

## IV. 방카슈랑스 제휴전략의 성공을 위한 과제와 대응방향

### 1. 제휴파트너 선정

#### □ 과제

- 제휴파트너 선정은 전략적 제휴의 최우선의 단계에서 행해져야 하는 것으로서 **핵심역량의 보완**을 기초로 **장기적인 관계가 유지될 수 있는지** 여부에 초점이 맞추어져야 할 것임.
  - 장기적 관계의 유지는 비전이 일치하고 궁극적으로는 핵심적 역량의 보완을 통해 경쟁우위와 수익성 확보에 기여할 수 있어야 함.
  - 장기간 제휴가 유지되지 못하면 투자리스크와 기회비용이 발생함.

#### □ 대응방향

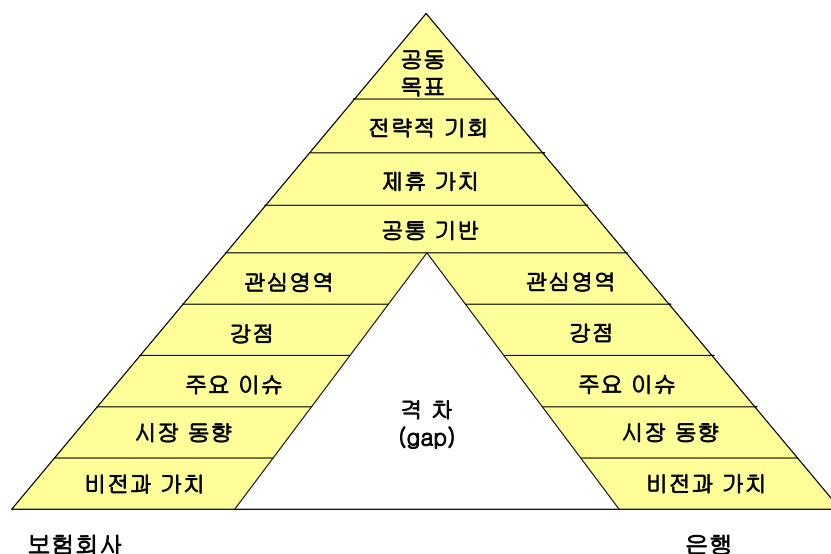
- 제휴파트너 선정을 위해 다음과 같은 절차를 마련해 둘 필요가 있음.
  - 제1단계 : 전략적 제휴의 대상이 되는 금융기관의 **비전과 가치**에 대한 명확한 이해
  - 제2단계 : 향후 시장을 둘러싼 **환경변화에 대해 서로가 견해를 합치시키면서** 보험수요에 대한 전망, 고객들의 니드 및 태도, 경쟁금융기관의 동향 등을 점검
  - 제3단계 : 각 조직의 문제, 강점 그리고 관심을 명확하게 진술하고 제휴 상대에 대해 구체적으로 검토하여 **상대방의 강점을 통해 자사의 약점을 보완**할 수 있을지에 대한 판단
  - 제4단계 : **제휴의 내외적 가치**를 수익성 등의 양적 측면과 회사의 이미지 개선 효과 등 질적 측면에서 정의하고 측정함.
- 판매망이 취약한 보험회사는 판매망이 넓은 금융기관, 수익기여도가 높은 고객을 원하는 보험회사는 부자고객이 많은 금융기관, 금융형상품을 중시하는 보험회사는 투자상품 판매에 강점이 있는 금융기관과 제휴하는 것이 바람직할 것임.

## 2. 공동의 전략적 목표 설정

### □ 과제

- 전략적 제휴가 성공하기 위해서는 **공동의 목표가 명확해야** 하며 **상호간에 이익이 될 수 있어야 함.**
  - 은행은 방카슈랑스를 통해 새로운 수익원을 확보함과 아울러 기존 인력의 새로운 업무 배치를 통한 구조조정을 도모하고자 함.
  - 보험회사는 고객기반을 확충하고 경쟁사에 비해 싼 보험상품을 제공함으로써 시장점유율과 수익성을 제고하고자 함.
  
- 전략적 목표달성을 위해서는 이익의 공유만이 아니라 향후에 발생할 문제에 대한 **책임소재도 명확히 할 수 있도록** 해야 함.
  - 세세한 부분에 이르기까지 책임을 구체적으로 명시하고, 더 나아가서는 상호신뢰의 원칙 하에 책임을 공유하려는 태도를 견지하는 자세가 필요함.

<그림 1> 공동의 전략적 목표 설정

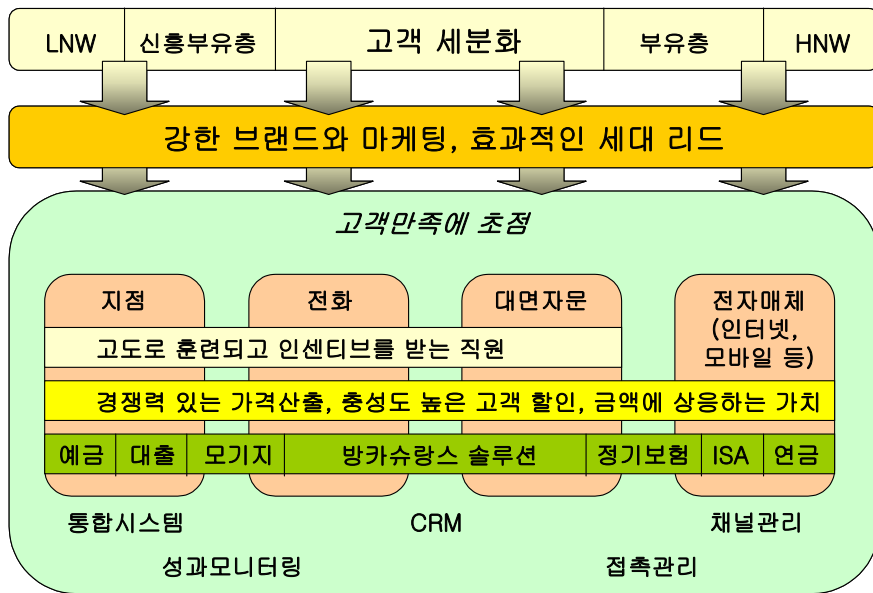


자료: <http://www.teamthree.com/prod01.html>

□ 대응방향

- 전략적 제휴를 성공적으로 이끌기 위해 상호간에 시너지 효과를 극대화할 수 있는 사업모형에 대한 합의가 필요함.
  - 보험회사는 제휴금융기관별 목표고객의 특성에 맞는 상품개발, 판매직원 교육에 대한 협력, 수수료 등의 계약조건을 적정한 수준으로 유지하는 방안을 찾아야 함.
  - 제휴금융기관은 방카슈랑스를 성공적으로 이끌기 위해 고객정보, 브랜드, 지점망을 어떻게 활용하여 수익을 거둘지를 노력해야 함.

<그림 2> 미래지향적 방카슈랑스 성공모형



주 : LNW는 Low Net Worth, HNW는 High Net Worth, ISA는 Individual Saving Account의 약자임.

자료 : Florido & Bailey (2002), p. 4.

- 전략적 제휴를 체결할 때 제휴 분야, 소유지분 점유율, 제휴 기간, 제휴의 종료 조건, 제휴의 중간과기시 배상, 이익 배분, 조세 문제, 운영상의 책임 등을 명확히 해둬.

- 방카슈랑스가 단순하게 타금융권에서 보험상품을 판매하는 것에 그치지 않고 자산관리서비스와 같은 종합금융서비스 제공으로 진화하는 추세에 맞추어 전략을 수립할 필요가 있음.
  - 금융기관 중심이 아니라 고객을 중심으로 제휴금융기관과 보험회사가 서로 협력하여 종합금융서비스를 제공할 수 있는 방안을 찾아야 함.

### 3. 고객DB의 활용 및 목표고객 명확화

#### □ 과제

- 고객DB를 효과적으로 통합하여 운영함으로써 고객기반을 확충할 수 있는 방안 강구가 필요함.
- 고객기반이 확충되면 CRM 등의 기법을 활용하여 목표고객을 명확하게 분류해야 함.
  - 목표고객은 일반창구를 통해 접근할 고객과 PB방식의 영업을 통해 접근할 고객으로 나눌 수 있음.

#### □ 대응방향

- 방카슈랑스 채널을 통해 수집한 고객정보는 보험회사와 적절하게 공유됨으로써 방카슈랑스의 확대를 기할 수 있는 원천이 됨을 설득시켜 고객DB가 공유될 수 있도록 함.
- 방카슈랑스 채널을 통해 수집된 고객정보는 모두 보험회사에 집적되고 이것이 과학적으로 분석되어 다시 판매채널에 적절히 배분되는 정보 피드백 시스템 구축이 필요함.
  - 영업을 총괄하는 본부에서는 수집된 고객정보를 바탕으로 잠재고객을 세분화하여 판매채널별로 배분하도록 함.

- 각 판매채널에서는 영업총괄본부로부터 배분된 정보를 영업자료로서 활용하여 영업과정에서 계약성사율을 높일 수 있음.
- 목표고객군을 발굴함과 아울러 이들에 대한 **적정한 대우** 등을 포함한 마케팅 전략이 수립되어야 함.
  - 발굴된 고객은 1회적 거래의 개념이 아닌 지속적 관계의 개념에서 접근될 필요가 있음.

#### 4. 방카슈랑스형 상품 전략

##### □ 과제

- 방카슈랑스가 3단계에 걸쳐 추진되는 점을 고려하여 **단계별 상품 전략**을 수립할 필요가 있음.
  - 2단계 상품부터는 방카슈랑스 채널의 판매직원에게 익숙하지 않은 보장성보험이 주류를 이루므로 이들이 **고객에게 설명이 용이** 하면서 **고객으로부터 호응**을 얻을 수 있도록 해야 함.
- 방카슈랑스의 시행에도 불구하고 가격인하 효과가 미미했다는 점을 고려할 때 보험상품의 **가격 측면을 고려한 상품개발**이 필요함.
  - 이는 고객별 최적의 위험률 적용, 보험사업의 효율성 제고 등과 같은 보험회사의 노력과 아울러 판매수수료 수준을 적정하게 낮출 수 있을 때 가능함.
- 제휴금융기관을 상품개발과정에 참여시키면서 광범위한 고객DB로부터 설정된 **목표고객의 특성을 고려한 상품전략**을 수립해야 함.
  - 향후 수요가 증가할 복합금융상품의 개발에 제휴금융기관을 적절하게 참여시키는 방안이 고려되어야 함.
  - 일반창구에서 거래하는 고객과 PB영업을 통해 거래하는 고객간에 차별화된 방카슈랑스 상품개발이 필요함.

## □ 대응방향

- 초기의 단순한 상품에서 단계적으로 복잡한 상품으로 이행해갈 수 있는 상품전략을 수립하는 것이 요청됨.
  - 초창기에는 단순상품을 개발하여 판매하는 것이 일반적일 것이나, 경쟁에서 성공하기 위해서는 다양한 고객의 수요에 맞춘 상품개발과 마케팅이 필요할 것임.
  - 이러한 점은 금융겸업화에 따른 학습효과로 은행이 필수적인 보험지식에 대한 전문성을 획득해 감에 따라 취급하는 상품범위가 넓어지는 것에 대응하기 위해서도 필요함.
  
- 제휴 금융기관별 특성에 맞추어 안정적 저축성상품 또는 수익성을 중시하는 투자형상품을 개발하도록 하며, 그 과정에 **제휴 금융기관의 상품개발자가 참여**하도록 함.
  - 향후 시장전망 조사, 고객니드의 파악, 상품설계, 마케팅, 자산운용 등의 과정에 대해 제휴금융기관간 적절한 협의가 가능할 때 상품의 경쟁력이 높아질 것임.
  - 특히 과도한 판매수수료는 제휴금융기관에 단기간의 이익이 될 수 있으나 상품의 가격경쟁력을 떨어뜨리는 요인이 됨을 인식시킬 필요가 있음.

## 5. 시너지효과 제고를 위한 무형자산 공유

### □ 과제

- 브랜드 가치, 판매기법 등을 적절히 공유함으로써 **방카슈랑스의 시너지 효과를 제고**할 수 있는 방안의 강구가 필요함.
  - 제휴 금융기관의 가치 있는 브랜드를 어떻게 적절히 활용할 수 있을지에 대한 방안을 마련해야 함.
  - 보험회사가 그 동안 쌓아온 판매기법을 제휴 금융기관의 판매직

원에게 적절히 전수할 방안을 마련해야 함.

- 과당경쟁에 따른 불완전 판매를 관리함으로써 은행과 보험회사에 야기될 수 있는 **이미지 실추와 경제적 피해를 최소화**할 수 있어야 함.
  - 향후 소비자보호 차원에서 충분한 설명의 의무 등이 강조되는 추세인 점을 감안하여 불완전 판매를 최소화할 수 있도록 해야 함.
- 보험회사는 언더라이팅과 클레임 처리와 관련한 **소비자분쟁 발생 가능성을 염두에 둔 마케팅 전략**을 수립해야 함.
  - 방카슈랑스 채널의 판매직원에게 이러한 개념들이 익숙하지 않으므로 판매교육 등의 과정에서 현장 언더라이팅의 중요성을 충분히 숙지시킬 필요가 있음.
  - 적절히 관리되지 못할 경우 보험회사의 이미지 추락은 물론 손익에도 중대한 영향을 미칠 수 있음.

#### □ 대응방향

- 보험상품 마케팅시에 제휴 금융기관의 좋은 이미지의 브랜드를 활용하여 **보험회사 및 보험상품의 신뢰성을 제고**할 수 있는 방안을 마련함.
  - 제휴 금융기관이 자사의 지점을 통해 유통되는 상품에 대해 엄밀한 검증과 선택을 통해 고객에 제공한다는 점을 강조하도록 함.
- 제휴 금융기관 판매직원에 대한 교육과정에 보험회사의 교육담당자가 참여하여 **판매노하우를 전수**함과 아울러 보험회사의 **마케팅 정책도 이해**시키도록 함.
  - 교재개발, 화법, 고객발굴 및 대응방법 등 전반적 노하우를 전수할 수 있도록 함.

- 불완전 판매 또는 클레임 처리를 둘러싼 분쟁은 보험회사뿐만 아니라 **제휴 금융기관의 이미지 손상도 가져올 수 있음을 강조하면서** 이에 대한 협력을 구해야 함.
  - 향후 보장성보험이 판매될 경우 언더라이팅 요소의 중요성이 부각될 것이므로 이에 대한 필요성과 방법을 교육해야 함.
  - 불완전 판매로 인해 소비자분쟁이 생기지 않도록 판매단계에서 소비자설명에 대한 원칙과 방법을 수립하고 준수하도록 함.
  
- 상품개발에서 시작하여 **판매 후 관리까지 고려하는 마케팅 전략을** 수립하여 운영해야 함.
  - 우리나라 보험거래의 특성상 자신이 구입한 채널을 통해 보상 등을 협의하고 조언을 구하는 상황을 고려하여 제휴 금융기관에도 보험소비자고객센터를 운영할 수 있도록 요청할 필요가 있음.
  - 고객에 대해 질 높은 서비스를 제공함으로써 얻어지는 큰 감동이 재구매를 유도하고, 궁극적으로는 보험회사와 제휴 금융기관에 대한 좋은 이미지 형성으로 이어지도록 해야 함.

## 6. 파트너십 유지를 위한 장치 마련

### □ 과제

- 전략적 제휴는 파트너십이 쉽게 파기될 수 있으므로 이를 적절히 관리하여 **관계를 지속할 수 있는 방안이 수립되어야 함.**
  - 제휴단계별로 파트너십의 지속과 발전을 위해 필요한 조치를 취할 수 있도록 해야 함.

### □ 대응방향

- 전략적 제휴의 발전단계에서는 **파트너간 커뮤니케이션을 원활하게 할 수 있는 장치를** 갖추으로써 상호간에 발생할 수 있는 오해



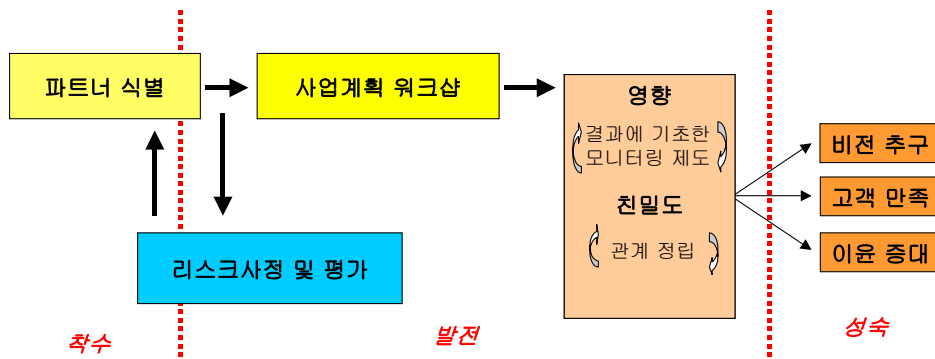
와 이견을 축소시킬 수 있어야 함.

- 실제로 프랑스의 CNP사의 경우에는 Partnership Committee, Financial Committee, Marketing Committee 등을 두고 다양한 워크샵을 가짐으로써 파트너십 유지를 위한 노력을 하고 있음.

○ 전략적 제휴의 성숙단계에서는 **파트너별 비전**을 추구하고, 고객을 만족시킬 수 있는 경영을 하여, 궁극적으로 이윤 증대로 이끌어 갈 수 있도록 해야 함.

- 이 단계에서는 이미 상호간에 확인된 시너지 효과를 극대화시킬 수 있는 방안과 전략적 위치조정에 대해 상호간에 **발전적인 협력**이 기울어져야 함.

<그림 3> 전략적 제휴의 라이프 사이클



자료 : <http://www.amiltd.com/NewCreating.html> 참고