

## IV. 시사점

- 직판시장은 한국과 영국은 유사한 방향으로 발전하고 있음.
  - 한국과 영국에서는 직판시장을 선점한 회사가 성장성 및 수익성에서 안정된 모습을 보이고 있고, 후발 주자들은 어려움을 겪고 있음.
  - 한국과 영국의 직판 후발회사들 중 시장에 성공적으로 안착한 회사들은 시장특화를 통해 특화된 접근을 한 회사들임(영국의 admiral 사 등).
- 외국의 경우 직접판매방식의 시장이 꾸준히 성장하고 있으며, 외국의 보험 회사들은 직접판매방식의 시장이 기술의 발달과 더불어 지속적으로 성장할 것으로 예상됨.
  - 영국은 개인손해보험 시장에서 직접판매방식 비중이 2004년 기준으로 전체의 35%수준이나, 미국은 자동차보험이 약11%수준
  - 영국은 Direct Line과 같이 직판 전용방식이 자동차보험 시장에서 큰 성공을 하였으며, 미국에서도 Geico와 같은 직판전용방식의 회사 점유율이 2005년에 6.2%수준을 나타내는 등 지속적으로 성장
  - 직접판매방식에 대한 여러 도전요소가 있으나 직접판매방식의 효율성을 높이는 기술의 진보가 계속되고 있으므로 향후에도 효과적인 판매방식으로 자리매김할 것으로 예상
- 미국 직판시장은 영국 등 다른 나라와 유사한 방향으로 성장하고 있으나, 영업방식이나 시장상황에 다소 차이가 있음.
  - 미국의 모든 손해보험회사들은 직판방식의 영업을 하고 있으며, 기존 회사들은 직판을 보험상품에 대한 정보제공 및 기존 판매조직을 보조하는 수단으로 사용(보험료도 직판상품과 비직판상품이 동일)
  - 직판상품만을 전문으로 판매하는 회사는 Geico 및 Progressive인데, 영국이나 우리나라와 같이 직판만을 전문으로 하는 회사는 Geico에 한정됨.

- 위험도에 따른 시장세분화 상품개발 및 Marketing 등을 검토할 필요가 있음.
  - 미국 직판회사인 Progressive 및 Geico의 경우 시장을 위험도에 따라 분리하여 차별화된 상품을 판매하고 있음.
  - Progressive는 개인용자동차보험 시장을 고위험시장(Nonstandard), 표준시장(Standard), 우량시장(Preferred) 및 최우량시장(Ultra preferred)으로 구분하여 고객차별화 전략을 수행하고 있음.
  - Geico는 표준위험 고객군을 대상으로 영업하는 Geico Indemnity Company, 비표준위험 고객군을 대상으로 영업하는 Geico Casualty Company를 가지고 있음.
  
- 2008.4월부터 자동차보험(개인용 자동차보험) 방카슈랑스가 시작될 경우 직판상품 및 직판회사가 은행에 경쟁할 수 있는 대응채널로 등장할 개연성이 큼.
  - 방카슈랑스가 활성화된 유럽의 경우를 보더라도 직판회사가 활성화된 나라(특히 영국)는 자동차보험 방카슈랑스가 활성화되지 않음.
  - 방카슈랑스로 은행의 영향력이 증대될 경우 보험회사는 경영위험(은행에 의존성 강화)에 노출될 개연성이 있으므로 직판채널이 은행채널에 대한 대응채널로서 역할이 증대될 개연성
  
- 외국은 금융겸업화가 진행됨에 따라 인수·합병(M&A)방식으로 직판보험회사들이 자회사로 편입되어, 종합 금융서비스를 제공하는 회사로 변신 중에 있음.
  - 영국에서는 M&A로 은행을 중심으로 한 거대 금융그룹(RBS)이 등장하였고, 금융그룹은 Direct Line과 Churchill을 인수하여 개인용자동차보험 시장의 Leader로 등장
  - 현재 우리나라의 경우에도 은행의 생명보험회사 설립 또는 M&A, 방카슈랑스제도 도입 및 자본시장통합법 제정 등 금융겸업화 현상이 점진적으로 나타나고 있음.

- 향후에는 금융회사 또는 외국사가 우리나라 직판자동차보험회사 또는 손해보험회사를 인수·합병하여 국내 손해보험시장에 진입할 가능성
- 따라서, 직판보험을 판매하고 있는 손해보험회사(직판전문회사 포함)들은 이러한 변화되는 시대상황에 대비한 경영전략마련이 필요

□ 후발 직판회사의 경우 우량고객 획득 및 광고비 효율화를 통한 사업비 절감이 어려워 효율인하 요인이 줄어들어 문제가 외국뿐만 아니라 우리나라 직판회사에서도 점진적으로 나타나고 있음.

○ 직판보험에 가입한 소비자는 회사를 쉽게 변경하지 않은 특징을 가지고 있음.

- 기존 직판보험에 가입한 소비자는 손해율이 양호한 우량고객인데, 신규 직판보험회사가 이들 고객에 접근하기 어려운 현상이 영국 등에서 나타남.

○ 시장이 성숙될수록 우량고객에 대한 접근이 어려워짐에 따라 신설 직판회사 또는 직판상품 및 Off-Line상품을 모두 판매하는 회사는 직판보험회사보다 가격 및 세분시장 경쟁력이 떨어질 수 있음.

○ 따라서 직판상품을 판매하는 보험회사들은 이러한 상황을 파악하고 직판시장이 완전히 성숙하기 전에 우량고객에 접근할 수 있는 마케팅 전략을 마련하여 수행할 필요가 있음.

- 영국에서 성공한 Direct Line과 Admiral의 예를 보면, Direct Line은 우량고객 선택 및 관리를 위한 기술 노하우를 쌓았으며, Admiral은 철저한 고객 세분화, 특화 판매전략을 수행하여 경쟁력을 확보

□ 우리나라 자동차보험 제도가 점진적으로 효율자유화의 방향으로 진행됨에 따라 직판보험회사들이 효율제도 자유화가 되지 않은 상황 때문에 형성된 손해율이 양호한 소비자<sup>6)</sup>에게 쉽게 접근할 수 있는 여건이 줄어들고 있음.

○ 현재 우리나라 선도 직판회사는 손해율이 양호한 사장에 쉽게 접근하여

---

6) 다음의 자동차보험 효율제도로 고수익계층(손해율이 양호한 계층)이 형성됨

- 할인할증 효율이 자유화됨에 따라 손해율이 양호한 할인할증 적용률 100%~60%에 해당하는 계층
- 지역효율제도가 자유화되지 않음에 따라 손해율이 양호한 도시지역

영업할 수 있었으나, 향후에는 가격자유화로 쉽게 접근할 수 있는 시장이 점점 줄어들 것으로 예상되므로 새로운 시장 환경에서 생존하기 위한 전략 마련이 필요한 시점임.

- 효율자유화가 이루어진 영국시장에서 Direct Line은 Brand장벽을 구축한 마케팅 전략을 수행
  - Direct Line은 고급고객, 손해율이 우수한 계층만이 자사의 보험에 가입할 수 있도록 하고, 고객관리 및 광고활동을 통하여 Direct Line에 Direct Line 자동차보험에 가입하는 것이 남들과 다른 혜택으로 인식되도록 함.

□ 사고발생률이 지속적으로 증가되어 자동차보험 시장 전체적으로 손해율이 악화되는 현재와 같은 상황에서 자동차보험 단일종목만을 판매하는 것은 회사를 위험에 직접적으로 노출시키는 것이므로, 자동차보험 종목 이외의 채널 유사성을 갖는 타 보험종목도 판매하는 다각화 정책을 심도 있게 검토할 필요가 있음.

○ 영국의 경우 직판사의 자동차보험 구성비는 60%~90% 수준

□ 소비자는 직판회사를 “동일한 서비스에 저렴한 가격”을 제공하는 회사로 인식하고 있으므로, 사업비 절감 및 우량고객 확보를 통한 저가격 정책을 지속하지 못할 경우 경영상 위기에 처할 수 있음.

○ 유럽시장에서 AXA는 직판시장에 진출하여, 시장에서 회사에 대한 인식을 높이기 위해 많은 광고비를 지출하였음에도 우량고객을 확보하는데 곤란을 겪어 직판시장에서 철수(2004년)한 예

- AXA Direct는 직판시장에서 경쟁력을 높이기 위해 지속적으로 많은 사업비(높은 사업비율)를 지출하였음에도 자동차보험시장 점유율이 하락('99년 8.5% → '03년 3.3%)하여 손익이 악화

□ 소비자는 보험에 가입할 때 가격이외에 충분한 정보를 제공받고 가입하는 특성을 가지고 있으므로, 이러한 소비자의 특성을 감안하여 회사별 입장을 반영한 채널전략을 수립하여야 할 것임.

- 시장은 완벽하게 합리적으로 움직이지 않은 특성을 가지고 있어, 직판보험 시장이 진행된 외국의 경우에도 전통적인 채널이 경쟁력을 유지하고 있음.
    - 즉 아무리 가격이 저렴한 상품이 있다고 하더라도 이를 선호하지 않고 다른 서비스를 제공하는 보험상품을 선호하는 경향을 동시에 가지고 있음.
  - 따라서 보험회사들은 이러한 소비자의 특성에 부합된 서비스를 제공할 수 있도록 세분화된 시장에 쉽게 접근할 수 있는 세분시장별 채널 전략을 수립할 필요가 있음.
    - 시장세분화에 의한 다채널 전략이 성공하기 위해서는 다음의 사항을 감안하면서 전략을 수행하여야 함
      - 채널사이의 cannibalization을 피하는 방법
      - 채널 운영비용 통제력
      - 다른 채널에 대하여 소비자가 불만을 갖지 않도록 하는 방법
- \* cannibalization : 한 채널이 다른 채널의 시장점유율을 침범하는 것