

CRM을 기반으로 한 금융상품 판매프로세스의 재설계에 관한 연구

- 손해보험상품을 중심으로 온-오프라인 통합시스템설계

김재전¹⁾, 정금남²⁾, 이재두³⁾

<목 차>

I. 서 론	3. 온라인시스템과 오프라인시스템의 장점
1. 연구의 목적	
2. 연구의 방법	
II. 이론적 배경 및 사례연구	IV. 금융상품 판매프로세스 재설계 (미완성)
1. 이론적 배경	1. 온-오프라인통합방안
2. 고객만족에 관한 연구	2. 현행 금융상품판매프로세스(As-Is)분석
3. 온라인 마케팅 및 CRM 구축사례	3. 온-오프라인통합 금융상품 판매프로세스(To-Be) 재설계
III. 금융시장환경의 변화와 판매조직 현황	V. 잠정결론
1. 시장 환경 변화	
2. 금융상품 판매조직 현황	참고문헌

I. 서 론

1. 연구의 목적

정보시스템의 발전은 기업들의 모든 활동부분에 영향을 끼쳤다. 특히 인터넷은 금융서비스 업체에게 고객, 서비스 제공업체 그리고 다른 금융회사 또는 다른 금융업과의 의사소통을 위한 새로운 경로로 자리 매김하고 있다. 이러한 인터넷의 발전은 금융사간의 의사소통 방법에 영향을 미칠 뿐만 아니라 금융사와 고객간의 새로운 관계정립을 가져오며 마케팅 활동의 본질에도 영향을 미친다. 하지만 CRM의 기본이 되는 고객들의 정보획득부분에서 고객의 주 정보를 기업에서 가지고 있는 타 금융기관과 다르게 고객의 주 정보를 독립된 오프라인채널에서 가지고 있는 보험업의 경우 온라인을 통한 새로운 판매채널의 등장은 기존의 오프라인 채널과의 마찰을 야기 시키고 있는 등 여러 가지 문제점에 직면해 있다.

보험시장의 경우 지금까지 성장의 견인차 역할을 했던 설계사조직의 쇠퇴와 가격경쟁력이 주무기가 되는 보험사의 직접적인 온라인판매와 인터넷마케팅이 주를

1) 전남대 경영학과 교수

2) 전남대 대학원 경영학과 석사과정 수료

3) 전남대학교 대학원 박사과정수료

이루고 여기에 오프라인마케팅을 혼합한 중개인조직의 성장을 가져왔다. 하지만 온라인마케팅의 경우 보험회사나 고객에게 비용이나 가격부분에서는 만족을 주나 기존의 보험모집인 집단의 직접 고객과의 대면과 병행하는 오프라인마케팅과 고객관리보다는 친밀도와 고객만족도 부분에서 불만족하였다.

따라서 본 연구를 다음과 같은 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 금융시장의 환경변화속에서 금융상품의 판매방법이 어떻게 변화하는가를 살펴본다. 또한, 보험설계사로 대변되는 오프라인 채널 외 다른 내부조직은 그대로 유지하면서 기존의 보험료보다 평균 15%정도 저렴한 온라인 판매채널과 오프라인 판매채널의 통한 장점과 단점이 무엇인지 고찰한다. 둘째, 이를 토대로 보험산업에서 고객과 가장 많은 접점이 되고 고객의 정보를 가장 많이 가지고 있는 오프라인판매채널의 강점을 토대로 온라인 채널과의 조화로운 발전방향을 제시하고, 이를 통한 온-오프라인의 정보공유를 통한 통합시스템의 재설계를 목표로 한다.

2. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 문헌연구, 사례연구, 2통계자료의 분석을 통하여 현재 금융상품판매프로세스를 분석하고, AsIs-ToBe 방법론에 의하여 CRM의 관점에서 온-오프라인 통합으로 금융상품판매프로세스를 재설계하고자 한다.

문헌연구를 통하여, 본연구의 이론적 토대를 밝히고, 사례연구를 통하여 현재까지의 금융상품의 CRM에 대해서 고찰하고자 한다. 금융업계에서 이미 조사해 놓은 통계자료 들을 이용하여 판매프로세스의 변화와 고객 니즈의 변화를 분석하였다.

시스템의 재설계에 있어서는 이상의 연구를 토대로 온-오프라인 통합방안을 제시하고, AsIs-ToBe 방법론에 의해 현행 판매프로세스를 분석하고, 온-오프라인통합시스템을 재설계하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 사례연구

1. 이론적 배경

(1) 온라인마케팅

1) 온라인 마케팅의 정의

가. 온라인마케팅의 도입배경

최근 보험산업에 일어나고 있는 고객측면의 환경 변화는 보험시장의 자유화와 함께 고객이 능동적으로 구매하는 수요패턴과 고객 스스로가 위험을 감수하면서 포트폴리오를 수행하는 새로운 패턴을 보이고 있다. 즉 기존채널을 통한 보험상품 및 서비스의 구매보다는 스스로 여러 가지 경로를 통하여 정보를 획득한 후 자신의 요구에 적합한 상품 및 서비스를 구매하는 특징을 보인다.

보험 소비자의 변화는 점차 특정한 회사에서 일괄적으로 상품 및 서비스를 구매하는 방식에서 여러 회사로부터 상품 및 서비스에 대한 견적을 받아 조합하여 구매하는 방식으로 소비자들이 전환되어 가고 있다고 볼 수 있다. 이러한 구매 패턴과 소비자의 니즈 변화는 앞서 논의된 인터넷 환경의 급속한 발전과 더불어 형성되었으며, 또한 보험사의 새로운 마케팅 전략의 변화를 요구하고 있다.

나. 온라인마케팅의 정의

온라인마케팅이란, 고객의 니즈를 충족시켜주는 해결책, 즉 상품 서비스를 창출하여 커뮤니케이션 및 전달의 과정 중 전부 또는 일부를 전자적 수단으로 해결하는 마케팅으로 정의 내릴 수 있다.

협의의 의미로 온라인마케팅은 인터넷 기반의 기업 마케팅 활동이라고 볼 수 있겠으나, 고객의 니즈가 단지 인터넷이라는 단독 채널만을 요구하고 있지 않으므로, 광의의 의미로 전자적 수단 즉, 인터넷, TM, 그리고 소위 신채널로 대변되는 방카슈랑스에 이르기 까지 포괄적인 의미로 접근함이 현실적인 접근 방법이라 할 수 있겠다.

최근 보험사의 온라인마케팅은 과거 몇 년간 용납된 트래픽의 증대나 신규 회원 확보와 같은 e-비즈 환경구축의 시도들에서 벗어나 인터넷을 포함한 다양한 전자적 수단을 기반으로 고객의 요구에 가장 신속하고 효율성 있는 통합 마케팅으로 그 영역을 확대하고 있다.

보험뿐만 아닌 다른 산업에서도 활발히 전개되고 있는 온라인과 오프라인 통합 마케팅의 사례에서 보듯이 보험산업에서도 고객의 다양한 니즈에 부응하기 위한 채널 다변화와 채널 통합을 최적화 할 수 있는 새로운 마케팅 모델로 온오프라인 마케팅을 접근해야 한다. (박인수 2003.5)

2) 온라인-마케팅의 신채널 현황과 전략

가. 사이버마케팅(CM)

2001년 10월 교보자동차보험의 출범과 함께 판매채널로써 자리잡은 사이버마케팅은 최근 단순한 홍보 채널의 홈페이지 운영에서 탈피하여 회원중심의 대고객 서비스 창구로의 역할 강화에 주력하고 있다. 기존사의 사이버마케팅은 아직까지는 여행보험이나 주택화재보험과 같은 일반보험 위주의 테스트 마케팅으로 제한적인 판매채널로 추진되고 있으나, 금년 공인인증제도의 도입과 전자거래기본약관의 제정은 이러한 사이버마케팅채널의 발전에 일대 전환점이 될 것으로 기대되고 있다.

하지만, 각 공인인증 기관간 상호인증 등 고객의 편의성을 높일 수 있는 조치가 아직은 불완전한 상태이며, 인터넷을 통한 거래의 특성상 계약체결의 안정성 확보와 개인정보유출로 인한 사생활보호 규제가 더욱 엄격하게 적용될 것으로 예상되어 판매환경의 급진적인 호조는 기대하기 힘들 것이다. 또한, 기존사 입장에서 오프라인 영업채널과의 갈등을 고려한 사이버마케팅전략수립이 여전히 난제로 남을 것이다.

나. 텔레마케팅(TM)

현재 텔레마케팅은 온라인마케팅 분야 중 가장 활발히 규모를 늘려 가고 있는 판매채널이다. 생명보험사의 경우 1997년 이후 장기보험 텔레마케팅 활성화를 통하여 괄목할만한 성과를 거두었으며, 특히 다수의 영업조직을 유지하지 않아도 된다는 텔레마케팅채널의 특성으로 인하여 외국계 생명보험사의 경우 시장진출에 적극적으로 나서고 있으며 이에 대한 성과가 가시화되고 있다.

텔레마케팅 경쟁이 심화됨에 따라 잠재고객 DB를 바탕으로 한 텔레마케팅의 고객접근성은 점차 떨어지고 있는 추세이며, 일방향적인 전화 접근에 의존하는 기존 마케팅방법으로는 텔레마케팅을 실행하기 위한 통합콜센터의 운영, 전산시스템의 유지 등 초기의 높은 투자비용에 대비 생산성을 확보하기가 어려워지고 있다. 그리고 텔레마케팅의 핵심인 독자적인 고객 DB의 확보가 어려운 대부분의 보험사는 카드사를 비롯한 제3자에게 고객 DB를 의존함에 따라, 고객정보 이용과 관련한 제감독 규제에 자유로울 수 없으며, 텔레마케팅의 생산성을 올리기 위한 고객 DB의 정제와 분석, 타겟팅이 불가능한 상황에 처해 있다.(신문식, 강동식, 2003)

다. 컨택센터(CONTACT CENTER)

최근 CRM측면에서 다양한 채널을 통한 고객과의 접촉이력을 통합관리 해야 할 필요성이 증대되고 있으며, 이러한 접촉이력을 활용한 고객응대는 모든 기업의 큰 과제이자 막대한 투자비용이 소요되는 부담이 되고 있다.

컨택센터(CONTACT CENTER)를 언뜻 생각하면 전화 기반시스템에 IT적인 요소를 투자한 것쯤으로 생각할 수 있으나, 전사적인 CRM을 완성하는 핵심요소 중의 하나로써 컨택센터를 비용을 지출만 하는 COST센터가 아닌 전략적 자산으로 인식하여야 할 것이다. 이를 위해서는 새로운 IT솔루션 도입을 위한 지속적인 투자와 효율적이고 생산적으로 시스템을 운영할 상담원에 대한 체계적인 교육이 필요하다.

또한, 기존 업무중심 프로세스에서 벗어나 고객의 경험과 행동방식을 이해한 고객중심 프로세스를 수립하고, 고객을 중심으로 하는 비즈니스 접근방식을 취해야만 성공적인 컨택센터를 완성할 수 있을 것이다. 이러한 통합컨택센터 환경은 회사에 기여도가 높은 우량고객에게 지속적이며 차별화된 서비스를 제공함으로써 고객의 충성도를 높이고 만족도를 제고하여 계약의 계속유지를 이끌어냄으로써 이익 실현의 기반 채널이 될 수 있으리라 예상한다.

라. 온라인제휴전략

온라인 제휴는 가상공간에서 특정 사이트와 제휴를 통하여 보험관련 콘텐츠 및 서비스를 제공하는 사이버지점이라는 형태로 2000년도 말을 기점으로 시작되었고 Including방식으로 쉽게 확대할 수 있다는 편리성을 활용하여 최근까지 활발히 추진되어 왔다.

최근 교보자동차보험과 같은 직판사의 등장과 각 원수사의 자동차보험료 비교견적, 상품안내 등의 서비스를 제공하고 있는 중개사이트의 활성화로 기존사의 온라인 제휴마케팅은 새로운 마케팅 방향의 모색이 절실히 요구되고 있는 시점이다.

마. 온라인 마케팅 믹스 전략

보험산업은 수년간 설계사와 대리점으로 대변되는 오프라인 전통채널만을 고수하여왔으나, 인터넷 및 IT인프라의 발전으로 CM, TM, DM등 다양한 직판채널의

구현과 함께 채널 다변화의 시대를 맞이 하였다. 그러나 최근 이러한 채널 다변화 전략만으로는 수요자 중심의 시장구조하에서 마케팅 전략의 목표라 할 수 있는 고객의 다양한 니즈를 충족 시키기 위한 최적의 전략 운용에 한계를 드러내고 있는 바, 고객의 니즈에 맞게 확보된 다채널의 유기적인 통합전략이 새로운 마케팅 전략 모델로 제시되고 있다.

고객의 니즈는 마케팅 외부 환경요소인 시스템 인프라의 기반과 법 제도적 규제 완화 속에 보험사가 보유한 다채널의 최적화된 통합모델 운용으로 고객만족이라는 최종 마케팅 목표로 구현되어야 할 것이다.(박인수, 2001)

(2) CRM

CRM의 성공적인 수행에는 이에 맞는 조직체제와 고객중심의 문화가 형성되어야 한다. 기존의 기능중심조직이나 사업부조직체제에서 고객중심조직으로 전환되어야 고객과의 관계가 실제적으로 가능해진다. 또한 변혁의 의도와 도달점의 구체적인 변화상과 변화행동 계획을 보여줘서 추진하는 사원들의 의식을 바꿔주어야 한다 (Lee,1997). 즉 지식과 스킬을 키우고 새로운 업무방법에 맞추어 평가와 보상을 하는 제도를 실시함으로써 사람의 행동유형을 바꾸는 일이 필요하다.

1) 고객중심

CRM의 성공적 실행을 위해서는 고객에 대해서가 아니라 고객편에 서서 고객이 구매를 유도해야 한다. 거기에는 세가지 능력이 필요하다. 고객의 생각을 이해하는 능력과 고도의 전문지식에 기초하여 상품과 서비스를 이해하는 능력, 그리고 고객의 생각을 상품과 서비스로 해석하는 능력이 요구된다, 이는 기업과 고객과의 관계는 서로 내부적으로 결합되어 기업이 고객을 위한 구매에이전트의 역할을 수행하는 형태로 바뀌어야 하는 것을 의미한다.

단순히 기존의 수동적 고객관계관리의 비즈니스 모델에서 벗어나 능동적관리가 가능한 고객중심의 비즈니스 모델의 실현이 가능하도록 조직의 개편이 요구된다. (한재홍외, 2001; 페퍼스외, 2001; Lee,1997).

2) 변화관리방식

CRM의 수행은 저절로 되는 것은 아니다. CRM구현의 비전에 따라 정교한 지도

에 의하여 조직내의 변화의 원동력을 바탕으로 하여 조직내의 변화를 준비하도록 유도하여야 한다. 또한 조직구성원들로 하여금 수동적 고객관리에서부터 탈피하여 능동적 고객관리로의 불가피성을 숙지하도록 하여 체계적인 변화를 준비하도록 유도해야 한다.(유열일, 2001)

3) 평가와 보상체계

CRM추진에 변화관리를 활용할 때, CRM실행에 대한 연속적인 교육뿐 아니라, CRM수행에 대한 적절한 인센티브를 제고하여 동기부여를 제공했을 때 비로서 CRM의 실행이 강력하게 추진된다. CRM을 실행하는 구성원들의 지식과 스킬을 키우고, 새로운 업무방법에 맞추어 평가와 보상을 하는 제도를 실시함으로써 구성원들의 행동유형을 바꾸는 일이 필요하게 된다.

성공적인 CRM의 실행을 위해서는 성과를 어떻게 측정하고, 어떻게 보상할 것인지를 결정해야 한다. 따라서 CRM의 성공적 실행에는 반드시 극복해야 할 장애물임과 동시에 조직변화를 유도하는 필수적인 요소이다.(고정순, 2001; 김창호, 2001)

4) 동적 IT시스템의 구현 역량

CRM의 업무프로세스가 고객가치를 높이는 기능을 제대로 수행하도록 하기 위해서는 CRM의 실행을 지원하는 기업역량의 발휘 여부에 달려있다.

이를 위해 다양한 고객접점채널을 통해 고객과의 상호작용 결과가 고객정보로 구축되고 이를 활용할 수 있는 모델의 개발이나 혹은 실제 캠페인에 적극 활용되는 비즈니스 인텔리전스(정보)가 일련의 CRM과정을 통하여 수행될 수 있도록 지원하는 IT의 적절한 역할이 필요하다(Lee,2000; 노영성,2001)

가. CRM 핵심요소 구현의 IT인프라 구축

CRM실행을 위한 기업역량은 CRM의 핵심적인 구성요소가 IT와의 연계에 의하여 고객가치를 높일 수 있도록 설계되느냐에 달려있다. CRM의 핵심적 구성요소는 고객정보 취합 시스템, 비즈니스 인텔리전스 시스템, 마케팅 인텔리전스 시스템의 구조와 기능의 수행에 의하여 구현되는 것으로 이 세 시스템의 기능과 기술적 인프라가 얼마나 잘 적합하느냐에 따라 CRM의 성공적 수행이 가능해진다(노영성,2001).

나. 데이터분석 및 관리역량

CRM의 성공적 수행을 위해서는 IT인프라를 활용하고 관리하는 역량의 개발 없이는 불가능하다. 이는 새로운 IT기술의 변화로 인하여 CRM 실행조직으로 하여금 기본적으로 고객데이터를 처리하고 분석하고 관리하는 역량의 준비나 훈련없이 기술이나 CRM전략 및 실행프로그램 수행도 어려워져 CRM의 목적을 달성할 수 없다는 것을 의미한다. 정보시스템을 잘 갖추었다 해도 내부의 역량이 뒷받침되지 않고서는 CRM의 성과는 기대할 수 없다.(최정환 외 2001)

5) 통합과 분산의 조화

기존시스템의 대부분은 특정업무를 수행하기 위한 것이며, 거래 혹은 상품중심으로 설계되어 있다. 즉 정보를 파악할 수 있는 구조가 되어 있지 않아 개별고객과 일관된 서비스와 커뮤니케이션을 제공할 수가 없다. 그러나 CRM의 추진은 전사적 데이터를 중심으로 전사적인 고객관계를 유지하는 전사적 관점에서 추진되어야 한다.

전사적 측면의 데이터의 공유는 특정부서, 영업사원 중심으로 고객과 관계를 맺어 온 우리나라의 영업관행의 실정에서 볼 때 쉽게 이루어지지 않으므로, CRM의 성공적 추진을 위해 부서별, 영업사원별로 고객과의 관계를 계속 유지하면서 전사적 데이터의 공유가 이루어지도록 분산과 통합을 적절히 함께 추진하는 것이 보다 효과적이다.(노영성, 2001; 유영일,2001)

가. 통합의 방법

CRM은 단순히 컴퓨터시스템을 도입하거나 일부업무를 자동화하는 것으로 성공적인 추진이 되지 않으며, 전사적인 고객중심사상과 업무시스템의 통합이 실행되어야 고객에 대한 모든 정보가 통합되어 고객과 접하는 업무 프로세스의 효율성을 추구하고 고객의 입장에서의 편의성도 제고될 수 있다.(유영일, 2001; 한동철, 2001; 장동인, 2001; Karakota, 1999)

나. 분산의 실행방법

고객데이터의 입력과 활용에 있어서 영업사원을 모니터링하며 개인별 데이터를 회사가 통제하려고 하는 경우에는 기업차원에서의 영업시스템의 데이터는 별로 활

용가치가 없게 되므로 개인영업사원별로 고객데이터를 자체적으로 분산하여 관리할 수 있도록 해야 한다. 즉 직원이 자발적으로 고객데이터를 입력할 수 있도록 지원하고 배려하는 개별 CRM이 본사의 CRM과 함께 이루어지도록 해야 한다(장동인, 2001; 노영성,2001).

첫째, 영업활동을 표준화, 프로세스화시키고 그속에서 통제하며 인센티브를 제공하여 데이터를 수집하는 체계대신에 데이터 공유를 원하지 않는 조직구성원에게는 강제적인 데이터 공유를 요구하지 않고, 차후의 전사적 통합은 영업사원 각 부서별로 요구에 의해서 진행할 수 있도록 한다.

둘째, 지역별 고객관리를 하는 지역의 영업, 마케팅, 서비스의 활동은 고객의 반응에 따라 다단계적인 고객응대 규칙을 자신이 설계해 자동화하도록 허용함으로써 발생 가능한 고객의 반응이 분산된 대응체계의 통합관리로 가능하게 되고, 분산된 부서이나 개인 및 지역에서도 마치 통합된 것처럼 관리가 이루어지도록 해야 한다.

2. 보험상품 판매에 있어서 고객만족에 관한 연구

1990년대 초반에 몇몇 금융기관에서 고객과의 접점인 창구에서 직원의 외형적인 친절운동에서 시작한 금융업의 고객만족 운동은 정보통신의 발달과 경쟁환경의 변화 등으로 한차원 높게 전개되었다. 이는 금융업의 고객만족경영이 단순한 친절 운동이나 대기 시간 단축 등 외형적 서비스에서 벗어나 보다 시스템적이고 거액·장기 투자에 의한 인적·물적 체제의 향상이 요구됨을 의미하는 것이다. (김건우, 2001)

<표-1> 보험업의 고객만족 결정요인

대항목	중항목	구체적인 요소
수익성	계약자배당	높은배당금, 각종배당최대화(이자, 시차, 장기유지배당),신속한 배당금지급
	대출이자감소	낮은 대출금리, 이자부담감소(대출이자를 매일 재이체하여 이자부담 감소), 연체이자 절감 및 면제제도
	고객부담최소화	낮은 보험료 높은 보장, 보험계약 부활시 부담최소화, 약관대출이자를 자동적으로 추가대출하여 연체이자 부담감소
	고정·충성고객우대	실질적 혜택부여(무료건강검진 등), 대출·연체이자 부담 최소화
	보험상품개발	가계부담을 최소화하면서 보장극대화 상품개발, 연령별·직업별·성별 가입자의 차별적 상품을 개발하여 수익 극대화

대항목	중항목	구체적인 요소
편리성	보험가입단계	계약자상품인지도 제고·계약자 안내 제도 개선, 간편한 가입절차, 서류의 전산화, 처리기일단축, 보험가입편의 확대, 방문가입진단, 가능한 누구에게나 가입허용
	보험유지단계	보험료납입방법개선, 보험료 재이체 과정에서 실질적 혜택부여, 휴면 보험금지급, VIP고객에 대한 차별적 서비스
	보험금 지급단계	사고보험금 지급시 절차 간소화, 고객창구 일원화, 제휴은행CD기 활용하여 지급, 해약시 고객만족 고려
	고객 서비스의 확대	고객니즈에 적극적으로 대응, 콜센터, 전화로센터 운영, 금융복합카드 개발, One step 금융서비스 실현, 내방보다는 전화로 문제해결유도
	다양한 의사 소통 및 거래 수단제공	무료통화서비스, 전국단일통화서비스, 인터넷·팩스·전화·안내장 등 다양한 정보·의사소통수단제공
신뢰성	보험문화정착과 회사이미지 향상	건전한 모집 풍토조성, 고객접점창구의 고급화(조명, 배치, 바닥, 쇼파, 카운터)
	사회적책임과 봉사활동	공익재단설립, 기금적립, 빈민·극빈·특정계층 지원, 문화·예술·체육에 대한 보조·협찬, 자연보호운동, 자원봉사, 지역사회활동지원, 의료사업
	부가서비스 강화	문화센터운영, 우수계약자우대제도, 보험품질보증제도, 팩스이용 할인쿠폰 제공, 휴면보험금 찾아주기

자료 : 김건우, “금융업의 고객만족 결정요인”, 2001.

3. 온라인 마케팅 및 CRM 구축사례

(1) 온라인 마케팅의 전략적 운용 사례

1) 방카슈랑스 사례

은행 창구를 통한 보험판매의 경쟁력 확보 요소 중 채널간 사업비 발생을 최대한 억제할 수 있는 CM이나 TM, DM과 같은 신판매 채널과의 연계된 e-마케팅 운용은 외국사례와 같은 제한적인 방카슈랑스 모델과는 차별화된 성장시장을 맞이할 수도 있을 것이다.

방카슈랑스가 가져올 금융산업의 파장을 고려하여 정부의 단계별 규제안이 예상되지만 시장 유입채널로써 은행의 창구와 판매채널로써 CM, TM, DM 등 신채널의 유기적인 결합은 일부 생명보험이나 일반보험은 물론 손보사의 주력상품인 자동차보험에 이르기까지 확장성 있는 마케팅 전략으로 운용될 것이라 예상된다.

2) CM+TM 사례

현재 보험사의 CM이 판매채널로의 입지 구축에 불완전한 모습을 보이는 것은

앞서 논의된 바와 같이 판매채널의 기반이라 할 수 있는 전자거래기본약관과 같은 제도적 보완이나 자필서명 확보를 위한 공인인증제도의 도입과 같은 기반 인프라 구축의 미흡에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다.

그러나 최근 온라인 전문사로 시장에 참여한 교보자동차보험과 제일, 대한 등 기존사의 온라인 판매채널에서도 살펴볼 수 있듯이 인터넷을 통한 One-Stop 프로세스가 아직까지는 고객만족의 최적화 전략으로 충분하지 못하며 다른 판매채널 특히 TM채널과 유기적인 통합에 의하여 마케팅 효과를 나타내고 있음은 채널 통합 마케팅의 좋은 사례가 될 것이다.

CM은 고객유입채널로서의 기능과 함께 고객의 의사결정을 지원하는 역할을 수행하고 있으며, TM은 계약체결 및 상담도우미의 기능으로 계약업무를 지원하는 역할로 고객의 니즈에 부응하고 있다.

CM과 TM의 통합모델은 인터넷을 통한 프로모션과 이메일 마케팅으로 가망고객의 확보 및 개인화된 고객관리를 통하여 잠재시장 DB의 정제성을 제고하고 적절한 TM 활동을 통하여 보험사에 새로운 수익창출의 기회를 제공할 것으로 예상된다.

3) 부가서비스의 ON + OFF-LINE 통합모델

최근 현대해상의 하이카 서비스와 같은 기존의 긴급출동서비스와 차별화 되는 자동차보험 부가서비스 개발은 중대형사의 자동차보험 브랜드마케팅 전략과 함께 가격경쟁요소에 대응할 수 있는 서비스 차별화 전략으로 고보장 자동차보험의 주요한 마케팅 전략으로 시행되고 있다.

오프라인에서 제공받는 자동차보험 부가서비스는 인터넷 기반하의 개인화된 온라인 서비스와 연계하여 ON+OFF-LINE 통합마케팅으로 고객에게 자동차와 관련된 토털서비스 구현을 목표로 구현되고 있으며 당사에서도 홈페이지내에 별도의 자동차 포털사이트를 구축하여 고객에게 보다 최적화된 서비스를 제공하고자 준비 중에 있다.(박인수, 2003)

4) 모바일 영업지원 사례

대한생명 설계사들이 개별적으로 보유하고 있는 노트북 시스템에는 모바일 영업 지원 솔루션이 기본 탑재돼있고, 이 통합 패키지를 기반으로 모든 설계사들은

고객정보를 분석하고 인터넷 시스템과의 연계를 통해 과학적인 마케팅을 하고 있다. 노트북을 활용하면서 영업소 데스크톱 PC를 추가로 도입하지 않아도 되고, PC에 몰리던 업무 집중시간이 분산돼 전산효율의 극대화를 가져온 것도 가시적인 효과다. 통합 모바일 시스템으로 보험 판매를 단계별로 지원하고 자료를 구성하는 사례는 업계 '최초'로 미국은 물론 일본이나 대만 등지에서 대한생명 측에 문의를 해오는 상황. 일관된 노트북과 지점서버로 고객관리가 기본적으로 되며, 고객 입력과 변경사항도 바로 반영되는 점이 가장 편리한 특징이다. 판매상품도 즉석에서 상황에 따라 고객의 요구를 반영하여 설계가 가능하고, 일정관리와 이메일, 무선모뎀 SMS 전송 등 다양한 채널의 고객접점을 지원함으로써 얻어지는 부가효과도 크다. 판매의 전 과정을 지원하면서도 1회의 클릭으로 고객정보전송과 업데이트된 프로그램을 실시간 다운로드 받는 체제는 모바일 영업을 위한 솔루션으로는 최상의 조건인 것이다.

<표-2> 2001년 노트북보유설계사와 일반설계사의 월평균 생산성

구분	일반설계사	노트북활용	차이	비고
보험체결건수	3.87	5.50	1.63	1.4배 ↑
중신보험건수	0.89	2.22	1.33	2.5배 ↑
환산보험료	403.322	663.760	260.438	1.6배 ↑

자료 : 한국사베이스 산업별 성공사례 2002.04

(2) 금융업 CRM 구축사례

1) 아메리카 은행

이 은행은 CRM, 데이터웨어하우스, 데이터마이닝을 구축한 세계최고의 금융기관으로 데이터웨어하우스 구축을 기반으로 CRM 솔루션을 도입, 그 효과를 보고 있다. Bank America Corp.는 NationsBank Corp와의 합병으로 규모가 2배로 증가하였고 거래가구수도 3천만가구로 증대되었으나, 오히려 합병으로 인해, 은행에 대한 불신과 불안감이 높아지게 되었으며, 다른 은행으로 거래를 바꾸는 경우가 발생할 여지가 높았다 이에 은행은 고객들을 진정시킴과 동시에 고객들에 대한 세분화를 통해 단계적으로 고객 유지에 대한 노력을 집중하게 되었다.

아메리카 은행은 유지가 어려운 고객들과, 유지가 쉬운 고객들을 중심으로 97년

에 운영된 5개보다 더 많은 12개의 고개유지 프로그램을 구성하였다. 수익에 의한 분류를 통해 2000년 금융매니저들은 상위 10%에 속하는 고객들을 더욱 자주 접촉하게 되었다. 가치가 높은 고객들에 대한 정보를 더욱 자세하고 세밀하게 구할 수 있게 된 계기가 된 것이다. 또한 결혼, 양육, 홈쇼핑, 퇴직, 적정대출, 투자상품 등과 같은 생활형태에서 정보를 수집하게 되었다. 97년에 실시된 파일럿 프로그램에서 33,000명의 고객들을 대상으로 예측 모델링기법을 사용하였는데, 이러한 분석은 1,400여명의 고객 중에서 2,000여 계좌와 1,250만불의 부채를 발견해내는데 도움을 주었다.

이러한 고객세분화는 새로운 고객들을 모집하기 보다는 기존 고객들을 유지하는데 그 초점을 맞추게 되었다. 고객들의 30% 이상이 1년도 채우지 못하고 은행과의 거래를 끝내는 것을 잘 알고 있기에, 고객에 대해 탐색을 하면 할수록 세분화를 재조정할 수 있었고 고객세분화의 재조정은 새로운 고객들과 새로운 시장을 제공해주었다.(sas.com, 2000)

2) 국립호주은행

국립호주은행은 CRM 구현을 통해 고객 개개인에 대한 맞춤 서비스를 제공하고 있다. 국립호주은행은 1989년 DB마케팅을 위한 MCIF(마케팅용 고객정보파일)을 처음 구축하면서 데이터웨어하우스를 도입하였고, 이를 통해 각종 운영시스템에 분산된 고객정보를 모을 수 있었고 이러한 고객정보를 모든 운영시스템과 채널에서 이용할 수 있게 되었다. 아울러 고객 세분화를 통해 표적고객을 선정하고 본격적인 캠페인을 전개하였다.

하지만 실제 캠페인을 전개한 결과 히트율이 불과 수 퍼센트에 그쳤다 물론 매스 마케팅에 비해서는 DB마케팅이 상당히 의미가 있고 히트율이 높지만 기대에는 미치지 못했다. 그 이유는 캠페인 대상 상품에 대한 고객 층은 비교적 정확하게 분석이 되어 표적 고객으로 선정했지만, 그 표적고객이 캠페인 당시 그 상품을 꼭 필요로 하지 않는다는 것이 문제였다. 즉 고객의 타이밍과 니즈가 고려되지 않은 채 단지 상품에 적합한 고객 층이라고 해서 무조건 DM을 보낸 것이 문제였다. 또 콜센터에서 아웃바운드 콜을 하며, 영업점에서 접촉을 시도하는 것은 오히려 고객을 짜증나게 하고 충성도를 떨어뜨리는 역효과를 유발한 것이다.

이러한 점을 고려하여 1995년부터 고객의 타이밍과 니즈가 고려된 캠페인을 전개

하기 위해 고객과 은행의 거래를 유심히 분석했다. 고객과 은행간의 거래를 잘 살펴보면 고객의 니즈와 캠페인의 타이밍을 발견할 수 있기 때문이다. 아울러 그러한 변화를 세일즈와 마케팅에 연결할 수 있었다.

3) 삼성카드

국내 카드업계는 경쟁력 제고를 위한 데이터웨어하우스, CRM 등 최신 정보기술을 도입해 대외 마케팅에 적극 활용하는 사례가 늘고 있다. 삼성카드는 지난 88년 영업을 개시한 이래, 신용카드 시장의 급격한 팽창과 업계의 경쟁이 날로 치열해지면서 기존 단순 업무처리시스템으로는 경쟁우위를 지속적으로 다지는데 한계를 느끼게 됐다. 더욱이 카드 회원 증가와 업체간 치열한 경쟁은 차별화된 높은 수준의 서비스를 요구하게 되었고, 삼성카드는 이러한 시장환경의 변화를 선도하기 위한 방안으로 CRM 구축을 추진했다.

삼성카드가 구축한 캠페인관리시스템은 전사 CRM 구현 전략의 하나로, 선진 CRM 시스템을 구축, 고객관계에서 체계적이고 합리적인 관리를 통한 효과적인 의사결정시스템을 구축하는데 목표를 두었다. 즉 원투원 솔루션과 CTI를 통합한 전략정보시스템 구현을 통해 카드시장에서의 경쟁우위를 지속적으로 다져나간다는 복안에서 프로젝트가 추진됐다.

CRM 구축을 크게 3단계로 구분, 각 단계별 개별업무를 구축해 궁극적으로 기존 시스템간 통합을 통한 CRM 확장이 가능토록 했다.

이러한 캠페인 관리시스템의 도입은 마케팅 마트를 구축함으로써 데이터 추출 및 결과분석 시간을 단축시킬 수 있으며, 또한 데이터의 질을 강화함으로써 고객분석력을 강화시킬 수 있다. 중앙집중화된 이력관리를 통해 캠페인 대상자 및 반응에 대한 이력관리와 함께 여러 캠페인에 걸친 분석이 가능하게 됐다.

캠페인 결과에 대한 분석 가능성을 크게 제고시켜주었고, 마케팅 담당자가 PC에서 캠페인 실행의 전 과정을 직접 수행하는 한편 캠페인 프로세스를 정립, 전체 사이클 타임을 단축시킬 수 있는 효과도 기대된다.

Ⅲ. 금융시장환경의 변화와 판매조직 현황

1. 시장 환경 변화

최근 국내 보험시장은 온라인 전문사의 다수 시장진입자, 직판시장의 급속한 성장세 그리고 2003년 9월 방카슈랑스의 도입 등 그 어느때 보다도 급속한 환경 변화가 예상된다.

(1) 직판시장 조성

2001년 8월 자동차보험 요율 자유화에 이은 10월 온라인 자동차보험 단종사인 교보자동차보험의 출범은 국내 보험시장에 인터넷과 전화만을 판매채널로 하는 직판시장의 새로운 장을 열었다. 당초 시장판도에는 큰 영향이 없을 것이라는 예상과는 달리 평균 15% 저렴한 보험료로 가격민감형 소비자의 반향과 세계 최고의 인터넷 사용자 인구와 맞물려 시장진입에 안착한 것으로 보인다. 교보자동차보험의 매출은 최근 월 150억원 정도의 수입보험료 규모로 2003년 시장점유율 5%를 목표로 하고 있다.

또한 기존사 중 2002년 5월 I-First자동차보험으로 제일화재가, 11월 How-much 자동차보험으로 대한화재가 직판시장에 진입하였고 금년도에는 알리안츠와 교원나라의 시장 진입이 가시화되고 있다.

2001년 12월 인터넷포탈 다음(Daum)에서 회원들을 대상으로 실시한 리서치 결과를 보면 자동차보험 가입시 온라인을 통한 보험가입선호 비율이 36.1%로 나타나고 있음은 향후 동 시장 규모 확대 및 지속적인 후발주자 등장과 온라인 판매채널을 활용한 직판시장이 자동차보험의 각축장이 될 것으로 예견된다. 이러한 직판시장의 조성은 기존사들에게 새로운 영업 포트폴리오 구성의 당면과제를 안겨주고 있고, 중소형사에게 직판시장은 기업 생존의 문제와 결부되어 제일화재나 대한화재는 이미 동 시장에 진입하였고, 중대형사에게는 오프라인 영업채널과의 갈등을 고려한 시장 진입 전략이 난제로 부여되고 있다.(손해보험협회, 2003)

(2) 고보장 시장 조성

온라인 채널을 활용한 직판시장의 성장과 아울러 최근 보상서비스와 연결된 브랜드 이미지경쟁 즉, 상품 서비스 개발을 통한 브랜드 차별화 현상은 보험요율 자유화 이후 직판사의 할인형 자동차보험 시장전략과 중소형사의 시장 세분화에 의한 가격차별화 전략에 반하여 중대형사의 고보장 상품전략으로 나타나고 있다.

이러한 중대형사의 고보장 자동차보험은 최근 자동차보험 브랜드 마케팅전략과

부가서비스 특화전략과 맞물려 가격민감형 고객이 아닌 서비스/고보장 민감형 고객의 니즈에 부합하는 마케팅전략으로 자동차보험시장의 완전경쟁을 주도하고 있으며 디지털화된 오프라인 판매채널을 통하여 시장 확대를 꾀할 것으로 예상된다.

(3) 방카슈랑스 도입

2003년 9월 시행된 방카슈랑스는 IMF 외환위기 이후 부실보험사의 구조 조정 에 이은 또 하나의 보험산업 구조 개편의 시발점이 될것으로 예상된다. 은행 채널의 등장은 보험사의 주력 판매채널인 오프라인 영업가족에 위협요소로 등장하여 경쟁력이 취약한 보험사를 중심으로 수익성 확보 수준의 성장에 어려움을 겪을 것으로 보이며, 이에 보험사는 은행채널 활용 외에 오프라인 채널의 전문화와 다이렉트마케팅 채널의 확대 등 판매구조의 다변화를 적극 추진해야 할 것이다.

또한 방카슈랑스의 시행은 보험시장의 확대라는 기회요소로 작용하여 사상 처음으로 보험사 수입보험료 규모가 70조원을 넘어설 것으로 보험개발원은 예상하고 있다. 고객 니즈에 부응하는 은행의 예·적금과 보험상품의 특성을 결합한 신종 금융상품 개발은 고객에게 다양한 상품 선택의 폭을 확대 할 것이며, 이에 반하여 은행간 유치경쟁이 심화됨에 따라 대출과 연계된 보험 가입의 부작용도 예상된다. 또한 보험사에게는 방카슈랑스로 인해 금융겸업화가 보험업을 포괄하는 단계로 진전됨에 따라 통합적 금융서비스를 제공하기 위한 금융기관의 대형화, 금융지주회사 설립, 대형 금융기관간 전략적 제휴강화 등의 추세가 더욱 강화되어 시장 상실 위기에 직면하게 될 수도 있을 것이다.(박인수, 2003)

(4) 제도 및 규제 변화

1) 전자보험거래기본약관 도입

전자보험거래 부문에 있어서 지금까지는 청약서 부분, 증권 및 약관 전달이라는 보험자의무로 대변되는 보험계약 체결상 제약에 대한 명확한 규정이 미비하여 전자보험거래를 수행해 나감에 있어 제도적 근거가 제공되지 못하여 왔다. 2002년 11월 금융감독원에서 전자보험거래 여건을 적극 수용 보완함으로써, 전자보험거래의 최대 걸림돌이었던 청약서 부분, 증권 및 약관 전달의 의무가 곧 명확히 규정되는 전자보험거래기본약관이 2003년초 제정되었다.

이러한 전자보험 거래제도 변화는 보험사들에게 향후 다가오는 신판매채널 시장에 대한 대비책으로 새로운 방식의 업무 시스템의 준비를 요구하고 있다. 청약서의 전자적 수단에 의한 보관, 그에 따른 기존 업무 방식의 변화, 전자문서 발급 및 저장 시스템의 구축, 백업시스템의 확충 등이 그것이다.

2) 공인인증제도 도입

자필서명은 보험 계약의 완전성을 보장하는 필수적 절차로 전자보험거래에 최대의 걸림돌이 되어 왔다. 그러나 최근 이러한 자필서명을 갈음할 수 있는 법적 근거가 마련 되었는데, 전자서명법 제3조(전자서명의 효력) 1항(다른 법령에서 문서 또는 서면에 서명, 서명 날인 또는 기명날인을 요하는 경우 전자문서에 공인 전자서명이 있을 때에는 이를 충족한 것으로 본다) 및 전자보험거래 기본약관 금감원 수정 초안은 모두 공인인증서 기반의 공인인증 시스템으로 그 제도적 보안을 규정하고 있으며 이에 동시스템 도입은 물론, 전자문서발급 시스템, 전자문서 보관 시스템, 백업시스템을 필수적으로 갖추어져야 할 시스템 인프라로 요구하고 있다.

현재까지 공인인증은 미미한 사용량 및 제도적 미비점에 의해 전자보험거래 시장에서 외면되어 왔으나 공인인증 보급률의 점진적 증가, 관계 당국의 적극적인 활성화 의지에 따른 ‘전자서명법 상호 연동 입법 개정’, ‘공인전자서명 활성화 관련 유의사항 통보’, ‘공인인증사용 의무화’ 지침 등에 따라 향후 보험사를 포함한 금융권 전반의 전자금융거래에 활성화될 예정이다.

(5) 국내 인터넷 활용도 증가

1) 인터넷 활용 현황

보험산업 뿐만 아니라 국내 산업 전반에 나타나고 있는 온라인마케팅의 활성화는 세계 최고수준의 인터넷 관련 인프라와 폭발적인 사용인구의 증가에 기인한다. 한국 인터넷 정보센터(KRNIC)가 2002년 10월 발간한 2002 한국 인터넷 통계자료에 따르면 국내 인터넷 이용자수는 지난 6월말 현재 2천 565만명에 이른 것으로 나타났다. 또한 인터넷 बैं킹 이용자가 2002년 6월말 현재 1천 448만명에 이르고 있으며, 이는 2001년말 1천 131만명에 비해 6개월간 28% 증가한 것으로 나타났으며 국내 전체 주식 거래 중에서 온라인 주식 거래가 차지하는 비중은 2002년 7월 현재

68.4%로 상당한 비중을 차지하고 있다.(한국인터넷정보센터, 2002)

이와 같은 인터넷 활용도 및 제반 여건의 급속한 성장은 향후 보험시장에서의 고객니즈의 변화와 이에 부응하는 e기반의 새로운 마케팅출현을 예고하고 있다.

2) 고객 니즈 변화

급속한 인터넷의 확산은 산업 전반에 기존의 일방적인 공급자 중심의 시장에서 탈피하여 다양한 고객의 니즈를 수용하는 수요자 중심의 시장환경 재편을 요구하고 있다. 인터넷 쇼핑몰, TV홈쇼핑 등 이른바 가상채널(Virtual Channel)을 통한 구매는 수요의 편리성과 저렴한 가격 등의 원인으로 구매 비중면에서는 아직 백화점 등과 같은 전통적인 채널보다는 적은 부분을 차지하고 있지만 매년 급격한 성장세를 보이고 있다.

2002년의 경우, 백화점의 12.1%, 할인점의 27%의 성장률과는 대조적으로 인터넷 쇼핑몰은 99.3 %, TV홈쇼핑은 133.9%의 성장률을 보이고 있는 것이다.

인터넷 쇼핑에 대한 잠재고객의 증가와 고객정보 유출과 관련하여 사이버 소비자의 정보보호 정책의 입안 등과 같은 제반 정책으로 인한 신뢰도의 향상으로 이제 소비자들은 전통채널 뿐만 아닌 이른바 다양한 멀티채널을 통한 구매시대를 맞이하게 된 것이다.(하나경제연구소, 2002)

이와 같이, 세계 최고 수준의 국내 인터넷 사용 인구, 인터넷 등 가상채널을 통한 쇼핑 트렌드의 형성 등을 고려할 때 인터넷 CM전략을 소홀히 할 경우, 가망고객의 30 % 이상을 간하는 것과 동일한 결과를 초래함을 상기해야 할 것이다.

2. 금융상품 판매조직 현황

(1) 보험회사의 직영온라인 조직(온라인 보험시장)

온라인 보험시장이란 단순히 인터넷을 통한 판매만을 지칭하는 것이 아니라 전화, 인터넷 등 전자화된 매체를 이용하여 보험서비스를 제공하고 지급결재기능을 수행하는 거래행위를 총칭하는 것으로서 대리점이나 설계사에 의한 대면판매방식과는 대조되는 개념이다.

온라인판매는 기업의 가치창조의 새로운 원천을 제시함으로써 자본창출과 흐름에 있어 새로운 기회와 패턴을 창조한다. 인터넷 관련 기술을 이용한 가상 금융 서비스를 통해 금융기관은 개인 및 기업고객과의 관계구축에 있어 과거의 자본집

약적인 물리적 인터페이스로부터 인터넷 인터페이스로 이동하고 있다. 제조업과 마찬가지로 이러한 변화는 보다 신속한 금융상품 설계와 도입, 혁신, 다양성을 가능하게 할 것이다. 또한 이를 통하여 자본시장의 효율성, 원가절감이 달성될 것이다.

그리고 인터넷 계좌 수와 거래자산 규모가 급격히 증가하고, 금융기관간 전자거래결제가 더욱 활발해질 것이다. 인터넷은 또한 저축, 투자, 대출, 신용 및 보험상품을 취급하는 거대시장을 형성하여 규모의경제를 촉진시킬 것이다.

인터넷을 통해 자본시장 통합이 가속화, 투명화, 효율화 되어감에 따라, 규모의 경제효과는 기타 거래영역에서도 실현될 것이다.(신문식, 장동식, 2003)

<표-3> 보험상품의 온라인 판매비중 추이 전망

(단위 : %)

	자동차	장기	상해	해상	화재	여행	책임
2000	2.40	0.63	0.63	1.25	0.00	1.88	0.00
2002	19.80	4.81	12.13	10.75	4.75	26.50	8.38
2005	50.38	12.25	29.13	22.85	12.00	44.13	19.13

자료 : 보험개발원, “보험회사 사이버 마케팅의 활용전망”, 보험개발원, 2003

<표-4> 인터넷보험계약 거래실적(2002.2/4분기중)

(단위 : 천건)

구분	전체보험계약자	인터넷 보험계약		
		경유계약(비중)	완료계약(비중)	합계(비중)
생명보험	5,569	11 (0.2%)	5 (0.1%)	16 (0.3%)
손해보험	8,139	15 (0.2%)	35 (0.4%)	50 (0.6%)
합 계	13,708	26 (0.2%)	40 (0.3%)	66 (0.5%)

자료 : 금융감독원 감독총괄국, 전자금융감독정보, 2002

하지만 고객측에서 보면 보험상품의 구매시에는 접근성이 용이한 반면 보험사고 발생시에는 기존의 개인적으로 오프라인에서 가입한 모집인조직을 통한 사고 해결과 보험사고 처리과정과 다르게 직접 모든 과정을 진행해야한다는 부담감과

생소한 절차들 때문에 불편함을 감수해야 한다. 실제로 자동차보험의 경우에 사고 후 처리과정을 보면 이 차이가 확연하게 나타난다. 가격상으로는 온라인에서 보험상품을 구매하는 것보다는 많은 비용을 들여서 가입하는 오프라인 모집인을 통한 경우에는 전화한통화로 담당모집인이 사고처리 모든 과정에 경험에 의한 절차의 신속함과 커뮤니케이션의 용이성으로 고객이 심리적으로 좀더 편한 서비스를 받을 수 있게 하고 있다.

하지만 가격이 저렴한 온라인상으로 가입을 했을 경우에는 사고발생후 처리과정을 겪어 나아가야 하는데 고객의 경험부족에 따른 심리적 불안감을 느낀다. 아무리 회사에서 좋은 시스템을 가지고 있다고 해도 현재까지는 이런 세세한 부분들을 완벽하게 보완하지 못하고 있다. 이점은 향후 온라인 보험상품개발과 함께 개발되어야 할 것이다.

(2) 보험모집인(설계사)조직

보험계약의 모집과 권유를 직업으로 하는 자이다. 보험회사의 영업소에 소속을 두고 소비자와 직접적으로 대면영업을 하고 회사로부터 성과수당을 보상받는 조직이다. 보험계약체결의 중개와 그에 따른 고객의 위험을 확인·평가·분석하고, 보험계획이나 설계에 대한 검토·검증·권고·조언을 하는 자를 말한다. 다만 여기서 보험중개인(대리점)조직과 다른 점은 보험중개인조직은 독립적으로 여러 회사와 고객사이에서 계약을 체결하고 수수료를 받지만 보험모집인 조직은 소속된 회사의 보험상품만을 팔 수 있다.

근래 들어 가장 두드러진 변화는 기존의 보험회사에서 대부분의 영업을 해왔던 보험모집인 조직이 축소되고 있는 것이다. 이러한 추세는 지난 2000회계년도에도 나타난 현상인데, 2000회계년도말 기준으로 68,896명이었던 모집인 조직은 2001회계년도말 이보다 약 1만2천명이 감소한 57,086명을 나타내었다. 이는 전년도 보다 17.1%가 감소한 것으로 매우 급격한 감소를 나타내고 있다. 지난 99회계년도말에 83,466이었던 것을 감안한다면, 해마다 모집인수는 매우 급진적으로 줄어들고 있다. 성별로는 남성 모집인의 감소세가 더욱 크게 나타나 전년대비 22.5%의 감소율을 보였으며, 상대적으로 많은 수를 차지하고 있는 여성 모집인은 14.5%의 감소세를 보였다. 이러한 감소세는 2000회계년도의 감소율과 비슷한 수준이다. 이처럼 모집인 조직수가 감소하고 있는 가장 큰 이유는 기존 모집조직의 정예화와 자동차보험에서

중개인대리점(중개인조직)이 확대되고 있는 점, 그리고 보험회사의 직접적인 온라인 판매의 확대 등에서 찾을 수 있을 것이다.(손해보험협회, 2003)

(3) 보험중개인조직

보험가입자와 보험회사의 중간에서 독립적으로 보험계약의 체결을 중개하는 자이다. 독립적으로 보험계약 체결을 중개하는 자로서, 보험업법의 관계규정에 의해 등록된 자를 말한다. 즉 독립적으로 보험계약 체결의 중개를 하기 위해 보험업법의 관계규정에 의해 등록된 자로서 보험계약 체결의 중개와 그에 따르는 고객의 위험을 확인·평가·분석하고, 보험계획이나 설계에 대한 검토·검증·권고·조언을 하는 자를 말한다.

2001회계년도말을 기준으로 중개인대리점수는 전년대비 0.05%가 감소한 53,925개소로 파악되었다. 숫적으로는 약간 감소하였으나 중개인대리점이 대형화, 전문화 되어 상대적으로 대면판매 중심의 모집인 조직이 직접판매방식의 도입 등에 따라 경쟁력이 약화된 것과는 상반된 것이다.

대리점의 거수실적은 전 종목에 걸쳐 증가세를 보였는데 전체 보험료의 실적 증가에 매우 큰 영향을 주었다. 특히 자동차보험의 중개인대리점 거수실적의 경우, 전년도 2001년 거수실적보다 27.4%가 증가한 4조5,450억원을 보여 중개인대리점들의 실적호조가 두드러지게 나타났다. 장기보험 역시 전년대비 31.4%의 높은 성장률을 보이며 3조 46억원의 실적을 나타냈다. 그 외에 특종보험, 화재보험 등에서도 중개인대리점 거수보험의 실적은 매우 높은 증가세를 보였다.(손해보험협회 2003)

3. 온라인시스템과 오프라인시스템의 통합

(1) 온라인시스템의 장점

온라인판매 채널의 도입은 차별적 마케팅 전략수행의 한 방편이지 채널의 전환을 의미하는 것은 아니다. 소비자가 자신이 요구하는 상품을 명확히 인식하고 상품기능을 이해하고 있다면 중개자는 필요없다. 서적이나 티켓 등이 여기에 속한다. 다만 소비자가 상품에 관한 정보를 많이 획득함과 동시에 보험리스크와 상품종류가 다양화됨에 따라 오프라인 채널에 대하여 대인설득력에서부터 상품설명력, 상품선택 가이드에 이르기까지 높은 수준의 컨설턴트로서의 역할이 요구되

어진다는 것이다. 따라서, 설계사나 대리점도 스스로 환경변화를 인식하고 노력하여야 할 부분이지만 회사도 이들이 역량강화를 위한 지원과 노력을 아끼지 않아야 할 것이다.(이상남, 2003)

온라인 판매채널의 구축 또는 확보하는 데에는 많은 저해요인이 있다. 이는 온라인보험시장의 발전에 대한 저해요인으로도 작용한다. 우선 보험사는 온라인 판매채널 구축에 있어 기존판매채널과의 갈등을 경험하게 된다. 그 배경에는 인터넷 판매채널의 성장은 기존 판매채널의 존립기반을 저해하고, 결국에는 기존판매채널의 역할조정까지 요구받게 되는 상황에 직면할 수 있다는 인식이 깔려 있다.

여기에 온라인판매채널의 기존의 판매채널에 비해 월등하게 효율성이 있는지에 대한 기업들의 확신이 안 서기 때문에 거대한 오프라인 판매조직망을 가지고 있는 기업의 경우 온라인 판매채널의 투자에 소극적이 된다.

<표-5> 온라인 보험시장의 발전요인 및 저해요인

발전요인	<ul style="list-style-type: none"> -인터넷을 통한 온라인 쇼핑가능 및 경험 계층의 증가 -금융지식과 상품구매를 스스로 처리할 수 있는 소비자 성장 -새로운 시장을 개척하고자 하는 보험자의 노력 -보험자의 비용효율적인 판매채널을 구축하고자 하는 노력 -인트라넷, 엑스트라넷 등에 대한 보험자의 경험 -인터넷상에서 활용할 수 있는 자료 집적을 통한 금융서비스 경쟁
저해요인	<ul style="list-style-type: none"> -판매채널간 갈등 -보험자의 인터넷 상품 개발 회피 -생명보험상품은 아직까지 Push 상품이라는 인식 -상품의 복잡성/설명 및 교육의 필요성 존재 -대다수 소비계층이 아직 온라인으로 상품을 구매한 경험이 없음 -인터넷은 판매과정상에서 소비자와 접점역할만을 수행할 뿐임 -인터넷상의 보안문제 존재

자료 : Conning, Internet Insurance Distribution, 2000, p27

또한, 온라인 보험시장이 아직 시장발전 초기단계로 시장의 성장성을 예측하는 것은 어렵지만 인터넷 관련 기반산업 및 응용산업의 급속한 발전은 인터넷 활용 계층을 하나의 거대한 소비계층으로 만들 것이고, 이를 목표로 하는 신규진입자의 거센 도전에 대응하기 위하여도 보험사는 온라인보험시장의 구축에 노력할 필

요성이 있다.

즉, 신규진입사가 소비자의 가격 및 상품비교 구매 형태를 분석한 후, 보험상품 판매프로세스를 개발하여 보험시장에서 점유가 가능한 상품, 예를 들면 자동차보험, 생명보험의 정기보험과 같은 분야에 진출하는 전략을 추진하는 경우 기존 보험사와 치열한 경쟁이 예상된다. 그렇기 때문에 기존보험사는 기존 시장의 유지를 위해 비용효율성이 있는 새로운 판매채널로의 전환이나 기존의 판매채널과의 조화방안을 모색할 필요성이 있다.

(2) 오프라인시스템의 장점

보험산업에서 오프라인판매채널인 설계사조직은 압축성장을 시대에 대량판매를 통한 자본의 조달, 보험업계의 단기간의 괄목한 성장에 크게 기여하였다. 하지만 전문성이 결여된 보험설계사들의 확산으로 소비자들의 보험설계사와 보험산업 전반에 대한 이미지 실추라는 부작용을 낳기도 하였다.

1) 세분화된 정보로 직접적인 타겟 마케팅가능

회사에서 무차별적인 마케팅을 하는 것보다는 기존의 설계사가 직접가지고 있는 고객에게 혹은 소개로 알게 된 고객에는 좀더 세분화된 마케팅이 더 좋은 효과를 낼 수 있다는 것이다. 현재까지의 보험상품의 판매는 대부분이 영업조직에서 새로운 고객을 끌어들이거나 소개를 받거나 증원을 통한 새로운 보험설계사의 주위사람들을 주 타겟 고객으로 삼았다. 이런 식의 영업활동은 고객이 보험회사 보다는 설계사를 보고 보험상품을 소비하는 경향이 있기 때문에 설계사는 설계사의 노력에 따라서 고객관리에 필요한 방대하고 정확하고 세밀한 자료와 영업성과를 얻을 수 있다. 그리고 이러한 자료를 통해 고객에 적합한 영업을 하였을 경우 고객에게 만족감을 느끼는 서비스를 했을 경우 기존의 고객이 새로운 고객을 소개해줌으로서 영업범위를 확장해 나아가는 것이다.

주로 자동차보험을 들었던 고객이 보험사고나 이와 유사한 다른 환경하에 처했을 때 설계사가 보험관련 전문적인 지식과 서비스로 회사와 고객사이에서 중간자 역할을 잘해주는 경우 이러한 서비스에 만족한 고객들은 운전자보험, 상해보험, 건강보험 등의 보험가입을 통하여 설계사의 후원자가 되는 경우가 많다. 물론 이때 설계사는 고객과의 잦은 만남이나 대화를 통해 고객의 정보와 성격까지 파악

하게 되고 이를 토대로 종신보험이나 연금보험 등의 판매를 유도함으로써 고객은 설계사의 입장에서 영업과 수익의 면에서 일시적인 고객이 아니라 평생고객이 되는 것이다. 그리고 한명의 고객에게 여러 가지 상품을 주기적으로 판매할 수 있기 때문에 비용부분에서도 설계사나 회사에게 이득을 가져다 준다.

회사는 고객의 만족도에 가장 영향을 많이 미치고 고객과 잦은 접점이 되는 설계사 조직의 교육과 동기부여를 통해 회사에 대한 고객의 충성도를 높여야 할 것이다.

2) 오프라인 설계사 조직의 장점

보험산업이 가격, 보장내용 등이 요즘처럼 유사해진 경우 고객을 감동시키는 마지막 변수는 고객의 접점에 있는 오프라인 설계사 조직이다.

<표-6> 손해보험 상품별/항목별 만족도 점수

구 분	보험료수준	보장내용	설계사설명	고객서비스	종합만족도
자동차보험	53.6	62.7	63.6	60.2	60.1
장기손해보험	59.9	63.0	65.0	61.2	62.2
전체손해보험	55.7	61.5	64.3	61.3	60.8

자료 : 보험개발원, 보험소비자설문조사, 2003.

위 표는 손해보험에서 고객들의 상품별/항목별 만족도 점수를 나타낸다. 여기에서 자동차보험이나 장기손해보험 그리고 전체 손해보험에서 가장 높은 만족도를 보이는 부분은 설계사의 설명이다. 보험은 일반상품과 달리 복잡한 상품이다 특히 금융상품의 성격상 일반적인 상품과 다르게 직접볼 수 있는 상품이 아닌데다 수많은 계약조건을 가지는 상품이므로 소비자들은 일반적인 자료(보험약관 등)를 통해서 상품의 정보를 정확하게 숙지하기는 어렵다. 이럴 경우 일반적인 정보를 제공하는 보험회사 사이트의 정보나 전문적인 교육이 안되어 있고 현장경험이 없는 콜센터인력보다는 주위의 설계사의 설명에 많은 부분을 의지하게 된다.

손해보험에서 가장 많은 가입률을 보인 자동차 보험은 높은 가입율에도 불구하고 전반적인 만족도 수준은 60.1점으로 가장 낮게 조사되었으니, 2001년(56.0)에 비해 향상되었다. 하지만 높은 가입율과 대부분의 고객들이 기본적으로 드는 보

험이기 때문에 좀더 향상된 서비스를 통한 고객 만족시에는 다른 상품의 판매에 많은 영향을 미칠 것이다.

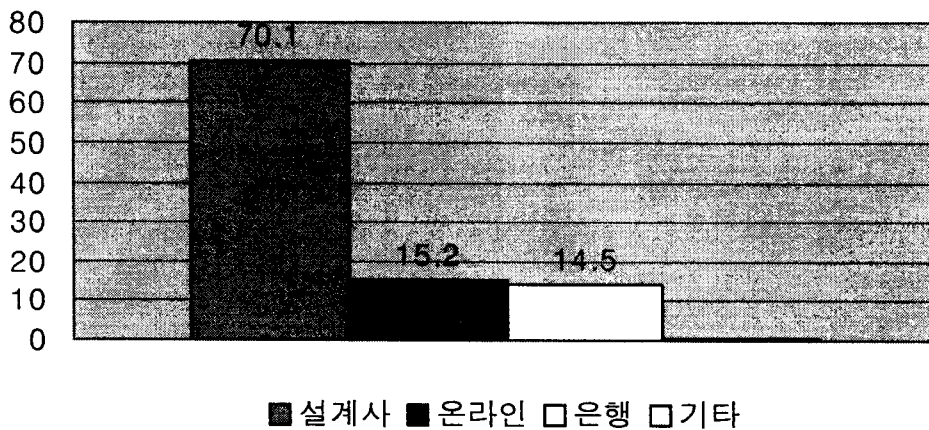
가격자유화 이후 보험사간 경쟁이 심화되고 고객서비스가 향상된 결과, 각 항목별 만족도가 높아졌다. 온라인판매채널의 발전을 위해 기존 설계사 조직을 감소시키고 가격과 서비스는 경쟁회사와 거의 동일한 저이윤 보험상품에 투자하는 것 보다는 고객과 가장 가까이 있고 고객에게 많은 영향을 주는 설계사조직을 지원하고 설계사조직의 체계화되지 않은 고객자료를 가공하여 효율적인 마케팅과 고객관리를 하는 방향으로 온라인이 발전해야 할 것이다.

3) 전문화된 보험설계사

외국계 보험회사들의 국내영업으로 인하여 영향을 받은 것 중 하나가 전문적인 보험설계사가 많아지고 상대회사들로서는 전문적인 설계사에 대한 필요성이 높아졌다. 특히 종신보험상품의 성장으로 보험설계사의 상품에 대한 지식뿐 아니라 보험외의 금융관련 지식 세금, 제테크관련 전문성을 필요로 하게 되었다. 그리고 이전까지는 설계사조직에 영업 특히 새로운 고객을 더 끌어들 수 있는 인간관계가 넓은 설계사를 원했던 보험회사들이 갈수록 전문적인 보험설계사를 더 육성시켜서 단기적인 수익상승보다는 장기적인 영업수익과 기업의 가치상승을 원하게 되었다.

<그림-1> 보험고객 선호채널

보험고객선호채널



자료 : 보험개발원, 보험소비자설문조사, 2003

물론 여기에는 기존의 인간관계위주의 영업(현재도 이러한 영업이 가장 많다)의 한계점 즉 보험회사의 고객이라기 보다는 설계사에 의해 움직이는 고객들이 많은 것, 그리고 이러한 고객의 정보는 회사의 정보라기보다는 설계사의 개인적인 정보가 되어버리는 것이 보험회사의 성장에는 궁극적으로 기업의 효율성저하요인이 된다는 것을 자각하게 되었다. 여기에 하나의 고객군을 거느리는 설계사는 회사에 충성도를 가진다기 보다는 보험수당에 따라 계약을 유도하는 등의 회사에 대한 충성도가 부족하기 때문에 보험회사의 장기적 인성장을 위해서 전문적인 설계사를 교육시키거나 온라인 영업판매에 투자하는 것이 더 효율적이라는 결론을 내리게 된다.

여기에 요즘 각 회사의 마케팅수단으로 많이 쓰이고 있는 인터넷 배너광고나 스팸성 광고메일 그리고 TM이나 SMS는 과부하된 정보의 양으로 많은 고객들에게 반감을 주고있는 현실이다. 그리고 오픈된 정보를 찾아보는 능동적인 고객들이 보험상품의 구매시에는 보험설계사에게 의지하는 경향이 많다. 특히 보험사고의 발생시에는 경험이 없는 고객은 많은 부분을 설계사에게 의지하게 된다. 이런 추세속에서 전문적인 보험관련 능력을 가진 설계사의 역할은 커지고 있다.

4) 가격보다는 서비스를 중시하는 소비자

온라인보험판매의 초창기에는 가격의 저렴함으로 인한 소비자의 온라인구매가 빠른속도로 확산될 것이라고 생각했으나, 3년이 지난 지금 온라인보험판매가 예상보다 더 더디게 성장하는 현상은 가격이외에 다른 무엇인가가 소비자들의 구매에 영향을 미친다고 것을 증명해준다.

일반적으로 가격에 민감한 보험소비자는 인터넷 등의 신판매채널에 대한 수용성이 높은 것으로 인지되고 있다. 이 인지에 기초하여 보험상품구매에 있어 보험소비자의 인터넷 활용성 분석에는 보험소비자의 가격민감도에 대한 분석이 요구된다. 보험소비자의 가격민감도는 보험소비자의 구매행태에 관한 설문조사에서 간접적으로 살펴볼 수 있다. 보험개발원에서 매년 실시하는 보험 소비자 성향조사 의 설문조사결과에 의하면, 보험료기준으로 10%이상 20%미만 의 보험료 차이에 보험회사를 변경할 것이라고 응답한 자동차보험소비자는 2003년 가격민감도 설문응답자의 30.4%를 차지하고 있다.

<표-7>보험소비자의 가격민감도(자동차보험)

가격민감도	가격민감도 구분	2001	2003
5	5%미만	10.4%	4.6%
4	5%이상10%미만	31.5%	21.5%
3	10%이상20%미만	26.0%	30.4%
2	20%이상30%미만	11.2%	16.4%
1	30%이상	5.0%	9.2%
0	변경의향 없음	16.0%	17.8%

자료 : 보험개발원, 보험소비자 설문조사, 2003.3

2001년과 2003년도의 가격민감도별 구성비는 보험소비자의 가격민감도가 높은 그룹의 구성비는 낮아지고 가격민감도가 낮은 그룹이 높아지는 것을 확연하게 나타내고 있다. 즉 이러한 변화는 회사선택의 주요 요인은 가격이나, 시간이 경과함에 따라 보험소비자가 가격에 반응하는 정도가 낮아지고 있다는 것을 보여준 것이다. 이는 보험소비자가 가격차이를 경험한 초기에는 가격에 민감하게 반응하나 시간이 경과됨에 따라 가격차이를 당연시 받아들여지게 되어 가격차이에 반응하는 정도가 처음보다 낮아지고 있다는 것을 나타내고 있다.(보험개발원, 2003)

다른 측면에서 바라보면 보험소비자는 가격자유화가 진행됨에 따라 가격차등은 당연시하게 되고, 또한 서비스에는 가격이 동반한다는 것을 경험함에 따라 가격과 서비스를 모두 고려하여 보험상품을 구매하게 될 것이다.

<표-8> 가입경력과 회사변경이유

가입경력 이유	1년미만	1-3년	3-5년	5-10년	10이상	합계	구성비	비율
가격	0	2	2	10	10	24	35.3%	2.7%
서비스	0	0	1	3	4	8	11.8%	0.9%
친분	2	2	4	15	9	32	47.1%	3.6%
기타	0	0	1	2	1	4	5.9%	0.5%
전체	2	4	8	30	24	68	100.0%	7.7%

주 : 1. 비율 = 변경이유별 응답자 / 자동차보험가입자(885명)

2. 가격자유화이유 보험회사를 변경한 경험이 있는 설문응답자의 가입경력과 회사변경이유에 관한 설문조사결과이다.

자료 : 보험개발원 동향분석팀, 보험소비자설문조사, 2002.

자동차보험가입기준으로 볼 때 보험회사를 변경한 경우는 자동차보험소비자의 약7.7% 수준이다. 변경이유를 세분하여 볼 때 가격에 의한 변경은 자동차보험소비자의 약2.7%이고, 서비스는 0.9% 수준이다.

이 설문조사결과를 현재 자동차보험에서 비용경제성 있는 판매채널의 활동영역이 넓지 않음을 보여주고 있다. 즉 가격민감도를 기준으로 할 때 사업비 절감형 상품은 자동차보험소비자의 50%가 판매대상이 될 것으로 보이나, 보험회사 변경이유를 기준으로 할 때는 자동차보험소비자의 약2.7%만이 사업비 절감형 상품의 판매대상이 될 것으로 해석될 수 있다. 이와 같이 사업비 절감형 상품의 판매대상을 가격민감도와 보험회사변경이유를 기준으로 하여 해석함에 있어 나타내는 오차는 아직까지 친분에 의한 계약이전과 보험회사의 서비스 등의 제고노력에 기인한다고 할 수 있다.

<표-9>자동차보험 가격비교방법

구분	응답자수	구성비
각 보험사 홈페이지	12	11.5%
설계사 또는 전속대리점	70	67.8%
독립대리점	9	8.7%
보험중개사이트	11	10.6%
기타	2	0.2%
합계	104	100.0%

주 : 1. 자동차보험가입가구중 가격을 비교한 가구를 말한다.

2. 기타에는 응답오류의 경우를 포함시켰다.

자료 : 보험개발원 동향분석팀, 보험소비자설문조사, 2002.

그리고 자동차 보험의 비교방법에서도 대부분의 고객들은 가격비교를 설계사를 통해서 하고 있는 것으로 나타난다. 이는 고객이 가격이외에 다른 서비스를 받을 수 있다는 확신을 설계사에게 받았거나 가격차에 상응하는 기대심리가 있기 때문이다.

IV. 금융상품 판매프로세스 재설계(미완성)

1. 온-오프라인판매프로세스 통합 방안
2. 현행 금융상품판매프로세스(As-Is)분석
3. 온-오프라인통합 금융상품판매프로세스(To-Be) 재설계

V. 잠정결론

CRM을 기반으로 한 온-오프라인 통합시스템의 설계로 회사는 다양하고 구체적인 고객정보의 수집 및 분석이 가능해질 것이고, 가공된 고객분석자료를 토대로 기존 오프라인 판매조직들은 그들을 신뢰하는 고객들에게 더 많은 금융상품을 판매할 수 있게 될 것이다. 이를 통하여 기업은 더 정확한 효율산정과 정보수집을 통하여 적은 비용으로 더 많은 매출을 올릴 수 있고, 신상품개발 및 홍보에도 더 많은 효과를 얻을 수 있을 것이다.

하지만, 본 연구에서 설계될 프로세스는 금융업전체를 일반화하여 모형화 하게 됨으로 개개 기업별 판매프로세스의 설계 및 구축에 있어서는 추가적인 연구와 분석을 통한 커스터마이징이 필요하게 될 것이다. 또한 본 연구의 결과는 구체적인 상세설계를 포함하지 않으므로 개념적인 부분만이 업계에서 새로운 판매시스템의 구성시 자료로 이용하게 될 것이다. 또한 상세설계에 대해서는 추후 모듈별로 더 많은 연구가 따라야 할 것이다.

참고문헌

<연구문헌>

1. 고경순, “통합 CRM에서의 개인화 설계, 국제경영논집16, 2001
2. 김건우, “금융업의 고객만족결정요인” 고객만족경영연구. 2001
3. 김우황, “최근의 환경변화와 손해보험사 경영전략”,손해보험협회,2003
4. 노영성, “CRM실행의 성공요인에 관한 연구“, 2002
5. 박인수, “손해보험 e마케팅현황”, 손해보험협회, 2003.5
6. 박주석, “정보기술과 마케팅의변화 : CRM” 손해보험협회, 2002
7. 보험개발원 “사이버보험의 개념과 비즈니스 모델” 보험연구소, 2001
8. 보험연구소 동향분석팀, “2003년 보험소비자 설문조사” 보험개발원, 2003.3
9. 신문식,장동식, “보험회사 사이버마케팅의 활용 전망”,보험개발원 보험연구소,

2003

10. 신문식, 장동식, “보험회사 사이버 마케팅의 활용전망” 보험개발원, 2003.3
11. 안철경, 조혜원, “보험회사의 CRM에 관한 연구-CRM성공요인 및 성과분석을 중심으로” 보험개발원 2001.8
12. 이상남, “온라인과 오프라인 채널의 상호조화를 통한 수익극대화 방안”, 손해보험협회, 2003
13. 이재문, “고객관리관리(CRM)솔루션의 현황 및 구축”, Marketing Communication Review, Vol 6, No 1, Summer, 2000
14. 한재홍, 전용준, “인터넷 비즈니스 기반의 고객관계관리”, 농심사내자료, 2001
보험연구소 동향분석팀, “2003년 보험소비자 설문조사- CEO Report”, 보험개발원, 2003

<통계자료>

1. 보험개발원, 『2003년 하반기 손해보험시장 전망』, 2003
2. 손해보험협회, 『손해보험회사 점포 및 판매조직』 2003

<국내잡지>

1. SISA Computer, “대한생명 모바일 영업지원 사례”, 2002. 4.
2. CIO 매거진 “CIO를 위한 TIP CRM 구축사례”, 1999. 10.
3. CIO 매거진, “CRM 신한은행-신한은행에 가면 나만의 카운터가 있다.”, 2000. 3

<외국문헌>

1. Anton, J. *Customer Relationship Management*, Printice-Hall, Inc 1996
2. Barnes, Chris, *Practical Marketing for Schools*, ed. Blackwell Pulishers, 1993.
3. Ernst&Young Consulting, *Growing Profitability through CRM*, Ernst&Young, Mar 2000.
3. Hughes, Arthur M, “*Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable*,” Customer-Based Marketing Program, Irwin, 1994
4. Kotler, Philip and Karen F.A. For, *Strategic Marketing for Educational*

Institutions, 2nd. Prentice-hall, Inc, 1985.

5. Priscilla A. LaBarbara and David Mazursky, "*A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive process,*"
Journal of Marketing Research, November 1983.

<웹사이트>

<http://www.sas.com>

<http://www.CRMGuru.com>.

<http://www.CRMassist.com>.

<http://www.CRM-forum.com>.

<http://www.knia.or.kr>

<http://www.kidi.or.kr>