

# 손보험 컨설팅시스템으로 통합보험 시장을 개척한 삼성화재의 슈퍼보험

## Samsung Super Insurance Package: The Success Story of a New Product Launch

김 병 도(Kim, Byung Do)\*

홍 성 태(Hong, Seong Tae)\*\*

전 중 근(Jun, Jong Kun)\*\*\*

삼성화재는 국내에서 처음으로 저축성 보험 및 연금보험을 제외한 가계성 손해보험 상품을 하나로 통합한 '삼성Super보험'을 출시하였다. 이 보험은 변화하는 외부환경의 위협에 능동적으로 대처하기 위해 개발되었으며 이 상품이 성공적으로 출시된 것은 손해 보험업에 적합한 컨설팅시스템(MCS System)을 도입하고, 전문판매조직인 SRC(Samsung Risk Consultant)의 도입 등 종합적 마케팅 전략의 결과이다. 본 사례에서는 삼성화재가 국내에서 처음으로 통합보험을 출시하기까지의 과정과 마케팅전략을 소개하고, 주요 성공요인이 무엇인지 알아본 후, 시사점과 함께 향후 과제를 함께 제시하였다.

핵심개념: 삼성슈퍼보험, 신상품개발, 컨설팅 시스템, 유통전략

### I. 서론

국내 보험 산업에서 생명보험과 손해보험의 비중은 70.4 대 29.6으로 세계 평균에 비해 손해보험의 비중이 약 10% 포인트나 낮은 편인데, 상대적으로 열위에 있는 손해보험이 성장하

기 위해서는 새로운 시장을 개척하는 것이 시급한 과제로 지적되었다(머니투데이 2003).

국내 손해보험회사들은 시장 개척과 수익성 증대를 위해 1999년 이후 장기 저축성 보험 상품의 비중을 줄이고, 장기 보장성 보험 상품의 비중을 늘려왔는데, 업계 선두기업인 삼성화재는 2003년에 국내에서 처음으로 저축성

\* 서울대학교 경영학과 부교수(bxk@snu.ac.kr)

\*\* 상명대학교 국제통상학과 부교수(sthong@snu.ac.kr)

\*\*\* 한국의국어대학교 국제경영학과 조교수(jkjun@hufs.ac.kr)

보험 및 연금보험을 제외한 가계성 손해보험 상품을 하나로 통합한 '삼성Super보험'<sup>1)</sup>을 출시하였다.

이 상품의 주요 특징은 상해, 질병, 화재, 재물, 배상책임보험은 물론 자동차보험까지 하나의 보험 증권으로 통합 관리해주는 통합형 상품이며 계약자는 보험 계약기간 중 결혼, 출산, 주택, 자동차 구입 등 생활 변화에 따라 보장내용을 추가하거나 변경할 수 있다. 슈퍼보험은 1증권, 1청약서, 1약관으로 위험을 체계적으로 관리할 수 있으며 중복 보장을 배제할 수 있기 때문에 보험료가 저렴하다는 경제성과, 보험료 납입의 일원화, 계약관리와 보상 서비스의 통합 등 편리성을 갖춘 상품으로 평가된다(헤럴드경제 2004).

유사상품이었던 일본 동경해상의 초(超)보험이 실패했다는 점에서 출시 당시 성공 여부의 의문이 제기되기도 했지만 삼성화재의 무배당 슈퍼보험은 2005년 4월말까지 18만4000건의 보험계약에, 1,180억 원의 보험료 실적을 거뒀으며, 국내 손해보험업계 전체로는 2,043억 원에 이르는 등 매우 성공적인 것으로 평가되고 있다(머니투데이 2005). 통합보험의 편리성과 경제성을 인식한 생명보험 업계에서도 최근 잇달아 통합형 보험 상품들을 출시하고 있다.

삼성화재의 슈퍼보험 성공사례는 단순히 신제품 개발 사례가 아니라, 손해 보험업에 적합한 컨설팅시스템(MCS System)을 도입하고, 전문 판매조직인 SRC(Samsung Risk Consultant)의 도입 등 종합적 마케팅 전략의 관점에서 평가되어야 한다.

본 사례는 슈퍼보험의 개발과정에서부터 출시 전후의 마케팅전략을 분석함으로써 성공요인을 분석해보고 업계에 대한 전략적 시사점을 도출해 보는데 그 목적이 있다.

## II. 국내 보험 시장 환경의 변화

2000년 이후 국내 보험시장의 상황을 보면 기존 시장은 포화상태에 이르고 경쟁은 점점 치열해지는 추세이다. 특히 슈퍼보험 개발 당시에 국내 손해보험업계에 직접적인 영향을 미치거나 미칠 것으로 예상되었던 주요 환경요인들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 2001년 하반기에 국내 최초의 온라인 자동차보험사인 교보자동차보험이 영업을 시작한 이래 온라인 자동차보험 가입자가 빠른 속도로 증가하면서, 자동차보험시장에서 온라인 상품이 차지하는 비율이 2003년 4.7%, 2004년 7.2%로 크게 증가 추세에 있다. 온라인 전문회사뿐만 아니라 기존의 오프라인 보험사까지 온라인 자동차보험 시장에 진출하면서 온라인상품의 비중은 더욱 증가할 것으로 보여 가격경쟁압력과 함께 기존 오프라인 유통망의 타격이 예상되었다.

둘째, 은행이 보험업을 겸업할 수 있게 하는 방카슈랑스가 2003년 도입된 이후 매출이 4조를 돌파하였고, 2005년부터는 자동차보험에까지 확대될 예정에 있어서 손해보험업계에 커다란 영향을 미칠 것이라는 우려가 증가하였다.

1) 이하 슈퍼보험이라고 함.

은행이 보험 상품을 판매하더라도 법적으로 은행은 보험사의 대리점 기능을 하기 때문에 은행이 보험시장을 잠식한다고 보기는 어렵지만, 보험 상품에 대한 은행의 영향력이 증가하는 것이 보험업계에는 위협적인 요인으로 인식되었다.

셋째, 손해보험 상품에 대한 잠재시장의 규모가 감소하고 있었는데, 그 이유는 가구당 보험 상품 가입률이 이미 90%를 넘었고 가구당 가입건수는 평균 5건에 가입금액은 평균 37만원으로 가구의 추가적인 구매여력이 매우 약화되고 있었다.

넷째, 생명보험회사들이 2003년 9월부터 50인 이상 단체 고객을 대상으로 실손 보상상품을 판매할 수 있게 되었고, 2005년 하반기부터는 개인고객에 까지 대상이 확대될 예정이기 때문에 기존의 손해보험 시장을 지키기 위해 생명보험업계와 치열한 경쟁이 예상되었다.

이상과 같은 시장 환경 요인의 위협과 함께 내부적으로는 기존의 상품들로 고객 맞춤형 보험서비스를 제공하는데 한계가 있다는 인식이 확산되었다.

이러한 내외부의 상황에 적극적으로 대응하기 위해서는 새로운 상품을 개발하는 것이 무엇보다도 시급하였다. 새롭게 개발될 상품은 첫째, 자보단종사(자동차보험 전문회사)의 약점을 공략할 수 있어야 하고, 생명보험업계의 신체보장 상품에 대응할 수 있는 상품으로 모든 위험을 커버할 수 있어야 하며 둘째, 기존 상품들의 약점을 보완할 수 있도록 고객의 경제적 능력, 욕구, 생활패턴에 맞추어 보장계획을 제시할 수 있는 컨설팅형 고객맞춤상품이어야 했다. 위협이 되고 있는 방카슈랑스 상품은 저축성보험,

연금보험과 같이 판매 난이도가 낮아 고객에게 많은 설명이 필요 없는 단순한 상품 위주로 판매되기 때문에, 컨설팅영업을 통해 전문적인 보험서비스를 제공할 수 있는 상품으로 차별화하는 것이 손해보험회사의 입장에서 좋은 대응전략이 될 수 있다는 점에서 슈퍼보험의 개발은 시급한 과제였다.

### Ⅲ. 슈퍼보험의 개발 과정

#### 3.1 개발 배경

슈퍼보험의 개발이 추진될 당시에 미국, 일본 등의 대형 보험사들은 기존의 오프라인 채널을 이용하여 판매 시너지 효과를 낼 수 있는 통합 상품을 판매하고 있었다. 미국 및 유럽의 손해 보험사들은 자사의 우수 고객들을 대상으로 보험관리의 편리성, 보험료 할인 혜택, 자유로운 보장변경 등을 강조하며 자동차, 주택, 상해, 치료비 등을 하나의 증권으로 관리해주는 상품 판매를 통해 시장을 확대하고 있었는데, 미국 Allstate사의 USP(Universal Security Policy), 네덜란드 Interpolis사의 'All in One' 등이 그 예이다.

한편, 일본의 손해 보험사들은 생명보험 자회사를 통한 손·생보 통합형 상품을 판매하고 있었는데, 동경해상의 超보험(안심생명과 연계), 일본생명 EX시리즈(동화손보와 연계) 등이 대표적인 상품들이었다.

슈퍼보험 개발의 모체가 된 것은 2001년 3월, 삼성화재가 전사적으로 추진한 미래 10년을 준

비하는 「e-Biz 추진 T/F」가 결성되면서부터이다. 이때 선정된 여러 개의 과제에는 고객VOC 조사와 판매조직 설문조사를 근거로 한 「고객 중심의 맞춤상품」 개발도 포함되었다. 과제 선정 당시의 상품 개발 트렌드는 통합기능 전자제품과 삼성 지앤미 카드, 랩어카운트 등이 잇달아 출시되는 등 복합화와 고객맞춤이 최대화되었기 때문에 삼성화재의 신상품 개발도 그 영향을 받았다.

2001년 10월경에 동경해상의 超보험이 국내에 처음 소개되면서, 그 이전까지 개념적으로만 논의되던 「고객중심의 맞춤상품 개발」 과제는 활기차게 추진되었다. T/F팀의 분석 결과, 삼성화재 상품개발팀에서 고민하고 있던 내용의 상당부분이 超보험에 포함되어 있었기 때문에 T/F팀은 수차에 걸쳐 동경해상을 방문하였다. T/F팀은 동경해상의 超보험을 바탕으로 신상품을 개발하되 두 회사의 영업패턴 차이, 전반적 상품 전략의 차이 등을 감안하여 한국형 맞춤상품 모델(안)을 만드는 것으로 계획을 세웠다.

동경해상의 초보험이 손해보험사가 제공하는 모든 상품들을 한 상품으로 수용할 수 있고, 종합적 위험 컨설팅(Total Risk Consulting)이 가능하다는 점은 슈퍼보험의 개발방향과 일치하는 부분이었다. 그러나 超보험은 보험기간이 1년인 단기 상품이어서 5년 이상의 장기보험 상품이 중심인 삼성화재와는 맞지 않는다고 판단하여 장기 상품으로서의 슈퍼보험을 개발하는 전략을 수립하였다.

T/F팀은 초보험이 그다지 성공적이지 못했던 이유를 분석한 결과, 동경해상이 超보험을 판매하면서 처음으로 컨설팅영업을 시도하였던 데

에도 그 원인이 있다고 판단하였다. 삼성화재는 기존에 DRC(Digital Risk Consultant)라는 판매조직을 통해 세대의 모든 위험에 대비할 수 있도록 여러 개의 상품을 조립하여 판매한 경험이 있었기 때문에 동경해상과는 달리 성공 가능성이 높을 것으로 판단하였다. 슈퍼보험의 초기 아이디어는 기존의 '차량 중심 자동차보험'에서 '사람 중심 자동차보험'으로 전환하여 한 사람의 리스크를 종합적으로 보장할 수 있는 보험 상품을 개발하는 것이었다.

그러나 T/F팀이 아이디어를 구체화하는 과정에서 몇 가지의 문제점들이 지적되었는데, 첫째는 사람중심의 상품개념이 기존의 차량중심 자동차보험과 다르기 때문에 판매과정에서 혼선을 일으킬 가능성이 크다는 점이고, 둘째는 이러한 상품을 개발하기 위해서는 법령개정을 수반하는 사항이었으므로 T/F 추진 기간 내에 개발을 완료할 가능성이 낮다는 점, 마지막으로 기대효과 또한 낙관할 수 없다는 점 때문에 수차례의 회의 끝에 사람 중심의 자동차보험이라는 개념을 폐기하고, 기존의 자동차보험 체계를 수용하는 것으로 결정하였다.

### 3.2 개발과정의 어려움과 극복과정

T/F팀의 열정적인 상품개발 노력에도 불구하고 사내에서는 슈퍼보험의 개발에 대해 우려하는 목소리가 매우 높았다. T/F팀은 슈퍼보험을 개발하는 일 외에 이 상품의 성공가능성을 기업 내부에 적극적으로 알리고, 반대하는 사람들을 설득시키는 일에도 시간과 노력을 투자해야 했다. 당시 기업 내부의 우려 또는 반대는 크게 세 가지로 나타났다.

첫 번째 우려는 슈퍼보험 이전에 통합보험의 성공사례가 없었고, 동경해상의 超보험도 가시적 성과가 나지 않고 있는데 과연 슈퍼보험이 성과를 낼 수 있을까하는 점이었다.

T/F 팀은 이러한 우려를 제기하는 사람들에게 대해 국내 시장의 보험가입률이 90%를 상회하고, 소득대비 보험료 비중이 15%로 포화상태에 이르렀기 때문에, 고객의 추가 보험가입여력이 현저히 낮아진 상황임을 인식시켰다. T/F 팀원들은 관련부서 임직원들을 개별적으로 접촉하여 '슈퍼보험이 기존 보험을 리모델링하거나 보완함으로써 기존 보험의 많은 문제들을 해결할 수 있는 상품이기 때문에 충분히 시장성이 있음'을 이해가 될 때까지 설명하는 사내 변화관리 활동을 꾸준히 전개하였다. 사람들을 설득하기 위해 고객설문조사, 판매설문조사, 저성장기의 선진해외상품 내용 및 트렌드 등의 자료를 적극적으로 활용하였다.

두 번째 우려는 통합보험이 장기보험과 자동차보험을 통합하는 것이기 때문에 새로이 상품 인가를 받아야 하는데, 장기보험과 자동차보험은 금융감독원의 인가부서(상품인허가 부서)가 다르고, 서로 성격이 다른 보험인데 과연 상품 인가를 받을 수 있을까하는 점이었다.

상품 인가를 쉽게 받기 위해서 슈퍼보험을 장기손해보험과 자동차보험으로 나누어 각각 인가 받은 후 소비자에게는 통합 상품인 것처럼 판매하는 방법도 있었으나, 그렇게 할 경우 통합보험으로서의 장점이 상당부분 사라지기 때문에 소비자에게 돌아가는 혜택이 감소할 것으로 우려되었다. T/F팀은 어렵지만 하나의 상품으로서 인가받기 위한 노력을 기울이기로 하였다. T/F팀은 먼저, 해외 선진사례를 수집하여

슈퍼보험이 금융복합화를 추구하는 금융정책 방향에 부합함을 설명하고 해외 보험학 교수들을 초빙하여, 통합보험 국내 도입에 관한 세미나를 개최하였다. 또 금융감독원을 소비자라고 보고 이 상품을 인가해주는 것이 금융감독원 입장에서 혜택이 많다는 것을 집중적으로 설득하였다. 예를 들면, 소비자보호를 위해서도 좋고, 창의적인 상품개발을 지원한다는 점에서도 좋고, 그리고 손해보험사의 경영 안정에도 도움을 주는 상품임을 적극적으로 주장하였으며, 금융감독원의 팀장들에게는 그들의 개인적 사례를 들어서 슈퍼보험이 기존 보험 상품들에 비해 얼마나 우수한 상품인지를 설명하였다. 6개월에 걸친 설득 노력 끝에 결국 금융감독원이 상품 구조 통합형식에 대해 동의하였고, 이후로는 실무 협의가 빠르게 진척되었다.

세 번째 우려는 통합보험이 개발되면 이후 신상품 개발이 위축될 것이고, 중복된 보장을 제거한다는 상품 컨셉이 고객에게는 비용절감 혜택을 주지만, 회사 입장에서 보면 매출을 감소시키는 요인이 되는 것 아니냐는 주장이었다.

이에 대해 T/F 팀은 기존상품을 저가로 판매하는 온라인 직판 회사와 방키슈랑스 등이 시장을 잠식해 나갈 때 기존 손해보험사의 생존 전략은 고객의 보험계약을 하나로 집중시키는 윈스톱 서비스 전략을 채택하는 것이 최상의 전략이라고 판단하였다. 실령, 통합보험이 시장을 축소시킬 수도 있지만, 삼성화재가 개발하지 않더라도 경쟁사에서 통합보험을 먼저 출시할 경우 더 큰 피해를 볼 수 있다고 판단하였다. 비슷한 예로, 기존의 손해 보험사들은 자동차보험의 온라인 판매를 대수롭게 보지 않았다. 그러나 지금 대부분 손해보험사가 참여하

고 있으며 늦게 대응한 만큼 시장을 잠식당했다는 것이다. 이러한 판단에 따라서 T/F팀은 먼저 통합보험 시장에 진출한 회사만이 살아남을 수 있다는 각오로 임했다. T/F팀은 통합보험이 가정의 위험보장을 하나로 통합한 것이기 때문에 향후 사업장에 관한 위험보장이라든지, 여타 금융상품과의 통합이라든지 여러 부문에서 발전 가능성이 높다는 점을 적극 설득하였다.

## IV. 마케팅 전략

### 4.1 표적고객 선정

슈퍼보험이 개발된 이후 이 상품의 마케팅 팀장을 맡은 천부장은 상품의 특성상 신규 고객보다는 여러 보험에 가입하여 보험관리의 필요성을 느끼는 사람들이 표적고객으로 더 적합하다고 판단하였다. 구체적으로 다수의 보험 계약에 대한 통합관리와 보험료 절감에 대한 니즈가 강한 30~40대 세대주를 우선 접촉대상으로 선정하였다. 그런데, 표적고객 가운데 모든 보험을 삼성화재에 가입한 사람은 그다지 많지 않을 뿐만 아니라 이들에게 슈퍼보험을 판매하는 것은 오히려 매출감소를 초래할 수 있기 때문에 삼성화재의 보험 상품과 경쟁사의 보험 상품에 모두 가입한 고객에 집중하는 것이 바람직하다고 판단하였다. 슈퍼보험을 판매하기 위해서는 고객이 기존에 어떤 보험들에 가입해 있는지를 알아내는 것이 필요한데, 가망고객들에게 기존에 가입한 보험의 내역을 적

은 컨설팅신청서를 받는 것도 하나의 방법이지만, 고객이 가입한 보험들의 이름만 알아도 즉석에서 컨설팅이 가능한 시스템을 개발하여 영업사원들에게 제공하는 것이 상품판매에 매우 효과적일 것으로 판단되었다. 이것이 다음 절에서 언급할 손보형 컨설팅시스템을 개발한 이유이다.

한편, 삼성화재의 고객 가운데 가입한 보험 상품의 개수가 적고 보험료 부담을 거의 느끼지 않는 고객에 대해서는 현재 가입한 보험 이외에 부족한 부분을 보장하거나 가족들에 대한 각종 위험을 보장하는 업셀링(upselling)을 위한 컨설팅이 요구되었다. 그밖에 20대 미혼 세대원에 대해서는 한 상품에서 결혼, 출산, 주택/자동차 마련 등의 Life-Event에 맞춰 보장을 추가할 수 있다는 장점을 부각시키며 접근하는 것이 좋을 것 같았다.

### 4.2 브랜드 결정과 상품 관리

슈퍼보험이라는 브랜드는 내근사원과 영업사원들을 대상으로 사내 공모를 실시하여 최종적으로 결정한 것이다. 공모결과 기존 브랜드를 모방하여 애니(any) 시리즈의 브랜드가 많았고, 올인원(All in One)과 같은 통합 이미지의 브랜드가 많았다. 그러나 애니(any) 시리즈는 기존 상품과의 차별성을 부각시키는데 어려움이 있을 것 같아서 배제되었고, 올인원(All in One)은 외국의 기업이 이미 사용하고 있는 브랜드이며 한국형 통합보험의 이미지를 살리는데 적합하지 않다고 판단하여 배제되었다. 슈퍼로 브랜드명을 정한 것은 기존 상품의 틀을 뛰어 넘었다는 점을 부각시키고 고객에게 쉽게 인식시킬 수

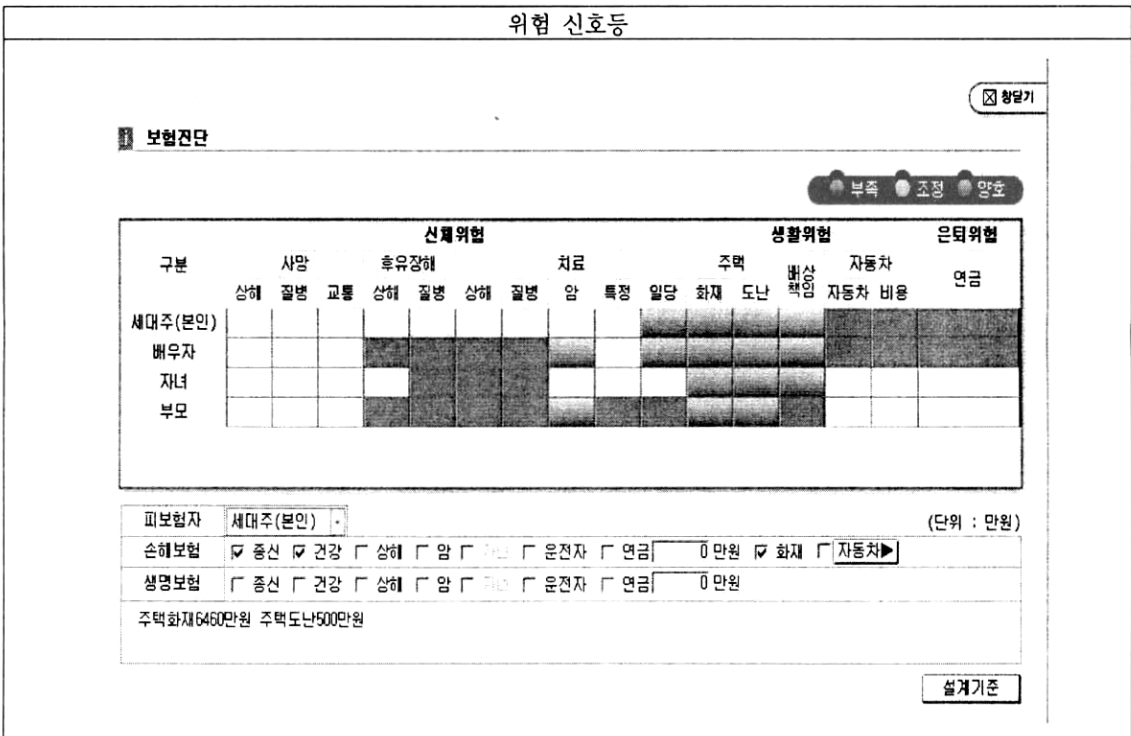
있고, 판매조직이 쉽게 부를 수 있는 이름으로 좋은 점수를 받았기 때문이다.

슈퍼보험은 국내 최초의 손·생보 통합보험으로 탄생하였다. 슈퍼보험을 효과적으로 판매하기 위해서는 보장의 내용과 같은 상품구성도 중요하지만 고객과의 접점에서 가족의 모든 위험을 손쉽게 점검해줄 수 있는 손보형 컨설팅 시스템 (MCS SYSTEM) 도입이 더욱 중요하였다. 동경해상이 개발한 초보험의 컨설팅 시스템은 시연하는데 2시간이 걸릴 정도로 복잡하기 때문에 고객에게 효과적으로 컨설팅해줄기가 어려웠다. 마케팅팀의 천팀장은 슈퍼보험이 성공적으로 판매되기 위해서는 고객에게 5분 이내에 충분히 설명 가능한 마케팅 지향적 시

스템의 개발이 필요하다고 보고 자체 개발팀을 구성하여 시스템 개발에 성공하였다. 삼성화재가 개발한 손보형 컨설팅시스템 (MCS SYSTEM)은 국내 경쟁사들이 통합보험과 관련하여 가장 모방하기 어려운 부분으로 평가된다.

이 시스템은 영업사원의 노트북 컴퓨터에 설치되며 가망고객이 현재 가입한 보험 상품의 내역을 입력하면 위험 신호등을 통해서(그림 4-1) 나타난 것과 같이 보장이 양호한 부분(초록색), 보장이 부족한 부분(빨간색), 보장내용을 조정할 필요가 있는 부분(노란색)으로 표시해 주어서 고객이 쉽게 이해할 수 있도록 하였으며 자연스럽게 상품판매로 이어질 수 있도록 해주었다.

<그림 4-1> MCS SYSTEM의 위험 신호등



〈표 4-1〉 마케팅믹스

구 분	내 용
제 품	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 국내 최초의 손·생보 통합보험</li> <li>○ 사망중심의 생보형 컨설팅시스템에서 탈피하여 가족의 모든 위험을 하나로 점점이 가능한 손보형 컨설팅시스템 (MCS SYSTEM) 도입</li> <li>○ 세대원의 신체, 주택, 자동차에서 발생할 수 있는 모든 위험 보장을 하나로 통합할 수 있는 상품</li> <li>○ Life Event(결혼, 출산, 주택/자동차 마련)에 맞춰 자유로운 보장변경이 가능한 상품</li> </ul>
가 격	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 불필요한 보장 중복을 배제하여 보험료 절감</li> <li>○ 적립보험료가 특약으로 운영되므로, 적립을 제외한 순수보장성 보험료만 납입 가능</li> <li>○ 다양한 보험기간 설계로 고객의 경제적 능력에 맞춘 재정 플랜 제시</li> </ul>
촉 진	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 단기업적지향의 시책영업에서 탈피하여 교육 강화를 통한 완전판매영업으로 전환</li> <li>○ 인터넷 방송을 통한 상품, 업무처리 지식 공유 및 판매성공사례 전파</li> <li>○ 판매이후 지속적인 일간지 광고 및 홍보</li> </ul>
유통	○ 판매자격시험에 합격한 전문판매조직인 SRC(Samsung Risk Consultant)에 의해 판매

### 4.3 촉진 전략

슈퍼보험에 대한 광고 전략은 네 단계로 진행되었다. 1단계에서는 삼성슈퍼보험을 기업 브랜드 차원에서 지원하는 광고를 실행하고 2단계에서는 슈퍼보험의 론칭을 고지하며, 3단계에서는 기존 보험 대비 슈퍼보험의 우수성을 전달하고, 4단계에서는 삼성슈퍼보험이 왜 통합

보험 부분의 선도 브랜드 인지를 제시하였다 (그림 4-2 참조).

삼성화재는 슈퍼보험에 대한 인지도를 높이기 위해 지속적인 홍보 활동을 전개하였다. 상품개발 단계에서부터 보험업계의 관심이 주목되었으며, 2003년 상품출시 후 8개 주요 일간지에 지속적인 홍보 기사가 게재되어, 2004년 12월말 현재까지 총 193회의 게재를 기록하였다(표 4-2 참조).

〈표 4-2〉 주요 일간지에 대한 홍보 실적

구 분	게재횟수	홍보 이슈
'03.12월	20회	국내 최초의 통합보험 출시에 따른 홍보
'04.1월	14회	손보사 최초의 신상품 배타적 사용권 신청
'04.2~3월	38회	삼성 슈퍼보험 판매호조에 따른 홍보
'04.4~6월	21회	후발 손보사 통합보험 출시에 따른 동반 홍보
'04.7~9월	51회	불황기에 보험료 절감욕구 충족, Off-Line 판매조직 정예화 상품으로 부각
'04.10~11월	20회	통합보험 차세대 주력상품으로 급부상
'04.12월~	31회	05년 주목 금융상품



〈그림 4-2〉 슈퍼보험의 론칭 광고

[1단계]	[2단계]
 <p>당신과 가족에게 필요한 모든 보험을 하나의 브랜드 안에 하나로 모았을 때</p> <p><b>국내최초 '삼성 Super보험' 탄생!</b></p> <p>삼성화재가 통합보험 시장을 열어줍니다.</p> <p>삼성 Super 보험</p> <p>1588-5714</p>	 <p>당신의 보험에는 <b>있습니까? 없습니까?</b></p> <p>삼성 Super 보험</p> <p>1588-5714</p>
<p>삼성Super보험을 기업 브랜드 차원에서 지원</p>	<p>삼성Super보험의 론칭을 고지</p>
[3단계]	[4단계]
 <p><b>왜, 삼성 Super보험인가!</b></p> <p>삼성 Super 보험</p> <p>1588-5714</p> <p>삼성 Super 보험</p>	 <p><b>왜죠? 왜 삼성화재죠?</b></p> <p>삼성화재</p> <p>1588-5714</p> <p>삼성화재</p>
<p>기존 보험 대비 Super보험의 우수성 전달</p>	<p>왜 통합보험 부분의 선도 브랜드 인지를 제시</p>

#### 4.4 컨설팅판매, 고객맞춤형판매

컨설팅장은 슈퍼보험의 판매방식인 컨설팅 판매, 고객맞춤형판매를 실현하기 위해 전문판매조직의 육성이 필수적이라고 보고 SRC(Samsung Risk Consultant)를 육성하였는데, 이들은 고객의 모든 보험을 평생관리 해주는 삼성화재의 대표적인 보험 판매원이다. 정도 영업을 실천하고, 보험전문가로서 고객의 이익을 대변할 수 있는 역량을 갖추고, 자격시험에 합격한 판매원에게만 SRC 자격증이 부여된다. 삼성화재의 영업조직은 설계사 2만여 명과 대리점 판매인력 1만여 명 등 총 3만여 명에 달하는데 그 중에서 SRC 자격증을 보유한 인력은 8,800여명 정도이다.

구체적인 SRC 선발요건으로 보유 고객의 13회차 보험 유지율이 70% 이상이고, 보장성보험

의 월평균 보험료 매출이 20만 원 이상인 영업인력에게만 응시 자격을 부여함으로써 고객 유지 능력 및 평생 관리 능력을 중요한 기준으로 삼았다.

시험과목은 이론과 실무로 구분하여 이론 시험은 슈퍼보험 이론, MCS 시스템, 고객관리, 직업윤리로 구성되고, 실기시험은 MCS 시스템 컨설팅 실무를 보게 함으로써 보험관련 전문지식과 컨설팅 기법을 체득하여 실질적인 영업력 배양에 초점을 두었다. SRC에게는 기존 영업사원과 달리 수당을 장기적으로 분할 지급함으로써 보험계약에 대한 관리책임을 높였다.

삼성화재는 판매자격을 갖춘 SRC에 대해 단계별 역량 학습과정을 지속적으로 운영하여 정예 컨설턴트 조직으로 양성하고 있다(표 4-3 참조).

SRC 제도를 도입한 뒤에 나타난 가시적 성

〈표 4-3〉 SRC에 대한 단계별 역량 학습과정

과정명	기 간	내 용	기 대 효 과
SRC시험 대비과정	1週(5日 Plan) (09시 ~ 16시)	- Super보험 이론, MCS시스템 사용 관련 지식 배양	상품지식 및 컨설팅기법의 기초판매력 배양
SRC F/T 과정	1週(5日 Plan) (09시 ~ 16시) - 좌식 2日 - F/T 3日	- Ship <sup>2)</sup> 강의, 이미지 메이킹, 상품, 화법(거절대응화법 포함), 업무처리(설계, 배서) 숙달, MCS (사전제안서 포함) 숙달	현장실무에 필요한 업무처리능력 및 중급판매력 배양
심화과정	부, 지점 상황에 맞춰 기수별 주 단위, 월단위로 자율 진행	- SRC 교재 內 콘텐츠 활용, F/T과정의 반복학습 및 심화학습 사례발표 및 질의응답 - 점포장: 활동관리 Sheet로 주 단위 면담	역량별 교육과정운영을 통해 SRC 참여도 향상 및 고급 판매력 배양
특별과정	연 1회	- Ship강의, 이미지 메이킹, 상품, 화법(거절대응화법 포함), 업무처리(설계, 배서) 숙달, MCS (사전제안서 포함) 숙달	판매우수자의 성공사례를 공유하고, 우수자 모임을 통해 지속적인 성공모델을 창출

2) 보험에 대한 근본정신을 의미함.

과는 두 가지로 정리해 볼 수 있는데, 첫째는 SRC 시험 응시자수가 연평균 15,000명에 달하여 영업 인력들 사이에서 선망의 대상이 되고 있다는 점이며, 둘째는 SRC가 된 영업 인력들의 평균 수입이 그 이전에 비해 평균 20% 증가하였고, 영업 생산성은 평균 50%가 증가하였다는 점이다.

## V. 슈퍼보험의 판매성과

슈퍼보험이 도입된 이래 컨설팅·영업의 정착으로 일인당 평균 판매건수는 2.1건을 꾸준히 유지하고 있으며, 교육을 통해 양성된 SRC의 확대에 판매량은 급속도로 증가하고 있다(그림 5-1 참조).

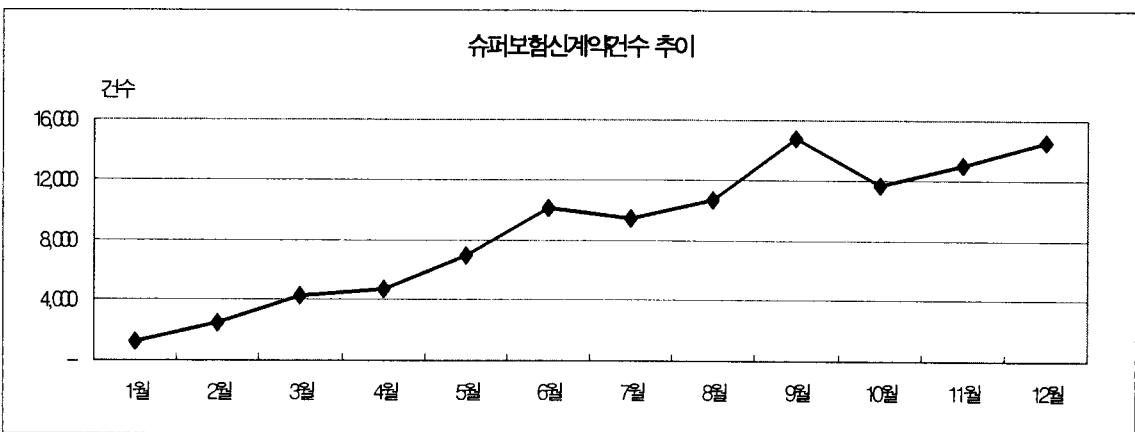
통합보험이 출시되면서 우려되었던 점 중의 하나는 기존의 개별적인 보험들과 자기잠식(cannibalization)이 발생할 가능성이 있다는 것이었다. 그러나 저성장기, 저금리시기에 여러

종류의 보험 상품을 개별 판매하여 시장을 확대해 나가는 것은 매우 어려운 일이었다. 기존의 개별 상품들의 매출이 지지부진한 상황에서 고객이 필요로 하는 보장을 중복 없이 가입할 수 있도록 개발된 슈퍼보험의 출시 이후 건강보험, 자녀 보험 등 기존의 일부 상품은 판매가 감소하는 등 약간의 자기잠식 현상이 발생하였으나, 기업 전체적으로는 매출이 5% 정도 증가하였다. 실제 가입 사례를 보면 운전자보험을 권유하다가 통합보험으로 계약이 체결된다든지, 자녀보험을 권유하다가 통합보험으로 계약이 체결되는 사례가 발생하는 등 기존의 단품 판매보다 높은 생산성을 보이고 있다.

또한 슈퍼보험 신규 가입고객의 약 50%는 기존에 삼성화재의 보험에 가입한 적이 없는 고객들이어서 슈퍼보험이 시장 확대에 기여한 것으로 평가된다. 슈퍼보험 가입자의 상품 구성을 보면 건강보험과 종신보험의 비중이 가장 높고, 자동차보험의 비중은 5%정도로 낮은 것으로 나타났다.

슈퍼보험에 가입한 고객의 인구 통계적 특성

〈그림 5-1〉 2004년 슈퍼보험 신규계약 추이



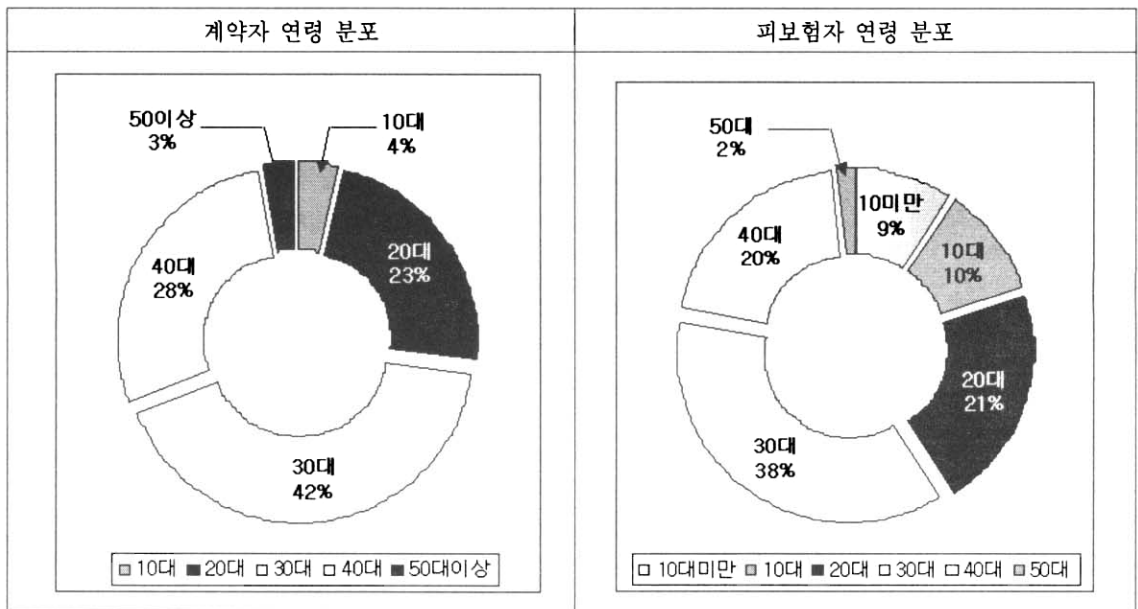
〈표 5-1〉 2004년 슈퍼보험 월별 성과 추이

구분	2004년												합계
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	
SRC의 수	695	1,096	1,739	2,445	3,478	4,282	4,393	4,967	5,977	6,065	6,577	6,882	-
판매 건수	1,243	2,421	4,268	4,728	6,924	10,041	9,388	10,607	14,738	11,684	13,004	14,546	103,353
인당판매 건수	1.8	2.2	2.5	1.9	2.0	2.3	2.3	2.1	2.5	1.9	2.0	2.1	2.1
원수P <sup>3)</sup> (억)	1.9	4.7	10.1	15.8	24.9	37.3	47.6	63.1	78.8	97.7	116.1	139.8	637.8

을 계약자와 피보험자로 구분하여 비교해 보면 (그림 5-2 참조), 계약자의 경우 30, 40대의 비중이 높고, 피보험자의 경우 20세 미만의 비중이 상대적으로 높은 것을 알 수 있는데, 그 이

유는 SRC들이 40~50대 엄마들을 대상으로 자녀를 피보험자로 가입시키는 경우가 많기 때문이다. 주부를 공략함으로써 어린 자녀들을 미래의 고객으로 미리 확보해두는 효과를 얻는 것

〈그림 5-2〉 계약자, 피보험자의 연령 분포



3) 고객이 납부한 보험료 원금 총액 (초회보험료+계속보험료)

이다. 삼성화재는 이들 자녀들이 성인이 될 경우 주계약자로 변경하여 추가판매를 통해 지속적으로 관계를 확장해 나간다는 계획이다. 20대 이하의 피보험자들은 향후, 가족 구성원이 추가되거나 차량을 구입하는 등의 사건(event)이 발생할 경우 한 상품에서 보장을 추가할 수 있기 때문에 추가 판매를 기대할 수 있다.

삼성 슈퍼보험의 가입자 수나 매출액 등의 외형적 성과 외에도 고객만족도가 기타 상품들보다 얼마나 높은지를 살펴볼 필요가 있다. 삼성화재가 지난 2004년 5월~6월 가입 고객 400명을 대상으로 전화 설문조사한 내용에 따르면 슈퍼보험에 대한 상품 만족도는 75.6%로, 2003년 하반기에 조사한 삼성화재의 장기보험에 대한 만족도(68.3%)에 비해서 상당히 높은 것으로 나타났다. 참고로 삼성생명의 주력상품인 리빙케어(CI보험)와 실버케어(장기간병보험)에 대한 고객만족도가 각각 67%, 68%인 것과 비교해서도 높은 결과이다.

설문조사결과를 좀 더 구체적으로 살펴보면, 슈퍼보험에 만족하는 이유는 폭넓은 보장범위와 통합관리가 53.0%로 가장 높았고, 가족 보장(세대관리) 13.0%, 저렴한 보험료 6.6%, 질

병 보장 5.0%, 재물/비용 손해 보장 3.2%의 순으로 나타났다. 특히, 20~30대 주부들의 만족도(76.5%)가 상대적으로 높게 나타났다.

## VI. 경쟁사의 대응

삼성화재가 2003년 12월에 통합보험인 슈퍼보험을 국내 최초로 출시한데 이어 2004년 4월 이후 경쟁사들이 통합보험 상품을 연달아 출시함에 따라 통합보험 시장이 자연스럽게 형성되었고, 삼성화재는 선발자로서의 높은 인지도 덕분에 경쟁상품의 증가에도 불구하고 판매실적이 급신장하고 있는 추세이다.

경쟁사들은 상품의 설계는 물론이고, 유통 전략에 있어서도 슈퍼보험의 사례를 모방하고 있는데, 예를 들어, 동부화재의 DPA조직, 동양화재의 FC 조직, LG화재의 RFM조직, 그리고 현대해상의 TRM조직 등은 모두 삼성화재의 SRC 모델을 수용해서 만들었거나 유사하게 만들었다. 경쟁사들은 통합보험의 가입자 유치를 위해 전문 판매조직 양성에 주력하고 있다.

〈표 6-1〉 유사상품 출시현황('04.12월말 기준)

구분	상 품 명	판매일자	판매건수	원수보험료
삼성화재	삼성 Super보험	2003. 12. 10	10만건	638억
동부화재	컨버전스 보험	2004. 4.	4만건	214억
동양화재	웰스라이프 보험	2004. 5.	1만건	23억
엘지화재	엘지웰빙 보험	2004. 6.	1.4만건	45억
현대해상	행복을 다모은 보험	2004. 8.	1.2만건	41억
제일화재	명품 노블레스 보험	2004. 10.		
신동아화재	카네이션하나로 보험	2005. 2.(예정)		

국내 손해 보험사들이 최근 수익성 강화를 위해 장기보험 상품에 영업의 초점을 맞추는 추세이며, 장기보험에서 통합보험이 차지하는 비중은 2005년 6월 기준으로 삼성화재가 32.7%, 동부화재 32.2% 현대해상 13.7%, LG화재 14.7%로 나타났다(강원일보 2005).

## Ⅶ. 향후 과제

국내에 통합보험이 도입된 지 1년 6개월 정도 밖에 지나지 않았기 때문에 시장은 아직도 도입기에 있는 것으로 판단되며, 성공적인 출시 못지않게 치밀한 발전 전략이 요구된다.

현재 삼성화재가 슈퍼보험과 관련하여 해결해야 할 과제는 크게 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 통합보험은 상품의 내용이 매우 복잡하고 시스템도 매우 복잡하다. 슈퍼보험을 위해 개발된 신규 시스템을 기존의 보험 상품 시스템과 통합하는 문제는 단기간에 해결되기 어려운 과제이며, 막대한 투자비용이 소요되는 일이다.

둘째, 슈퍼보험은 장기상품이기 때문에 고객을 어떻게 장기적으로 유지시킬 것인가가 주요 관건이 된다. 갈수록 경쟁이 치열해지고 있기 때문에 실질적으로 경쟁사보다 더 나은 혜택을 고객에게 제공하지 못한다면 고객 이탈율이 증가할 것이다. 따라서 삼성화재는 장기 가입자에

게 제공하는 혜택을 증가시키는 방안을 마련해야 하는 과제를 안게 되었다.

셋째, 삼성화재는 슈퍼보험 판매를 전담하는 SRC 조직을 운영하고 있는데, 총 2만여 명의 설계사와 1만여 명의 대리점 인력 가운데 SRC 자격증을 보유한 인력은 8,800여명에 불과하다. 대부분의 영업 인력들이 SRC가 되기를 희망하고 있고, SRC에 대한 금전적 보상이 기타 영업 인력들에 비해 높기 때문에 SRC가 되지 못한 영업 인력들에 대한 관리가 과제로 남는다.

〈사례 접수일: 2005. 09. 26〉

〈개재 확정일: 2005. 09. 26〉

## 참고문헌

- 강원일보(2005), [재테크]손보사 효자상품은 '통합보험', 7월 18일자.
- 김병도(2003), **코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가**, 21세기북스.
- 머니투데이(2003), [손보기획]신시장 개척만이 "살길", 11월 23일자.
- 머니투데이(2005), 손보업계, "통합보험 인기는 계속된다", 5월 24일자.
- 신종철, 전종근, 홍성태, 김동진(2004), **신경제시대의 Kotler 마케팅**, 시그마프레스.
- 헤럴드경제(2004), [금융특집]삼성화재 '슈퍼보험', 9월 23일자.

# Samsung Super Insurance Package: The Success Story of a New Product Launch

Byung Do Kim\*  
Seong Tae Hong\*\*  
Jong Kun Jun\*\*\*

## Abstract

Samsung Fire & Marine Insurance Co., Ltd. launched 'Samsung Super Insurance Package', an insurance policy combining household's property & casualty insurance policies, except insurance with savings and pension insurance, into one for the first time in Korea. The product was developed to tackle challenges and threats from environmental changes, whose success owes to an excellent marketing strategies like adopting MCS system which is coined to support sales force activities, and building SRC(Samsung Risk Consultant), the organization dedicated to the sales of the product. The case shows how Samsung Fire & Marine Insurance Co., Ltd. developed and successfully marketed the combined insurance policy for the first time in Korea identifying the key success factors and discusses its business implications and future challenges.

Keywords: Samsung Super Insurance Package, new product development, consulting system, distribution strategy

---

\* Associate Professor of Marketing, Seoul National University

\*\* Associate Professor of Marketing, Sangmyung University

\*\*\* Assistant Professor of Marketing, Hankuk University of Foreign Studies