

VI. 결론 및 요약

2000년대 들어 본격적으로 등장하기 시작한 독립 판매채널은 보험유통시장의 대 변화를 가져오고 있다. 기존의 설계사나 대리점으로 대표되는 전통적 채널 시장은 이제 방카슈랑스, 독립대리점 등 다양한 독립형 채널의 등장으로 더욱 경쟁적이 되고 있다.

주요 보험선진국의 1990년대 중반 이후 보험시장 상황이나 우리나라의 2000년 이후의 보험시장을 보자. 대체로 상당한 기간의 차이는 있지만 공통적인 현상은 보험판매채널의 변화와 이에 따른 보험판매 사업모델의 획기적 전환이다. 주요 내용은 첫째, 전통적 채널인 전속채널의 영향력이 하락하고 독립형 채널이 성장하였다. 둘째, 채널의 대형화 및 전문화에 이어 대형 독립판매회사 및 지원네트워크사가 대두되었다. 셋째, 독립채널의 급성장과 함께 대안채널로서 다자제휴대리인(multi-tied agent), 방카슈랑스(bancassurance), 고능력 전속채널, 직판채널 등이 등장하여 보험회사의 사업모델에 따른 다양한 복합채널 전략을 추진하는 동력이 되고 있다.

국내 보험유통시장도 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 채널의 변화가 끊임없이 시도되고 있으며 이에 대한 다양한 논의가 진행 중이다. 최근 국내 보험시장에서는 내부적 또는 외부적 요인에 의하건 보험판매 시 전통적 채널만을 고수하는 전략을 수행하는 회사는 찾아보기 힘들다. 대부분 신채널을 통해 새로운 고객의 니즈(needs)를 반영하고, 이를 통해 새로운 시장에 진출하려고 한다. 보험회사는 그 어느 때 보다도 채널혁신의 중요성이 크게 부각되고 있으며, 채널전략의 성공적인 전환이 경쟁우위를 확보하는 대안으로 부각되기도 한다.

이에 따라 국내 생명보험회사는 독립채널의 성장에 따른 새로운 채널전략의 수립을 고려해야 하는 시점에서 있다.

본 연구에서는 독립채널의 성장에 따른 생명보험회사의 대응으로서 다음과 같이 다섯 가지 방안을 제시하였다.

첫째, 채널선택과 활용의 기본방향은 전속채널과 독립채널에 대한 이분법적 접근이 아닌 상호보완적 접근을 통해 새로운 시장·고객·채널조직에 유연하게 대처하는 것이다. 보험시장이 성숙할수록 독립채널의 성장이 큰 트렌드이지만,

점진적으로 '독립(independent)'의 성격이 상당부분 희석되고 있다. 다시 말하면 독립채널이지만 보험회사의 통제하에 놓이게 되는 경우가 증가하고 있다. 반면 전속채널의 경우에도 상품 제공범위의 다양성을 인정해 줌으로써 독립성의 요소를 상당부분 내포하는 경우가 많다. 따라서 독립채널이나 전속채널의 선택은 보험회사의 경영적 판단에 따른 것이지만, 채널전략의 유연성을 통해 전속과 독립의 장단점에 대해 상호보완적으로 개선하여 운영하는 전략이 필요하다.

둘째, 독립채널 조직을 관리하는 방안으로서 「독립채널 중개전담조직(wholesaler)」(이하, 홀세일러)의 구축을 검토할 필요가 있다. 독립채널을 주된 사업모델로 활용하는 보험회사는 높은 판매수수료, 고능률 및 대형 독립판매망의 확보, 복합채널의 조직관리 능력, 단일채널에 대한 높은 의존성 그리고 독립채널조직과의 관계 강화 문제 등 다양한 과제를 안고 있다. 아울러 향후 독립채널의 확보를 둘러싼 치열한 경쟁이 예상되는 상황에서 독립채널 조직을 교육·지원·관리하는 일종의 독립채널과 보험회사의 중개자로서의 역할이 중요할 것으로 생각된다. 선진 보험사의 사례를 보면 보험회사가 직접 독립채널을 관리하는 것은 효율적이지 못한 것으로 보인다. 따라서 홀세일러를 통해 전담 관리함으로써 판매망을 넓힐 수 있고 안정된 매출을 달성하는데 기여할 것이다. 미국과 같이 독립된 조직으로 홀세일러 조직을 운영할 수도 있지만 우선적으로 사내 전속채널과는 분리하여 독립채널을 전담하여 관리 및 지원하는 별도의 조직을 설립 또는 확대하는 것이 필요하다. 이러한 독립채널 지원조직은 판매원의 전문성, 목표시장, 규모 등 다양한 특성에 따라 차별적으로 운영할 수 있을 것이다.

셋째, 독립채널 시장에서의 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위해서는 다양한 독립채널 전략을 효과적으로 활용하는 방안이 검토되어야 할 것이다. 보험회사가 적극적으로 독립채널을 통해 시장을 확대하기 위해 독립판매법인의 지분인수 및 신규설립 등의 방법을 활용하여 직접 보험 및 금융유통업에 참여하는 방안을 검토할 필요가 있다. 이러한 방법은 이미 영국 등 독립채널이 활성화된 국가에서 보편화되었다. 또한 독립채널의 활용을 높이기 위한 소극적 전략으로 독립채널과의 제휴 또는 협력관계를 위한 지원 강화방안이 있다. 재무적 보상 방안으로는 가격에 기반한 경쟁수단과 성과보상에 기반한 경쟁수단을

활용할 수 있다. 비재무적 보상방안으로는 차별화된 제품 및 서비스 능력을 제공하거나 우월한 판매지원을 제공하는 것이다.

넷째, 독립채널의 성장에 대한 생명보험회사의 대응으로서 전속채널의 특화 전략이 필요하다. 주요 국가에서 보험판매채널의 독립화가 빠른 속도로 진행되고 있는 상황에서 전속채널이 경쟁력 있는 채널로 활용되고 있는 경우는 다음의 두 가지이다. 우선, 지속적인 투자 확대를 통해 독립채널과 전속채널을 활용한 주력상품 채널전략에서 활용되는 경우이다. 이 경우는 주로 전통적 상품 또는 대중을 대상으로 하는 단순상품 판매에 주력하는 형태로 나타난다. 대부분의 선진 보험회사에서 나타난 공통적인 채널대응전략은 단순상품의 판매 또는 전통적 상품의 판매는 전속채널이 담당하고 투자자문 기능에 초점을 맞춘 금융형상품의 판매는 독립채널을 주로 활용하였다. 또한 전속채널은 기존의 고객을 포함한 대중고객을 목표고객으로 하는 한편 독립채널은 목표고객을 부유층으로 특화하여 운영하였다. 따라서 대형 생명보험회사는 기존의 전속채널 인프라를 전통형 상품 판매에 특화하는 한편 독립채널을 통해서도 긴밀한 채널 지원하에 금융형상품의 판매를 집중하는 병행전략을 수행하는 것이 필요하다. 대형사와는 달리 중소형사의 경우는 전속채널을 구축할 수 있는 기반이 약하게 때문에 독립채널과의 파트너 관계 형성이 더욱 중요한 전략이 된다. 그 다음으로 채널의 소수 정예화 또는 집중개발을 통해 고능률 채널로 전환하는 경우이다. 이 경우는 중소형 보험회사의 채널전략에서 활용된다. 국내의 전속채널은 자본시장법 이후 복잡 다양한 금융상품을 활용하고 전문적으로 고객의 재정설계 서비스를 제공해야 할 필요성이 증대하고 있다. 기존에 존재하던 설계사의 영역이 방카슈랑스 및 독립채널에 의해 크게 잠식되고 있어 이에 대응하기 위해서는 전속설계사의 전문화·정예화 정도와 속도를 더욱 높여야 할 필요성이 있다. 이를 위해서는 보험회사의 설계사 모집·선발기준을 상향 설정하고 아울러 경쟁력 있는 판매원 교육연수 제도 및 자격요건 강화 등이 필요하다. 또한 전속채널의 전문성 강화는 신입채용 방식에서부터 이루어져야 하며, 보험대리인 인턴제도를 통해 고학력 및 저연령기부터 보험시장으로 진입할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 국내의 중소형 생명보험회사 또는 중소형 외국사의 경우 이미 채널확보 및 유지비용 등 인프라 구축의 여력이 충분하지 않기 때문에 전속채

널보다는 독립채널 확대전략이 중요한 채널전략으로 부상할 수 밖에 없는 현실이다. 이 경우 무엇보다도 독립채널과의 선별적 제휴전략 방안이 필요하다. 다만, 독립채널의 성장 규모와 안정적 매출 보장을 예측할 수 없는 상황에서 지나친 채널 쏠림현상으로 가지 않도록 하기 위해 채널 리스크를 분산할 수 있는 균형적인 채널전략이 필요하다.

마지막으로 독립채널의 성장에 대응하기 위한 제도적 개선책으로 i) 독립대리점 모범규준 제정, ii) 독립대리점의 수당체계 개선, iii) 판매자 책임제도 개선, iv) 보험판매자배상책임제도 가입의무화 등이다. 그동안 국내의 보험판매 제도가 전통적 채널 중심으로 운영되어 왔지만 향후 독립판매채널이 성장에 부응하는 새로운 제도적 개선이 이루어지는 것이 바람직할 것이다.

주요 국가의 사례분석을 통해 볼 때 보험판매시장에서 독립채널의 확대 현상은 금융환경 변화에 따른 결과로 보인다. 이에 따라 보험유통시장도 새로운 사업모델과 판매채널의 혁신이 이루어지고 있다. 국내 보험시장도 전통적 채널 위주의 판매방식이 독립형 채널 또는 복합형 채널을 활용하는 판매방식으로 전환되고, 이에 따라 시스템의 변화 또는 구체적으로는 사업모델의 변화를 일으키고 있다. 독립형 채널의 성장이 생명보험회사의 전통적 판매방식에 일대 변화를 야기하였고 향후에도 성장 동력의 중요한 요인으로 작용할 것이 예상된다.

이에 생명보험회사는 보험시장에서 일어나고 있는 채널혁신의 차원을 새롭게 인식하고 전략적으로 대응을 하는 것이 중요하다. 기존의 고객뿐만 아니라 잠재적인 신규 고객의 니드를 충족시키기 위해, 마케팅 프로세스에서 도입된 적이 없거나 경쟁자가 사용하지 않았던 새로운 방법, 아이디어, 서비스 및 기술을 도입하고, 기존에 충족되지 않았던 고객 가치 개선과 관련된 일련의 활동을 준비해야 할 때이다.