

kiri Weekly

2012.01.25 제166호

이슈

금융산업의 경쟁패러다임 변화와 소비자신뢰 제고방안

포커스

헝가리, 유럽 재정위기 재점화

금융보험 해설

생명보험의 이해 1: 생명보험의 개요

국내금융 뉴스

금감원, 보험산업의 소비자 신뢰도 제고방안 마련

해외금융 뉴스

북미 _ 미국 제조업 경기회복에 대한 기대감 상승

유럽 _ 유로존 신용등급 강등에도 불구하고 국채금리 하락

_ 유럽 중앙은행의 자산부채규모 급증에 대한 우려

_ S&P, 유로존 9개국 신용등급 강등

일본 _ 미츠이스미토모해상, 인터넷 전용 해외여행자보험 판매실적 호조

중국 _ 2011년 4/4분기 중국 외환보유액 감소

_ 중국 지방정부 부채 위협 및 개혁 필요성

금융시장 주요지표

kiri 보험연구원
Korea Insurance Research Institute

이슈와 포커스는 연구자 개인의 의견이며, 보험연구원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.

서울시 영등포구 여의도동 35-4 8층 보험연구원 (문의: 김세환 부장 / 02-3775-9051)



금융산업의 경쟁패러다임 변화와 소비자신뢰 제고방안

전용식 연구위원

요약

- 금융산업의 경쟁패러다임이 상품 및 서비스 중심에서 고객 중심으로 전환되고 있음.
 - 고객중심 경쟁이란 기업 및 금융회사가 잠재 또는 현재 고객들의 만족도를 높이고 충성도(Loyalty)를 제고함으로써 충성고객들의 구전마케팅(Word of Mouth Promotion)과 반복적 상품구매(Patronage)로 수익을 제고하는 전략임.
 - 반면, 상품 및 서비스 중심 경쟁이란 새로운 상품 및 서비스 공급을 통해 신규 고객을 유치하는 전략임.
 - 금융산업의 성장이 둔화된 가운데 기존의 상품 및 서비스 중심 경쟁은 금융회사들이 경쟁적으로 유사 상품 또는 서비스를 출시함에 따라 상품의 동질화를 초래하였고, 이로 인한 가격경쟁 심화로 수익성을 악화시켰다고 평가됨.
- 고객중심 경쟁의 핵심은 잠재 또는 현재 고객과의 소통을 통한 신뢰 제고와 충성고객 확보에 있음.
 - 충성고객들은 구전마케터로서 주위 사람들에게 거래 금융회사를 추천하고 반복적으로 상품을 구매하는 역할을 함에 따라 금융회사의 차별화된 경쟁력으로 작용함.
 - 기업 및 금융회사의 재무건전성, 전문성, 효율성 등 경영측면도 신뢰 제고에 영향을 미치는 요인이며, 고객과의 소통은 이러한 경영측면을 강화할 수 있다는 점에서 중요함.
- 고객과의 소통을 강화하기 위해 글로벌 금융회사들은 고객자문위원회(Customer Advisory Board)를 운영하고 있으며, 최근 독일 보험그룹인 ERGO사도 “To Insure is to Understand”라는 경영전략의 수행방안 중 하나로 고객자문위원회를 운영하기 시작함.
 - 고객자문위원회는 기업이 현재 또는 잠재 고객들과 소통할 수 있는 비공식자문기구임.
 - 고객과의 소통을 통해 고객이 원하는 상품 및 서비스를 개발함과 동시에 프로세스 개선을 통해 고객 만족도를 높이면서 소비자신뢰 제고와 충성고객 확보를 통해 차별화된 경쟁력을 확보하는 것이 목적인.
- 향후 연금 등 저축성보험 중심으로 금융업권 간 경쟁이 가속화될 것으로 보이는 가운데 소비자신뢰가 금융회사의 차별화된 경쟁력으로 부각될 것으로 전망되므로 국내 보험회사들도 소비자신뢰 제고 전략을 중요 경영전략으로 선택할 필요가 있음.

1. 검토 배경



- 최근 소비자신뢰가 보험산업의 주요 선결과제로 제기되고 있으며 소비자신뢰 제고방안에 대한 관심이 높아지고 있음.
 - 보험업의 경우 고객(계약자)과 보험회사 간 보험거래가 일회성으로 끝나는 것이 아니라 장기간 지속되는데다 장래 발생할지 모르는 불확실한 위험을 전제로 계약이 이루어지므로 소비자신뢰 문제가 다른 업종에 비해 보다 중요하게 다루어져야 함.¹⁾
 - 소비자신뢰가 지속성장을 위한 밑거름으로 인식되고 있는 상황에서 고객 관점에서의 경영이 필요함.
 - 특히, 연금 등 저축성보험 중심으로 보험산업이 성장하면서 금융업권 간 경쟁이 심화되고 있어 소비자신뢰는 보험산업 전체의 생존과 직결된 이슈임.

- 소비자신뢰 제고를 위한 고객중심 경영의 핵심은 잠재 또는 현재 고객들과의 소통이라 할 수 있으며, 소통채널로서 비공식 자문기구인 고객자문위원회(Customer Advisory Board)를 운영하는 글로벌 금융회사들이 늘어나고 있음.
 - 고객자문위원회는 1990년대 중반부터 시작되었으며, 초기에는 IT기업들이 주로 이를 운영하였으나 2000년대 들어 글로벌 금융회사들도 많이 운영하고 있음.
 - 소비자신뢰는 오래 전부터 중요하게 다루어진 이슈이나 최근 들어 고객과의 소통을 통한 신뢰 제고가 재차 강조되고 있음.

- 지난 2011년 독일의 보험그룹 ERGO사는 고객자문위원회를 구성하고 운영을 시작함.²⁾
 - ERGO사는 2011년 5월 고객자문위원회 구성을 완료하였으며, 동 자문위원회는 25명의 ERGO사 고객들로 구성함.
 - 고객자문위원회는 고객관점에서 ERGO사의 상품, 서비스, 프로세스에 대해 토론하고, 이를 통한 전반적 제안을 ERGO사에 제공하는 것을 목적으로 함.

1) 남상욱 외, 「순해보험사의 계약자신뢰에 관한 실증연구」, 『보험학회지』, 제79집, 2008-04.

2) ERGO사의 고객자문위원회 위원들에 대한 보상수준은 알려져 있지 않으나, 일반적으로 교통비, 숙박비 등 최소한의 보상만이 이루어지는 것으로 알려짐.

- 고객자문위원회 위원들은 2년을 임기로 하며, 회사로부터의 독립성을 보장하기 위해 외부기관이 성별, 지역, 나이, 직업 등을 면밀히 고려하여 선발함.
- ERGO사의 고객자문위원회 운영 목적은 “To Insure is to Understand”라는 원칙에서 고객 니즈에 대한 집중과 소비자신뢰 제고임.
- 동사는 고객자문위원회를 통해 상품 및 서비스 개발에 고객의 의견을 반영하고, 나아가 기업을 혁신할 수 있는 원동력으로 활용할 계획이라고 표명함.
- 이에 보고는 고객자문위원회의 등장 배경 및 역할과 글로벌 금융회사들의 운영사례를 검토하여 소비자신뢰 제고를 통한 경쟁력 제고 방향에 대해 시사점을 제시하고자 함.
- 고객의 니즈를 기업의 생산과정(Value Chain)에 통합하여 고객만족과 소비자신뢰를 제고하고, 이를 통한 충성고객 확보로 기업의 차별화된 경쟁력이 제고될 수 있는 것으로 알려짐.

2. 경쟁력 관점의 소비자신뢰



- 소비자신뢰는 글로벌 금융위기 이후 금융소비자들과 금융서비스 제공 기업들에게 경쟁력 확보의 중요 요인으로 부각됨.
- HSBC의 은퇴 관련 설문조사에서 조사대상 1만 5,000여명 가운데 26%가 금융서비스 공급자 선택 시 신뢰가 가장 중요하다고 답변하였으며, 우리나라 응답자의 34%도 신뢰가 가장 중요하다고 답변³⁾함.
- 소비자신뢰의 중요성이 부각되고 있는 것은 은행, 증권, 보험 등 금융업권 간 업무영역 차별이 완화되고 경쟁이 심화되면서 나타나는 현상으로 해석할 수 있음.
- 고객관계 극대화라는 새로운 경쟁패러다임에서 소비자신뢰의 중요성이 부각되었으며, 고객관계 극대화의 지향점은 충성고객(Loyal Customer) 확보임.

3) HSBC Insurance(2009), The Future of Retirement. 동 은퇴 관련 설문조사는 HSBC Retirement Program이 수행하는 조사로 2005년부터 시작되었으며, 15개국 30~70세의 1만 5,000명을 조사대상으로 함.

- 종전까지 대량생산과 생산 다변화로 대변되던 기업의 경쟁패러다임이 1990년대 IT기술이 발달하면서 고객의 니즈가 반영된 상품 및 서비스 제공으로 변화됨.
 - 금융산업에서도 이와 유사한 현상이 나타났으며, 성장 둔화와 경쟁심화 속에서 금융상품 동질화 (Identical Financial Product)와 가격경쟁으로 수익성 악화가 초래됨.
 - 이를 극복하기 위해 고객관계 극대화를 통한 충성고객 확보, 그리고 이를 통한 차별화된 경쟁력 확보가 새로운 경쟁전략으로 제시됨.
 - 충성고객들은 반복적인 상품·서비스 구매, 거래 금융회사에 대한 옹호자(Advocate), 구전마케터 (Word-of-Mouth Promotion)로서의 역할을 통해 금융회사의 차별화된 경쟁력으로 작용함.
- 고객관계 극대화에 영향을 미치는 요인들로 서비스 질(Quality), 고객만족, 기업이미지가 제시되고 있으며, 고객만족과 기업이미지는 고객들이 느끼는 가치에 대한 인식에 영향을 미침.
- 고객들이 느끼는 가치에 대한 인식은 고객이 구매한 상품 및 서비스의 특성과 구매 결과 고객들이 갖게 되는 것이며, 이러한 인식에서 신뢰를 비롯해 고객과 금융회사 간 거래적·심리적 유대감이 생성⁴⁾됨.
- 신뢰를 비롯한 거래적·심리적 유대감 형성이 충성고객 확보를 위한 필요조건인 가운데 고객자문위원회가 신뢰 구축을 위한 소통채널로서 역할을 할 수 있음.
- 금융회사와 단순한 거래관계를 갖고 있는 고객들은 금융회사들의 상품 및 서비스가 동일하다는 인식을 갖고 있어 단순한 편의성이나 관성(Inertia)에 의해 거래관계를 유지함.
 - 반면, 충성고객들은 금융회사와 신뢰와 거래적·심리적 유대감을 갖고 있는 고객들임.
 - 신뢰와 거래적·심리적 유대감이란 금융회사와 고객 상호 간 지원이 가능한 무형의 비공식 네트워크로서의 가치임.

4) 가장의 사망으로 발생한 가계의 소득위험이나 상해로 인한 피해를 보험회사가 약속대로 보장해 준 경우 고객들은 보험회사에 대해 유대감을 얻게 됨.

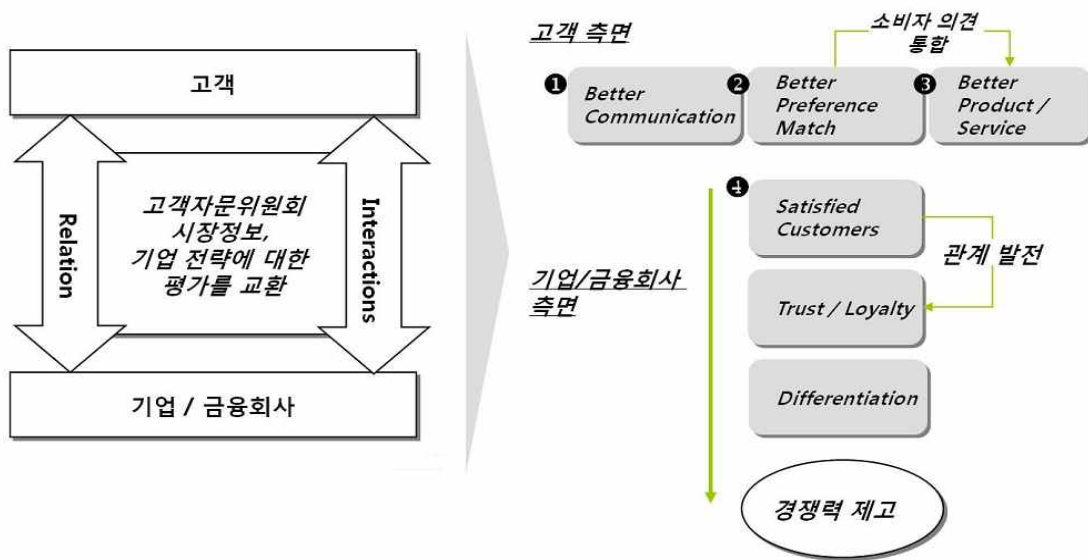
3. 고객관계 극대화 전략 - 고객자문위원회

가. 고객과의 상호작용 채널

■ 충성고객 확보를 위해서는 고객을 기업의 가치사슬에 통합시키는 고객과 금융회사 간 상호작용이 필요한데, 이를 위한 채널이 고객자문위원회라 할 수 있음.

- 동 상호작용은 ERGO사의 경우처럼 보험회사의 상품 및 서비스에 대해 고객의 의견을 반영하고, 이를 통해 금융회사의 개선을 유도하는 것임.⁵⁾
- 일반적으로 고객과의 상호작용은 고객과의 소통을 통해 고객의 선호가 반영된 상품 및 서비스를 금융회사가 제공하게 되면 고객만족도가 제고되고, 이러한 관계가 지속될 경우 고객과 금융회사 간에 신뢰가 쌓이게 된다는 논리⁶⁾임(〈그림 1〉 참조).

〈그림 1〉 고객자문위원회의 기능



주¹: peltier et al.(2003), Interactive Inegrated Marketing Communication, Int'l Journal of Advertising.
 자료: Vesanen, Jari, "What is Personalization, November 2005.

5) “금융회사가 제공하는 상품·서비스에 대한 기대가 점점 커지는 상황에서 고객의 의견을 듣고 고객이 금융회사에게 원하는 것이 무엇인지를 이해하는 것이 중요함. 고객자문위원회가 이러한 기능을 할 것이라고 기대”, COO of ERGO(2011. 10. 19), Press Release.
 6) Peltier et. al.(2003), "Interactive Integrated Marketing Communication", International Journal of Advertising.

나. 고객자문위원회 운영 사례

■ 고객자문위원회는 1990년대 중반 시작되었으며 이후 IT기업, 금융회사들로 확산됨.

- 1996년 Fortune 500기업 중 21개 기업이 고객자문위원회를 운영하고 있고, 이 중 19개 기업이 고객자문위원회를 고객과의 관계구축 및 충성심 제고를 위한 효과적인 수단이라고 평가⁷⁾됨.
- 상품개발, 신 시장 개척 및 사업 발굴, R&D, 전략 수립 등에 고객의 의견을 반영함으로써 고객관계 극대화에 활용함.

■ IT기업들은 기업고객들로 구성된 고객자문위원회를 운영하고 있음.

- Symantec은 IT업계 주요 경쟁기업들의 IT 관련 임원들로 구성(8명)된 임원고객자문위원회를 2006년도 출범하여 연 2회 미팅을 가짐.
- 기업고객들의 니즈에 대한 구체적 정보를 확보함으로써 자사의 사업 및 전략방향에 대한 가이드라인을 설정함.

〈표 1〉 글로벌 IT기업의 고객자문위원회 운영 사례

회사명	명칭	자문위원 수	미팅 회수 (연간)	운영 목적
Hewlett-Packard	Customer Advisory Board	20명	1회	R&D 제안
Sun Microsystems	Customer Advisory Board	12명	1회	전략방향 수립에 대한 조언
Microsoft	Global Executive Roundtable	50명	2회	글로벌 사업 기회 모색
Digital Equipment	Customer Advisory Board	60명	2회	정책수립 자문
Symantec	Executive Customer Advisory Council	8명	2회	전략기획과 기업 솔루션 가이드

■ 금융회사들 중 은행과 보험회사의 고객자문위원회 운영 사례로 Well's Fargo, Chase Bank, CIGNA, Prudential Insurance, 그리고 전술한 ERGO를 들 수 있음.

7) Carter, T.(2003), "Customer Advisory Board: A Strategic Tool for Customer Relationship Building".

- Well's Fargo는 1990년대 후반 소수민족들이 운영하는 중소기업을 고객으로 확보하기 위해 지역 사회와 소수민족 고객들로 구성된 전략적 자문위원회(Strategic Advisory Board)를 한시적으로 운영한 경험이 있는데, 동 자문위원회는 각 소수민족에 대한 비즈니스 서비스 프로그램 개발을 위한 스티어링 커미티(Steering Committee) 역할을 수행한 것으로 평가됨.
 - Chase Bank의 Chase Business Advisory Board는 온라인상에서 자영업자 및 중소기업 고객들이 자발적으로 참여하는 자문기구로 금융상품 및 서비스에 대한 견해를 고객과 은행이 공유함으로써 은행의 상품 개선에 기여하고 있다고 평가됨.
 - 건강보험회사인 CIGNA는 여성자문위원회(Women's Advisory Board)를 운영하였으며, 여성고객들로 구성된 동 자문위원회는 새로운 보험상품과 시장동향 및 트렌드에 대한 의견 교환 기능을 수행함.
 - Prudential Insurance는 회사 내부 임직원들로 구성된 Mini Advisory Board를 운영하였는데, 동 위원회를 통해 사내에 구축된 고객 데이터베이스를 사용한 여러 부서의 임직원들이 데이터베이스 사용 경험에 대해 토론하고 개선방향을 모색하였으며, 고객 데이터베이스 개선으로 고객정보 관리 및 對고객 문서작성 효과를 높임으로써 고객신뢰를 제고했다는 평가가 이루어짐.
- ERGO사와 마찬가지로 독일의 코메르츠뱅크는 금융회사의 생존전략으로 고객중심 경영을 추진하면서 고객자문위원회를 운영함.
- 코메르츠뱅크는 2009년 초 독일의 드레스너(Dresdner)뱅크를 합병하며 지점 1,200여개, 1,500만 고객을 확보한 독일 최대 상업은행으로 출범하였으나 서브프라임 부실이 실현되면서 공적자금을 지원 받음.
 - 2008년 상반기 ROE 16.4%, 9억 유로의 영업이익을 기록하였음에도 부실로 인해 2009년 상반기 약 8억 유로의 영업이익 적자를 기록하면서 생존의 기로에 놓임.
 - 2012년까지 “지속가능한 사업프로세스 구축을 통한 생존”이라는 전략목표를 달성하기 위해 고객중심 경영(Focus on the Customer)을 세부추진 목표로 설정함.
 - 고객중심 경영은 고객에게 열린(Open), 투명한(Transparent), 공정한(Fair) 은행으로 거듭나는 것임.
- 코메르츠뱅크는 고객자문위원회 산하 8개의 집행기구를 설치하여 고객들의 의견을 수렴함으로써 서비스 개선, 투명성 개선 등 금융회사의 경영혁신을 추진함.

- 코메르츠뱅크, 드레스너뱅크의 개인, 기업, 중소기업 고객들로 구성된 40명의 고객자문위원회를 2009년 상반기부터 본격적으로 운영함.
- 코메르츠뱅크의 이사회 임원이 고객자문위원회에 참여하여 자문위원들과 은행경영 및 금융시장 동향에 대해 토론하고, 이를 상품 및 서비스 개선에 반영함.

〈표 2〉 글로벌 금융회사의 고객자문위원회 운영 사례

회사명	명칭	배경	운영 사례	비고
Wells Fargo	Strategic Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> ● 1990년대 후반 미국 소수민족 중소기업 고객 공략 목적 - 1990년대 후반 중소기업 고객 확보 전략의 일환 	<ul style="list-style-type: none"> ● 지역사회와 소수민족 고객들로 구성 ● 각 소수민족에 대한 비즈니스 서비스 프로그램 개발을 위한 스티어링 커미티 역할 	한시적 운영
Chase Bank	Chase Business Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> ● 중소기업 고객들에 대한 금융상품 및 서비스에 대한 의견 공유 	<ul style="list-style-type: none"> ● 온라인상에서 자영업자/중소기업 고객들의 자발적 참여 	온라인
CIGNA	Women's Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> ● 여성고객층 공략 목적 	<ul style="list-style-type: none"> ● 여성고객들로 고객보드를 구성 ● 새로운 보험상품과 시장동향 및 트렌드에 대한 의견 교환 	-
Prudential Insurance	Mini Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> ● 내부 고객(임직원)들의 의견 수렴을 통해 사내 서비스(데이터시스템) 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ● 사내 데이터시스템의 고객정보를 이용하는 부서 임직원들이 사용경험에 대한 의견을 교환 ● 고객정보관리 및 고객문서작성내용향상으로 고객 신뢰도 제고 	내부 임직원
ERGO	Customer Advisory Board	<ul style="list-style-type: none"> ● "To Insurance is to Understand" ● 고객의 의견을 반영해 보험 상품 및 프로세스 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2011년 5월 발족 후 10월 미팅 개최 ● 25명의 위원으로 구성 ● 1년 2회 미팅 	-

자료: 각사 보도자료.

■ 국내 보험회사 중 라이나생명이 고객서비스 개선을 위해 고객보호위원회를 2011년 7월 발족함.⁸⁾

- 동 고객보호위원회는 라이나생명의 주요 임원진과 외부 자문위원 5명으로 구성됨.

8) 아주경제(2011. 7. 4).

- 대고객 서비스 개선, 보험금 지급 프로세스 개선 등 고객가치 제고를 위한 전략수립과 개인정보 보호강화와 소비자보호 관련 교육 및 기준 마련을 통한 내부개선 활동을 수행함.
- 고객관계 강화를 위한 소통채널로서 역할을 할 것으로 기대함.

4. 결론 및 시사점



- 소비자신뢰가 기업 및 금융회사의 지속성장의 근간이라는 인식이 최근 들어 전세계적으로 강조되며 신뢰 제고를 위한 다양한 전략이 실행되고 있으나, 국내 보험산업의 경우 이러한 활동이 여전히 미흡한 수준임.
 - 전술한 바와 같이 보험거래가 장기간 지속된다는 점과 불확실한 위험을 다룬다는 점에서 소비자신뢰는 다른 업종에 비해 보다 중요하게 다루어져야 함.
 - 금융감독원에 따르면 2011년 상반기 보험회사 관련 민원은 전체 금융산업 민원 3만 7,198건 중 1만 9,688건으로 약 53%를 차지함.
 - 보험 모집, 보험금 산정 및 지급 단계에서 민원발생 비중이 높은 것으로 나타남.
- 잠재 또는 현재 고객을 보험회사의 상품 및 서비스 개발, 판매, 보험금 지급 등 가치사슬에 참여시키는 것이 소비자신뢰 제고를 위한 방안이며, 이를 위한 소통채널로 고객자문위원회의 역할이 크다고 할 수 있음.
 - 글로벌 금융회사들의 사례 분석 결과 고객의 니즈를 보험회사의 가치사슬에 반영하는 고객중심 경영이 생존전략임.
 - 금융회사의 상품 및 서비스 제공 관련 전문성, 재무건전성, 효율성 등 경영측면도 소비자신뢰를 제고할 수 있는 방안이며, 고객과의 소통을 통해 이러한 경영측면을 더욱 강화해 나갈 수 있을 것으로 판단됨.
- 고객자문위원회는 기업 및 금융회사의 소비자신뢰 제고와 더불어 신성장동력 확보 및 혁신의 촉매기능도 수행할 수 있음.
 - Wells Fargo, CIGNA, Prudential Insurance의 사례는 소수민족 중소기업 고객 확보라는 신수익원 창출과 보험회사의 내부 효율성을 개선한 예시임.

- 금융업권 간 경쟁이 가속화되고 경쟁패러다임이 변화하고 있는 환경 속에서 보험회사의 생존을 위해서는 고객중심 경영을 통한 소비자신뢰 제고가 전제되어야 하며, 이를 위해 고객자문위원회와 같은 고객과의 소통채널을 조속히 확보하는 것이 중요함. **kiri**