

## 생보사의 이탈고객 회귀전략

박 중 권\*

가구당 생명보험 가입률 추세는 2006년을 정점으로 포화상태에 도달하여, 신규고객을 유치하는 데에는 상당한 어려움이 있을 것으로 예상된다. 생보사는 기존 보유고객의 재무재설계를 통한 추가가입을 유도하기 위해, 기존 보유고객의 이탈방지를 위한 최선의 노력을 경주하고 있다.

고객이탈 관련 소비자성향 및 전반적 이해를 통해 우체국보험도 기존 보유고객의 이탈방지를 위한 대안을 모색할 필요성이 있다. 고객이탈의 유형 및 전략으로 계약해지 고객의 상담과 대안제시를 통한 사전예방 전략, 계약해지 고객을 재고객화하기 위한 회귀전략, 이탈가능성 높은 고객을 고객관리를 통한 보호전략이 있다. 고객 이탈방지의 목적은 기존 보유고객에 대한 보험재무 재설계 및 보험자산 상향조정(up-grade)을 통해 우체국보험의 안정적 성장 동력을 마련하기 위함이다.

### I. 배 경

보험개발원 보험연구소에서 실시한 보험소비자 설문조사에 의하면 2007년도 생명보험 가구당 가입 가구비율은 82.5%로 2006년도 대비 1.1%로 감소하였고, 가입 건수기준으로는 2006년 대비 3.5건에서 2007년 4.1건으로 증가하였다.

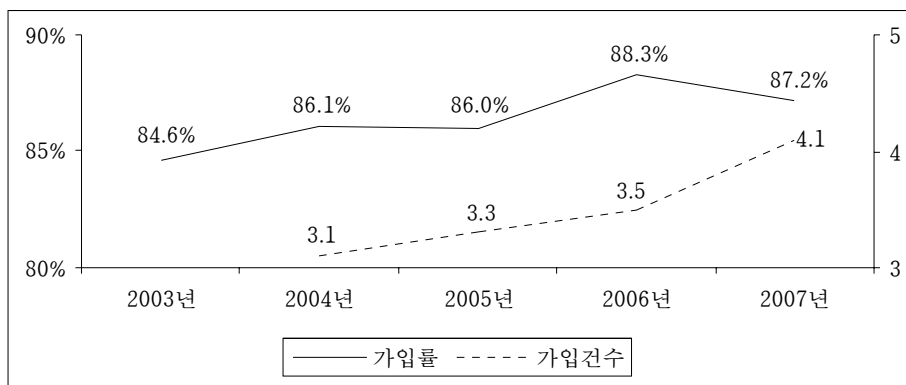
가구당 가입률 수준은 이미 보험선진국 수준에 도달하였으며, 보험재설계를 통한 추가 가입전략이 이루어져 가구당 가입건수가 2006년 대비 2007년도에 0.6건이 증가하였다.

\* 정보통신정책연구원 우정경영연구소 책임연구원

〈표 1〉 생명보험 가입률/가입건수 추이

구분	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
가입률(%)	84.6	86.1	86.0	88.3	87.2
가입건수(건)	-	3.1	3.3	3.5	4.1

자료: 안철경 외 2인, “2007년 보험소비자 설문조사”, 보험개발원, 2007. 3



가구당 생명보험 가입률 추세는 2006년을 정점으로 포화상태에 도달하였으므로, 앞으로 생명보험회사는 신규고객을 유치하는 데에는 상당한 어려움이 있을 것으로 예상된다.

따라서 기존고객의 이탈방지를 통한 평생고객화 하기 위해 고객관리의 필요성이 제기된다. 그 이유는 기존고객에 대한 보험재무 재설계 및 보험자산 상향조정(up-grade)을 통해 생보사의 안정적 성장을 도모할 수 있기 때문이다.

## II. 고객이탈관련 소비자 성향

### 1. 해약·효력상실 중심으로 소비자 성향조사

생명보험 상품은 일반 금융상품과는 달리 입·출금이 자유롭지 못하고, 계약기간도 통상 10년 이상의 장기계약이고 중도 계약해지시에는 손실을 가져오는 등의 특성을 가진 금융상품이

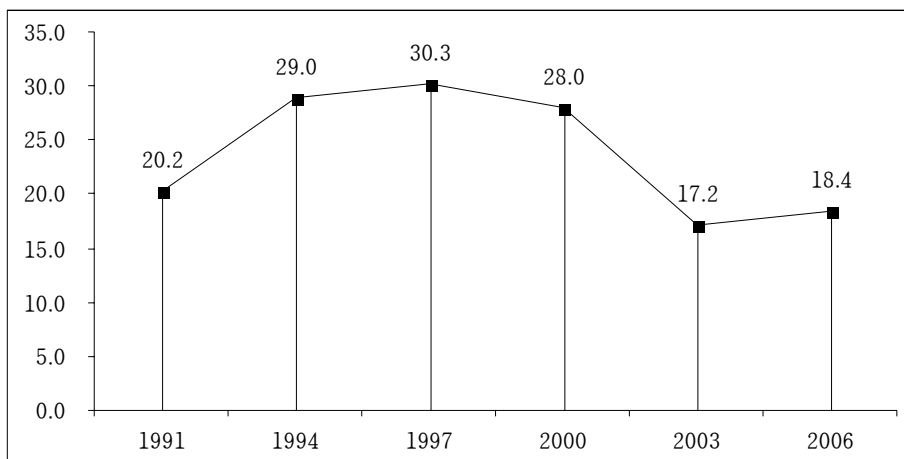
다. 생명보험 상품가입자의 중도해지 즉 고객이탈에 관한 소비자성향 추이 및 생보사의 실태를 살펴볼 필요성이 있다.

1) 해약·효력상실을 경험한 가구

최근 3년동안 생명보험계약의 해약·효력상실을 경험한 가구가 2006년 18.4%로 2003년 17.2% 대비 1.2% 증가하였다. 효력·상실을 경험한 가구의 증가추세는 생명보험회사의 고객 이탈로 장기적으로 회사의 안정적 성장에 저해 요인으로 작용할 수 있다.

[그림 1] 해약·효력상실 경험 있는 가구

(단위: %)



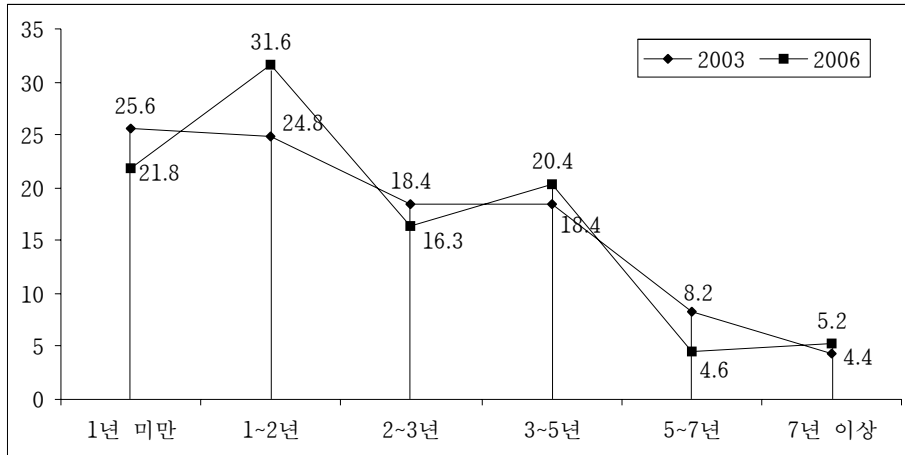
자료: 생명보험협회, “2006년 생명보험 성향조사”

2) 해약·효력상실까지의 계약유지기간

생명보험 가입후 해약 또는 효력상실이 되기 전까지 평균 계약유지기간이 2006년 32.5개월로 2003년 26.5개월 대비 6.0개월 증가하였다. 특히, 2년이내 해약·효력상실 된 계약이 2003년 50.4%, 2006년 53.4%로 절반이상을 점유하고 있다. 보험상품은 무형의 상품으로 실용가치가 아닌 효용가치에 의해 소비자들이 보험상품을 구매하기 때문에, 보험의 필요성을 인지할 수 있도록 계약체결 초기 몇 년간은 고객관리를 통한 고객이탈을 방지할 필요성이 있다.

(그림 2) 해약·효력상실계약의 유지기간

(단위: %)



자료: 생명보험협회, “2006년 생명보험 성향조사”

3) 해약·효력상실의 이유

중도 해약 또는 효력상실의 원인(복수응답)은 2003년도에 이어 2006년도에도 “보험료 납입이 어려워서” 47.1%, “목돈이 필요해서” 36.5% 등으로 조사되어, 생명보험계약의 해약 또는 효력상실이 주로 가입자의 경제적 이유에서 발생하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 해약·효력상실의 이유(복수응답)

(단위: %)

구 분	2000년	2003년	2006년
보험료납입이 어려워서	42.0	49.3	47.1
인플레이션으로 인하여 보험은 손해라 생각해서	13.6	11.1	7.6
목돈이 필요해서	41.4	32.4	36.5
기간이 너무 길어서	22.3	11.1	17.4
가입시 의리상 어쩔 수 없이 가입했으므로	12.1	13.1	4.9
보험금액이 소액이라 보험으로서 의미가 없어서	7.3	11.7	10.6
설계사의 말과 내용이 달라서	7.0	6.1	9.0

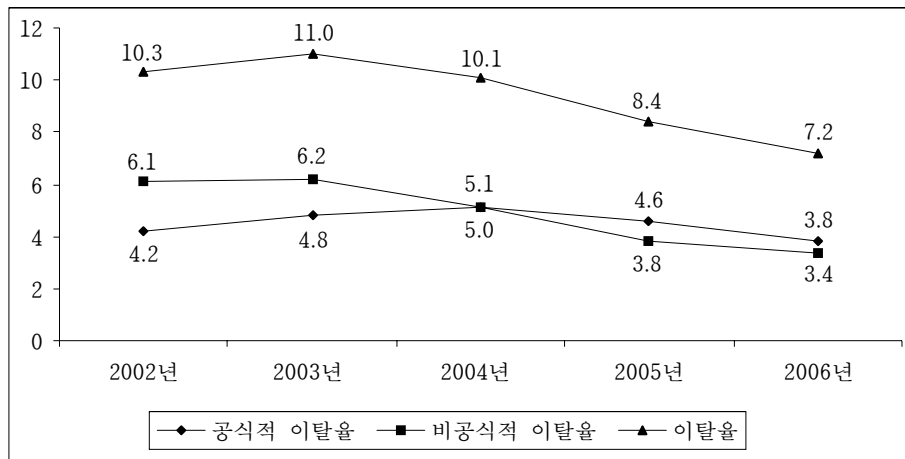
자료: 생명보험협회, “2006년 생명보험 성향조사”

경제적 문제로 해약을 하게 된 경우 주로 가입자의 실직 등으로 인한 소득감소 등 불가피한

사유가 있겠지만, 보험 모집과정에서 계약자의 현재 및 미래의 재무상태를 적절히 고려하지 않은 것도 일부 원인으로 작용했을 가능성도 있는 것으로 추정된다.

## 2. 생보사의 고객이탈 추이

[그림 3] 최근 5년간 이탈유형별 추이



<표 3> 최근 5년간 계약상황별 건수 현황

(단위: 천건)

구 분	2002년	2003년	2004년	2006년	2006년
연초보유계약건수	61,084	67,973	62,449	63,650	72,096
신계약건수	26,848	21,432	20,971	27,384	27,467
해약계약건수	3,695	4,282	4,293	4,157	3,766
효력상실계약건수	5,352	5,538	4,134	3,518	3,375
공식적이탈율*	4.2%	4.8%	5.1%	4.6%	3.8%
비공식적이탈율**	6.1%	6.2%	5.0%	3.8%	3.4%
이탈율***	10.3%	11.0%	10.1%	8.4%	7.2%

주: 건수는 일반계정 계약(특별계정 계약제외)

\*: 공식적이탈율 = 해약계약건수 ÷ (연초보유계약건수 + 신계약건수) × 100

\*\* : 비공식적이탈율 = 효력상실계약건수 ÷ (연초보유계약건수 + 신계약건수) × 100

\*\*\*: 이탈율 = (해약계약건수 + 효력상실계약건수) ÷ (연초보유계약건수 + 신계약 건수) × 100

자료: 보험개발원, "각년도 생명보험 통계연보"

가입건수 기준으로 고객이탈(즉, 해약 및 효력상실 계약)율이 2003년 11.0%에서 매년 하락하여 2006년도 7.2%를 나타내고 있으며, 특히 2003년까지는 비공식적 이탈(즉, 효력상실계약)율이 공식적 이탈(즉, 해약계약)을 보다 높게 나타나고 있다.

2004년부터 공식적 이탈율이 비공식적 이탈율보다 높게 나타난 배경은 최근 몇 년간 경기침체가 장기화되면서 일부 이탈고객 중에는 목돈마련 필요, 보험료납입 부담 등 경제적 이유에 의한 것으로 추정된다.

### Ⅲ. 고객이탈의 이해

#### 1. 고객이탈의 정의

고객이탈이란 “고객과의 거래가 정상적으로 유지되지 않고 중단된 상태를 의미”한다. 즉, 고객 이탈은 고객이 특정 상품 또는 서비스를 구매하다가 구매를 중단하거나 타경쟁사로 거래를 전환하는 현상을 말한다.

〈표 4〉 금융회사별 공식적 이탈과 비공식적 이탈 정의 비교

구 분	공식적 이탈	비공식적 이탈※
은행	계좌해지	휴면계좌
생명보험사	해약	실효(효력상실)
손해보험사(자동차보험)	非갱신	-
증권사	계좌해지	非활동계좌, 他社주식이체
신용카드사	카드해약, 非갱신	휴면카드

- ※ 1. 은행의 휴면계좌는 ① 예금잔고 1만원미만으로 1년이상 거래가 없거나, ② 5만원미만으로 2년이상 거래가 없거나, ③ 10만원미만으로 3년이상 거래가 없는 예금  
 2. 생명보험사의 실효(효력상실)는 2개월이상(우체국보험의 경우 3개월이상) 보험료 납입이 중지된 경우  
 3. 증권사의 非활동계좌는 최근 6개월간 매매거래가 중단된 고객계좌  
 4. 신용카드사의 휴면카드는 직전 1년간 사용실적이 없는 카드

고객이탈은 거래회사에 이탈의사를 표명하는 공식적 이탈과 아무런 의사표시 없이 거래를 중단하는 비공식적 이탈로 구분할 수 있다. 일반적으로 금융회사의 경우 계약을 해지(또는 해약)하지 않고, 휴면상태로 방치하는 비공식적 이탈의 경향이 높은 편이다.

## 2. 고객이탈의 배경과 의미

고객이탈이 발생하는 배경은 금융산업이 성숙단계에 진입하고, 다수의 경쟁자가 시장에 참여함으로써 고객의 금융회사 선택폭이 확대되었기 때문이다. 최근 금융시장이 안정화되어 성숙단계에 접어들면서 소비자의 금융상품선택권이 다양해지고 있고, 금융상품간의 비교가 용이해지면서 금융회사에 대한 고객의 충성도가 낮아지고 있다. 특히, 경쟁심화로 인해 금융회사가 마케팅 활동을 강화하고, 고객유치를 위해 다양한 유인책을 제공함으로써 경쟁사간 고객이탈이 증가하고 있다.

고객이탈의 증가는 매출감소는 물론 신규고객 유치비용의 증가, 기업이미지 하락 등 경영성과를 압박하는 요인으로 작용하고 있다. 궁극적으로 고객이탈의 증가는 기업경쟁력의 약화, 기업성과의 감소 등을 사전적으로 예견할 수 있는 선행지표가 되고 있다.

## 3. 고객이탈의 원인 및 유형

고객이탈은 이탈원인에 따라 실망이탈, 경쟁이탈, 자격이탈 등으로 분류되며, 실망이탈과 경쟁이탈은 브랜드전환으로 나타나고 있다.

실망이탈은 기존 거래사의 관리소홀로 인해 상품, 서비스, 가격, 고객응대 등에 대하여 불만을 경험하고 계획적으로 이탈하는 것을 의미한다. 경쟁이탈은 경쟁사의 공격적인 마케팅에 의해 고객이 이탈되는 현상으로 더 좋은 상품 및 서비스, 저렴한 가격, 인적채널과의 친분관계 등이 주요한 원인이라 할 수 있다. 자격이탈은 서비스 지역에서 이전하거나, 경제적인 이유로 더 이상 해당 상품 및 서비스를 이용할 수 없는 상태를 의미한다.

일반적으로 실망이탈과 경쟁이탈의 경우 재고객화 유도 전략 추진이 가능하나, 자격이탈의 경우 재고객화 유도 추진이 불가능하다.

(그림 4) 고객이탈의 원인 및 유형

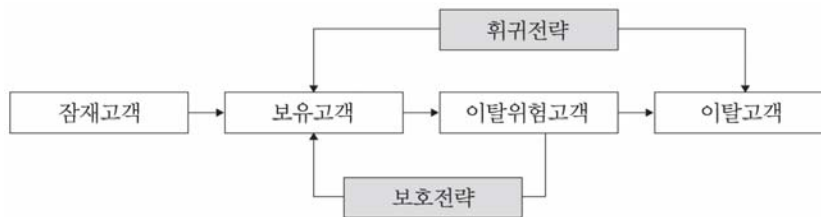
원인	기존 거래사	경쟁사	고객
	관리소홀로 인한 불만경험	- 상품·서비스 - 저렴한 가격 - 인적채널과의 친분	불가피한 사유 (거주이전, 경제적 이유 등)
유형	실망이탈	경쟁이탈	자격이탈

#### 4. 이탈고객의 회귀방안

지금까지는 신규고객의 획득이나 보유고객의 유지가 중시되었으나, 통합적인 고객관리체계를 수립하기 위해서는 이탈고객의 회귀 및 이탈위험고객의 보호도 중요해지고 있다.

이탈고객의 회귀방안은 이탈원인의 분석을 통한 이탈고객의 회귀와 이탈위험고객의 보호 등 2가지로 분류 할 수 있다.

(그림 5) 고객흐름 및 고객유형

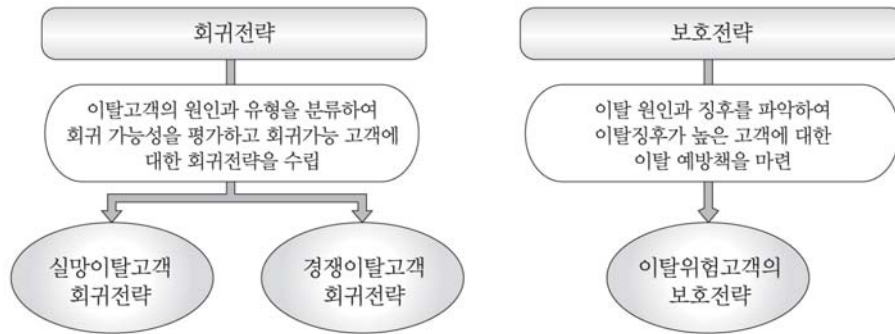


첫째, 거래관계를 청산한 이탈고객의 원인과 유형을 분류하여 회귀가능성을 평가하고 회귀가능고객에 대한 회귀전략을 수립하는 것이다.

둘째, 이탈고객의 과거 거래정보 및 특성을 바탕으로 이탈원인과 징후를 파악하여, 이탈징후가 높은 고객에 대한 이탈예방정책을 마련하는 것이다.



(그림 6) 이탈고객의 회귀전략 및 이탈위험고객의 보호전략



#### IV. 생보사의 고객이탈 방지를 위한 고객관리 사례

##### 1. 고객만족 증대를 통한 고객이탈 방지 노력

고객만족이 경쟁력의 척도로 부상하면서 각 생보사별로 CS(Customer Satisfaction: 고객만족)전략이 다각화되고 있다. 생보사의 핵심가치가 고객에 맞춰지면서 “보험설계는 곧 인생의 설계”라는 인식 확산에 기여하고 있다. 여기에 보험감독당국이 시행예정인 소비자보호 우수회사 인증제도를 앞두고 “고객불만 제로” 해결에 한발씩 다가가고 있는 것이다.

각 생보사들은 고객만족 증대를 통한 고객이탈을 사전에 방지하고자 CS부문을 강화해 민원을 줄이고 기업 이미지를 제고시켜 경쟁력 강화를 기대하고 있다. 고객이탈을 줄이기 위해 각 생보사들은 업무시스템과 프로세스 구축에 치중하는가 하면 CS담당을 최고경영자나 임원이 전담하기도 한다.

삼성생명은 전 임원과 부서장들의 경영진 현장체험 프로그램을 운영하고 있다. 경영진이 불만을 접수한 고객의 소리를 직접 듣고 접수확인 전화를 실시한다. 또한 홈페이지내의 고객 커뮤니티인 “참여마당”과 다양한 계층으로 구성된 고객의견 수렴제도인 “고객패널제”를 통해 온·오프라인에서 고객의 소리 청취채널을 확대했다. 이 밖에 보험업계 최고수준의 콜센터를 통한 전문응대서비스, 사이버창구를 통한 거래편의서비스 및 보험금 서류 방문접수 서비스 등을 운영하고 있다.

대한생명은 지난해 부회장 직속으로 CS정책실을 신설했다. 고객불편 접수와 개선을 한 곳에서 처리해 고객불편 사항을 보다 신속하게 처리하고 있다. 2006년 3월 CCMS를 도입했으며 자체적으로 CS매뉴얼을 개발하여 부서별로 CS담당임원을 두는 CS리더제를 시행중이다. 대한생명이 도입한 CCMS의 도입배경을 살펴보면 CCMS는 고객이탈을 최소화 하고 자사의 보험 시장을 방어하기 위한 것이다. 또한 콜센터 상담원을 통해 토요일에도 만기보험금과 보험계약 대출의 신청 및 상환을 처리하고 있다.

미래에셋생명은 현재 200명인 콜센터 직원을 대형사 수준인 250명까지 확대할 계획이다. 이로써 고객이 기다리지 않고 바로 문의통화를 할 수 있게 할 예정이다. 또한 고객간 원활한 커뮤니케이션을 목표로 변액보험, 펀드, 일반보험 등에 대한 전문상담원을 두고 있다.

각 생보사는 소비자의 불만을 최소화 시켜 고객이탈을 방지시키기 위해 노력하고 있다. 이미 가구당 생명보험 가입이 포화상태에 이르러 신규고객을 유치하는데 한계가 있으므로, 기존 보유고객을 평생고객화하여 안정적 성장을 도모하기 위한 전략이라 할 수 있다.

## 2. D생보사의 보험소비자 불만에 관한 실증조사 사례

D생보사 CS정책팀에서 분석한 보험소비자 불만의 3가지 특징은 다음과 같다.

〈표 5〉 보험소비자 불만의 3가지 특징

불만원인	불만의 특징
판매과실	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 불만원인이 부실판매로 눈에 보이지 않음</li> <li>- 판매자가 다수임으로 불만원인도 다양함</li> </ul>
초기에 불만이 있으나 참고 있다가 나중에 불만 제기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 해약, 만기, 사고시점에 불만을 제기</li> <li>- 불만이 발생하면 이미 해결하기 어려움</li> </ul>
불만원인이 불투명하고 불명확함	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장시간 경과되어 대개 입증자료가 부족함</li> <li>- 과실여부 판단기준이 고객과 설계사의 말 뿐임</li> </ul>

따라서 고객불만이 발생하였을 경우 사후처리 보다는 사전에 예방하는 것이 중요하다고 할 수

있다.

그리고 일정기간 경과 후 불만을 제기함으로써 항의나 환불요구가 대체로 많으므로 항의나 시정요구 등에 대한 불만관리를 잘하여 손해배상 민원으로 비화되는 것을 방지해야 한다.

〈표 6〉 보험소비자의 불만제기 유형

유형	요구사항	해결방안	점유율
항의	잘못에 대한 사과 및 정확한 내용 확인 요구	정중한 사과, 정확한 내용 설명 및 자료 제공	45%
시정요구	각종 문제점에 대한 개선 요구	신속한 개선 및 재발방지 약속	20%
손해배상	보험료 환불 등 손해배상 요구	설득, 취하 및 보험료 환불	35%

보험소비자 불만의 주요원인을 살펴보면 주로 불완전 판매 및 고객관리 부실에 의한 민원이 전체의 85%를 차지하는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 보험소비자 불만의 주요원인

유형	주요 불만원인	점유율
불완전 판매	- 기본 지키기 미이행 등 판매 과실 - 허위, 과장, 누락 등 약관 설명의무 위반	43.2%
고객관리 부실	- 판매 후 미방문 등 사후 고객관리 부실 - 불친절, 착오안내 등 접점응대서비스 미흡	43.2%
보험금 분쟁	- 질병, 상해, 사망, 수술 등 보험금 지급 관련	2.3%
기타	- 용자, 설계사 및 기타 제도개선 요구 등	12.2%

불만제기 유형별로 불만고객별에 대한 관리체계는 3단계로 구분하여 처리하고 있다.

다음의 2단계 및 3단계 관리포인트에 있는 프로세스에 의한 불만처리는 다음과 같이 7단계로 처리하고 있다.

〈표 8〉 불만고객 3단계 관리체계

구분	담당자	대상고객	관리포인트
1단계	접점직원	불만제기 고객	상담 후 VOC 입력
2단계	지역별 담당자	VOC(고객의 소리)에 등록된 불만고객	프로세스에 의한 처리
3단계	본사 담당자	대외기관 민원제기 고객	프로세스에 의한 처리

〈표 9〉 불만고객 처리를 위한 7단계 프로세스

단계	프로세스	내 용
1단계	불만내용 파악	계약사항, 불만요지 및 요구사항 등 파악
2단계	접수사실 통보	고객과 통화하여 처리일정 안내 및 상세파악
3단계	모집경위 통보	모집당시 설계사의 불완전판매 여부 조사
4단계	관련자료 확인	청약서, 녹취자료 등 입증자료 확인
5단계	과실여부 판단	모집관련 법규 및 유사사례, 판례 검토
6단계	처리방향 설정	수용, 기각, 설득, 취하 등 처리방향 결정
7단계	처리경과 통지	처리결과 고객통지, 피드백 등 후속조치

## V. 우체국보험의 고객이탈 사전예방 및 이탈고객 회귀전략

### 1. 고객이탈 사전예방: 계약해지 고객 상담을 통한 대안제시

우체국보험 고객으로 경제적 사정, 우체국보험 상품에 대한 불만 등 다양한 사유로 계약을 해지하고자 원하는 고객의 이탈방지를 최소화하기 위해 다음 단계별로 업무를 처리할 필요성이 있다.

제1단계로 고객이 해지하고자 하는 원인을 파악하여야 한다.

해지원인을 파악하기 위해서는 “계약상담내용”자료를 통해 고객과의 상담을 통한 경제적 사유, 상품불만 등 구체적으로 해지원인을 획득하여야 한다.

〈표 10〉 해약 상담내용(예시)

보험종류		증서 번호		계약자 성명	
계약 일자				만기 일자	
보험가입 금액				보험료	
<b>해약 사유</b> <input type="checkbox"/> 경제적 사유 - 보험료 납입이 어려워서 ( ) - 목돈이 필요해서 ( ) <input type="checkbox"/> 상품 불만 - 보장내용이 미흡해서 ( ) - 보장한도가 낮아서 ( ) - 보험기간 또는 보험료 납입기간이 길어서 ( ) <input type="checkbox"/> 불완전 판매 - 모집자의 말과 상품내용이 달라서 ( ) - 모집자와의 어쩔 수 없는 관계 때문에 ( ) <input type="checkbox"/> 기타 ( )					
모집자 인적 사항					
성명		소속 우체국		모집자번호	
상담자 인적 사항					
성명		소속 우체국		상담 일시	

2단계로 계약 해지원인별로 대안을 제시하여 계약을 유지하도록 설득한다.

〈표 11〉 해약원인별 대안을 통한 해약방지 방안(예시)

구분	해약 사유	대안(예시)
경제적 이유	보험료 납입이 어려워서	보험가입금액 감액
	목돈이 필요해서	환급금 대출
상품 불만	보장내용이 미흡해서	가입한도내 추가보장 또는 신상품 소개
	보장한도가 낮아서	
	보험기간 또는 보험료 납입기간이 길어서	- 보험기간 또는 보험료납입기간 단축 - 보험료 납입 부담시에 추가로 보험가입금액 삭감

구분	해약 사유	대안(예시)
불완전 판매	모집자의 말과 상품 내용이 달라서	미흡한 부분에 대해 보완가능 사항은 신속히 조치 ※ 해약을 한 경우 추후 모집자가 직접 계약자에게 사과 를 통한 관계개선 도모 필요 → 계약자가 원하는 상품 소개를 통한 재가입유도
	모집자와의 어쩔 수 없는 관계때문에	생활에 있어 보험의 필요성 강조 ※ 해약을 한 경우 추후 모집자는 주기적인 유대관계 지 속을 통해 재가입유도

해지원인별로 각 대안을 제시, 예를 들면 경제적 이유 중 보험납입부담으로 계약을 계속 유지  
시키기 어렵다면, 보험가입금액을 감액하는 방향으로 계약변경 유도를 통해 계약을 유지토록  
할 필요성이 있다.

## 2. 이탈고객의 회귀전략: 계약해지 고객의 재고객화 유도

계약해지를 원하는 고객에게 상담을 통한 계약해지를 사전에 예방하지 못하고, 결국 계약해지  
를 한 고객의 경우 우체국보험으로의 재고객화를 위한 노력은 강구되어야 할 것이다. 계약해지  
고객 즉, 이탈고객의 재고객화 유도전략은 계약해지 상담 내용 분석을 통해 실망이탈인지, 경쟁  
이탈인지를 구분하여 각각에 대한 회귀전략을 추진하여야 한다.

### 1) 실망이탈 고객의 회귀전략

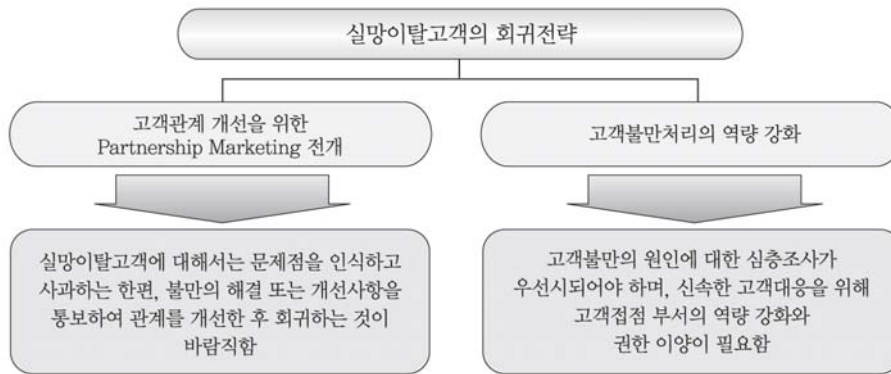
실망이탈고객의 회귀전략은 고객불만을 해소시켜 재고객화를 유도하여야 한다.

첫째, 고객관계 개선을 위한 파트너쉽마케팅을 전개한다.

실망이탈고객에게 구체적 이탈이유에 대해 사과를 표명하고, 불만사항을 개선하여 경영에 반  
영시키며 이를 고객에게 통보하는 피드백이 필요하다. 실망이탈고객은 불만이 해소되고 개선되  
더라도 쉽게 재고객화가 곤란하기 때문에 고객과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 적대적 감정  
을 해소하고 우호적인 관계로의 전환이 요구된다. 커뮤니케이션과정에서 해당 불만사항을 해결  
하려는 노력과 추가적인 상품·서비스를 제안하고 혜택을 부여함으로써 고정고객화를 추진해  
야 한다.

둘째, 고객불만처리의 역량을 강화한다.

고객만족도조사나 불만요인의 접수 등 피상적인 조사는 마케팅전략이나 품질혁신을 위한 이탈원인의 규명이 불가능하므로 심층적인 조사가 필요하다. 공식적인 이탈의 경우 고객이 이탈 의사를 표명한 시점에서는 진실된 원인규명이 곤란하기 때문에 일정시점(예를들면 평균 3개월)이 경과한 이후 이탈원인에 대해 재조사하는 것이 바람직하다. 한편, 비공식적인 이탈의 경우에는 효력상실된 계약 고객의 과거 거래실적 및 거래형태를 분석하여 조사대상을 선별한 후 심층 조사를 실시해야 한다.



## 2) 경쟁이탈고객의 회귀전략

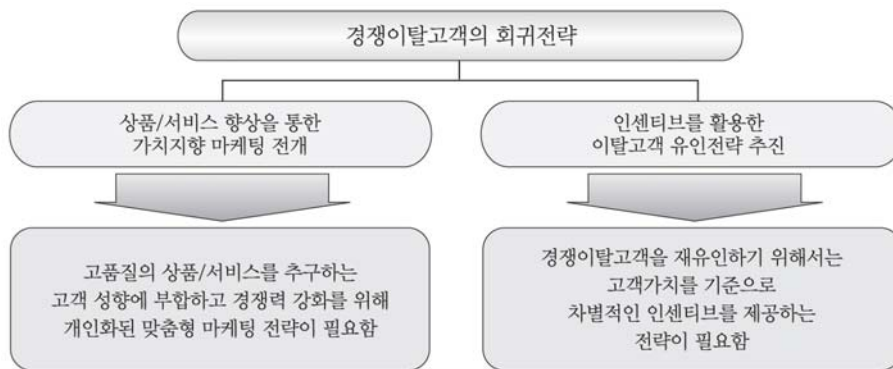
경쟁이탈고객의 회귀전략은 상품·서비스의 질적 향상으로 회귀가 가능하므로, 맞춤형 마케팅전략이 필요하다.

첫째, 상품·서비스 향상을 통한 가치지향마케팅을 전개한다.

경쟁사의 우수한 상품 및 서비스와 공격적인 마케팅에 의해 고객이 이탈되는 현상으로 이탈고객의 회귀를 위해 경쟁사보다 상품 및 서비스의 비교 우위를 강화하는 가치지향마케팅의 전개가 필요하다. 가치지향마케팅이란 적절한 가격을 유지하면서 質 높은 상품·서비스를 제공하여 고객의 인지가치를 제고시키는 마케팅전략으로, 경쟁사의 상품·서비스의 우수성으로 인해 이탈된 고객은 가격민감도가 낮은 반면, 高품질의 상품·서비스를 추구하는 경향이 높기 때문이다.

둘째, 인센티브를 활용한 이탈고객 유인전략을 추진한다.

경쟁이탈고객을 재유인하기 위해서는 단기적으로 적절한 인센티브를 제공할 필요가 있다. 조기에 상품 및 서비스의 질적 수준을 고객의 니즈에 맞게 획기적으로 개선하기 곤란하므로 단기적으로 이탈고객을 재유인하기 위해 인센티브 제도를 적극적으로 활용하는 것이 필요하다. 한편, 신상품 및 서비스에 대해 집중적으로 홍보함으로써 신상품에 대한 가입동기를 유발하여 금융·경제정보의 제공과 고객초청행사의 개최 등을 통해 고객과의 관계를 개선해야 한다.



### 3. 이탈위험고객의 보호전략: 이탈가능성 높은 고객의 관리를 통한 평생고객화 유도

고객이탈을 사전에 방지하기 위해서는 이탈고객에 대한 분석을 통해 이탈징후를 발견할 수 있는 정교한 이탈모형개발이 이루어져야 한다. 우체국보험의 경우 고객별 다양한 변수를 고려하여 현재 구축된 고객별 이탈등급자료를 적극 활용하여, 고객이탈을 사전에 차단하고 나아가 우수한 고객은 추가 판매를 유도하는 전략도 추진하여야 한다. 한편, 이탈고객의 성향분석에 의하면 2년 이내 이탈율이 50%를 상회하므로, 이탈사전 예방을 위해 계약초기 몇 년간은 주기적으로 고객관리를 강화할 필요성이 있다.

첫째, 이탈위험 고객관리를 위한 전담팀을 구성한다.

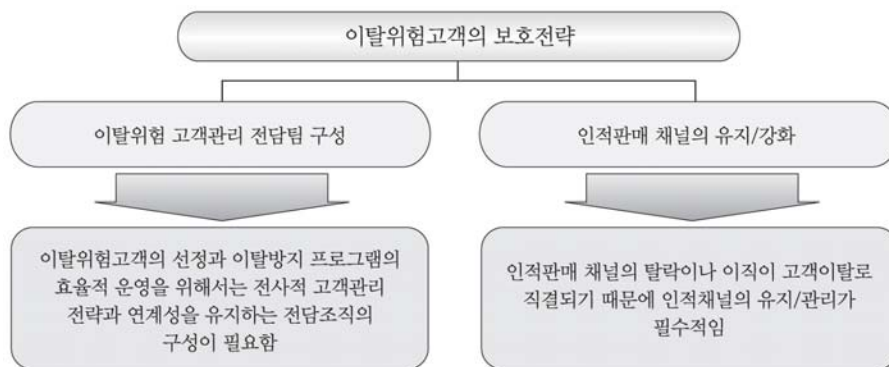
고객이 이탈되기 전 고객이탈에 대한 징후를 살피고 고객을 보호하기 위해 보험가입 상품내역과 이용형태를 분석할 수 있는 능력을 갖춘 전담요원이 필요하다. 고객의 이탈징후를 파악하고 이탈위험고객을 보호하기 위해서는 금융거래내역과 이용형태를 분석할 수 있는 능력을 갖춘 전담요원이 필요하고, 또한, 이탈징후를 보인 고객을 보호하기 위해서는 전문적인 금융지식과 상



담능력이 요구되기 때문이다.

둘째, 인적채널의 유지·강화이다.

보험산업의 특성상 인적판매채널로 인한 경쟁이탈이 높은 비중을 차지하기 때문에 고객이탈을 방지하기 위해서는 인적판매채널의 유지가 중요하다. 일반적으로 우수한 인적채널의 경우 고부가가치 고객을 다수 확보하고 있기 때문에 우수인적판매채널의 이탈을 방지하는 노력이 필요하다.



## VI. 결 론

생명보험 가구당 가입률 수준은 포화상태에 도달하여, 신규고객을 유치하는 데에는 상당한 어려움이 예상된다. 각 생보사는 소비자의 불만을 최소화 시켜 기존 보유고객의 이탈을 방지시키기 위해 노력하고 있다.

금융업종별 경쟁이 심화되고 금융시장이 성숙됨에 따라 신규고객의 획득이나, 보유고객의 유지뿐만 아니라 이탈고객의 회귀도 매우중요하다. 이탈고객의 회귀방안은 단순히 이탈고객의 회귀뿐만 아니라 이탈징후의 분석을 통한 이탈위험고객의 보호전략도 포함되어야 할 것이다.

고객이탈 관련 소비자성향 및 전반적 이해를 통해 우체국보험도 기존 보유고객의 이탈방지를 위한 대안을 모색할 필요성이 있다. 고객이탈의 유형 및 전략으로 계약해지 고객의 상담과 대안 제시를 통한 사전예방 전략, 계약해지 고객을 재고객화하기 위한 회귀전략, 이탈가능성 높은 고

객관리를 통한 보호전략이 있다. 기존 보유고객의 이탈방지 목적은 기존 보유고객을 고정 고객 화하여 이들 고객들로 부터 보험재무 재설계 및 보험자산 상향조정(up-grade)을 통해 우체국 보험의 안정적 성장 동력을 마련하기 위함이다.

고객이탈의 증가는 매출감소는 물론 신규고객 유치비용의 증가, 기업이미지 하락 등 경영성과 를 압박하는 요인으로 작용하고 있다. 궁극적으로 고객이탈의 증가는 기업경쟁력의 약화, 기업 성과의 감소 등을 사전적으로 예견할 수 있는 선행지표가 되기 때문이다.

## 참 고 문 헌

문화일보: 2007년 7월 3일자

박근홍 외 2인, “금융기관의 이탈고객 회귀방안”(금융리포트 제67호), 삼성금융연구소, 2003.

6. 11

박중권 외 4인, “우체국보험 고객유형 분석 및 CRM을 활용한 고객관리 강화 방안 연구” 정보통신정책연구원, 2007. 12

보험개발원, “각연도 생명보험 통계연감”, 보험개발원

보험연수원, “보험사의 CRM 및 DB마케팅”, 보험연수원, 2006. 6

박근홍 외 2인, “금융기관의 이탈고객 회귀방안”, 삼성금융연구소, 2003. 6

소비자 불만 자율관리 운영현황: 대한생명 CS정책팀

안철경 외 1인, “보험회사 CRM에 관한 연구”, 보험개발원 보험연구소, 2001. 8

안철경 외 2인, “2007년 보험소비자 설문조사”, 보험개발원 보험연구소, 2007. 3

이정신, “보험회사의 CRM 성공요인에 관한 연구”, 성균관대학교, 2002. 10

이호영, “생명보험회사 고객관계관리를 위한 고객이탈예측모형에 관한 연구”, 한국외국어대학교, 2005. 2

한국보험신문: 2007년 6월 25일자

한국보험신문: 2007년 9월 10일자