

연구보고서 2009-1

# **보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안**

2009. 1

안철경 · 권오경

**보험연구원**



## 머 리 말

최근 들어 겸업화의 급진전과 더불어 전통적인 보험판매채널인 보험설계사의 활용이 정체 내지는 감소하고, 직판 또는 은행이나 독립대리점 등의 활용이 증가하는 등 채널의 다양화 및 복합화가 이루어지고 있다.

특히 2008년 보험업법 개정(안)에 따르면 보험판매전문회사제도가 입법 예고되었고, 2009년 자본시장통합법이 시행되는 경우 금융권역간 장벽이 무너지는 추세가 더 확연해 질 것이므로 통합된 금융상품 판매채널이 조만간 등장할 것으로 예상된다.

이와 같이 최근 판매채널의 환경은 성격과 기능이 상이한 다양한 시장참여자들이 치열한 경쟁과 함께 상호 협력하면서 보험판매의 새로운 질서를 만들어 가는 과정에 있다. 이 과정에서 전통적 판매채널인 보험설계사의 경쟁적 우위를 확보하는 일은 보험판매 종사자뿐만 아니라 보험회사에 있어서 매우 중요한 과제가 아닐 수 없다. 선진국의 경험을 보면, 금융겸업화가 진행됨에 따라 전통적 채널이 축소되는 과정에서 보험회사의 경쟁력 제고를 위해 이들 조직을 고능률 조직으로 재편하여 활용하는 것이 필요하다는 점을 시사한다.

이에 우리원에서는 새로운 판매채널 환경에 적응할 수 있는 보험설계사의 특성 및 성과분석 등을 통해 향후 보험회사의 경쟁력있는 판매채널의 육성 및 설계사의 고능률화를 위한 전략적 시사점을 제시하고자 「보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안」을 발간하게 되었다. 본 보고서가 보험설계사의 고능률화를 위한 보험회사의 채널전략 수립에 도움이 되고, 정책당국이 판매채널정책을 수립하는데 유익한 정보로 이용되기를 기대한다.

마지막으로 본 보고서에 수록된 내용은 연구자 개인의 의견이며, 우리원의 공식 견해가 아님을 밝혀 둔다.

2009년 1월  
보 험 연 구 원  
원장 나 동 민



# 목 차

요 약 .....	13
I. 서론 .....	40
II. 국내 보험설계사 현황 .....	46
1. 보험설계사의 개황 .....	46
2. 보험설계사의 특성별 현황 .....	50
3. 보험설계사 주요 지표 .....	56
III. 보험판매활동 및 실적에 영향을 주는 요인 .....	60
1. 서비스 충성도 .....	60
2. 시장지향성과 고객지향성 .....	63
3. 서비스 만족 .....	67
4. 서비스 신뢰 .....	71
IV. 보험판매시 영향 요인들의 관계분석 .....	75
1. 연구모형 및 가설의 설정 .....	75
2. 데이터 .....	83
3. 변수의 선택 및 요인분석 .....	88
4. 구조모형 분석결과 .....	111
V. 보험설계사의 고객지향성과 특성 분석 .....	121
1. 연구의 목적 및 설계 .....	121
2. 보험설계사의 고객지향성 지수 개발 .....	128
3. 고객지향성 및 보험설계사 특성과 성과와의 관계 .....	147
VI. 보험설계사의 고능률화를 위한 제언 .....	168

1. 보험판매시 고능률화 요건분석 및 활용 .....	168
2. 집단간 특성 비교를 통한 고능률화 방안 .....	172
<b>VII. 결론 및 향후과제 .....</b>	<b>184</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>188</b>
<첨부1> 보험구매에 영향을 미치는 보험판매자 특성에 대한 소비자 설문조사 ..	196
<첨부2> 보험판매자(설계사/대리점) 특성에 대한 설문조사 .....	201

## <표 차례>

<표 요약-1> 보험설계사의 소득 분포 .....	14
<표 요약-2> 가설의 설정 및 검증 모델 .....	18
<표 요약-3> 잠재요인의 타당성 평가(Model I) .....	20
<표 요약-4> 잠재요인의 타당성 평가(Model II) .....	21
<표 요약-5> 연구모델별 적합도 검증 결과 .....	21
<표 요약-6> 구조방정식 Model I의 분석 결과 .....	23
<표 요약-7> 구조방정식 Model II의 분석 결과 .....	23
<표 요약-8> 잠재요인간 영향력 평가 (Model I) .....	24
<표 요약-9> 잠재요인간 영향력 평가 (Model II) .....	24
<표 요약-10> 보험설계사의 고객지향성 회귀분석 결과 .....	27
<표 요약-11> 회사그룹별 고객지향성 회귀분석 결과 요약 .....	28
<표 요약-12> 설계사 특성의 개별분석과 전체분석 비교 .....	32
<표 요약-13> 고객지향성 고·저 집단간의 상대지표 비교 .....	36
<표 II-1> 판매채널별 보험료 비중 추이 .....	48
<표 II-2> 연도별 보험설계사 추이 .....	49
<표 II-3> 생보사 남성설계사 비율 추이 .....	50
<표 II-4> FY07 설계사 연령별 비율 .....	52
<표 II-5> 생보설계사 연령별 비율 추이 .....	53
<표 II-6> 설계사 근무연수 비율 추이 .....	54
<표 II-7> FY07 설계사 학력별 비율 .....	55
<표 II-8> 생보설계사 학력별 비율 추이 .....	55
<표 II-9> 설계사 1인당 월평균 보험모집액 .....	56
<표 II-10> 설계사 1인당 월평균 소득 .....	57
<표 II-11> 설계사 남녀별 소득 비교 .....	58
<표 II-12> 보험설계사의 소득 분포 .....	58
<표 II-13> 설계사 13월차 정착률 .....	59
<표 III-1> 충성도 구성요소의 접근방식 .....	62
<표 III-2> 보험서비스에서 만족도 변수의 하위차원과 조작적 정의 .....	71

<표 IV-1> 가설의 설정 및 검증 모델 .....	83
<표 IV-2> 설문지 구성 : 소비자 대상 .....	85
<표 IV-3> 표본의 특성 : 소비자 대상 .....	87
<표 IV-4> 고객지향성 측정변수 요약 .....	91
<표 IV-5> 고객지향성 EFA 결과 요약 .....	92
<표 IV-6> 고객지향성 CFA모형의 적합도 지수 .....	95
<표 IV-7> 고객지향성 요인별 요인부하량(비표준화계수) .....	97
<표 IV-8> 고객지향성 요인별 요인부하량, 요인의 신뢰성 및 AVE .....	97
<표 IV-9> 고객지향성 요인별 측정변수들의 Cronbach's $\alpha$ 값 .....	98
<표 IV-10> 고객지향성 측정변수의 기초통계 .....	99
<표 IV-11> 서비스 신뢰 측정변수 요약 .....	100
<표 IV-12> 서비스 신뢰에 대한 요인분석 결과 요약 .....	101
<표 IV-13> 서비스 신뢰 CFA모형의 적합도 지수 .....	103
<표 IV-14> 서비스 신뢰 요인별 측정변수들의 요인부하량(비표준화계수) .....	104
<표 IV-15> 서비스 신뢰 요인별 요인부하량, 요인의 신뢰성 및 AVE .....	104
<표 IV-16> 잠재요인 측정변수들의 Cronbach's $\alpha$ 값 .....	105
<표 IV-17> 서비스 신뢰 측정변수의 기초통계 .....	106
<표 IV-18> 서비스 만족 측정변수 요약 .....	107
<표 IV-19> 서비스 만족 측정변수들의 Cronbach's $\alpha$ 값 .....	108
<표 IV-20> 서비스 만족에 대한 요인분석 결과 요약 .....	109
<표 IV-21> 서비스 만족 측정변수의 기초통계 .....	110
<표 IV-22> 몰입 및 충성도 측정변수 요약 .....	110
<표 IV-23> 몰입 및 충성도 측정변수의 기초통계 .....	111
<표 IV-24> 잠재요인 측정변수 및 신뢰성 검증 .....	112
<표 IV-25> Model I 측정변수간 상관관계 .....	113
<표 IV-26> Model II 측정변수간 상관관계 .....	114
<표 IV-27> 잠재요인의 타당성 평가(Model I) .....	115
<표 IV-28> 잠재요인의 타당성 평가(Model II) .....	116
<표 IV-29> 연구모델별 적합도 검증 결과 .....	117
<표 IV-30> 구조방정식 Model I의 수정모형 분석 결과 .....	118

<표 IV-31> 잠재요인간 영향력 평가 (Model I) .....	119
<표 IV-32> 구조방정식 Model II의 수정모형 분석 결과 .....	119
<표 IV-33> 잠재요인간 영향력 평가 (Model II) .....	120
<표 IV-34> 충성도 개별변수에 미치는 영향력 평가 .....	120
<표 V-1> 설문 구성 : 설계사 대상 .....	125
<표 V-2> 표본의 특성 : 설계사 대상 .....	127
<표 V-3> 설계사의 고객지향성 측정변수 요약 .....	130
<표 V-4> 설계사의 고객지향성 EFA 결과 요약 .....	131
<표 V-5> EFA에 따른 변수 묶기 .....	132
<표 V-6> 설계사의 고객지향성 CFA 모델의 적합성 지수 .....	135
<표 V-7> 잠재요인 측정변수들의 요인부하량(비표준화 계수) .....	136
<표 V-8> 요인부하량, 요인의 신뢰성, 다중상관치 및 AVE .....	137
<표 V-9> 잠재요인의 판별타당성 .....	138
<표 V-10> 설계사의 고객지향성 변수간 상관관계 .....	138
<표 V-11> 고객지향성(COIIA) 요인간의 다중공선성 .....	139
<표 V-12> 잠재요인 측정변수들의 Cronbach's $\alpha$ 값 .....	139
<표 V-13> 설계사의 고객지향성 측정변수의 기초통계 .....	140
<표 V-14> 보험설계사의 고객지향성 회귀분석 결과 .....	142
<표 V-15> 대형 생보사 설계사의 고객지향성 회귀분석 결과 .....	143
<표 V-16> 중소형 생보사 설계사의 고객지향성 회귀분석 결과 .....	144
<표 V-17> 외국계 생보사 설계사의 고객지향성 회귀분석 결과 .....	144
<표 V-18> 회사그룹별 고객지향성 회귀분석 결과 요약 .....	145
<표 V-19> 독립변수의 조작적 정의 .....	154
<표 V-20> 설계사 특성(고객지향성, 성별)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	155
<표 V-21> 설계사 특성(고객지향성, 연령)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	156
<표 V-22> 설계사 특성(고객지향성, 결혼여부)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	157
<표 V-23> 설계사 특성(고객지향성, 배우자 경제활동, 직업유형)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	157
<표 V-24> 설계사 특성(고객지향성, 설계사 경력연수)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	158

<표 V-25> 설계사 특성(고객지향성, 설계사 경력범주)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	159
<표 V-26> 설계사 특성(고객지향성, 기타 경력)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	160
<표 V-27> 설계사 특성(고객지향성, 설계사 전 직종)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	160
<표 V-28> 설계사 특성(고객지향성, 설계사의 학력)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	161
<표 V-29> 설계사 특성(고객지향성, 설계사의 소속회사)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	162
<표 V-30> 설계사 특성(고객지향성, 사회봉사활동, 기부활동)과 성과간의 회귀분석 결과 .....	162
<표 V-31> 전체 설계사 특성과 성과간의 회귀분석 결과 .....	164
<표 V-32> 설계사 특성의 개별분석과 전체분석 비교 .....	167
<표 VI-1> 설계사의 고객지향성 고·저 집단간의 상대지표 비교 .....	173
<표 VI-2> 고객지향성 고·저 집단간의 설계사 특성비교 .....	175
<표 VI-3> 회사·채널별 고객지향성 고·저집단 구성비 비교 .....	176
<표 VI-4> 회사·채널별 설계사 전문성 비교 : 고객지향성 고·저집단 .....	177
<표 VI-5> 회사·채널별 설계사 소득수준 비교 : 고객지향성 고·저집단 .....	178
<표 VI-6> 설계사의 전문성 고·저 집단간의 상대지표 비교 .....	179
<표 VI-7> 설계사의 전문성 고·저 집단간의 특성비교 .....	181
<표 VI-8> 회사·채널별 전문성 고·저집단 구성비 비교 .....	182
<표 VI-9> 회사·채널별 설계사 고객지향성 비교 : 전문성 고·저집단 .....	183
<표 VI-10> 회사·채널별 설계사 소득수준 비교 : 전문성 고·저집단 .....	183

## <그림 차례>

<그림 요약-1> 인과관계 기본모형 .....	16
<그림 요약-2> 인과관계 구조모형 I : 전체데이터 활용 .....	17

<그림 요약-3> 인과관계 구조모형 II : 보상 및 유지서비스 경험자 대상	17
<그림 요약-4> 잠재요인 및 측정변수 선택방법 요약	19
<그림 요약-5> 보험설계사의 고객지향성 분포(좌 : 수정전, 우 : 수정후)	28
<그림 요약-6> 고능률 판매에 영향을 미치는 요인간의 관계	34
<그림 I-1> 연구 과정도	43
<그림 II-1> FY07 국내사와 외국사 설계사의 성별 구성비	51
<그림 IV-1> 인과관계 기본모형	76
<그림 IV-2> 인과관계 구조모형 I : 전체데이터 활용	77
<그림 IV-3> 인과관계 구조모형 II : 보상 및 유지서비스 경험자 대상	77
<그림 IV-4> 잠재요인 및 측정변수 선택방법 요약	89
<그림 IV-5> 고객지향성 CFA 기본 모형	94
<그림 IV-6> 서비스 신뢰 CFA 기본 모형	102
<그림 V-1> 설계사의 고객지향성 구성변수 선택방법	128
<그림 V-2> 설계사의 고객지향성 CFA 기본 모형	134
<그림 V-3> 보험설계사의 고객지향성 분포(좌 : 수정전, 우 : 수정후)	142
<그림 V-4> 설계사의 소득수준 및 모집액 분포	150
<그림 V-5> 설계사의 목표달성 수준과 계약건수	151
<그림 V-6> 설계사들의 유지율 분포	151
<그림 VI-1> 고능률 판매에 영향을 미치는 요인간의 관계	170



## 요약

### 1. 서론

- 보험판매채널의 환경은 국내외적으로 성격과 기능이 상이한 다양한 시장참여자들이 판매시장에서 우위를 확보하기 위해 치열한 경쟁과 함께 상호 협력하면서 보험판매의 새로운 질서를 만들어 가는 과정
  - 선진국의 경우 전속채널과 더불어 독립채널이 시장에서 균형적 성장을 이루어 왔고 최근 겸업화가 진행됨에 따라 점차 독립채널이 시장을 주도하고 있는 추세
  - 향후 보험시장은 시장성숙, 복잡한 신상품의 등장, 새로운 고객층 등으로 판매방식의 패러다임 변화가 예상되는 다기한 시장이 전개될 것으로 예상
  - 이러한 과정에서 기존의 보험설계사에 대한 제도적 보완 내지는 경쟁적 우위를 확보하는 일은 채널 종사자뿐만 아니라 제조자인 보험 회사에 있어서 매우 중요한 과제로 대두
- 국내 보험시장에서 판매채널의 핵심적 과제로 전통적 채널인 설계사 및 대리점 조직의 고능률화의 필요성 증대
  - 선진국의 사례를 보면 금융겸업화가 진행됨에 따라 기존 채널구조 개편을 통해 신채널의 확보에 집중하는 한편 전통채널에 대하여는 고능률화 조직으로 재편하여 경쟁 우위를 확보해 나감.
  - 대형보험사의 경우 로열티가 높은 고객을 관리하고 손익 기여도가 높은 전속채널을 확보함으로써 안정적인 성장기반을 마련할 수 있음.
- 본 연구를 통해 새로운 환경에서 적응할 수 있는 보험설계사의 고능

를화 특성을 파악하고, 보험회사가 경쟁력 있는 설계사 조직을 운영하는데 도움이 되는 전략적 대안을 제시하고자 함.

- 이에 판매활동 및 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 고찰, 연구모형 및 가설 설정, 설문조사를 이용한 데이터 수집 후 실증분석 수행으로 전략적 시사점 도출

## II. 국내 보험설계사 현황

- 설계사의 소득분포를 보면 최근 들어 외국계 보험사를 중심으로 고소득 설계사의 비중이 증가하고는 있으나, 여전히 저소득 설계사의 비율이 높은 수준임.
- 손보설계사에 비해 소득수준이 높은 생보설계사(대형 3사 기준)의 경우, 월소득 500만원 이상의 설계사는 17%에 불과한 반면 200만원 미만이 40%를 넘고, 100만원에도 미치지 못하는 설계사가 20% 이상을 차지함.
- 과거와 비교할 때 괄목할 만한 개선이 이루어졌지만 아직도 보험시장의 설계사 조직은 저능률 설계사가 상당부분 차지하고 있음.

<표 요약-1> 보험설계사의 소득 분포

구분	설계사수(명)	구성비	누적구성비
~ 100만원 미만	13,886	21%	21%
~ 200만원 미만	14,373	21%	42%
~ 300만원 미만	12,428	19%	61%
~ 500만원 미만	14,858	22%	83%
~ 1000만원 미만	8,875	13%	96%
1000만원 이상	2,537	4%	100%
합계	66,957	100%	-

주 : 생명보험 대형 3사 실적임.

### III. 보험판매활동 및 실적에 영향을 주는 요인

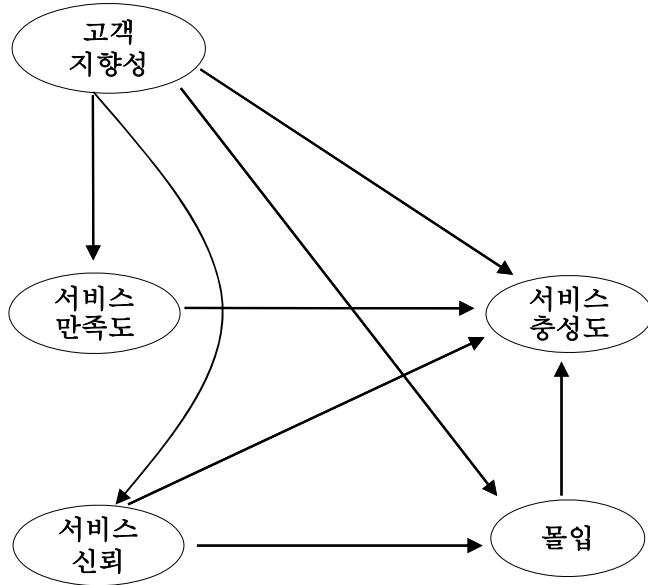
- 다음 각각의 요인에 대하여 개념, 구성요소, 측정방법, 기업의 수익 성과의 관계 및 보험판매시 적용 방법을 이론적 측면에서 고찰
  - 서비스 충성도
  - 시장지향성과 고객지향성
  - 서비스 만족
  - 서비스 신뢰

### IV. 보험판매시 영향 요인들의 관계분석

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

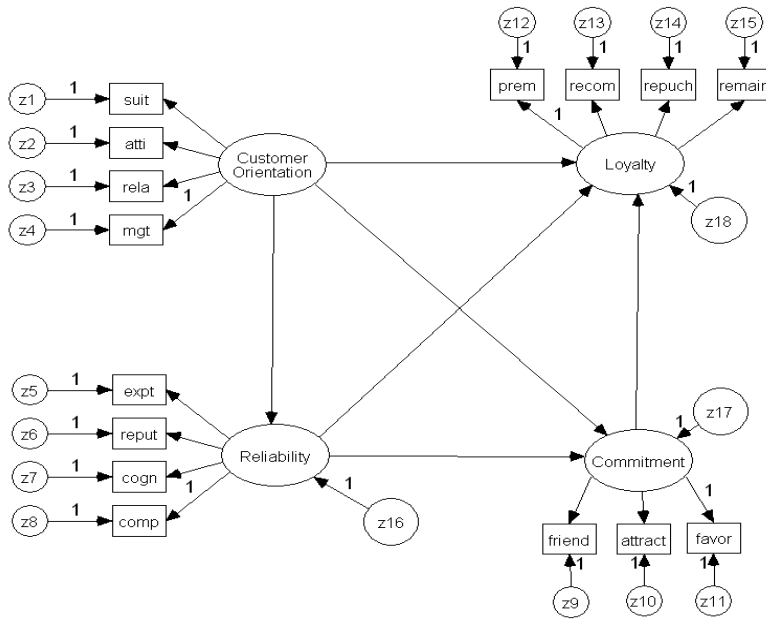
- 소비자가 보험상품 구입시 고려하게 되는 다양한 요인들간의 관계를 구조방정식 모형(Structural Equation Modelling)을 이용하여 분석
  - 연구의 목적은 선행 연구를 통하여 나타난 충성도(재구매의향, 추천의향, 계약유지의향, 프리미엄 가격지불의향)에 영향을 미치는 다양한 요인들이 보험판매 측면에서도 적용이 가능한지를 분석함.
  - 분석대상 영향요인들로는 판매자의 고객지향성, 서비스 신뢰, 서비스 만족, 몰입(감정적 몰입)등임.
  - 연구의 기본 모형은 다음 <그림 요약-1>과 같음.

<그림 요약-1> 인과관계 기본모형

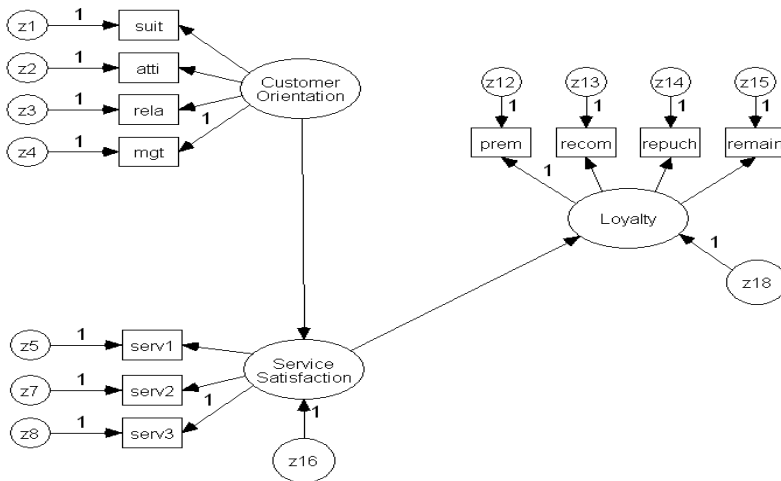


- 기본모형을 토대로 수집데이터의 특성상 2개의 모형으로 구분하여 설계
  - 그 이유는 서비스 만족 측정변수 중 보상서비스 및 유지서비스에 대한 데이터는 동 서비스를 경험한 자만을 대상으로 하여야 하는데, 전체 보험계약자 중에서 이들 서비스 이용자는 제한되어 있기 때문
  - Model I 은 전체계약자를 대상(obs. : 400)으로 하여, 충성도에 영향을 미치는 요인중 4가지 잠재요인(고객지향성, 서비스 신뢰, 조직몰입, 고객충성도)간의 관계를 확인함.
  - Model II는 계약 후 서비스를 경험한 계약자(obs. : 129)만을 대상으로 하여, 서비스 만족요인과 고객지향성 요인이 충성도에 어떠한 영향을 미치는지를 확인함(보완모델).
  - 새로이 설계된 구조모형은 <그림 요약-2>와 <그림 요약-3>과 같음.

<그림 요약-2> 인과관계 구조모형 I : 전체데이터 활용



<그림 요약-3> 인과관계 구조모형 II : 보상 및 유지서비스 경험자 대상



- 선행연구를 토대로 서비스 충성도의 영향요인으로 보험판매원의 고객지향성, 서비스 만족, 서비스 신뢰, 몰입을 선택하고, 상호 변수들 간의 관계를 확인하기 위하여 <표 요약-2>와 같이 가설을 설정함.

<표 요약-2> 가설의 설정 및 검증 모델

가설	검증 Model
H1 : 고객지향성은 충성도에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H2 : 서비스 신뢰는 충성도에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H3 : 서비스 만족은 충성도에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model II
H4 : 몰입은 충성도에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H5 : 고객지향성은 서비스 만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model II
H6 : 고객지향성은 서비스 신뢰에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H7 : 고객지향성은 몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H8 : 서비스 신뢰는 몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 준다.	Model I

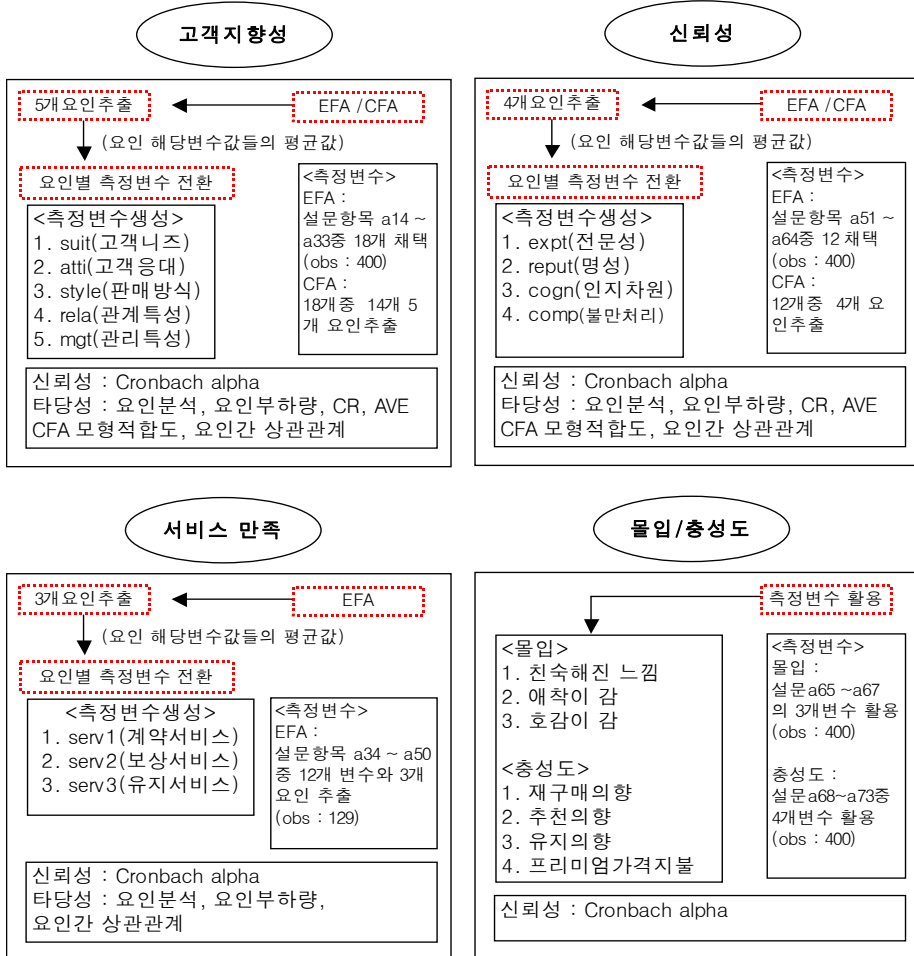
## 2. 데이터

- 보험소비자 400명(유효표본)을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 조사기간은 20일간(2008.7.24~2008.8.14), 조사기관은 M&C 리서치에 의해 수행되었고, 최대허용오차는 95% 신뢰구간에서 ±4.9%임.

## 3. 변수의 선택 및 요인분석

- 변수의 선택방법을 요약하면 <그림 요약-4>와 같음.

<그림 요약-4> 잠재요인 및 측정변수 선택방법 요약



## 4. 구조모형 분석결과

### 가. 타당성 평가

- 본 모형에서 타당도를 평가하는 방법에는 요인부하량, 개념신뢰도 (CR), 분산추출지수(AVE), 다중상관치 등을 사용한 결과 일부 항목

을 제외하고는 대부분 집중타당도가 높은 수준임.

- 요인부하량은 Model I 은 모든 측정변수에서 0.7이상인 것으로 나타났으며, Model II는 serv2(보상서비스 만족)항목에서만 0.573으로 비교적 낮게 나타남.
- CR(Construct Reliability)을 측정한 결과 Model I 은 모든 요인에서 0.7이상인 것으로 나타났으며, Model II는 서비스 만족 요인에서 0.69로 기준치인 0.7에는 다소 미치지 못하였지만 수용 가능함.
- AVE(Average Variance Extracted)는 Model I 의 경우 모든 요인에서 0.5이상인 것으로 나타났으며, Model II는 서비스 만족 요인에서 0.49로 0.5에는 미치지 못하였으나 0.5에 근접하여 수용 가능함.

<표 요약-3> 잠재요인의 타당성 평가(Model I )

잠재요인	측정변수	표준화 요인부하량	다중 상관치	CR	AVE
고객지향성	suit	0.758	0.574	0.81	0.58
	atti	0.733	0.537		
	rela	0.811	0.657		
	mgt	0.750	0.562		
서비스 신뢰	expt	0.768	0.590	0.89	0.67
	reput	0.775	0.601		
	cogn	0.854	0.730		
	comp	0.876	0.767		
몰입	friend	0.869	0.755	0.86	0.76
	attract	0.885	0.784		
	favor	0.855	0.731		
충성도	prem	0.801	0.641	0.85	0.70
	recom	0.894	0.800		
	repuch	0.902	0.814		
	remain	0.748	0.559		

<표 요약-4> 잠재요인의 타당성 평가(Model II)

잠재요인	측정변수	표준화 요인부하량	다중 상관치	CR	AVE
고객지향성	suit	0.762	0.580	0.82	0.64
	atti	0.799	0.639		
	rela	0.829	0.688		
	mgt	0.819	0.670		
서비스 만족	serv1	0.784	0.615	0.69	0.49
	serv2	0.573	0.329		
	serv3	0.728	0.530		
충성도	prem	0.822	0.676	0.84	0.74
	recom	0.900	0.810		
	repuch	0.934	0.873		
	remain	0.778	0.605		

□ 본 연구모델에서 적합도 검증 결과 <표 요약-5>와 같이 대부분의 지표에서 수용 가능한 것으로 나타남.

<표 요약-5> 연구모델별 적합도 검증 결과

	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI
Model I	2.401	0.038	0.940	0.910
Model II	1.781	0.071	0.915	0.859
기준	<3	<0.05	>0.9	>0.9
평가	수용	수용가능	수용	수용가능

	TLI	NFI	CFI	PNFI	RMSEA
Model I	0.970	0.962	0.977	0.733	0.059
Model II	0.959	0.935	0.970	0.680	0.078
기준	>0.9	>0.9	>0.9	>0.6	<0.08
평가	수용	수용	수용	수용	수용

## 나. 가설검증 및 시사점

- 가설검증은 구조방정식을 이용하여 경로계수 값의 크기와 t값을 통해 경로계수의 통계적 유의성으로 가설의 채택 여부를 결정함.
- 모델 I의 경우 고객지향성이 충성도에 직접적 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설(H1)은 기각되었으나 다른 5개의 가설들은 모두 채택됨(<표 요약-6> 참조).
  - 직접적인 영향력이 큰 경우는 고객지향성과 서비스 신뢰와의 관계(H6)였으며, 고객지향성과 충성도(H1) 및 고객지향성과 몰입(H7)간의 직접적 관계가 가장 낮은 것으로 분석됨.
  - 고객지향성이 직접적으로 충성도에 영향을 미치는 정도는 매우 약하지만, 서비스 신뢰와 몰입을 통해 간접적으로 충성도에 영향을 미칠 것으로 분석됨.
  - 특히 서비스 신뢰는 몰입에 강한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 고객지향성과 더불어 서비스 신뢰가 연계성을 가질 때 몰입 및 충성도에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사
- 모델 II의 경우 가설 3(H3)과 가설 5(H5)는 모두 채택됨(<표 요약-7> 참조).
  - 고객지향성이 서비스 만족에 미치는 영향력의 크기는 1.003이었으며, 서비스 만족이 충성도에 미치는 영향은 0.824로 비교적 높음
  - 부분적으로 고객지향성과 서비스 만족, 서비스 만족과 충성도 간에는 인과관계가 존재하는 것으로 해석됨.

<표 요약-6> 구조방정식 Model I의 분석 결과

가설경로			경로계수	t값	채택여부
H1	충성도 ←	고객 지향성	0.047	0.652 (.514)	기각
H2	충성도 ←	서비스 신뢰	0.454	4.479 (***)	채택
H4	충성도 ←	몰입	0.443	5.046 (***)	채택
H6	서비스 신뢰 ←	고객 지향성	0.850	14.869 (***)	채택
H7	몰입 ←	고객 지향성	0.201	2.468 (**)	채택
H8	몰입 ←	서비스 신뢰	0.715	8.440 (***)	채택

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

<표 요약-7> 구조방정식 Model II의 분석 결과

가설경로			경로계수	t값	채택여부
H3	충성도 ←	서비스 만족	0.824	7.845 (***)	채택
H5	서비스 만족 ←	고객 지향성	1.003	8.973 (***)	채택

주 : \*\*\*은 유의수준 1%에서 유의함을 의미함.

- 잠재요인별 인과관계를 통해 직접효과(direct effect), 간접효과(indirect effect), 총효과(total effect)를 산출하고 요인간 영향력을 평가함(<표 요약-8> 및 <표 요약-9> 참조).

<표 요약-8> 잠재요인간 영향력 평가 (Model I)

가설경로	직접효과	간접효과	총효과
서비스 신뢰 ← 고객지향성	0.850	0.000	0.850
물 입 ← 고객지향성	0.201	0.608	0.809
충성도 ← 고객지향성	0.047	0.745	0.792
물 입 ← 서비스 신뢰	0.715	0.000	0.715
충성도 ← 서비스 신뢰	0.454	0.317	0.771
충성도 ← 물 입	0.443	0.000	0.443

<표 요약-9> 잠재요인간 영향력 평가 (Model II)

가설경로	직접효과	간접효과	총효과
서비스 만족 ← 고객지향성	1.003	0.000	1.003
충성도 ← 고객지향성	0.000	0.826	0.826
충성도 ← 서비스 만족	0.824	0.000	0.824

- 충성도를 구성하는 4가지 변수에 대한 영향력을 보면 재구매(가입) 의향, 추천의향, (보험계약) 유지의향 및 프리미엄 가격지불의향 모두 고객지향성이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 서비스 신뢰임.

## V. 보험설계사의 고객지향성과 특성 분석

### 1. 연구의 목적 및 설계

- 보험설계사의 특성과 고능률화의 관계를 파악하기 위해 고객지향성 및 설계사의 개별적 특성이 설계사의 성과(월평균 소득)에 미치는 영향에 대해 실증분석을 통해 확인하고 시사점을 도출하고자 함.

- 분석에 앞서 설계사의 대표적 특성지표로 고객지향성과, 설계사의 개별적 특성(인구통계학적 특성, 직무수행경험 특성)을 변수로 선택
  - 첫 번째 분석은 고객지향성에 영향을 미치는 변수(독립변수)를 추출하고, 이들 요인들이 고객지향성에 미치는 영향의 상대적 중요도 분석을 통하여 보험판매자 고객지향성 지수(COIIA: Customer Orientation Index of Insurance Agent, 이하 COIIA)를 개발함.
  - 두 번째 분석은 고객지향성을 포함한 설계사의 개별적 특성이 설계사의 성과(실적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증 분석 후 시사점을 도출하고자 함.
- 데이터는 보험설계사를 대상으로 한 설문조사를 통해 확보함.
- 설계사의 성과지표(종속변수)로는 보험모집 달성률, 보유계약의 보험계약 유지율(13월차), 월평균 계약건수, 월평균 모집액(월 보험료), 월평균 소득을 조사
  - 설계사의 특성분석을 위한 기초통계로 인구통계학적 데이터(성별, 연령, 학력, 결혼여부)와 개별특성 데이터(설계사 경력, 배우자의 경제활동, 배우자의 직업, 설계사 전 직업, 설계사 외 기타경력, 소속 보험사) 등을 조사

## 2. 보험설계사의 고객지향성 지수 개발

### 가. 연구방법

- 설문자료를 활용, 측정모형(도구)추출을 위하여 탐색적 및 확인적 요인분석을 실시한 후 다양한 타당성 평가작업(Cronbach's  $\alpha$ , Identification, 적합도 지수, 요인부하량, 측정모형의 수정, 요인의 타

당성 분석 등)을 실시

- 측정모형의 타당성 분석 후에는 고객지향성을 구성하는 요인들과 고객지향성 점수를 이용하여 각 독립변수들의 상대적 중요성 분석을 통해 보험판매자의 고객지향성 지수화를 시도함.

#### 나. 변수의 선택 및 요인분석

- 측정모형의 적합성 지수 및 타당성 평가(요인부하량, 요인의 신뢰성, 다중상관치 및 AVE)를 실시한 결과 수용 가능한 것으로 분석됨.
- 탐색적 요인분석(EFA) 및 확인적 요인분석(CFA)을 통해 최종적으로 요인에 포함된 측정변수들의 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 계산한 결과 0.6 이상임.

#### 다. 보험설계사의 고객지향성 지수 분석 결과

- 분석결과 본 연구모델은 적합성이 있는 것으로 나타났으며( $F=39.18$ ,  $\text{Prob.}>F= 0.000$ ), 독립변수별로 보면, 4개의 변수(flex, rela, proc, suit)는 유의수준 1%, 1개 변수(serv)는 유의수준 5% 수준에서 통계적으로 유의함.
- 상대적 중요성( $\beta$ 계수)을 파악한 결과 적응성(고객니즈, 상황에 따른 유연한 판매방식으로, 변수기호 Flex)요인, 고객관계성(변수기호 Rela), 판매후 서비스(보상, 유지차원으로, 변수기호 Serv), 업무프로세스(업무처리시 결속력으로, 변수기호 Proc), 그리고 고객응대시 판매신념(고객니즈 적합성으로, 변수기호 Suit) 순으로 나타남.
- 도출된 보험설계사의 고객지향지수(COIIA)는 다음 식과 같음.

$$COIIA_i = -0.9026 + 0.1965Serv_i + 0.3396Flex_i + 0.2108Rela_i + 0.1847Proc_i + 0.1738Suit_i$$

(i : i 번째 응답자)

<표 요약-10> 보험설계사의 고객지향성 회귀분석 결과

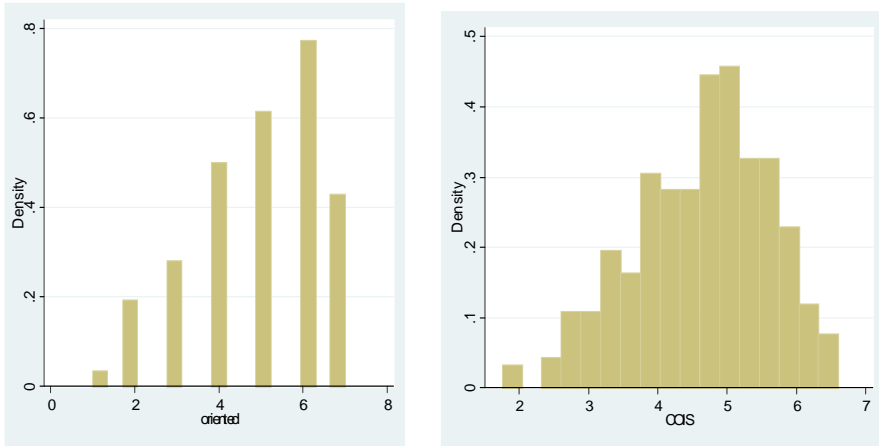
요인	회귀계수	t값	p값
서비스(serv)	0.1965	2.27**	0.024
적응성(flex)	0.3396	4.04***	0.000
관계성(rela)	0.2108	2.74***	0.007
업무절차(proc)	0.1847	2.92***	0.004
적합성(suit)	0.1738	2.85***	0.005
상수항	-0.9026	-2.11**	0.036

n=322,  $R^2 = 0.3827$ , adj.  $R^2 = 0.3730$ , F = 39.18, Prob.>F= 0.0000

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 1%, 5%에서 유의함을 의미함.

- 새로이 개발된 고객지향성지수(COIIA) 분포를 보면 기존의 연구 또는 주관적 고객지향성 분포보다도 더 정교하게 변별력이 있는 것으로 나타남.

<그림 요약-5> 보험설계사의 고객지향성 분포(좌 : 수정전, 우 : 수정후)



- 회사그룹별 설계사의 고객지향성 지수를 분석한 결과 <표 요약-11> 과 같이 나타남.

<표 요약-11> 회사그룹별 고객지향성 회귀분석 결과 요약

회사그룹별	유의한 변수	$R^2$ (adj. $R^2$ )	F값
대형 생보사	업무절차***, 관계성**, 적합성***	0.3734 (0.3519)	17.40
중소형 생보사	관계성**, 적응성*	0.3604 (0.2989)	5.86
외국계 생보사	적응성***, 관계성***, 업무절차*, 적합성*	0.6043 (0.5756)	21.07

주 : \*\*\*, \*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

라. 보험설계사 고객지향성 지수의 시사점

- 설계사 또는 모집조직 관리시 설계사 개인별로 또는 모집조직별로

고객지향성을 측정하는 유용한 수단을 제공

- 회사별로 적합한 기준을 만들어 활용이 가능하며, 이 경우 판매자 또는 영업조직에 대한 보다 과학적인 평가체계를 구축할 수 있을 것임.
- 고객지향성 지수를 활용하여 개인 및 집단의 고객지향 수준을 파악하고 이를 토대로 성과를 예측할 뿐만 아니라, 개인비교 또는 집단비교를 통해서 성과를 제고시키는 기초자료로 활용이 가능
- 고객지향지수의 세부 항목(변수)들을 활용하여 판매원의 채용, 교육 훈련, 보상방법 결정 등을 결정하는 자료로 활용할 수 있음.
- 교육 훈련의 경우는 고객지향지수 구성 요소간에 개인적인 차이를 보일 것이므로 중점 구성요소의 추가적 가치를 극대화하는 방향으로 교육계획을 수립할 수 있음.
- 고객지향성 지수는 설계사 조직의 재편시 다양하게 활용하는 것이 가능할 것임.
- 지점별, 영업점포별로 고객지향성 수준을 고려한 배치가 가능하며, 수익기반 약화시 설계사의 특성분석 등을 통해 조직의 고객지향성과 생산성 제고 방편에 활용 가능

### 3. 고객지향성 및 보험설계사 특성과 성과와의 관계

#### 가. 연구방법 및 모형

- 고객지향성 및 설계사 개별특성과 설계사의 성과간의 관계성을 파악하기 위해 독립변수로서 특성별 회귀모형을 설정하여 개별특성에 대해 분석하고, 전체가 같이 적용되는 회귀모형을 설정하여 분석함

로 유용한 시사점을 도출함.

- 첫 번째 분석에 사용된 모형은 다음과 같이 회귀모형이고, 추정방법은 최소자승법(OLS)임.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

여기서,

- Y는 보험설계사의 성과("설계사 소득")이며,  $\beta_0$ 는 상수항,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ 는 각 계수 벡터임.
- $X_1$ ,  $X_2$ 는 주어진 변수를 요소로 하는 벡터임.  $X_1$ 은 고객지향성을 나타내는 변수이며,  $X_2$ 는 설계사의 개별특성임. 즉, 성, 연령, 결혼 여부, 배우자의 경제활동, 배우자의 직업유형, 설계사의 경력, 기타 직업경력, 설계사의 전 직업, 학력, 소속회사, 사회봉사활동, 기부활동 등임.
- $X_2$ 는 대부분 범주형 자료(categorical data)이지만 연속형 자료로 수집된 경우 연구 목적과 분석의 편의상 연구자가 범주형 자료로 변환하였고, 범주형 자료인  $X_2$ 를 모형화하기 위하여 변수의 세부기준을 Dummy 변수로 변환하여 분석함.
- 두 번째 분석에 사용된 모형은 설계사 특성변수( $X_2$ )을 모두 독립변수로 하여 하나의 회귀모형으로 분석하였음.

#### 나. 분석결과

- 개별특성 분석에서 통계적 유의성을 검증한 결과, 1% 또는 5%에서 유의한 변수로는 고객지향성, 중간연령(35세~44세), 배우자의 경제활동, 설계사의 경력(경력월수로 측정/5~10년 경력, 10년 초과 경력), 기타 직업경험, 교육수준(대졸, 대학원 이상), 외국사소속, 사회봉사활동임.

- 10%에서 유의한 변수로는 성별(남성), 고연령(45세 이상), 결혼(기혼), 설계사 전 직종(화이트칼라), 대형 생보사 소속 등임.
- 설계사의 특성 전체 항목을 독립변수에 포함시켜 독립변수의 통계적 유의성을 검증한 결과 유의수준 1% 또는 5%에서 통계적으로 유의한 변수로는 고객지향성, 설계사 경력변수(5~10년 경력, 10년 초과 경력), 교육수준(대학원 이상), 기부활동 등이었음.
- 10%에서 유의한 변수로는 설계사 배우자의 경제활동, 기타 경력, 교육수준(대졸), 대형 생보사 소속임.
- 독립변수중 고객지향성을 제외하고 종속변수에서의 상대적 영향력을 회귀계수( $\beta$ ) 기준으로 살펴보면 설계사 경력(10년 초과), 교육수준(대학원 이상), 설계사 경력(5~10년 이하), 국내대형사 설계사, 배우자의 경제활동 등의 순임.

&lt;표 요약-12&gt; 설계사 특성의 개별분석과 전체분석 비교

독립변수	변수기호	개별분석	전체분석
성별(남)	sex_male	74.68 (1.66)*	69.01 (1.24)
35~44세	age_mid	146.37 (2.79)***	26.63 (0.51)
45세 이상	age_high	90.25 (1.69)*	-57.31 (-0.95)
기혼	married	88.64 (1.75)*	-10.25 (-0.17)
배우자 경제활동(유)	H_econoact	162.76 (2.71)***	85.64 (1.80)*
설계사경력(5년~10년 이하)	s_exp120	228.12 (4.30)***	237.14 (4.41)***
설계사경력(10년 초과)	s_exp121	185.42 (3.65)***	259.05 (4.65)***
기타 설계사경력(유)	ot_exp	95.02 (2.40)**	70.16 (1.95)*
대졸	edu_mid	87.69 (2.14)**	82.34 (1.82)*
대학원 이상	edu_high	275.48 (3.54)***	241.45 (2.99)***
기부활동(유)	contri_act	152.11 (3.56)***	81.61 (2.21)**
국내 대형 생보사 설계사	dom_big	94.30 (1.83)*	87.65 (1.79)*
외국계 생보사 설계사	foreign_life	155.85 (2.63)***	63.41 (0.95)

주 : 1) ( )안의 값은 t값임.

2) \*\*\*, \*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

#### 다. 시사점

- 첫째, 설계사의 고객지향성은 설계사의 소득수준에 영향을 미치는 중요한 요인으로 설계사의 고능률화를 위한 기본적 요건임.
- 둘째, 설계사의 특성변수 중에서는 설계사의 근무경력이 고능률화와 가장 관련이 높아 보이며, 고능률 설계사가 되기 위해서는 적어도 5

년이 넘는 상당한 보험영업 경험을 필요로 함.

- 셋째, 학력수준이 고능률화를 위한 중요한 설계사의 특성으로 인식됨에 따라 기존 설계사에 대한 재교육 시스템을 확대하고(사내고급과정, 고급자격제도 신설 등) 외부교육(대학원 연구 및 석·박사과정 등)의 강화가 필요
- 넷째, 연령은 설계사의 고능률과 부분적인 관련성을 가질 수 있지만, 통계적 유의성이 낮아 이를 확인할 수가 없었으나, 중간연령층(35~44세), 고연령층(45세 이상), 저연령층(34세 이하)순으로 높은 성과가 추정됨.
- 다섯째, 남성이 여성에 비해, 소득이 높을 것으로 나타났지만, 통계적 유의성이 낮음.
- 여섯째, 설계사의 보험판매(설계사)의 기타 경험은 고능률 설계사의 중요한 고려요인이 됨.
- 일곱째, 배우자의 경제활동은 설계사의 성과에 긍정적으로 기여할 것으로 판단됨.
- 마지막으로 설계사의 소득수준이 높아짐에 따라 기부활동에 늘어나는 효과가 확인됨.

## VI. 보험설계사의 고능률화를 위한 제언

### 1. 보험판매시 고능률화 요건분석 및 활용

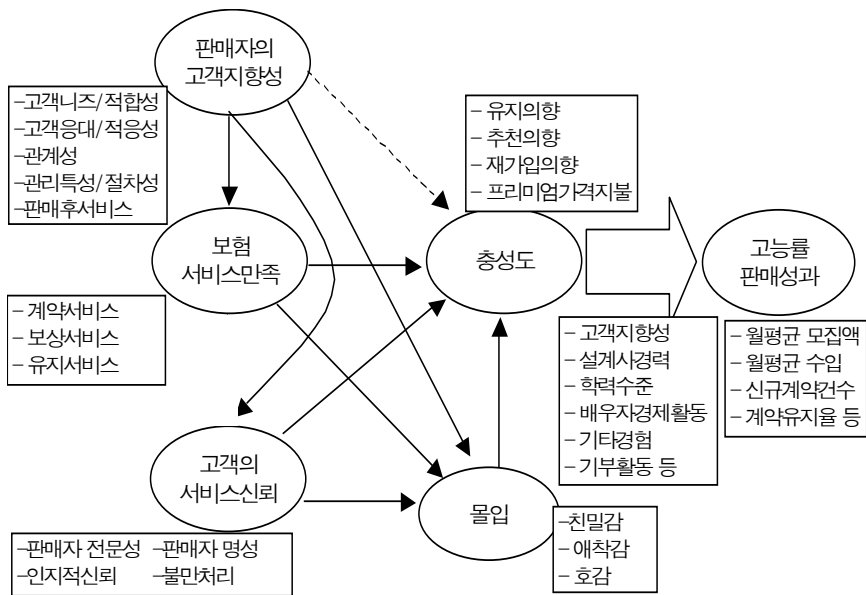
#### 가. 보험판매실적에 영향을 미치는 요인의 평가

- 첫째, 고객지향성은 충성도의 직접적 영향요인이라기 보다는 간접적

인 영향요인으로 판매자의 고능률화를 위한 중요한 요인으로 작용함.

- 둘째, 서비스 신뢰가 높아질 경우 고객의 회사 및 판매원에 대한 몰입에 영향을 미치고, 서비스 충성도를 제고하여 판매자의 고능률화를 달성하게 될 것임.
- 셋째, 고객의 서비스 만족 수준은 보험 판매자 고능률화의 중요한 요건으로 작용할 것으로 판단

<그림 요약-6> 고능률 판매에 영향을 미치는 요인간의 관계



#### 나. 판매자의 고객지향성 지수의 개발 및 활용

- 회사별로 자사의 상품, 영업전략 및 설계사 특성을 통해 새로운 '보

험판매원의 고객지향성 지수'의 개발이 이루어져야 하고, 고능률화를 위한 고객지향성 지표를 금융환경에 부합되도록 지속적으로 수정 · 보완해 나가는 작업 필요

- 보험설계사 및 모집조직에 대한 과학적인 평가체계를 구축하기 위해서는 기존의 관행상 오래된 기준 혹은 형식적 가이드라인 수준을 업그레이드하고 이를 활용하는 것이 필요

#### **다. 고능률 보험설계사의 특성 활용**

- 영업성과가 우수한 판매원과 낮은 판매원간의 성과차이를 토대로 설계사의 실적을 제고할 수 있도록 하는 구체적인 세부방안을 마련하여 활용하는 것이 필요함.
- 고능률 설계사를 위한 기본적 특성이 있고 이에 대한 분석 및 평가가 설계사 조직단위로 이루어져야 할 필요성이 있음.
  - 현재의 조직 수준에서 기본적 특성수준이 미달하는 분포일 경우 설계사 조직간 이동, 조직정비 및 신규 채용을 통해 약점을 보완하는 것이 요구됨.
  - 설계사의 특성에 영업량, 고객수 또는 서비스 종류를 적절하게 부과하는 것도 설계사의 활용시 중요한 전략이 됨.

## **2. 집단간 특성 비교를 통한 고능률화 방안**

### **가. 고객지향성 측면**

- 설계사의 고객지향성 지수(COIIA)를 기준으로 전체 집단의 상하 1/3에 해당하는 선에서 두 집단으로 분류하여 고객지향성 지수가

높은 집단과 낮은 집단의 특성을 비교 · 분석하고 시사점을 도출함.

<표 요약-13> 고객지향성 고·저 집단간의 상대지표 비교

구분	고객지향성 높은 집단	고객지향성 낮은 집단
월평균소득	2.427	1.000
월 모집액	1.947	1.000
계약건수	1.625	1.000
유지율(13월차)	1.011	1.000
목표달성수준	1.791	1.000
고객지향성(COIIA)	1.570	1.000
보험판매전문성 수준	1.428	1.000

- 고객지향성이 높은 집단은 상대적으로 낮은 집단에 비해 남성의 분포비율이 높고, 저연령층(35세 이하)은 적고 중간연령층(35~44세)이 높으며, 교육수준이 전반적으로 높게 나타남.
- 설계사의 경력은 5년 이상 경력자가 높게 나타나고, 설계사의 전직업이 화이트칼라인 경우가 절반 이상을 차지하며, 설계사의 보험 외 기타경력이 상대적으로 많고, 기부활동 및 사회봉사활동 비율분포가 높게 나타남.
- 설계사 배우자의 경제활동참가율이 높고, 배우자의 직업은 화이트칼라가 상대적으로 많은 분포를 이룸.
- 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단간의 회사그룹별 설계사의 구성비를 비교하면 외국사 및 대형 생보사에서 고객지향성이 높은 설계사의 비중이 상대적으로 높음.

- 높은 집단에 포함된 설계사 비율을 보면 외국사 41%, 대형 생보사, GA가 30%대를 기록했으나 중소형 생보사의 경우 17%임.
- 낮은 집단에 포함된 설계사 구성비를 보면 중소형 생보, GA가 30% 중반대를 기록함에 따라 중소형 생보사 및 GA의 경우는 고객 지향성 제고를 위한 체계적인 지원방안 마련이 필요
- 회사·채널별 설계사의 전문성의 경우, 외국계 생보 설계사가 높게 나타난 반면, 국내사 설계사의 전문성 점수가 낮은 것으로 나타나, 국내사 소속 설계사의 전문성 제고가 설계사의 고능률화를 위한 중요한 과제가 될 것으로 판단됨.
- 회사·채널별 설계사의 소득수준 차이를 분석한 결과, 외국계 생보사와 대형 생보사의 경우 동일 조직내 설계사간 소득 격차가 크게 나타남에 따라 고능률화에 따른 문제점이 수반될 수 있음을 시사
- 설계사의 소득 양극화의 문제점을 보완하기 위해 설계사의 성과 평가 및 보수 방식의 차별화, 조직 구성원의 재배치, 설계사 양성 및 신분발전체제 제시 등을 통해 고능률 조직으로 전환될 수 있도록 유도하는 전략이 필요함.

## 나. 전문성 측면

- 설계사의 전문성이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하고 이 두 집단간의 특징을 비교하여 설계사 조직의 고능률화에 대한 시사점을 도출함.
- 전문성 수준이 높은 집단과 낮은 집단간의 주요 상대지표 비교, 설계사 개별특성 비교, 회사·채널별 구성비 비교, 회사·채널별 고객 지향성 수준 비교, 회사·채널별 소득수준 수준 비교 등의 내용은 본문 참조

## VII. 결론 및 향후과제

- 본 연구의 방법론이나 분석의 주제가 새로운 것은 아니지만, 보험판매원에 대한 연구가 극히 부진한 수준에서 최근의 데이터를 활용하여 실증적 결과를 보여주었고, 그 내용이 상당부분 유의미한 것으로 나타나 나름대로 의미를 부여할 수 있을 것임.
- 특히, 보험판매시 마케팅 개념들을 보험에 적용하고 이들 간의 관계성에 대한 실증적 분석을 수행하였으며, 아울러 확인된 마케팅의 개념과 보험설계사의 개별적 특성들을 활용하여 보험설계사의 고능률화를 위한 요건을 실증적으로 확인하고자 했다는 점에서 학문적 의미를 가질 수 있을 것으로 판단
- 보험영업 실무적 측면에서도 본 연구의 결과 및 시사점의 활용을 통해 체계적이고 과학적인 설계사 또는 판매조직의 관리시스템(채용, 교육, 보수 및 유지 등)을 구축할 수 있으며, 이를 통해 설계사의 고능률화라는 연구의 목적을 달성할 수 있을 것으로 기대됨.
- 본 연구의 한계 및 향후 과제를 제시하면 다음과 같음.
  - 첫째, 설계사 특성분석시 생보사의 설계사만을 대상으로 하였는데, 소득측면에서 오히려 손보사 설계사가 보다 더 고능률화를 필요로 하고 있다는 점에서, 향후 손해보험회사의 설계사를 대상으로 한 연구의 필요성이 있음.
  - 둘째, 보험판매에 영향을 미치는 요인들간의 인과관계 분석에서 종목별로 다르게 나타날 가능성이 높지만(예를 들면, 자동차보험과 연금보험의 충성도가 다르게 나타날 수 있음) 본 연구는 보험상품 전체를 대상으로 함으로써 그 활용 및 해석 측면에 구체성이 결여될 수 있음.

- 셋째, 설계사의 영업성과 지표로서 설계사의 소득은, 보험회사 입장에서 볼 때 회사의 손익을 적절하게 대리하는 데에는 상당한 모럴 해저드(moral hazard)의 문제가 존재할 수 있음.
- 넷째, 본 연구는 회사 실무에서 활용가능성이 높을 것으로 예상되는 통제변수(예를 들면 설계사 교육의 정도나 인센티브 구조)에 대해서는 자료 수집의 곤란 및 회사별 전략적 접근의 상이성 등으로 별도의 분석을 수행하지 않았음.
- 다섯째, 보험판매에 영향을 미치는 다양한 요인들 중 본 연구에서는 주로 고객지향성을 중심으로 판매자 성과와의 관계분석을 수행한 결과, 기타의 요인들(예를 들면 신뢰성, 서비스 만족이나 몰입 등)의 영향에 대한 분석은 향후 과제로 수행하여야 할 것임.

# 1. 서론

## 1. 연구배경 및 목적

최근 선진국의 보험판매채널과 관련된 주된 흐름은, 보험회사 비용의 효율적 채널로의 전환, 복합화 및 다양화된 상품의 컨설팅형 판매수요 확대, 컴플라이언스 리스크(compliance risk)의 증대에 따른 전속채널의 위축, 그리고 고객지향적인 판매행위의 선호도 증가에 따라 폐쇄형 판매제에서 개방형 판매제(open architecture)로의 전환이 이루어지고 있다는 것이다.

국내에서도 2000년 이후 보험판매채널에 정보통신기술(IT)의 활용이 본격적으로 접목되면서 다양한 신채널(emerging channel)이 보험마케팅에 주요한 이슈로 등장하였다. 그 결과의 하나로 손해보험을 중심으로 직판채널(direct channel)이라는 대표적인 보험채널이 구축되었다<sup>7)</sup>. 직판채널은 현재까지도 지속적으로 그 활용도가 증가하면서 일부 보험종목에 있어서는 보험설계사 등 전통적 대면조직의 경쟁채널로서 보험시장내의 역할을 넓혀가고 있다.

한편, 이러한 비대면채널(직판채널)과는 달리 대면채널로서 금융기관의 창구에서 보험을 판매하는 방카슈랑스가 2003년 8월 도입되어 국내 보험판매채널의 주도권 다툼이 치열하게 전개되었다. 방카슈랑스는 도입 이래 괄목할만한 성장 속도로 전통채널시장을 잠식해 오면서 일부 종목에 있어서는 시장의 주도적 채널로 자리를 잡아가고 있다. 아울러 2005년 이후부터는 GA(General Agent, 이하 GA)라는 대형 비전속법인대리점들이 보험판매시장에서 역동적으로 그 영향력을 키워나가면서 독립채널에 대한 관심을 고조시키고 있다. 특히 2008년 보험업법 개정(안)에 따르면 전형적인 독립채널형태의 '보험판매전문회사' 제도가 도입될 예정으로 입법 예고되었다<sup>8)</sup>. 또한 2009년에는 금융상

---

7) 직판채널은 대면판매 방식이었던 전통적인 판매채널과는 대조적으로 주로 비대면 판매조직으로 우편(DM: Direct Mail)이나 전화(TM: Tele Marketing), 인터넷(CM: Cyber Marketing), TV 홈쇼핑 등의 통신 매체를 활용하여 보험상품을 판매하는 것으로, 우리나라의 경우 교보AXA자동차가 2001년 최초의 직판(온라인)전업사로 영업을 시작하였다.

8) 주요 내용으로는 기존 법인대리점에 비해 업무범위를 확대(투자중개업 겸영, 보험회사 부수업무 영위, 보험료 협상권한)하고, 판매자 배상책임 부여, 영업보증금제 개선 및 금감

품에 대한 제판분리 추세에 부응하고, 모든 종류의 금융상품을 종합적판매가 가능토록 하는 '금융상품전문판매업(가칭)'이 2010년 도입을 목표로 본격 논의될 예정이어서, 마야호로 국내보험시장에서는 판매채널의 춘추전국시대를 예고하고 있다.

이와 같이 현재의 보험판매채널의 환경은 국내외적으로 성격과 기능이 상이한 다양한 시장참여자들이 보험판매시장에서 우위를 확보하기 위해 치열한 경쟁과 함께 상호 협력하면서 보험판매의 새로운 질서를 만들어 가는 과정에 놓여 있다. 이러한 과정에서 기존의 보험설계사에 대한 제도적 보완 내지는 경쟁적 우위를 확보하는 일은 채널 종사자뿐만 아니라 제조자인 보험회사에 있어서 매우 중요한 과제가 아닐 수 없다. 본 연구자는 국내 보험시장에서 판매채널의 핵심적 과제로 첫째, 전통적 채널인 설계사 및 대리점 조직의 고능률화와, 둘째, 독립채널의 활성화를 통한 채널구조의 효율적 개선을 꼽고 있다. 본 연구에서는 첫 번째 과제를 다룬다. 설계사 조직의 고능률화의 필요성은 여러 측면에서 논의될 수 있다.

상품측면에서 보면, 기존 전통 보험상품이 판매되는 보험시장은 상당부분 포화상태에 도달하였으나<sup>9)</sup>, 겸업화가 급속히 진행되면서 여전히 타 금융 상품과 특성이 융합된 새로운 상품시장이 등장하고 있다<sup>10)</sup>. 또한 자본시장통합법이 2009년 시행되는 경우 금융권역간 장벽이 무너지는 추세가 더 확연해질 것이므로 가까운 미래에는 통합된 금융상품이 보편화되어 등장할 것으로 예상된다. 설계사 측면에서 보면, 최근 들어 외국계 보험사를 중심으로 고소득 설계사가 증가하고 있으나, 여전히 국내설계사의 소득분포에서 저소득 설계사의 비율이 높은 편이다. 물론 과거와 비교할 때 괄목할 만한 개선이 이루어졌지만 아직도 보험시장의 설계사 조직은 저능력 설계사가 상당부분 차지하고 있는 현실이다. 선진국의 사례를 보면 주요 보험회사의 경우 금융겸업화가 진행됨에 따라 전통적 채널, 특히 전속채널이 빠르게 붕괴된 사례가 나타

원의 검사 · 감독 실시 등이다. 금융위원회 보도자료(2008.11.4자)

9) 예를 들면 개인당 가입률(20세 이상)은 생명보험의 경우 83.7%, 손해보험의 경우 61.3%로 매우 높은 수준에 도달하였다. 안철경 · 기승도 · 이상우(2008).

10) 개별 상품별로 변액보험(가입률 6.6%), 저축성보험(21.9%) 등은 여전히 가입여력이 높은 시장으로 향후에도 지속적 성장이 예상된다.

나고 있다<sup>11)</sup>. 이들의 경험이 시사하는 바는 기존 채널구조 개편을 통해 신채널의 확보에 집중하는 것과 현행 존속 채널에 대하여는 고능률화 조직으로 재편하여 경쟁 우위를 확보해야 한다는 점이다.

여전히 대부분의 선진국에서 대형 보험회사의 주력 판매채널중의 하나는 전속판매채널이다. 대형 보험회사는 강력한 채널 통제력을 바탕으로 로열티가 높은 고객을 관리하고 회사 손익에 기여할 수 있는 수익성 높은 상품을 판매하게 함으로써 회사의 안정적인 성장 및 수익기반을 마련하고 있다. 국내 보험산업의 경우도 이러한 해외 대형보험회사와 유사하게 전속조직을 중심으로 성장해 오면서 우리나라에 독특한 보험판매 전략과 기업관행을 정착시켜 왔다. 독립채널에 비해 전속채널을 활용하는 것이 보험회사로서는 안정적 성장 및 고수익을 확보하는데 유리하다는 인식이 지배적이었다. 특히 보험회사는 전속채널에 의해 제공되는 서비스의 질을 직접적으로 감독함으로써 브랜드 가치 및 소비자와의 관계를 보호할 수가 있었다. 그러나 최근 들어 이러한 국내 보험판매전략이 대내적인 환경의 변화로 인해 위협을 받고 있다.

선진국의 경우 전속채널과 더불어 독립채널이 시장에서 균형적 성장을 이루어 왔고 최근 겸업화가 진행됨에 따라 점차 독립채널이 시장을 주도하고 있는 추세를 보인다. 이러한 이유 중 하나는 전속채널이 독립채널에 비해 고비용·저효율의 채널이라는 인식에 근거한다. 더구나 국내에서는 방카슈랑스 채널의 등장으로 전통채널의 구조개편 및 고효율 채널로의 전환에 대한 다각적인 논의가 진행 중이다. 즉, 겸업화가 급속하게 진행되는 과정에서 방카슈랑스 채널에 대해 전통채널이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 설계사 및 대리점조직을 고효율 조직으로 재편이 필요하다는 요구가 지속적으로 제기되고 있다. 이러한 주장은 국내 보험사보다 먼저 겸업화를 경험한 글로벌 보험회사들에게도 동일하게 전개되었다(안철경 · 기승도 2007). 따라서 우리나라 보험회사의 전통판매채널이면서 특히 생보의 경우 주력판매채널인 보험설계사의 경우 겸업화가 급속하게 진행되는 미래 보험시장에 어느 정도 적응할 수 있는 지를 평가해야 할 시점이다<sup>12)</sup>.

11) 프랑스의 생명보험의 경우 회사직급(company sales force)채널의 시장점유율이 '91년 27%에서 '00년 16%로 크게 하락하였다(LIMRA, 2007).

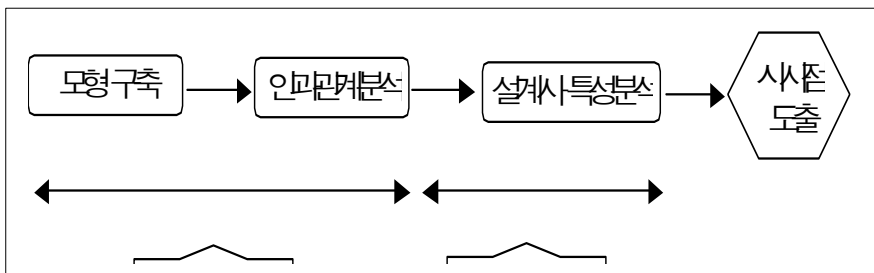
12) 안철경 · 기승도(2008), pp.39-51 참조.

기존 설계사조직은 보험시장이 성장하던 단계에서 주로 연고·방문판매 방식으로 보험시장을 이끌어온 조직이었다. 그러나 향후 보험시장은 성숙시장, 복잡한 신상품의 등장, 새로운 고객층 등으로 판매방식의 패러다임 변화가 예상되는 다기한 시장이 전개될 것으로 기대된다. 따라서 본 연구에서는 새로운 보험환경에 적응할 수 있는 보험소비자의 구매요인과 고능률 설계사의 특성 및 성과(실적)와의 관련성 등을 분석한다. 아울러 보험회사가 경쟁력 있는 설계사 조직을 육성 및 활용하는데 도움이 되는 전략적 아이디어와 과제를 제시하고자 한다.

## 2. 연구의 방법 및 구성

연구의 방법은 우선 국내 보험판매채널의 현황 실적을 분석하고 판매활동 및 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 고찰을 국내외 문헌을 통해 연구한다. 이어 연구모형 및 가설을 설정하고, 설문조사를 이용하여 데이터를 수집한 후 실증분석을 수행한다. 설문조사는 연구목적에 따라 보험소비자를 대상으로 하는 부분과 보험설계사를 대상으로 하는 부분으로 구분하여 실시한다. 실증분석 절차는 모형구축에서 전략적 시사점 도출까지 다음 <그림 1-1>의 단계로 진행한다.

<그림 1-1> 연구 과정도



인과관계 분석모형은 선행연구를 통하여 보험판매에 영향을 주는 요인을 추출하고, 이들 변수사이의 인과관계를 선행 연구결과 및 논리적 인과성을 근거로 모형을 설정하였다. 설계사특성 분석모형은 인과관계 모형에서 충성도에 영향을 미치는 요인 중 고객지향성 요인 및 다양한 설계사의 특성과 설계사 실적과의 관계를 분석할 수 있도록 설정하였다.

설문조사는 두 가지 방법으로 이루어졌는데, 인과관계분석의 경우 보험소비자를 대상으로 보험판매에 영향을 주는 요인들 사이에 인과관계를 측정할 수 있도록 설문지를 작성한 후 전문조사기관에 의뢰하여 설문조사를 실시하였다. 설계사 특성분석은 보험설계사를 대상으로 설계사의 특성 및 실적과 연계된 변수를 측정할 수 있도록 설문지를 작성하였고, 보험회사의 설계사 조직을 방문하여 조사하였다. 2개의 설문(소비자 대상 및 설계사 대상)간의 표본의 일관성을 확보하는 것이 가장 바람직하지만, 현실적으로 이러한 조사는 제한이 있을 수밖에 없었다.

따라서 각각의 대상에 대해 별도의 표본을 선정하고 조사를 수행하였다. 통계분석방법은 인과관계분석의 경우 주로 구조방정식 모형(Structural Equation Model)을 이용하였고, 분석프로그램은 AMOS(Analysis of MOment Structure) 5.0 통계패키지를 활용하였다. 설계사 특성분석은 구조방정식 모형 및 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였고 통계패키지는 STATA 10.0을 이용하였다.

연구는 총 7장으로 구성하였다.

I 장 서론에서는 연구의 목적과 방법을 기술하였고, II장은 국내 보험설계사의 현황을 정리하였다. III장은 본 연구의 이론적 배경을 고찰한다. 즉, 보험판매활동에 영향을 주는 각 요인에 대하여 주요이론 및 연구, 정의, 측정방법 및 보험적용 가능성을 체계적으로 기술하였다. IV장과 V장은 실증분석을 실시하고 결과의 해석 및 시사점을 제시한다. IV장에서는 보험판매시 영향요인간의 관계를, V장은 보험설계사의 특성과 실적과의 관계를 분석하였다. 특히, V장에서는 실증분석을 통해 보험설계사의 고객지향성 지수를 개발하고, 고객지향성 및 설계사 특성과 성과간의 관계를 분석한 후 설계사의 고능률화를 위한 시사점을 제시하였다. VI장에서는 국내 보험설계사의 고능률화를 위한

제언으로 IV장과 V장의 실증분석의 활용대안을 제시하고, 고객지향성 측면과 전문성 측면에서 고능률집단과 저능률집단을 구분하여 비교·분석하면서 고능률화를 위한 제언을 하였다. VII장에서는 연구결과를 정리하고 향후과제를 제시하였다.

## II. 국내 보험설계사 현황

### 1. 보험설계사의 개황

#### 가. 보험설계사의 변천

한국의 보험산업에 있어 보험설계사는 생계형 주부설계사에서 시작하여 고소득 전문직으로 인식되기 까지 국내 경제 및 금융환경의 변화와 밀접한 관계를 갖고 있다.

7~80년대는 소위 주부설계사로서 저소득 및 중산층 여성의 생계형 수단으로 활용되는 측면이 강했다. 여성의 사회진출에 많은 제한이 있었던 반면 생계를 위한 경제적 수요가 강했던 시절에 무자본 · 무경험 · 무학력으로도 진입이 가능했던 직종중의 하나로 인식되었다. 90년대 접어들면서 보험시장의 규모가 확대되고 외국사 및 신설사들의 보험시장 진입이 이루어짐에 따라 90년대 중반에는 설계사수가 44만명에 이르는 등 양적 측면에서 높은 성장세를 보여주었다. 이에 보험설계사는 중·저소득층에 대한 보험시장의 확대와 여성 고용창출이라는 사회경제적 기능을 담당하면서 보험산업의 발전에 중추적 역할을 수행하여 왔다. 반면 여전히 규모 및 질적 측면에서 저능률 및 영세성을 면치 못한 채 부정적인 측면이 부각되는 사례도 상당부분 상존하여 그다지 각광받는 직업으로는 인식되지 않았다.

2000년 이후 IMF 금융위기를 경험하면서 보험설계사 시장은 질적 변화가 이루어지기 시작하였다. 우선 외국사를 중심으로 남성설계사가 본격적으로 활동하기 시작하였고, 이에 따라 국내 대형사들도 남성조직을 육성하기 시작하였다. 기존의 저능률 및 영세 설계사들에 대해 대폭적인 구조조정이 이루어지면서 고효율 고능력 설계사 구조로 전환되었으며 IMF를 경험하면서 사회적으로 실직한 많은 금융기관의 우수한 인력들이 대거 설계사 시장에 뛰어들게 되었다. 이에 국내 설계사 시장은 고능률 및 고학력 설계사와 기존의 주부설계사가 보험시장에 양립하면서 보험설계사의 제2의 성장기를 겪고 있는 중이다.

향후 보험설계사는 고객의 재무설계, 리스크관리 및 독립자문 등의 역할을 수행하면서 전문 · 고소득 직업군으로 자리를 잡을 것으로 예상된다.

## 나. 보험설계사 판매구성비

보험설계사 채널이 생보사와 손보사의 판매채널에서 차지하는 구성비는 약 40%정도로 과거에 비해 그 비중이 축소되었다. 그러나 보험설계사 채널은 다양한 신채널 및 방카슈랑스의 도입에도 불구하고 여전히 보험회사의 전속채널로서 보험판매의 주도적 입지를 확보하고 있는 대표적 보험판매채널이다.

설계사 채널의 연도별 추이를 보면 방카슈랑스가 도입되기 전인 2000년도에는 생명보험 초회보험료의 약 80%, 손해보험 원수보험료의 약 50%를 차지함으로써 보험회사들은 설계사에 대한 의존도가 매우 높은 수준이었다. 2003년 8월 방카슈랑스가 도입된 이후부터는 설계사 채널의 비중이 급격히 감소하여 생보의 경우 40%대, 손보의 경우 30% 후반대로 줄어들었지만 보험시장 내에서는 여전히 대표적인 판매채널로 자리잡고 있으며, 최근에는 보험회사의 모집조직 재정비 노력으로 인해 설계사를 증원하면서 점차 안정적인 실적을 유지하고 있다.

산업별로 보면 2003년 이전까지만 해도 생명보험에서 설계사의 판매비중은 절대적이었다. FY01에는 전체의 60%를 차지하였던 점유율이 보험모집조직 정비로 인한 저효율 설계사가 대거 탈락하고, TM, CM 등 통신판매의 활성화와 함께 방카슈랑스의 도입이 이루어지면서 보험설계사의 의존도가 40%대로 크게 하락하였다. 최근 FY06을 기점으로 설계사의 모집액 점유율은 상승 추세로 전환되었는데, 이는 지속적인 저효율 설계사의 정비 및 고능력 설계사의 충원에 따라 설계사의 고효율화가 이루어지고, 이들을 통해 변액보험 등 신상품 판매를 적극적으로 수행한데 따른 결과로 분석된다.

<표 II-1> 판매채널별 보험료 비중 추이

(단위 : 억원)

구분	판매채널	FY01	FY03	FY05	FY06	FY07
생명보험	임 직 원	19,714	4,733	1,858	1,018	1,358
	설 계 사 (비율)	33,357 (60.3%)	23,324 (43.0%)	15,481 (39.1%)	17,452 (40.3%)	19,258 (44.6%)
	대 리 점	2,81	4,449	3,788	3,734	4,165
	방카슈랑스	-	21,572	18,420	21,061	18,401
	기 타	96	206	1	3	6
	계		55,276	54,284	39,548	43,268
손해보험	임 직 원	14,206	16,585	22,014	26,900	30,201
	설 계 사 (비율)	72,820 (40.8%)	74,449 (37.3%)	89,398 (37.6%)	101,215 (37.3%)	111,653 (35.7%)
	대 리 점	89,016	102,103	114,207	125,950	148,559
	방카슈랑스	-	810	8,359	13,890	17,709
	기 타	2,365	5,866	4,016	3,757	4,371
	계		178,408	199,813	237,993	271,712

주 : 생보사는 초회보험료, 손보사는 원수보험료 기준.  
 자료 : 생명보험협회, 손해보험협회.

손해보험은 종목에 따라 설계사와 대리점 채널이 보험판매채널의 주도적 위치를 차지하고 있다. 예를 들면 장기보험은 설계사가 가장 높은 점유율을 보이며, 자동차보험은 설계사보다는 대리점이 높은 점유율을 보이고 있다. 전형적인 두 전통채널은 각각 40%대를 전후로 하여 손해보험시장의 주도적 채널로 자리를 잡고 있다.

#### 다. 보험설계사의 규모

보험설계사의 수는 외환위기 직전인 1990년 중반 약 44만 명(7)으로 정점을

7) FY95에는 생보설계사가 349,206명, 손보설계사가 91,942명 이었다. 각 협회 통계자료.

기록한 뒤 매년 꾸준히 감소하여 FY05에는 그 절반정도 수준인 20만명에도 미치지 못하는 규모로 축소되었다. 그러나 최근 들어 보험회사들의 설계사조직 확대 움직임에 따라 2008년 3월말 현재 약 22만 명으로 재상승하고 있는 추세이다.

보험설계사 규모의 변화는 국내 경제 및 금융환경과 밀접한 관련이 있다. 우선 1990년대 말 외환위기라는 경제적 악조건과 맞물려 보험회사들이 저효율 및 영세 설계사의 구조조정을 단행하였다. 2000년대 들어서는 금융겸업화의 환경하에서 방카슈랑스가 도입되었고, TM, CM, 홈쇼핑 등의 신판매채널의 활성화로 인하여 전통적 판매채널인 보험설계사의 입지가 줄어들게 되었다. 그러나 최근 생명보험회사를 중심으로 재무설계 및 전문적 상담 등 종합 금융서비스를 제공하기 위하여 보험설계사를 영입하는 추세이고 손보사도 장기보험을 대상으로 하는 설계사조직을 정비하고 있어 전체 보험설계사 수는 다시 소폭으로 증가하고 있다.

FY07의 설계사 수의 변화를 FY97과 비교하면, 약 18만명의 설계사가 줄어들어 감소폭이 45.5%에 달하였다. 산업별로는 생보설계사와 손보설계사가 각각 50.8%(14.9만), 30.5%(3.1만) 감소하였다.

연도별 보험설계사 규모의 추이를 보면 <표 II-2>과 같다.

<표 II-2> 연도별 보험설계사 추이

(단위 : 천명, %)

구분	FY97	FY00	FY03	FY05	FY06	FY07	증감(FY07-FY97)	
							증감수	증감률
생보	293	208	142	124	132	144	△149	-50.8
손보	103	69	60	72	73	71	△ 31	-30.5
소계	396	277	202	196	205	216	△180	-45.5

자료 : 금융감독원.

## 2. 보험설계사의 특성별 현황

### 가. 성별

전통적으로 우리나라에 있어 보험설계사는 여성이 종사하는 직업이라는 인식이 팽배하였다<sup>8)</sup>. 실제로 외국계 보험사가 남성설계사를 활용하기 전인 1990년대 초반까지만 해도 보험설계사는 곧 여성이라는 등식이 성립되었다.

2000년 이후 보험판매채널의 큰 변화중의 하나는 남성 보험설계사가 큰 폭으로 증가하고 있다는 점이다. 외국계 남성전문설계사의 등장으로 보험설계사의 사회적 위상이 높아지고, 고소득 및 전문직이라는 긍정적 측면이 부각되기 시작하였다. 최근 들어 국내 전체 설계사의 수가 줄어들고 있는 추세에도 남성설계사의 수는 지속적으로 증가하는 추세이며, 향후 보험시장에서 남성설계사의 역할이 제고될 것으로 보인다.

<표 II-3>는 생보사 남성설계사 비율 추이를 나타낸 것이다. 남성설계사는 FY00에 생보설계사의 6.5%에 불과하였으나, FY07에는 약 25%(3만6천명)를 차지하고 있다. FY00과 비교하여 2.5배 이상 증가한 수치이다. 반면, 동 기간 중 여성설계사는 46% 감소한 것으로 나타났다.

<표 II-3> 생보사 남성설계사 비율 추이

(단위 : 천명)

구분	FY00	FY01	FY02	FY03	FY04	FY05	FY06	FY07
남성 (비율)	14 (6.5%)	15 (9.0%)	18 (11.8%)	19 (13.3%)	21 (15.3%)	20 (16.3%)	26 (20.1%)	36 (24.7%)
여성	201	155	133	124	116	104	106	109
합계	215	172	151	143	137	124	132	144

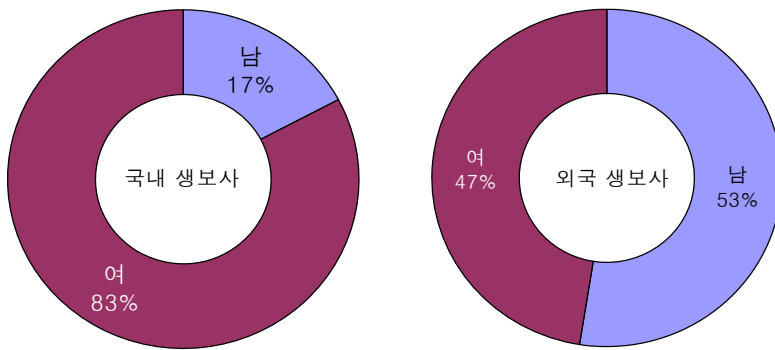
자료 : 생명보험협회.

<그림 II-2>는 회사별 남성설계사 구성비를 보여준다. 국내생보사의 남성

8) 반면, 영국의 독립금융차문가인 IFA의 경우는 90% 이상이 남성으로 구성되어 있다.

설계사 비율은 17%에 불과한 반면 외국계 생보사는 남성의 구성비가 절반 이상을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 외국계 생보사의 경우 주로 전문적 재무상담 서비스를 제공하기 위해 남성설계사를 적극적으로 영입한 결과로 보인다.

<그림 II-1> FY07 국내사와 외국사 설계사의 성별 구성비



## 나. 연령

보험설계사의 연령은 저연령(30세 미만)과 고연령(50세 이상)이 적고 중간 연령층(3~40대)이 대부분을 차지하는 전형적인 다이아몬드형을 이룬다.

산업별로 FY07 현황에서 보면, 생보설계사는 30대와 40대가 각각 약 40%씩 비슷한 분포를 이루며 50대 이상은 14%로 비교적 적다. 반면 손보설계사는 30대(34%) 보다 40대(40%) 비율이 더 높고, 특히 50대 이상도 18%에 달해 생보설계사 보다는 고연령층 비중이 더 높음을 알 수 있다. 생손보설계사 모두 30대 미만인 경우는 7~8% 수준으로 가장 낮은 비율을 보이고 있다.

&lt;표 II-4&gt; FY07 설계사 연령별 비율

(단위 : %)

구분	20대 이하	30대	40대	50대 이상	계
생명보험	8.7	38.5	39.0	13.8	100.0
손해보험	7.7	33.8	40.3	18.2	100.0

자료 : 생명보험협회, 손해보험협회

설계사의 주류를 이루고 있는 생보설계사의 연도별 추이를 보면 <표 II-5>와 같다. 생보설계사의 20대 연령 비율은 큰 폭으로 줄어드는 추세이나, 40대 이상은 증가하고 있어 설계사의 평균연령이 점차 고령화되어 가고 있는 것으로 추정된다.

이러한 현상은 첫째, 연령이 증가하여도 지속적으로 설계사로서 활동을 하고 있다는 것을 시사한다. 설계사의 근무경험이 늘어날수록 안정적 직업으로서 자리를 잡아가고 있어 설계사직이 점차 안정적 또는 고소득 직업이 되어가고 있다는 것을 의미한다. 둘째, 사회적으로 타 직업경험자들, 특히 40대 이후 명퇴자들이 설계사로 재취업하는 경우가 많이 발생되고 있기 때문으로 보인다. 셋째, 무엇보다도 20대 이하의 비율 하락과 40대 비율의 증가는 보험설계사의 직군이 성숙되고 전문화 집단이 되어가고 있다는 것을 시사한다. 그러나 20대 설계사의 비율이 낮다는 것은 여전히 설계사라는 직업이 사회생활 초년기에 시작하는 직업이라기보다는 30대 이후 또는 타 직업경험을 한 후 재취업을 통해 진입하게 된다는 것을 의미한다. 이러한 면에서 설계사 직종이 고도의 전문성을 확보하기 위해서는 중장기적인 직업교육이 필요할 것이다.

<표 II -5> 생보설계사 연령별 비율 추이

(단위 : %)

연령별	FY95	FY97	FY99	FY00	FY05	FY07
20대 이하	29.0	21.8	13.7	10.2	5.3	8.7
30대	43.0	44.1	43.4	41.5	39.8	38.5
40대	18.8	22.4	28.1	31.8	40.0	39.0
50대 이상	9.2	11.7	14.7	16.4	14.9	13.8

자료 : 생명보험협회.

### 다. 근무연수

2007년 보험설계사의 경력별(근무연수별) 현황을 보면, 1년 미만인 경우가 생보설계사 37.6%, 손보설계사 33.7%로 비교적 높은 비중을 차지하고 있다. 24개월 미만인 경우는 생손보 모두 약 50% 이상으로 약 절반 이상이 24개월 안에 탈락하고 있음을 보여준다. 반면 5년 이상 근무자는 생보설계사 28.0%, 손보설계사 26.8%로 30%에 미치지 못한 수준이며, 특히 생보설계사의 장기 근무자의 구성비가 증가하다 감소추세로 전환되었다.

이러한 배경에는 설계사의 신규진입의 영향이기도 하겠지만, 최근 들어 활발한 신규진입이 이루어지지 않는 상황하에서는 보험설계사의 탈락률이 높거나 낮은 모집조직간 이동으로 인한 문제가 개선되고 있지 않다는 것을 반영한다. 따라서 보험계약에 대한 관리 부실과 설계사의 전문성 미흡에 따른 불완전판매 등의 문제가 야기될 가능성이 높고 설계사의 고능률화에 대표적인 걸림돌로 작용할 가능성이 있다.

9) 보험설계사의 13월차 정착률은 2008년 3월말 현재 생보 41.5%, 손보 42.9% 이었다(금융감독원, 보도자료 2008.08.07).

&lt;표 II-6&gt; 설계사 근무연수 비율 추이

(단위 : %)

구분		FY00	FY03	FY05	FY07
생명 보험	1년 미만	37.4	31.4	27.8	37.6
	1~ 2년 미만	16.3	14.1	15.4	16.3
	2~ 5년 미만	22.1	22.4	21.5	18.1
	5년 이상	24.2	32.1	35.3	28.0
손해 보험	1년 미만	31.0	38.4	40.5	33.7
	1~ 2년 미만	19.7	16.0	14.1	16.3
	2~ 5년 미만	32.9	15.9	16.8	20.0
	5년 이상	16.3	29.7	28.6	26.8

자료 : 보험개발원.

## 라. 학력

2000년 전까지 보험설계사의 학력은 90% 이상이 고졸 이하로 고학력자의 구성비가 높지 않았다. 그러나 최근 들어 종합금융서비스의 제공 및 서비스의 고급화·전문화 등의 영향을 받은 고학력자가 설계사 시장에서 진입하여 활동하고 있다.

<표 II-7>은 2007년 보험설계사의 학력별 구성비를 보여준다. 우선 생보설계사의 경우 고졸 이하가 53.6%임에 반해 손보설계사는 71.6%로 구성되어 있다. 대졸 이상인 경우는 생·손보가 각각 46.4%, 28.4%이며 생보의 경우 대학원 이상도 18.5%로 나타났다. 대체로 학력수준에 있어서는 생보설계사가 손보설계사에 비해 고학력인 것으로 나타났는데, 이는 생보설계사가 상대적으로 고소득 직업으로 인식되어 고학력자들이 선호하게 되었고, 회사도 재무설계 등의 전문성을 이유로 고학력자 중심으로 영입한 결과로 추정된다. 아울러 외국계 생보사들의 설계사 채용기준이 대졸 이상이라는 점도 영향을 미친 것으로 보인다.

<표 II-7> FY07 설계사 학력별 비율

(단위 : %)

구분	생명보험	손해보험
고졸 이하	53.6	71.6
대졸 이상 (대학원 이상)	46.4 (18.5)	28.4 (0.3)

자료 : 생명보험협회, 손해보험협회.

<표 II-8>은 생보설계사의 연도별 학력수준을 보여준다. 2000년 이후 외국계 생보사를 중심으로 대졸 이상의 남성설계사들을 대거 영입한 결과 고학력자가 크게 증가하는 추세를 보이고 있다. 예를 들면 FY95 5.5%에 불과하던 대졸학력자는 FY07에는 46.4%로 8배 이상 늘어났다. 특히, 대학원 이상의 고학력자의 비율이 FY03부터 급격히 증가하여 FY07에는 20%에 근접하고 있다.

설계사의 고학력화 추세는 보험상품의 복잡성 및 컨설팅화로 상품이해 및 판매 등에 있어 고능력이 요구된다는 점에서 고학력 중심의 신규채용이 이루어지고 있으며, 아울러 보험회사 측면에서는 판매채널의 고능력화를 위한 설계사 구조조정이 반영된 결과로 생각된다.

<표 II-8> 생보설계사 학력별 비율 추이

(단위 : %)

구분	FY95	FY00	FY03	FY05	FY07
고졸 이하	94.5	92.2	79.2	68.7	53.6
대졸 이상 (대학원 이상)	5.5 (0.1)	7.8 (0.1)	20.8 (3.6)	31.3 (9.1)	46.4 (18.5)

자료 : 생명보험협회.

### 3. 보험설계사 주요 지표

#### 가. 설계사1인당 월평균 모집액

설계사의 1인당 월평균 보험모집액(수입보험료)은 FY07에 2,458만원으로 지속적으로 증가하고 있다.

산업별로는 생보설계사의 경우 3,055만원으로 손보설계사(1,345만원)에 비해 2배 이상 높은 수준을 보이고 있다. 생보 회사별로 보면, 대형사와 외국사 설계사의 모집액은 3,500만원 수준으로 중소형사 설계사보다 약 2배가량 높은 실적을 보이고 있다. 특히 FY07에는 외국계 생보사의 모집실적이 국내대형사 실적을 상회하였는데, 이러한 이유로는 남성설계사 위주로 구성된 전문화 · 고효율화 설계사 조직의 영향으로 추정된다.

<표 II -9> 설계사 1인당 월평균 보험모집액

(단위 : 만원)

구분		FY03	FY04	FY05	FY06	FY07
생보사	대형사	2,757	2,734	3,077	3,670	3,494
	중소형사	1,458	1,566	1,812	1,765	1,828
	외국사	1,695	2,206	2,763	3,419	3,572
	계	2,289	2,401	2,774	3,195	3,055
손보사 계		1,072	1,055	1,045	1,154	1,345
합계		1,944	1,984	2,161	2,444	2,458

주 : 월평균 모집액은 설계사의 월평균 수입보험료(원수보험료) 실적임.  
자료 : 금융감독원.

#### 나. 설계사1인당 월평균 소득

보험설계사의 1인당 소득은 FY07 기준 309만원으로 지속적으로 증가해 왔다. 산업별로는 생보설계사의 소득이 손보설계사보다 2배가량 높은 수준이다.

생보설계사 중 외국계 생보설계사의 소득이 월평균 500만원을 상회하는 고소득 직군으로 자리를 잡아가고 있는 반면 국내 중소형사 설계사는 약 300만원 이고, 국내 손보설계사는 200만원에도 미치지 못하는 수준으로 설계사간 소득 양극화가 확연하게 나타나고 있다.

<표 II-10> 설계사 1인당 월평균 소득

(단위 : 만원)

구분		FY03	FY04	FY05	FY06	FY07
생보사	대형사	281	289	300	339	338
	중소형사	202	225	254	273	308
	외국사	326	405	507	492	521
	계	274	294	330	354	368
손보사 계		148	152	159	185	199
합계		238	250	270	292	309

자료 : 금융감독원.

남녀별 소득수준을 비교하면 남성설계사가 여성설계사보다 전반적으로 높은 소득수준을 보이고 있다. FY06 생보설계사의 경우 남성이 여성에 비해 월평균 160만 원가량 높으며, 특히 외국계 남성설계사의 소득은 592만원, 여성의 경우는 402만원으로 190만원의 소득 차이가 발생하고 있다. 반면 손보사의 경우 남성보다 여성이 더 높은 소득수준을 기록하고 있다. 손보 남성설계사의 경우 부업으로 보험모집에 종사하거나 저효율 설계사층이 상당부분 상존해 있기 때문으로 생각된다.

&lt;표 II-11&gt; 설계사 남녀별 소득 비교

(단위 : 만원)

구분	FY02		FY03		FY04		FY05		FY06	
	남성	여성	남성	여성	남성	여성	남성	여성	남성	여성
생보사 (외국사)	451 (559)	245 (191)	408 (489)	249 (212)	447 (541)	271 (284)	496 (604)	299 (399)	488 (592)	327 (402)
손보사	126	171	118	165	127	167	132	177	151	201

자료 : 금융감독원.

설계사의 소득분포를 보면 최근 들어 외국계 보험사를 중심으로 고소득 설계사의 비중이 증가하고는 있으나, 여전히 국내설계사의 저소득층의 비율이 높은 편이다. 손보설계사에 비해 소득수준이 높은 생보설계사의 경우만 보더라도 대형 3사를 기준으로 할 때, 월소득 500만원 이상의 설계사는 17%에 불과한 반면 200만원 미만이 40%를 넘고, 100만원에도 미치지 못하는 설계사가 20% 이상을 차지한다. 물론 과거와 비교할 때 괄목할 만한 개선이 이루어졌지만 아직도 보험시장의 설계사 조직은 저능률 설계사가 상당부분 차지하고 있다는 것을 의미한다.

&lt;표 II-12&gt; 보험설계사의 소득 분포

소득구분	설계사수(명)	구성비	누적구성비
~ 100만원 미만	13,886	21%	21%
~ 200만원 미만	14,373	21%	42%
~ 300만원 미만	12,428	19%	61%
~ 500만원 미만	14,858	22%	83%
~ 1,000만원 미만	8,875	13%	96%
1,000만원 이상	2,537	4%	100%
계	66,957	100%	-

주 : 생명보험 대형 3사 실적 기준임(2008년 1~10월 평균).

### 다. 설계사의 정착률

설계사 정착률은 신규 등록 설계사 중 1년이 경과한 후에도 정상적으로 보험모집 활동에 종사하고 있는 설계사의 비율로서 효율성 지표로 사용된다.

회사별로 13월차 정착률 실적을 보면, FY07 생보 대형사와 외국사의 정착률이 46%로 가장 높게 나타나고 있으며, 중소형사의 경우 34%로 낮은 수준이다. 손보사의 경우 최근 5년간 큰 변화 없이 비슷한 수준을 유지하고 있다.

<표 II-13> 설계사 13월차 정착률

(단위 : %)

구 분		FY03	FY04	FY05	FY06	FY07
생보사	대형사	32.6	41.8	40.1	43.1	46.4
	중소형사	25.0	21.7	27.2	31.0	34.2
	외국사	34.8	32.5	39.6	45.8	46.4
	계	31.2	33.7	36.1	39.7	41.5
손보사 계		39.7	38.8	39.5	43.1	42.9
합계		33.1	35.3	37.8	41.3	42.0

자료 : 금융감독원.

### Ⅲ. 보험판매활동 및 실적에 영향을 주는 요인

#### 1. 서비스 충성도

##### 가. 충성도의 개념

충성도의 개념은 마케팅의 연구 단계에 따라 다양한 개념의 과정을 거치면서 진화해왔다. 초기에는 유형의 제품 관점에서 '브랜드 충성도(brand loyalty)'라는 개념에 초점을 두었다. 그 후 Cunningham(1961)은 '점포 충성도(store loyalty)'라는 개념을 사용함으로써 충성도 개념을 브랜드에서 점포로 확장하였다. 그러나 고객서비스의 개념이 마케팅의 핵심으로 등장하면서 서비스의 고객충성도(customer loyalty of service)에 대한 개념이 도입되었다. 이에 Oliver(1997)는 고객충성도를 그 대상에 따라 브랜드 충성도, 서비스 충성도, 점포 충성도, 벤더(납품업체) 충성도 등 그 개념을 세분화하여 사용하였다. 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나는 비분리성, 형태가 없어 사전에 실험할 수 없는 무형성, 품질을 표준화할 수 어려운 이질성, 재고가 없는 소멸성의 특성을 가지고 있기 때문에 기존 충성도의 개념과는 구분하거나 차별화될 필요가 있다. 더욱이 2000년 이후 금융서비스의 역할이 중요해 지고 치열한 경쟁환경이 조성되면서 서비스 충성도는 고객의 재구매 행동, 시장점유율, 브랜드 자산에 대한 최종적인 영향변수로서 보험영업의 중요한 개념이 되고 있다.

서비스 충성도의 정의를 살펴보면, "서비스 충성도는 과거경험에 바탕을 두고 서비스 제공자와 교환관계를 지속시키는 고객의 특정한 태도(Czepiel & Gilmore, 1987)", "서비스 충성도는 고객이 한 서비스 제공자에게 반복구매 행동을 보이는 수준이며, 그 제공자에게 긍정적인 태도적 경향을 보유하고, 해당 서비스에 대한 니즈가 생겼을 때 오직 그 서비스 제공자만을 이용할 것을 고려하는 것(Gremler & Brown, 1996)"이라고 하여 구매, 태도, 인지의 3측면으로 정의하였다. 국내에서도 서비스 충성도에 대한 연구가 2000년 이후 비

교적 활발하게 연구되고 있는데, 서비스 충성도를 “고객이 과거의 경험과 미래의 기대에 대한 기대에 기초하여 현재의 서비스 제공자를 다음번에도 다시 이용하고자 하는 의도(이문규, 1999)”, “서비스 제공자에 대한 상대적 태도가 동일 카테고리 내 경쟁적 대안에 비해 반복구매 비율이 높은 정도(이유재 · 안정기, 2001)”라고 정의하였다.

## 나. 충성도의 구성요소

서비스 충성도(이하, 충성도)의 구성요인은 접근방법에 따라 다양한 측면을 가지고 있지만 충성도에 대한 주된 접근법은 행동론적 접근법과 태도론적 접근법이 주된 흐름을 이룬다. 여기에 최근에는 충성도의 개념에 미래가치를 포함하는 측면이 강조된다<sup>10)</sup>.

초기단계의 충성도는 소비자의 행동적 측면이 강조되었다. 이는 주로 동일 상품에 대한 구매빈도 등으로 충성도를 측정하는 것이었다. 행동적 충성도의 측정 척도로는 재구매 행동, 재구매 빈도와 동일 브랜드 선택 비중, 구매확률 등이 사용되어 왔다. 그러나 구매빈도 행동은 제품 또는 서비스에 대한 충성도 때문에 발생한 현상일 수도 있지만, 충성도와 관계없이 습관적으로 일어날 수 있는 부분 등 충성도 이외의 요인들의 영향을 받을 개연성도 높다. 이러한 단점을 극복하기 위하여 소비자의 태도 측면에서 충성도를 측정하는 시도가 이루어졌다. 즉 충성도는 행동적인 몰입(예를 들면 반복구매행동)과 태도적인 몰입의 두 가지 측면을 포함하기 때문에 행동측면에서 충성도를 정의하는 것으로는 진정한 충성도를 이해할 수 없다. 따라서 행동론적 관점에 심리학적 개념을 더하여 충성도를 정의하는 방식이 최근 연구의 주류를 형성하고 있다.

태도론적 접근법은 충성도에 대한 심리학적 접근법으로 충성도가 인지적(cognitive), 감정적(affective), 의도적(conative) 요소를 모두 포함하는 것으로 본다(Oliver, 1997). Oliver(1999)는 “충성도란 선호하는 제품이나 서비스를 지속적으로 구매하게 만드는 해당 브랜드에 대한 깊은 몰입”으로 정의하고 “충

10) 이문규(1999)는 과거 충성도 연구결과를 볼 때 행동측면보다는 태도측면이 설명력에서 뛰어난 점이 있고, 서비스 충성도 정의에 소비자의 미래에 대한 기대가 포함되어야 한다고 하였다.

성고객은 잠재적으로 상표전환을 야기할 수 있는 상황이나 마케팅 시도에도 불구하고 동일한 브랜드를 재구매하는 특징을 갖는다”고 지적하였다. 결국 품질 우월성에 원천을 두고 있는 전통적인 고객충성도(행동론적 접근방식)에 대한 이해의 폭을 개인정체감의 강도와 공동체/사회적 지지의 강도라는 차원을 도입하여 새롭게 조망하고 있다<sup>11)</sup>.

태도론적 충성도 척도는 브랜드 선호도, 몰입, 재구매의도 등으로 조작함으로써 구전의도, 우월한 경쟁대안에 대한 저항, 재구매의도, 프리미엄 가격 지불의사 등으로 측정한다. 이러한 충성도의 측정방법에 따라 충성도의 특징을 요약하면 다른 브랜드들에 비해 상대적으로 더 깊은 감정적 몰입(affective commitment)과 더 높은 재구매행동(patronization)을 일으키는 정도라고 볼 수 있다.

<표 III-1> 충성도 구성요소의 접근방식

	행동론적 접근	태도론적 접근
강조	소비자의 행동의 결과에 중점	의사결정상황이나 과정에서 심리적 측면 강조
측정 척도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재구매확률</li> <li>- 특정브랜드에 대한 장기적 선택 확률</li> <li>- 상표전환행동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구전의도</li> <li>- 우월경쟁대안에 대한 저항</li> <li>- 재구매의도</li> <li>- 프리미엄 가격지불의사</li> </ul>

#### 다. 충성도 변수의 측정방법

본 연구에서 충성도의 측정방법은 기존 연구에서 사용된 측정변수들을 사용하도록 하며, 기존 측정변수들이 없거나 보험서비스에 부적절할 경우에는 가능한 한 기존 연구들을 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있도록 측정변수를 개발하였다.

11) 라선아(2005), p.23.

본 연구에서는 행동적 및 태도적 서비스 충성도(몰입 포함)를 측정하였다.

행동적 충성도는 '보험상품 구매에 대한 행동적 몰입'으로 정의하고, 행동을 직접 측정할 수 없기 때문에 행동의도와 행동가능성으로 하여 측정지표는 '지속적 재구매 의도'와 '상대적 반복구매빈도', '계약유지의향'의 3개의 항목으로 측정하였다. 태도적 충성도는 "특정 보험회사(특정 보험판매원) 브랜드 또는 보험회사(특정 보험판매원)에 대한 감정적 몰입, 경쟁대안에 대한 심리적 저항 및 추천의도"로 정의하고 Chaudhuri & Holbrook(2001)과 Fournier(1998), 그리고 Keller(2001)의 연구에서 제시된 측정변수를 근거하였다. '몰입'은 감정적 몰입을 의미하는 것으로 제한하고 '친밀감', '감정적 애착'과 경쟁대안에 대한 심리적 저항으로서 '다른 회사(판매원)보다 상대적으로 더 호의적인 태도'로 측정하였다.

측정은 질문에 대해 동의하는 정도를 묻는 것으로 하였으며, '전혀 아니다(1점)-보통(4점)-매우 그렇다(7점)'의 7점 리커트 척도로 측정하였다.

## 2. 시장지향성과 고객지향성

### 가. 시장지향성과 고객지향성의 개념

#### 1) 시장지향성

시장지향성(market orientation)은 80년대 말까지는 마케팅 컨셉트<sup>12)</sup>와 같은 의미로 사용되어 왔는데, 시장지향성의 결정요인을 시장정보의 수집과 이용으로 보았다. 90년대 들어 경쟁환경이 보다 치열해짐에 따라 전통적 고객지향과 더불어 경쟁요인 및 환경요인을 중시하는 시장지향성 개념이 등장하게 되었고, 이에 따라 시장지향성에 관련된 다양한 연구들이 이루어지기 시작하면서 마케팅 개념을 구체화 및 실행하는 것으로 개념화하기 시작하였으며(Slater &

12) 마케팅 컨셉트는 "고객지향과 이익지향의 필요성을 전사적으로 받아들이고 시장의 니즈를 모든 부서에 전달하는 마케팅 부서 역할의 중요성을 인정하는 것을 바탕으로 하는 경영관리철학"으로 정의된다. McNarmara(1972) p. 51.

Narver, 1994), 시장지향성을 통해 지속적인 경쟁우위와 보다 강력한 장기적인 재무적 성과를 누릴 수 있다는 주장이 제기되었다.

그동안 시장지향성 개념이 고객지향성 개념과 혼동되어 동일한 개념으로 사용되기도 하고, 고객지향성을 포괄하거나 다른 차원(기업적 차원, 개인판매자 차원 등)으로 구분되어 사용하는 등 연구자, 연구목적 또는 연구대상에 따라 다양하게 논의되어 왔다. 여기서는 선행 연구들을 통해 이들의 개념적 구분을 정리하고 본 연구목적에 부합되는 이론적 배경을 설명한다. 시장지향성에 관한 기존의 주요 이론은 주로 기업 관점에서 개념화하고 구체화한 것으로 판매원의 고객지향성과는 상당한 거리를 두고 있다. 고객지향성이 표적 고객의 욕구를 파악하고 또 경쟁자보다 좋은 욕구충족 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하려는 것<sup>13)</sup>임에는 틀림없으나, 이러한 고객지향적 행동과 시장지향성과는 어떠한 관계가 있는가에 대한 검토가 본 연구의 변수설정에 앞서 검토되는 것이 필요하다.

시장지향성과 고객지향성의 개념적 차이는 구성요소에 따라 두개의 흐름이 있다. 하나는 이 두 개념을 동일시하는 부류로써 Deshpande et al.(1993)이 여기에 속하고, 다른 한 부류는 고객지향성을 시장지향성의 한 구성요소로 보는 관점으로 Narver & Slater(1990)가 이 입장을 취한다.

Deshpande et al.(1993)은 시장지향성에 대한 정의에서 고객지향성을 강조하여 시장지향성을 지속적인 니즈평가를 통해 고객을 창출하고 만족시키기 위한 부서간 과정(cross-functional processes)과 활동의 조합이라고 정의하였다. Narver & Slater(1990)는 시장지향성을 시장정보의 획득 및 교류활동과 조정된 고객가치의 창출활동을 구성하는 3가지 행동적 요소(고객지향성, 경쟁지향성, 기능(부서)간 조정)로 구성된다고 개념화하였다. 이들 3 구성요소를 설명하면 첫째, 고객지향성(customer orientation)이란 계속적으로 고객에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 목표고객을 충분히 이해하는 것을 의미한다. 둘째, 경쟁자지향성(competitor orientation)이란 기업이 현재 및 잠재적 경쟁자의 단기적인 강점과 약점을 파악하고 장기적인 능력과 전략에 대해 이해하는 것을 의미한다. 셋째, 기능간 조정(interfunctional coordination)은 모든 인

13) 최낙환(1997), pp.43-65.

적 및 물적자원 등 기업자원의 조정을 통해 목표고객을 만족시킬 수 있는 가치를 증대시키는 활동을 의미한다. 국내에서는 예종석 · 윤운락(1996)이 시장지향성의 특징으로 첫째, 고객에 대한 정보보다는 시장에 대한 정보를 더 강조하고, 둘째, 시장정보를 바탕으로 기업의 기능간 조정 내지 통합을 강조하며, 셋째, 시장정보와 관련되어 일어난 일련의 활동에 대한 결과(예 : 수익성)보다는 그 과정에 초점을 두고 있다고 하여 기업차원의 마케팅 개념으로 고객지향성과 일정한 차이가 있음을 시사하였다.

이상의 연구결과를 종합하면 시장지향성의 개념은 고객의 현재 및 미래의 선호와 욕구 파악뿐만 아니라, 고객의 선호와 욕구에 영향을 주는 경쟁자 및 법률 개정 등 외부적인 요소까지 고려하여 고객의 가치창조를 위한 기업의 모든 인적, 물적 자원을 조화롭게 이용하는 것을 포함하는 것으로 이해할 수 있다.

## 2) 판매원의 고객지향성

기업의 시장지향성에 관한 연구의 연장선상에서 판매원의 고객지향성에 관한 연구는 중요한 마케팅의 주제가 되어왔다.

인적판매는 고객에게 상품을 팔기 위해 소개하고 주문을 받는 것뿐만 아니라 고객만족을 획득해야 하는 과정이다. 이 고객만족을 달성하기 위한 중요한 요소중의 하나는 기업을 대표하여 일선에서 일하는 판매원의 고객지향성을 높이는 것이다. 판매원의 고객지향성은 종업원과 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족으로 정의된다(Saxe & Weitz 1982). 여기서는 판매원의 고객지향성을 판매관리적 접근, 인관관계론적 접근 및 서비스 품질적 접근 등 3가지 측면으로 살펴본다<sup>14)</sup>. 판매관리(sales management)적 접근방식에서는 고객만족의 중요성을 강조하고 비강압적 판매 개념을 활용한다. 판매원은 고객이 구매하도록 몰아붙이는 것이 아니라 스스로 결정하도록 해야 한다는 것이다. 이 접근법은 고객지향성 개념의 개략적인 틀을 제공하고 있고, 기존 상당수 연구는 이러한 판매원의 거래부분에 초점을 맞추고 있다. 인간관계론적 접

14) 유필화 · 박대현 · 곽영식(1996), pp.61-63.

근방식은 주로 심리학을 학문적 배경으로 하고 있다. 인적 판매는 판매자의 시각에서만 바라보면 안되고, 양자(판매자와 고객)의 인간관계적 시각에서 접근해야 하는 것을 강조한다. 판매지향성 대비 고객지향성의 특징을 설명함에 있어 인간관계 커뮤니케이션의 중요성을 강조한다. 서비스 품질적 접근은 1980년대 중반 이후 본격적으로 논의되기 시작하였다. 서비스 품질이 서비스 마케팅의 중요한 주제로 등장한 이유는 서비스의 본원적 특성이 고객과의 접촉을 필요로 하고, 서비스에 대한 고객의 경험은 고객을 만족 또는 불만족시키며, 그 결과는 서비스 마케팅 수행자에게 직접적 영향을 미치기 때문이다.

Narver & Slater(1990)가 개발한 시장지향성 척도와 Saxe & Weitz(1982)가 개발한 판매 및 고객지향성 척도(SOCO scale)를 비교해 보면, 시장지향성 척도는 기업차원의 행동을 평가하고, SOCO는 기업에 소속되거나 기업을 위해 활동하는 일선 판매원의 행동을 평가하고 있다. 따라서 시장지향성은 기업차원의 마케팅 개념의 구체적인 실천정도라고 볼 수 있으며, 판매원의 고객지향성은 판매원이 마케팅 개념을 구체적으로 실천하는 정도로 기업차원의 시장지향성에 대한 하위개념으로 볼 수 있다.

## 나. 고객지향성 변수의 측정방법

보험판매원의 고객지향성 요인으로는 전통적인 Saxe & Weitz(1982)의 마케팅 컨셉트(핵심개념)의 실천개념과 여기에 유피화 외(1996)의 연구에서 정립된 고객지향성의 인간적 차원, 시간적 차원, 비용적 차원 그리고 판매실무적 차원(포괄차원)을 추가하여 측정한다. 여기에 Williams(1992)의 9개 영역에 관한 35개 문항중 일부를 활용하여 판매원의 고객지향성을 측정한다<sup>15)</sup>.

따라서 소속 판매원(예를 들면 보험설계사)이 보험소비자(고객)에게 상품을 판매함에 있어서 마케팅 컨셉트 실천(핵심개념)의 바탕위에 인간적 차원, 시간적 차원, 비용적 차원 및 판매실무적 차원(포괄차원)을 고려하여 고객을 만족시키고, 궁극적으로는 장기적 판매의 극대화를 도모하는 것을 의미한다.

15) 고객을 도우려는 의지, 양방커뮤니케이션을 통한 고객욕구 평가, 고압적 방법의 회피, 기만적 전술회피, 고객의 욕구충족 제품제시에 의한 가치창조, 제품의 정확한 기술, 기업에 대한 고객의 대표, 양자승리 철학 실천, 고객만족평가, 사후관리 등으로 측정한다.

본 연구는 판매원의 고객지향성을 2가지 관점에서 측정한다. 우선 수요자 측면으로 보험수요자인 보험고객(계약자)을 대상으로 고객의 입장에서 판매자의 고객지향성을 측정 및 평가한다. 다른 하나는 공급자중에서 보험상품의 판매를 수행하는 보험설계사를 대상으로 자신이 영업활동 수행시 고객지향성이 어느 정도인지를 다양한 설문 문항을 통해 측정 및 평가하고자 한다. 각각의 설문항목은 본래의 의미는 동일하지만 설문대상에 적합하도록 재구성하였다.

### 3. 서비스 만족

#### 가. 서비스 만족의 개념

모든 마케팅활동이 관계를 세우고, 발전시키고, 유지하는 것이라 한다면, 만족(satisfaction)은 고객을 유지하는 마케팅의 전제조건이다. 이러한 이유를 배경으로 만족은 마케팅 분야에서 기초 개념을 가장 광범위하고 심도있게 연구되어 왔다.

고객만족의 정의는 결과(outcome)에 강조를 두는 것과 과정(process)에 강조를 두는 면으로 대별된다(이유재, 2000). 전자는 “소비자가 치른 대가에 대해 적절히 혹은 부적절하게 보상되었다고 느끼는 소비자의 인지적 상태”, “불일치된 기대와 소비자가 소비경험에 대해 사전적으로 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태”(Oliver 1980)로 정의함으로 고객만족을 소비경험으로부터 야기되는 결과로 개념화한다. 과정에 초점을 맞추는 경우 고객만족을 “선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념과 일치되었다는 평가” 혹은 “사전적 기대와 소비 후 지각된 제품성과 사이의 차이에 대해 보이는 소비자의 반응”등으로 정의한다. 서비스에 있어서 만족도의 평가는 주로 판매자에 의해 제공되는 서비스의 질에 의해 이루어진다. 대부분의 연구에서는 서비스 품질(만족)을 평가하는 방법으로 성과 지각에 기대를 포함하느냐 아니면 배제하느냐에 따라 크게 기대-불일치모델(disconfirmation model)과 지각모델(perception model) 2가지로 구분된다<sup>16)</sup>.

16) 전호성(2007), pp.87-112. 참조.

전통적으로 서비스 품질은 사전 기대와 사후 성과 사이의 차이로 개념화되어 왔기 때문에 여러 선행 연구들은 기대와 지각사이의 불일치를 토대로 서비스의 만족도 또는 서비스의 품질 평가를 수행하였다. 그러나 일부 학자들은 계산된 차이 점수는 Psychometric 문제를 소유하고 있어 측정 점수가 안정적이지 않고 차원들 사이의 상관관계로 인해 판별 타당도가 낮으며 분산에 제약이 있기 때문에 측정도구로는 문제가 있다고 지적하였다. 따라서 최근의 동향은 기대와 성과차이로 서비스 품질을 측정하지 않고 성과지각만으로 서비스 품질을 측정하는 연구가 수행되고 있다(Brady & Cronin, 2001; 이유재 · 라선아, 2003). 지각모델은 서비스 품질을 기대와 지각의 차이로 평가하는 것이 아니라 서비스 제공자의 성과지각만으로 평가할 수 있다고 보고 있다.

## 나. 서비스 만족의 구성요소

PZB(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 이하 PZB, 1985)는 Grönroos(1984)의 연구를 기초로 서비스 품질의 구성요소에 대해 세부적인 연구를 수행하여 소비자들은 서비스의 유형에 관계없이 기본적으로 10개의 서비스 차원(유형성, 신뢰성, 응답성, 능력, 예절, 신용도, 안정성, 접근가능성, 커뮤니케이션, 고객의 이해)을 통해 서비스 품질을 평가한다고 주장하고 이를 평가하기 위한 총 97개의 측정항목을 제안하였다. 이어 후속 연구에서 PZB(1988)은 탐색적 조사를 통해 97개 측정항목들을 반복적인 요인분석을 통해 5가지 차원(유형성, 신뢰성, 확신성, 응답성, 공감성)으로 재구성하였다.

지금까지 많은 연구자들이 다양한 서비스 환경에서 PZB(1988)가 제시한 SERVQUAL<sup>17)</sup>의 타당도를 확인해 왔다. 그러나 이러한 연구들에서는 PZB가 제안한 5가지 요인들이 잘 지지되지 않았다. 홍효석 · 임지훈(2003)은 보험

17) Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988, 1991)가 서비스 품질을 이해하기 위한 수단으로 서비스 품질(SERVQUAL) 척도를 개발하였다. 서비스 품질에 대한 소비자의 기대와 인식수준을 측정하는 척도로 SERVQUAL의 5가지 차원, 즉 신뢰성(약속된 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력), 응답성(기꺼이 고객들을 도와주고 신속한 서비스를 제공), 확신성(직원들의 업무과연능력 - 지식, 공손한 태도 등 - 고객에게 믿음과 확신제공), 공감성(고객을 잘 이해하고 개인화된 관심제공), 유형성(물리적 시설, 장비, 직원들의 외모 등 물적 요소의 외형) 등을 제시하였다.

서비스 질에 대한 구분을 기대 서비스와 인식 서비스로 구분하고, 서비스 질의 만족도를 기대불일치 모델을 통해 측정하면서 서비스 질의 평가를 SERVQUAL의 5개 요인을 기준으로 한 결과 대부분 변수에서 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이러한 연구 결과들은 SERVQUAL이 각 서비스 산업의 특징에 따라 어느 정도의 수정이 필요하다는 점을 시사한다(전호성, 2007). 최근 들어 SERVQUAL을 수정한 모델들이 제안되고 있는데(Cronin & Taylor 1992; PZB 1994) 이러한 수정 모형들은 대부분 SERVQUAL의 5가지 차원이 지나치게 상호작용 품질(또는 과정 품질)에 초점을 맞추고 있거나 또는 상호작용 품질과 결과 품질이 모호하게 섞여 있다는 점을 지적하고 있다. 이러한 결과는 서비스 품질을 구성하는 하위 차원들이 정형화되어 있다기보다 산업의 형태에 따라 다를 수 있다는 점을 시사하고 있다. Brady & Cronin(2001)은 3가지 하위차원으로 구성된 위계구조 모형을 제안하고 각각의 차원을 상호작용 품질, 결과 품질, 그리고 물리적 환경 품질이라고 명명하였다.

상호작용 품질의 하위차원에는 종업원의 태도, 행동, 전문성이 포함되었고, 물리적 환경 품질의 하위차원에는 주변환경, 디자인, 사회적 요소를 포함시켰으며, 결과 품질의 하위차원에는 대기시간, 유형성, 호감성을 포함시켰다. 그리고 위와 같은 3가지 형태의 하위 차원들은 은행과 의료서비스 등에서 실증하였다. 이유재 · 라선아(2003)는 Brady & Cronin(2001)의 연구에 근거하여 서비스 품질의 차원을 상호작용 품질, 결과품질, 물리적 환경 품질의 세 차원으로 구분하고, 각각의 차원들이 고객만족에 미치는 상대적 영향력은 산업에 따라 달라질 뿐 아니라 사람에 따라서도 달라진다고 주장하였다.

#### 다. 서비스 만족 변수의 측정방법

고객만족을 위한 서비스 품질 평가의 구성요소로 Brady & Cronin(2001)이 제안한 3가지 서비스 품질의 차원인 상호작용 품질, 결과품질, 물리적 환경 품질을 보험서비스에 적합하도록 전환하여 사용한다.

보험도 서비스이므로 타분야의 서비스 개념과 유사하다. 그러나 고객이 보험서비스에 대하여 충성도를 가지기 위해서는 제공되는 서비스 질에 대한 평

가가 이루어진 이후에 보다 구체화 될 것이나 보험서비스는 보험이외 서비스와 달리 평가시점에 차이가 있다. 즉, 음식, 호텔 등과 같은 서비스는 서비스를 구입하는 시점에 즉시적으로 또는 짧은 기간 안에 서비스가 제공되며, 평가도 짧은 기간 안에 이루어지나 보험은 장기간에 걸쳐 서비스가 제공된다는 특징이 있다. 보험서비스는 보험계약을 제공하기까지 보험회사 또는 판매자와 고객간에 상호작용의 관계에서 이루어지는 계약 서비스(상호작용 품질에 해당), 장기간에 걸친 계약기간 중 최종적으로 소비자가 서비스를 직접적으로 경험하게 되는 사고시 보상서비스(결과품질에 해당), 그리고 장기간에 걸친 보험계약의 유지기간 동안 이루어지는 유지서비스(주로 물리적 환경 품질에 해당)로 구성된다. 따라서, 보험회사 또는 보험판매자에 대한 서비스 질의 만족도 평가는 3가지로 이루어지는데, 보험사고가 발생하기 전 평가와 보험사고가 발생한 이후, 그리고 보험계약이 유지되고 있는 동안의 서비스 평가로 나누어질 수 있다.

본 연구에서 서비스 만족도는 설문대상에 따라 측정모형을 달리한다.

우선 보험소비자를 대상으로 해서는 기대-불일치 모델을 활용하여 기대 서비스와 인식 서비스로 구분하고, 서비스 질의 만족도는 기대 서비스와 인식 서비스와의 차이로 정의하고 측정한다<sup>18)</sup>. 기대 서비스의 수준(정도)은 서비스 기업이 제공할 것으로 기대되는 서비스 질을 의미하며, 구전, 개인적 욕구, 과거의 경험, 외적인 커뮤니케이션에 의해 형성된다. 인식 서비스의 수준(정도)은 기업이 고객에게 제공한 서비스에 대한 고객들의 만족 및 판단을 의미하며, 보험거래에서 형성된다고 볼 수 있다. 이는 보험계약자의 경우 보험계약 체결 전에 보험서비스에 대해 기대하는 수준과 향후 계약이 체결되고 유지되는 동안 유지서비스와 사고 발생시 받게 되는 보상서비스를 고려하여 인식되는 서비스 간에 차이가 발생하는 것을 측정하면 보험서비스로 인한 만족도를 비교적 적합하게 측정될 것으로 보기 때문이다. 이러한 서비스의 질을 평가하는 기준으로 전호성(2007), Brady & Cronin(2001)의 모형<sup>19)</sup>을 기초하여 다음

18) 홍효석 · 임지훈(2003)은 보험서비스 질에 대한 구분을 기대 서비스와 인식 서비스로 구분하고, 서비스 질의 만족도는 기대 서비스와 인식 서비스와의 차이로 정의하고 계산하였으나 서비스 질의 평가를 SERVQUAL의 5개 요인을 기준으로 하였다.

19) 상호작용품질, 결과품질, 물리적 환경품질로 분류하였다.

과 같이 3가지 하위차원으로 분류하였다.

<표 III-2> 보험서비스에서 만족도 변수의 하위차원과 조작적 정의

하위차원	정의
계약서비스 (과정품질)	고객과 보험판매원간의 보험계약 체결과 관련된 품질
보상서비스 (결과품질)	계약 체결 후 보험사고 발생시 보험보장 서비스와 관련된 품질
유지환경서비스 (서비스환경품질)	서비스 과정(유지) 및 결과의 배경이 되는 서비스 환경, 물리적 사회적 시설에 대한 품질

보험설계사를 대상으로 한 서비스 만족도는 보험설계사의 서비스 만족도 제공능력을 측정한다. 보험설계사의 경우 서비스의 공급자의 입장이기 때문에 수요자 입장에서 서비스의 만족도를 평가하기가 곤란하다. 따라서 측정모델은 지각모델을 활용하여 서비스 제공자의 성과지각만으로 평가한다.

소비자를 대상으로 한 보험서비스 만족도 조사는 보험계약 전, 후, 그리고 보험계약 유지기간 동안 서비스 만족 측면으로 구성할 수 있다. 우선 계약서비스 측면은 계약 체결과정에서 판매자(보험회사)의 태도, 서비스 품질, 그리고 계약서비스와 관련된 전반적 만족도를 측정한다. 보상서비스는 보험사고발생 시 받게 되는 서비스로 처리과정상 보상직원의 태도와 보상품질 그리고 전반적인 만족도로 구분하여 설문한다. 유지환경서비스는 보험계약 유지시 및 기타 보험회사의 서비스 환경과 관련한 서비스로 유지기간중 부대서비스와 시설 및 환경 관련 서비스로 구분하여 설문한다.

## 4. 서비스 신뢰

### 가. 서비스 신뢰의 개념

관계지향적인 성격이 짙은 보험산업에서 신뢰의 개념은 더욱 중요하게 다

루어져야 할 것이다. 서비스 신뢰란 실제 소비자들이 지각한 성능이 사전에 기대했던 성능과 일치했을 때 형성되는 감정으로서 소비자가 이루고자 하는 목표를 달성하는 데 기업이 도움을 줄 것이라는 확실한 기대와 소비자에게 손해를 입힐 위험이 존재하더라도 그 기업에 의존하려는 의향으로 정의된다.

신뢰는 특히 관계를 형성하는데 있어서 필수적으로 요구되는 감정이라는 점에서 관계마케팅과 관련된 연구에서 중요하게 다루어져 왔다. 신뢰는 판매자와 구매자 사이에 좋은 관계 형성의 중요한 요소이고, 마케팅에서 중심이 되는 개념 중 하나이고, 성공적인 관계 발전의 중요한 요소이다.

신뢰의 정의에 대한 주요 연구를 보면 신뢰란 신용이 있는 상대방과 거래를 하고자 하는 의도라고 정의하였고, 이러한 정의는 학계에서 널리 사용되고 있다. McAllister(1995)는 신뢰를 사람의 약점을 이용하지 않을 것이라고 믿는 정도이고 다른 사람과 일관된 관계를 가지는 것이라고 정의하고, 인지적 차원과 감각적 차원의 신뢰가 있다고 하였다. Barbara(2007)에 의하면 신뢰를 단일차원에서 바라보지 않고 다차원적으로 바라볼 수 있다. 즉 신뢰를 상대방의 전문성(expertise), 확실성(reliability) 및 의도(intention)로 판단할 수 있는 믿음, 느낌 및 기대로 구분할 수 있다. 김현경 외(2004)는 서비스 신뢰의 정의를 이해하는데 핵심이 되는 개념을 '교환'이라고 하였다. 정보제공자들은 서비스 제공자와의 교환 경험이 없이 명성이나 타인의 추천으로 신뢰가 형성되는 것은 매우 힘들다고 하였으며, 대부분의 응답자들은 단순한 서비스 교환이 아니라 교환을 통하여 소비자 자신이 만족을 얻을 수 있는 경우에 형성되는 것이 신뢰라고 보았다.

이상의 설명을 정리하면 서비스 신뢰란 '서비스 제공자의 믿을 만하고 약속한 서비스를 제공할 수 있다는 것에 대한 고객의 기대로 정의할 수 있을 것이다.

## 나. 서비스 신뢰 변수의 측정방법

본 연구에서는 김현경 외(2004)의 연구를 바탕으로 서비스 신뢰성을 서비스 제공자(설계사)와 서비스 이용자(소비자) 그리고 서비스 환경과 관련된 변수

에 관한 차원으로 구분한다.

서비스 제공자에 대한 신뢰성의 측정은 첫째 '전문성'이다. 보험소비자들이 판매자에게 기대하는 효용을 만족시켜 주는 가장 기본적인 요인이 전문성이다. 즉, 소비자들은 전문성을 서비스 판매자가 갖추어야 할 기본적인 부분이라고 인식한다. 김현경 외(2004)에 따르면 이러한 전문성은 소비자들이 위험을 지각하는 수준이 높은 병원, 금융서비스 등과 같은 경우에는 더욱 두드러지게 나타난다. 판매원의 전문성은 3가지 측면에서 측정되어야 하는데, 상품 자체에 대한 지식 측면, 고객에 대한 지식 측면, 그리고 창조적 판매능력 측면이다. 둘째, 인간적 특성인 '배려'이다. 소비자들이 서비스를 이용하기 위해서는 서비스 제공자와 직접적인 접촉을 가져야만 한다. 특히 보험의 경우 대부분 고객이 만나는 창구에 보험설계사가 있게 됨으로 이때 서비스 제공자의 인간적인 성격이나 특성, 즉 그들의 배려에 따라 소비자들의 신뢰가 결정되기도 하고 소멸 또는 발전되기도 한다. 정보제공자들이 언급하는 인간적인 특성에는 '친절성', '성실성', '정직성' 등이 있다. 셋째, 명성 또는 평판(reputation)이다. 소비자들은 보험서비스의 품질이 표준화하기 어렵고 무형적이기 때문에 정보탐색 및 비교가 어렵게 되며 이에 따라 소비자들이 지각하는 위험의 수준도 상대적으로 높아진다. 이러한 높은 수준의 위험을 감소시키고 정보탐색에 소요되는 비용을 줄이기 위한 방편으로 다른 사람들의 구전이나 명성을 이용한다. 김현경 외(2004)는 서비스 제공자의 특성변수로서 서비스 제공자의 명성이 서비스 신뢰에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 소비자들이 서비스 제공자의 명성에 민감하게 반응하는 것은 명성이 있는 서비스 제공자는 소비자의 요구나 불만을 더욱 신속하게 처리해줄 것이라는 기대가 있기 때문이라고 분석하였다.

우리나라 보험회사들은 이러한 명성의 기능을 활용하기 위하여 보험상품 브랜드화를 이용하여 보험상품을 판매하는 시도를 하고 있으나, 그 효과가 크지 않은 실정이다. 즉, 고객들이 브랜드화 된 보험상품을 인식하는 것이 아니라 판매하는 보험회사를 인식하여 구매하고 있다. 브랜드화가 잘 된 보험상품은 자동차보험이지만, 고객에게 "당신은 어느 자동차보험에 가입 하였습니까" 하고 질문하면 "A회사입니다"와 같이 회사를 주로 답한다. 생명보험에서도

당신은 “어떤 연금보험에 가입하였습니까”하고 질문할 경우에도 생명보험에 가입한 상품명만을 기억하지 못하고 가입한 생명보험회사만을 기억하고 있다. 즉 고객은 보험상품보다는 보험회사에 대한 인지를 바탕으로 보험상품에 가입하였는지, 보험상품에 만족하는지 여부를 판단한다. 또한 우리나라의 경우 보험상품이 복잡하여 소비자는 보험상품별로 차별성을 인식하지 못하고, 보험상품과 보험회사를 동일시하는 경향을 보인다. 따라서 본 연구에서는 우리나라 보험특성을 감안하여 명성을 상표 차원보다는 회사차원에서, 명성에 영향을 주는 세부적인 항목보다는 통합된 명성측면에서 측정한다. 넷째, 서비스 불만처리 능력이다. 보험서비스는 표준화에 어려움이 있으며 창출되는 시점과 장소에서 소비되는 특성으로 인하여 서비스에 대한 소비자들의 불만이나 문제가 더 자주 발생할 수밖에 없다. 일반 유형제품의 경우 제품의 품질에 주로 불만을 느끼게 되지만, 보험서비스의 경우 서비스가 제공하는 효용(보상금부)뿐만 아니라 서비스 제공자의 언행이나 서비스 이용 상황에서 불만을 느낄 수도 있다. 따라서 서비스 제공자는 제공된 서비스에 문제가 발생한 경우 그 문제를 적극적으로 해결해 주어야 하는데 이러한 문제해결이 서비스 불만처리 능력이라 할 수 있다.

## IV. 보험판매시 영향요인들의 관계 분석

### 1. 연구모형 및 가설의 설정

#### 가. 연구모형

본 연구는 소비자의 보험상품 구입시 고려하게 되는 다양한 요인들간의 관계를 구조방정식 모형(Structural Equation Modelling)<sup>20)</sup>분석을 이용하여 분석하고자 한다. 구체적 요인들로는 판매자의 고객지향성, 서비스 신뢰, 서비스 만족, 몰입 및 충성도 등이다<sup>21)</sup>. 연구의 목적은 선행 연구를 통하여 나타난 충성도에 영향을 미치는 다양한 요인들이 보험측면에서도 적용이 가능한지를 규명하는데 있다. 따라서 본 장에서는 보험소비자들을 대상으로 연구의 목적인 충성도에 영향을 주는 잠재요인과 이들 요인들 간의 인과관계를 파악하고 충성도에 영향을 주는 가설 및 모형을 설정하였다. 연구의 기본 모형은 다음 <그림 IV-1>과 같다.

본 연구는 기본모형을 토대로 수집된 데이터의 특성상 2개의 모형으로 분리하여 설계하였다. 그 이유는 서비스 만족을 측정하기 위한 변수 중 계약 후 서비스인 보상서비스 및 유지서비스에 대한 데이터는 보상 또는 유지서비스를 경험한 자만을 대상으로 하여야 하는데, 전체 보험계약자(소비자)중에서 이들 서비스를 이용한 소비자는 제한되어 있기 때문에 전체적으로 서비스 만족의 영향을 측정 및 평가하기가 전체 계약자 데이터를 통해서는 불가능하였다. 따라서 편의상 전체계약자를 대상으로 한 구조모형(Model I)과 계약 후 서비스를 경험한 계약자만을 대상으로 한 구조분석모형(Model II)으로 구분

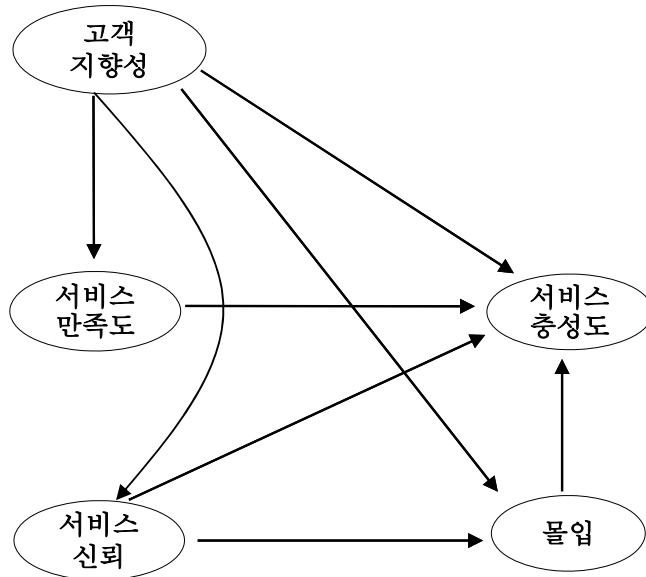
20) 구조방정식은 측정변수를 통한 잠재요인을 발견하고 잠재요인간에 인과관계의 가설을 설정하고 이에 대한 검증을 하는 다변량 통계분석방법으로 최근 마케팅 분야 등에 가장 활발하게 활용된다.

21) 본 연구에서는 이러한 개념을 구성(construct) 또는 잠재요인(latent factor)이라 한다. constructs란 가설 또는 연구모형을 구성하는 핵심요소로서 연구자의 연구대상(research object)이다. 요인분석의 요인(factor)과 비슷하며 본 연구에서는 잠재요인과 동일한 의미로 혼용하여 사용한다.

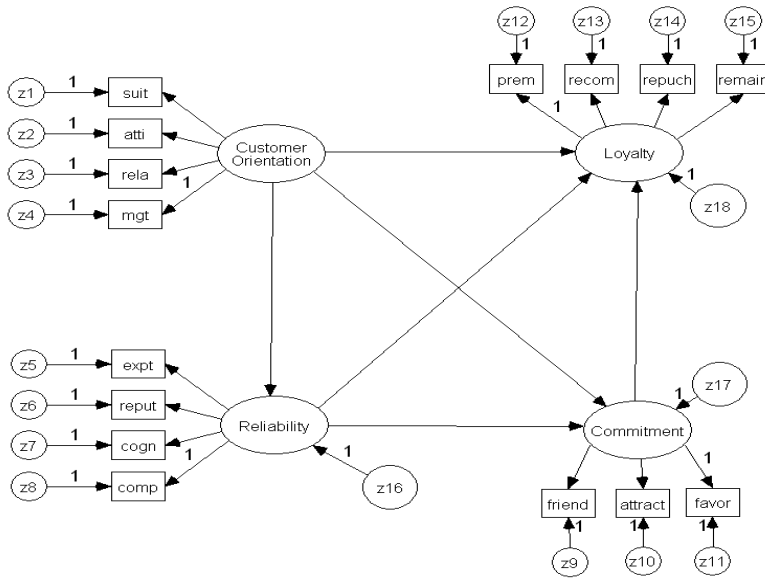
하였다. Model I에서는 충성도에 영향을 미치는 잠재적 요인중 서비스 만족 요인을 제외한 4가지 잠재요인(고객지향성, 서비스 신뢰, 조직몰입과 고객충성도)간의 관계를 확인하기 위한 목적으로 설정되었다. Model II는 서비스 만족요인과 고객지향성 요인이 충성도에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하기 위한 것이다. Model II에서 기타의 잠재요인(서비스 신뢰, 몰입)을 제외한 이유는 Model I의 보완모델로 서비스 만족의 영향만을 추정하기 위한 목적에 서이다.

본 연구의 기본 모형과 본 분석에서 편의상 2개의 모형으로 변환한 구조모형을 보면 <그림 IV-2>와 <그림 IV-3>과 같다.

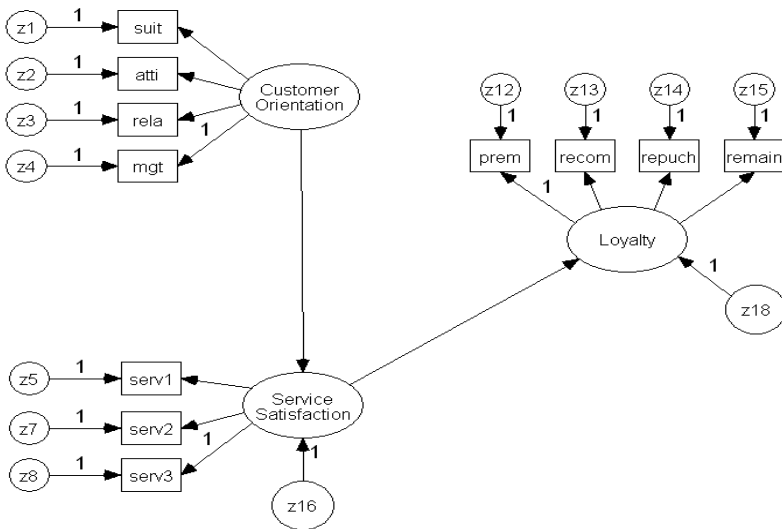
<그림 IV-1> 인과관계 기본모형



<그림 IV-2> 인과관계 구조모형 I : 전체데이터 활용



<그림 IV-3> 인과관계 구조모형 II : 보상 및 유지서비스 경험자 대상



## 나. 선행연구 및 가설의 설정

여기서는 서비스 충성도의 형성과정, 즉 충성도에 영향을 주는 요인들간의 관계에 대한 선행연구를 검토하고 이를 토대로 본 연구모형 가설의 이론적 근거를 확보하고자 한다.

고객충성도가 높을수록 고객이 관계를 맺는 기간이 길어지고, 고객이 창출하는 매출과 수익이 증가할 것이다. 이유재 · 라선아(2002)는 관계마케팅 측면에서 볼 때 충성도가 높은 고객은 기업과의 관계가 상대적으로 더 호의적이고 지속적인 관계지향적 고객일 가능성이 크지만, 충성도가 낮은 고객은 거래지향적인 단기성 고객일 가능성이 높다고 하였다. 그러나 아직까지 고객충성도가 기업수준의 재무적인 성과에 직접적 영향을 줄 것이라는 주장은 다소 혼재되어 있는 것이 사실이지만, 고객충성도가 기업성과에 미치는 효과에 대해서는 여전히 긍정적인 견해가 지배적이다.

충성도는 고객과 기업간의 관계의 질을 측정하는 핵심지표로서 중요한 의미를 갖는다. 이유재 · 이청림(2007) 연구에 의하면 충성고객은 구매량을 증대시킬 뿐만 아니라 새로운 고객들에게 자신이 사용하고 있는 제품이나 서비스를 추천(referrals)함으로써 기업의 수익에 기여하는 중요한 원천이 된다. 이러한 고객들의 구전행동으로 인해 확보된 고객은 기업이 고객획득에 소요하는 비용을 절감하는 효과를 가져오기 때문에 궁극적으로 기업의 수익향상에 기여하게 된다.

보험영업에 있어서 고객충성도가 기업성과에 미치는 효과는 기존 고객들의 재구매 및 반복구매로부터 창출되는 직접적인 판매증대 외에도 신규고객 확보에 소요되는 비용절감, 교차판매 수익 증대 등 고객확보 및 유지와 관련된 다양한 측면에서 긍정적 영향이 기대된다는 점이다. 따라서 고객충성도가 높은 보험회사의 경우 안정적인 고객기반을 확보할 수 있으며, 보다 전략적인 계획으로 이들 고객에 대한 마케팅 비용을 절감할 수 있기 때문에 수익에 기여할 것으로 예상된다. 또한 절감된 마케팅 비용은 보상 및 유지 서비스 개선 등의 활동으로 전이되어 사용하게 되는 경우 보험회사의 인지도를 높이는 데 기여할 수 있다. 결국 보험고객의 충성도가 높다는 것은 고객의 생애가치

가 높아지고 고객기반을 유지하며, 반복 비즈니스, 긍정적인 구전 또는 추천으로 인해 기업의 수익을 높일 수 있을 것으로 기대된다.

이하에서는 이상의 논의를 배경으로 연구가설을 설정하기로 한다.

### 1) 고객지향성과 충성도

충성도에 관한 최근의 연구는 고객지향성, 고객만족, 신뢰 그리고 기업성과(수익)간의 관계에 관한 연구들이 주류를 이룬다.

Kohli & Jaworski(1993)는 시장지향성과 관련 개념들에 대한 실증연구 수행 결과 객관적 성과인 시장점유율은 유의하지 않았으나 주관적 성과인 경영자 판단을 통한 경영성과 평가는 유의한 관계로 나타났다. Narver & Slater(1990)는 주관적 성과인 경영자판단을 통한 경쟁자 대비 성과 평가를 사용하여 검증한 결과 시장지향성과 성과간에 정(+)의 관계가 있는 것으로 분석되었다. 요약하면 기업차원의 시장지향성은 마케팅 개념을 구체화한 것으로 기업 전체적으로 시장정보를 창출하고, 부서간에 시장정보를 확산시키고, 또 시장정보에 대하여 전사적으로 반응하는 개념으로 기업의 시장지향적 행동이 기업의 성과에 영향을 미치고 있음은 여러 연구에서 입증되고 있다(Kohli & Jaworski, 1993; Narver & Slater, 1990; Desphande et al., 1993). 이러한 시장지향성 개념의 중심에는 항상 고객이 존재한다. 시장지향성 개념 자체에 고객을 지향하는 정신이 담겨져 있으므로 조직이 시장지향성을 가지게 되면 고객의 관점에서 고객의 욕구를 이해하게 되고 고객만족이 당연히 수반되므로 시장지향성(→고객지향성)→고객만족(→고객충성도)의 관계가 형성된다(김용준 · 김진수, 1993). 이러한 연구결과를 토대로 보험영업에 있어서도 보험판매자 또는 보험회사의 고객지향성이 서비스 만족에 영향을 주고, 아울러 서비스 충성도, 즉 재구매(가입)의향, 추천의향, 계약유지의향, 프리미엄가격지불의향 등에 영향을 미칠 것으로 예상된다<sup>22)</sup>.

22) 이러한 예상은 생보상품보다는 단기상품인 손보상품에 더 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상되지만, 본 연구에서는 이를 구분하지 않고 보험상품 전체를 대상으로 하였다.

## 2) 만족과 충성도

Fornell(1992), 이유재(2000) 등은 만족과 충성도의 관계에 대한 실증연구에서 고객만족이 높은 경우 충성도가 높으며, 이에 따라 재구매, 긍정적 구전 등을 할 가능성이 높다고 밝히고 있다. 즉 만족의 결과는 전형적으로 재구매 의도, 불평행동, 구전과 같은 고객의 행동적 측면이 나타나게 되며, 이는 기업의 성과(실적)에 영향을 미치게 된다는 것이다.

객관적 지표를 사용하여 만족과 기업의 재무적 성과와의 관계를 입증하려는 연구를 보면, Nelson et al.(1992), Anderson et al.(1997)은 고객 만족도가 높을수록 기업의 수익(earnings), 순매출(net revenue), ROA 등의 성과가 높게 나타난다는 것을 밝혔으며, 고객만족도와 재무적 성과간에 시차(time lag)가 존재한다는 연구결과도 제시되었다(Bernhardt et al., 2000; Ittner & Larcker, 1998). 국내의 경우 박상준·김현철(2003)은 고객만족지수가 기업성과(시장점유율)에 미치는 영향을 분석한 결과 대부분의 산업에서 고객만족지수가 시장점유율에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 전인수·김현정(2005)은 고객만족과 성과변수(매출액성장률, 매출액이익률, 자산이익률)와의 관계를 분석한 결과 고객만족지수가 기업의 재무적인 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이유재·이청림(2006)은 고객만족이 기업의 수익성에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 고객만족이 높을수록 기업의 가치도 높아진다는 것을 실증분석 하였다.

보험 분야에서 만족과 충성도간의 직접적 관계에 대한 연구는 없으나, 김정동·전유훈(2003)은 서비스 품질과 만족간의 관계에 대하여 자동차보험 판매원 및 고객들을 대상으로 분석 한 결과, 서비스 결과와 관련된 요소가 서비스의 과정과 관련된 요소들보다 고객만족에 더 큰 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 고객만족지수를 이용한 최근의 연구결과를 종합하면 시장점유율을 성과변수로 사용한 경우를 제외하면 고객만족과 기업성과와의 관계가 대체로 긍정적인 것으로 나타나 전반적으로 고객만족은 기업의 수익성에 긍정적인 영향을 준다고 할 수 있다.

이러한 연구결과를 토대로 보험영업에 있어서도 보험판매자 또는 보

험회사의 서비스 만족은 충성도에 영향을 미치고, 궁극적으로 기업의 실적에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

### 3) 서비스 신뢰와 충성도

최근 보험판매 전략에서는 신규고객의 창출보다는 반복고객에 대한 경영전략들이 많이 제시된다. 이러한 전략중 한 요소로서 신뢰의 형성이 중요한 요소로 작용한다. 신뢰는 고객과 판매원, 고객과 회사간 관계형성과 유지에 있어 매우 중요한 역할을 하게 되며, 고객충성도의 증진에도 영향을 미치게 된다(Sirdeshmukh, et al., 2002).

충성고객의 지속적인 반복구매행동은 해당 브랜드에 대한 경험적 지식을 형성하며 결과적으로 서비스 제공자의 서비스 충족능력에 대한 신뢰를 점차 증가시켜 나간다. 충성고객은 충성도가 낮은 고객보다 해당 브랜드에 대한 신뢰가 상대적으로 더 높을 것이므로 부정적 서비스 경험에 대한 부정적 반응이 더 적게 나타날 것으로 예상할 수 있다.<sup>23)</sup> 따라서 이러한 과정에서 신뢰가 충성도에 직·간접적으로 영향을 미치고, 충성도의 결정요인 중 하나라고 밝혔다.

서비스 신뢰의 결정요인에 대한 선행연구로 Morgan & Hunt(1994)는 서비스 신뢰가 몰입을 매개변수로 하여 서비스 제공자와 고객간의 관계에 영향을 미친다는 결과를 얻었으며, Garbarino & Johnson(1999)은 서비스 신뢰가 몰입을 매개로 하여 향후 재방문 의도에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 구경원·김판영(2007)은 신뢰의 선행요인으로 고객지향성, 평판, 서비스, 일치성, 신념 등을 설정하고 분석한 결과 유의적인 관계를 도출하였다. 김현경 외(2004)는 서비스 제공자의 전문성·배려·명성·복구노력 및 소비자 만족, 과거서비스 환경, 환경의 불확실성은 서비스 신뢰를 매개로 하여 서비스 충성도에 직간접적으로 영향을 미친다

23) 충성도가 높은 고객의 이러한 특성은 용서효과(forgiveness effect)라고 한다.

고 하였다.

이상의 연구를 요약하면 서비스 신뢰와 충성도 간에는 밀접한 관련을 갖게 된다. 즉 서비스 신뢰의 결과변수가 서비스 충성도이고 서비스 충성도의 결정요인 중 하나가 서비스 신뢰라는 것을 밝히고 있다. 서비스 신뢰가 서비스 충성도의 형성에 있어서는 선행변수로서 중요한 역할을 하지만, 형성 이후에는 서비스 충성도가 다시 신뢰에 영향을 주고받는 순환 관계가 형성된다는 것이다.

#### 4) 몰입과 충성도

몰입(commitment)은 가치있는 관계를 유지하고 싶은 지속적인 욕구라고 정의할 수 있다. 몰입의 근본적인 역할은 고객의 충성도를 구성하는 개념으로 작용한다는 점이며(Morgan & Hunt, 1994), 지속적인 거래에서 깊은 관계의존성을 보인다는 점이다. 따라서 몰입은 해당 기업이나 브랜드에 대한 고객의 심리적 또는 감정적 애착으로 간주할 수 있다. 이러한 태도적 몰입은 태도적 충성도로 간주된다. 태도적 몰입은 서비스 업체에게는 서비스 실패 시에 기업을 보호하는 혜택을 줄 수 있다. 몰입되어 있는 고객들은 서비스 실패를 비교적 무시하고자 하는 반응을 보이기 때문이다. 그밖에도 가격에 덜 민감하고, 경쟁사의 행동에 반응할 여유시간을 주며, 마케팅 비용을 절감해 주고, 진입장벽을 높여 주는 등 기업에 유익한 기능을 수행한다. 본 연구에서는 심리적 몰입을 태도적 충성도로 간주할 수 있으므로, 신뢰는 태도적 몰입 즉 태도적 충성도에 영향을 미치는 선행변수가 된다고 볼 수 있다. 고객신뢰가 높아질수록 서비스기업과의 관계에 대한 상대적 태도가 더 우호적으로 나타날 것이며 재구매의도와 같은 행동적 충성도도 높게 나타날 것이다.

이상의 선행연구를 토대로 본 연구에서는 서비스 충성도에 영향을 미치는 선행요인으로 보험판매원의 고객지향성, 서비스 만족, 서비스 신뢰, 몰입을 선택하고, 상호 변수들간의 관계를 확인하기 위하여 다음 <표 IV-1>과 같은 가설을 설정하였다.

<표 IV-1> 가설의 설정 및 검증 모델

가설	검증 Model
H1 : 고객지향성은 충성도에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H2 : 서비스 신뢰는 충성도에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H3 : 서비스 만족은 충성도에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model II
H4 : 몰입은 충성도에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H5 : 고객지향성은 서비스 만족에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model II
H6 : 고객지향성은 서비스 신뢰에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H7 : 고객지향성은 몰입에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model I
H8 : 서비스 신뢰는 몰입에 정(+) <sup>24)</sup> 의 영향을 준다.	Model I

## 2. 데이터

### 가. 설문지의 작성 및 구성

앞 절에서 제시한 구조모형과 가설을 검증하기 위해 기존의 국내외 연구 및 보험회사 마케팅부서 및 설계사와의 면담을 통해 보험판매자(설계사)의 성과에 영향을 미치는 잠재요인들을 추출하고 그 요인들을 측정하기 위해 설문지를 작성하였다.

본 연구에서 측정도구는 유사한 분야에서 기존 문헌에 보고된 항목들을 그대로 이용하거나<sup>24)</sup>, 필요에 따라 본 연구의 목적에 부합되도록 일부 변경하여 사용하였으며, 보험서비스의 유형 등과 같이 기존 문헌에서 찾을 수 없는 경

24) Goldon C. Bruner II & Paul J(2001, 2005)

우는 직접 측정도구를 개발하였다.

우선 설문지의 작성은 본 연구모형과 가설을 구성하고 있는 변수들을 측정하기 위해 우선 연구대상 산업인 보험회사들의 설계사 실태를 파악하였다<sup>25)</sup>. 설문지 작성은 충성도를 결과변수로 하고 충성도에 영향을 미치는 요인들로 기존에 (타 분야에서) 연구된 요인들, 예를 들면 고객지향성, 서비스 신뢰, 조직몰입, 서비스 만족 등에 대해 정리한 후, 보험판매 실무자(마케팅 기획담당, 설계사, 지점장 등)와의 면담을 통해 이를 확인하고 보완하였다. 이러한 과정을 거쳐 충성도에 영향을 미치는 요인(독립변수)으로 고객지향성, 서비스 만족, 서비스 신뢰, 조직 몰입 등의 요인을 추출하여 59문항을 통해 조사하고, 기타 가입보험회사/보험가입경위/성별/연령/결혼여부/직업/학력별 조사를 병행하여 작성되었으며, 예비 설문조사(pilot test)를 통해 수정 · 보완 후 최종 설문지를 확정하였다.

설문의 구성내용은 <표 IV-2>와 같다.

---

25) 이 내용은 제II장에 상술하였다.

<표 IV-2> 설문지의 구성 : 소비자 대상

목적	대분류	세부항목	문항수
고객지향성	고객욕구/적합성 관련		5
	고객응대적 요소		5
	경쟁자 요소		3
	인간적 특성		4
	관리적 특성		4
서비스 만족도	계약서비스	친절/설명/신속/ 가격만족	5
	보상서비스	신속/보상직원/비경제적보 상/보상수준	5
	유지서비스	시간배려/계약전후/부재시 응대/부대서비스	5
신뢰성	설계사 전문성	분석력/재무컨설팅/펀드대 출상담/판매노하우	5
	명성	평가/PB대비/타사대비	4
	인지적 측면	정직/일관성/약속	3
	불만처리	문제해결지원/불만처리	2
몰입	감정적 측면	친밀감/감정적애착/호감	3
충성도	태도적충성도	프리미엄가격지불의사 /추천의향	2
	행동적충성도	재구매의도/상대적반복 구매빈도/계약유지의향	4
소 계			59
기타	가입보험회사/보험가입경위/성별/연령/ 결혼여부/직업/학력		7

주 : 설문지는 부록으로 첨부하였음.

## 나. 표본의 특성

본 연구의 목적에 부합하기 위하여 보험소비자 400명(유효표본)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 20일간(2008.7.24~2008.8.14) 이루어졌으며 조사기관은 설문조사 전문기관인 M&C 리서치에 의해 수행되었다.

자료의 수집방법은 면접원이 직접 방문하여 구조화된 설문지를 이용한 일대일 개별 면접(face-to-face interview)방식으로 이루어졌다. 표본의 추출방법은 인구구성비에 따른 비례할당 추출법(통계청, 2007년 주민등록 통계기준)으로 하였으며, 20세 미만과 60세 이상은 본 설문에서 정확한 응답을 기대하기 어렵다는 연구자의 판단에 의해 배제되었다. 동 조사의 최대허용오차는 95% 신뢰구간에서  $\pm 4.9\%$ 이다.

표본의 일반적 성격을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 그 결과 총 400명에 대해 남성 50.5%, 여성 49.5%였으며, 기혼 76.5%, 미혼 23.5%로 구성되었다. 보험계약자의 주 가입회사별로는 생명보험 계약자 64.0%, 손해보험 계약자 36.0%로 생보와 손보간의 수입보험료 차이 비중을 반영하였으며 대형사, 중소형사, 외국사의 구성비도 가능한 수입보험료 규모를 고려하여 선정함으로써 표본의 대표성을 확보하려고 하였다. 특히 보상경험 유무는 생보와 손보를 합하여 32.3%가 보상경험이 있는 것으로 조사되었다. 이상의 표본의 성격을 검토한 결과 본 표본은 본 연구목적에서 현실의 모집단을 대표할 수 있는 것으로 인정되었다.

상세한 표본의 특징은 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 표본의 특성 : 소비자 대상

(단위 : 명, %)

구 분		응답자 수	비율	
성별	남	202	50.5	
	여	198	49.5	
연령	30세 미만	95	23.8	
	30~39세	117	29.3	
	40~49세	113	28.3	
	50~59세	75	18.8	
결혼여부	결혼	306	76.5	
	미혼	94	23.5	
가입회사 규모별	생보사	대형사	180	45.0
		중소형사	31	7.8
		외국사	45	11.3
	손보사	대형사	115	28.8
		중소형사	25	6.3
		외국사	4	1.0
직업별	회사원	198	49.5	
	자영업	78	19.5	
	전업주부	114	28.5	
	기타(무직/학생)	10	2.5	
학력별	중졸 이하	11	2.8	
	고졸	168	42.0	
	대졸	209	52.3	
	대학원 이상	12	3.0	
보상경험	유	129	32.3	
	무	271	67.7	

### 3. 변수의 선택 및 요인분석

#### 가. 변수의 선택방법

구조방정식 모형분석을 이용하여 잠재요인간의 관계를 연구하고자 하는 본 연구의 성격을 볼 때 우선 추상적인 개념인 잠재요인을 계량적으로 측정해야 한다. 따라서 본 연구를 위해 수집된 설문자료를 통해 해당 변수 또는 요인을 선택 또는 추출하고자 한다.

우선 각 요인별 해당 설문지를 통해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis, 이하 EFA)을 실시하여 선행연구에서 수집된 측정수단이 보험산업에도 활용할 수 있는지를 검증하였다. 사실 탐색적 요인분석은 요인구조에 대해 충분한 사전지식이나 확신을 갖지 못한 상태에서 수행되는 것이 일반적이다<sup>26)</sup>. 하지만 본 연구에서 설계된 설문지는 이미 타 산업(예를 들면 유통, 외식업 등)에서 수행되었거나 금융업에서 활용된 적이 있지만, 기존의 연구가 수행된 지 상당기간 지나 최근의 급변하는 보험금융 환경을 반영하지 못하는 경우가 발생할 것이 우려되었다. 따라서 적절한 요인의 구성요소를 찾을 때까지 여러 가능한 대안을 신중하게 검토하는 과정이 필요하다고 판단하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과 상당수의 측정변수들이 요인에 대한 설명력의 적어 요인에서 탈락하거나 조사전 의도와는 다르게 변경되었다.

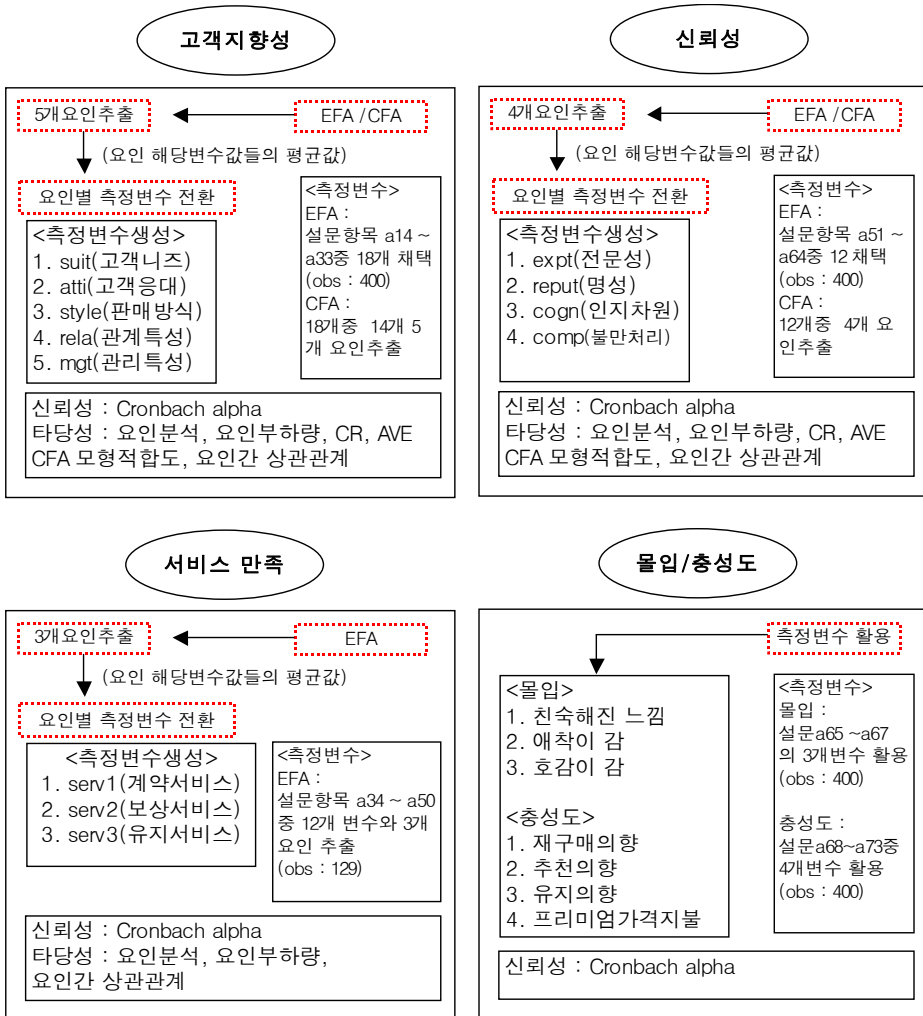
이후 탐색적 요인분석을 하여 추출된 변수들을 대상으로 구조방정식모형을 통해 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis, 이하 CFA)을 실시하여 구조모형에서 사용할 잠재요인들의 측정변수를 최종적으로 결정하였다. 구조모형에 활용할 변수의 측정은 요인분석을 통해 계산된 요인점수를 활용하였다. 요인점수는 요인에 속한다고 판단되는 입력변수 값들을 산술평균하였다<sup>27)</sup>.

26) 조은성(2007), p.183

27) 요인점수 추출 방법에는 요인분석 과정에서 직접 요인점수(factor score)를 산출하는 방법과 각각의 요인에 속한다고 판단되는 입력변수값들을 산술평균하여 사용하는 방법이 있다. 전자는 가장 일반적이며 정확한 요인점수를 구하는 방법이지만 연관이 적은 입력변수들도 포함됨으로써 모든 변수들이 요인값에 영향을 미치기 때문에 요인의 대표

<그림 IV-4>는 잠재요인별 측정변수 선택 방법 및 잠재요인별 주요 분석을 요약한 것이다.

<그림 IV-4> 잠재요인 및 측정변수 선택방법 요약



성에 대한 명확한 해석이 어려울 수 있다. 반면 후자는 단순히 입력변수들의 산술평균 값을 사용함으로써 요인값에 영향을 미치는 입력변수가 무엇인지를 명확하게 파악할 수 있는 장점이 있다. 이훈영(2008), pp.553-554.

## 나. 측정모형의 타당성 평가

### 1) 고객지향성

고객지향성은 보험판매자에게 있어 가장 중요한 요건 중의 하나이다. 본 연구에서는 고객지향성을 보험판매자의 핵심적 요인으로 선택하였는데, 그 이유는 최근의 대부분의 보험회사 마케팅 전략의 키워드가 “고객지향성(Customer Orientation)”이라는 보험환경의 흐름과 그 맥을 같이한다.

이하에서는 고객지향성을 설명하는 측정도구를 이용하여 탐색적 및 확인적 요인분석을 통하여 측정모형의 타당성 분석을 수행한 후, 측정변수를 생성하고자 한다.

#### 가) 탐색적 요인분석(EFA)

고객지향성 요인을 측정하기 위해 고객지향성을 설명하는 측정도구로서 총 20개의 설문(측정변수)에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 실행 패키지는 STATA 10.0을 사용하였다(<표 IV-4>참조).

분석 결과 총 4개의 요인이 추출되었으나 a21과 a23이 값이 적어 요인으로 형성되지 않거나 이상치를 보임에 따라 두 변수를 삭제하고 18개 변수를 이용하여 2차 요인분석을 실시하였다. 2차 요인분석 결과 3개의 요인이 추출되었으며, 이들 3개 요인에 대한 요인부하량(factor loadig) 및 분석결과를 요약하면 <표 IV-5>과 같다<sup>28)</sup>.

---

28) 요인분석을 통해 산출된 요인은 본 연구모형에서 사용되는 잠재요인과는 다르며, 요인은 본 연구모델의 construct를 측정하기 위한 변수로 사용될 것이다.

<표 IV-4> 고객지향성 측정변수 요약

변수명	측정문항
a14	고객(나)의 욕구 파악보다 보험상품 판매 얘기를 먼저(주로)함.
a15	(본인의 이익과 관계없이) 나에게 가장 도움이 되는 보험상품을 판매함.
a16	상품이 고객에게 꼭 맞는다는 확신이 있을 경우에만 계약을 함 .
a17	고객이 물어보기에 앞서 상품의 단점(불리한 점)까지 설명함.
a18	내가 귀찮을 정도로 물어도 싫어하지 않음.
a19	어떻게 해서든 판매하려고 마음먹은 상품은 끈질기게 설명함.
a20	내가 물어보는 질문에 정확하게 대답해 줌.
a21	계약체결에 장애가 된다고 판단되면 더 이상 설명하지 않음.
a22	고객의 불만을 들어줄 때 생색을 낸.
a23	경쟁사의 가격변화에 민감하게 대처함.
a24	경쟁사 상품을 이야기 하면 잘 듣는 편임.
a25	경쟁사의 상품에 대해 무조건 비판적으로 이야기 함.
a26	보험 관련해서는 우선적으로 나의 보험사(설계사)에게 문의하겠음.
a27	설계사와 맺은 인연은 평생 지속될 것으로 믿음.
a28	설계사와 고객(나)은 상하관계라기 보다는 동반자 관계라 생각함.
a29	보험설계사는 일단 계약부터 체결하려고 함.
a30	보험계약 체결 후에도 고객만족을 정기적으로 평가함.
a31	고객에 대해 판매 후 관리를 잘 함.
a32	자기의 목표달성(실적)을 위하여 고객을 이용함.
a33	신규고객 개척보다 기존고객의 관리에 더 중점적임.

&lt;표 IV-5&gt; 고객지향성 EFA 결과 요약

구성개념 (요인)	측정 항목	설명	요인1	요인2	요인3
제1요인	a15 <sup>1)</sup>	고객니즈	0.4747	0.4337	0.1978
	a16		0.5743	0.4572	0.1755
	a17		0.6332	0.3544	0.2187
	a24 <sup>2)</sup>		0.4370	0.3764	0.2517
	a30	관리적 특성	0.7974	0.2200	0.0914
	a31		0.7613	0.2923	0.1856
a33	0.7066		0.0044	0.1529	
제2요인	a18	고객응대 (P) <sup>3)</sup>	0.3910	0.6031	0.0023
	a20		0.3345	0.7053	0.1065
	a26	관계적 특성	0.2429	0.7325	0.1137
	a27		0.5005	0.5804	0.2577
	a28		0.1608	0.6495	-0.0741
제3요인	a14	판매방식 (R) <sup>3)</sup>	0.1554	-0.1369	0.6412
	a19		0.2566	-0.1487	0.7242
	a22		-0.2945	0.4986	0.5587
	a25		0.0801	0.3075	0.6997
	a29		0.2419	0.1651	0.7723
	a32		0.1308	0.1177	0.8158
고유값			3.7205	3.4767	3.3427
설명비율			0.2067	0.1931	0.1857
누적설명비율			0.2067	0.3998	0.5855

LR test: independent vs. saturated:  $\chi^2(153) = 3384.43$  Prob. $>\chi^2 = 0.0000$

- 주 : 1) a15의 경우 최초의 요인분석 시(a21, a23 삭제전) 요인부하량이 0.5739로 높게 나타났고, a16(0.6558), a17(0.6929)과 같은 요인으로 구분되었고, 삭제 후에도 0.5에 근접하고 있어 변수의 성격(내용)상 요인에 포함하여 분석함
- 2) a24의 경우 a21, a23을 포함하여 요인 분석한 결과 factor loading값이 0.5143이 나와 요인변수에 포함시켰으나 삭제하고 분석한 결과 factor loading값이 현저하게 낮아 요인에서 제외시킴
- 3) P는 긍정적 질문에 대한 응답이고 R은 부정적 질문에 대한 응답임.

고객지향성은 요인분석 결과 3가지 요인으로 구성되었으나 제1요인은 그 내용상 고객니즈(또는 판매자의 신념)요소와 판매자의 관리적 특성을 나타내고 있고, 제2요인의 경우도 고객응대적 요소(태도)와 고객관계적 특성의 성격으로 양분되며, 제3요인은 판매자의 판매성향(방식)에 대한 특성을 나타내고 있어 전체 내용상으로 볼 때 총 5개의 특성(하부요인)으로 구성되었다. 이러한 결과는 기존의 선행연구 또는 연구자의 판단과는 상당한 차이가 있는 것이다<sup>29)</sup>.

따라서 고객지향성에 대하여는 5개의 요인(고객니즈, 태도, 판매방식, 관리 특성, 관계특성)을 추출하고 이들 요인에 포함된 측정변수들을 대상으로 확인적 요인분석을 통해 최종 측정변수를 결정하고자 한다.

요인분석을 통해 형성된 요인을 구성하는 항목(측정변수)간의 내적일관성(international consistency)을 조사하기 위해 Cronbach's alpha 계수<sup>30)</sup>를 계산한 결과 모든 요인들의 알파계수가 0.7을 상회<sup>31)</sup>하는 것으로 나타나 항목들간의 내적 일관성에는 문제가 없었다.

#### 나) 확인적 요인분석(CFA)

상기에서 탐색된 측정변수를 대상으로 확인적 요인분석을 구조방정식 모형을 통해 실시하였다. 고객지향성에 관한 측정모형을 보면 <그림 IV-5>와 같다<sup>32)</sup>. 측정모형의 타당성 평가에서 모형의 Identification을 확인한 결과,  $\chi^2$  값

29) a23~a26은 경쟁자 요소에 대한 특성 측면을 질문하였으나, 이들 항목들은 요인부하량이 낮게 나와 같은 요인으로 묶이지 않아 요인으로 추출되지 않았다. 또한 대체로 질문의 방식이 reverse response가 나오도록 유도한 질문의 경우 일관성 있는 결과가 나오지 않아 상당수 변수들이 요인에 포함되지 않았다.

30) 크론바흐 알파를 산출하는 식은 다음과 같다.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \sum \frac{\sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

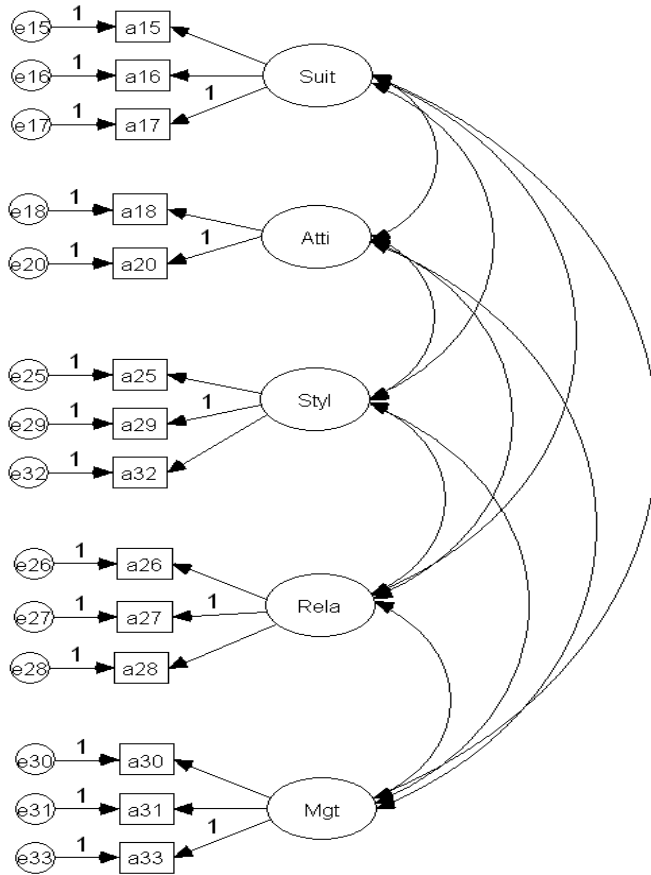
$N$  = 문항수,  $\sigma_i^2$  : 총분산,  $\sigma^2$  : 각문항의 분산

31) 크론바흐 알파계수는 0.6~0.7이상이면 측정항목들의 신뢰성이 높다고 판정한다. 이훈영(2007), p.319.

32) AMOS를 이용하여 CFA를 실시하게 되면 한 construct와 연결된 측정항목들 중 한 항목의 요인부하량이 자동적으로 "1"로 정해진다. 이를 기준으로 다른 항목들의 요인부

과 자유도가 제시되고 각 측정변수의 계수(estimate)와 적합도 지수 등이 도출되었기 때문에 모형의 Identification이 이루어졌다고 판단된다<sup>33)</sup>.

<그림 IV-5> 고객지향성 CFA 기본 모형



하량이 계산된다. 또한 외생 construct간에는 양방향 회살표로 표기되는데, 이는 상관 관계를 나타낸다. 이학식 · 임지훈(2007), p.26.

33) Identification이 되기 위해서는 각 construct의 측정항목들이 세 개 이상인 것이 바람직하지만, 전체 construct로 구성되는 측정모형의 경우 일부 construct의 측정항목들이 두 개 밖에 되지 않더라도 다른 constructs가 그 부족함을 상쇄할 정도로 많은 측정항목을 가지면 identification이 될 수 있다. 이학식 · 임지훈(2007). p29.

다음으로 측정모형의 적합도 지수와 요인부하량 그리고 Construct의 타당성을 살펴보기로 한다.

본 모형의 적합도 지수(fit index)를 보면 우선  $\chi^2=155.1$ , d.f.=64, p=0.000으로 나타났다<sup>34)</sup>. 이는  $\chi^2$ 값의 p-value가 0.05보다 커야 바람직하다는 기준치를 충족하지 못하여 모형이 적합하다는 귀무가설(H0)을 기각한다. 그러나 적합도 지수 중  $\chi^2$ 는 표본의 크기가 클 경우 기준치를 충족시키기 어렵다는 점을 고려할 때 큰 문제가 되지 않는다.

다른 적합도 지수를 보면 RMR은 0.077로 나타나 기준치( $\leq 0.05$  바람직,  $\leq 0.1$  수용가능)를 충족시켰으며, GFI도 0.95( $\geq 0.90$ 이 바람직), AGFI는 0.917( $\geq 0.9$ 가 바람직)로 나타나는 등 대부분의 적합도 지수가 기준치를 충족시켰다. 이러한 내용을 고려할 때 고객지향성 CFA 측정모형의 적합도 지수는 수용 가능한 것으로 판단된다.

<표 IV-6> 고객지향성 CFA모형의 적합도 지수

	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI
분석결과	2.423	0.077	0.95	0.917
기준	<3	<0.05	>0.9	>0.9
평가	수용	수용가능	수용	수용가능

	Baseline comparison			PNFI	RMSEA	
	TLI	NFI	CFI		RMSEA	HI90
분석결과	0.951	0.944	0.966	0.664	0.06	0.072
기준	>0.9	>0.9	>0.9	>0.6	<0.08	<0.08
평가	수용	수용	수용	수용	수용	수용

34) 구조방정식 모형분석 결과는  $\chi^2$ 값과 함께 자유도와 p-value가 산출되는데, p-value가 클수록 귀무가설(H<sub>0</sub> : 입력공분산행렬=추정공분산행렬)을 기각하지 못하며 결국 적합도가 높다고 결론내릴 수 있다.  $\chi^2$ 통계량을 이용하는 경우  $\chi^2$ 이 작을수록, p-value가 0.05보다 클수록 일반적으로 적합도가 높은 것으로 받아들인다. 그러나 표본의 크기가 커질수록  $\chi^2$ 값은 커질 가능성이 높다. 따라서 비록 유의적으로 나타나더라도 (p-value<0.05) 반드시 적합도가 낮다고 할 수 없으며, 다른 지표들과 함께 적합도를 판단해야 한다. 이학식 · 임지훈(2007), pp.33~34.

다음으로 CFA 모형의 타당성을 확인하기 위해 측정변수들의 요인부하량 (factor loading), 잠재요인의 타당성 평가(CR, AVE)를 실시하였다.

분석 결과 <표 IV-7> 및 <표 IV-8>에서 보는 바와 같이 본 모형의 타당성은 수용할 만한 수준으로 평가된다. 단지 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)이 a25, a26, a28, a33이 각각 0.667, 0.689, 0.515, 0.589로 0.7기준에는 미치지 못하였지만, 0.5 이상도 수용 가능한 것으로 판단된다.<sup>35)</sup>

신뢰성(CR: Construct Reliability, 이하 CR)과 AVE(Average Variance Extracted, 이하 AVE)의 경우도 바람직한 기준치인 0.7과 0.5에 근접하거나 이를 초과하고 있어 요인의 신뢰성이 있는 것으로 평가된다.<sup>36)</sup>

- 
- 35) 요인부하량이 높으면 측정항목들이 한 점으로 집중(converge)됨을 의미하는데, 사회과학에서 집중타당성이 있다고 하기 위해서는 표준화요인부하량이 0.5이상이 되어야 하며 0.7이상이 바람직하다. 이학식 · 임지훈(2007), pp.39~41.
  - 36) CR은 한 construct의 측정변수들 간의 공유분산을 가리키며 0.7이상이 바람직하다. CR 값은 다음과 같이 계산된다.

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i\right)}$$

(여기서  $i$  = 측정변수,  $n$  = 측정변수의 수,  $\lambda_i$  =  $i$  번째 측정변수의 표준화 요인부하량,  $\delta_i$  =  $i$  번째 오차분산)  
 AVE는 평균분산추출로서 표준화요인부하량을 제공한 값들의 평균이다. 값은 0.5 이상이면 집중타당도를 갖는 것으로 수용된다. AVE의 산출식은 다음과 같다.

$$AVE = \sum_{i=1}^n \frac{\lambda_i^2}{n} \quad (\lambda : \text{표준화요인부하량})$$

Fornell & Larcker(1981), pp.39~50.

<표 IV-7> 고객지향성 요인별 요인부하량(비표준화계수)

요인 (요인기호)	측정변수	요인부하량	t값 (CR)	p-값
고객니즈 (suit)	a15	0.947	14.768	0.000
	a16	0.998	14.775	0.000
	a17	1.000	-	-
관리특성 (mgt)	a30	1.310	12.346	0.000
	a31	1.449	12.011	0.000
	a33	1.000	-	-
고객응대 (atti)	a18	0.901	13.330	0.000
	a20	1.000	-	-
관계성 (rela)	a26	0.690	14.385	0.000
	a27	1.000	-	-
	a28	0.535	10.307	0.000
판매방식 (styl)	a25	0.710	12.977	0.000
	a29	1.000	-	-
	a32	0.942	14.833	.000

<표 IV-8> 고객지향성 요인별 요인부하량, 요인의 신뢰성 및 AVE

요인 (요인기호)	최종 측정변수	표준화 요인부하량	신뢰성 (CR)	AVE
고객니즈 (suit)	a15	0.771	0.69	0.58
	a16	0.776		
	a17	0.742		
관리특성 (mgt)	a30	0.824	0.71	0.61
	a31	0.892		
	a33	0.589		
고객응대 (atti)	a18	0.701	0.67	0.56
	a20	0.798		
관계성 (rela)	a26	0.689	0.68	0.62
	a27	0.913		
	a28	0.515		
판매방식 (styl)	a25	0.667	0.69	0.60
	a29	0.841		
	a32	0.801		

최종 CFA 모형 선택과정에서 고객니즈(suit) 요인과 판매방식(Styl) 요인의 일부 측정변수(a24, a14, a19, a22)가 설명력 또는 요인과의 상관관계가 낮아 탈락하였고 최종 14개의 측정변수를 통해 5개의 요인을 생성하였다.

요인에 포함된 변수들의 신뢰성 검증결과 알파계수가 0.71~0.81로 높게 나타나 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다. 새로이 생성된 요인을 기준으로 측정변수와 신뢰성 검증 결과를 요약하면 <표 IV-9>와 같다.

<표 IV-9> 고객지향성 요인별 측정변수들의 Cronbach's  $\alpha$  값

요인	요인 기호	탐색요인분석 변수	최종 측정변수	Cronbach's $\alpha$
고객니즈	suit	a15, a16, a17, a24	a15, a16, a17	0.8036
관리특성	mgt	a30, a31, a33	a30, a31, a33	0.8057
고객응대	atti	a18, a20	a18, a20	0.7173
관계성	rela	a26, a27, a28	a26, a27, a28	0.7549
판매방식	styl	a14, a19, a22, a25, a29, a32	a25, a29, a32	0.8116

한편 각 측정항목들 간의 판별타당성의 충족정도를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 병행한 결과 상관관계 계수는 0.7이하로 나타났다(<표 IV-25>, <표 IV-26> 참조).

#### 다) 측정변수 생성 방법

잠재요인(고객지향성)을 설명하는 변수로는 상기 CFA에서 추출된 5개의 요인으로 하고, 이들 요인들의 요인점수를 산출하여 본 분석 모델(Model I, Model II)의 측정변수로 활용한다.

요인점수의 산출방법은 요인에 속하는 입력 변수 값들을 산술평균하였다. 산출된 변수들의 기초통계를 요약하면 <표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 고객지향성 측정변수의 기초통계

변수명 (변수기호)	대상자수	평균	표준편차	Min	Max
고객니즈 (suit)	400	4.6450	1.2156	1	7
고객응대 (atti)	400	5.0288	0.9847	1	7
관계성 (rela)	400	4.5863	1.2266	1	7
판매방식 (styl)	400	3.6713	1.3665	1	7
관리특성 (mgt)	400	4.4575	1.2209	1	7

## 2) 서비스 신뢰

서비스 신뢰는 고객지향성과 함께 본 연구에서 충성도에 영향을 미치게 되는 중요한 요인이다. 서비스 신뢰를 구성하는 요인은 전문성, 명성, 그리고 인지적 차원의 신뢰와 불만처리 능력으로 구성된다. 특히 전문성과 명성은 최근의 보험상품의 복잡성과 다양성으로 인해 보험판매시 설계사 또는 회사에게 요구되는 가장 중요한 특성으로 평가된다.

이하에서는 서비스 신뢰를 설명하는 다양한 측정도구를 이용하여 탐색적 및 확인적 요인분석을 통하여 측정모형의 타당성 분석을 수행하고 최종적으로 서비스 신뢰에 영향을 미치는 요인(측정변수)을 생성하고자 한다.

### 가) 탐색적 요인분석(EFA)

본 연구에서는 보험판매자의 서비스 신뢰를 측정하기 위해 서비스 신뢰를 설명하는 측정도구로서 총 14개의 측정변수에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

&lt;표 IV-11&gt; 서비스 신뢰 측정변수 요약

변수명	측정문항
a51	나에 대한 상황을 완전히 분석·이해하고 나에게 상품을 권유함.
a52	설계사의 재무컨설팅 등에 전문성이 돋보임.
a53	설계사가 펀드나 대출상담을 전문적으로 하는 것이 가능함.
a54	설계사의 판매능력 및 기법(노하우)이 탁월함.
a55	설계사의 전반적인 전문성 수준.
a56	설계사가 소속 보험회사(지점)에서 유능하게 평가를 받음.
a57	설계사(보험회사)의 이미지는 PB(은행), 증권딜러에 손색없음.
a58	설계사(보험회사)는 타사 대비 상품경쟁력이 있음.
a59	설계사(보험회사)의 전반적 명성 수준.
a60	설계사(보험회사)는 정직함.
a61	설계사(보험회사)는 일관성이 있게 행동함.
a62	설계사(보험회사)는 약속을 잘 지킴.
a63	설계사(보험회사)는 충실하게 문제해결에 도움을 줄 것임.
a64	설계사(보험회사)는 불만을 신속하게 해결하려고 함.

분석 결과 전체적으로는 2개의 요인이 추출되었으나 제1요인은 신뢰와 관련된 인지적 차원과 불만처리능력, 제2요인은 전문성과 명성을 주요 내용으로 구성되었다. 추출된 2개 요인에 대한 요인부하량(factor loading) 및 분석결과를 요약하면 <표 IV-12>과 같다.

탐색적 요인분석 결과 2개의 요인으로 추출되었지만 내용상으로 확연히 구분되는 요인으로 판단된다. 특히 선행연구 결과와 연구자의 의도에 따라 서비스 신뢰를 설명하기 위해 4개의 요인으로 구분하였다. 따라서 서비스 신뢰에 대하여는 4개의 하부요인(전문성, 명성, 인지적 신뢰, 불만처리능력)으로 추출하고 이들 구성요소를 대상으로 확인적 요인분석을 통해 최종 측정변수를 결정하고자 한다.

<표 IV-12> 서비스 신뢰에 대한 요인분석 결과 요약

구성개념 (요인)	측정 항목	변수설명	요인1	요인2
제1요인	a60	인지적 차원	0.8332	0.2371
	a61		0.8295	0.3062
	a62		0.8159	0.2550
	a63	불만처리능력	0.8451	0.2510
a64	0.7908		0.3321	
제2요인	a51	전문성	0.5285	0.5608
	a52		0.3606	0.7472
	a53		0.0897	0.8014
	a54		0.4167	0.7312
	a56	명성	0.4886	0.5328
	a57		0.2464	0.7902
	a58		0.4646	0.6408
고유값			5.1627	4.6415
설명비율			0.3688	0.3315
누적설명비율			0.3688	0.7003

LR test: independent vs. saturated:  $\chi^2(91) = 4451.44$  Prob.> $\chi^2 = 0.00$

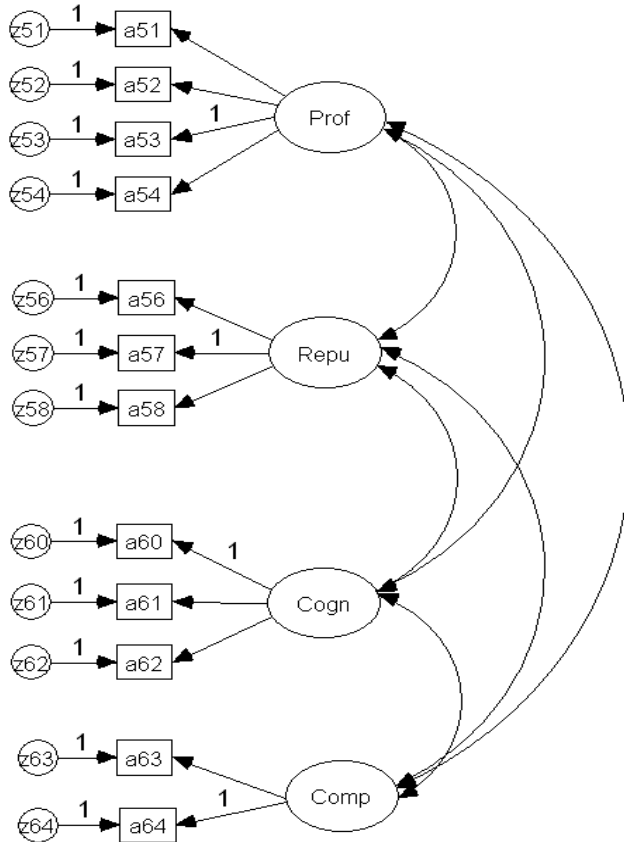
주 : a55, a59의 경우 해당 요인에 대한 전반적인 수준을 측정하는 변수로 요인 결정시 배제함.

#### 나) 확인적 요인분석(CFA)

탐색적 요인분석을 통해 추출된 변수를 중심으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 서비스 신뢰에 관한 측정모형을 확인요인분석의 경로도형으로 나타내면 <그림 IV-6>과 같다.

우선 측정모형의 타당성 평가에서 모형의 Identification을 확인한 결과  $\chi^2$  값과 자유도가 제시되고 각 측정변수의 계수와 적합도 지수 등이 도출되었기 때문에 모형의 Identification이 이루어졌다고 판단된다.

<그림 IV-6> 서비스 신뢰 CFA 기본 모형



모형의 적합도를 보면  $\chi^2=122.3$ ,  $d.f.=42$ ,  $p=0.000$ 으로 나타나,  $\chi^2$ 값의 p-value가 0.05보다 커야 바람직하다는 기준치를 충족하지 못하여 귀무가설 ( $H_0$ )을 기각한다. 그러나 적합도 지수 중  $\chi^2$ 는 표본의 크기가 클 경우 기준치를 충족시키기 어렵기 때문에 큰 문제가 되지 않는다. 다른 적합도 지수를 보면 RMR은 0.049로 나타나 기준치( $\leq 0.05$  바람직)를 충족시켰으며, GFI도

0.952( $\geq 0.90$ 이 바람직), AGFI는 0.911( $\geq 0.9$ 이 바람직)로 나타나는 등 대부분의 적합도 지수가 기준치를 충족시켰다. 이러한 내용을 고려할 때 서비스 신뢰 CFA 측정모형은 수용할 만한 것으로 볼 수 있다.

<표 IV-13> 서비스 신뢰 CFA모형의 적합도 지수

	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI
분석결과	2.912	0.049	0.952	0.911
기준	<3	<0.05	>0.9	>0.9
평가	수용	수용가능	수용	수용

	Baseline comparison			PNFI	RMSEA	
	TLI	NFI	CFI		RMSEA	HI90
분석결과	0.964	0.946	0.977	0.614	0.069	0.08
기준	>0.9	>0.9	>0.9	>0.6	<0.08	<0.08
평가	수용	수용	수용	수용	수용	수용

또한 CFA 분석모형의 타당성을 확인한 결과 표준화된 요인부하량 중 a53이 0.617인 경우를 제외하면 모든 측정변수들이 기준치인 0.7이상인 것으로 나타났다. CR과 AVE의 경우도 기준치인 0.7과 0.5를 상회하고 있어 잠재요인의 신뢰성이 높은 것으로 평가된다.

<표 IV-14> 서비스 신뢰 요인별 측정변수들의 요인부하량(비표준화계수)

요인	최종 측정변수	요인부하량	t값	p값
전문성 (expt)	a51	1.455	11.534	0.000
	a52	1.235	13.460	0.000
	a53	1.000	-	-
	a54	1.316	12.410	0.000
명성 (repu)	a56	1.028	15.106	0.000
	a57	1.000	-	-
	a58	1.092	15.103	0.000
인지적 신뢰 (cogn)	a60	1.000	-	-
	a61	0.987	22.320	0.000
	a62	0.939	19.070	0.000
불만처리 (comp)	a63	1.000	25.562	0.000
	a64	1.000	-	-

<표 IV-15> 서비스 신뢰 요인별 요인부하량, 요인의 신뢰성 및 AVE

요인	최종 측정변수	표준화 요인부하량	신뢰성 (CR)	AVE
전문성 (expt)	a51	0.774	0.79	0.56
	a52	0.794		
	a53	0.617		
	a54	0.805		
명성 (repu)	a56	0.778	0.77	0.58
	a57	0.726		
	a58	0.778		
인지적 신뢰 (cogn)	a60	0.855	0.87	0.74
	a61	0.905		
	a62	0.824		
불만처리 (comp)	a63	0.902	0.88	0.82
	a64	0.914		

서비스 신뢰 CFA 분석결과, 중복되거나 애매한 설명변수를 제외(a55, a59)

하였고, 최종 12개의 측정변수를 통해 4개의 잠재요인을 생성하였다. 4개의 요인들의 신뢰성 측정 결과 Cronbach's  $\alpha$ 가 0.8이상으로 나타나 측정변수의 신뢰성이 높은 것으로 나타났다. 새로이 생성된 요인을 기준으로 측정변수와 신뢰성 검증 결과를 요약하면 <표 IV-16>과 같다.

<표 IV-16> 잠재요인 측정변수들의 Cronbach's  $\alpha$  값

요인	요인 기호	최종 측정변수	Cronbach's $\alpha$
전문성	expt	a51, a52, a53, a54	0.8349
명성	repu	a56, a57, a58	0.8042
인지적 신뢰	cogn	a60, a61, a62	0.8968
불만처리	comp	a63, a64	0.9050

한편 각 측정항목들 간의 판별타당성의 충족정도를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 병행하였다. 상관관계 분석 결과는 비교적 요인간 상관관계가 높게 나타났다(<표 IV-25>, <표 IV-26> 참조).

다) 측정변수 생성 방법

잠재요인(서비스 신뢰)을 설명하는 변수로는 상기 CFA에서 추출된 4개의 요인으로 하고, 이들 요인들의 요인점수를 산출하여 본 구조모형(Model I)의 측정변수로 활용한다.

요인점수의 산출방법은 고객지향성 변수의 방법과 같고, 산출된 변수들의 기초통계를 요약하면 <표 IV-17>과 같다.

&lt;표 IV-17&gt; 서비스 신뢰 측정변수의 기초통계

변수명 (변수기호)	대상자수	평균	표준편차	Min	Max
전문성 (expt)	400	4.5380	0.9692	1	7
명성 (reput)	400	4.5558	0.9394	1	7
인지적 신뢰 (cogn)	400	5.0177	1.0354	1	7
불만처리 (comp)	400	5.0263	1.0985	1	7

### 3) 서비스 만족

보험서비스는 보험계약 체결 전, 후로 서비스가 구분된다. 보험계약 체결 전 서비스에 대하여는 보험계약시 판매자의 서비스에 대한 만족도 수준을 질문하고, 계약 체결 이후에 대하여는 사고발생시 보험금 지급과 관련된 보상서비스, 보험계약 유지기간중 보험회사 및 판매자의 서비스 만족도에 대한 유지서비스 수준에 대해 각각 5개씩 총 15개의 질문을 하였다<표 IV-18> 참조).

<표 IV-18> 서비스 만족 측정변수 요약

변수명	측정문항
a34	계약체결시 친절성 수준.
a35	상품 보장내용 및 약관 설명 수준.
a36	계약중 신속한 서비스 제공 수준.
a37	보장수준 대비 가격의 만족수준.
a38	계약체결시 전반적 만족도 수준.
a40	보상처리절차의 간단/신속성 수준.
a41	보상직원과 연락/협의 용이성.
a42	경제적 보상 외에도 비경제적 보상 수준.
a43	계약체결시 기대수준 대비 보상금액 수준의 충족성 수준.
a44	사고 보상시 전반적 만족도 수준.
a46	가입(유지)기간중 서비스 요청시 시간배려 수준.
a47	가입(유지)기간중 서비스 요청시 계약체결전과 같은 수준으로 응함.
a48	가입(유지)기간중 담당 설계사 부재시 회사의 응대 수준.
a49	회사(설계사)의 부대서비스 만족수준.
a50	보험계약 유지기간 동안 전반적 만족도 수준.

특히 다른 설문과는 달리 보상서비스와 유지서비스는 응답자중 보상 또는 유지서비스를 경험한 사람들과 그렇지 않은 사람으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 정확한 서비스 수준을 측정하기 위해 보상 또는 유지서비스를 경험한 사람만을 대상으로 하였고, 그 결과 총 400명의 대상자중 129개 설문지만을 분석의 대상으로 하였다. 따라서 서비스 만족도는 보상경험과 계약유지 서비스를 받아본 사람들만을 대상으로 하여 분석되었다.

가) 요인분석

서비스 만족에 대한 요인분석에서는 확인적 요인분석을 실시하지 않았다. 그 이유는 탐색적 요인분석 결과 요인의 구분이 확연히 구분되고 또한 연구

자의 판단과 일치하였기 때문이다.

요인 분석 결과 제1요인으로는 보험계약 이후 유지기간중 서비스 관련 변수들로 묶였으며, 제2요인은 계약 체결시(상담 포함)소비자에게 제공하는 서비스로 묶였고, 제3요인은 사고 발생시 보상과 관련된 회사 또는 설계사의 서비스가 요인으로 묶였다. 제3요인 변수중 비경제적 보상(a42)은 요인 1에 가깝게 묶여졌으나, 요인 내용의 성격상 보상측면이 강하여 삭제하지 않고 그대로 제3요인에 포함시켜 분석하였다. 이들 요인 각각에 대해 유지서비스, 계약 서비스, 및 보상서비스로 구분하여 명명하였다.

서비스 만족요인의 신뢰성 검증 결과 각 요인의 알파계수가 0.8 이상으로 변수간 내적일관성이 매우 높은 것으로 판단된다(<표 IV-19> 참조).

<표 IV-19> 서비스 만족 측정변수들의 Cronbach's α 값

요인	요인 기호	최종 측정변수	Cronbach's α
계약서비스	serv1	a34, a35, a36, a37	0.8451
보상서비스	serv2	a40, a41, a42, a43	0.8361
유지서비스	serv3	a46, a47, a48, a49	0.8661

추출된 3개 요인에 대한 요인부하량(factor loading) 및 분석결과를 요약하면 <표 IV-20>과 같다.

<표 IV-20> 서비스 만족에 대한 요인분석 결과 요약

구성개념 (요인)	측정 항목	요인명	요인1	요인2	요인3
제1요인	a46	유지 서비스	0.5908	0.3051	0.3767
	a47		0.6707	0.3809	0.3663
	a48		0.7035	0.2582	0.2724
	a49		0.7279	0.3431	-0.0646
	a50		0.7672	0.3670	0.2597
제2요인	a34	계약 서비스	0.1042	0.8226	0.2418
	a35		0.2505	0.8065	0.1824
	a36		0.3737	0.7352	0.2190
	a37		0.4750	0.5059	0.3081
	a38		0.4706	0.6061	0.3447
제3요인	a40	보상 서비스	0.1238	0.3545	0.7693
	a41		0.1822	0.2540	0.8578
	a42		0.6704	0.0117	0.4451
	a43		0.5006	0.1107	0.6861
	a44		0.6443	0.2108	0.5793
고유값			4.2361	3.2953	3.1076
설명비율			0.2824	0.2197	0.2072
누적설명비율			0.2824	0.5021	0.7093
LR test: independent vs. saturated: chi2(105) = 1424.96 Prob.>chi2 = 0.0000					

나) 측정변수 생성 방법

잠재요인(서비스 만족)을 설명하는 변수로는 상기 요인분석에서 추출된 3개의 요인으로 하고, 이들 요인들의 요인점수를 산출하여 본 구조모형(Model II)의 측정변수로 활용한다.

요인점수의 산출방법은 요인에 속하는 입력 변수 값들을 산술평균하였다. 그러나 각 요인중 전반적 만족도 수준에 대한 변수(a38, a44, a50)는 요인 점

수 산출시 고려하지 않았다. 산출된 변수들의 기초통계를 요약하면 <표 IV-21>과 같다.

<표 IV-21> 서비스 만족 측정변수의 기초통계

변수명 (변수기호)	대상자수	평균	표준편차	Min	Max
계약서비스 (serv1)	129	5.0380	1.0791	2	7
보상서비스 (serv2)	129	4.7380	1.1968	1	7
유지서비스 (serv3)	129	4.7333	1.2084	1.3	7

#### 4) 몰입 및 충성도

몰입과 충성도의 경우는 측정변수가 소수이기 때문에 별도의 요인분석을 실시하지 않고 측정 문항을 그대로 분석모형에서 사용하였다(<표 IV-22> 참조).

<표 IV-22> 몰입 및 충성도 측정변수 요약

변수명	측정문항
a65	나의 설계사(보험회사)에 친숙해진 느낌임.
a66	나의 설계사(보험회사)에 애착이 감.
a67	나의 설계사(보험회사)는 다른 회사에 비해 호감이 감.
a68	다소간의 가격(보험료) 차이에도 나의 설계사(보험회사)와 거래할 것임.
a69	나의 설계사(보험회사)를 다른사람에게 추천할 의향이 있음.
a70	나의 설계사(보험회사)의 상품을 재구입(재계약)할 의향이 있음.
a71	나의 설계사(보험회사)의 상품을 타사상품보다 더 많이 구입할 것임.
a72	나의 설계사(보험회사)에 보험을 오래 유지할 생각임.
a73	나의 설계사(보험회사)에 대한 전반적 충성도 수준.

즉 몰입의 경우 감정적 몰입의 특성으로 3가지 질문(a65, a66, a67)을 하여 이들 각각의 질문들을 측정변수로 사용한다. 이들 문항들에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.9025로 매우 높게 나타나 문항간에 내적일관성이 높은 것으로 나타났다. 충성도는 태도적 및 행동적 충성도 개념을 구분하여 4개(a68, a69, a70, a72)로 질문하였고 이를 각각의 설문을 측정변수로 사용한다. 이들 질문들에 대한 신뢰성 계수(Cronbach'  $\alpha$ )는 0.9021로 매우 높게 나타났다.

<표 IV-23> 몰입 및 충성도 측정변수의 기초통계

변수명		대상자수	평균	표준편차	Min	Max
몰입	friend	400	4.6825	1.2412	1	7
	arrtact	400	4.5825	1.2458	1	7
	favor	400	4.7775	1.2457	1	7
충성도	prem	400	4.3150	1.3786	1	7
	recom	400	4.5550	1.3120	1	7
	repuch	400	4.4775	1.2918	1	7
	remain	400	4.9800	1.2403	1	7

## 4. 구조모형 분석결과

### 가. 신뢰성 검증 및 타당성 평가

#### 1) 신뢰성 검증

신뢰성이란 측정한 다변량 변수 사이의 일관된 정도를 의미하기 때문에 요인분석에 의해 잠재요인으로 묶인 후에는 측정변수간 신뢰성 검증을 실시하는 것이 필요하다. 따라서 본 구조모형에서 활용되는 개별 항목들의 내적 일관성을 확인하기 위해 요인별 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다.

먼저 고객지향성은 3개요인(5개 소분류)으로 구성되었는데 알파 계수값이

0.72~0.86사이에 있어 본 연구에서 측정하고자 하는 요인들의 신뢰성이 높다고 판단된다. 서비스 신뢰는 2개 요인(4개 소분류)으로 구성되었으며 알파 계수값이 0.80~0.92였고, 서비스 만족은 3개 요인으로 구성되었으며 알파 계수값이 0.80이상으로 신뢰성이 매우 높게 나타나는 바, 본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 비교적 정확하게 측정되었다고 판단된다. 몰입 및 충성도의 경우 알파 계수값이 0.9를 상회하는 것으로 나타났다. 잠재요인 측정변수 및 신뢰성 검증결과를 정리하면 <표 IV-24>와 같다.

<표 IV-24> 잠재요인 측정변수 및 신뢰성 검증

구성개념		측정항목	설명	신뢰성 (Cronbach's α)	
고객 지향성	suit	a15 /a16/a17	고객니즈	0.8036	0.8557
	mgt	a30/a31/a33	관리적 특성	0.8057	
	atti	a18/a20	고객응대(P) <sup>1)</sup>	0.7173	0.8176
	rela	a26/a27/a28	관계적 특성	0.7549	
	styl	a14/a19/a22 a25/a29/a32	판매방식(R) <sup>1)</sup>	0.8197	0.8197
서비스 신뢰	cogn	a60/a61/a62	인지적 신뢰	0.8968	0.9243
	comp	a63/a64	불만처리능력	0.9050	
	expt	a51/a52/a53/a54	전문성	0.8349	0.8998
	reput	a56/a57/a58	명성	0.8042	
서비스 만족	serv1	a34/a35/a36/a37	계약서비스	0.8451	
	serv2	a40/a41/a42/a43	보상서비스	0.8361	
	serv3	a46/a47/a48/a49	유지서비스	0.8661	
몰입	friend	a65	친근감	0.9025	
	attract	a66	애착심		
	favor	a67	호감도		
충성도	prem	a68	프리미엄지불의사	0.9022	
	recom	a69	추천의향		
	repuch	a70	재구입의향		
	remain	a72	유지의향		

주 : 1) 는 긍정적 질문에 대한 응답이고, R은 부정적 질문에 대한 응답임.

2) 타당성 평가

본 연구에서는 우선 잠재요인의 측정변수 추출 과정에서 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 항목들간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어 요인들 간에는 상호 독립성을 유지하도록 하였다. 따라서 요인들 간에는 서로 상관관계가 없으며, 각 요인들은 서로 상이한 개념이라고 전제한다. 이는 요인내의 항목들은 집중타당성이 있고, 요인간에는 판별타당성이 유지되는 것으로 해석할 수 있다.

우선 각 측정항목들 간의 판별타당성의 충족정도를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 병행하였다. 상관관계 분석 결과는 <표 IV-25>, <표 IV-26>과 같다. 그러나 일부 측정변수 간 상관계수는 비교적 높게 나타났다.

<표 IV-25> Model 1 측정변수간 상관관계

요인명	suit	atti	rela	styl	mgt	expt	reput	cogn	comp
suit	1.000								
atti	0.604	1.000							
rela	0.633	0.595	1.000						
styl	0.355	0.272	0.368	1.000					
mgt	0.574	0.504	0.603	0.319	1.000				
expt	0.593	0.528	0.544	0.367	0.630	1.000			
reput	0.524	0.510	0.543	0.391	0.569	0.809	1.000		
cogn	0.475	0.566	0.523	0.335	0.513	0.632	0.691	1.000	
comp	0.545	0.656	0.601	0.351	0.585	0.658	0.638	0.773	1.000

&lt;표 IV-26&gt; Model II 측정변수간 상관관계

요인명	suit	atti	rela	styl	mgt	serv1	serv2	serv3
suit	1.000							
atti	0.732	1.000						
rela	0.685	0.694	1.000					
styl	0.192	0.163	0.226	1.000				
mgt	0.582	0.647	0.654	0.169	1.000			
serv1	0.606	0.638	0.646	0.157	0.663	1.000		
serv2	0.406	0.486	0.416	0.099	0.456	0.544	1.000	
serv3	0.566	0.528	0.523	0.023	0.652	0.623	0.587	1.000

다음으로 구조모형의 집중타당도를 평가한다. 구조방정식 모형에서 집중타당도<sup>37)</sup>를 평가하는 방법에는 요인부하량, 분산추출지수(AVE), 개념신뢰도(CR), 다중상관치 등이 있다.

요인부하량 측정 결과, Model I은 모든 측정변수에서 0.7이상인 것으로 나타났으며, Model II는 serv2(보상서비스 만족)항목에서만 0.573으로 비교적 낮게 나타났고 대부분의 변수들은 0.7이상으로 나타나 집중타당성이 높은 것으로 판단된다. AVE는 Model I의 경우 모든 요인에서 0.5이상인 것으로 나타났으며, Model II는 서비스 만족 요인에서 0.49로 0.5에 미치지 못하는 것으로 나타났으나 0.5에 근접하고 있어 수용 가능한 수준으로 판단된다. CR을 측정한 결과, Model I은 모든 요인에서 0.7이상인 것으로 나타났으며, Model II는 서비스 만족 요인에서 0.69로 기준치인 0.7에는 다소 미치지 못하는 것으로 나타났지만, 크게 차이가 나지 않아 수용 가능한 수준으로 판단된다. 다중상관치(squared multiple correlation)<sup>38)</sup>는 다른 타당성 지표와 마찬가지로

37) 집중타당도(convergent validity)는 이론적으로 밀접한 관계를 갖는 개념이 서로 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 경우를 말한다.

38) 연구모형내 각 내생 잠재요인 분산의 몇 %가 다른 잠재요인에 의해 설명되는가를 의미(회귀분석의  $R^2$  해당)하며 0.5이상이면 수렴타당도가 존재한다고 평가된다.

가지로 서비스 만족요인의 serv2변수에서만 0.329로 0.5 이하로 나타났으며 대부분의 변수에서는 다중상관치가 높은 것으로 나타났다.

이상의 다양한 타당성 평가방법을 이용하여 구조모형 잠재요인의 타당성 분석 결과를 요약하면 <표 IV-27> 및 <표 IV-28>과 같다.

<표 IV-27> 잠재요인의 타당성 평가(Model 1)

잠재요인	측정변수	표준화 요인부하량	다중 상관치	CR	AVE
고객지향성	suit	0.758	0.574	0.81	0.58
	atti	0.733	0.537		
	rela	0.811	0.657		
	mgt	0.750	0.562		
서비스 신뢰	expt	0.768	0.590	0.89	0.67
	reput	0.775	0.601		
	cogn	0.854	0.730		
	comp	0.876	0.767		
몰입	friend	0.869	0.755	0.86	0.76
	arrtact	0.885	0.784		
	favor	0.855	0.731		
충성도	prem	0.801	0.641	0.85	0.70
	recom	0.894	0.800		
	repuch	0.902	0.814		
	remain	0.748	0.559		

&lt;표 IV-28&gt; 잠재요인의 타당성 평가(Model II)

잠재요인	측정변수	표준화 요인부하량	다중 상관치	CR	AVE
고객지향성	suit	0.762	0.580	0.82	0.64
	atti	0.799	0.639		
	rela	0.829	0.688		
	mgt	0.819	0.670		
서비스 만족	serv1	0.784	0.615	0.69	0.49
	serv2	0.573	0.329		
	serv3	0.728	0.530		
충성도	prem	0.822	0.676	0.84	0.74
	recom	0.900	0.810		
	repuch	0.934	0.873		
	remain	0.778	0.605		

### 3) 적합도 검증

구조모형에 대한 신뢰성과 타당성 평가에 이어 측정항목에 대한 모델별 적합도를 검증하였다. 이는 본 연구에서 선행연구에 기초한 이론적 결과를 토대로 충성도에 영향을 미치는 요인들에 대한 가설들을 설정하고 이를 확인하는 분석방법을 채택한 바, 무엇보다 연구모형의 적합도를 검증할 필요가 있기 때문이다.

본 연구모델에서 적합도 검증 결과는 <표 IV-29>에 나타나 있다.

Model I 과 Model II 의 경우 전체 모델의 Identification에 문제가 없는 것으로 나타났으며(CMIN/DF<3 충족) 대부분의 적합도 지표에서 수용 가능한 것으로 나타났으나, Model II 보다는 Model I 이 전반적으로 적합도 지수가 양호한 것으로 나타났다.

<표 IV-29> 연구모델별 적합도 검증 결과

	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI
Model I	2.401	0.038	0.940	0.910
Model II	1.781	0.071	0.915	0.859
기준	<3	<0.05	>0.9	>0.9
평가	수용	수용가능	수용	수용가능

	TLI	NFI	CFI	PNFI	RMSEA
Model I	0.970	0.962	0.977	0.733	0.059
Model II	0.959	0.935	0.970	0.680	0.078
기준	>0.9	>0.9	>0.9	>0.6	<0.08
평가	수용	수용	수용	수용	수용

### 나. 가설검증 및 시사점

본 연구의 가설검증은 구조방정식을 이용하여 경로계수 값의 크기와 t값을 통해 경로계수의 통계적 유의성에 의해 가설의 채택 여부를 결정하였다. 즉 구조방정식 모형을 이용하여 경로계수의 t값이 통계적으로 유의하게 나타났음을 확인함으로써 본 연구의 가설을 채택하였다. 가설의 채택여부를 결정한 후에는 잠재요인별 인과관계를 살펴보고 직접효과(direct effect), 간접효과(indirect effect), 총효과(total effect)를 산출하였다. 직접효과는 한 잠재요인이 어떤 잠재요인을 거치지 않고 다른 잠재요인에 직접적으로 미치는 영향력의 크기로 AMOS에서는 Regression Weights에 제시되는 경로계수 값을 통해 확인할 수 있다. 간접효과는 한 잠재요인이 어떤 잠재요인을 거쳐 다른 잠재요인에 미치는 영향력의 크기이며, 총효과는 직접효과와 간접효과를 합한 것이다. 모델 I의 경우 고객지향성이 충성도에 직접적 정(+ )의 영향을 미칠 것이라는 가설(H1)은 기각되었다. 그러나 Model I의 다른 5개의 가설들은 모두 채택되었다.

잠재요인간 경로계수를 보면 직접적인 영향력이 큰 경우는 고객지향성과 서비스 신뢰와의 관계(H6)였으며, 고객지향성과 충성도(H1) 및 고객지향성과

몰입(H7)간의 직접적 관계는 낮은 것으로 분석된다.

그러나 고객지향성은 서비스 신뢰에 강한 영향을 주고(H6), 서비스 신뢰는 몰입(H8)과 충성도(H2)에 정(+)의 영향을 미치고, 몰입은 충성도에 영향을 주어(H4), 결국 고객지향성이 직접적으로 충성도에 영향을 미치는 정도는 매우 약하지만, 서비스 신뢰와 몰입을 통해 간접적으로 충성도에 영향을 미칠 것으로 분석된다. 특히 서비스 신뢰는 몰입에 강한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 고객지향성과 더불어 서비스 신뢰가 연계성을 갖고 수반되어질 때 몰입 및 충성도에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

<표 IV-30> 구조방정식 Model I의 수정모형 분석 결과

가설경로		경로계수	t값	채택여부
H1	충성도 ← 고객지향성	0.047	0.652 (.514)	기각
H2	충성도 ← 서비스신뢰	0.454	4.479 (***)	채택
H4	충성도 ← 몰입	0.443	5.046 (***)	채택
H6	서비스신뢰 ← 고객지향성	0.850	14.869 (***)	채택
H7	몰입 ← 고객지향성	0.201	2.468 (**)	채택
H8	몰입 ← 서비스신뢰	0.715	8.440 (***)	채택

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 1%, 5% 에서 유의함을 의미함.

Model I에서 잠재요인간 영향력의 크기를 평가하면 총효과(직접효과+간접효과)는 고객지향성이 서비스 신뢰에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났으며, 다음으로 고객지향성과 몰입, 고객지향성과 충성도간의 인과관계가 높게 평가된다. 특히 고객지향성과 충성도간의 관계는 직접효과는 미미한 반면 간접효과가 큰 것으로 분석되었으며, 고객지향성과 몰입 간에도 간접효과가 더 큰 것으로 나타났다.

<표 IV-31> 잠재요인간 영향력 평가 (Model I)

가설경로		직접효과	간접효과	총효과
서비스 신뢰 ←	고객지향성	0.850	0.000	0.850
몰입 ←	고객지향성	0.201	0.608	0.809
충성도 ←	고객지향성	0.047	0.745	0.792
몰입 ←	서비스신뢰	0.715	0.000	0.715
충성도 ←	서비스신뢰	0.454	0.317	0.771
충성도 ←	몰입	0.443	0.000	0.443

Model II는 이미 Model I에서 고객지향성이 충성도에 영향을 미칠 것이라는 가설(H1)이 기각되었으므로 모델 설정시부터 이러한 관계는 설정하지 않았다. 검증 결과 가설 3(H3)과 가설 5(H5)는 모두 채택되었다. 경로계수를 보면 고객지향성이 서비스 만족에 미치는 영향력의 크기는 1.003이었으며, 서비스 만족이 충성도에 미치는 영향은 0.824로 비교적 높은 것으로 나타났다. 물론 데이터의 특성상 해당 서비스(특히 보상서비스)를 경험한 사람만을 대상으로 한 것이기 때문에 서비스를 경험하지 않은 사람들에게도 동일하게 적용될 수 있을지에 대한 해석상의 한계가 존재하지만 부분적으로 고객지향성과 서비스 만족, 서비스 만족과 충성도 간에는 인과관계가 존재할 것이라는 가설을 검증한 것으로 해석된다.

영향력 평가결과 Model I과 마찬가지로 Model II에서도 고객지향성은 서비스 만족이라는 매체를 통해 충성도에 영향을 주는 것으로 드러났다.

<표 IV-32> 구조방정식 Model II의 수정모형 분석 결과

가설경로			경로계수	t값	채택여부
H3	충성도 ←	서비스 만족	0.824	7.845 (***)	채택
H5	서비스 만족 ←	고객 지향성	1.003	8.973 (***)	채택

주 : \*\*\*은 유의수준 1% 에서 유의함을 의미함.

<표 IV-33> 잠재요인간 영향력 평가 (Model II)

가설경로	직접효과	간접효과	총효과
서비스 만족 ← 고객지향성	1.003	0.000	1.003
충성도 ← 고객지향성	0.000	0.826	0.826
충성도 ← 서비스 만족	0.824	0.000	0.824

충성도를 구성하는 4가지 변수에 대한 영향력을 보면 재구매(가입)의향, 추천의향, (보험계약) 유지의향 및 프리미엄 가격지불의향 모두 고객지향성의 영향력이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 서비스 만족, 서비스 신뢰인 것으로 나타났다.

<표 IV-34> 충성도 개별변수에 미치는 영향력 평가

가설경로	총효과 (Model I)	총효과 (Model II)
재구매의향 ← 고객지향성	0.714	0.772
재구매의향 ← 서비스 신뢰	0.696	
재구매의향 ← 물 입	0.400	
재구매의향 ← 서비스 만족	-	0.769
추천의향 ← 고객지향성	0.708	0.744
추천의향 ← 서비스 신뢰	0.689	
추천의향 ← 물 입	0.396	
추천의향 ← 서비스 만족	-	0.741
유지의향 ← 고객지향성	0.592	0.643
유지의향 ← 서비스 신뢰	0.576	
유지의향 ← 물 입	0.331	
유지의향 ← 서비스 만족	-	0.641
프리미엄지불의사 ← 고객지향성	0.634	0.679
프리미엄지불의사 ← 서비스 신뢰	0.617	
프리미엄지불의사 ← 물 입	0.355	
프리미엄지불의사 ← 서비스 만족	-	0.677

## V. 보험설계사의 고객지향성과 특성 분석

### 1. 연구의 목적 및 설계

#### 가. 연구의 목적

우리나라의 보험설계사 조직은 저능률이라는 인식이 지배적이었다.<sup>39)</sup> 이에 따라 채널 선진화 또는 효율화에 관한 연구가 진행될 때마다 저능률 판매채널의 고능률화를 위해 '기존 보험설계사 조직(또는 전통판매조직)의 고능률화'가 연구의 우선순위 과제로 제시되어 왔다. 또한 안철경·기승도(2008)의 연구에서는 전통적인 주부설계사의 경우 겸업화 환경에서의 채널 적합성은 낮은 것으로 분석되었다. 그러나 전통적인 주부설계사 또는 보험회사 전속설계사 조직이 효율성이 낮거나 저능률 조직이라고 단언하기는 어렵다. 최근 들어 전통적 설계사 조직내에서도 FP(Financial Planner)화, 소위 고능률화 바람이 불고 있어 전통적 보험판매채널의 경우도 상당 수준 고능률화가 진행되고 있다. 다만 동일한 집단 내에서도 여전히 저능률 설계사가 상당 수준 상존하고 있다는 것이 보다 현실적인 판단일 것으로 생각된다. 따라서 오늘날 전통판매조직인 설계사 채널은 이질적인 구성원들로 구성되어 고능률 설계사 집단과 저능률 설계사 집단이 공존하고 있다고 보아야 할 것이다.

본 연구는 보험판매채널 조직, 특히 설계사의 고능률화를 위한 시사점을 제시하기 위한 분석을 수행하고자 한다. 이를 위해 설계사 업무를 수행하는데 주요 적격성으로 고객지향성을 선택하였다<sup>40)</sup>. 아울러 설계사의 개별적 특성(인구통계학적 특성, 직무수행경험 특성)이 고객지향성과 함께 설계사의 성과에 영향을 미칠 것으로 보고, 이를 실증분석을 통해 확인한 후 시사점을 제시

---

39) 이에 대하여는 많은 반론이 있는데, 우리나라의 고능률 보험설계사의 지표인 MDRT (million dollar round table)의 숫자가 미국 다음으로 세계 2위라는 것을 근거로 제시한다.

40) 고객지향성 외에도 신뢰성, 고객만족, 몰입 등의 요인이 설계사의 성과와 연계성이 있는 것으로 나타났다(본 연구의 III장 참조).

하는 것이 본 장의 주요 목적이다.

우선 제2절에서는 고객지향성에 영향을 미치는 요인(독립변수)을 추출하고, 이들 개별 요인들이 고객지향성에 미치는 영향의 상대적 중요도 분석을 통하여 고객지향성의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 보험판매자의 고객지향성 지수(COIIA: Customer Orientation Index Of Insurance Agent, 이하 COIIA)를 개발하고자 한다. 제3절에서는 보험설계사의 성과(실적)에 영향을 미치는 요인에 대한 분석으로, 고객지향성을 포함한 보험설계사의 개별적 특성이 설계사의 소득에 어떠한 영향을 미치는지를 분석한다. 이를 통해 보험설계사의 특성과 보험판매원의 고능률화의 관계를 파악하고자 한다.

## 나. 선행연구

판매원의 고객지향성의 연구로는 Saxe(1979)와 Saxe & Weitz(1982)의 연구가 있다. 그들은 판매원의 고객지향성(Customer Orientation)을 측정하는 SOCO(Selling Orientation Customer Orientation)척도를 개발하였을 뿐만 아니라, 이를 고객만족, 판매원 성과와의 관계성을 분석하였다. 이 논문에서 판매원의 고객지향성 개념을 '마케팅 컨셉트'라는 기준으로 정의하였다.<sup>41)</sup> 이들은 고객지향성을 마케팅 컨셉트의 실천이라는 시장지향성과 동일한 성격으로 파악하여 SOCO 척도를 개발하였다. 그러나 유필화 외(1996)는 SOCO가 고객지향적 판매원의 행위적 특성만을 고려하고 관계론적 시간에서 판매원의 가치관이나 인식적 요소가 소홀히 다루었다고 비판하였다. 이후 Narver & Slater(1990)는 기존의 고객지향성 척도에 고객만족 측정항목을 추가하였고, Williams(1992)는 고객지향성을 Saxe & Weitz(1982)의 6개 구성요소와 고객만족과 사후관리활동, 양자승리철학, 그리고 기업에 대한 대표성으로 구성된다고 보았다. 또한 Sigauw et al.(1994)은 MARKOR와 SOCO를 사용하여 기업의 시장지향성과 판매원의 고객지향성과의 관계를 독립된 개념으로 조사하여 그 유의성을 발견하였다.

41) 고객지향성의 구성요소(척도)로 ① 고객의 만족스런 구매결정을 도우려는 의욕 ② 고객의 욕구평가 지원 ③ 고객의 욕구를 충족시키는 상품의 제공 ④ 정확한 상품 설명 ⑤ 기만적 전술 사용의 삼가 ⑥ 강압적 수단 삼가 등으로 정리하였다.

국내의 연구로는 유필화 외(1996)가 대표적인데 이들은 기존의 Saxe & Weitz(1982)의 연구가 마케팅 컨셉트(핵심개념)의 실천개념에만 국한되어 있다고 비판하면서 고객지향성의 인간적 차원, 시간적 차원, 비용적 차원 그리고 판매실무적 차원(포괄차원)을 추가하여 연역적으로 고객지향성 차원을 검토한 고객지향지수를 개발한 후 실증분석을 통하여 최종적으로 신념, 고객응대, 인간, 시간, 비용 등 5가지의 고객지향성 요인을 도출하였다. 고객지향성과 성과와의 관계에 대한 연구로는 국내외적으로 활발하게 이루어졌다. 대표적으로 Dunlap et al.(1988)은 고객지향성 수준이 높은 종업원은 고객의 만족을 증가시키는 행동을 하게 되고, 또 이러한 고객지향적 행동은 기업과 고객간의 장기적 관계를 개발, 양자에게 모두 이익을 주게 된다고 하였다. Oliver(1997)는 고객지향성, 고객만족과 충성도 그리고 기업성과(수익)간의 관계에 관해, 품질이 고객만족에 영향을 주고 고객만족이 고객충성도에 영향을 주면 궁극적으로 기업의 이익을 높인다는 네 단계 프로세스(품질→만족→충성도→수익)를 제시하였다.

국내의 연구 중 박대현(1995)은 생명보험사의 보험설계사들을 대상으로 판매원의 직급, 모집액 수준, 고객유지율 등의 성과를 이용하여 판매원의 고객지향성과 성과에 대해 연구한 결과 판매원의 고객지향성이 높고 고객과의 관계가 좋을 때, 미래거래에 대한 기대감이 높을 때, 판매원의 전문성이 높을 때 성과가 높다는 것을 보여주었다.

## 다. 데이터<sup>42)</sup>

### 1) 설문지의 작성 및 구성

보험설계사의 고객지향성지수 개발 및 특성분석을 위해 설문조사를 실시하였다. 설문지의 문항은 우선 선행연구를 통하여 고객지향성과 관련하여 발굴된 변수를 기준으로, 기존 논문 및 Marketing Scales Handbook에서 사용한 항목

42) 이 장에서는 2가지의 분석(고객지향성 지수 개발, 설계사 특성과 성과간의 관계)이 수행되는데, 우선 여기서는 공통 데이터 특성에 관해서만 기술하고, 각 절에서 해당 분석에 따른 세부적인 데이터의 특성에 대해 기술한다.

을 사용하여 설문 항목을 구성하였다<sup>43)</sup>. 판매원의 고객지향성에 영향을 미치는 변수들에 대한 이론적 토대를 설문지 작성의 근거로 하였다. 아울러 설계사의 개별적 특성과 성과에 관련된 설문 문항은 기존의 국내외 연구를 참조하고 보험회사 마케팅부서 및 설계사와의 면담을 통해 설문지를 작성하였다.

설문지는 4부분으로 구성되었다. 우선 설계사의 성과에 영향을 주는 요인으로 고객지향성과 전문성에 대해 각각 설문을 작성하였다. 고객지향성은 마케팅 컨셉트 실천차원의 설문(18개)과 기타 인간관계차원(관계성), 관리적 차원(업무처리프로세스), 보상 및 유지 서비스 차원, 경쟁자 차원에 대해 21개 설문과 기타 판매 실무에 대한 설문 7개로 구성하였다. 전문성에 대하여는 고객 분석력, 경영상식 활용도, 재무컨설팅 능력, 보험 외 금융상품(펀드 및 대출) 상담 능력 등 총 4개의 질문으로 구성하였다<sup>44)</sup>.

중속변수로서 설계사의 성과 지표로는 보험모집 달성률, 보유계약의 보험계약 유지율(13월차), 월평균 계약건수, 월평균 모집액(월 보험료), 월평균 소득을 조사하였다<sup>45)</sup>. 그리고 설계사의 특성을 분석하기 위한 기초 통계로 인구통계학적 데이터(성별, 연령별, 학력별, 결혼 여부 등)와 설계사의 특성 데이터(설계사 경력, 배우자의 경제활동 여부, 배우자의 직업유형, 설계사 종사전 직업, 보험경력외 기타 경력, 그리고 소속 보험회사) 등을 조사하였다.

동 자료는 예비 설문조사(pilot test)를 통해 수정·보완 후 최종 설문지를 확정하였다. 설문의 구성내용은 <표 V-1>과 같다.

43) Bearden William O. & Richard G. Netemeyer(1999); Bruner II Gordon C. et al.(2005)

44) 본 설문지에는 설계사의 신뢰성 구성요인으로 전문성, 인지적 신뢰, 불만처리 능력 등의 항목이 포함되었으나, 본 연구의 범위를 벗어나 전문성 항목들만 활용하고 기타 신뢰성 분석 항목들은 제외하였다.

45) 궁극적으로 성과지표는 하나를 택할 예정이나 설문대상자들의 selection bias를 제거하기 위해 여러 개의 비교 가능한 설문을 하여 확인하였다.

<표 V-1> 설문지의 구성 : 설계사 대상

목적	대분류	세부항목	문항수
설계사의 고객지향성	마케팅 컨셉트	고객욕구/적합성	10
		고객응대(적응성)	8
	관계성		5
	관리적(업무프로세스)		7
	보상 및 유지서비스		6
	경쟁자		3
	기타 (판매실무 등)		7
설계사 전문성	분석력/경영상식활용도/ 재무컨설팅/펀드대출상담		4
설계사의 성과	월평균보험모집액/보험계약유지율(13월차)월평균 계약건수/월보험료(모집액)/월평균 소득		5
기타	성별/연령/결혼여부/직업/학력/소속보험회사/ 연평균독서량/사회봉사활동/기부활동/배우자 직업/설계사 경력 등		16

주 : 설문지는 부록으로 첨부하였음.

## 2) 표본의 특성

설문조사는 본 연구의 목적에 부합하기 위하여 서울 및 경기지역 생명보험 설계사를 대상으로 실시하였다. 조사대상회사는 생명보험 대형사 3개, 중소형사 2개사, 외국사 2개사, GA 2개 대리점이었으며, 연구에 사용된 자료 수는 전체 회수건수 총 435건 중 자료의 미비, 미연구대상자(월소득 불명확)를 제외하고 총 322건(74%)이었다. 조사기간은 20일간(2008.8.4~2008.8.25) 이루어졌으며 조사의 수행은 연구자가 직접 설계사를 직접 방문하여 구조화된 설문지를 이용한 면접방식으로 이루어졌다. 본 연구에서는 12개월 미만인 설계사의 경우 정확한 응답을 기대하거나 실적이 불확실성하다는 판단에 의해 배제되었다. 표본의 일반적 성격을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 그 결과 총 322명의 조사대상중 남성 25.7%, 여성 74.2%였으며, 기혼 83.2%, 미혼 16.8%로 구성되었다. 보험설계사의 소속별 분포비율은 대형생보사 설계사

47.2%, 중소형 생보사 설계사 18.0%, 외국계 생보사 설계사 23.3%, 기타 GA 소속 설계사 11.5%로 회사의 수입보험료와 현재의 설계사 수를 고려하여 가능한 표본의 대표성을 확보할 수 있도록 구성되었다. 학력별로는 고졸과 대졸이 각각 46%씩 구성되었으며 대학원 이상 고학력층도 7%가 조사대상에 포함되었다. 특성 관련 중요한 사항을 살펴보면, 우선 설계사 본인의 배우자의 경제활동 여부에 대한 자료를 수집하였다. 그리고 직업별 분석을 위해 배우자의 직업과 설계사의 전 직업(보험영업에 종사하기 전 직업)에 대하여 자료를 수집하였다. 수집된 자료의 분류는 통계청 직업분류를 참조하여 데이터의 성격에 따라 변환하였다<sup>46)</sup>. 즉, 화이트칼라(전문직, 금융업, 공무원, 사무직 종사자), 서비스업(판매직 포함), 블루칼라(생산/노무직), 기타직(주부 등)로 4개의 유형으로 분류하였다. 보험설계사의 경력에 대하여는 원 자료(raw data)는 경력 개월 수로 조사하여 이를 4개의 범주(24개월 이하, 60개월 이하, 120개월 이하, 121개월 이상)로 구분하였다. 범주의 설정은 일선 설계사 조직을 운영하는 현장 전문가들과의 면담을 통해 구분한 것으로, 13월차 이후 2년차(24개월)까지는 본격적으로 설계사 활동이 시작되는 초기단계를 나타내고, 향후 5년(60개월), 10년(120개월)은 고능률 설계사로 활동이 가장 왕성한 시기로 구분되며(대체로 35세~44세), 그 이후는 계약의 유지 또는 관리에 비중을 두기 때문에 활동량의 정체 내지는 다소 감소할 것으로 판단하였다.

설계사의 보험직 종사전 기타 경력(보험회사 근무경력 포함)에 대하여는 근무 연수로 조사하였으나 설계사에 진입하는 연령 시기의 편차가 커서 종사 연수의 크기는 의미가 없었다. 따라서 보험판매 외에 다른 직업의 경력 여부, 즉 범주형 변수로 변환하여 데이터로 활용하였다. 소속 회사별로 설계사들의 능력, 회사의 이미지, 전략 등에 따라 성과에 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있어 이를 반영하기 위하여 국내 대형 생보사, 외국계 생보사, 국내 중소형사, 그리고 비전속대형법인대리점(GA)로 구분하여 자료를 수집하였다.

이상의 기타 설계사 특성변수의 표본의 특성을 정리하면 <표 V-2>와 같다.

46) 통계청 직업분류(한국표준산업분류 5차 개정)에 따르면 전문·기술·행정관리직, 사무종사자, 서비스종사자, 판매종사자, 농업·임업 및 어업숙련 종사자, 기능원 및 관련기능 종사자, 장치·기계조작 및 조립종사자, 단순노무 종사자 등으로 구분한다. 통계청, 「한국통계연감 2007」 참조.

<표 V-2> 표본의 특성 : 설계사 대상

(단위 : 명, %)

구 분		응답자 수	비율
성별	남	83	25.8
	여	239	74.2
연령	34세 이하	58	18.0
	35~44세	144	44.7
	45세 이상	120	37.3
결혼여부	미혼	54	16.8
	기혼	268	83.2
보험설계사 경력	~ 2년차 이하	99	30.7
	~ 5년차 이하	72	22.4
	~ 10년차 이하	77	23.9
	10년 초과	74	23.0
설계사의 전직 유형	화이트칼라	101	31.9
	서비스업	116	36.6
	블루칼라	31	9.8
	기타(주부 등)	69	21.7
교육수준	고졸 이하	149	46.3
	대졸	150	46.6
	대학원 이상	23	7.1
회사별	국내대형 생보	152	47.2
	국내중소형 생보	58	18.0
	외국계 생보	75	23.3
	GA	37	11.5
배우자의 경제활동 유무	유	215	66.8
	무	107	33.2
배우자직업	화이트칼라	73	22.7
	서비스업	74	23.0
	블루칼라	53	16.5
	기타(주부 등)	122	37.9

## 2. 보험설계사의 고객지향성 지수 개발

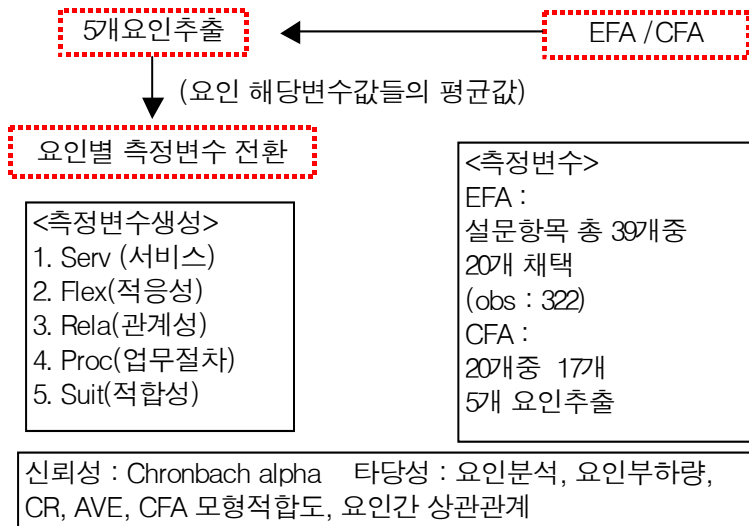
### 가. 연구방법 및 변수의 선택

본 절에서는 보험설계사의 고객지향성지수를 개발하는 단계이다.

이를 위하여 우선 설문조사 실시 및 동자료를 활용한 측정도구 또는 측정모형을 추출하고 측정모형의 타당성 평가를 위하여 탐색적 및 확인적 요인분석을 실시하고 다양한 타당성 평가작업(Cronbach's  $\alpha$ , Identification, 적합도 지수, 요인부하량, 측정모형의 수정, Construct의 타당성 분석 등)을 실시하였다<sup>47)</sup>.

측정모형의 타당성 분석 후에는 고객지향성을 구성하는 요인들과 고객지향성 점수를 이용하여 각 독립변수들의 지수를 산출하는 과정을 거쳤다. 이 과정에서 다중회귀분석을 실시하였다.

<그림 V-1> 설계사의 고객지향성 구성변수 선택방법



## 나. 측정모형의 타당성 평가

### 1) 탐색적 요인분석(EFA)

고객지향성은 본 연구에서 가장 중요한 잠재요인이다. 본 연구에서 고객지향성을 설명하는 데 사용될 측정도구를 요약하면 <표 V-3>과 같다. 여기서는 개발된 39개의 측정변수들을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 실행 패키지는 STATA 10.0을 사용하였다.

1차로 실행한 결과 총 6개의 요인이 산출되었으나 상당수 변수들의 요인부하량(factor loading)이 너무 적어 하나의 요인에 묶이는데 적절치 않은 것으로 판단하였다. 이에 따라 요인부하량이 0.5미만인 변수들을 삭제하고 나머지 변수들을 대상으로 2차로 요인분석을 실행한 결과 동일하게 6개의 요인이 산출되었다. 이들 6개 요인에 대한 요인부하량(factor loading)과 분석결과를 요약하면 <표 V-4>와 같다.

<표 V-3> 설계사의 고객지향성 측정변수 요약

기호	측정문항
va4	상품이 고객에게 꼭 적합하다는 확신 시 판매함.
va5	상품의 단점(불리한 점)도 고객에게 설명함.
va6	어떻게 해서든 마음먹은 상품을 끈질기게 설명함(R).
va7	고객의 불만을 해결해 줄 때 생색을 냈(R).
va12	고객은 보험과 관련해서 우선적으로 나에게 문의함.
va13	한번 고객은 평생고객이 된다고 믿음.
va14	친구에게 선물할 때 상대에게 맞는 것을 기억해 냈.
va17	판매 후 관리를 잘함.
va18	고객에게 쓰는 비용은 아깝지 않음(투자로 생각함).
va19	고객에게 잘해 주면 보답이 있음.
va26	불만 발생시 회사와 고객에게 상대방 입장을 정확히 설명함.
va27	보상이 원만하게 이루어지지 않을 때 해결을 주도함.
va28	고객불평 등 문제발생시 회사와 공동책임으로 인식함.
va29	계약 · 사고처리시 고객과 회사간 업무를 용이하게 연계함.
va30	보험사와 판매자(설계사)간 업무 결속력이 강함.
va31	회사의 신상품, 홍보 등이 고객에게 잘 전달되는 체제임.
va32	고객이 서비스 요청시 충분한 시간을 배려함.
va33	보험유지기간 중 계약자와 지속적으로 연락함.
va34	보험계약종료 후에도 계약자와 연락함.
va44	판매접근법이 고객특성에 따라 유연함.
va45	다양한 접근법을 용이하게 사용이 가능함.
va47	고객의 니즈에 매우 민감한 반응함.
va48	고객을 특성별로 분류하고 이해하려고 함.

주 : R은 Reverse Response를 의미함.

<표 V-4> 설계사의 고객지향성 EFA 결과 요약

측정 항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
va4	00.1958	0.1439	0.2726	0.1035	0.7190	0.0636
va5	0.1566	0.1315	0.0035	0.1092	0.7934	-0.0760
va6	0.0820	-0.2788	-0.2140	-0.2043	0.0539	0.7039
va7	-0.1721	-0.0106	0.0374	0.0351	0.0696	0.8445
va12	0.3769	0.3540	0.4998	-0.0337	0.0075	-0.0232
va13	0.0612	0.3308	0.6490	0.0393	-0.1522	0.1342
va14	0.2808	0.2668	0.5720	0.0226	0.0184	0.0290
va17	0.4813	0.0766	0.5795	0.1372	0.0467	-0.1952
va18	0.1552	0.0768	0.6741	0.1841	0.2947	-0.0978
va19	0.0840	0.1106	0.6596	0.1619	0.3630	-0.1482
va26	0.7112	0.3001	0.1110	0.1939	0.1523	-0.1153
va27	0.7259	0.2430	0.0672	0.1681	0.1790	-0.1143
va28	0.5928	0.1403	0.0646	0.1232	0.2914	-0.1663
va29	0.5488	0.0951	0.1009	0.5793	0.0305	-0.0709
va30	0.1432	0.1486	0.0793	0.8780	0.0357	-0.0059
va31	0.0506	0.0912	0.0857	0.8059	0.1664	-0.0697
va32	0.7027	0.2841	0.1864	0.0621	0.1281	0.0633
va33	0.6928	0.3141	0.2743	0.0452	0.0925	0.0207
va34	0.6544	0.3346	0.1319	0.1013	0.0234	-0.0499
va44	0.2901	0.8102	0.0782	0.1236	0.1384	-0.0746
va45	0.2516	0.7725	0.1087	0.1881	0.0418	-0.1249
va47	0.1802	0.7289	0.2203	0.1010	0.1120	-0.0873
va48	0.3943	0.6481	0.2107	0.0356	0.1387	0.0036
고유값	4.0324	3.1499	2.6282	2.0629	1.6468	1.4071
설명비율	0.1753	0.1370	0.1143	0.0897	0.0716	0.0612
차이	0.8824	0.5217	0.5653	0.4161	0.2397	-
누적설명비율	-	0.3123	0.4265	0.5162	0.5878	0.6490

LR test: independent vs. saturated:  $\chi^2(253) = 3389.60$  Prob> $\chi^2 = 0.00$

EFA를 통해 묶여진 6개의 요인을 보면, 제 1요인은 보상 갈등시 해결능력이나 책임의식, 보험 유지시 계약자에 대한 지속적 서비스 제공 특성으로 구성되어 있어 '계약이후의 판매자의 서비스(serv)'를 의미하는 것으로 해석하였다. 제2요인은 판매자가 고객을 이해하고 고객에 따라 다양한 접근법을 활용하는 등 고객에 대응한 유연한 판매 적응능력을 나타내는 변수들로 구성되어 '고객에 대한 적응능력(flex)'을 의미하는 것으로 보았다. 제3요인은 고객과의 인간적 관계 형성과 이를 위해 고객에 대한 투자 및 관리에 대한 변수들로 구성되어 '고객과의 인간적 관계성(rela)' 특성으로 정의하였다. 제4요인은 설계사와 회사간, 회사와 고객간 업무처리의 결속력 등 회사-설계사-고객간의 연계성을 나타내고 있어 '업무절차 연계성(proc)' 특징을 나타내는 것으로 이해하였다. 제5요인과 제6요인은 마케팅 컨셉트 차원의 고객지향성으로, 전자는 긍정 응답(positive response)방식으로 구성된 반면, 후자는 부정 응답(negative response) 방식의 설문으로 구성되었다. 편의상 전자는 니즈 적합성(suit)으로, 후자는 고객응대방식(nsty)으로 명명하였다.

이상의 의미부여에 따라 묶여진 6개의 요인들을 요약하면 <표 V-5>와 같다.

<표 V-5> EFA에 따른 변수 묶기

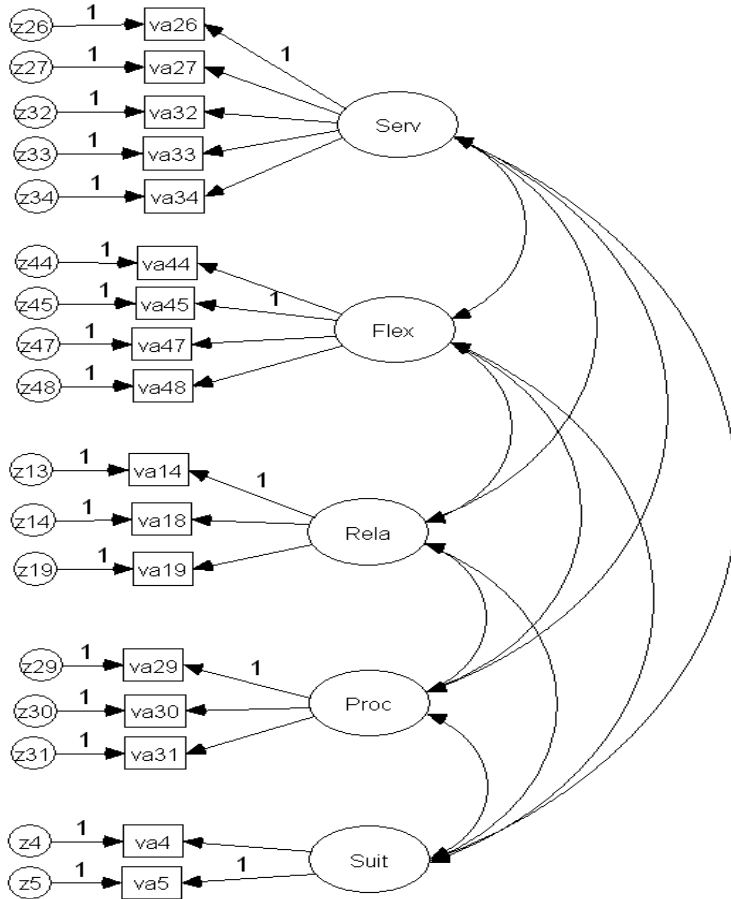
요인 (요인기호)	변수	의미	요인특징
요인 1 (serv)	va26, va27, va28	보상갈등 해결능력	계약후 서비스
	va32, va33, va34	유지시 계약자서비스	
요인 2 (flex)	va44, va45, va47, va48	고객에 적합한 접근방법을 선택 · 접근 가능한 유연성	적응성
요인 3 (rela)	va12, va13, va14, va17, va18, va19	고객과의 관계창출 능력	고객관계성
요인 4 (proc)	va29, va30, va31	업무절차 연계성/관리	업무절차
요인 5 (suit)	va4, va5	고객에 적합한 구매결정 지원 능력(적합성)	고객응대
요인 6 (nsty)	va6, va7	기만적 판매전술 회피	

## 2) 확인적 요인분석(CFA) 및 측정모형의 타당성 분석

EFA를 통해 추출된 잠재요인의 측정변수들을 대상으로 구조방정식모형을 사용하여 확인요인분석을 실시, 측정모형의 타당성을 분석하였다.

CFA 과정중 요인 1에서 va28, 요인 3의 va12/va13/va17은 요인부하량값이 낮아 잠재요인의 타당성에 부정적 영향을 미칠 것으로 판단하여 삭제하였다. 또한 고객응대(F6) 요인은 전체적으로 요인부하량이 낮았고, 측정변수들간의 내적일관성을 확인한 결과 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.51로 기준치에 미달하여 CFA 측정모형에서 제외하였다. 따라서 F6을 제외한 5개 요인을 대상으로 한 측정모형을 보면 <그림 V-2>와 같다.

<그림 V-2> 설계사의 고객지향성 CFA 기본 모형



측정모형의 타당성 평가에서 Identification이 이루어졌음을 확인하였고, 측정모형의 적합도 지수와 요인부하량 그리고 요인의 타당성을 검증하였다.

본 모형의 적합도 분석 결과를 요약하면 <표 V-6>과 같으며, 고객지향성 측정모형의 적합도 지수는 수용할 만한 것으로 분석되었다.

<표 V-6> 설계사의 고객지향성 CFA 모델의 적합성 지수

	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	NFI
분석결과	1.482	0.068	0.95	0.922	0.948
기준	<3	<0.05	>0.9	>0.9	>0.9
평가	수용	수용가능	수용	수용	수용

	TLI	CFI	PNFI	RMSEA
분석결과	0.975	0.982	0.683	0.038
기준	>0.9	>0.9	>0.6	<0.08
평가	수용	수용	수용	수용

다음으로 CFA 모형의 타당성 확인을 위해 개별 측정변수들의 요인부하량 (factor loading)과, 잠재요인의 타당성을 표준화요인부하량의 크기 평균분산추출값(AVE), 잠재요인신뢰성(CR) 등을 통해 평가하였다.

분석 결과, 요인별 측정변수의 비표준화 요인부하량은 <표 V-7>에 제시된 바와 같이 모두 유의한 것으로 나타났다. 그러나 관계성요인(F3)에서 va13 변수는 최종분석과정에서 표준화 요인부하량이 0.438로 현저하게 낮아 변수에서 삭제하였다.

&lt;표 V-7&gt; 잠재요인 측정변수들의 요인부하량(비표준화 계수)

요인	최종 측정변수	요인부하량	t값 (CR)	p값
서비스 (serv)	va26	1.000	-	-
	va27	0.897	15.828	0.000
	va32	0.942	12.666	0.000
	va33	1.000	12.744	0.000
	va34	1.063	12.906	0.000
적응성 (flex)	va44	0.982	17.976	0.000
	va45	1.000	-	-
	va47	0.860	12.255	0.000
	va48	0.901	12.799	0.000
관계성 (rela)	va14	1.000	-	-
	va18	1.301	7.997	0.000
	va19	1.340	7.975	0.000
업무특성 (proc)	va29	1.137	7.601	0.000
	va30	1.000	-	-
	va31	0.971	7.374	0.000
적합성 (suit)	va4	1.386	6.253	0.000
	va5	1.000	-	-

주 : 요인부하량의 추정계수를 표준화시키기 위해 1.0으로 고정함.

표준화 요인부하량(standardized factor loading)의 경우 두개의 변수(va5, va14)를 제외한 나머지 대부분의 측정변수에서 0.7이상으로 나타났으며, 통계적으로 유의하였다. 이 두 변수는 낮은 요인부하량으로 요인의 신뢰성을 떨어뜨리는 것으로 나타났지만, 요인의 내용을 구성하는데 필수적이어서 그대로 포함시켜 분석하는 것이 적절할 것으로 판단되었다.

요인의 평균분산추출값(AVE)은 본 분석에서 3개의 요인은 0.7 이상으로 집중타당성이 높은 것으로 나타났으나 관계성 요인(rela)과 적합성 요인(suit)은 0.5에는 미치지 못한 것으로 드러났다. 잠재요인 신뢰도(CR)는 본 분석결과 AVE와 마찬가지로 3개의 요인은 높은 집중타당성을 갖는 것으로 나타났으나, 2개의 요인은 이에 미달하는 것으로 분석되었다. 다중상관치(squared

multiple correlation)는 va5와 va14, va29가 0.5 미만으로 나타났으며 대부분의 변수에서는 다중상관치가 기준치(0.5)를 상회하는 것으로 나타났다.

이상의 타당성 평가방법을 이용하여 산출한 결과를 요약하면 <표 V-8>과 같다.

<표 V-8> 요인부하량, 요인의 신뢰성, 다중상관치 및 AVE

요인	최종 측정변수	표준화 요인부하량	다중 상관치	신뢰성 (CR)	AVE
서비스 (serv)	va26	0.758	0.575	0.825	0.730
	va27	0.718	0.515		
	va32	0.752	0.565		
	va33	0.839	0.704		
	va34	0.749	0.561		
적응성 (flex)	va44	0.778	0.605	0.770	0.768
	va45	0.740	0.547		
	va47	0.729	0.532		
	va48	0.787	0.620		
관계성 (rela)	va14	0.548	0.301	0.602	0.451
	va18	0.724	0.524		
	va19	0.726	0.527		
업무특성 (proc)	va29	0.987	0.369	0.704	0.735
	va30	0.817	0.667		
	va31	0.751	0.564		
적합성 (suit)	va4	0.811	0.658	0.509	0.475
	va5	0.540	0.291		

요인의 판별타당성은 한 요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른가에 관한 것으로, 평가하는 방법은 두 잠재요인 각각의 AVE와 그 두 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여 두 AVE가 모두 상관관계 제곱보다 큰 경우 판별타당성이 있는 것으로 확인된다.

판별타당성 여부를 분석한 결과 <표 V-9>에서 보는 바와 같이 모든 요인 간의 관계에서 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

<표 V-9> 잠재요인의 판별타당성

요인	AVE	R	R <sup>2</sup>	판별타당성 여부
F2 ↔ F1	F1=.730 / F2=.768	0.785	0.616	○
F3 ↔ F2	F2=.768 / F3=.451	0.617	0.381	○
F3 ↔ F4	F3=.451 / F4=.735	0.425	0.181	○
F4 ↔ F5	F4=.735 / F5=.475	0.365	0.133	○
F3 ↔ F1	F3=.451 / F1=.730	0.603	0.364	○
F4 ↔ F1	F4=.735 / F1=.730	0.426	0.181	○
F5 ↔ F1	F5=.475 / F1=.730	0.530	0.281	○
F4 ↔ F2	F4=.735 / F2=.768	0.424	0.180	○
F3 ↔ F5	F3=.451 / F5=.475	0.617	0.381	○
F2 ↔ F5	F2=.768 / F5=.475	0.461	0.213	○

한편 각 측정항목들 간의 판별타당성의 충족정도를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 병행하였다. 상관관계 분석 결과는 <표 V-10>과 같다. 그러나 일부 측정변수 간 상관계수(serv-flex)는 비교적 높게 나타났다.

<표 V-10> 설계사의 고객지향성 변수간 상관관계

요인명	serv	flea	rela	proc	suit
serv	1.0000				
flex	0.6356	1.0000			
rela	0.5130	0.4790	1.0000		
proc	0.3871	0.3483	0.3282	1.0000	
suit	0.4560	0.4204	0.4433	0.3557	1.0000

이에 추가로 분산팽창요인(VIF: Variance Inflation Factor, 이하 VIF)과 공차한계(Tolerance) 측정을 통해 다중공선성 존재 여부에 대해 검증하였다. 검증결과 VIF수치가 1.26~1.97로 2.0이하이고 Tolerance수치도 0.5079~0.7935로

나타나 독립변수의 다중공선성은 크게 문제가 되지 않을 것으로 확인되었다 (<표 V-11> 참조).

<표 V-11> 고객지향성(COIIA) 요인간의 다중공선성

요인명	VIF	1/VIF
서비스(serv)	1.97	0.5079
적응성(flex)	1.82	0.5497
관계성(rela)	1.54	0.6514
업무특성(proc)	1.43	0.6982
적합성(suit)	1.26	0.7935
평균 VIF	1.60	-

또한 최종적으로 요인에 포함된 측정변수들의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 계산한 결과 0.6 이상으로 수용가능한 것으로 판단된다.

<표 V-12> 잠재요인 측정변수들의 Cronbach's  $\alpha$  값

요인명	탐색요인분석 변수	최종 측정변수	Cronbach's $\alpha$
서비스(serv)	va26, va27, va28 va32, va33, va34	va26, va27, va32, va33, va34	0.8687 (0.8693)
적응성(flex)	va44, va45, va47, va48	va44, va45, va47, va48	0.8577
관계성(rela)	va13, va14, va17, va18, va19	va14, va18, va19	0.6877 (0.7588)
업무특성(proc)	va29, va30, va31	va29, va30, va31	0.7569
적합성(suit)	va4, va5	va4, va5	0.6140

### 다) 측정변수 생성 방법

본 연구모형에서 활용할 고객지향성 구성 변수로는 상기 CFA에서 추출된 5개의 요인, 즉 계약후 보상 및 유지 서비스(serv), 고객에 대한 유연한 적응 능력(flex), 고객과의 관계성(rela), 업무 프로세스 및 관리 수준(proc), 고객 욕구 적합성 수준(suit)으로 하고, 이들 각 요인들의 요인점수를 산출하여 다중 회귀분석의 독립변수 값으로 활용하였다. 요인점수의 산출방법은 각 요인들에 대한 신뢰성 검사(cronbach's alpha)를 한 후 그 값이 0.6이상으로 묶여져 각 항목들이 요인을 잘 설명하고 있다고 판단하여 요인에 속하는 입력변수(7점 척도 설문항목)들의 평균값을 요인점수로 사용하였다.

최종 측정변수로 추출된 변수들의 기초통계를 요약하면 <표 V-13>과 같다.

<표 V-13> 설계사의 고객지향성 측정변수의 기초통계

변수명 (변수기호)	대상자수	평균	표준편차	Min	Max
서비스 (serv)	322	5.4963	1.0795	1.4	7
적응성 (flex)	322	5.3665	1.0685	2	7
관계성 (rela)	322	5.3789	1.0722	2	7
업무특성 (proc)	322	4.9538	1.1812	2	7
적합성 (suit)	322	5.1680	1.3090	1	7

## 다. 분석 결과

### 1) 생보 설계사의 고객지향성 지수

이상과 같이 추출된 5개의 보험판매자의 고객지향성 요인들간의 상대적 중

요성을 살펴봄으로써 보험판매자의 고객지향성 지수화를 시도하였다<sup>48)</sup>.

각 차원의 상대적 중요성은 판매자 본인에게 고객지향성의 성격과 척도(측정문항)를 충분히 설명한 후 전반적인 고객지향성 수준을 평가하도록 하여 이 수치를 종속변수로 활용하였다. 그리고 독립변수로는 요인분석(EFA/CFA)에 의해 확인된 5개의 차원을 요인을 측정변수로 변환하였고, 이들 변수를 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다<sup>49)</sup>.

분석결과 본 연구모델은  $F=39.18$ ,  $\text{Prob.}>F= 0.0000$ 로 모델의 적합성이 있는 것으로 나타났다. 각 독립변수별로 보면, 4개의 변수(*flex*, *rela*, *proc*, *suit*)는 유의수준 1%에서, 1개 변수(*serv*)는 유의수준 5% 수준에서 유의성이 있는 것으로 나타났다. 보험판매자의 고객지향성 차원간의 상대적 중요성을 파악하기 위해 표준화된 베타계수를 살펴본 결과 적응성(고객니즈, 상황에 따른 유연한 판매방식)요인이 고객지향성 지수에 대한 영향력이 가장 큰 것으로 나타났으며, 다음으로는 고객관계성, 판매후 서비스(보상, 유지차원), 업무프로세스(업무처리시 결속력), 그리고 고객응대시 판매신념(고객니즈 적합성) 순으로 나타났다.

도출된 보험설계사의 고객지향지수(COIIA)는 다음 식과 같다.

$$COIIA_i = -0.9026 + 0.1965Serv_i + 0.3396Flex_i \\ + 0.2108Rela_i + 0.1847Proc_i + 0.1738Suit_i \\ (i : i \text{ 번째 응답자})$$

48) 고객지향성 지수 개발시 판매실무적 차원(고객접촉률, 평균상담시간, 적정관리고객수준 등)을 변수에 포함하는 문제는 수집 자료의 부실로 인해 배제하였다.

49) 종속변수가 순서화된 변수이므로 Ordered Probit Model을 사용하여 개개의 확률값을 추정하거나 확률에 대한 한계효과를 산출하는 것은 가능하지만, 본 연구목적에 부합되는 개별 고객지향성 지수화는 적합하지 않다는 한계가 있다.

<표 V-14> 보험설계사의 고객지향성 회귀분석 결과

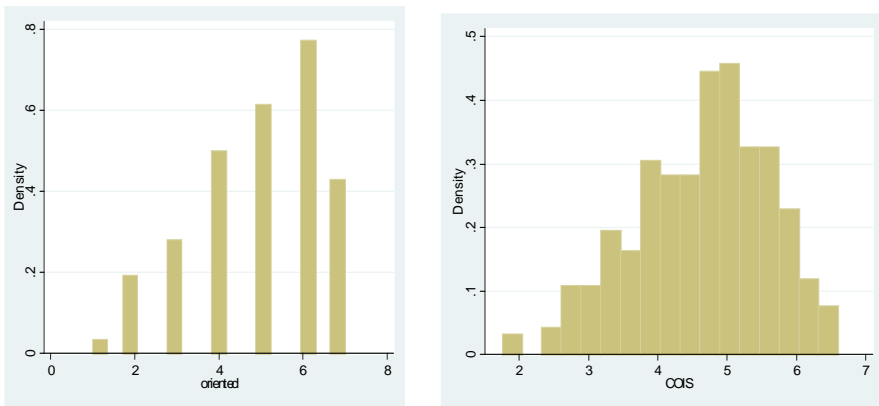
요인	회귀계수	t값	p값
서비스(serv)	0.1965	2.27**	0.024
적응성(flex)	0.3396	4.04***	0.000
관계성(rela)	0.2108	2.74***	0.007
업무절차(proc)	0.1847	2.92***	0.004
적합성(suit)	0.1738	2.85***	0.005
상수항	-0.9026	-2.11**	0.036

n=322,  $R^2 = 0.3827$ , adj.  $R^2 = 0.3730$ , F = 39.18, Prob.>F= 0.0000

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 1%, 5%에서 유의함을 의미함.

새로이 개발된 고객지향성지수(COIIA) 분포를 보면 비교적 스스로 판단한 고객지향성 또는 기존의 연구상 분포(50)보다도 더 정교하게 변별력이 있는 것으로 나타났다. 즉 기존의 고객지향성과 개발된 고객지향성간 평균은 유사하나 표준편차가 수정전(1.5081) 보다 수정 후(0.9329)에 낮게 나타나 안정적 정규분포를 보여 주었다.

<그림 V-3> 보험설계사의 고객지향성 분포(좌 : 수정전, 우 : 수정후)



50) 선행연구라고 할 수 있는 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation)의 분포(Saxe & Weitz, 1982)는 그 분포의 편기가 심하여 변별력이 떨어진다.

2) 회사그룹별 설계사의 고객지향성 지수

고객지향성과 설계사의 성과간의 관계를 생명보험회사 그룹별로 분석하였다(51).

분석 결과, 대형 생보사의 경우 업무절차적 요인, 고객니즈 적합성 요인, 관계성 요인 순으로 고객지향성 결정에 중요한 요인으로 나타났다. 이는 대형사의 업무 프로세스와 체계적 시스템 지원이 고객지향성 형성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 해석된다. 또한 대형생보사 설계사의 경우 관계성과 적합성이 높게 나타나 연고판매를 통한 관계영업 등의 방법을 비교적 많이 활용하고 있음을 시사한다. 반면 판매후 서비스와 적응성 요인도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 신뢰수준이 각각 17.8%, 37.7%로 나타나 통계적 유의성이 낮은 것으로 분석되었다.

<표 V-15> 대형 생보사 설계사의 고객지향성 회귀분석 결과

요인	Coefficient	t값	p값
서비스(serv)	0.1710	1.35	0.178
적응성(flex)	0.1076	0.89	0.377
관계성(rela)	0.2827	2.25**	0.026
업무절차(proc)	0.3120	2.99***	0.003
적합성(suit)	0.2676	2.63**	0.010
상수항	-1.3089	-1.94	0.054

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 1%, 5%에서 유의함을 의미함.

중소형 생보사의 경우 설계사의 고객과의 관계성, 적응성이 각각 유의수준 5%, 1% 에서 유의한 것으로 나타났으며 나머지 요인들의 경우 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 중소형사의 설계사는 고객지향성을 높이는데

51) 생명보험회사를 3개의 그룹으로 분류하여 분석을 시도하였다, 그러나 외국사 및 중소형 생보사의 경우 샘플 수가 각각 75, 58개로 충분하지 않아 통계적 신뢰성이 낮게 나타났다.

특히 연고판매 등을 활용한 관계성 전략이 중요하며, 획일적인 판매기법 보다는 상황에 따른 다양한 판매기법을 탄력적으로 활용하는 것이 고객지향성을 높이는 중요한 요인이 될 것임을 시사한다.

<표 V-16> 중소형 생보사 설계사의 고객지향성 회귀분석 결과

요인	Coefficient	t값	p값
서비스(serv)	0.2871	1.52	0.135
적응성(flex)	0.3891	1.95*	0.057
관계성(rela)	0.3975	2.23**	0.030
업무절차(proc)	-0.0378	-0.22	0.824
적합성(suit)	-0.0982	-0.68	0.498
상수항	-0.5345	-0.45	0.653

주 : \*\*, \*은 각각 유의수준 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

외국계 생보사에서 적응성과 관계성 요인의 경우 유의수준 1% 에서 유의한 것으로 나타났으며, 업무절차 및 적합성은 유의수준 1%에서 유의성을 나타내 판매후 서비스 요인을 제외하고는 대부분의 요인에서 고객지향성에 유의적인 영향을 보이고 있는 것으로 분석된다. 외국계 생보사 설계사의 경우는 중소형사와 유사하게 유연한 판매전략과 지인 관계 등을 활용하여 관계성을 높이는 것이 고객지향성 형성에 중요할 것임을 시사한다.

<표 V-17> 외국계 생보사 설계사의 고객지향성 회귀분석 결과

요인	Coefficient	t값	p값
서비스(serv)	-0.0484	-0.26	0.795
적응성(flex)	0.4567	2.90***	0.005
관계성(rela)	0.2908	2.79***	0.007
업무절차(proc)	0.1913	1.81*	0.075
적합성(suit)	0.1545	1.79*	0.079
상수항	-0.1894	-0.28	0.777

주 : \*\*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 10%에서 유의함을 의미함.

회사 그룹별로 구분하여 고객지향성 회귀분석을 수행한 결과를 요약하면 <표 V-18>과 같다.

<표 V-18> 회사그룹별 고객지향성 회귀분석 결과 요약

회사그룹별	유의한 변수	adj. $R^2$	F값
대형 생보사	관계성**, 업무절차***, 적합성***	0.3519	17.40
중소형 생보사	적응성*, 관계성**	0.2989	5.86
외국계 생보사	적응성***, 관계성***, 업무절차*, 적합성*	0.5756	21.07

주 : \*\*\*, \*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

### 라. 시사점

앞 장의 연구를 통해 보험판매원 또는 보험판매조직의 고객지향성은 서비스 만족 및 서비스 신뢰에 직접적 영향을 미치고, 이를 통해 고객충성도에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 고객충성도는 재구입의향, 추천의향, 계약유지의향, 프리미엄 가격지불 의향 등을 통해 보험회사 또는 판매원의 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대된다.

이와 같이 고객지향성은 판매자에게 있어 매우 중요한 개념임에도 불구하고 보험판매 분야에서는 실제로 많은 연구가 이루어지지 않았다. 더구나 2000년 이후부터 직판(온라인) 및 홈쇼핑 채널의 등장, 방카슈랑스 실시(2003.8월), 교차모집제도 실시(2008.8월), GA채널의 활성화 등 보험판매채널 환경이 급격하게 변화되고 있지만 보험판매원들의 고객지향성과 그 특성과 관련된 연구는 매우 부족한 실정이었다. 이는 타 산업분야에서 판매원의 고객지향성과 관련하여 활발하게 연구가 이루어지는 것과는 대조적이다<sup>52)</sup>. 특히 고객지향적

52) 라선아(2005)는 은행과 패밀리 레스토랑, 최낙환(1997)은 제약회사 판매원 등, 최낙환 등(2001)은 건설업체를 대상으로 구매자와 판매자간의 관계에 대한 연구를 수행하였다.

판매채널이 주도적 채널로 점차 부각되고 있는 최근의 환경변화나 채널의 기업화가 활발하게 진행되고 있는 현재의 추세를 볼 때 보험판매원의 고객지향성과 그 특성에 대한 연구가 보험산업 및 채널조직에게 시의적절한 과제라고 판단된다.

본 연구는 첫째, 설계사 또는 모집조직 관리시 설계사 개인별로 또는 모집조직별로 고객지향성을 측정하는 유용한 수단을 제공한다. 그동안 대부분 보험회사들은 고객에 대한 객관적 평가 기준이 없이 대부분 판매실적만을 주요 기준으로 사용함으로써 부적합한 부분이 있었다. 회사 나름대로 평가기준이 있다 해도 관행상 오래된 기준을 형식적으로 적용하는 수준이었다. 이에 본 연구에서 개발한 지수를 활용하거나 본 지수를 응용하여 회사별로 적합한 새로운 기준을 만들어 활용한다면 판매자 또는 영업조직에 대한 보다 과학적인 평가체계를 구축할 수 있을 것이다.

둘째, 고객지향성 지수를 활용하여 개인 및 집단의 고객지향 수준을 파악하고 이를 토대로 성과를 예측하는데 활용될 수 있을 것이다. 아울러 개인비교 또는 집단비교를 통해서 성과를 제고시키는 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

셋째, 고객지향지수의 세부 항목(변수)들을 활용하여 판매원의 채용, 교육훈련, 보상방법 결정 등을 결정하는 자료로 활용이 가능할 것이다. 특히, 교육훈련의 경우는 고객지향지수 구성 요소간에 개인적인 차이를 보일 것이므로 중점 구성요소의 추가적 가치를 극대화하는 방향으로 교육계획을 수립할 수도 있을 것이다. 즉 일률적인 교육이 아니라 적은 노력에 많은 효과를 거둘 수 있도록 판매원별 커리큘럼을 제시할 수도 있을 것이다.

넷째, 고객지향성 지수는 설계사 조직의 재편시 다양하게 활용하는 것이 가능할 것이다. 예를 들면 지점별, 영업점포별로 다양한 고객지향성 수준을 고려한 배치가 가능하며, 고객지향성이 높은 사람의 특성분석 등을 통해 영업조직의 생산성을 높이는 수단으로 활용될 수 있을 것이다.

### 3. 고객지향성 및 보험설계사 특성과 성과와의 관계

#### 가. 연구방법 및 모형

본 절에서는 앞 절의 분석을 토대로 고객지향성 및 설계사 개별특성과 설계사의 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석은 다음과 같이 2가지로 구분하여 실시하였다.

첫째, 분석에서는 고객지향성과 개별 설계사 특성을 독립변수로 하고, 종속변수로는 설계사의 성과(설계사의 소득)를 변수로 하여 회귀분석을 수행한다. 이때 각각의 설계사 특성변수는 더미변수로 변환하여 특성에 따른 유의한 변수를 확인하고 보험회사 또는 판매자의 성과에 미치는 영향력을 추정한다.

둘째, 분석에서는 독립변수로서 고객지향성과 설계사 특성변수 전체를 투입하고 설계사의 성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시한다. 여기에서도 역시 설계사 특성변수는 더미변수로 변환하여 특성에 따른 유의한 변수와 성과의 차이를 파악한다. 2가지로 분석을 수행하는 이유는 우선 설계사 특성 중 개별적인 측면만을 고려하여 분석한 후, 이들간의 관계가 유의적으로 나타날 경우에 모든 변수들이 유기적으로 연계한 경우를 살펴봄으로써 전체적인 측면을 고려하면서 전략을 수행할 수 있기 때문이다.

즉 본 연구에서는 이 두 설정을 모두 제시한다. 이는 개별특성변수만 적용할 경우와 전체 변수가 같이 적용될 경우를 고려하여 분석함으로써 유용한 시사점을 도출하게 위함이다.

구체적으로 1단계 분석에서는 고객지향성과 설계사 개별특성 중 1개의 독립변수만을 선택하여 소득에 미치는 영향을 파악한다. 본 연구의 분석에 사용된 모형은 다음과 같이 회귀모형이고, 추정방법은 최소자승법(OLS)이다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

여기서 Y는 보험설계사의 성과(이하 “설계사 소득”)이고  $X_1$ ,  $X_2$ 는 주어진

변수를 요소로 하는 벡터이다. 그리고  $\beta_0$ 는 상수항,  $\beta_1, \beta_2$ 는 계수 벡터이다. 독립변수중  $X_1$ 은 고객지향성을 나타내는 변수이며,  $X_2$ 는 설계사의 특성이다.  $X_2$  변수는 설계사의 개별적 특성으로, 성, 연령, 결혼여부, 배우자의 경제활동, 배우자의 직업유형, 설계사의 경력, 기타직업경력, 설계사의 전 직종, 학력, 소속회사, 사회봉사활동, 기부활동 등이다.

독립변수인  $X_2$  변수는 대부분 범주형 자료(categorical data)이지만 연속형 자료로 수집된 경우 연구 목적과 분석의 편의상 연구자가 범주형 자료로 변환하였다<sup>53)</sup>. 따라서 범주형 자료인  $X_2$ 를 모형화하기 위하여 변수의 세부기준을 Dummy 변수로 변환하여 분석하였다. 이와 같은 방식으로 본 연구에서는 총 10개의 회귀식이 만들어져 독립변수로 추출된 모든 변수들에 대해 각각 회귀분석을 수행할 것이다.

2단계 분석에서는 고객지향성( $X_1$ )과 모든 특성변수를 하나의 회귀식에 포함하여 회귀분석을 수행할 것이다. 설계사 특성변수( $X_2$ )를 더미변수로 변환하여 분석할 경우 분석모형은 다음과 같으며 추정방법은 최소자승법(OLS)이다.

$$\begin{aligned}
 Y_i = & \beta_0 + \beta_1 Male_i + \beta_2 Married_i + \beta_3 Age\_mid_i + \beta_4 Age\_high_i \\
 & + \beta_5 Feco\_act_i + \beta_6 Exp60_i + \beta_7 Exp120_i + \beta_8 Exp121_i \\
 & + \beta_9 Ot\_exp_i + \beta_{10} Edu\_mid_i + \beta_{11} Edu\_high_i + \beta_{12} Contri_i \\
 & + \beta_{13} Big_i + \beta_{14} Foreign_i + \beta_{15} GA_i + \beta_{16} Oriented_i + \epsilon
 \end{aligned}$$

53) 개별특성 분석에서는 연속형 자료인 경우 범주형자료를 활용한 분석과 연속형자료를 그대로 활용한 분석을 모두 제시하였다.

- $Y_i$  : 보험설계사의 소득
- $Male_i$  : 성별
- $Married_i$  : 결혼여부
- $Age\_mid_i, Age\_high_i$  : 연령
- $Feco\_act_i$  : 배우자의 경제활동여부
- $Exp60_i, Exp120_i, Exp121_i$  : 설계사의 경력
- $Ot\_exp_i$  : 보험외 설계사의 직장경험
- $Edu\_mid_i, Edu\_high_i$  : 설계사의 교육수준
- $Contri_i$  : 설계사의 기부활동
- $Big_i, Foreign_i, GA_i$  : 소속보험사유형
- $Oriented_i$  : 설계사의 고객지향성
- $\beta_0, \beta_1, \beta_2 \dots \beta_{16}$  : 회귀계수

## 나. 데이터

### 1) 종속변수(성과변수)

본 분석은 설문조사를 통해 수집된 데이터를 활용한다<sup>54)</sup>.

우선 설계사의 성과에 대한 지표로서 월평균 모집액, 월평균 신계약건수, 목표달성수준, 유지율, 월평균 소득 등 총 5개의 자료를 수집하였다. 모집액 및 신계약건수는 최근 과거 1년간 실제 월평균 모집액 및 월평균 신계약건수를 사용하였으며, 목표달성 수준은 60% 이하에서 150% 이상까지 7단계로 구분하여 표기하도록 하였다. 유지율은 13월차 기준 유지율을 사용하였다<sup>55)</sup>.

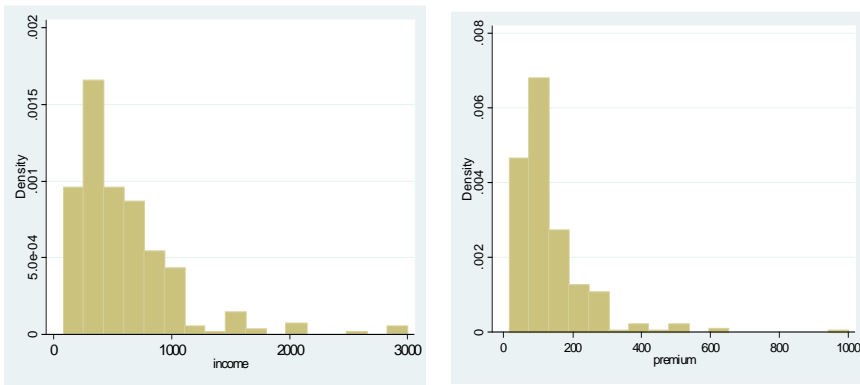
54) 설문조사의 절차 및 방법과 기본적인 표본의 특성(인구통계학적 특성)은 앞 절에서 기술한 내용과 동일하게 때문에 생략한다.

55) 본 분석에서 사용한 데이터는 연구목적 달성을 위해 12개월 이상 된 설계사를 대상으

본 연구에 사용된 표본은 우리나라 전체 보험설계사 모집단을 대표하도록 추출되지는 않았다. 저능률 설계사 집단과 고능률 설계사 집단을 비교하여 유용한 시사점을 도출하는 것이 연구의 중요한 목적이기 때문에 비교가 가능한 표본을 선택하는 것이 중요하였다. 따라서 회사별<sup>56)</sup>로 각각 2개 점포(실적 우량점포, 실적 불량점포)를 택하고 이들 점포의 12개월 초과된 설계사만을 대상으로 하였다<sup>57)</sup>. 따라서 전반적인 성과가 전체 평균보다는 비교적 높은 수준으로 나타났는데, 그 주요한 이유는 초년도 설계사들을 조사대상에서 제외했기 때문이다.

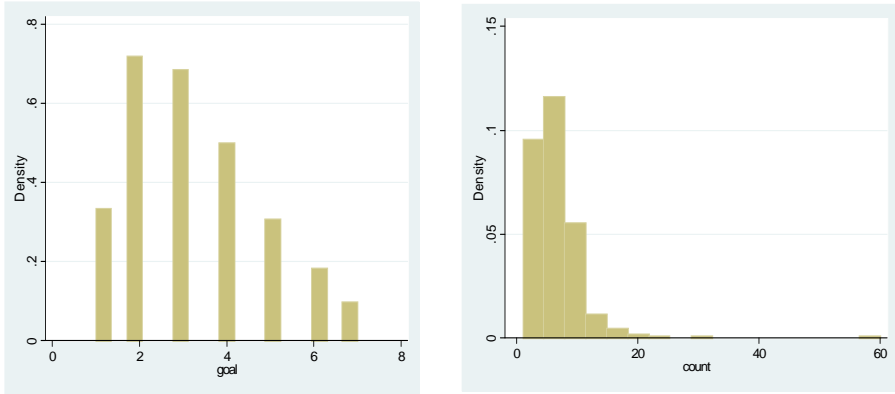
표본의 분포를 보면 월평균 소득의 경우 최하 80만원에서 최고 3,000만원, 월 모집액(보험료)은 15~1,000만원, 신계약건수는 1~60건, 유지율은 75.4~100%으로 나타났으며, 목표달성수준은 7점 척도로 1점(60% 이하)~7점(150% 이상)의 범위에서 측정하였다. 이상의 변수들의 분포는 <그림 V- 4>, <그림 V-5> 및 <그림 V-6>과 같다.

<그림 V-4> 설계사의 소득수준 및 모집액 분포

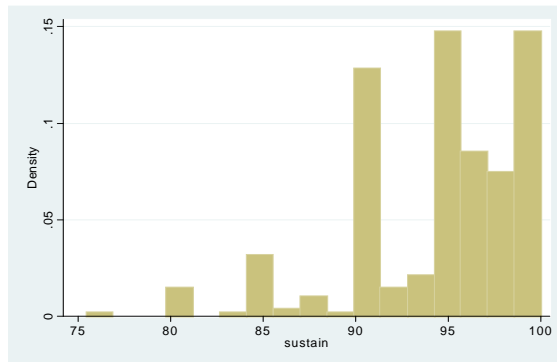


로 하였기 때문에 기초데이터의 수치는 대체적으로 평균보다 높게 나타난다.  
 56) 대형사 3사, 중소형사 2사, 외국사 2사, GA 2개 지점이다.  
 57) FY07 생보설계사의 13월차 정착률은 41.5%이었다. 금융감독원 보도자료

<그림 V-5> 설계사의 목표달성 수준과 계약건수



<그림 V-6> 설계사들의 유지율 분포



성과변수의 기초데이터를 일선 생보 점포의 실제 수치와 개략적으로 비교 해 본 결과 크게 차이가 없는 것으로 드러났다. 참고로 건당 월 모집액(보험료)은 보장성보험의 경우 18만원~20만원, 저축성보험의 경우 30만원 정도로 나타났고, 월 모집액 100만원 정도에 해당하는 설계사의 월 평균소득은 500만원 수준인 것으로 드러나, 본 표본의 결과치는 대체적으로 수용할 만한 수준

으로 판단되었다.

## 2) 독립변수(설계사 특성변수)

설계사의 성과에 미치는 독립변수들에 대한 데이터 역시 설문조사를 통해 확보하였다.

설계사의 특성은 인구통계학적 특성변수(성별, 연령별, 결혼여부, 직업별, 교육수준) 부문과 기타 특성(경력, 직업, 회사특성 등)으로 구분하였고, 기타 특성(경력, 직업, 회사특성 등)에 대하여는 6가지로 구분하여 데이터를 수집하였다<sup>58)</sup>.

## 다. 변수의 선택

### 1) 보험설계사의 성과변수

본 분석을 위해서는 종속변수인 보험설계사의 고능률화를 측정할 수 있는 변수(성과변수)를 추출하여야 한다.

설계사의 고능률화에 대한 측정변수로는 다양한 변수를 고려할 수 있다. 일반적으로 설계사의 고능률과 저능률의 기준으로는 판매채널의 생산성을 들 수 있다. 판매채널의 생산성 측정방법을 세분하면 월평균 소득, 월평균 모집액, 월평균 신계약건수 또는 보험계약 유지율 등이 활용된다. 또한 설계사의 목표달성률을 하나의 기준으로 활용할 수도 있다. 사실 다양한 여러 요인들이 종합적으로 고려되어 고능률 및 저능률 설계사를 판단하는 것이 가장 바람직할 것이다. 보험회사의 측면에서 고능률 설계사란 신규 모집액 또는 신규 계약건수 등이 중요한 척도로 고려될 수 있다. 이 경우 보험회사에 많은 이익을 제공하는 설계사일수록 고능률 설계사로 정의할 수 있을 것이다. 그러나 모집액의 경우 상품별로 이익구조가 상이하고, 특히 수수료 수준이 다르기 때문에 고능률의 지표로서 한계를 갖고있다. 보험설계사의 입장에서는 고능률화를 나

---

58) 인구 통계적 특성변수는 앞 절의 <표 V-2>과 같이 수집되었다.

타낼 수 있는 가장 중요한 단일의 척도를 든다면 보험판매로 인한 설계사의 소득이라 할 수 있다. 설계사의 소득은 회사의 수수료 지급방법, 수수료 수준, 모집액, 신계약건수, 유지율, 목표달성률 등이 종합적으로 연계하여 최종적인 결과물로서의 성격을 갖게 되며, 보험설계사 현장에서도 소득 수준의 고하에 따라 고능률과 저능률을 결정하는 것이 가장 일반적인 기준으로 통용된다.

따라서 본 분석에서는 설계사의 고능률화의 기준 변수로 설계사의 월평균 소득을 사용하고자 한다.

## 2) 보험설계사의 특성변수

설계사의 특성변수는 앞에서 기술한 바와 같이 인구통계학적 변수와 기타 설계사 특성변수로 구분한다.

설계사 특성변수들은 설계사의 인구통계학적 특성변수와 설계사의 소득과 연계성이 있을 것으로 추정되는 변수중 배우자의 경제활동 여부, 설계사 경력, 설계사의 전 직업 유형, 설계사의 보험외 경력 유무, 소속보험회사, 사회봉사활동, 기부활동 등을 선택하였다.

본 회귀모형에서 사용된 독립변수의 성격 및 조작적 정의를 살펴보면 <표 V-19>와 같다.

&lt;표 V-19&gt; 독립변수의 조작적 정의

독립변수	구분	변수 기호	설명
성별	남 여	male (female)	남녀 구분
결혼유무	기혼 미혼	married (unmarried)	기혼/미혼
연령별	저연령 중간연령 고연령	age_low Age_mid Age_high	34세 이하 35~44세 이하 45세 이상
교육수준	저학력 중간학력 고학력	edu_low edu_mid edu_high	고졸 이하 대졸 대학원 이상
배우자 경제활동	-	Feco_act	여부
배우자 직업유형	화이트칼라 서비스업 블루칼라 주부 등	white serv blue house	전문직, 금융, 사무직 서비스/영업직 자영업/생산직 주부, 무직
설계사 경력	경력월수에 따라 4개 단위로 구분	s_exp24 s_exp60 s_exp120 s_exp121	13~24개월 25~60개월 61~120개월 121개월 이상
설계사 전직	화이트칼라 서비스업 블루칼라 주부 등	bef_white bef_serv bef_blue bef_house	본문 참조
기타 경력	보험설계사 외 기타경력 유무	ot_exp	보험사 근무 포함 타사 근무경험
소속회사	대형 생보 중소형 생보 외국계 생보 GA	big small foreign ga	보험사인 경우 소속사, GA는 비전속설계사
사회봉사활동	-	socio_act	여부
기부활동	-	contri_act	여부

## 라. 분석결과

### 1) 설계사의 개별특성과 소득간의 관계

#### 가) 개별 설계사 특성 : 성별

설계사의 특성(고객지향성 및 성별)과 성과간의 관계를 분석한 결과, F값이 109.84( $p < 0.01$ )로써 유의수준 1%에서 유의적인 것으로 나타났다. 고객지향성 변수의 경우 회귀계수 177.16, t값 13.59로 유의수준 1%에서 설계사의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 고객지향성이 높을수록 설계사의 소득이 증가할 것임을 시사한다.<sup>59)</sup>

성별 변수의 경우 회귀계수가 74.68로 남자가 여자에 비해 높은 성과를 나타내었으나, 통계적으로 낮은 유의성을 보였다( $t=1.66, p < 0.1$ ). 따라서 대체로 남성설계사가 여성설계사에 비해 소득수준이 높을 가능성이 있기는 하지만, 이는 10% 유의수준 하에서만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석된다.

<표 V-20> 설계사 특성(고객지향성, 성별)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	177.16	13.59***	0.000
성별(남)	male	74.68	1.66*	0.097
성별(여)	female	-	-	-
상수항	constant	-309.58	-4.77***	0.000

$$F = 109.84 \quad R^2 = 0.4078 \quad \text{adj. } R^2 = 0.4041$$

주 : \*\*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 10%에서 유의함을 의미함.

#### 나) 개별 설계사 특성 : 연령별

연령별 변수의 경우 저연령(34세 이하)에 비해 중간연령(35~44세) 및 고연령

59) 이하에서는 고객지향성 변수와 성과(소득)간의 관계에 대한 분석 결과 회귀계수 및 t값이 유의한 것으로 나타나 설명을 생략한다.

(45세 이상) 설계사의 소득이 높게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 중간연령층( $\beta=146.37$ ,  $t=2.79$ ,  $p<0.01$ )은 소득과의 관계가 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 고연령( $\beta=90.25$ ,  $t=1.69$ ,  $p<0.1$ )인 경우 저연령층에 비해 소득이 높을 것으로 예상이 되지만 유의적인 관계를 보이지는 않았다. 따라서 연령별로 볼 때 설계사의 소득에 가장 높은 영향을 미치는 그룹은 사회·경제적으로 활동이 가장 활발한 중간연령층(36~45세)임을 시사한다.

<표 V-21> 설계사 특성(고객지향성, 연령)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	178.57	14.21***	0.000
~34세 이하	age_low	-	-	-
35~44세	age_mid	146.37	2.79***	0.006
45세 이상	age_high	90.25	1.69*	0.093
상수항	constant	-396.41	-5.39***	0.000

n=322 F = 75.86  $R^2=0.4171$  adj.  $R^2=0.4116$

주 : \*\*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 10%에서 유의함을 의미함.

#### 다) 개별 설계사 특성 : 결혼여부

설계사의 결혼 여부가 소득에 미치는 영향을 분석한 결과, 기혼자( $\beta=88.64$ ,  $t=1.75$ ,  $p<0.1$ )가 미혼자에 비해 소득수준이 더 높게 나타났으나, 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나지는 않았다. 따라서 설계사의 결혼 유무가 설계사의 성과에 미치는 영향은 없다고 볼 수 있다.

<표 V-22> 설계사 특성(고객지향성, 결혼여부)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	180.37	14.33***	0.000
기혼	married	88.64	1.75*	0.082
미혼	unmarried	-	-	-
상수항	constant	-379.97	-5.24***	0.000

n = 322 F = 110.08 R<sup>2</sup> = 0.4083 adj. R<sup>2</sup> = 0.4046

주 : \*\*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 10%에서 유의함을 의미함.

라) 개별 설계사 특성 : 배우자 경제활동, 배우자의 직업

설계사 배우자의 경제활동 여부와 배우자의 직업 유형이 설계사의 소득에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 우선 배우자가 경제활동을 하는 경우 소득에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=162.76$ ,  $t=2.71$ ,  $p<0.01$ ). 또한 배우자의 직업 유형별로는 주부·무직 등, 화이트칼라, 서비스업, 블루칼라 순으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다.

따라서 배우자가 경제활동을 하는 것이 설계사의 성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 직업의 유형과는 크게 관련성이 없을 것으로 보인다.

<표 V-23> 설계사 특성(고객지향성, 배우자 경제활동, 직업유형)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	167.49	12.66***	0.000
배우자경제활동(유)	F_eoact	162.76	2.71***	0.007
배우자_화이트칼라	white	-3.19	-0.05	0.960
배우자_서비스업	service	-66.66	-1.04	0.299
배우자_블루칼라	blue	-105.73	-1.52	0.129
배우자_주부 등	house	-	-	-
상수항	constant	-317.69	-4.74***	0.000

n = 322 F = 46.64 R<sup>2</sup> = 0.4246 adj. R<sup>2</sup> = 0.4155

주 : \*\*\*은 유의수준 1%에서 유의함을 의미함.

마) 개별 설계사 특성 : 설계사 경력

설계사의 경력이 설계사의 소득에 미치는 영향을 분석한 결과, 설계사의 경력 기간(월 환산수치 이용)은 설계사의 소득수준에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.7347$ ,  $t=2.76$ ,  $p<0.01$ ). 따라서 설계사 경력은 설계사의 소득을 결정하는데 중요한 변수가 될 것임을 시사한다.

<표 V-24> 설계사 특성(고객지향성, 설계사 경력연수)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	180.06	14.48***	0.000
경력	exp_month	0.7347	2.76***	0.006
상수항	constant	-360.15	-5.50***	0.000

n = 322 F = 113.9  $R^2 = 0.4166$  adj.  $R^2 = 0.4129$

주 : \*\*\*은 유의수준 1%에서 유의함을 의미함.

설계사의 경력을 13개월 이상~24개월 이하, 24개월 초과~60개월 이하, 60개월 초과~120개월 이하, 121개월 초과(즉, 1년~2년 이하, 2년초과~5년 이하, 5~10년 이하, 10년 초과)로 범주화한 후 더미변수로 변환하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 설계사 초기단계 경력자(24월차 이하)에 비해 중간(5년차 이하) 또는 중-고단계(10년차) 및 성숙단계(10년 초과) 경력을 갖는 설계사가 더 높은 소득을 얻을 것으로 예상되었다. 그러나 중간단계(5년차)의 경우 통계적으로 유의적이지 않았다( $t=0.56$ ,  $p=0.578$ ).

설계사의 성과는 경력 5~10년차인 설계사가 가장 높게 나타나고, 10년 이상 경력인 경우는 5~10년차보다는 높게 나타나지 않는 특성을 나타내었다. 따라서 대체로 설계사의 경력이 소득에 영향을 미치겠지만 활동이 가장 활발한 시기는 설계사 입사 5년차부터 10년차까지임을 시사한다.

<표 V-25> 설계사 특성(고객지향성, 설계사 경력범주)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	163.57	12.67***	0.000
1년 초과~2년 이하	s_exp24	-	-	
~5년 이하	s_exp60	28.52	0.56	0.578
~10년 이하	s_exp120	228.12	4.30***	0.000
10년 초과~	s_exp121	185.42	3.65***	0.000
상수항	constant	-326.66	-5.07***	0.000

n = 322 F = 64.74 R<sup>2</sup> = 0.4496 adj. R<sup>2</sup> = 0.4427

주 : \*\*\*은 유의수준 1%에서 유의함을 의미함.

바) 개별 설계사 특성 : 설계사의 보험판매 외 타 직업경험

설계사에 종사하기 전 직업경험이 보험설계사의 성과에 어떠한 영향을 미칠 것인지를 확인하기 위하여, 타 직업경험 유무와 성과간의 관계를 분석하였다. 분석 결과 설계사의 타 직업 경험은 소득수준에 유의적인 정(+)의 관계를 미치는 것으로 나타나( $\beta=95.02, t=2.40, p<0.01$ ) 설계사 경험 외에도 타 직장에서의 경험을 갖고 있는 사람이 보다 높은 성과를 기대할 수 있을 것으로 예상된다.

한편, 타 직업경험 변수를 연속형 변수값(타직장 종사연수)을 그대로 사용할 경우 오히려 소득수준과 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta=-1.7569, t=-0.50, p=0.618$ ). 이러한 결과는 타 직업경험이 지나치게 많은 경우 설계사의 연령이나 학력 등을 고려할 때 고능률 설계사가 되는데 장애요인이 될 수 있음을 시사한다.

&lt;표 V-26&gt; 설계사 특성(고객지향성, 기타 경력)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	173.59	13.27***	0.000
기타 경력	ot_exp	95.02	2.40**	0.017
상수항	constant	-325.50	-5.07***	0.000

n = 322 F = 112.33 R<sup>2</sup> = 0.4132 adj. R<sup>2</sup> = 0.4096

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 1%, 5%에서 유의함을 의미함.

#### 사) 개별 설계사 특성 : 설계사의 전 직종

설계사의 전 직업유형과 설계사의 성과간의 관계를 분석한 결과, 전 직업이 화이트칼라( $\beta=92.11$ ,  $t=1.68$ ,  $p<0.1$ ), 주부, 블루칼라( $\beta=-23.15$ ,  $t=-0.32$ ,  $p=0.751$ ), 서비스업( $\beta=-36.40$ ,  $t=-0.71$ ,  $p=0.479$ ) 순으로 소득에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 화이트칼라 변수가 10% 수준에서 유의적인 것으로 드러났을 뿐 다른 변수들은 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 설계사의 전 직업의 유형은 설계사의 소득수준에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다.

&lt;표 V-27&gt; 설계사 특성(고객지향성, 설계사 전 직종)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	175.05	13.19***	0.000
전직_화이트칼라	bef_white	92.11	1.68*	0.095
전직_서비스업	bef_serv	-36.40	-0.71	0.479
전직_블루칼라	bef_blue	-23.15	-0.32	0.751
전직_주부 등	bef_house	-	-	-
상수항	constant	-291.58	-4.09***	0.000

n = 322 F = 56.07 R<sup>2</sup> = 0.4182 adj. R<sup>2</sup> = 0.4108

주 : \*\*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 10%에서 유의함을 의미함.

#### 아) 개별 설계사 특성 : 학력

설계사의 학력수준과 성과간의 관계를 분석한 결과, 저학력(고졸 이하)에

비해 대졸자( $\beta=87.69, t=2.14, p<0.05$ ) 및 대학원이상( $\beta=275.48, t=3.54, p<0.01$ )인 경우가 설계사의 성과에 유의적인 정(+)의 관계를 보여주었다. 따라서 설계사의 학력수준은 성과에 높은 영향을 미친다고 판단된다.

<표 V-28> 설계사 특성(고객지향성, 설계사의 학력)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	165.99	12.42***	0.000
고졸 이하	edu_low	-	-	-
대졸	edu_mid	87.69	2.14**	0.033
대학원 이상	edu_high	275.48	3.54***	0.000
상수항	constant	-295.60	-4.62***	0.000

n = 322 F = 79.04 R<sup>2</sup> = 0.4271 adj. R<sup>2</sup> = 0.4217

주 : \*\*\*, \*\*은 각각 유의수준 1%, 5%에서 유의함을 의미함.

자) 개별 설계사 특성 : 소속회사

설계사의 소속회사를 국내 대형사, 중소형사 및 외국사로 구분하고 이들과 성과간의 관계를 분석한 결과, 외국계인 경우가 가장 높은 성과를 나타냈으며 ( $\beta=155.85, t=2.63, p<0.01$ ), 그 다음으로 국내 대형사가 높은 성과를 보여주었다( $\beta=94.30, t=1.83, p<0.1$ ). 반면 GA는 중소형사보다도 낮은 성과를 보여주었다. 그러나 외국사인 경우만 1% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났을 뿐 다른 변수들(대형사, GA)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

<표 V-29> 설계사 특성(고객지향성, 설계사의 소속회사)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	179.45	14.14***	0.000
외국계	foreign_life	155.85	2.63***	0.009
대형사	dom_big	94.30	1.83*	0.068
중소형사	dom_small	-	-	-
GA	ga	-31.83	-0.45	0.652
상수항	constant	-378.83	-5.15***	0.000

n = 322 F = 58.25 R<sup>2</sup> = 0.4237 adj. R<sup>2</sup> = 0.4164

주 : \*\*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 10%에서 유의함을 의미함.

차) 개별 설계사 특성 : 기부활동, 사회봉사활동

설계사의 기부활동 및 사회봉사활동과 설계사의 성과와의 관계를 분석하였다. 그 결과, 사회봉사활동의 경우 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보여주었으나( $\beta=-27.37, t=-0.62, p=0.533$ ) 기부활동의 경우 소득수준과 유의적인 정(+)의 관계를 갖는 것으로 분석되었다( $\beta=152.11, t=3.56, p<0.01$ ).

<표 V-30> 설계사 특성(고객지향성, 사회봉사활동, 기부활동)과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	변수기호	회귀계수	t값	p값
고객지향성	oriented	172.84	13.53***	0.000
사회봉사활동	socio_act	-27.37	-0.62	0.533
기부활동	contri_act	152.11	3.56***	0.000
상수항	constant	-328.30	-5.17***	0.000

n = 322 F = 79.15 R<sup>2</sup> = 0.4275 adj. R<sup>2</sup> = 0.4221

주 : \*\*\*은 유의수준 1%에서 유의함을 의미함.

## 2) 설계사의 전체특성 분석

본 분석에서는 앞에서 제기된 전체 설계사의 특성을 독립변수로 하고 이들

독립변수가 설계사의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다. 연속형변수와 범주형변수 모두 가능한 경우(예를 들면 설계사의 연령, 경력, 보험외 기타경력 등)에서는 결과 해석 및 시사점 도출 등 활용측면을 고려하여 범주형자료만을 이용하였다.

분석 결과 전체 회귀모형의 경우 F값이 21.97( $p < 0.01$ )로써 통계적으로 유의하게 나타났으며, 추정된 회귀선의 설명력(결정계수)은 비교적 높게 나타났다 ( $R^2 = 0.5354$ , adj.  $R^2 = 0.5110$ ). 설계사의 특성변수(독립변수)의 통계적 유의성을 검증한 결과 유의수준 1%에서 통계적으로 유의한 변수로는 고객지향성, 설계사 경력변수(5년~10년 이하, 10년 초과), 교육수준(대학원 이상)으로 나타났으며, 유의수준 5% 또는 10% 하에서 유의적인 변수로는 설계사 배우자의 경제활동여부, 설계사의 기타 경력, 교육수준(대졸), 대형사소속 설계사(Dom\_Big) 등으로 나타났으며, 나머지 다른 변수들은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

독립변수중 고객지향성을 제외하고 기타 특성변수들이 종속변수에 미치는 상대적 영향력(중요성)을 회귀계수( $\beta$ )의 크기에 따라 살펴보면 설계사 경력(10년 초과, 5년~10년 이하), 교육수준(대학원 이상), 국내대형사 설계사, 배우자의 경제적활동, 교육수준(대졸), 기부활동, 타직업경험 순으로 나타났다. 전체분석을 개별 설계사 특성분석 결과와 비교할 때 보다 제한적인 변수에서만 유의적인 관계를 보여주었다.

&lt;표 V-31&gt; 전체 설계사 특성과 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	회귀계수	t값	p값
고객지향성	117.69	8.30***	0.000
남자	69.01	1.24	0.216
여자	-	-	-
35세 이하	-	-	-
36~45세	26.63	0.51	0.609
46세 이상	-57.31	-0.95	0.341
기혼	-10.25	-0.17	0.864
미혼	-	-	-
배우자경제활동(유)	85.64	1.80*	0.072
경력(1년 초과~2년차)	-	-	-
경력(~5년차)	32.19	0.66	0.511
경력(~10년차)	237.14	4.41***	0.000
경력(10년차 초과)	259.05	4.65***	0.000
기타 경력(유)	70.16	1.95*	0.070
고졸 이하	-	-	-
대졸	82.34	1.82*	0.052
대학원 이상	241.45	2.99***	0.003
기부활동(유)	81.61	2.21**	0.028
대형 생보설계사	87.65	1.79*	0.074
외국계 생보설계사	63.41	0.95	0.342
GA	-82.17	-1.25	0.214
중소형 생보설계사	-	-	-
상수향	-355.13	-4.39***	0.000

n = 322 F = 21.97 Prob>F=0.0000  $R^2=0.5354$  adj  $R^2= 0.5110$  mean VIF =1.83

주 : \*\*\*, \*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

## 마. 시사점

이상의 분석을 토대로 설계사의 특성과 성과간의 관계에 대하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 설계사의 고객지향성은 고능률화와 관련성이 매우 높게 나타났다. 앞장의 소비자를 대상으로 한 서비스 충성도 분석에서도 나타난 바와 같이 고객지향성은 서비스 만족 및 신뢰성에 영향을 미치고 이들 변수를 통해 충성도에도 긍정적 영향을 미치며, 충성도가 제고될 경우 판매자의 소득 향상이 기대되며, 이로 인해 통상 보험회사에게도 긍정적인 성과가 기대될 수 있을 것으로 판단된다. 본 분석의 경우도 개별분석과 전체분석을 통해 여러 특성중 실적과 가장 관련성이 높은 변수는 고객지향성인 것으로 나타나 고객지향성이 설계사의 소득수준에 영향을 미치는 중요한 요인임이 밝혀졌다. 둘째, 설계사의 특성변수중 고능률화와 가장 관련이 높은 변수는 설계사의 근무경력이다. 개별분석과 전체분석 모두 단기경력자보다는 장기경력자가 더 높은 성과를 보여주고 있으며, 이를 범주별로 구분하면 초기 5년차 이하에서는 그 성과가 미흡하지만 5년차부터 10년차까지 가장 높은 성과가 예상되고, 그 이후부터는 크게 증가하지는 않지만 지속적으로 높은 성과가 유지되고 있는 것으로 판단된다. 따라서 고능률 설계사는 적어도 5년 이상의 보험영업 경험이 필요로 한다는 것을 시사한다. 셋째, 고능률 설계사와 관련성이 높은 변수는 학력변수이다. 보험상품의 복잡화, 다양화에 따라 재무설계, 위험관리 컨설팅 능력 등 다양한 분야의 전문성을 확보하여야 한다. 전문성을 갖추기 위한 토대로서 학력변수는 상당부분 중요한 역할을 할 것으로 보인다. 2000년 이후 외국계 보험사에서부터 나타나기 시작한 고능률설계사의 대표적 특성이 대졸 남성설계사였다는 것을 고려하면 학력수준이 고능률 설계사의 중요한 기준이 될 것임을 시사한다. 학력수준이 고능률화를 위한 중요한 개별특성으로 인식됨에 따라 기존 설계사에 대한 재교육 시스템을 확대하고(사내고급과정, 고급 자격제도 신설 등) 외부교육(대학원 연구 및 석·박사과정 등)의 강화가 필요할 것이다. 넷째, 연령변수는 설계사의 고능률과 부분적인 관련성을 가질 수 있지만, 통계적 유의성이 낮아 본 연구에서는 이를 확인할 수가 없었다. 즉 연령의 경우 중간연령층(35~44세)에서 가장 높고, 다음으로 고연령층(45세 이상), 저연령층(34세 이하)순으로 높은 성과가 기대되지만 개별분석의 중간연령층(Age\_mid)에서만 통계적으로 검증되었을 뿐이다. 따라서 설계사의 근무경험과 연령별 변수를 분석한 결과 설계사의 입사시기를 30세 전후로 가정할

때, 근무경험이 5년(60개월)이 지나고 연령이 35세가 되는 시점에서 가장 높은 성과를 기대할 수 있음을 시사한다. 다섯째, 성별 및 결혼여부가 설계사의 고능률에 미치는 영향은 통계적 유의성이 낮아 확인할 수가 없었다. 다만 개별분석 및 전체분석에서 남성이 여성에 비해 소득이 높을 것으로 예상되지만 ( $\beta=74.68$ ,  $\beta=69.01$ ) 유의수준 5%에서 검정 결과 남자가 여자보다 소득수준이 높다고 하기에는 통계적으로 유의하지 않았다. 여섯째, 설계사의 보험판매외 기타 경험은 고능률 설계사의 중요한 요건이 될 것으로 판단된다. 이는 보험 판매가 과거와는 달리 다양한 분야와 연계되어 있고, 일정한 사회경험을 축적하게 되는 경우 설계사가 관계성 및 사회성을 확보하는데 도움을 주게 되어, 이러한 경험을 통해 설계사가 보험 판매능력을 제고시킬 수 있을 것임을 시사한다. 일곱째, 배우자의 경제활동은 설계사의 성과에 긍정적으로 기여할 것으로 판단된다. 개별분석과 전체 분석 모두 소득에 미치는 영향이 상당히 높을 것으로 나타났고 통계적으로도 유의한 것으로 검증되었다. 따라서 설계사가 배우자의 경제활동을 통해 안정감을 찾을 수 있거나 배우자의 지원을 받을 수 있게 되는 등의 효과로 고능률 설계사가 되는데 유리한 측면이 있을 것으로 판단된다.

마지막으로 설계사의 소득수준이 향상됨에 따라 사회봉사활동 보다는 기부활동을 통하여 사회에 기여하는 것으로 확인되었다. 대체로 사회봉사활동은 시간적 여유를 가지는 투자를 필요로 하는 반면, 기부활동은 경제적 여유가 있다면 가능하다는 차이가 있다. 설계사의 소득이 증가함에 따라, 경제적 여유를 확보하게 되고 이를 사회에 기부하는 성향이 증가하게 되는 선순환의 과정을 통해 설계사의 소득에도 이러한 효과가 있는 것으로 판단된다. 개별분석과 전체분석 결과 중 회귀계수( $\beta$ )와 유의수준을 비교하면 <표 V-32>와 같다.

<표 V-32> 설계사 특성의 개별분석과 전체분석 비교

독립변수	변수기호	개별분석	전체분석
성별(남)	sex_male	74.68 (1.66)*	69.01 (1.24)
35~44세	age_mid	146.37 (2.79)***	26.63 (0.51)
45세 이상	age_high	90.25 (1.69)*	-57.31 (-0.95)
기혼	married	88.64 (1.75)*	-10.25 (-0.17)
배우자 경제활동(유)	H_econoact	162.76 (2.71)***	85.64 (1.80)*
설계사경력(~10년 이하)	s_exp120	228.12 (4.30)***	237.14 (4.41)***
설계사경력(10년 초과)	s_exp121	185.42 (3.65)***	259.05 (4.65)***
기타 설계사경력(유)	ot_exp	95.02 (2.40)**	70.16 (1.95)*
대출	edu_mid	87.69 (2.14)**	82.34 (1.82)*
대학원졸 이상	edu_high	275.48 (3.54)***	241.45 (2.99)***
기부활동(유)	contri_act	152.11 (3.56)***	81.61 (2.21)**
국내 대형 생보사 설계사	dom_big	94.30 (1.83)*	87.65 (1.79)*
외국계 생보사 설계사	foreign_life	155.85 (2.63)***	63.41 (0.95)

주 : \*\*\*, \*\*, \*은 각각 유의수준 1%, 5%, 10%에서 유의함을 의미함.

## VI. 보험설계사의 고능률화를 위한 제언

### 1. 보험판매시 고능률화 요건분석 및 활용

#### 가. 보험판매실적에 영향을 미치는 요인의 평가

Kotler(1994)는 오늘날 많은 회사들이 거래마케팅(transaction marketing)보다 관계마케팅(relationship marketing)을 중시한다고 하였다. 거래마케팅에서 판매원은 고객과 특정 판매를 성사시키는데 중점을 두는 반면 관계마케팅에서 판매원은 고객과 장기적 상호협력의 관계를 구축하는데 중점을 둔다. 고객의 욕구를 파악하고 장기적으로 고객을 만족시키는 관계마케팅에 중점을 둔 판매원이 더 높은 성과를 가져올 것이라는 것을 예상할 수가 있다. 관계지향적 판매원은 고객을 단순한 거래상대로 이해하는 것이 아니라 지속적 관계를 유지해 나가는 대상으로 인식하는 것이다. 따라서 판매원과 고객간의 관련성을 거래로 인식하는가 또는 관계로 인식하는가에 따라 판매원의 관계지향성은 다르게 나타날 것이다. 고객지향성이 판매자와 고객간의 관계에 초점을 맞춘 미시적 개념이라면 신뢰성, 서비스 만족 등의 개념은 고객을 포함한 조직 내 상사, 동료, 경쟁자 그리고 업무의 여러 기능적 측면에서의 관계성을 가지고 고객충성도에 영향을 끼치면서 성과에 직간접 영향을 미치게 된다.

이러한 의미에서 본 연구는 보험판매시 고객지향성, 서비스 만족도, 서비스 신뢰 및 몰입 등 다양한 관계성 요인들이 복합적으로 서비스 충성도(재가입 의향, 추천의향, 계약유지의향, 프리미엄 가격지불 의향)에 영향을 미치게 된다는 것을 실증분석을 통해 밝혔다. 이를 토대로 고능률 설계사가 되기 위한 영향요인간의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객지향성은 판매자의 고능률화를 위한 중요한 요인이 된다. 본 분석에 따르면 고객지향성은 충성도에 직접적 영향요인이라기 보다는 간접적인 영향요인으로 작용한다. 즉 고객지향성이 높은 설계사 또는 모집조직은 신뢰성 또는 서비스 만족이라는 매개를 통해 고객의 몰입 및 서비스 충성도를 높

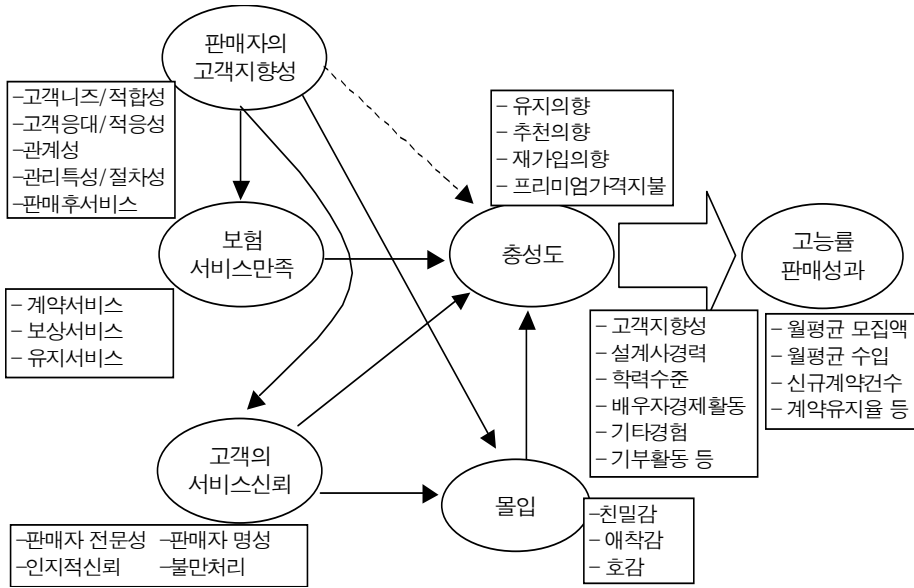
이게 됨으로써 실적에 영향을 미치게 되고, 이를 통해 설계사의 고능률화에 접근할 수 있을 것이다. 고객지향성을 보유하기 위해서는 판매원이 고객지향성을 실행할 수 있는 능력을 보유해야 한다. 요약하면 판매원의 고객지향성은 첫째, 고객니즈 파악을 통한 상황에 따른 유연한 판매방식(적응성), 둘째, 고객에 대한 투자 및 인간적 관계 형성(관계성), 셋째, 갈등발생시 문제 해결(보상 등) 및 계약유지중 서비스(계약이후 지속 서비스), 넷째, 고객과 회사간 업무 업무처리의 용이성 및 회사와 설계사간 결속력(프로세스 측면), 그리고 마케팅 컨셉트에 부합한 고객응대 및 판매신념(고객니즈 적합성) 등으로 구성된다. 이러한 판매자의 고객지향성 특성을 분석하고 정기적으로 평가할 수 있는 체제를 마련하는 것이 필요하다.

둘째, 서비스 신뢰는 몰입과 충성도에 긍정적인 영향을 미쳐 고능률화를 위한 요인으로 작용하게 될 것이다. 서비스 신뢰에 영향을 미치는 요소에는 판매원의 일관된 정책 및 명성, 판매자의 전문적 판단 및 조언, 서비스의 불만 처리능력 그리고 판매원의 성실과 정직함 등을 제시하였다. 최근 보험판매 전략이 신규고객의 창출보다는 유지고객의 관리 및 재가입, 교차판매 등이 중요하게 대두되고 있는 상황에서, 신뢰의 형성은 회사와 판매원과 고객간의 관계형성과 유지에 매우 중요한 역할을 하게 되며, 결국 몰입 및 충성도의 증진에도 영향을 미치게 된다. 설계사의 경우 신뢰의 형성을 통해 고객 충성도를 제고하고 이를 통해 판매력을 유지 및 확대할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 고객의 서비스 만족 수준은 몰입 및 충성도 제고를 통해 고능률화의 중요한 요건으로 작용할 것이다. 서비스 만족이 높은 고객은 고객의 재가입 의도, 계약 유지 가능성이 높을뿐만 아니라, 긍정적 구전, 프리미엄 가격지불 의사 등에도 긍정적이라는 것이 타 산업의 여러 실증연구를 통해 밝혀졌으며(정남호·이건창, 2007), 본 연구를 통해 보험영업에서도 적용할 수 있다는 점이 밝혀졌다. 즉 보험회사 또는 설계사의 경쟁력은 신고객 창출보다는 기존 고객 유지에서 보다 많은 수익 또는 실적을 창출할 수 있다는 점이며, 이러한 고객유지에 중요한 결정요인중의 하나는 서비스 만족을 통한 충성도 제고라는 것이다.

이상의 관계를 도식하면 <그림 VI-1>과 같다.

<그림 VI-1> 고능률 판매에 영향을 미치는 요인간의 관계



주 : ----- 간접적 영향

## 나. 판매자의 고객지향성 지수의 개발 및 활용

최근 들어 겸업화의 진전으로 종합금융서비스의 니즈가 증대하고 더불어 고객위주의 영업이 보험회사 경영전략의 핵심이 되고 있다. 앞 장의 연구를 통해서도 알 수 있듯이 보험판매원 또는 보험판매조직의 고객지향성은 서비스 충성도에 영향을 미치고, 충성도는 재가입의향, 추천의향, 계약유지의향 등을 높여주어 보험설계사의 고능률화에 영향을 미치는 것으로 분석된 바 있다.

이와 같이 고객지향성은 고능률 판매조직 또는 고능률 설계사가 되기 위한 매우 중요한 요건임에도 불구하고 대부분의 보험회사들은 입사시 '세일즈역량 검사', '적성테스트' 등 1회성 활용에만 그치고 지속적인 평가와 고객지향성 제고를 위한 체계적인 훈련이 이루어지고 있지 않은 실정이다. 뿐만 아니라

설계사의 고객지향성을 객관적으로 평가할 수 있는 지표조차도 개발되지 않은 실정이다. 다만 고객지향성을 실무적 접근 또는 컨설팅 결과에 따라 단순히 반복되는 경향을 띤다. 이미 타 산업분야에서는 판매원의 고객지향성과 관련하여 활발하게 연구가 이루어지고 있다. 반면 채널의 검토회에 따른 고객 중심의 판매행위가 다양한 금융기관을 통해 이루어지고 있지만, 보험설계사 조직의 경우 보험판매원의 고객지향성에 대한 활용여부가 그다지 활발하지 않은 것으로 보인다. 따라서 지속적이고 객관적인 지표의 개발이 필요하고 보험회사 또는 영업현장에서는 이들 지표를 통한 보험설계사의 고객지향성 진단 및 평가가 지속적으로 이루어지는 것이 필요하다.

본 연구에서 개발된 ‘보험판매원의 고객지향성 지수’는 여러 유형을 가진 조직의 설계사 데이터를 토대로 단지 고객지향성 지표의 종합적인 가이드라인을 제공하는데 의미를 두고 있다. 따라서 회사별로 자사의 상품, 영업전략 및 설계사 특성을 통해 새로운 지표의 개발이 이루어져야 하고 지속적으로 고능률화를 위한 고객지향성 지표를 수정·보완해 나가는 작업이 이루어져야 할 것으로 생각된다.

유용한 고객지향성 지표가 개발되는 경우 우선 자사의 모집조직에 대한 개인적 및 집단적 평가시 객관적 지표로서 유용한 수단이 될 것이다. 회사별로 마케팅 전략을 수립하는 과정에서 현행의 고객지향성 평가기준이 있다 해도 관행상 오래된 기준을 적용하는 수준인지를 재점검하고 회사별로 적합한 새로운 기준을 만들어 활용하게 된다면 보험설계사 및 모집조직에 대한 과학적인 평가체계를 구축하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

#### 다. 고능률 보험설계사의 특성 활용

본 연구에서는 영업성과가 우수한 판매원과 낮은 판매원간의 성과차이를 보험설계사의 특성을 토대로 분석하여 시사점을 제시하였다.

설계사의 특성변수중 고능률화와 가장 관련성이 높은 변수는 설계사의 근무경력과 학력수준이었으며, 그밖에도 보험판매의 기타 경험, 배우자의 경제활동 여부, 설계사의 사회봉사활동(기부활동) 등인 것으로 나타났다. 통계적

유의성은 낮지만 남성설계사의 비중, 국내대형사 및 외국계 보험사 조직 등도 상대적으로 고능률 설계사에 근접하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 특성 분석이 시사하는 바는 우선 고능률 설계사를 위한 기본적 특성이 있고 이에 대한 분석 및 평가가 설계사 조직단위로 이루어져야 할 필요성이 있다는 점이다. 또한 현재의 조직 수준에서 이에 미달하는 분포일 경우 설계사 조직간 이동, 조직정비 및 신규 채용을 통해 약점을 상당부분 보완하는 것이 요구된다. 설계사의 특성에 영업량, 고객수 또는 서비스의 종류를 적절하게 부과하는 것도 설계사의 활용시 중요한 전략이 된다. 예를 들면 개별 설계사 특성 분석 결과 고능률의 요건이 되지 않는 설계사에게 과도한 실적 부담을 주거나 불필요한 영업촉진책을 활용하는 것은 오히려 설계사의 조기 이탈 또는 고비용을 초래할 수 있는 등 조직의 비효율적 운영이 될 것이다.

## 2. 집단간 특성 비교를 통한 고능률화 방안

본 절에서는 앞장(V장)에서 개발된 고객지향성 지수와 설계사의 개별특성 및 성과간의 관계를 통하여 고능률 설계사 집단과 저능률 설계사 집단간의 설계사의 개별적 특성을 살펴볼 것이다.

즉, 고객지향성과 전문성 수준을 기준으로 하여, 높은 집단과 낮은 집단을 구분하고, 두 집단간의 상대지표 비교, 설계사 특성 비교 및 회사·채널별 구성비 비교 등을 통해 설계사 조직의 고능률화에 대한 시사점을 제안하고자 한다.

### 가. 고객지향성 측면

#### 1) 주요 지표 비교

본 연구에서 개발된 설계사의 고객지향성 지수(COIIA)를 기준으로 전체 집단의 상하 1/3에 해당하는 선에서 두 집단으로 분류하여 고객지향성 지수가 5.5보다 큰 경우를 고객지향성이 높은 집단(대상자 : 101명)으로 가정하고 4.5

보다 작은 경우를 고객지향성이 낮은 집단(대상자 : 96명)으로 하여 두 집단을 비교·분석하였다<sup>60)</sup>.

<표 VI-1>는 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단간의 상대지표를 비교한 것이다. 고객지향성의 고저에 따라 비교적 높은 영향을 받는 지수는 설계사의 소득수준, 월 모집액, 계약건수 등의 순으로 나타났다. 반면 유지율의 경우 집단간의 차이가 거의 드러나지 않았다.

<표 VI-1> 설계사의 고객지향성 고·저 집단간의 상대지표 비교

구 분	고객지향성 높은 집단 <sup>1)</sup>	고객지향성 낮은 집단 <sup>2)</sup>
월평균소득	2.427	1.000
월 모집액	1.947	1.000
계약건수	1.625	1.000
유지율(13월차)	1.011	1.000
목표달성수준	1.791	1.000
고객지향성	1.570	1.000
전문성 수준	1.428	1.000

주 : 1) COIIA>5.5 이고, 101명 대상.

2) COIIA<4.5 이고, 96명 대상.

## 2) 설계사의 개별특성 비교

<표 VI-2>는 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단간의 설계사의 개별적 특성을 비교한 것이다. 고객지향성이 높은 집단의 특성을 낮은 집단과 비교하면, 성별로는 남성이 비교적 더 높은 비율로 나타났고, 연령별로는 저연령층(34세 이하)보다는 중간연령층(35~44세)이 높게 분포되었으며, 기혼자의 구성비가 상대적으로 더 높았다.

60) 비교분석은 본 연구의 표본을 대상으로 하였으며, 주목적은 주요 지표(예 : 고객지향성)를 중심으로 두 집단간의 차이를 확인하기 위한 것이다. 본 연구 표본의 특성은 앞장(V) 참고.

설계사의 배우자와 관련한 특성으로서 높은 집단의 배우자의 경제활동참가율은 79.2%로 낮은 집단에 비해 22.9%p 높았으며, 배우자의 직업은 화이트칼라가 31.7%로 낮은 집단에 비해 19.2%p 높은 분포를 보여주었다.

설계사의 경력별 구성비는 낮은 집단의 경우 5년차 이하가, 높은 집단의 경우 5년차 초과가 월등히 높아 경력에 따른 차이가 현저하게 드러났다. 설계사의 전 직업은 높은 집단은 화이트칼라, 낮은 집단은 서비스업이 가장 큰 비중을 차지하여 대조를 이뤘다. 설계사의 교육수준은 높은 집단의 경우 대졸 이상의 학력이 전체의 63.4%였으나, 낮은 집단의 경우 18.6%p 낮은 44.8%에 불과하여 교육수준이 설계사의 고객지향성에 상당히 높은 연관성을 갖고 있음을 의미한다. 기타 설계사의 보험외 경력은 평균 5.17년으로 낮은 집단(3.73년)보다 더 많은 타 경험을 한 것으로 나타났으며, 고객지향성이 높은 집단은 기부활동 및 사회봉사활동에 있어서도 낮은 집단에 비해 2배 이상 높은 것으로 분석되었다.

이상의 집단간 특성 비교는 앞 장(V)의 설계사의 특성과 실적간의 관계 분석 결과와 유사하다. 즉 실증분석 결과와 집단간 비교 분석을 통해 볼 때, 고능률 설계사에게 나타나는 고유의 개별적 특성이 존재하며, 이러한 특성을 활용하는 것이 설계사의 고능률화를 위한 중요한 요건이 될 것임을 시사한다.

<표 VI-2> 고객지향성 고 · 저 집단간의 설계사 특성비교

(단위 : %)

구 분		고객지향성 높은 집단	고객지향성 낮은 집단
성별	남	35.6	18.7
	여	64.4	81.3
연령	~34세 이하	11.9	25.0
	35~44세	54.4	36.5
	45세 이상	33.7	38.5
결혼여부	미혼	10.9	24.0
	기혼	89.1	76.0
배우자의 경제활동 비율		79.2	56.3
배우자 직업	화이트칼라	31.7	12.5
	서비스업	22.8	22.9
	블루칼라	16.8	19.8
	기타(주부, 무직 등)	28.7	44.8
설계사경력	1년 초과~2년 이하	17.8	46.9
	~5년 이하	15.9	21.9
	~10년 이하	39.6	13.5
	10년 초과	26.7	17.7
설계사의 전 직종	화이트칼라	51.5	20.2
	서비스업	27.7	41.5
	블루칼라	7.9	11.7
	기타(주부 등)	12.9	26.6
설계사의 보험외 기타경력(년)		5.17	3.73
교육수준	고졸 이하	36.6	55.2
	대졸	53.5	39.6
	대학원 이상	9.9	5.2
기부활동		62.4	30.2
사회봉사활동		50.5	25.0
연평균 독서량(권)		10.8	9.5

## 3) 회사 · 채널별 비교

회사 · 채널별로 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단간의 설계사 구성비를 비교하면 <표 VI-3>과 같다. 고객지향성이 높은 집단에 포함된 설계사 비율을 보면 외국사의 경우 40%대, 대형 생보사, GA가 30%대를 기록했으나 중소형 생보사의 경우 10% 중반대에 그쳤다. 또한 고객지향성이 낮은 집단에 포함된 설계사 구성비를 보면 중소형 생보, GA가 30% 중반대를 기록한 반면 외국사와 국내 대형사가 20% 중반대로 비교적 낮은 분포를 보였다.

요약하면 외국사 및 대형 생보사의 경우 고객지향성이 높은 설계사의 비중이 상대적으로 많이 분포되어 있는 반면, 중소형 생보 설계사의 경우 비중이 낮은 수준이었다. GA의 경우는 고객지향성이 높은 그룹과 낮은 그룹이 모두 비슷하게 분포되어 있었다. 이에 따라 특히, 중소형 생보사 및 GA의 경우는 고객지향성이 낮은 설계사의 비율을 줄이기 위한 체계적인 지원방안이 마련될 필요가 있다. 이를 위해 우선은 조직내 설계사들의 고객지향성 수준에 대한 정확한 실태를 파악하고, 고객지향성 구성 요소별로 과부족한 부분에 대한 세부 개선방안을 마련하여 시행하는 것이 필요하다.

&lt;표 VI-3&gt; 회사 · 채널별 고객지향성 고 · 저집단 구성비 비교

구분	전체관찰수 (a)	고객지향성 높은 집단		고객지향성 낮은 집단	
		사례수(b)	b/a	사례수(c)	c/a
대형 생보	152	48	31.6%	42	27.6%
중소형 생보	58	10	17.2%	22	37.9%
외국계 생보	75	31	41.3%	19	25.3%
GA	37	12	32.4%	13	35.1%
합계	322	101	31.4%	96	29.8%

회사 · 채널별 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단간의 설계사의 전문성 점수를 비교하면 <표 VI-4>와 같다.

고객지향성이 높은 집단의 경우 전문성 평균점수는 외국사 설계사가 6.43으로

로 가장 높게 나타났으며, 나머지 그룹들은 6.00~6.14로 유사하게 나타났다. 고객지향성이 낮은 집단의 경우 전문성 평균점수는 외국계 생보사와 GA가 높은 수준을 보였으며, 국내 대형 생보사 및 중소형 생보사 그룹은 전체 평균보다 낮은 것으로 드러났다.

전체적으로 보면 외국계 생보사의 전문성 점수가 높고 그 다음으로 GA채널인 것으로 나타난 반면, 국내보험사 소속 설계사의 전문성 점수가 낮게 나타나, 국내사 소속 설계사의 전문성 제고가 설계사의 고능률화를 위한 중요한 과제를 시사하였다. 외국사의 경우 대졸 남성사원 구성비가 국내사에 비해 월등히 높고, GA채널의 경우는 재무설계 등을 위주로 영업하는 설계사의 구성비가 높을 것으로 보여 전문성 수준이 비교적 높게 나타난 것으로 판단된다. 따라서 국내 생보사의 경우 설계사 특성별 분석을 토대로 학력, 설계사 활동경력, 연령 등을 고려한 조직구조 구축 및 기존 설계사의 전문성 강화를 위한 교육 및 인사시스템 구축 등 다각적인 대응방안을 마련하여야 할 것이다.

<표 VI-4> 회사 · 채널별 설계사 전문성 비교 : 고객지향성 고 · 저 집단

구분	전체	고객지향성 높은 집단	고객지향성 낮은 집단
대형 생보	5.1595	6.0000	4.1190
중소형 생보	5.1681	6.0750	4.0795
외국계 생보	5.5813	6.4274	4.7632
GA	5.3311	6.0208	4.6154
평균	5.3331	6.1411	4.3047
표준편차	0.1973	0.2002	0.3463

<표 VI-5>는 설계사의 고객지향성 고 · 저 집단간의 회사 · 채널별로 설계사의 소득수준을 비교한 것이다.

동일 회사 · 채널 그룹내에서 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단간의 소득수준 차이는 외국계 생보 및 대형 생보설계사의 경우 매우 크게 나타나 동일 조직내 설계사간 소득의 양극화 문제가 확연하게 드러났다. 반면 GA나 중소형 생보사인 경우는 전체 평균 차이보다도 비교적 소득 격차가 크지 않은

것으로 드러났다.

집단별 표준편차는 고객지향성이 낮은 집단(표준편차 : 62.30)에 비해 높은 집단(표준편차 : 219.43)의 편차가 큰 것으로 드러났다. 이에 따라 고객지향성이 높은 수준이라 하여도 회사 채널별로 고능률화가 차별화되어 나타날 수 있으며, 고능률화로 인한 부작용이 나타날 수 있음을 시사하였다.

동일 집단내 소득수준의 차이가 심화될 경우 동기부여 측면보다는 구성원 간 위화감 내지는 갈등이 조성될 수 있고, 이러한 요인은 생산성 저하를 가져와 설계사의 고능률화에 장애로 작용한다. 따라서 이들 집단의 경우 설계사의 성과 평가 및 보수 방식의 차별화, 조직 구성원의 재배치, 설계사 양성 및 신분발전체제 제시 등을 통해 고능률 조직으로 전환될 수 있도록 유도하는 전략이 필요할 것이다.

<표 VI-5> 회사 · 채널별 설계사 소득수준 비교 : 고객지향성 고 · 저집단

(단위 : 만원)

구분	고객지향성 높은 집단(a)	고객지향성 낮은 집단(b)	차이(a-b)
대형 생보	854	310	544
중소형 생보	545	349	196
외국계 생보	1,105	412	693
GA	650	471	179
평균	876	361	515
표준편차	219.43	62.30	-

## 나. 전문성 측면

### 1) 주요 지표 비교

여기서는 설계사의 전문성이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하고 이 두 집단간의 특징을 비교하여 설계사 조직의 고능률화에 대한 시사점을 도출하고

자 한다. 집단 분류방법은 우선 설계사의 전문성 점수를 기준으로 전체 집단을 3등분 하였다. 그 결과 전문성 평균점수가 6.0이상인 경우를 전문성이 높은 집단으로, 5.0 이하인 경우를 낮은 집단으로 구분하여, 두 집단간 주요 지표를 비교하였다.

<표 VI-6>은 전문성이 높은 집단과 낮은 집단간의 상대 지표를 비교한 것이다. 전문성이 높은 집단의 전문성 평균이 낮은 집단에 비해 1.6배 높게 나타났다으며, 월평균소득은 2.3배, 월 모집액은 1.9배, 목표달성 수준은 1.6배가량 높게 나타났다.

<표 VI-6> 설계사의 전문성 고 · 저 집단간의 상대지표 비교

구분	전문성 높은 집단 <sup>1)</sup>	전문성 낮은 집단 <sup>2)</sup>
월평균소득	2.251	1.000
월 모집액	1.945	1.000
계약건수	1.549	1.000
유지율(13월차)	1.005	1.000
목표달성수준	1.624	1.000
고객지향성(COIIA)	1.337	1.000
전문성	1.622	1.000

주 : 1) 전문성 평균점수≥6 이고, 130명 대상.

2) 전문성 평균점수<5 이고, 103명 대상.

## 2) 설계사의 개별특성 비교

<표 VI-7>은 전문성이 높은 집단과 낮은 집단간의 설계사의 특성을 비교한 것이다. 전문성이 높은 집단의 특성을 낮은 집단과 비교하면, 앞의 고객지향성 고 · 저 집단과 유사하게 나타났다. 전문성이 높은 집단의 특성을 보면 우선 성별로는 남성 설계사의 비율이 상대적으로 더 높은 것으로 나타났다. 연령별로는 전문성이 높은 집단은 중간연령층이 높은 분포(54.6%)를 보였고, 전문성이 낮은 집단은 고연령층(43.7%)의 비중이 높게 나타났다. 앞서 분석한 고객지향성 고 · 저집단에 비해 상대적으로 중간 또는 저연령층의 전문성 수

준이 비교적 높게 나타났다. 즉 45세 이상의 고연령층 설계사의 경우 최근의 복잡한 보험상품에 대하여 판매에 적합한 전문성을 확보하는 것이 수월하지 않음을 알 수 있다. 따라서 고연령층 설계사에 적합한 상품 및 특화된 시장 전략이 필요할 것으로 판단된다. 교육수준은 전문성과 상당한 관련성을 보여주는 지표로서 전문성이 높은 집단의 약 70%가 대졸자 이상으로 구성된 반면, 전문성이 낮은 집단은 65%가 고졸자 이하로 구성되어 있었다.

설계사의 배우자와 관련하여, 전문성이 높은 집단의 경우 배우자의 직업은 화이트칼라 및 주부(주로 남성설계사 응답)인 것으로 나타났다. 반면 낮은 집단의 경우 무직 또는 주부인 것으로 나타났다. 배우자의 경제활동 비율도 전문성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 17.1%p 높게 나타났다.

설계사의 경력측면에서는 전문성이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 5년~10년차 설계사의 비중이 현저히 높았으며, 낮은 집단의 경우 2년차 이하 설계사의 비중이 압도적으로 많았고, 10년차 초과 설계사의 비중도 비교적 높은 분포를 보여주었다. 설계사의 전 직업은 전문성이 높은 집단의 경우 화이트칼라가 47.7%로 낮은 집단에 비해 26.9%p 높았다. 낮은 집단의 경우 설계사의 전 직업이 서비스업에 종사한 사람의 비중이 높았다. 설계사의 보험외 기타경력 은 전문성이 높은 집단은 평균 5.3년, 낮은 집단은 3.5년으로 나타나, 설계사 종사전 기타 직업경험이 설계사의 전문성에 상당한 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 연평균 독서량 역시 전문성이 높은 집단에서 평균 3권 이상 더 읽고 있는 것으로 조사되었다.

<표 VI-7> 설계사의 전문성 고 · 저 집단간의 특성비교

(단위 :%)

구 분		전문성 높은 집단	전문성 낮은 집단
성별	남	35.4	12.6
	여	64.6	87.4
연령	~34세 이하	16.9	17.5
	35~44세	54.6	38.8
	45세 이상	28.5	43.7
결혼여부	미혼	14.6	20.4
	기혼	85.4	79.6
배우자의 경제활동 비율		75.4	58.3
배우자 직업	화이트칼라	33.1	15.5
	서비스업	17.7	23.3
	블루칼라	12.3	19.4
	기타(주부, 무직 등)	36.9	41.8
설계사경력	1년 초과~2년 이하	16.2	44.7
	~5년 이하	23.1	22.3
	~10년 이하	39.2	9.7
	10년 초과	21.5	23.3
설계사의 전 직종	화이트칼라	47.7	20.8
	서비스업	28.9	38.6
	블루칼라	10.1	13.9
	기타(주부 등)	13.3	26.7
설계사의 보험외 기타경력(년)		5.3	3.5
교육수준	고졸 이하	31.5	65.1
	대졸	56.2	32.0
	대학원 이상	12.3	2.9
기부활동		56.6	31.1
사회봉사활동		46.2	26.2
연평균 독서량(권)		12.1	8.8

## 3) 회사 · 채널별 비교

전문성 수준이 높은 집단과 낮은 집단간의 회사그룹별 구성비를 보면 <표 VI-8>과 같다.

회사 · 채널별로 전문성이 높은 집단에 포함된 설계사 비율은 외국계 생보사가 57.3%로 단연 높고, 그 다음으로 GA인 것으로 드러났다. 전문성이 낮은 집단에 포함된 설계사의 구성비는 국내 대형사 및 중소형 생보 설계사가 40%에 근접하는 등 전문성이 낮은 설계사가 상당부분 포함되어 있음을 알 수 있다. 국내 생보사의 경우 전문성이 높은 집단에 비해 낮은 집단의 설계사 구성비가 비교적 높게 나타나, 전문성이 낮은 집단에 대한 다각도의 교육 투자 확대 및 전문성 강화 프로그램에 대한 재설계가 필요할 것으로 판단된다.

<표 VI-8> 회사 · 채널별 전문성 고 · 저 집단 구성비 비교

구분	전체관찰수 (a)	전문성 높은 집단		전문성 낮은 집단	
		사례수(b)	b/a	사례수(c)	c/a
대형 생보	152	51	33.6%	58	38.2%
중소형 생보	58	20	34.5%	23	39.7%
외국계 생보	75	43	57.3%	11	14.7%
GA	37	16	43.2%	11	29.7%
합계	322	130	40.4%	103	32.0%

회사그룹별 설계사의 전문성 점수가 높은 집단과 낮은 집단간의 고객지향성 수준을 비교하면 보면 <표 VI-9>와 같다.

전체적으로는 외국계 생보사와 GA가 고객지향성이 평균보다 높았고 국내 대형 생보사 및 중소형 생보사의 경우 비교적 낮은 것으로 나타났다.

전문성이 높은 집단의 경우, 외국계 생보, GA, 대형 생보, 중소형 생보 순이었으며, 전문성이 낮은 집단의 경우 외국계 생보, 중소형 생보, 대형 생보, GA순이었으나 회사 · 채널간 편차가 적어 확연한 차이를 보이지는 않았다.

<표 VI-9> 회사 · 채널별 설계사 고객지향성 비교 : 전문성 고 · 저집단

구분	전체 평균	전문성 높은 집단	전문성 낮은 집단
대형 생보	4.7105	5.7255	3.8448
중소형 생보	4.6552	5.5500	3.9565
외국계 생보	5.5200	6.0233	4.1818
GA	5.2162	5.9375	3.8182
평균	4.9472	5.8231	3.9029
표준편차	0.4152	0.2133	0.1655

전문성이 높은 집단과 낮은 집단간의 회사그룹별로 설계사의 소득수준을 비교하면 <표 VI-10>과 같다.

전문성이 높은 집단과 낮은 집단간의 소득격차를 보면, 외국계 및 대형 생보설계사의 경우 500만원 이상으로 설계사 조직내 소득 양극화 문제가 중요한 이슈가 될 수 있음을 시사하였다. 반면 GA나 중소형 생보 설계사의 경우 소득 양극화의 문제보다는 절대적 저소득의 문제가 보다 중요한 문제로 대두 될 것임을 시사하였다.

전문성이 낮은 집단에 비해 높은 집단이 소득수준 표준편차가 현저하게 높아 고소득 전문화된 집단간의 소득수준 차이도 심화되고 있음을 알 수 있다.

<표 VI-10> 회사 · 채널별 설계사 소득수준 비교 : 전문성 고 · 저집단

(단위 : 만원)

구분	전문성 높은 집단(a)	전문성 낮은 집단(b)	차이(a-b)
대형 생보	889	348	541
중소형 생보	550	408	142
외국계 생보	973	379	594
GA	578	368	210
평균	826	367	459
표준편차	214.95	25.04	-

## VII. 결론 및 향후과제

보험설계사의 고능률화의 목적은 보험회사 측면에서 보면 회사의 영업성과 및 수익성 향상이며, 설계사 측면에서 보면 지속적인 고소득의 확보이다. 그러나 이 둘은 대부분 동일한 방향으로 움직인다. 지금까지 판매원에 따른 성과의 차이는 다양한 업종에서 목격되어 왔고 그에 따라 판매원별 성과 차이의 원인을 밝히기 위한 다양한 연구가 수행되어 왔다. 우수한 영업성과를 보이는 판매원과 그렇지 않은 판매원간의 중요한 차이가 무엇인가를 밝히고자 하는 노력은 기업의 이윤극대화 목적뿐만 아니라 판매자 측면의 고능률화를 위한 방안을 위한 지속적인 관심사가 되어 왔다. 본 연구는 이러한 배경을 바탕으로 수행되었다.

본 연구에서는 선행 연구를 통하여 검증되었던 판매활동에 영향을 미치는 요인들과 이들 요인과 실적간의 관계를 보험측면에서도 적용이 가능한지를 규명하기 위한 분석을 수행하였고, 이를 통해 고능률화를 위한 시사점을 도출하고자 하였다. 또한 본 연구는 현존하는 보험설계사 조직의 고능률화 뿐만 아니라 향후 신규충원으로 이루어지는 판매조직의 최적 인력구조를 통해 점진적으로 설계사 조직의 고능률화를 달성해가고자 의도를 가지고 이루어졌다. 분석은 크게 3가지 측면에서 수행하였다.

첫째, 보험판매에 영향을 미치는 주요한 요인들(고객지향성, 서비스 신뢰, 서비스 만족, 몰입 및 서비스 충성도)간의 인과관계를 확인하고자 하였다. 이를 위해 소비자를 대상으로 보험구매에 영향을 미치는 판매자 특성에 관한 설문조사를 실시하였고, 동 자료를 토대로 실증분석을 수행하였다. 분석방법은 보험판매에 영향을 주는 요인을 추출한 후 이들 변수사이의 인과관계를 확인하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modelling)을 설정하고 가설검증을 실시하여, 요인들간의 상호 영향력을 평가하였다. 실증분석 결과, 고객지향성은 충성도에 간접적 경로를 통해 영향을 미치므로 판매자의 고능률화에 중요한 요인으로 작용하며, 서비스 신뢰는 몰입과 충성도에 긍정적인 영향을 통해 고능률화를 위한 요인으로 작용하고, 고객의 서비스 만족 수준 역시 고능률화의 중요한 요인으로 작용할 것임을 밝혔다. 둘째, 인과관계 모

형에서 충성도에 영향을 미치는 중요한 요인으로 밝혀진 고객지향성과 보험설계사의 다양한 특성(인구통계학적 특성, 기타 특성)이 보험설계사의 성과(실적)에 어떠한 영향을 주는지를 분석하여 보험설계사의 고능률화를 위한 시사점을 도출하고자 하였다. 분석과정은 1단계 분석에서 고객지향성을 구성하는 요인(독립변수)들과 고객지향성 점수(종속변수)를 이용하여 각 독립변수들의 지수를 산출함으로써 다중회귀분석에 의한 개별 설계사의 고객지향성 지수를 개발하였다. 2단계 분석에서는 고객지향성과 보험설계사의 성과와의 관계를 다중회귀분석을 이용하여 실증분석하였다. 분석결과 설계사의 고능률화에 유의한 영향을 미칠 것으로 기대되는 설계사의 특성으로는 우선 고객지향성 수준, 설계사 경력, 교육수준, 설계사 배우자의 경제활동 여부, 설계사의 보험판매 외 기타 경력, 설계사의 기부활동 등인 것으로 나타났다. 마지막으로 보험설계사의 고능률화를 위한 방안 제시를 목적으로 상기 두 분석을 종합하여 활용방안을 제시하였고, 본 연구의 핵심 논제였던 고객지향성, 설계사의 소득수준 및 전문성을 기준으로 고능률 설계사 집단과 저능률 설계사 집단간의 비교 분석을 실시하였다. 즉 산출된 고객지향성 지수를 중심으로 수집된 데이터를 보험설계사 특성별로 구분하여 비교 분석함으로써 고객지향성, 설계사의 소득, 그리고 전문성이 각각 높은 집단과 낮은 집단 설계사의 특성을 비교하여 집단간의 차이가 주는 시사점을 도출하고 고능률화를 위한 과제를 제안하였다.

본 연구의 방법론이나 분석의 주제가 타 분야에서는 새로운 것이 아니지만, 보험판매원에 대한 연구가 극히 미미한 수준에서 최근의 데이터를 활용하여 실증적 결과를 보여주었고, 그 내용이 상당부분 유의한 것으로 나타나 나름대로 의의를 부여할 수 있을 것이다. 특히, 보험판매시 마케팅 개념들을 보험에 적용하고 이들간의 관계성에 대한 실증적 분석을 수행하고, 아울러 확인된 마케팅의 개념과 보험설계사의 개별적 특성들을 활용하여 보험설계사의 고능률화를 위한 요건을 실증적 데이터를 통해 확인하고자 했다는 점에서 학문적 의미를 가질 수 있을 것으로 판단된다. 아울러 본 연구에서는 실증분석의 시사점과 활용방안을 제시함으로써 보험영업 실무적 측면에서도 보다 진전된 설계사 또는 판매조직의 관리(채용, 교육, 보수 및 유지 등)가 체계적이고 과

학적으로 이루어질 수 있을 것이다. 그리고 이를 통해 설계사의 고능률화라는 연구의 목적을 달성할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 보험설계사의 고능률화에 대한 다양한 시사점을 제공하고 있지만 몇가지 연구의 한계점을 갖고 있다. 첫째, 설계사에 대한 설문조사시 현재 설계사 조직이 주도적 채널로 활발하게 운영되고 있는 생보사의 설계사만을 대상으로 하였다는 점과 생보산업의 설계사 수에 비하여 샘플의 크기가 적어 생보산업 전체를 대표하는 객관적 결론을 제시하는데 다소 부족한 감이 있을 수 있다는 점이다. 특히, 소득측면에서 볼 때 생보사 설계사 보다는 손보사 설계사가 보다 더 고능률화를 필요로 하고 있다는 점에서 향후 손해보험회사의 설계사를 대상으로 한 연구의 필요성이 있을 것으로 생각된다. 둘째, 본 연구에서는 보험판매에 영향을 미치는 요인들간의 인과관계 분석에서 종목별로 다르게 나타날 가능성이 높지만 보험상품 전체를 대상으로 함으로써 그 활용도 측면에 제한이 있다는 점을 들 수 있다. 예를 들면 자동차보험이나 중신보험 등 종목의 특성에 따른 충성도의 결정요인이 상이하게 나타날 수 있는데, 본 연구는 보험이라는 큰 틀 안에서 분석함으로써 정확한 개별종목에 대한 결정요인을 해석하는데는 상당한 주의를 요할 수밖에 없다는 한계를 가지고 있다. 향후 상품의 세부 성격에 따라 다양한 카테고리로 구분하여 살펴볼 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서 설계사의 영업성과 지표로서 설계사의 소득을 사용했는데, 보험회사 입장에서 볼 때 동 지표가 보험회사의 손익을 적절하게 대리하는 데에는 상당한 모럴해저드(moral hazard)의 문제가 존재할 수 있다. 본 연구에서 성과 지표로서 모집액, 계약건수, 소득수준, 유지율, 목표달성률 등 제한된 범위에서 설문 데이터를 분석한 결과 소득수준을 설계사의 성과지표로 하는 것이 연구의 목적상 가장 적절하다고 판단하였다. 향후 설계사의 영업성과를 나타낼 수 있는 다양한 지표들을 분석하고, 최적의 지표를 개발하여 활용하는 것이 필요할 것이다. 넷째, 본 연구는 고능률화를 위한 방향제시와 다양한 설계사 특성 변수들간의 관계 분석에 초점을 둔 결과, 회사에서 활용가능성이 높을 것으로 예상되는 통제변수(예를 들면 설계사 교육의 정도나 인센티브 구조)에 대해서는 별도의 분석을 수행하지 않았다. 이러한 변수들은 실제 자료의 성격상 입수하는데 어려움이 있고 또한 회사별

전략적 접근이 상이하기 때문에 보고서에서 분석할 수 없었음을 밝힌다. 다섯째, 보험판매에 영향을 미치는 다양한 요인들 중 본 연구에서는 주로 고객지향성을 중심으로 판매자 성과와의 관계분석을 수행하였다. 따라서 기타의 요인들, 예를 들면 신뢰성, 서비스 만족이나 몰입 등이 설계사의 실적에 미치는 영향과 이들 요인을 토대로 설계사의 고능률화를 위한 시사점 도출은 향후 과제로 돌릴 수밖에 없을 것 같다.

## 참고문헌

- 구경원 · 김판영, 「신뢰의 선행요인이 고객의 지각된 신뢰, 행위의도에 미치는 영향」, 『외식경영학회』, 10(3), 2007, pp.299-317.  
금융감독원, 금융통계정보시스템.  
\_\_\_\_\_, 보도자료, 2008. 8. 7.자  
\_\_\_\_\_, 보도자료, 2007. 7. 6.자  
금융위원회, 보도자료, 2008. 11. 4.자
- 김용준 · 김진수, 「서비스기업의 시장지향성, 고객만족도, 기업성과에 관한 실증연구」, 『유통연구』, 3(1), 1998, pp.31~54.
- 김정동 · 전유훈, 「보험 판매원의 서비스 품질에 관한 연구」, 『리스크관리연구』, 14(2), 2003, pp.109~134.
- 김현경 · 박소연 · 이문규 · 이동진, 「서비스 신뢰와 충성도의 결정요인 및 발달과정에 대한 정성적 분석」, 『마케팅연구』, 2004, 19(4), pp.1~33.
- 김현석, 「손해보험 모집조직 현황 및 변화추이 분석」, 『월간손해보험』, 손해보험협회, 2008. 6, pp.57-75.
- 라선아, 「서비스 충성도 형성의 이중경로 모형 -내재적 경로와 외재적 경로의 상대적 영향력 비교를 중심으로-」, 『마케팅연구』, 20(4), 2005, pp.15~56.
- 박대현, 「판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용」, 성균관대 박사학위 논문, 1995.
- 박상준 · 김현철, 「고객만족지수와 기업성과」, 『마케팅연구』, 18(3), 2003, pp.19~50.
- 보험개발원, 『보험통계연감』  
생명보험협회, 금융통계정보시스템.

- 손해보험협회, 통계자료실.
- 안철경, 「겸업화 특성 및 채널 적합성 분석을 통한 보험회사의 채널 전략」, 『보험학회지』, 79, 2008, pp.39~51.
- 안철경 · 기승도, 「방카슈랑스 등 규제완화가 호주 보험시장에 미친 영향과 시사점」, 『보험동향』, 보험연구원, 2007 여름호.
- 안철경, 이상우, 『2008년 보험소비자 설문조사』, 보험연구원, 2008.
- 예종석 · 윤운락, 「시장지향성이 사업성과에 미치는 영향」, 『마케팅연구』, 11(2), 1996, pp.1~21.
- 유필화 · 박대현 · 곽영식, 「판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석」, 『소비자학연구』, 7(2), 1996, pp.59~86.
- 이문규, 「서비스 충성도의 결정 요인에 관한 연구」, 『마케팅연구』, 14(1), 1999, pp.21~45.
- 이유재, 「고객만족 연구의 종합적 고찰」, 『소비자학연구』, 11(2), 2000, pp.139~166.
- \_\_\_\_\_, 「고객만족이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 고객충성도 변수의 역할」, 『마케팅연구』, 22(1), 2007, pp.81~102.
- 이유재 · 라선아, 「구매후 만족도 평가, 기대의 조정, 재구매 의도의 흐름에 관한 연구 : 고객충성도의 조절효과를 중심으로」, 『소비자학연구』, 13(3), 2002, pp.51~78.
- 이유재 · 안정기, 「서비스애호도와 의사애호도가 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 『소비자학연구』, 12(1), 2001, pp.53~74.
- 이유재 · 이청림, 「고객만족이 기업의 수익성과 가치에 미치는 영향」, 『마케팅연구』, 21(2), 2006, pp.85~113.
- 이학식 · 임지훈 『구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0』, 서울: 법문사, 2007.

- 이훈영, 『연구조사방법론』, 서울: 청람, 2008.
- 전인수 · 김현정, 「ROCSI : 고객만족과 투자 과연 효과 있는가?」, 『마케팅연구』, 20(3), 2005, pp.65~84.
- 전호성, 「영업사원 직무만족도의 선행변수와 결과변수 사이의 인과관계에 관한 연구」, 『산학경영연구』, 18(2), 2005, pp.151~178.
- 정남호 · 이건창, 「Bricks & Clicks 서점에서 고객만족과 재구매의도 결정요인에 관한 연구 : 전퇴의 전이, 전환비용, 개인의 태도」, 『경영학연구』, 2007, pp.183~204.
- 조은성, 「탐색적 요인분석 사용의 적절성 검토」, 『마케팅연구』, 22(3), 2007, pp. 179~208.
- 최낙환, 「판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할」, 『마케팅연구』, 1997, 12(2), pp.43~65.
- 통계청, 『한국보험통계연감2007』, 2008.
- 홍효석 · 임지훈, 「생명보험서비스 질과 고객 만족도간의 관련성에 관한 연구」, 『산업경제연구』, 16(2), 2003, pp.343~359.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Roland T. Rust, "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability : Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, 16(2), 1997, pp.129~145.
- Barbara, Cater, "Trust and Commitment in Professional Service Marketing Relationships in Business-to-Business Markets", *Managing Global Transition*, 5(4), 2007, pp.371~390.
- Bearden William O. and Richard G. Netemeyer, *Handbook of Marketing Scales*, Association for Consumer Research, 1999.
- Bernhardt, Kenneth L., Naveen Donthu, and Pamel A. Kennett, "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research*, 47(2), 2000, pp.161~171.

- Brady, Micheal K, and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality : A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, 65, July 2001, pp.34~49.
- Bruner II Gordon C., Paul J. Hensel, and Karen E. James, *Marketing Scales Handbook : A Compilation of Multi-Item Measures for Consumer Behavior and Advertising Volume IV*, American Marketing Association, 2005.
- Chaudhuri, Arjun, and Morris B. Holbrook), "The Chain of Effects from Brand Performance : The Role of Brand Loyalty", *Journal of Marketing*, 65, April 2001, pp.81~93.
- Cronin J. J. and S. A. Taylor, "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 30, February 1992, pp.7~27.
- Cunningham, R. M., "Customer Loyalty to Store and Brand," *Harvard Business Review*, 39, November-December 1961, pp.127~137.
- Czepiel, John A. and Robert Gilmore, "Exploring the Concept of Loyalty in Services", *In The Services Challenge : Integrating for Competitive Advantage*, J. A. Cizepiel, C. A. Congram and J. Shanahan(Eds.), Chicago, IL: American Marketing Association, 1987, pp.91~94.
- Deshpand□, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms : A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57, January 1993, pp.23~27.
- Dunlap, B. J., Micheal J Dotson, and Terry M. Chambers, "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers : A

- Sales-Orientation, Customer-Orientation Approach", *Journal of Business Research*, 17, September 1988, pp.175~187.
- Fornell, Claes, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 55, January 1992, pp.1~21.
- Fornell, Claes and David F. Larcker, "Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, February 1981, pp.39~50.
- Garbarino, E., and Johnson M. S.. "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships" *Journal of Marketing*, 63, April 1999, pp.70~87.
- Gordon, C. Bruner II, and Paul J. Hensel, *Hand book of Marketing Scale*, American Marketing Association, Vol.III, 2001; IV, 2005.
- Gremler, D. D., and S. W. Brown, "Service Loyalty : Its Nature, Importance and Implication", in B. Edvarsson, S. W. Brown, R. Johnston, and E. E. Scheuing(Eds.), *Proceedings American Marketing Association*, 1996, pp.171~180.
- Grönroos, Christian, "A Service Quality Model and Its Marketing Implication", *European Journal of Marketing*, 18(4), 1984, pp.36~44.
- \_\_\_\_\_, "Service Quality : The Six Criteria of Good Service Quality", *Review of Business*, 9, Winter 1988, pp.10~13.
- Ittner, Christopher D., and David F. Larcker, "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction", *Journal of Accounting Research*, 36, 1998, pp.1~35.

- Keller, Kevin Lane, "Building Customer Based Brand Equity", *Marketing Management*, July/August 2001, pp.15~19.
- Kohli, Ajay K. and Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Management Implications", *Journal of Marketing*, 54, April 1990, pp.1~18
- Kohli, Nernard J. Jaworski, and Ajith Kumar, "MARKOR : A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30, November 1993, pp.467~477.
- Kotler, P., *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*(8th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice~Hall, 1994.
- LIMRA International, "Trends in Distribution Across Europe, Africa, and the Middle East", 2007.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review* 20(3), 1995, pp.709~734.
- McAllister, D. J., "Affect-Based and Cognition-Based Trust as Foundations Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Review*, 38(1), 1995, pp.24~59.
- McNamara, Carlton P., "The Present Satus of Marketing Switch? The Dynamic of Satisfaction versus Loyalty", *Journal of Service Marketing*, 12(3), 1972, pp.77~194.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp.20~38.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business exptitability", *Journal of Marketing*,

54, October 1990, pp.20~35.

Nelson, Eugene C., Roland T. Rust, Anthony Zahorik, Robin L. Rose, Paul Batalden, and Beth A Siemanski, "Do Patient Perceptions of Quality Relate to Hospital Financial Performance?", *Journal of Health Care Marketing*, December 1992, pp.6~13.

Oliver, Richard L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequence of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, November 1980, pp.460~469.

\_\_\_\_\_, *Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York : McGraw-Hill, 1997.

\_\_\_\_\_, "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1999.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and Leonard .L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49(4), 1985, pp.41~50.

\_\_\_\_\_, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, Spring 1988, pp.12~37.

\_\_\_\_\_, "Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric Criteria", *Journal of Retailing*, 70(3), 1994, pp.201~230.

Reichheld, Frederick F., *The Loyalty Effect*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996.

Saxe, Robert, "*The Customer Orientation of Salespeople*", Ph. D. dissertation, UCLA Graduate School of Management, 1979.

- Saxe, Robert and Barton A. Weitz, "The SOCO scale : A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19, August 1982, pp.343~351.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing II, "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31, February 1994, pp.106~116.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Barry, S., "Customer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, 66, 2008, pp.15~37.
- Slator, S. F., and J. C. Narver, "Dose Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58, October 1994, pp.46~55.
- Williams, M. Roy, "Organizational Culture As a Predictor of the Level of Salesperson's Customer Oriented Behavior", Doctorial Dissertation, Oklahoma State Univ, 1992.

## 첨부 1

### 보험구매에 영향을 미치는 보험판매자 특성에 대한 소비자 설문조사

응답방법 : 각각의 항목에 대해 7점 척도로 응답해 주십시오.

▶ ① ~ ③까지는 질문에 대한 부정적(아니다) 의사표시

▶ ④ 중간수준

▶ ⑤ ~ ⑦까지는 질문에 대한 긍정적(그렇다) 의사표시

① 매우 낮음(강한 부정) ④ 중간정도 (그저 그렇다) ⑦ 매우 높음(강한 긍정)

\* 나에게 보험을 판매(상당)한 보험회사 또는 보험설계사(이하 “나의 보험설계사”)를 염두해 두고 해당란에 표시(√)해 주십시오.

♠ 다음은 나의 보험회사/설계사의 “고객지향성” 에 대한 질문입니다 ♠

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
매우낮음			보통(중간)			매우높음

a14. 나의 보험설계사는 고객(나)의 욕구 파악보다 보험상품 판매 얘기를 먼저(주로)한다.

a15. 나의 보험설계사는 (본인의 이익과 관계없이) 나에게 가장 도움이 되는 보험상품을 판매한다.

a16. 나의 보험설계사는 상품이 고객에게 꼭 맞는다는 확신이 있을 경우에만 계약을 한다.

a17. 나의 보험설계사는 고객이 물어보기에 앞서 상품의 단점(불리한 점)까지 설명한다.

a18. 나의 보험설계사는 내가 귀찮을 정도로 물어도 싫어하지 않는다.

a19. 나의 보험설계사는 어떻게 해서든 판매하려고 마음먹은 상품은 끈질기게 설명하고자 한다.

- a20. 나의 보험설계사는 내가 물어보는 질문에 정확하게 대답해 준다.
- a21. 나의 보험설계사는 계약체결에 장애가 된다고 판단되면 더 이상 설명을 하지 않는다.
- a22. 나의 보험설계사는 고객의 불만을 들어줄 때 생색을 낸다.
- a23. 나의 보험설계사는 경쟁사의 가격변화에 민감하게 대처한다.
- a24. 나의 보험설계사는 경쟁사 상품을 이야기 하면 잘 듣는 편이다.
- a25. 나의 보험설계사는 경쟁사의 상품에 대해 무조건 비판적으로 이야기 한다.
- a26. 나는 보험 관련해서는 우선적으로 나의 보험사(설계사)에게 문의할 것이다.
- a27. 나의 보험설계사와 맺은 인연은 평생 지속될 것으로 믿는다.
- a28. 보험회사(설계사)와 고객(나)은 상하관계라기 보다는 동반자 관계이다.
- a29. 나의 보험설계사는 일단 계약부터 체결하려고 한다.
- a30. 나의 보험설계사는 보험계약 체결 후에도 고객만족을 정기적으로 평가한다.
- a31. 나의 보험설계사는 고객에 대해 판매 후 관리를 잘 한다.
- a32. 나의 보험설계사는 자기의 목표달성(실적)을 위하여 고객을 이용한다.
- a33. 나의 보험설계사는 신규고객 개척보다 기존고객의 관리에 더 주안점을 두는 것 같다.

♠ 다음은 나의 보험회사/설계사의 “서비스 만족도” 에 대한 질문입니다 ♠

- a34. 계약체결시 친절성 수준
- a35. 상품 보장내용 및 약관 설명 수준
- a36. 계약중 신속한 서비스 제공 수준
- a37. 보장수준 대비 가격의 만족수준
- a38. 계약체결시 전반적 만족도 수준
- a40. 보상처리절차의 간단/신속성 수준
- a41. 보상직원과 연락/협의 용이성
- a42. 경제적 보상 외에도 비경제적 보상 수준
- a43. 계약체결시 기대수준 대비 보상금액 수준의 충족성 수준
- a44. 사고 보상시 전반적 만족도 수준
- a46. 가입(유지)기간중 서비스 요청(면담, 질의, 방문 등)시 시간 배려 수준
- a47. 가입(유지)기간 중 서비스 요청시 계약체결 전과 같은 수준으로 응했다.

- a48. 가입(유지)기간 중 담당 설계사 부재시 회사의 응대 수준
- a49. 회사(설계사)의 부대서비스(우대금리, 건강검진, 보험료 할인 등) 만족수준
- a50. 보험계약 유지기간 동안 전반적 만족도 수준

♣ 다음은 나의 보험회사/설계사의 “신뢰성” 에 대한 질문입니다 ♣

- a51. 나에 대한 상황을 완전히 분석 · 이해하고 나에게 상품을 권유하였다.
- a52. 나의 설계사는 재무컨설팅 등에 전문성이 돋보인다.
- a53. 나의 설계사는 펀드나 대출상담을 전문적으로 하는 것이 가능하다.
- a54. 나의 설계사의 판매능력 및 기법(노하우)은 탁월하다.
- a55. 나의 설계사의 전반적인 전문성 수준
- a56. 나의 설계사는 소속 보험회사(지점)에서 유능하게 평가 받는다.
- a57. 나의 설계사(보험회사)의 이미지는 PB(은행), 증권딜러에 비해 손색이 없다.
- a58. 나의 설계사(보험회사)는 타사 대비 상품경쟁력이 있다.
- a59. 나의 설계사(보험회사)의 전반적 명성 수준
- a60. 나의 설계사(보험회사)는 정직하다.
- a61. 나의 설계사(보험회사)는 일관성이 있게 행동한다.
- a62. 나의 설계사(보험회사)는 약속을 잘 지킨다.
- a63. 나의 설계사(보험회사)는 문제발생시 충실하게 문제해결에 도움을 줄 것이다.
- a64. 나의 설계사(보험회사)는 불만을 이야기 하면 신속하게 해결하려고 한다.

♣ 다음은 나의 보험회사/설계사의 “몰입 및 충성도” 에 대한 질문입니다 ♣

- a65. 나의 설계사(보험회사)에 친숙해진 느낌이다.
- a66. 나의 설계사(보험회사)에 애착이 간다.
- a67. 나의 설계사(보험회사)는 다른 회사(판매원)에 비해 호감이 간다.
- a68. 다소간의 가격(보험료) 차이에도 나의 설계사(보험회사)와 거래할 것이다.
- a69. 나의 설계사(보험회사)를 다른 사람에게 추천할 의향이 있다.
- a70. 나의 설계사(보험회사)의 상품을 재구입(재계약)할 의향이 있다.
- a71. 나의 설계사(보험회사)의 상품을 타회사의 상품보다 더 많이(자주) 가입할 것이다.



200 연구보고서 2009-01

- ③ 대졸 (        )    ④ 대학원(석사) 이상 (        )  
⑤ 모름/무응답 (        )

♣ 바쁘신 데도 불구하고 시간을 내주셔서 대단히 고맙습니다 ♣

## 첨부 2

### 보험판매자(설계사/대리점) 특성에 대한 설문조사

응답방법 : 각각의 항목에 대해 7점 척도로 응답해 주십시오.

- ▶ ① ~ ③까지는 질문에 대한 **부정적 의사표시**
- ▶ ④ 중간수준
- ▶ ⑤ ~ ⑦까지는 질문에 대한 **긍정적 의사표시**

1. 매우 낮음(강한 부정) 4. 중간정도 (그저 그렇다) 7. 매우 높음(강한 긍정)

#### 1. 고객지향성 관련 질문입니다.

① 매우낮음 (아님)	②	③	④ 보통 (중간)	⑤	⑥	⑦ 매우높음 (그렇다)
-------------------	---	---	-----------------	---	---	--------------------

#### 1. 고객지향성 관련 질문입니다.

- va1. 고객의 욕구 파악보다 보험상품 판매 얘기를 주로 한다.
- va2. (나의 이익과 관계없이) 고객에게 가장 도움이 되는 보험상품을 판매한다.
- va3. 고객욕구파악을 위해 동료간/상하간 정기적으로 대화한다.
- va4. 상품이 고객에게 꼭 맞는다는 확신이 있을 경우에만 계약을 한다.
- va5. 고객이 물어보기에 앞서 상품의 단점(불리한 점)까지 설명한다.
- va6. 어떻게 해서든 판매하려고 마음먹은 상품은 고객에게 끈질기게 설명한다.
- va7. 고객의 불만을 해결해 줄때는 생색을 낼 필요가 있다.
- va8. 지나치게 정직한 것은 판매활동에 장애가 된다.
- va9. 경쟁보험사가 내 고객을 상대로 강력한 캠페인을 시작하면 즉각적으로 대응계획을 수립한다.

- va10. 나는 경쟁 보험사보다 고객에게 더 초점을 맞춘다.
- va11. 경쟁사의 가격변화에 민간하게 반응(대처)하는 것이 빠르다.
- va12. 보험과 관련해서는 고객은 우선적으로 나에게 문의할 것이다.
- va13. 한번 고객은 평생고객이 될 수 있다고 믿는다.
- va14. 나는 친구에게 선물을 할 때 꼭 그에게 맞는 것을 기억해 낸다.
- va15. 나는 무슨 일이든 결과가 빨리 나오는 것이 좋다.
- va16. 보험계약 체결 후 고객만족을 정기적으로 평가한다.
- va17. 고객에 대해 판매 후에도 관리를 잘 한다.
- va18. 고객에게 쓰는 비용은 아깝지 않다.
- va19. 고객에게 잘해 주면 보답이 있다.
- va20. 새로운 고객 개척보다 기존 고객을 잘 관리하는 것이 더 중요하다.
- va21. 고객에게 적합한 상품이 없는 경우 타사 상품을 권유(안내)한다.
- va22. 우리 회사 상품의 강점과 약점을 균형있게 설명한다.
- va23. 동료/지점간 상담결과를 공유하여 향후 계약시 활용한다.
- va24. 보험상품 설계의 과정에서 고객과 공동으로 협의하면서 결정한다.
- va25. 고객의 니즈를 상품개발시 반영하도록 의견을 제시한다.
- va26. 보험계약 체결 후 불만이 발생할 경우 회사와 고객에게 상대방의 입장을 정확하게 설명한다.
- va27. 보상이 원만하게 이루어지지 않을 경우 직접 회사와 고객에게 상대방의 입장을 정확하게 설명하고 해결을 주도한다.
- va28. 고객불평 등 문제발생시 회사와 공동의 책임으로 인식한다.
- va29. 계약 또는 사고 처리시 고객과 회사간 업무가 용이하게 연계된다.
- va30. 보험회사와 설계사간 업무적 결속력이 강하다.
- va31. 회사의 신상품 개발, 홍보 등이 고객에게 잘 전달되는 체계가 갖추어져 있다.
- va32. 고객이 서비스 요청시 충분한 시간을 배려한다.
- va33. 보험 유지기간중 계약자와 지속적 연락을 하면서 불편하지 않도록 한다.
- va34. 사고발생, 만기도래 등으로 계약 종료 후에도 계약자와 연락한다.
- va44. 나는 사용하는 판매 접근법이 고객 특성에 따라 매우 유연하다.
- va45. 나는 다양한 접근법을 쉽게 사용할 수 있다.
- va46. 기본적으로 나는 대부분의 고객들에게 같은 접근법을 사용한다.
- va47. 나는 고객의 니즈에 매우 민감하다.
- va48. 고객별로 특성을 분류하고 각각 어떻게 다른지 이해하려고 한다.





성별구분 (SQ1.1)	연령 (SQ1.2)	결혼여부 (SQ1.3)
남( ) 여( )	( )세	기혼( ) 미혼( )

SQ1.4 기혼이신 경우 실례하지만, 현재 귀하의 배우자의 경제활동 상태는 어떻습니까?

- ① 있음 ( ) ② 휴직 ( ) ③ 없음 ( ) ④ 무응답( )

SQ1.5 실례합니다만, 귀하의 배우자의 직업은? ( )

① 전문직(의사, 교사, 법조인 등)	② 금융업(은행, 보험, 증권등)
③ 공무원, 공기업 등 정부관련기관	④ 대기업 (경영/관리/사무/기술직)
⑤ 중소기업(경영/관리/사무/기술직)	⑥ 서비스/판매/영업직/학원교사
⑦ 자영업	⑧ 생산/단순/노무직
⑨ 가사(주부)	⑩ 무직
⑪ 기타( )	

SQ2 귀하의 보험설계사 및 기타 직장 경력에 대하여 기입하여 주십시오.

보험판매(설계사) 경력 (SQ2.1)	보험판매외 보험(회사)근무경력 (SQ2.2)	기타 직장경력 (SQ2.3)
(    년    개월)	(    )년	(    )년

SQ2.4 실례합니다만, 귀하의 보험판매(설계사)업 종사 전 직장 은? ( )

① 전문직(의사, 교사, 법조인 등)	② 금융업(은행, 보험, 증권등)
③ 공무원, 공기업 등 정부관련기관	④ 대기업 (경영/관리/사무/기술직)
⑤ 중소기업(경영/관리/사무/기술직)	⑥ 서비스/판매/영업직/학원교사
⑦ 자영업	⑧ 생산/단순/노무직
⑨ 가사(주부)	⑩ 무직
⑪ 기타( )	

SQ3. 실례합니다만, 귀하의 최종학력은?

- ① 중졸이하 ( )      ② 고졸 ( )  
③ 대졸 ( )      ④ 대학원(석사) 이상 ( )  
⑤ 모름/무응답 ( )

SQ4. 현재 귀하의 소속 보험회사는? ( )  
GA인 경우 소속대리점은? ( )

♣ 바쁘신 데도 불구하고 시간을 내주셔서 대단히 고맙습니다

---

## 보험연구원(KIRI) 발간물 안내

---

### ■ 연구보고서

- 2006-1 보험회사의 은행업 진출 방안 / 류근옥 2006.1
- 2006-2 보험시장의 퇴출 분석과 규제개선방향 / 김현수 2006.3
- 2006-3 보험지주회사제도 도입 및 활용방안 / 안철경, 이상우 2006.8
- 2006-4 보험회사의 리스크공시체계에 관한 연구 / 류건식, 이경희 2006.12
- 2007-1 국제보험회계기준도입에 따른 영향 및 대응방안 / 이장희, 김동겸 2007.1
- 2007-2 민영건강보험료율 결정요인 분석 / 조용운, 기승도 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 손·익 위험 관리전략에 관한 연구 / 성주호 2007.3
- 2007-4 확률적 프런티어 방법론을 이용한 손해보험사의 기술효율성 측정 / 지홍민 2007.3
- 2007-5 금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널전략 / 안철경, 기승도 2008.1
- 2008-1 보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구 / 최영목, 장동식, 김동겸 2008.1
- 2008-2 한국 보험시장과 공정거래법 / 정호열 2008.3
- 2008-3 확정급여형 퇴직연금의 자산운용 / 류건식, 이경희, 김동겸 2008.3

■ 연구조사자료

- 2006-1 2006년도 보험소비자 설문조사 / 김세환, 조재현, 박정희 2006.3
- 2006-2 주요국 방카슈랑스의 운용사례 및 시사점 / 류건식, 김석영, 이상우, 박정희, 김동겸 2006.7
- 2007-1 보험회사 경영성과 분석모형에 관한 비교연구 / 류건식, 장이규, 이경희, 김동겸 2007.3
- 2007-2 보험회사 브랜드 전략의 필요성 및 시사점 / 최영목, 박정희 2007.3
- 2007-3 2007년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 오승철 2007.3
- 2007-4 주요국의 퇴직연금개혁 특징과 시사점 / 류건식, 이상우 2007.4
- 2007-5 지적재산권 리스크 관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2007.10
- 2008-1 보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문, 김진억, 지재원, 박정희, 김세중 2008.2
- 2008-2 노인장기요양보험 제도 도입에 대응한 장기간병보험 운영 방안 / 오영수 2008.3
- 2008-3 2008년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 이상우 2008.4
- 2008-4 주요국의 보험상품 판매권유 규제 / 이상우 2008.3

■ 정책연구자료

- 2006-1 2007년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2006.12
- 2006-2 의료리스크 관리의 선진화를 위한 의료배상보험에 대한 연구 / 차일권, 오승철 2006.12
- 2007-1 퇴직연금 수탁자리스크 감독방안 / 류건식, 이경희 2007.2
- 2007-2 보험상품의 불완전판매 개선방안 / 차일권, 이상우 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 지급보증제도의 효율체계에 관한 연구:미국과 영국을 중심으로/ 이봉주 2007.3
- 2007-4 보험고객정보의 이용과 프라이버시 보호의 상충문제 해소방안 / 김성태 2007.3
- 2007-5 방카슈랑스가 보험산업에 미치는 영향 분석 / 안철경, 기승도, 이경희 2007.4
- 2007-6 2008년도 보험산업 전망과 과제 / 양성문, 김진익, 지재원, 박정희, 김세중 2007.12
- 2008-1 민영건강보험 운영체계 개선방안 연구 / 조용운, 김세환 2008.3
- 2008-2 환경오염리스크관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2008.3
- 2008-3 금융상품의 정의 및 분류에 관한 연구 / 유지호, 최원 2008.3
- 2008-4 2009년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 이태열, 신종협, 황진태, 유진아, 김세환, 이정환, 박정희, 김세중, 최이섭 2008.11

■ 연구논문집

- 1호 보험산업의 규제와 감독제도의 미래  
/ Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace 1997.6
- 2호 세계보험시장의 변화와 대응방안  
/ D. Farny, 전천관, J. E. Johnson, 조해균 1998.3
- 3호 제1회 전국대학생 보험현상논문집 1998.11
- 4호 제2회 전국대학생 보험현상논문집 1999.12

■ 영문발간물

- Environment Changes in the Korean Insurance Industry in Recent Years :  
1호 Institutional Improvement, Deregulation and Liberalization / Hokyung Kim,  
Sango Park, 1995.5
- 2호 Korean Insurance Industry 2000 / Insurance Research Center, 2001.4
- 3호 Korean Insurance Industry 2001 / Insurance Research Center, 2002.2
- 4호 Korean Insurance Industry 2002 / Insurance Research Center, 2003.2
- 5호 Korean Insurance Industry 2003 / Insurance Research Center, 2004.2
- 6호 Korean Insurance Industry 2004 / Insurance Research Center, 2005.2
- 7호 Korean Insurance Industry 2005 / Insurance Research Center, 2005.8
- 8호 Korean Insurance Industry 2006 / Insurance Research Center, 2006.10
- 9호 Korean Insurance Industry 2007 / Insurance Research Center, 2007.9
- 10호 Korean Insurance Industry 2008 / Korea Insurance Research Institute, 2008.9

## ■ Insurance Business Report

- 20호 선진 보험사 재무공시 특징 및 트렌드(유럽 및 캐나다를 중심으로) / 장이규 2006.11
- 21호 지급여력 평가모형 트렌드 및 국제비교 / 류건식, 장이규 2006.11
- 22호 선진보험그룹 글로벌화 추세와 시사점 / 안철경, 오승철 2006.12
- 23호 미국과 영국의 손해보험 직관시장 동향분석 및 시사점 / 안철경, 기승도 2007.7
- 24호 보험회사의 자본비용 추정과 활용: 손해보험회사를 중심으로 / 이경희 2007.7
- 25호 영국손해보험의 행위규제 적용과 영향 / 이기형, 박정희 2007.9
- 26호 퇴직연금 중심의 근로자 노후소득보장 과제 / 류건식, 김동겸 2008.2
- 27호 보험부채의 리스크마진 측정 및 적용 사례 / 이경희 2008.6
- 28호 일본 금융상품판매법의 주요내용과 보험산업에 대한 영향 / 이기형 2008.6
- 29호 보험회사의 노인장기요양 사업 진출 방안 / 오영수 2008.6
- 30호 교차모집제도의 활용의향 분석 / 안철경, 권오경 2008.7
- 31호 퇴직연금 국제회계기준의 도입영향과 대응과제 / 류건식, 김동겸 2008.7
- 32호 보험회사의 헤지펀드 활용방안 / 진익 2008.7
- 33호 연금보험의 확대와 보험회사의 대응과제 / 이경희, 서성민 2008.9

## ■ CEO Report

- 2006-1 생보사 개인연금보험 생존리스크 분석 및 시사점 / 생명보험본부 2006. 1
- 2006-2 보험회사의 퇴직연금 운용전략 / 보험연구소 2006.1
- 2006-3 생보사 FY2006 손익 전망 및 분석 / 생명보험본부 2006.2
- 2006-4 의무보험제도의 현황과 과제 / 손해보험본부 2006.2
- 2006-5 자동차보험 지급준비금 분석 및 과제 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-6 보험사기 관리실태와 대응전략 / 정보통계본부 2006.3
- 2006-7 자동차보험 의료비 지급 적정화 방안 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-8 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부 2006.4
- 2006-9 날씨위험에 대한 손해보험회사의 역할 강화 방안 / 손해보험본부 2006.4
- 2006-10 장기손해보험 상품운용전략 -손익관리를 중심으로- / 손해보험본부 2006.5
- 2006-11 자동차 중고부품 활성화 방안 / 자동차기술연구소 2006.5
- 2006-12 장기간병보험시장의 활성화를 위한 상품개발 방향 / 보험연구소 2006.6
- 2006-13 보험산업 소액지급결제시스템 참여방안 / 보험연구소 2006.7
- 2006-14 생명보험 가입형태별 위험수준 분석 / 리스크 통계관리실 2006.8
- 2006-15 「민영의료보험법」 제정(안)에 대한 검토 / 보험연구소 2006.9
- 2006-16 모기지보험의 시장규모 및 운영방안 / 손해보험본부 2006.9
- 2006-17 생명보험 상품별 가입 현황 분석 / 생명보험본부 2006.10
- 2006-18 자동차보험 온라인시장의 성장 및 시사점 / 자동차보험본부 2006.10

- 2007-1 퇴직연금제 시행 1년 평가 및 보험회사 대응과제 / 보험연구소 2007.4
- 2007-2 외국의 협력정비공장제도 운영현황과 전략적 시사점 / 자동차기술연구소 2007.4
- 2007-3 예금보험제 개선안의 문제점 및 과제 / 보험연구소 2007.6
- 2007-4 자본시장통합법 이후 보험산업의 진로 / 보험연구소 2007.7
- 2007-5 방키슈랑스 확대 시행과 관련한 주요 이슈 검토 / 보험연구소 2007.11
- 2007-6 자동차보험 시장변화와 전략적 시사점 / 자동차보험본부 2007.11
- 2008-1 자동차보험 물적담보 손해를 관리 방안 / 기승도 2008.6
- 2008-2 보험산업 소액지급결제시스템 참여 관련 주요 이슈 / 이태열 2008.6
- 2008-3 FY2008 수입보험료 전망 / 동향분석실 2008.8
- 2008-4 퇴직급여보장법 개정안의 영향과 보험회사 대응과제 / 류건식, 서성민 2008.12

## 정기간행물

### ■ 계간

- 보험동향
- 보험개발연구



# 도서회원 가입안내

## 회원 및 제공자료

	법인회원	특별회원	개인회원	연속간행물 구독회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원	간행물별로 다름
제공자료	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서  -연속간행물 • 보험개발연구 • 보험동향(계간)	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서  -연속간행물 • 보험개발연구 • 보험동향(계간)	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서  -연속간행물 • 보험개발연구 • 보험동향(계간)	-보험개발연구 (년3회 ₩ 30,000)  -보험통계월보 (월간 ₩ 50,000)
	-본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료 -보험통계월보 -손해보험통계연보	-보험통계월보 -손해보험통계연보	-	-보험동향 (계간 ₩ 20,000)

※ 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관

## 가입문의

보험연구원 도서회원 담당  
 전화 : (02)368-4414, 4415    팩스 : (02)368-4099

## 회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (400401-01-125198)  
 예금주 : 보험연구원  
 - 지로번호 : 6360647

## 가입절차

보험연구원 홈페이지(www.kiri.or.kr)에 접속 후 도서회원가입신청서를 작성 등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다.

## 자료구입처

서울 : 보험연구원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 만디앤루니스

## 저 자 약 력

### 안 철 경

연세대학교 경영학 석사  
숭실대학교 경영학 박사  
현 보험연구원 산업연구실 연구위원  
(E-mail : ckahn@kiri.or.kr)

### 권 오 경

이화여자대학교 경영학 석사  
현 보험연구원 산업연구실 연구위원  
(E-mail : katie5022@kiri.or.kr)

연구보고서 2009-01

보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안

---

발 행 일 2009년 1월 일

발 행 인 나 동 민

발 행 처 보 험 연 구 원

서울특별시 영등포구 여의도동 35-4

대표전화 (02) 368-4400

---

ISBN 978-89-5710-071-4

정가 10,000원