연구보고서 2000-10

보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구

2000. 12

鄭洪周

보험개발원
보험연구소

머 리 말

자유화, 겸업화, 디지털혁명 등 최근의 환경변화로 인하여, 과거 모집인 및 대리점중심으로 전개되어 온 국내 보험판매채널이 보험중개인, 우편판매, 전화판매, 인터넷판매 및 제휴판매 등으로 다양화되고 있다. 전화판매, 보험중개인과 방카슈랑스 등 일부의 판매채널은 선진국이 우리보다 앞서 도입하여 경험한 바 있으나, 인터넷의 등장을 비롯한 정보통신혁명에 따른 판매채널 조정문제는 우리나라는 물론 외국의 선진보험사들도 공통적으로 직면한 어려운 과제로서, 일부 외국 보험사는 이에 대한 부적절한 대응으로 조직생존의 위협을 받은 사례도 있다.

우리나라의 경우 전통적인 판매채널인 모집인과 대리점의 생산성은 IMF 금융위기로 인한 기존 판매채널의 부분적인 구조조정으로 생산성이 일시적으로 증가하였으나 2000년 현재 다시 주춤한 상태이며, 보험회사의 입장에서는 인력확보의 어려움, 계약자의 행태변화, 기업의 외부인력 접근제한 등으로 판매채널로서의 효율성이 감소하고 있는 실정인 반면 전화, 인터넷 등 새로 등장한 판매채널은 비용경제성은 물론 고객접근성도 날로 강화되는 등 유효성이 증가하고 있다.

고객의 욕구를 수용하고 경쟁우위를 확보하여 생존과 발전을 도모해야 하는 보험회사들로서는 사업비의 상당부분을 구성하는 판매채널의 획기적인 변화와 조정이 불가피한 반면, 단기간에 변신하기에는 구조적인 문제가 내재되어 있다.

그러므로, 기존의 판매채널과 새로운 판매채널을 병용해야 하는 보험업계로서는 어떤 근거에서 어떤 방향으로 판매채널을 믹스하여 다중판매채널을 운영해야 하는가 하는 문제는 실천적 과제인 동시에 중요한 학술연구의 대상이기도 하다.

따라서 이 시점에서 국내 보험회사들의 최적 판매채널믹스를 체계적 분석을 통해 이론적, 제도적, 실무적 차원에서 도출하고 체계적이며 건실하게 전환될 수 있는 방안을 연구할 필요가 있다.

본 보고서는 이러한 연구 니드를 감안하여 보험연구소에서 연구주제를 기획하고 성균관대학교의 정홍주 교수에게 연구를 의뢰하여 작성된 것이다. 본 보고서는 이러한 연구목적에 맞추어 다양한 통계기법을 활용하여 분석을 행하였다. 먼저, 보험판매채널 관련통계와 시계열분석기법을 이용한 판매채널의 생산성 전망과 설문조사 및 비선형 의사결정모형을 이용한 상품별/ 고객별 판매채널의 적합도 분석을 통하여 생명보험과 손해보험의 상품별/ 고객집단별 최적의 판매채널을 도출하였다. 그리고, 설문조사 자료에 기초한 시나리오분석을 통하여 판매채널 구조조정을 위한 방향설정 및 여러가지 판매채널 믹스전략에 대한 평가를 하여, 이론적, 경영적, 정책적 시사점을 제시하였다. 아무쪼록 이 보고서가 적극 활용되어 보험업계가 환경변화에 대비한 판매채널전략을 수립하는데 기여할 수 있기를 진심으로 기대한다.

본 보고서의 출판에 앞서 바쁘신 중에도 유익한 보고서를 작성하신 정홍주 교수와 원고내용을 충실히 검토하고 보고서 심사자들에게 심심한 감사를 드린다. 나아가 본 보고서의 출간을 위해 많은 노력을 기울인 박홍민 부연구위원에게도 감사드린다. 마지막으로 본 보고서의 내용은 연구담당자 개인의 의견이며, 우리 원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2000년 12월

보 험 개 발 원

원장 박 성 욱

목 차

표 목 차

그 림 목 차

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적

과거 모집인 및 대리점을 중심으로 전개되어 온 국내 보험판매채널이 자유화, 겸업화, 디지털혁명 등 최근 환경변화로 인해 보험중개인(브로커), 우편판매, 전화판매, 인터넷판매 및 제휴판매 등으로 다양화되고 있다. 고객욕구를 수용하고 경쟁우위를 확보하여 생존과 발전을 도모해야 하는 보험회사들로서는 사업비의 상당부분을 구성하는 판매채널의 획기적인 변화와 조정이 불가피한 반면 단기간에 변신하기에는 구조적인 문제가 내재하고 있다.

전화판매, 보험중개인과 방카슈랑스(은행판매) 등 일부 판매채널의 도입은 선진국이 우리보다 앞서 이미 경험한 바 있다. 그러나 인터넷의 등장을 비롯한 정보통신혁명에 따른 판매채널 조정문제는 우리나라는 물론 외국의 선진보험사들도 공통적으로 직면한 어려운 과제이다. 일부 외국 보험사들의 경우 이에 대한 부적절한 대응으로 말미암아 조직생존의 위협을 받은 사례가 있다.

우리나라의 경우 전통적인 판매채널인 모집인(생명보험)과 대리점(손해보험)의 생산성이 둔화되는 한편 새로운 판매채널의 유효성이 증가하고 있다. 즉, 1997년말 IMF 금융위기로 인한 구조조정 작업으로 기존 판매채널의 부분적인 구조조정으로 생산성이 일시적으로 증가하였으나 2000년 현재 다시 주춤한 상태이다. 모집인과 대리점 등 소위 대면판매 조직의 경우 보험회사 입장에서 인력확보의 어려움, 계약자의 행태변화, 기업의 외부인력 접근제한 등으로 말미암아 판매채널로서의 효율성이 감소하고 있는 실정이다. 반면 전화, 인터넷 등 새로 등장한 판매채널은 비용경제성은 물론 고객접근성도 날로 강화되는 실정이다.

따라서 이에 대한 전환전략이 어느 방향에서든 필요한 실정이고, 판

매채널의 전환은 일조일석에 이루어지기 어려운 한편 붕괴는 순식간에 일어날 수 있다는 점에서 실로 예민한 과제가 아닐 수 없다. 따라서 판매채널의 조정문제는 시급한 문제인 동시에 장기적인 안목에서 체계적으로 접근하는 것이 중요하다.

한편 국내외 업계와 학계에서는 판매채널의 조정방향에 대해 논리적인 해법을 가지고 있지 못한 것으로 보인다. 단순히 신판매채널의 효율성이 높다거나 앞으로 신판매채널을 중심으로 판매채널이 어느 정도 대체될 것이라는 막연한 전망을 내놓고 있는 실정이다. 반면 기존 판매채널의 유효성에 대한 주관적인 의견개진도 적지 않다.

그러므로 기존판매채널과 신판매채널을 병용해야 하는 보험업계로서는 어떤 근거에서 어떤 방향으로 판매채널을 믹스하여 다중판매채널을 운영해야 하는가 하는 문제는 실천적 과제인 동시에 중요한 학술연구의 대상이기도 하다. 따라서 이 시점에서 국내 보험회사들의 최적 판매채널믹스를 도출하고 체계적이며 건실하게 전환될 수 있는 방안을 연구할 필요가 있다. 이러한 체계적 분석을 통해 이론적, 제도적, 실무차원에서 유익한 결과를 도출하여 보험산업의 안정적 발전과 학술적 진일보에 기여하는 것이 본 연구의 목적이라고 하겠다.

2. 연구의 범위와 방법

본 연구에서 핵심적인 문제는 국내 여러 가지 보험판매채널을 어떻게 운영할 것인가 하는 것이다. 이 문제에 대한 답을 구하기 위해 먼저 제Ⅱ장에서 판매채널 및 판매채널 믹스전략에 관한 일반이론과 아울러 보험판매채널의 종류와 특성을 살펴본다. 제Ⅲ장에서는 현실적인 측면에서 국내외 보험판매채널의 운영현황과 구조변화를 문헌자료를 이용하여 정리하고, 또한 기존 통계치와 시계열분석기법을 이용하여 주도적 판매채널의 생산성을 전망해본다. 제Ⅳ장은 본 연구의 핵심적인 부분으

로 설문조사와 비선형 의사결정모형을 이용하여 상품별/ 고객별 판매채널의 적합도 분석을 실시한다. 이에 따라 생명보험과 손해보험의 주요 상품과 주요 고객집단 각각에 대해 최적의 판매채널을 도출한다. 제Ⅴ장은 판매채널 구조조정을 위한 방향설정을 위해 설문조사 자료에 기초한 시나리오분석과 아울러 여러 가지 판매채널 믹스전략에 대한 평가를 하도록 한다. 이어서 제Ⅵ장에서는 연구결과의 요약과 더불어 이론적, 경영적, 정책적 시사점을 제시하고 보고서를 마무리한다.

한편 본 연구는 다음과 같은 점에서 한계(Limitation)와 제약요인(Delimitation)이 있다는 점을 미리 지적하고자 한다. 먼저 본 연구는 일부 보험회사의 관계 전문가들을 대상으로 한 설문조사(소위 Delphi기법)를 통한 설문자료에 대해 통계분석을 함에 따라 설문조사의 일반적 문제점이 제기될 수 있다. 표본의 대표성 문제와 응답의 성실성 문제이다.

비록 관련 설문내용을 구분하여 가급적 중립적인 의견이 독립적으로 반영되도록 하는 한편 여러 개(3개 생보사와 3개 손보사)의 보험회사들을 대상으로 조사함으로써 특정회사의 의견이 집중적으로 반영되는 것을 방지하려고 했지만, 상위사에 집중된 설문으로 말미암은 대표성 문제와 업무에 바쁜 관리자와 모집인들이 제출한 응답내용의 성실성에 대해서는 다소간의 한계가 있을 것으로 보인다. 이 문제들은 향후 추가적이고 반복적인 연구를 통해 개선될 수 있으리라 보인다.

Ⅱ. 판매채널(믹스)에 관한 이론적 접근

1. 판매채널

가. 판매채널의 개념

판매채널 또는 마케팅채널(Marketing Channel 또는 Distribution Channel)**은 제품이나 서비스를 사용·소비하도록 하는 과정에 연관된 상호의존적 조직의 집합**(Sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption)[1]**이다. 판매채널은 제품과 서비스가 생산자로부터 소비자 및 최종사용자에게 옮겨가는 과정에 참여하는 모든 개인 및 회사를 지칭하기도 한다**[2]. **또는 제품과 그 소유권을 생산에서 소비로 이전시키는데 이용되는 모든 기능을 수행하는 기관을 총칭한다**[3]. **판매채널은 마케팅경로, 유통경로 등으로도 불린다.**

기본적으로 판매채널은 적소에 적당 수량과 품질 및 적정가격에 제품과 서비스를 공급하여 수요를 충족(satisfy demand)**시킬 뿐 아니라 홍보활동을 통해 수요를 자극**(stimulate demand)**하는 기능을 수행한다**[4]. **즉, 판매채널은 소비자의 기존 욕구를 충족시키는 기능과 함께 새로운 수요를 창출하는 역할도 수행한다고 볼 수 있다.**

일반적으로 판매채널은 다음과 같은 8**가지 기능을 수행한다**[5].

---

1) Stern, Souis W. and Adel I. El-Ansary, Marketing Channels, Fourth Edition, Prentice Hall, 1992, p.1 **참조**

2) **유필화/ 김용준, 현대마케팅론 개정판, 박영사**, 1994, p.227 **참조**

3) Kotler, Philip, Marketing Management Fifth Edition, Prentice-Hall, 1987, p.539 **참조**

4) Stern & El-Ansary, **전게서** p.1

5) Kotler, **전게서** p.541

□ 거래를 기획하고 실행하는데 필요한 정보수집기능(Research)
□ 오퍼에 대한 설득력 있는 의사소통기능(Promotion)
□ 잠재고객의 탐색과 의사소통(Contact)
□ 고객의 욕구와 능력에 맞는 offer의 설정 및 수정(Matching)
□ 가격 및 기타 거래조건의 타결을 위한 협상(Negotiation)
□ 제품의 운송과 보관(Physical Distribution)
□ 매매자금의 융통 및 제공(Financing)
□ 매매과정상의 위험 분담(Risk Taking)

나. 판매채널의 선택절차

앞서 언급한대로 판매채널의 역할은 기본적으로 시장에서 공급자와 수요자사이에 생산물 거래를 연결하는 통로를 만드는 것이다. 또한 판매채널은 대안 및 선택결과가 다양하고, 수정이 쉽지 않다는 점에서 선택에 신중을 기해야 한다.

판매채널을 선택하는 절차는 크게 Zero-Base Approach와 Status-Quo Approach로 나눌 수 있다. 전자는 기존의 판매채널의 존재를 고려하지 않고 고객분석과 상품분석을 토대로 최적의 판매채널을 선택하는 방법이고, 후자는 기존에 보유하고 있는 채널을 먼저 분석한 후 그 특성에 부합하는 고객과 상품을 배분하는 방안이다. 따라서 전자는 고객분석→상품분석→채널분석→채널선택의 순서로 결정되고, 후자는 채널분석→고객분석 또는 상품분석→채널선택 등의 순서로 이루어진다. 전자는 신규사업의 경우 또는 채널이 총체적인 구조조정을 할 때 사용하는 방법이고 후자는 기존 채널을 고수하면서 신규시장에 진출하거나 신규상품을 판매할 때 채택하는 방법이다[6]. 이 두 가지 방법을 병행하는 Mixed

6) 심한 경우 기존의 판매채널을 전제로 한 목표고객과 상품을 개발·선정하는 전략을 수립할 수도 있다.

Approach도 사용될 수 있다.

1) Zero-Base Approach

판매채널을 선택함에 있어 먼저 고객이 원하는 서비스의 종류와 수준을 분석하는 방법이다. 다음으로 회사 입장에서 채널관리의 목표를 설정하고, 회사가 택할 수 있는 대안을 파악하고 각 대안에 대하여 특성을 평가하는 절차가 요구된다[7].

첫째, 고객욕구분석에는 기다리는 시간, 제품의 다양성, 점포의 숫자와 분포, 고객이 구매하는 최소단위 등이 검토된다. 고객에게 제공되는 서비스가 많거나 고도화될수록 이에 따른 채널경비가 상승하고 가격에 전가된다. 따라서 이런 서비스와 가격간의 관계에 대해 고객이 어떤 욕구구조를 보유하고 있는지 분석해야 한다.

둘째, 소비자 욕구를 분석한 후 회사 입장에서 어느 수준의 서비스를 제공할 것인지 결정해야 한다. 즉, 서비스를 기준으로 시장을 세분화하고 세분시장 중 목표시장으로 삼을 서비스의 수준을 결정한다. 이때 상품의 일반적 특성, 중간상의 특성, 경쟁사의 특성, 회사의 특성, 환경의 특성 등이 고려된다.

셋째, 선택이 가능한 채널의 확인 및 평가절차이다. 기업 입장에서 선택할 수 있는 구체적인 채널의 대안은 유한하고 이에 대한 열거 및 개별 채널별 효과와 비용을 비교·분석해야 한다. 각 채널별 수입과 비용구조 등 경제성, 기업에 의한 채널의 통제가능성, 조정 및 변경가능성 등에 대해 중점적으로 분석한다.

2) Status-Quo Approach

기존의 판매채널을 전제로 고객 또는 상품을 결정하는 이 방법은 채

7) 김용준/ 유필화 전게서 p.235

널의 기존 틀을 유지한다는 점에서 현상유지적 접근법이다. 기존의 채널이 단일한 경우에는 선택의 여지가 없으나 복수인 경우에는 기존 채널의 개별적 특성과 여건을 종합적으로 분석하여 고객과 상품을 개별 기존 채널에 배분하는 방법이다.

이 접근법에서도 채널별 배분을 위해 고객과 상품의 특성을 분석하는 점에서 Zero-Base 접근법과 차이가 없다. 다만 이 방법은 Zero-Base 접근법과는 달리 채널의 능력은 물론 욕구를 상당히 반영하게 된다는 점에서 차이가 있다. 따라서 채널조직의 안정성을 기할 수 있는 장점이 있는 반면 변신이나 혁신이 어렵다는 단점이 있다.

3) Mixed Approach

이 접근법은 Zero-Base Approach 또는 Status-Quo Approach의 혼합형이다. 즉, 전자의 경우 고객분석 및 상품분석 이후 해당 고객 및 상품을 기존채널중 하나 또는 다수에게 배정하는 방법이다. 후자의 경우에는 기존 채널의 분석이후 관련 고객 및 상품을 분석하지만 적절한 채널을 발견하지 못하는 경우 고객/상품분석을 토대로 새로운 채널을 추가하는 방법이다.

다. 판매채널의 성과 평가

판매채널의 성과를 평가하는 방법으로는 거시적 방법과 미시적 방법이 있다[8]. 거시적 방법은 국가·사회적 관점에서 채널의 효과성(Effectiveness), 형평성(Equity), 효율성(Efficiency)을 측정하는 것(3-E Perspective)이고 미시적 방법은 개별기업 또는 개별판매채널의 관리적 관점에서 비용과 수익성을 평가하는 것이다.

---

8) Stern & EL-Ansary (1992), 전게서 pp.494-534 참조

1) 거시적 관점

거시적 관점에서 평가하는 효과성은 채널이 추구하는 목표를 얼마나 달성하는가를 총체적으로 평가하는 것이다. 즉, 채널이 단기적으로 기존의 수요를 얼마나 충족(Delivery)시키고 장기적으로 잠재수요를 자극(Stimulation)하는가를 측정하는 것이다. 형평성은 어느 국가나 지역에 있는 모든 고객들에게 동일한 기회를 제공하는가를 평가한다. 즉, 열악한 조건에 있거나 지역적으로 소외된 고객집단에 대해서도 채널이 유사한 접근력을 보유하고 있는가 확인하는 것이다. 효율성은 채널관련 투입물과 산출물의 관계의 경제적 적절성을 평가하는 것으로 물리적 효율성(Physical Efficiency)과 재무적 효율성(Financial Efficiency)으로 나눌 수 있다. 산출물이 적더라도 투입물이 더욱 적은 경우에 효과성은 낮으나 효율성은 높다고 한다.

2) 미시적 관점

미시적 관점에서 채널을 평가하는 방법은 개별회사 또는 개별 채널조직별로 재무성과 및 기여도를 측정하는 것이다. 채널별 재무성과는 영업이윤율(=당기순이익/ 매출액), 총자산회전율(=매출액/ 총자산), 자산수익율(=당기순이익/ 총자산) 등으로 평가한다. 채널조직별 기여도를 평가하는 방법에는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, CMPA(Channel Member Performance Assessment)이다. Kumar (1991)가 개발(공급자관점에서)한 이 방법은 채널로부터 추구하는 공급자의 욕구(효과성)를 규정하는 바, 목표달성(합리적 체계), 형태유지(행위적 체계), 통합(내부과정), 적응(개방체계) 등이 그 내용이 된다. 이런 목표들은 약간의 차이가 있으나 재무성과, 판매성과, 판매능력, 영업정책 준수, 성장성, 신상품 적응력, 고객욕구충족 등 7가지 평가지표로 요약될 수 있다. 한편 이 평가방법은 개별항목들에 대한 상대적 중요도에

대한 경영자의 의견이 상당히 다르다는 문제점이 있다. 따라서 2인 이상의 채널 전문관리자의 평가분석이 필요하게 된다.

둘째는 CMRA(Channel Member Return on Asset)이다. 이는 회계적, 정량적 관점의 평가방법으로 다음과 같은 객관적 수치를 측정하는 것이다.

$$CMRA = \frac{\text{총이윤} - (\text{판매촉진, 상품개발, 창고, 운반비용})}{\text{외상매출금} + \text{재고}}$$

셋째, DPP(Direct Product Profit)는 McKinsey & Co.가 1960년대 초 개발한 방식이다. 생산자로부터 판매채널로 또는 판매채널로부터 생산자로의 다양한 측면을 평가하는 CMPA 및 CMRA와는 달리 DPP는 개별 채널의 직접적인 재무성과를 측정하는 단순기법이다. 고정비용은 배제한 채, 거래와 관련된 변동비용만을 분석하는 동 방법은 상세한 회계정보를 필요로 하지만 이윤과 연계하여 직접적인 판매비용만을 측정하는 측면에서 긍정적이라고 하겠다.

2. 판매채널믹스

가. 판매채널의 다양성과 중요성

예컨대 IBM, Xerox, Kodak 등 다국적기업들은 과거에는 하나의 판매채널을 이용하여 판매활동을 수행하였으나 지금은 복수채널을 활용하고 있다. 이처럼 기업의 전체시장을 다양한 채널로 접근하는 것을 채널믹스라고 말한다. 다양한 채널의 적절한 믹스를 통해 기업은 다양한 고객과 상품에 대해 각각 독립적 판매기회를 활용하고 시장점유율이나 매출증가를 얻게 된다.

오늘날 판매채널의 선택은 기업이 직면한 핵심적 사업전략이 되었

다[9]. 채널의 다양화는 수요측면의 변화(고객 및 제품의 다양화)와 공급측면의 변화(정보화와 기술혁신, 경쟁구조의 변화)에 기인한다. 먼저 수요측면의 변화요인은 경제구조 변화(개방화, 소득증가, 경제력 차이 심화 등)와 사회구조 변화(노령화, 여성의 사회진출 확대, 미혼연령 증가 등)에 따른 고객 및 제품의 다양화 등이다. 공급측면의 변화는 개방화와 자유화에 따른 경쟁심화로 동종업종간 또는 이종업종간 경쟁이 확대되는 가운데 채널의 효율성 제고가 요구되는 한편 우편, 전화, 인터넷 등 채널의 기술적 측면의 변화를 가능하게 하고 있다는 점이다. 따라서 다양한 판매채널의 가능성과 필요성은 기업경영의 선택범위를 확대시키는 역할을 하고 있다.

다양한 채널은 각각 상이한 특성을 가진다. 예를 들어 전통적 영업조직(sales force)은 대면거래를 요구하는 복잡하고 높은 거래비용을 수반하는 거래에 최적이고, call centre는 거래에 따른 문제를 24시간 해결을 통해 customer loyalty(고객충성도)를 높이고 거래비용을 줄인다. 제휴판매(business partner and distributer)는 지역적인 접근과 접촉을 통한 시장접근성을 확대시키는 역할이 강하다. 또 Internet은 다른 채널에 비해 매우 낮은 비용으로 불특정 다수의 잠재고객에게 메시지를 전달하지만 많은 훈련과 수작업이 필요한 부분에는 적합하지 않다.

판매채널의 기업경영에서의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 예컨대 Dell computer, Charles Schwab, Fidelity Investment 등 성공적인 회사들은 경쟁사들이 모방할 수 없는 시장진입에 대한 이점 즉 채널상의 우위를 가지고 있는데 이러한 점을 Channel Advantage라고 한다. 이런 기업들은 제품형태에 따른 전통적인 판매방식에 대한 고정관념을 깨고 주주들의 부를 증가시켜 온 바, 제품차별성에 의한 경쟁력

---

9) 또한, 어느 하나만의 유통경로 선택은 몇 개의 유통경로를 선택하는 경쟁사에 비해 심각한 비용불이익이 발생. 인터넷은 낮은 비용과 폭넓은 접촉의 장점은 있지만 충성도를 가진 고객관계를 증진시킬 수 없는 단점을 가지기 때문에 인터넷 하나만의 경로선택은 바람직하지 않다.

확보에서 최근에는 경로의 차별성(channel differentiation)을 경쟁력의 중요한 원천으로 활용하고 있다. 최근 성공적인 회사들은 제품보다 시장에 어떻게 접근할 것인가에 더 많은 노력을 하고, 이와 관련 새로운 경로(인터넷 포함)를 통한 channel advantage를 증가시키고 있다.

한편 채널의 신설·조정에는 막대한 비용이 수반된다. 인터넷 등 정보통신기술을 이용한 채널을 새로 구축하는데는 생산시설에 버금가는 많은 경제적 비용이 발생하고 전통적 영업조직을 감축하는 경우 조직적, 사회적, 경제적 비용이 기업의 존립을 위태롭게 할 수도 있을 수준이다. 따라서 채널구조의 조정은 중요한 결정일 뿐 아니라 매우 어려운 결정이기도 하다고 볼 수 있다.

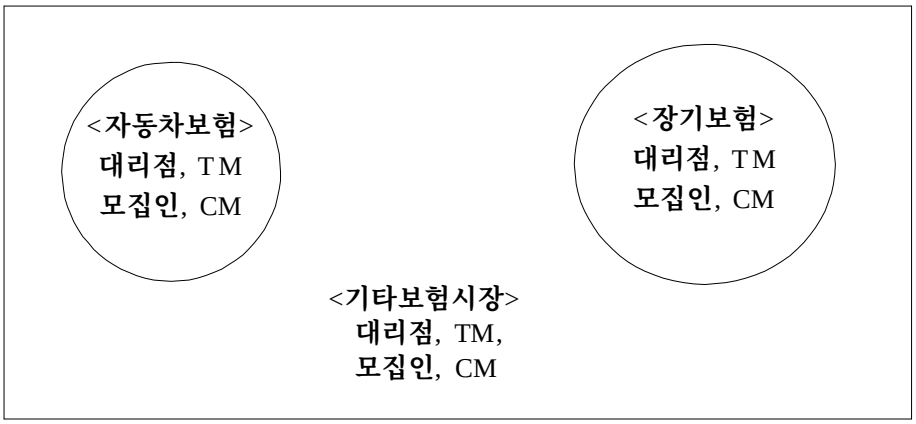
나. 판매채널믹스의 유형

채널믹스의 유형은 기본적으로 경쟁적 믹스(Competitive Mix), 보완적 믹스(Supplementary Mix), 지원적 믹스(Supportive Mix)로 구분할 수 있다. 이들을 결합한 혼합형(Hybrid Mix)도 있다. 이하에서는 보험의 예를 이용하여 이런 개념을 설명한다.

1) 경쟁적 믹스

경쟁적 믹스 또는 집중적 채널믹스(intensive channel coverage)라고도 하는데 하나의 상품시장에 서로 중복적, 경쟁적으로 다양한 채널이 활용하는 것을 말한다. 즉, 자동차를 영업소에서 판매하기도 하면서 동시에 인터넷으로도 판매하는 채널믹스 전략이다. 보험의 경우 모든 보험상품을 대리점, 모집인, TM, CM이 경쟁적으로 판매하도록 하는 방안이다(<그림Ⅱ-1>참조).

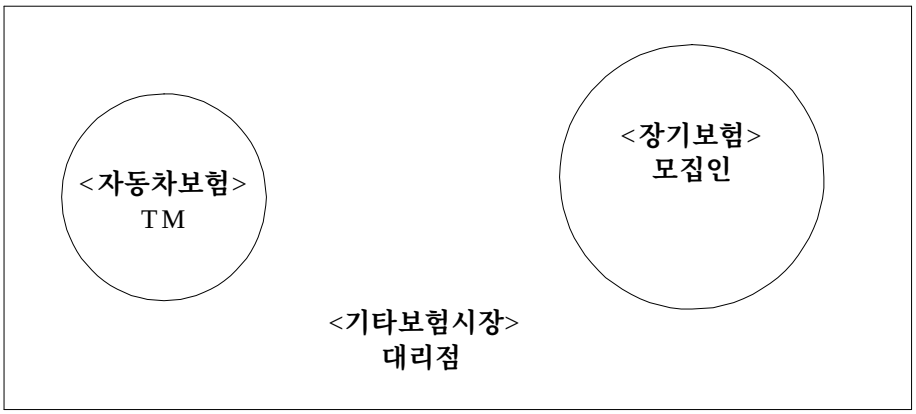
<그림Ⅱ-1> 경쟁적 판매채널 믹스



2) 보완적 믹스

보완적 믹스 또는 선택적 채널믹스(selective channel coverage)는 경쟁이나 중복됨이 없이 특정한 상품시장에 개별적인 각각의 채널만 채용되는 것을 말한다. 예를 들어 자동차보험은 TM, 장기보험은 모집인, 나머지 보험은 대리점이 판매하도록 하는 방안이다(<그림Ⅱ-2>참조).

<그림Ⅱ-2> 보완적 판매채널 믹스

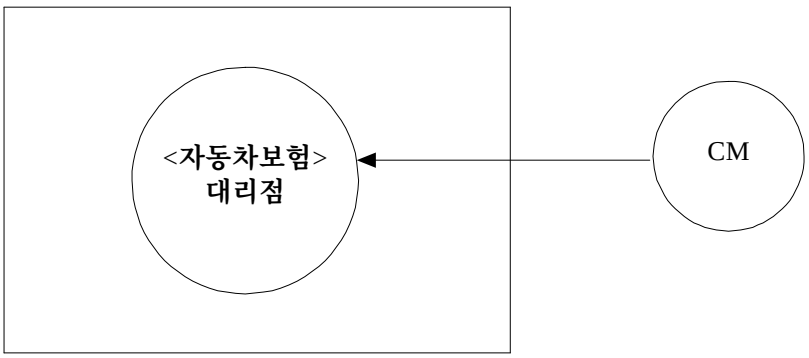


3) 지원적 믹스

지원적 믹스 또는 통합적 채널믹스(Integrative Channel Mix)는 일정 채널이 다른 채널의 판매활동을 지원하는 기능을 수행하는 것이다. 예컨대 인터넷이 TM영업소의 위치와 연락처를 알려주는 기능만을 수행하고 영업활동은 일절 하지 않는 경우이다(<그림Ⅱ-3>참조). 이 경우 영업소는 인터넷을 통해 소개되어 지원받는 셈이다.

채널통합은 하나의 판매과정에 서로 다른 다양한 채널이 결합되어 사용됨으로써 판매의 수익성을 제고시키고 시장판매범위를 넓히려는 전략이다[10].

<그림Ⅱ-3> 지원적 판매채널 믹스

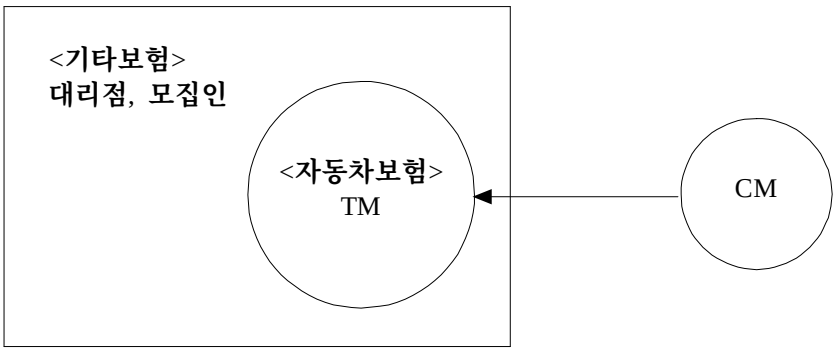


10) 채널통합의 유형은 기업에 따라서 시장에 따라서 만들어 질 수 있으나 공통점은 하나의 판매과정이 5가지의 서로 다른 과업으로 구성된다는 것이다. 즉, lead generation - lead qualification - selling proposing - close of sales - post sales fulfillment & support 등이다. 그런데 5단계 중에서 lead generation과 lead qualification단계와 마지막 단계인 support는 비용이 적게드는 low-cost 채널에 의해 이루어짐으로써 채널통합전략의 전체적인 비용절감과 수익성제고에 기여할 수 있다. 그리고 통합되는 각 채널의 과업의 한계를 분명히 설정함으로써 채널간의 hand-off를 줄일 수 있다.

4) 혼합적 믹스

이는 위의 3가지 형태 중 두가지 이상을 겸용하는 방안이다. 예를 들어 20대 30대 고객의 해외여행자보험에 대해서는 인터넷판매만을 이용하고 나머지 고객과 보험상품에 대해서는 대리점, 모집인, 인터넷, TM 등을 경쟁적으로 활용하는 방안이다. 이는 경쟁형과 보완형의 혼합형이다. 자동차보험은 TM에 대해서만 판매를 허용하고 나머지 모든 상품은 경쟁적으로 판매하도록 하며, 인터넷은 TM을 지원하는 역할을 하는 채널믹스는 경쟁형, 보완형, 지원형의 혼합형이다(<그림Ⅱ-4>참조).

<그림Ⅱ-4> 혼합적 판매채널 믹스



채널믹스를 할 때 고려될 요소는 여러 가지 있지만 특히 고객의 수용성과 수익성(profitability)이 중요하다. 아무리 우수한 채널도 소비자가 받아들이지 않으면 무용지물이다[11]. 또한 채널의 수가 증가되면 판매량도 증가 하지만 채널비용도 증가하기 때문에 전체 수익성은 낮아질

11) 예컨대 오늘날 프랑스의 생명보험판매의 60%이상을 차지하는 방카슈랑스의 경우 프랑스에서 정착하는데 7년 정도 소요되었다고 한다. 또한 꺄르프 등 수퍼마켓에서 보험을 판매하는 경우에도 일반인들이 이를 문화적으로 수용하는데 까지는 몇 년간의 시간이 지나야 한다고 한다. 저자의 1996년 프랑스 방문 인터뷰 조사결과 참조.

수 있게 된다. 채널비용보다 수익성이 빠르게 증가하지 않는다면 채널 증가는 제한되어야 한다.

다. 채널믹스의 이론적 방법

다양한 고객집단 또는 상품집단을 대상으로 다양한 판매채널을 동시에 운영하는 경우 채널별로 고객 및 상품을 배분하는 것은 다기준 의사결정(Multiple Criteria Decision Making)에 속하는 문제이다. 다기준의사결정은 평가목표가 다수이거나 평가속성이 다수일 때 선택문제를 취급한다.

다기준 의사결정 문제는 여러 평가기준별 선호정도가 상호비교가능하다는 전제하에 이들을 중합하여 하나의 선호척도를 만들어 비교하는 선호보정모형(Compromising Model)과 한 요소에서의 선호와 다른 요소에서의 선호 정도를 절충할 수 없다고 가정하고 대안을 비교하는 선호비보정모형(Non-compromising Model)으로 나누어진다[12].

1) 선호비보정모형

예를 들어 고객이 남자와 여자로 양분되고 판매채널은 대리점과 인터넷으로 나누어져 있다고 하자. 즉, 남자고객과 여자고객을 각각 대리점과 인터넷 중 어느 채널을 이용하여 판매할 것인가 배정해야 한다. 대리점과 인터넷은 각각 다음과 같은 특성이 있다고 하자.

<표Ⅱ-1> 대리점과 인터넷의 가상 평가

	비용경제성	서비스성	거래체결력
대리점	70점	80점	60점
인터넷	90점	50점	40점

12) 김양렬, Art of Management Decision, 명경사, 2000, p.195

먼저 평가요소의 상대적 중요도를 고려하지 않는 방법으로 Maximax, Maximin, 총고법(Conjuntive Method) 등이 있다. Maximax의 경우 각 대안별 최고점수(이 경우 대리점은 80점, 인터넷은 90점)를 비교하여 가장 높은 점수를 가진 대안(이 경우 인터넷)을 선택하는 방안이다. 반대로 Maximin은 각 대안별 최저점수(이 경우 대리점은 60점, 인터넷은 50점)를 비교하여 그 중 높은 점수를 가진 대안(이 경우 대리점)을 선택하는 방안이다. 총고법은 각 속성별로 받아들일 수 없는 최소값을 정한 후 그런 값을 가진 대안을 제거하는 방법이다. 예를 들어 속성별 최소값을 60점 미만으로 정했다면 50점 항목을 가진 인터넷이 배제되고 대리점이 선택되는 것이다.

다음으로 평가요소의 상대적 중요성을 감안하는 방법으로 우선순위법이 있다. 의사결정자가 우선순위가 가장 높은 평가요소를 정한 후 이를 기준으로 대안을 비교한다. 예를 들어 비용경제성이 가장 중요하다고 본다면 인터넷을, 거래체결력을 가장 중요하다고 본다면 대리점을 선택한다.

남자고객과 여자고객에 대해 이상의 특성이 다르게 작용하는 경우 별개의 표를 이용하여 각 고객집단별 의사결정을 할 수 있다.

2) 선호보정모형

이상의 예와 같이 대안이 가지고 있는 여러 개의 속성들이 상충되는 경우 이를 동시에 종합적으로 고려하는 방안이 선호보정모형이다. 모든 속성에 대해 만족할만하거나 우월적인 대안이 없는 경우 이들을 절충하기 위해 속성간의 중요도를 주관적으로 판단한 후 이를 이용하여 각 속성별 점수를 내고 그 값의 크기에 따라 우선순위를 정하는 방법이다. 여기에는 가중점수법, 대안비교법, TOPSIS, LINMAP 등이 있다.

가중점수법은 적절한 방법으로 속성별 가중치를 구하여 각 속성별 점수를 곱하여 더한 값을 상호 비교하는 방법이다. 대안비교법은 각 속성간

교환비율을 정한 후 이를 반영하여 각 대안을 비교 가능하도록 점수화하여 상호 비교하는 것이다. TOPSIS(Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)는 대안들에 나타나는 최선의 속성수준으로 이상점을 구성한 후 단조증가 효용함수를 가정한 유클리디언 거리(Euclidean Distance)를 평가하여 여기서 가장 가까운 대안을 선택하는 방법이다. LINMAP(Linear Programming Technique for Multi-dimensional Analysis of Preference)은 TOPSIS와 유사하지만 거리를 계산할 때 요소의 가중치를 고려한 가중 유클리디언 거리를 사용한다는 점에서 차이가 있다.

라. 채널간 갈등

앞서 설명한 채널믹스방법 중 경쟁적 믹스(와 보완적 믹스)는 지원적 믹스보다 채널간 갈등 발생가능성이 크다. 다양하고 독립적인 채널이 서로 중복되어 시장에서 역할을 수행하기 때문인데 이는 결국 판매기회에 대한 채널간의 경쟁이 채널간의 갈등문제로 전환된다. 만약 고객이 스스로 채널을 변경하여 구매하는 경우(channel shift)에는 기업 전체의 수익에는 부정적인 영향을 미치지 않는다. 한편 기업내부의 direct channel간의 경쟁은 기업 전체적인 판매증가를 가져오는 시너지 효과도 존재하는 측면도 있다. 그러나 기업측 입장에서는 심각한 채널갈등이 될 수도 있다. 그와 같은 사례 중에는 다음과 같은 것들이 있다.

* 사례(UAP, 프랑스)

  UAP는 프랑스 최대 보험그룹(AXA와 합병전)이었다. 1990년대 초 BNP은행 지점을 통한 손해보험상품 판매를 시도하면서 대신 보험대리점에게는 은행상품 판매를 허용했다. 그러나 은행지점판매가 활성화되자 전속대리점의 불만이 고조되어 급기야는 대리점이 은행상품 판매를 중단하고 UAP와의 관계를 정리했다.

* 사례(ING, 네덜란드)

ING는 네덜란드 최대의 금융그룹으로 보험회사와 체신은행의 통합으로 1990년 설립되었다. 독립브로커가 전체 보험의 80%를 판매하고, 통합후 은행을 통해 600만명의 예금자들에게 보험판매를 시도했다. 그러나 브로커들이 동사의 보험상품 판매를 거부하여 단순표준상품에 제한된 은행판매방침을 천명하고 수습되었다.

마. 갈등해결의 방법

채널간 갈등을 해결하는 방법에는 여러 가지가 있다. 채널의 사용범위(고객, 상품, 지역) 제한, 채널의 역할조정(지원형, 보완형, 경쟁형), 채널의 대우조정, 기존채널 설득, 기존채널 포기, 브랜드조정, 비공개 추진 등이 있다. 그중 일부를 설명한다.

1) 가격정책

동일한 제품이 채널에 따라 가격이 달라지면 소비자는 가격경쟁력이 있는 채널로 이전할 것이다. 그러나 이런 가격차이는 소비자의 혼란을 유발시키는데 따라서 소비자나 파트너 양자 모두에게 가격차별화에 대한 합리적 근거가 제시되어야 하는 것이다. 그것은 채널에 따라 판매되는 제품의 차별화로 해결 가능하다.

2) 제품다양화

각 채널에 의해 판매되는 제품을 차별화해서(예 : field rep에 의한 판매에서는 포장을 고급화한다든지) 소비자와 파트너가 채널에 따른 가격차별을 어느 정도 합리적인 수준에서 이해할 수 있다.

3) 시장성장성(확장가능성)

제휴판매의 경우 제휴파트너와의 잠재적인 갈등을 평가함에 있어서 시장성장율(market growth rate)는 중요한 변수가 된다. 시장의 성장성은 높으나 그 시장에서 파트너의 거래비중이 낮은 경우에는 갈등문제에도 불구하고 기업의 직접판매채널을 고려할 수도 있다.

바. 채널믹스의 조정 프로세스

채널믹스를 조종하는 경우 다음과 같은 절차로 수행하는 것이 바람직하다.

- 기업의 장기비전 수립
- 환경분석
- 경영전략 및 판매전략 조정
- 기존 판매채널 평가
- 신판매채널 대안 평가
- 신판매채널 믹스전략 수립
- 기간별 실행 프로세스 선택
- 실행 및 점검

한편 기존채널을 축소 조정하는 방법으로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 투자규모 축소
- 추가투자 중단
- 인위적 축소
- 매각
- 폐쇄

3. 보험판매채널

가. 보험판매채널의 개념

보험판매채널(Insurance Marketing Channel 또는 Insurance Distribution Channel)**은 보험상품이나 서비스를 사용·소비하도록 하는 과정에 연관된 상호의존적 조직의 집합이다. 보험판매채널은 보험상품과 서비스가 보험회사로부터 보험계약자에게 옮겨가는 과정에 참여하는 모든 개인 및 회사를 지칭하기도 한다.**

보험판매채널은 고객접점, 보험영업조직 등으로도 불린다. 판매채널(Sales Channel)**이나 영업조직**(Sales Organization) **등은 모두 공급자**(보험회사) **중심의 용어로서 소위 고객중심의 용어는 아니다. 즉, 판매개념하에서 보험자가 나름대로 개발한 보험상품을 판매 및 판촉활동이라는 압력수단을 통해 대량판매하고 이익을 실현하려는 것이다**[13)14)].

보험판매의 특성은 보험상품과 고객의 특성에 바탕을 둔다. 보험상품은 복잡하고 장기적이며 비자발적인 수요구조를 가진 무형상품이다. 따라서 고객보다는 보험회사의 주도(Lead)**에 의해 수요가 개발되고 보험상품을 설명·설득하는 전문적 능력과 신뢰감이 보험판매에서 중요하다. 또한 보험상품은 개인별 위험구조와 경제적 능력**(재산과 소득)**을 기준으로 개별적으로 설계된다. 따라서 개인별 정보는 다른 상품에 비해 보험에 있어서 매우 중요한 요소가 된다.**

---

13) **보험경영연구회, 보험과 위험관리, 문영사**, 2000, p.197 **참조**

14) **따라서 고객중심의 경영을 지향하는 보험회사들에게 판매채널보다는 마케팅채널이 보다 적합한 표현이라고 보인다. 그러나 이미 판매채널이라는 용어가 보험업계에서 널리 사용되고 있는 관계로 본 연구에서는 판매채널이라는 용어로 통일해서 사용한다.**

나. 보험판매채널의 기능별 분류[15)]

보험판매채널은 보험회사와 계약자의 사이에 위치하며 다양한 기능을 수행한다. 따라서 판매채널은 보험회사와의 관계(기능포함) 또는 계약자와의 관계(기능포함)를 기준으로 분류할 수 있다. 구체적으로 종속관계, 통합, 지역, 주도권, 접촉, 범위, 서비스, 보수 등을 기준으로 분류할 수 있다.

1) 종속관계

보험판매채널은 본사와의 종속관계를 기준으로 내부형, 연계형, 외부형, 특수형으로 구분할 수 있다.

먼저, 내부형은 법적으로 그리고 실제적으로 보험회사의 일부로 소속된 본점, 지점, 영업소, 직급, 자판기 등의 형태의 판매채널이다.

둘째, 연계형은 판매채널이 법적으로는 독립적인 조직이지만 계약에 의해 또는 사실관계로 보면 보험회사 또는 보험그룹에 연계되어 해당 보험회사의 이익을 추구하는 조직이다. 보험모집인과 대리점이 이에 해당한다.

셋째, 외부형은 법적으로는 물론 계약관계 및 사실관계 측면에서도 보험회사와 무관하고, 보험회사의 이익과는 별개인 고유의 이익을 추구하는 판매채널이다. 외부형의 대표적인 채널은 브로커이다.

2) 통합

판매채널은 보험회사와의 통합관계를 기준으로 직접판매채널과 간접판매채널로 구분할 수 있다. 직접판매채널은 보험회사와 계약자간에 아

15) Farni, Dieter, Viersicherungsbetriebslehre, 2 Auflage, VVW Karlsruhe, pp.622-663, 1995

무런 매개조직이 없이 직거래를 하는 것을 의미한다. 여기서 매개조직이라 함은 실질적으로 보험회사 본사와 독립적인 판매채널을 뜻한다. 따라서 브로커, 대리점은 물론 지점이나 영업소에 소속된 영업사원도 간접판매채널에 해당한다고 하겠다.

3) 지역

지역을 기준으로 중앙판매채널과 지역판매채널로 구분한다. 전자와는 달리 후자는 영업지역이나 고객이 위치한 주택이나 회사에서 영업활동을 한다. 본사에서 행하는 우편판매 또는 전화판매 등은 중앙판매채널에 해당한다.

4) 주도권

계약의 주도권을 보험회사, 모집인, 계약자가 보유하는가에 따라 판매채널을 구분할 수도 있다. 실제로 계약관련 주도권은 고객의 형태와 신규여부, 사업의 신규여부, 계약의 변경 및 갱신여부 등에 따라 보험회사, 모집종사자, 계약자에게 다양하게 분포되어 있다. 예컨대 합리적인 고객 또는 기업고객의 경우 주도권은 대체로 계약자에게 있고, 새로운 형태의 보험이 필요한 고객에 대해서는 모집종사자 또는 보험회사에게 주도권이 있는 경향이 있다.

5) 접촉

접촉 또는 의사소통의 측면에서 판매채널은 대면채널과 매체채널로 구분되기도 한다. 일정한 시간과 장소에서 보험회사 또는 보험모집종사자와 (잠재)보험계약자와 대면접촉을 하는 판매채널이 있는 가 하면, 우편/ 전화/ 인터넷 등 매체를 이용하여 의사소통을 할 수도 있다.

6) 범위

판매채널이 담당하는 고객, 상품, 지역, 기능이 일정하게 제한되어 있는 경우도 있고 그렇지 않고 관련 보험회사가 취급하는 모든 고객, 상품, 지역, 기능을 무제한적으로 담당하는 경우도 있다.

예를 들어 어떤 판매채널은 기능적으로 고객에 대해 접촉, 상담, 판매 기능 중 일부 또는 전부를 수행할 수 있다. 또한 손해보험이나 생명보험 중 한가지에 국한하여 활동할 수도 있고, 더 나아가 자동차보험이나 종신보험 등 특정 상품만 전문적으로 담당하게 할 수도 있다. 고객이나 지역에 대해서도 일정 부문만 집중화하는 경우나 일반화하는 경우도 가능하다.

7) 서비스

판매채널은 수행하는 서비스의 성격을 기준으로 구분할 수도 있다. 상담/ 컨설팅, 계약체결 대리행위 등 고차원적 또는 고부가가치의 서비스를 제공하는 판매채널과 보험료수령 및 단순 정보제공 등 저부가가치 서비스만 하는 채널도 있다. 채널이 제공하는 서비스를 계약전/ 계약중/ 계약후/ 사고후/ 보상후 등 기간별로 나누어 볼 수도 있다.

8) 보수

판매채널에게 지급되는 보수를 기준으로 정액급/ 시간급/ 성과급(개별, 집단, 특별) 등으로 구분할 수도 있다. 또한 보수를 보험회사가 지급하는 채널과 계약자가 지급하는 채널로 구분할 수도 있다.

다. 보험판매채널의 형태별 분류

1) 일반적 분류

현재 국내에서 활용되고 있는 주요 보험판매채널을 분류하고 그 특성을 설명하면 다음과 같다.

<표Ⅱ-2> 주요 보험판매채널의 일반적 특성

구 분	고객서비스	판매적합상품특성	비용수준	비고(강점/ 단점)
Direct Mail	일방향 통신수단 정보제공능력 낮음 계약체결 제한적 계약후 서비스 낮음	이해도 높은 상품 (단순상품,강제보험) 위험평가 불필요 상품	낮으나 상승추세 (경쟁심화시 상승)	가장 넓은 지역 커버(특히 외곽지역 유리) 고객 DB 필요함
Tele Marketing	양방향 통신수단 정보제공능력 보통 계약체결 제한적 계약후 서비스 양호	이해도 높은 상품 (단순상품,강제보험) 위험평가 적은 상품	낮으나 상승추세 (경쟁심화시 상승)	신속한 판매 가능 사용시간 제약 고객 DB 필요함
Internet Marketing	양방향 통신수단 대량/ 정확한 정보제공 계약체결 제한적 계약후 서비스 곤란	위험평가 적은 상품	가장 낮음 하향 추세	사용시간제약 없음 충분한 정보 제공 내용변경 용이함 활용도 낮은편 활용도 상승 추세
직 급	양방향 통신 가능 계약관련 유연성 최고 최고의 전문성 요망	거액 상품 가격변화 많은 상품 경쟁 심한 상품	대리점보다 낮은편	고위험/ 고수익시장 성숙/ 쇠퇴시장 (대기업물건 감소)
모 집 인	양방향 통신가능 정보제공능력 낮은 편 계약관련 유연성 없음 계약후 서비스 보통	자발적 수요 낮은 상품 대량판매가능상품 고가격 단순상품 광고효과 높은 상품	대리점보다 낮은편 (상승추세)	고객 유인에 최적 전문성 낮은 편
전 속 대 리 점	양방향 통신가능 정보제공 능력 보통 계약관련 유연성 있음 계약후 서비스 보통	고가격 단순상품 대량판매가능상품 광고효과 높은 상품	직급과 독대 중간 (상승추세)	인구집중도 높은 지역 전문성 낮은 편 대형사 활용 가능 미국에서 성장추세

구 분	고객서비스	판매적합상품특성	비용수준	비고(강점/ 단점)
독 립 대 리 점	양방향 통신 가능 정보제공 능력 우수 고객 서비스 우수 계약후 서비스 우수 전문성 높은 편	고가격/ 고서비스 상품 복잡한 (보상)상품	매우 높은 편 (정보화로 다소 감소)	인구집중도 낮은 지역 중소형사 상대적 유리 미국에서 축소추세
보 험 중 개 인 (Broker)	양방향 통신 가능 전문성 최고 고객 서비스 최고 (계약 및 보상)	거액상품 가격변화 많은 상품 경쟁 심한 상품	가장 높음 (정보화로 감소추세)	고위험/ 고수익시장 지역/ 공간제한없음 물건감소로 경쟁 심함
은행판매	양방향통신 가능 저렴한 보험료 접근성 우수	저가격/ 단순상품 수익률 중요한 상품	낮은 편 (감소추세)	인구집중도 높은 지역 대고객이미지 우수 전문성 낮은편 은행직원의 기피

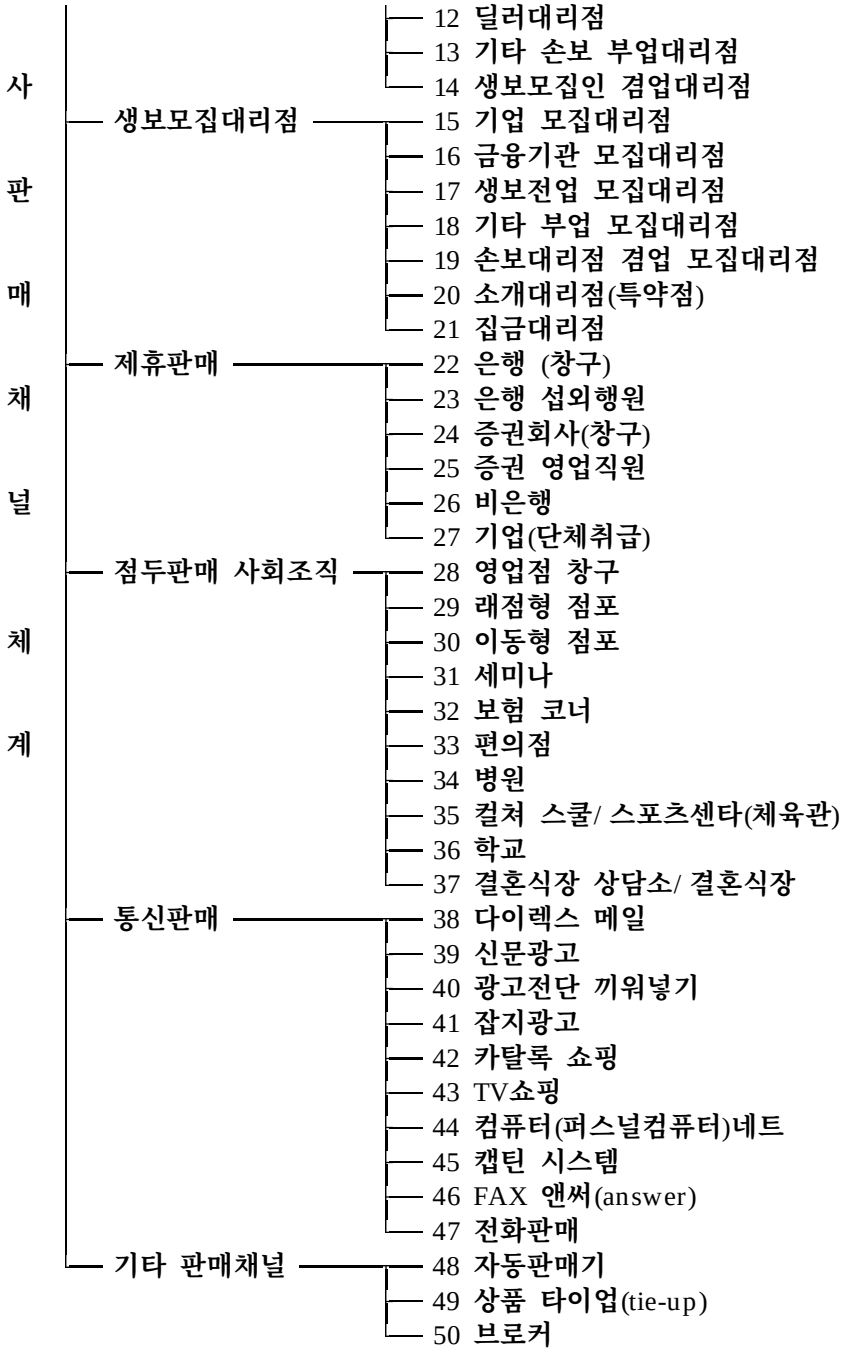
자료 : 저자가 다양한 문헌에서 정리함.

2) 일본의 분류

참고로 다음은 일본의 판매채널 분류이다[16].

<표Ⅱ-3> 보험판매채널의 유형

16) (주)히타치제작소, 보험업계에 있어서의 판매채널 전략, 비지네스시스템개발센타, 1995.


사
판
매
채
널
체
계
생보모집대리점
제휴판매
점두판매 사회조직
통신판매
기타 판매채널
12 딜러대리점
13 기타 손보 부업대리점
14 생보모집인 겸업대리점
15 기업 모집대리점
16 금융기관 모집대리점
17 생보전업 모집대리점
18 기타 부업 모집대리점
19 손보대리점 겸업 모집대리점
20 소개대리점(특약점)
21 집금대리점
22 은행 (창구)
23 은행 섭외행원
24 증권회사(창구)
25 증권 영업직원
26 비은행
27 기업(단체취급)
28 영업점 창구
29 래점형 점포
30 이동형 점포
31 세미나
32 보험 코너
33 편의점
34 병원
35 컬쳐 스쿨/ 스포츠센타(체육관)
36 학교
37 결혼식장 상담소/ 결혼식장
38 다이렉스 메일
39 신문광고
40 광고전단 끼워넣기
41 잡지광고
42 카탈록 쇼핑
43 TV쇼핑
44 컴퓨터(퍼스널컴퓨터)네트
45 캡틴 시스템
46 FAX 앤써(answer)
47 전화판매
48 자동판매기
49 상품 타이업(tie-up)
50 브로커

이를 생명보험과 손해보험으로 구분하여 기능별 특성에 대해 보다 상세히 살펴보자[17].

가) 생명보험회사 판매채널

<표Ⅱ-4> 생명보험판매채널의 특성

		장 점	단 점
보험회사	영업직원	*상품내용, 판매방침의 이해/ 철저하게 대응할 수 있다. *판매조직이 시장에 대응하여 정비 편성되고, 상품내용이 고도화, 복잡화되고 있는 만큼 유효활용 가능	*판매요원의 투입이나 판매거점의 설치에 많은 코스트가 든다 *생보상품의 고도화에 대하여, 영업직원의 자질이나 능력에 제약이 있다. *저로딩상품의 출현에 의해 판매의욕이 저하되고 있다.
사내조직	생보모집인	*회사의 복리후생에 대하여 전문적으로 대응할 수 있다. *대상이 되는 보험리스크가 너무 크거나 설계가 곤란한 경우 대응가능 *신용도, 신뢰성이 높다.	*특별히 없음
생보모집대리점		*판매코스트가 영업직원보다 저가 *상품내용을 알기 쉽고, 판매조직이 미정비된 단계에서 신규시장에 판매하려고 할 때, 유효활용이 가능	*등록 후, 지식. 능력의 저하 *보험회사의 정책이 전달되지 않음 *저능률 · 저이동 대리점이 많다
제휴판매		*소비자에게 있어서의 편리성 향상 *수익의 향상 *생명보험회사에 있어서의 제휴처 기업의 시장, 고객계열의 활용	*무자격 모집, 무자격모집 유사행위 등 모집상의 과도한 행위가 있다
점두판매		소비자에게 있어서 *쇼핑하면서 가볍게 가입할 수 있다 *자신의 페이스로 보험내용의 설명을 들을 수 있다.	*소비자가 모여들지 않음
통신판매		*영업직원불개입이나, 점두로의 래점불필요 등, 고객자신이 상품광고 등만을 판단재료로써 구매의사를 결정할 수 있다	*고지의무 *계약개시시기 *모럴 리스크 배제 등

17) 히다치연구소, 전게자료 참조.

나) 손해보험회사 판매채널

<표Ⅱ-5> 손해보험 판매채널의 특성

		장 점	단 점
보험회사사내조직	모집인	*손해보험회사의 영업전략에 즉시 대응하는 세일즈체제를 취하기 쉽다	*급여면에서의 부담이 있다
	직급사원	*거대한 리스크에 대하여 전문적으로 대응할 수 있다	*손해보험 영업사원의 업무가 변화하고, 대리점의 관리. 육성에도 힘을 기울이지 않으면 안되게 되고 있다.
손보대리점		*모집코스트가 들지 않음 *보험니즈에 대응한 판매채널이다	*보험회사의 정책이 전달되기 어렵다 *직급계약을 대리점계약으로 돌리게 하기 위한 코스트가 크다 *소비자에게 있어서는, 손해보험회사와 대리점의 구별이 되지 않는다
제휴판매		*소비자에게 있어서의 편리성 향상 *수익성의 향상 *손해보험회사에 있어서 제휴처기업의 시장, 고객계열의 활용 가능	*무자격모집, 무자격모집 유사행위 *모집상의 과도한 행동
점두판매		소비자에게 있어서 *쇼핑하면서 가볍게 가입할 수 있다 *자신의 페이스로 보험내용의 설명을 들을 수 있다.	*소비자가 모여들지 않는다
통신판매		*소비자에게 있어서 독자적인 가치판단, 선택, 의사결정이 가능 *신문, 잡지 등에서 폭넓은 정보를 제공받기 때문에, 손해보험대리점에 의한 판매활동이 미치지 못하는 지역에 유효 *손해보험에 대한 의식향상의 기대	*보험가입에 즈음하여 필요한 정보제공과 소비자의 상품내용에 대한 충분한 이해, 철저히 대응할 수 있는지, 오해는 생기지 않는지 *광고비, 통신비 등 코스트 업이 염려된다

4. 보험판매채널믹스전략 - <부록Ⅰ> 참조

일반 판매채널믹스와 마찬가지로 보험판매채널을 믹스하는 방법으로는 경쟁형, 보완형, 지원형 등으로 대별할 수 있다. 보완형(또는 경쟁형)의 구체적 실행방안에 대한 외국자료[18]를 <부록I>에서 소개한다.

상품별, 시장별로 구분하여 일본 판매채널의 적합도를 분류한 본 자료는 적합도 분석을 위한 구체적인 방법이 제시되지 않고 있다[19]. 또한 우리나라와 다소 차이가 있을 수 있으므로 그대로 사용하기 곤란하다[20]. 그러나 본 자료를 참고할 만하다고 판단되어 동 보고서 부록에 삽입한 것이다.

5. 보험판매채널에 관한 기존연구

보험판매채널에 대한 조사연구자료는 무수히 많다. 그러나 이들은 판매채널별 동향과 전략에 대한 조사연구가 대부분이고 다양한 판매채널의 최적믹스전략에 대한 체계적/계량적 분석은 거의 없다고 해도 과언이 아니다.

보험판매채널에 대한 조사·연구자료 중에는 다음과 같은 것들이 포함된다. 전반적인 구조변화에 대해서는 Stevens(1994), 정홍주(1996)[21], (독립)대리점에 대한 것으로는 Conning & Company(1995)[22], TM 및

18) 히타치 연구소(1995), 전게자료 참조

19) 아마도 동 자료의 적합도 분석은 경험과 직관을 이용한 것이 아닌가 한다.

20) 본 보고서 후반부에서 실시되는 국내 판매채널의 적합도 분석은 이와 달리 우리나라 자료를 이용하며 구체적인 수리적 모형에 기반을 둔 것이다.

21) Stevens, Elizabeth, Death of the salesman? : Changing distribution patterns in european insurance, Lafferty publication, 1995.
정홍주, 해외보험회사의 모집전략, 기업경제, 현대경제사회연구원, 1996.

22) Conning & Company, The independent property-Casualty Agent : The

직접반응판매에 대해서는 이종대외 4인(1998), 유현우외 3인(1999) 등[23], 은행의 보험판매에 대한 조사로는 Conning & Company(1994), 김동훈/ 이기형(2000)[24], 컴퓨터통신과 인터넷에 대해서는 Cats-Baril & Jelassi (1994), LOMA(1995), Williams(1996), 최명주(2000), Mulligan(2000)[25], 판매채널의 효율성 비교에 대해서는 Berger, Cummins & Weiss(1994), 정홍주/ 지홍민(1999)[26] 등이 있다.

보험판매채널 믹스전략에 관한 문헌조사적 연구로는 다음과 같은 국내연구가 있다.

양희산(1998)의 보험판매채널의 적합성 및 효율성에 관한 연구에서 개인(가계)보험은 전속대리점과 모집인체제를 주력 채널로 유지하는 것이 타당하다고 밝혔다. 또 고액의 기업성보험은 위험분석, 언더라이팅,

---

Squeeeze is still on, 1995.

23) 성균관대학교 무역연구소, SWIP 논문집 각호 참조.

24) Conning & Company, Banks in Insurance: Annuities are just the beginning, 1994.

김동훈/ 이기형, 주요국 생보산업의 종합금융화 현상과 국내 시사점, 월간 생명보험 2000.8호, pp.7-30.

25) Cats-Baril, Williams and Tawfik Jelassi, The French Videotex System Minitel, MIS Quarterly, March 1994.

LOMA, The internet and online service, 1995.

Conning & Company, The Internet: The next distribution system for life insurance products?, The Conning Commentary, 1995.

Williams, George F. (1996), No need to rush the net, American Agent & Broker, 1996.

최명주, 사이버금융의 현황과 보험회사의 발전전략, 한국리스크관리학회 2000, 특별세미나 자료집, 2000.6.23

Mulligan, Ian H., e-Business in the Insurance Industry, 삼성화재 제6회 국제심포지움, 2000.8.24

26) Berger, Allen N., J. David Cummins & Mary A. Weiss, The Coexistence of Alternative Distribution Systems for the Same Financial Services, 1994 ARIA meeting, 1994.

정홍주/ 지홍민, 보험회사의 특성과 생산성, 보험학회지, 1999.12.

손해사정에 관한 고도의 서비스가 요구되므로 당분간은 직급조직을 활용하되 점차 대형중개인 조직에 이양하여 보험회사의 조직과 인력을 슬림화하는 방향을 제시했다. 그룹차원에서 보험회사를 운영하고 있는 대기업이나 여타의 대형기업들은 독일의 예에서 보듯이 자사의 보험물건을 가장 적절하게 부보할 수 있도록 하기 위하여 자사 중개인을 양성하는 것이 바람직하다고 밝혔다.

정재욱외(1998)[27]의 주요국의 새로운 보험판매채널 활용사례 분석 및 국내사의 운용전략 연구에서는 단기적으로 TM이나 인터넷을 통해 확보한 가망고객을 기존 판매채널에게 연결해주는 방식의 활용이 가능할 것이나, 중장기적으로는 목표고객이나 보험종목에 따라 경쟁우위를 확보하고 있는 판매채널을 활용하는 방향으로 판매채널을 재정비하는 것이 필요하다고 밝혔다. 예컨대, 손해보험의 경우 가계성보험과 기업성보험으로 구분하여 보험종목에 따른 판매채널간 시장세분화가 가능할 것으로 판단된다. 먼저 가계성보험중 자동차보험은 보험회사간에 큰 차이가 없고 가입이 의무화된 상품으로서 고객에 대한 전문적인 강입상담이 비교적 적다는 특성을 가지고 있다. 따라서 완전한 가격자유화가 이루어질 경우 보험회사간 가격경쟁과 서비스경쟁이 치열해질 수 밖에 없으며 무엇보다 사업비 절감여부가 가장 중요한 경쟁력의 근원이 될 것이다. 따라서 자동차보험의 경우 중장기적으로 TM이 가장 경쟁력 있는 판매채널이 될 가능성이 크다고 판단된다.

반면 장기보험의 경우 가입의 강제성이 없고 보장성과 저축성이 혼합되어 있기 때문에 생보사 또는 타금융권과의 경쟁상품이라는 특성을 가지고 있다. 따라서 동상품의 성공적인 판매를 위해서는 보험, 금융 및 세제 등에 대한 전문적인 지식을 가진 판매채널이 고객에 대하여 지속적인 설득과 권유노력을 기울일 필요가 있다. 따라서 직접판매채널 보다는 직급사원이나 대리점 및 숙련된 모집인이 장기보험의 판매에 보다

27) 정재욱, 정영철, 한성진, 주요국의 새로운 보험판매채널 활용사례 분석과 국내사의 운용전략, 보험개발원 보험연구소, 1998.3.

적합한 판매채널이라고 할 수 있다. 한편 손보시장의 범위의 경제성에 대한 실증분석 결과 자동차보험과 장기보험간에는 비용보완성이 존재하는 것으로 나타났다. 이는 판매비용상에도 적용되는 것으로 자동차보험과 장기보험의 판매를 동일한 판매채널에서 수행할 경우 범위의 경제를 성취할 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

기타 가계성 일반보험의 경우 소비자의 수동적 가입성향을 감안해 볼 때 장기보험처럼 고객에 대한 설득과 권유가 요구되는 특성을 가지고 있다. 따라서 상품에 대한 전문적인 지식을 소유하고 있는 모집인과 전속대리점이 직접판매채널 보다 적합할 것이다.

기존의 보험판매채널에 대한 조사자료와 연구결과를 종합해보면 기존의 인적판매채널의 축소, 전화판매/ 은행판매 등의 성장잠재력, 판매채널별 전문성 강화 등이 필요한 것으로 요약된다. 다양한 판매채널간의 역할분담 방안에 대해서는 계량적인 분석은 없었으나 정성적인 측면에서 신판매채널은 가격민감도가 높고 단순한 보험상품들에 적합할 것으로 평가하고 있다.

Ⅲ. 국내외 보험회사의 판매채널(믹스) 운영현황

1. 국내

가. 판매채널 운영현황

1) 생명보험

1999년도에 생명보험계약자로부터 납입된 수입보험료는 41조 3,694억원으로 전년대비 10.1% 감소함으로써 1960년대 이후 최초로 1998년 생명보험산업이 마이너스 성장률을 기록하였다. 이는 경기침체에 따른 실업 및 가계소득의 감소로 인하여 생명보험에 대한 수요가 감소하였고 생명보험업계의 구조조정의 추진으로 부실점포 및 모집인을 정리하는 등 영업조직이 크게 축소되었기 때문이다. 그중 1997년의 수입보험료 증가율이 높은 것은 IMF 이후 유동성 부족을 타개하기 위해 개발된 시장실세금리연동형 상품인 슈퍼재테크보험의 판매호조와 제3분야보험의 겸영에 따른 교통상해보험 등 다양한 보장성보험의 개발판매 및 단체보험의 판매증가에 따른 것이다.

생명보험의 주요 판매채널은 역시 모집인이며, 판매채널조직을 보면 점포, 임직원, 모집인 등은 1996년부터 계속 감소하고 있는 추세를 보여주고 있다. 대리점의 경우에는 1998년부터 감소하고 있다.

생명보험의 영업점포는 크게 관리점포와 모집점포로 구분된다. 관리점포는 모집점포관리에 관한 업무와 기타 본사로부터 위임받은 업무를 하는 총국과 영업국을 말하며, 영업점포는 관리점포의 하부조직으로 모집, 집금 및 기타 판매서비스활동을 수행하는 영업소를 말한다. 관리점포와 모집점포가 1996회계년도 이후 감소세를 보이고 있는 이유는 그동안 외형중심의 경영에 주력해 온 생보업계가 사업비절감 및 부실점포

정리 등 내실위주의 경영으로 전환되어 가는 추세에 기인하는 것이다.

1983년부터 생명보험회사의 영업조직으로 운영되고 있는 대리점은 생보회사와 대리점계약을 체결하고 그 회사를 위해 보험계약의 체결, 보험료수령, 고지의무수령 등을 대리하는 영업조직이다. 생명보험 대리점도 감소하고 있으나 관리점포 및 모집점포의 정비 등으로 인해 대리점은 생보회사의 영업조직으로 그 비중이 매년 증가하는 추세이다.

생명보험 모집인은 보험계약의 체결을 중개하는 자로서 생명보험가입의 권유, 보험료의 수금, 계약의 관리 등 영업활동을 일선에서 직접 담당하므로써 생명보험산업 성장에 크게 기여하고 있다. 1999회계년도 말 현재 생명보험모집인은 24만 1,429명이 활동하고 있는데 이는 전년도보다 1.9% 감소한 것이다. 1996년도부터 모집인의 수가 감소세를 나타내는 것도 마찬가지로 그 동안 외형중심의 경영에 주력해 온 생명보험업계가 사업비절감 등 내실위주의 경영으로 전환되어가고 있음을 보여주는 것이다.

<표Ⅲ-1> 생명보험 판매채널 조직현황

(단위 : 개소, 명)

구분	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
점 포	11,607	12,525	14,819	13,561	11,379	8,666	7,913
임직원	50,991	54,477	57,768	56,120	49,110	38,726	35,663
모집인	297,489	338,799	349,206	323,966	293,398	246,193	241,429
대리점	6,378	7,456	8,862	9,930	11,177	11,106	7,789
중개인	·	·	·	·	·	·	7*

자료 : '1999 생명보험 Fact Book', 생명보험협회
'생명보험', 생명보험협회
* : 손·생보 겸업

1999년도 초회보험료를 판매채널별로 보면 모집인이 8조 2,576억원으로 전체 초회보험료의 69.1%를 차지하고, 다음으로 회사직급이 3조 4억원으로 25.1%, 대리점이 2,384억원으로 2.0%를 각각 차지했다.

생명보험 직급영업의 경우 점유율이 1997년부터 감소하고 있고 모집

인에 의한 보험료거수도 전반적으로 감소하고 있는 추세이다. 또한 1983년부터 운영되고 있는 대리점의 실적은 2% 정도로 나타나 생명보험의 주판매채널은 모집인임을 보여주는데 모집인에 의한 영업이 줄어들고 있어 그만큼 신판매채널에 의한 영업이 증가하고 있음을 알 수 있다. 이는 기타로 나타난 구성비가 1999년 3.7%로 크게 늘어난 것을 보아도 기존판매채널 이외에 신판매채널의 비중이 늘고 있음을 보여준다.

<표Ⅲ-2> 생명보험 판매채널 영업현황(초회보험료기준)

(단위 : 백만원, %)

구 분		기존판매채널				합 계
		직 급	모집인	대리점	기 타	
1993	금 액	1,206,296	4,574,487	69,500	3,400	5,853,683
	구성비	20.6	78.1	1.2	0.1	
1994	금 액	1,319,397	4,872,491	52,800	0	6,244,688
	구성비	21.1	78.0	0.8	0	
1995	금 액	2,506,515	7,751,447	90,701	17,300	10,365,963
	구성비	24.2	74.8	0.9	0.1	
1996	금 액	3,862,089	5,905,383	79,400	799	9,847,671
	구성비	39.2	60.0	0.8	0	
1997	금 액	6,609,990	11,747,582	251,000	16,699	18,625,271
	구성비	35.5	63.1	1.3	0.1	
1998	금 액	4,213,497	13,356,590	487,300	11,800	18,069,187
	구성비	23.3	73.9	2.7	0.1	
1999	금 액	3,000,410	8,257,628	238,401	445,201	11,941,640
	구성비	25.1	69.1	2.0	3.7	

자료 : '1999 생명보험 Fact Book', 생명보험협회
'생명보험', 생명보험협회

<표Ⅲ-3> 생명보험 신판매채널 영업현황(수입보험료 기준)

(단위 : 건, 백만원)

구분	1996		1997		1998		1999.4 9	
	건수	보험료	건수	보험료	건수	보험료	건수	보험료
TM	18,942	4,803	44,024	9,162	169,826	21,801	140,389	20,431
DM	750	81	4,486	308	77,934	11,194	77,832	9,063
CM	-	-	-	-	-	-	392	8
합계	19,692	4,884	48,510	9,470	247,760	32,995	218,613	29,502

2) 손해보험

손해보험의 주판매채널은 대리점이었으나 1997년부터 모집인의 영업비중이 커지면서 대부분이 대리점과 모집인에 의해 판매되고 있다. 그러나 이들 기존판매채널 이외에 대외개방이 가속화되고 규제완화, 정보통신 혁명, 금융겸업화에 따른 종합금융화 등 금융환경이 변화하면서 TM, DM 뿐만 아니라 중개인, 인터넷판매, 방카슈랑스 등 새로운 판매채널이 등장하면서 판매채널이 다원화되고 있다.

손해보험의 판매채널 조직을 살펴보면 점포, 임직원, 모집인의 수가 1997년도 이후 계속 감소추세를 보이고 있는 반면, 대리점의 경우에는 1998년 1.4%의 낮은 감소율을 보인 후 다시 증가하고 있다. 이렇게 대리점이 타 조직에 비해 낮은 감소율을 보인 것은 구조조정의 여파가 보험회사 본사 위주의 관리직에 대한 구조조정에 중점을 두었다는 점과 모집인의 경우 비활동 모집인에 대해 정리를 하여 실질활동 모집인 위주로 운영되어진 것에 반해 대리점 조직은 상대적으로 구조조정의 여파가 덜 작용한데 기인한다.

<표Ⅲ-4> 손해보험 판매채널 조직현황

(단위 : 개소, 명)

구분	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
점 포	2,845	3,017	3,699	4,554	4,464	4,051	3,505
임직원	21,813	23,037	26,749	31,098	30,617	25,443	24,524
모집인	66,641	72,771	91,942	115,829	102,732	87,776	83,466
대리점	35,311	35,993	38,252	46,385	51,823	51,073	52,432
중개인	·	·	·	·	·	·	61*

자료 : '한국의 손해보험' 각년도, 대한손해보험협회
'손해보험', 대한손해보험협회
* 중개인 61명중 7명은 손·생보 겸업

손해보험의 판매채널별 보험료거수는 1999년에 모집인과 대리점이 전체 보험료거수의 90.6%를 차지하면서 대부분 이들 조직에 의해 영업

이 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

전반적으로 회사직급과 대리점, 공동인수로 인한 보험료거수는 줄어들고 있고 모집인에 의해 거수되는 보험료가 증가하고 있다. 1993년까지 대리점이 손해보험의 주요 판매채널로서 절반이상의 원수보험료를 거두어 들였으나 1994년부터 계속 줄어들면서 모집인에 의한 영업이 증가하다 1997년에는 역전되어 모집인에 의한 손해보험 영업이 더 많아지고 있다.

<표Ⅲ-5> 손해보험 판매채널 영업현황

(단위 : 백만원, %)

구분		기존판매채널				합계
		직 급	모집인	대리점	공동인수	
1993	금 액	887,341	1,859,974	3,520,154	512,893	6,780,362
	구성비	13.1	27.4	51.9	7.6	
1994	금 액	1,179,651	2,531,871	3,687,381	914,376	8,313,278
	구성비	14.2	30.5	44.4	11.0	
1995	금 액	1,399,133	3,681,480	4,575,467	1,268,273	10,924,353
	구성비	12.8	33.7	41.9	11.6	
1996	금 액	1,438,233	5,528,421	5,640,575	858,946	13,466,175
	구성비	10.7	41.1	41.9	6.4	
1997	금 액	2,152,573	7,239,054	6,630,678	295,963	16,318,269
	구성비	13.2	44.4	40.6	1.8	
1998	금 액	1,468,917	6,647,890	6,062,395	74,437	14,253,639
	구성비	10.3	46.6	42.5	0.5	
1999	금 액	1,304,435	6,658,295	6,429,876	59,769	14,452,375
	구성비	9.0	46.1	44.5	0.4	

자료 : '한국의 손해보험' 각년도, 대한손해보험협회
'손해보험', 대한손해보험협회

손해보험 종목별 모집형태를 보면 해상보험처럼 고도의 보험기술 및 국제성과 기업성이 요구되어지는 종목은 거의 회사직급으로 모집되어지며 이보다 전문성이 다소 떨어지는 화재보험이나 특종보험은 회사직급과 더불어 대리점에서 모집되어짐을 알 수 있다. 특히 장기보험과 자동차보험은 거의 모집인과 대리점 위주의 거수형태를 나타내고 있는데

이는 모집인과 대리점이 판매가 다소 용이하고 계속보험료 집금수당이 보장되는 이들 종목을 주력상품으로 판매하기 때문이다.

1998년의 경우 직급영업에서는 해상, 보증, 특종보험에서 강세를 보이며 특히 해상보험은 대부분의 점유율을 차지하였다. 이는 이들 보험종목의 특성상 언더라이팅의 전문성과 기업보험 위주라는 점이 보험계약자가 직접 회사를 방문하여 계약하거나 보험에 대한 전문성을 갖춘 보험회사 직원이 직접 계약자와 상담하는데 그 이유가 있다. 전년도에 비해 화재보험과 장기, 연금보험은 전문 모집조직인 모집인이나 대리점 거수에 치중되어 그 감소세가 역력했다. 특히 직급보험료는 1997년에 가장 높은 증가율을 보였는데 이는 보증보험 요율인상 및 신상품의 개발 등에 기인하여 보증보험의 원수판매가 늘고 종목특성상 보증보험의 주판매채널이 회사직급인 것에 따른다.

모집인 거수보험료는 자동차보험과 장기보험, 개인연금 중심의 판매가 전체 보험료 실적의 대부분을 차지하여 모집인 실적의 대부분을 기록하였다. 특히 가계성보험의 대명사로 불리는 장기보험은 모집인에 의한 거수가 높은데 이는 영업조직이 확대됨에 따라 모집인들이 계속보험료 등에 대한 집금수당 등 일반보험 보다 높은 판매수당이 보장되고 정기적으로 보험계약자를 면담할 수 있어 고객관리에도 도움이 되는 장기보험을 주력 판매하는데 원인이 있는 것으로 보인다.

대리점 거수보험료의 경우에는 자동차보험과 화재보험이 대리점 거수보험료 실적을 주도하였고 일부 전문성을 필요로 하는 해상보험이나 특종보험분야에서도 전년도보다 좋은 실적을 나타냈다. 보험중개인제도가 도입된 이후에는 기존대리점이나 모집인보다 전문성이 강화된 이들 중개인조직에 의해 전문성을 필요로 하는 보험판매가 늘 것으로 보인다. 아직까지는 기존대리점이나 모집인에 대한 의존도가 높게 나타나고 기업성보험의 중개시장이 협소한 관계로 그 실적은 미미하다 하겠으나, 향후 보험중개인제도의 개선을 통해 보험중개인에 대한 활성화정책이 지속되어 이들 조직에 의한 실적이 계속적으로 늘어날 것으로 전망된다.

공동인수보험은 자동차보험 불량물건의 감소로 감소세를 보였으며 자유화가 계속 진행되면서 그 규모가 더욱 줄어들 것으로 보인다.

직급보험료와 공동인수보험의 감소세는 모집조직의 전문성이 강조되어지고 있는 점에서 바람직하다 할 수 있으며, 그 외에 신판매채널인 TM과 DM, 인터넷판매 등 판매방식의 다각화가 이루어지고 있어 보험수요자에게 보다 편리한 판매루트가 제공되고 있다는 점도 긍정적인 효과를 기대하게 한다.

<표III-6> 손해보험 종목별 판매채널 영업현황

(단위 : %)

구분		화재보험	해상보험	자동차보험	보증보험	특종보험	장기보험	개인연금	합계
1993	직 급	24.5	98.5	0.1	62.6	42.2	0.3	·	13.1
	모집인	5.5	-	26.9	-	2.7	47.7	·	27.4
	대리점	62.5	0.8	58.3	37.4	52.9	52.1	·	51.9
	공동인수	7.5	0.7	14.6	-	2.1	-	·	7.6
1994	직급	21.1	98.1	0.2	67.4	45.3	0.9	·	14.2
	모집인	6.5	-	27.1	-	2.6	59.3	·	30.5
	대리점	66.1	1.1	51.0	32.6	50.2	39.8	·	44.4
	공동인수	6.3	0.8	21.7	-	1.8	-	·	11.0
1995	직급	23.2	98.1	0.1	63.4	47.7	1.2	12.6	12.8
	모집인	8.0	-	29.3	-	3.0	58.6	51.6	33.7
	대리점	62.6	1.2	46.0	36.6	47.8	40.1	35.8	41.9
	공동인수	6.1	0.7	24.6	-	1.5	-	-	11.6
1996	직급	23.3	96.0	0.1	50.5	48.6	2.4	16.5	10.7
	모집인	9.9	0.1	38.2	-	3.2	62.3	50.4	41.1
	대리점	60.6	3.0	48.0	49.5	46.8	35.3	33.1	41.9
	공동인수	6.1	0.9	13.6	-	1.4	-	-	6.4
1997	직급	19.8	94.8	0.3	70.2	51.9	2.2	18.3	13.2
	모집인	12.0	0.1	45.9	-	2.9	61.7	49.5	44.4
	대리점	63.1	4.7	49.5	29.8	43.6	36.1	32.2	40.6
	공동인수	5.1	0.5	4.3	-	1.6	-	-	1.8
1998	직급	13.6	92.3	0.4	58.1	49.3	1.5	19.4	10.3
	모집인	13.7	-	47.9	-	2.7	61.9	46.2	46.6
	대리점	67.6	7.1	51.0	41.9	45.7	36.6	34.5	42.5
	공동인수	5.1	0.5	0.7	-	2.3	-	-	0.5

자료 : '한국의 손해보험' 각년도, 대한손해보험협회

한편 신판매채널에서 거수되는 보험료는 아직까지는 미미하다 하겠으나 높은 성장률을 보이고 있고, 특히 Cyber Marketing이 본격화되면 인터넷을 통한 보험판매 구성비가 높아지리라 예상할 수 있어 이들 신판매채널이 손해보험 유통구조에 변화를 가져올 것이다.

<표Ⅲ-7> 손해보험 신판매채널 영업현황

(단위 : 건, 억원)

구분	1996		1997		1998		1999.4 9	
	건수	보험료	건수	보험료	건수	보험료	건수	보험료
TM	519,068	1,243	923,091	2,276	1,054,041	2,427	462,429	1,970
DM	12,689	10	45,490	97	46,350	112	7,053	9
CM	-	-	17	-	795	2	2,515	2
합계	531,757	1,253	968,598	2,373	1,101,186	2,541	471,997	1,981

나. 판매채널별 성과분석

1) 생명보험

생명보험의 기존 판매채널 생산성은 다음 표와 같다. 연도별로 증감이 반복되고 있다.

<표Ⅲ-8> 생명보험 판매채널 생산성

(단위 : 백만원)

구 분		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
직급	보험료	1,206,296	1,319,397	2,506,515	3,862,089	6,609,990	4,213,497	3,000,410
	점 포	11,607	12,525	14,819	13,561	11,379	8,666	7,913
	생산성	103.928	105.341	169.142	284.794	580.894	486.210	379.175
모집인	보험료	4,574,487	4,872,491	7,751,447	5,905,383	11,747,582	13,356,590	8,257,628
	모집인	297,489	338,799	349,206	323,966	293,398	246,193	241,429
	생산성	15.377	14.382	22.197	18.228	40.040	54.253	34.203
대리점	보험료	69,500	52,800	90,701	79,400	251,000	487,300	238,401
	대리점	6,378	7,456	8,862	9,930	11,177	11,106	7,789
	생산성	10.897	7.082	10.235	7.996	22.457	43.877	30.607

2) 손해보험

가) 기존판매채널

보험회사의 영업성과를 측정하는 지표로 생산성(또는 인당 생산성)이 있다. 생산성은 1인의 모집인 또는 대리점이 일정기간 얼마의 보험료를 거두었는가를 나타내는 지표이다[28].

<표Ⅲ-9> 손해보험 판매채널 생산성

(단위 : 백만원)

구 분		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
직급	보험료	887,341	1,179,651	1,399,133	1,438,233	2,152,573	1,468,917	1,304,435
	점 포	2,845	3,017	3,699	4,554	4,464	4,051	3,505
	생산성	311.895	391.0	378.246	315.818	482.207	362.606	372.164
모집인	보험료	1,859,974	2,531,871	3,681,480	5,528,421	7,239,054	6,647,890	6,658,295
	모집인	66,641	72,771	91,942	115,829	102,732	87,776	83,466
	생산성	27.910	34.792	40.041	47.729	70.465	75.737	79.773
대리점	보험료	3,520,154	3,687,381	4,575,467	5,640,575	6,630,678	6,062,395	6,429,876
	대리점	35,311	35,993	38,252	46,385	51,823	51,073	52,432
	생산성	99.690	102.447	119.614	121.603	127.949	118.701	122.633

나) 신판매채널

TM(TeleMarketing)은 기존대리점이나 모집인보다 평균적으로 생산성이 높다. 국내 주요손해보험사 평균실적을 보면 텔레마케팅은 대리점 대비 48%, 설계사대비 148% 정도 생산성이 더 높은 것으로 나타났다.

DM(Direct Mail)은 TM에 비해 제한적으로 사용되고 있는데 매출규모 상위 6개사의 경우 모두 활용하고 있으며 신용카드회사와의 제휴 또

---

28) 사람과 수입보험료를 각각 투입물과 산출물로 보는 생산성(국내용어)과는 달리 효율성은 보다 다양한 투입물과 산출물의 관계에서 측정된다. 효율성 분석에 대해서는 정홍주/ 지홍민, 독일보험회사의 생산성 분석, 보험학회지, 1999 참조. 따라서 국내용어로 생산성은 효율성의 일종이라고 보겠다.

는 계열회사를 통하여 대량 삽입형태로 실행되고 있다.

최근 판매채널 다각화 방편의 하나로 이용되고 있는 CM(Cyber Marketing)은 기업활동에서 인터넷활용이 급속도로 진전되고 있는 것에 비하면 보험산업에서의 활용은 타산업보다 뒤진 것으로 평가되고 있다. 이는 인터넷의 활용이 체계적이고 포괄적인 정보를 제공할 수 있고 효율성이 높다는 등의 장점이 있음에도 불구하고 보험상품의 특성상 기존의 판매조직에 부정적인 영향을 미친다는 점이나 계약체결에 자필서명, 동의필요 등의 한계인 것으로 판단된다.

국내 모든 손해보험회사는 홈페이지를 가지고 있으나 인터넷에서 즉시 보험료 견적을 내주는 몇 개사를 제외하고는 대부분 고객이 자신의 신상정보를 입력하고 그에 맞는 보험료산출을 전화 또는 E-mail로 하는 2단계 이상의 업무 프로세스를 통해 가입설계를 제공하고 있다. 또한 몇몇 회사는 인터넷에서 완결되는 것이 아닌 텔레마케터에 의한 접근수단으로서 인터넷을 활용하는 경우도 있다(CM이 TM을 지원하는 형태).

현재 보험회사들은 웹사이트 상에서 보험의 청약 및 가입이 완결될 수 있는 시스템 구축 작업을 진행 중에 있다. 자동차보험 이외의 아주 간단한 상품인 여행보험, 골프보험, 연금보험 등은 웹사이트에서 가입할 수 있게 구성되어 있는 경우도 있다.

중개인(Broker)은 1997년 4월 손해보험중개인제도 도입에 이어 1998년 4월에 생명보험중개인제도의 도입과 해외 손·생보중개인이 허용되었다. 보험중개인제도는 국내의 기존판매채널인 모집인, 대리점과는 구분이 되는 제도로서 기존판매채널이 보험회사에 전속되어 보험판매를 하는 것으로 자리를 잡은 반면 보험중개인은 보험사와 비전속관계를 유지하며 계약자의 입장에서 보험사와 계약조건 등을 협상하여 계약자에게 유리한 조건을 선택하며 또한 보험사도 선택하는 중개업무를 주로 하는 자이다.

아직까지 보험중개인의 역할과 기능이 제대로 정착되지 않아 보험중개인제도의 과도기적인 시기로서 특히 생명보험 중개인제도가 정착되지

못하고 있다.

<표Ⅲ-10> 보험중개인 영업현황

(단위: 건, 백만원)

구분	CY98		CY99	
	건 수	금 액	건 수	금 액
화 재	346	571	1,108	14,147
해 상	62	57	1,419	497
특 종	585	6,135	11,985	7,075
자 동 차	10,055	4,406	18,943	9,973
항 공	-	-	-	-
장 기	205	26	1,777	293
재 보 험	2	123	231	29,357
개인연금	1	0	7	1
기 타	47	5,605	465	8,323
합 계	11,303	16,925	35,935	69,667

* 손·생보 중개인 영업현황임.

방카슈랑스는 아직 초보적 단계에 머물고 있다. 은행이 보험회사의 대리점 역할을 하거나 은행이 자회사 형태로 보험업에 진출하는 것은 2000년 현재 검토단계에 있을 뿐이다. 다만 상품제휴형태로 초기형태의 방카슈랑스가 발생하고 있다.

금융기관간 제휴형태로 판매되는 상품은 거의 부가복합화 형태이다. 부가복합화는 한 개의 상품을 판매할 때 다른 상품을 끼워주는 복합상품을 의미한다. 여기서 끼워주는 부수상품이 별개로도 판매되는 경우에는 순수복합화라고 한다. 방카슈랑스의 초기형태로서 제휴금융상품은 금융기관의 이미지, 전문성(상품개발능력), 판매인력의 상품이해도 등이 중요한 성공요인이며 판매채널의 영업력, 광고 및 홍보투자와는 무관한 것으로 알려져 있다[29]. <표Ⅲ-10>은 최근 은행-보험사간 제휴사례를 정리한 것이다.

---

29) 정홍주/ 김혜연, 제휴금융상품 성공요인에 관한 실증연구, 리스크관리연구, 제11권 제1호, 2000, pp.121-156 참조.

<표III-11> 은행-보험사 제휴사례

은행	보험사	제휴상품 및 제휴내용
국민은행	동양화재	국민암보험부금(암진단 확정되면 보험금지급)
	동부화재	참스승배상책임보험(국민선생님우대통장고객 대상)
	동양화재	국민암보험부금(암진단 확정되면 보험금지급)
	동양화재	남북한주민왕래보험(금강산여행고객 대상)
한미은행	삼성화재	신종단체보험
	신한생명	입출금공동시스템 제휴
	VIGILANT	카드회원에게 상해보험 가입서비스 제공
주택은행	한국생명	단체신용생명보험상품
	삼성화재	상해보험(신용대출자 대상 무료상해보험 서비스)
	삼성화재	대중교통상해보험(퇴직자우대정기예금 고객대상)
	삼성화재	대중교통상해보험(청약예금·부금 고객대상)
	ING생명	116名 추첨(생명·연금보험 가입고객대상)
기업은행	제일화재	평생파트너통장(일반상해보험)
	현대해상	금강산여행적금
	삼성화재	기업한가족통장
하나은행	쌍용화재	휴일교통상해보험(하나카드를 이용해 쌍용정유 주유고객에 보험 무료가입)
	제일화재	학교생활안전보험(하나적금 및 자기주택마련적금 가입고객 대상)
	삼성화재	차량급발진사고보험(7월12일부터 8월말까지 하나은행 이용고객 대상)
	삼성화재	상금보상(2000년 1월 1일 눈이 올 경우, 고객 60명을 추첨 금강산관광여행)
	동부화재	휴일상해보험
서울은행	동양화재	상금보상
제일은행	동양화재	대중교통상해보험 - 예금액에 따라 최고 1억(으뜸비젼예금 1000만원이상을 3개월이상 예금한 고객대상)
	대한생명	상해보험
한빛은행	제일화재	상해보험 및 암치료보험(정기예적금 가입고객-만료) 무료가입서비스(은행수신상품 판매와 연계)
	현대해상	가재도구 보상보험(주택청약예금 가입고객대상)
신한은행	제일화재	휴일교통상해(신한카드회원 대상)
	현대해상	남북한주민왕래보험(정기예금고객 금강산여행시 남북한주민왕래보험 가입)
	삼성화재	그린연금신탁
	삼성화재	24시간 상해보험

은행	보험사	제휴상품 및 제휴내용
외환은행	현대해상	남북한주민왕래보험(외환은행 금강산여행적금 가입자 대상 연계판매)
평화은행	동양화재	학교폭력지킴이보험('청소년 평화통장' 가입고객)
	동양화재	상해보험(근로자멤버쉽통장 예적금고객)
	삼성화재	상해보험(신용대출자대상 무료상해보험 서비스 제공)
	동양화재	휴일교통상해보험
	동양화재	카드패키지보험
	LG화재	휴일교통상해보험
	LG화재	취업상해보험
	LG화재	과로사보험

다. 판매채널 믹스현황

본 연구의 설문조사 대상인 3개 생명보험회사와 3개 손해보험회사의 판매채널 믹스에 대해 조사한 바로는 다음과 같다. 직급, 모집인, 대리점, DM, TM은 6개사 모두 사용하고 있고 일부 보험회사들은 CM 또는 방카슈랑스를 실시하지 않고 있다. 보험회사들은 거의 모든 판매채널을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 보인다.

<표Ⅲ-12> 보험회사 판매채널 운영현황

구분	삼성화재	현대해상	동부화재	삼성생명	교보생명	SK생명
직 급	○	○	○	○	○	○
모집인	○	○	○	○	○	○
대리점	○	○	○	○	○	○
DM	○	○	○	○	○	○
TM	○	○	○	○	○	○
CM	○	○	○	○	○	×
중개인	○	○	○	○	○	○
방카슈랑스	○	○	○	○	×	×

라. 주요 판매채널의 생산성 전망

여기서는 과거 20여년간의 연도별 자료를 이용하여 생명보험과 손해보험의 전통 판매채널인 모집인과 대리점의 앞으로 10년간의 생산성을 예측해본다.

1) DATA

생명보험과 손해보험의 수입보험료, 모집인, 대리점, 물가상승률을 이용하여 실질생산성(1인당 수입보험료/ 물가상승율)을 산출하였다. 우선 모집인과 대리점의 비중이 전체 수입보험료의 80%이상을 차지하기 때문에 이를 합산하여 1인으로 보았으며, 1977년을 기준년도로 누적물가상승률을 산출하여 실질 수입보험료를 계산하여 1인당 실질생산성을 산출하였다. <표Ⅲ-13>에 실질생산성을 보여주고 있다.

생명보험의 인당 실질생산성은 1978년 이후 21년간 약 8배 증가한 반면 손해보험의 그것은 동기간 동안 오히려 감소한 것으로 나타난다. 이는 생명보험의 수입보험료의 성장성이 모집인의 성장성을 크게 앞지른 반면 손해보험은 그렇지 못했기 때문으로 판단된다.

한편 1990년대 들어와 생명보험의 인당 실질생산성은 정체국면을 맞이하다가 1997년 금융위기를 맞으면서 약 10만명에 달하는 모집인을 정리하는 가운데 실질생산성은 1997사업년도에 크게 증가한 바 있다. 손해보험의 경우에는 1994년 이후 장기보험 판매신장으로 동 생산성이 다소 증가했다. 한편 1998년 이후 동 생산성은 다시 정체상태에 이른 것으로 보인다.

<표Ⅲ-13> 인당 실질생산성

년도	생명보험 인당 실질생산성	손해보험 인당 실질생산성
1978	4.512	26.165
1979	5.798	27.298
1980	3.992	21.017
1981	4.144	17.045
1982	5.251	15.245
1983	5.937	15.065
1984	8.416	15.683
1985	10.031	15.477
1986	12.947	16.061
1987	16.884	18.894
1988	19.579	19.160
1989	20.787	18.969
1990	21.843	18.103
1991	21.309	17.116
1992	21.414	16.004
1993	20.567	16.804
1994	20.642	19.079
1995	23.186	21.157
1996	24.331	20.317
1997	32.370	21.748
1998	32.424	19.078
1999	32.070	20.494

2) ARIMA(p,I,q) 모형

생명보험과 손해보험의 안정성을 검정하기 위하여 ADF검정법을 이용하여 단위근 검정을 한 결과 생명보험은 단위근이 존재하는 것으로, 손해보험은 단위근이 존재하지 않는 것으로 나타났으며, P-P검정법은 생명보험과 손해보험 모두 단위근이 존재하는 것으로 나타났다. 이에 따라 1차 차분한 결과 P-P검정법은 생명보험과 손해보험 모두 단위근이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 여기서 ADF검정법보다 P-P검정법이 우수하기 때문에 P-P검정법에 따라 예측모형을 설정함에 있어서 1

차 차분한 자료를 사용하기로 한다. <표 Ⅲ-14>는 생명보험과 손해보험에 대한 ADF검정과 P-P검정의 결과를 보여주고 있다.

<표Ⅲ-14> 단위근 검정결과

검정법	ADF(1)	P-P(2)
INS1	-1.4654	-0.9820
ΔINS1	-3.4350***	-4.0535*
INS2	-5.2256*	-2.4278
ΔINS2	-	-3.1251**

주1) ADF검정에서 상수항과 추세항을 모두 포함, P-P검정법은 상수항만 포함.
2) ( )는 Newey-West q(1987, 1992)에 의한 시차를 나타냄.
3) INS1은 생명보험, INS2는 손해보험을 각각 나타냄.
4) * : 1%유의수준, ** : 5%유의수준, *** : 10%유의수준

ARIMA모형을 이용한 예측은 4단계로 구분할 수 있다. 첫째, 식별(identification)과정으로 표본자료를 가장 적절하게 표현하는 모형을 찾아내는 것이고, 둘째, 모형이 선택되면 추정(estimation)을 하게 된다. 셋째, 추정된 모형의 진단(diagnostic checking) 과정으로 추정모형의 적합성을 분석하고, 끝으로 예측(forecasting)을 실시하게 된다.

분석방법으로 모형에 AR 및 MA를 하나씩 추가하면서 구체적인 모형을 추정하였으며, MAPE(absolute value of relative errors)를 이용하여 모형의 접합도를 분석하고, 오차항의 독립성 유무를 분석하기 위해서 Ljung-Box검정법, Bartlett검정법 등을 사용하였다. 각 모형에 따른 분석결과가 <표Ⅲ-15>와 <표Ⅲ-16>에 나타나 있다.

생명보험의 경우 AR(1)과 MA(1)을 하나씩 추가하여 ARIMA모형을 추정한 결과 ARIMA(1,1,1)모형의 계수의 t값이 통계적으로 유의한 것으로 판단되었으며, 나머지 ARIMA모형은 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 적합도 검정에서도 ARIMA(1,1,1)모형에서 RMSPE와 MAPE이 가장 낮게 나타났고, R^2값은 가장 높게 나타났으며, Bartlett검정법에서도 ρ값의 t값이 현저히 낮기 때문에 오차항간의 상관관계가 없음을 알 수

있다. 따라서 생명보험의 경우에 ARIMA(1,1,1)모형을 가장 적합한 모형으로 선정하였다.

<표Ⅲ-15> 생명보험의 ARIMA(p,I,q)모형 추정 결과

구 분		(1,1,0)	(0,1,1)	(1,1,1)
유의성 검 정	상수	0.0844	0.0937	0.0711
		(0.0403)	(2.4377)	(2.0278)
	AR(1)	0.0787		-0.7962
		(0.2315)		(-3.6458)
	MA(1)		0.0683	1.4198
			(0.2962)	(3.9121)
적합도 검 정	RMSPE	0.1655	0.1654	0.1228
	MAPE	5.2103	4.5200	4.0490
	R^2	0.9445	0.9467	0.9712
	Ljung-Box	2.9717	2.1755	3.4091
	Bartlett검정법			
	ρ_1	0.7055	0.0184	0.9348
	ρ_2	0.3350	0.3191	0.8113
	ρ_3	0.3233	0.5068	-0.1181
	ρ_4	-1.1320	-1.1079	-0.6371

손해보험의 경우 AR(1)과 MA(1)을 하나씩 추가하여 ARIMA모형을 추정한 결과 ARIMA(2,1,1)모형의 계수의 t값이 통계적으로 유의한 것으로 판단되었으며, 나머지 ARIMA모형은 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 적합도 검정에서도 ARIMA(2,1,1)모형에서 RMSPE와 MAPE이 가장 낮게 나타났고, R^2값은 가장 높게 나타났다. 그리고 Bartlett 검정법에서도 ρ값의 t값이 현저히 낮기 때문에 오차항간의 상관관계가 없음을 알 수 있다. 따라서 손해보험의 경우는 ARIMA(2,1,1)모형을 가장 적합한 모형으로 선정하였다.

<표Ⅲ-16> 손해보험의 ARIMA(p,i,q)모형 추정 결과

구 분		(1,1,0)	(0,1,1)	(1,1,1)	(2,1,1)
유의성 검 정	상수	-0.0136	-0.0081	-0.0165	0.0170
		(-0.3981)	(-0.2877)	(-0.5253)	(1.0675)
	AR(1)	0.3186		0.020	0.8419
		(1.4107)		(0.0250)	(7.7993)
	AR(2)				-0.3243
					(-1.8921)
	MA(1)		0.2722	0.3011	-1.4957
			(1.1398)	(0.3538)	(-3.9533)
적합도 검 정	RMSPE	0.1044	0.1032	0.1063	0.0552
	MAPE	2.6663	2.2122	2.6758	1.1276
	R^2	0.2759	0.5355	0.2908	0.8141
	Ljung-Box	1.6233	1.8272	2.0159	1.4254
	Bartlett검정법				
		0.3291	0.1954	0.2710	-0.5506
		0.4715	0.5826	0.7520	0.2952
		-0.6770	-0.7006	-0.6184	-0.5547
		-0.4686	-0.4986	-0.4485	-0.5989

3) 예측결과

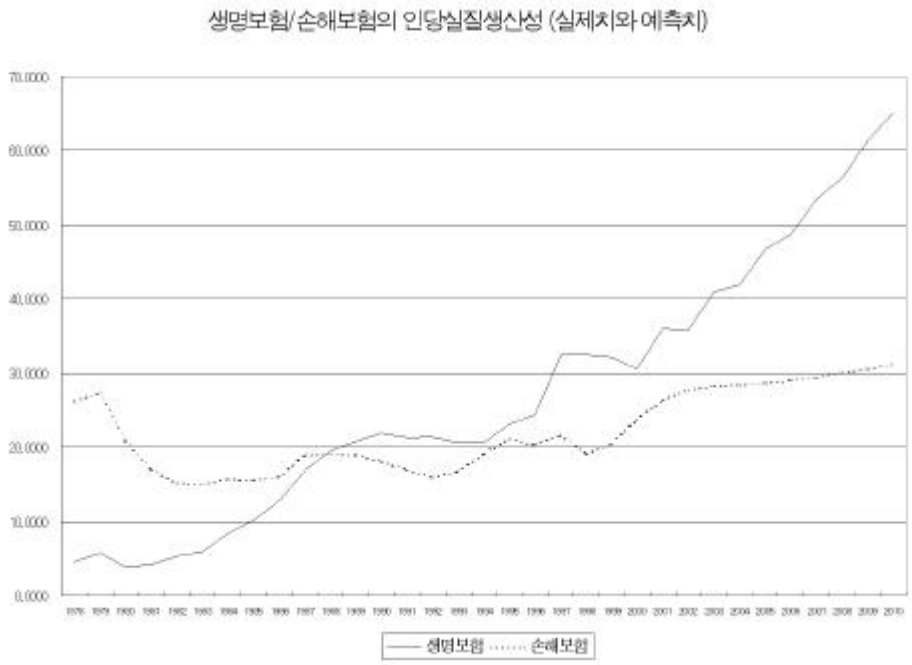
위의 모형에 따라 생명보험과 손해보험의 인당 실질 생산성을 2000년부터 2010년까지 예측하였다. <표Ⅲ-17>에서 보는 바와 같이 생명보험의 경우는 급격하게 증가하고 있으며, 손해보험의 경우 완만하게 증가하는 것으로 예측되었다. 이를 통해 보험시장성장율과 물가상승율의 추세가 지속되는 한 보험모집인의 실질생산성은 당분간 감소하지 않을 것으로 전망된다.

한편 이 추세분석에는 최근 금융위기 직후의 판매채널 구조조정에 따른 모집인 감소추이가 반영되었다는 점에 주의할 필요가 있다. 따라서 이런 예측결과에도 불구하고 보험모집인 조직의 구조조정 작업의 필

요성은 배제되지 않는다고 하겠다.

<표Ⅲ-17> 생명보험과 손해보험의 인당실질생산성 예측치

년 도	생명보험 인당 실질생산성	손해보험 인당 실질생산성
2000	30.5113	23.7171
2001	36.0749	26.4220
2002	35.8770	27.8267
2003	40.9478	28.2982
2004	41.8837	28.4543
2005	46.7492	28.6685
2006	48.6717	29.0349
2007	53.5651	29.5209
2008	56.4016	30.0571
2009	61.5098	30.6030
2010	65.2351	31.1464



2. 국외

최근 외국의 판매채널 운용현황에 관해서는 이미 여러가지 자료와 보고서[30]가 발간된 바 있고, 추가로 2000년 가을에 다시 발간될 전망이다[31]. 또한 외국의 동향파악은 본 논문의 중심 연구과제가 아니다. 따라서 여기서는 외국 판매채널의 기본 동향에 대해서만 간단히 언급한다.

가. 판매채널별 동향

1) TM(Telemarketing)

전화를 이용한 보험판매는 독립형과 부속형, 하이테크형과 로우테크형, 원스탑형과 투스텝형, 인바운드와 아웃바운드 등으로 구분할 수 있다[32]. TM은 영국의 Royal Scotland은행의 자회사인 Direct Line에서 자동차보험의 전화판매에 대성공을 거둠으로써 근자에 국내외에서 각광을 받고 있다[33]. 영국에서 자동차보험 TM이 성공한 이유는 가격자유화, 경쟁적 산업분위기, 자동차보험계약의 전화계약 법적 효력 인정, 아웃바운드 TM의 제도적 허용, 소비자의 높은 가격민감도 등이 작용한 것이라고 볼 수 있다. 자동차보험 TM은 1995년 현재 전체 시장점유율의 25%를 차지하고 있고 2000년경에는 41%가 될 것으로 추정된다[34]. 그러

30) 정재욱, 정영철, 한성진, 주요국의 새로운 보험판매채널 활용사례 분석과 국내사의 운용전략, 보험개발원 보험연구소, 1998.3.
정석원외 6인, 손해보험산업의 직접판매채널 현황과 성공전략, SWIP 제6기 논문집, 성균관대학교 무역연구소, 2000.2, pp.91-124.

31) 한국금융연구원, 손해보험판매채널 발전방안 연구, 2000.10

32) 자세한 내용은 정재욱/ 정영철/ 한성진(1998.3) 전게서 참조

33) 다이렉트라인은 전화판매회사이지만 은행의 자회사라는 점에서 방카슈랑스로도 볼 수 있다.

나 자동차보험 TM은 그 자체의 성장성 한계가 있는 바, 점증하는 아웃바운드 TM으로 인해 계약자들이 짜증스러워하면서 과거와 같이 브로커를 직접 찾아가는 고객들도 증가하고 있다.

2) 인터넷판매

1999년 5월 현재 전세계 인터넷 사용자 수는 1억 7천만명이고 그중 북미(미국, 캐나다)의 비중이 전체의 56%를 차지하고 있다. 2000년말에 이르면 미국 이외의 지역의 인터넷 사용자 수가 미국의 이용자 수를 능가할 것이라고 전망되고 있다[35]. 인터넷의 급속한 확산을 TV와 비교해 보면, TV가 처음 발명된 이후 보유자 수가 5천만명에 이르는데 13년이 걸렸고, 인터넷은 5년이 걸렸다고 한다.

따라서 급신장하는 인터넷과 이용자를 비즈니스모델로 연결하는 것은 현재 다양하게 전개되고 있다. 소위 e-Business에서 중요시되는 4대 요소를 Customer(고객지향적 경영), Cost(비용절감), Competition(경쟁심화), Channels(고객에게 편리한 채널) 등 4C라고 한다. 한편 인터넷은 대리점과 설계사의 종말을 뜻하지 않는다[36]. e-business는 그들의 영업방식을 전환시키고 그 회사가 지불하는 그들에 대한 비용을 절감할 것이라고 한다.

3) 방카슈랑스

은행의 보험업진출을 의미하는 방카슈랑스는 프랑스에서 매우 활발한 것으로 알려져 있다. 즉, 프랑스 생명보험의 60%가 은행에서 판매되고 있다고 한다. 프랑스 방카슈랑스의 발전요인은 다음과 같다[37].

---

34) Datamonitor, European General Insurance Distribution, 1997 참조.

35) Ian Mulligan, 보험산업의 e 비즈니스, 삼성화재 제6회 국제심포지움 자료, 2000. 8 참조

36) Mulligan (2000), 전게자료 p.③-6 참조

프랑스의 대형 은행들은 거의 모두 보험회사를 신설 또는 매입하여 자회사로 거느리고 있다. 또는 적어도 기존 보험사와 배타적인 관계를 형성하여 자회사처럼 활용하기도 한다. 자회사인 보험회사들은 대체로 은행과 별도의 건물을 사용하기도 하지만 때로는 은행건물 내에 위치하여 은행의 일개 부서처럼 보이는 경우도 있다. 은행이 보험판매를 하는 경우 갖게 되는 장점은 다음과 같다.

첫째, 비용과 고객접촉의 양과 질의 측면에서 보다 우수한 유통체계를 보유하고 있다는 점이다. 둘째, 은행은 보험회사보다 일반인들이 가진 이미지가 좋다. 셋째, 방카슈랑스에서 취급하는 보험상품들은 매우 단순화된 형태를 띄고 있다.

이렇듯 은행은 우월한 유통방식, 낮은 유통비용, 상품의 단순화, 고객의 신뢰, 보다 좋은 이미지 등의 강점을 통하여 방카슈랑스가 성공적으로 이루어진다는 것이다. 특기할 사항은 은행이 보험회사를 자회사로 두는 것이 일반적인 현상이고 반대로 보험회사가 은행을 자회사로 두는 경우도 있지만 대체로 성공적이지 못하다는 것이다.

* 사례(프랑스 Credit Agricole(농협은행)의 보험업 진출사례)

  Credit Agricole은 1996. 1. 1 기준 프랑스의 최대은행으로 8,164개의 지점과 74,000 임직원 그리고 총자산이 3,860억 달러(약 450조원)이다. 협동조합인 동 은행의 회원갹출금은 254억 달러(약 30조원)이며 개인금융을 중심(국민의 33%가 고객)으로 프랑스의 종합금융화를 선도하고 있다. 그런 일환으로 Credit Agricole은 생명보험회사(1986년)와 손해보험회사(1991년)를 각각 설립하여 성공적으로 운영해오고 있다.

  Predica(생명보험회사)는 Credit Agricole의 자회사로서 보험상품 개발 및 판매관리을 담당하고, 판매는 모회사인 Credit Agricole 은행의 창구에서 담당한다. 동 보험회사는 성장에 성장을 거듭하

37) 정홍주, 생명보험경영전략, 보험연수원, 1996, p.263 참조.

여 1996년 현재 프랑스 제2위 생명보험회사(수입보험료 기준)이고 자산운용, 노후설계, 보장성보험의 3대 부문을 축으로 상품라인의 확대를 추진하고 있다. 주요 성공요인인 낮은 사업비율(4%)은 보유계약건수 600만건과 계약자 수 350만명 달성의 근간이 되었다. 영업인력이 11,300명인 동 보험회사의 수입보험료는 100억 달러(약 12조원)이고 순이익은 1.2억 달러(약1,500억원)이다.

Credit Agricole은 Predica의 성공에 힘입어 1991년 손해보험회사인 Pacifica를 설립했다. Predica와 마찬가지로 보험상품 개발 및 판매관리를 Pacifica에서 담당하고 판매는 Credit Agricole은행의 창구에서 담당했다. 개인보험에 주력(58%)하고 단순하고 저렴한 보험상품에 치중하여 보험상품의 종류는 제한적이다. 예를 들어 자동차보험의 경우 최소한의 위험보장만 하는 한편 계약심사는 철저하게 한다. 안정적 고객관계와 신뢰성을 구축(고객만족도 98%)하고 고객정보 관리도 철저하다. 은행지점망의 효율적 활용으로 사업비율은 18%(프랑스 업계평균 30%)이며 수입보험료 160억 달러(약 19조원)이다. 동 회사의 보상(보험금지급)정책 : 고객은 신뢰하되 불법행위에는 강력히 응징하는 것이며, 또한 신속한 보험금 지급을 중요시한다. 은행에 근무하는 모든 영업인력은 보험전문자격을 취득하여야 하고 전문 교육프로그램을 개발하여 '교육자를 교육'하는 교육시스템을 운영한다.

나. 주요국의 동향

보험관련 주요국으로 미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스 등을 들 수 있다. 신판매채널의 득세와 기존 판매채널의 축소하는 점에서 변화의 추이는 대동소이하다(<표Ⅲ-16> 참조).

<표III-18> 국가별 직접판매, 전속대리점, 중개인, 직급의 시장점유율 추이

(단위 : %)

		1990	1991	1992	1993	1994	1995
프 랑 스	직접판매	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8	2.0
	전속대리점	46.0	45.8	45.6	45.4	45.2	45.0
	중 개 인	19.0	18.0	18.3	18.6	19.0	20.0
	회사직급	33.0	32.6	32.2	31.8	31.4	31.0
독 일	직접판매	0	0.4	0.8	1.2	1.6	2.0
	전속대리점	64.0	63.2	62.4	61.6	60.8	60.0
	중 개 인	20.0	19.8	19.6	19.4	19.2	19.0
	회사직급	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0
아일랜드	직접판매	1.0	1.8	2.6	3.4	4.2	5.0
	전속대리점	4.0	3.6	3.2	2.8	2.4	2.0
	중 개 인	74.0	72.0	70.0	68.0	66.0	64.0
	회사직급	11.0	11.2	11.4	11.6	11.8	12.0
네덜란드	직접판매	9.0	10.2	11.4	12.6	13.8	15.0
	전속대리점	5.0	4.6	4.2	3.8	3.4	3.0
	중 개 인	72.0	68.2	66.4	64.6	62.8	61.0
	회사직급	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	7.0
포르투갈	직접판매	0	0.4	0.8	1.2	1.6	2.0
	전속대리점	72.0	70.4	68.8	67.2	65.6	64.0
	중 개 인	12.0	13.0	14.0	15.0	16.0	17.0
	회사직급	16.0	15.6	15.2	14.8	14.4	14.0
스 페 인	직접판매	0.0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
	전속대리점	60.0	59.6	59.2	58.8	58.4	58.0
	중 개 인	21.0	21.2	21.4	21.6	21.8	22.0
	회사직급	17.0	16.6	16.2	15.8	15.4	15.0
스 위 스	직접판매	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8	2.0
	전속대리점	2.0	2.2	2.4	2.6	2.8	3.0
	중 개 인	11.0	11.4	11.8	12.2	12.6	13.0
	회사직급	86.0	85.2	84.4	83.6	82.8	82.0
영 국	직접판매	3.0	4.6	6.2	7.8	9.4	11.0
	전속대리점	5.0	4.4	3.8	3.2	2.6	2.0
	중 개 인	77.0	76.0	70.0	70.0	69.0	68.0
	회사직급	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0

자료 : Datamonitor, European General Insurance Distribution, 1996.

그 중 독일을 대표로 최근의 동향을 보다 상세히 살펴보자[38]. 독일 보험시장의 판매채널은 전통적으로 대리점 중심으로 운영되고 있다. 대리점은 손해보험과 생명보험의 각각 60%와 의료보험의 65%를 장악하고 있다. 보수적인 독일 국민성으로 말미암아 혁신적 변화는 과거에는 별로 없었으나 최근에는 과거와는 다른 행태를 보이는 고객층의 등장으로 기존 대리점조직의 성장이 정체되고 직판을 비롯한 대체적인 판매채널이 부각되고 있다.

대리점은 1992년 이후 지속적으로 시장지분이 감소하여 자동차보험의 경우 1992년 87%이던 것이 1997년에는 78%이 되었고 이런 추세는 당분간 지속되리라 전망된다. 대리점이 다른 판매채널로 대체되고 보험회사들이 다양한 판매채널체제를 이용하는 이유는 다양한 고객집단의 욕구를 충족시키고 고객별로 세분화된 보험상품을 판매하기 위함이다. 대리점이 경우 자문을 요하는 고객집단에게 적합한 바 이런 고객집단은 전체 고객의 25% 정도이다.

또한 판매채널별로 우위에 있는 상품이 있는데 예를 들면 생명보험과 연금은 대리점이 우월하다. 은행은 최근 연금부문에서 강세를 보이는데 1997년 현재 신계약의 22%를 차지하고 있다. 생명보험과 연금을 합하면 은행은 약 10%의 시장지분을 보유하고 있는데 이 부문에서 은행의 강세가 점쳐지고 있다.

장기보험상품과 관련한 법규변화로 보험시장의 변화가 발생하여 1997년 대리점의 시장지분이 7% 감소하고 나머지 판매채널의 수익은 향상되었다. 독일 정부는 고소득층을 공영의료보험에서 민영의료보험으로 전환시켜 민영의료보험의 성장이 예상되고 있다.

직판조직과 전문판매조직(Strukturvertrieb : 여러 가지 상품을 위탁판매하는 판매전문조직)은 의료보험, 생명보험이나 연금보험보다 손해보험 판매에 주력하고 있다. 이는 손해보험 상품이 가격탄력성이 높기 때문이다. 1997년에 직판조직은 3%의 시장점유율을 높이는 한편 전문

38) 정홍주, 보험신보 기사, 1999.

판매조직은 6%의 지분을 고수하고 있다. 직판보험회사의 상품탄력성 제고는 기존시장과의 경쟁을 강화하고 있다. 특히 인터넷의 경우 1992년 이후 5년간 200% 이상 성장했다.

고객의 상품인지를 높이기 위한 수단으로 독일에서는 전문판매조직이 활용된다. 이를 통해 단기적인 판매실적 제고를 위해 특정상품이 특정지역에 확산된다. 전문판매조직의 상대적인 지분 감소는 보험계약 이후의 고객보호에 대한 욕구 증가 및 동 판매조직과 관련된 부정적인 이미지로 인한 것이다.

브로커는 핵심분야인 기업보험에 주력하고 있다. 1997년 현재 브로커의 총수입보험료 중 85%가 기업보험에서 나오고 있다. 한편 서비스 측면에서 보면 브로커가 최저수준이고 대리점이 최고이다.

신규진출한 외국 보험사들은 전체 외국사 시장점유율의 15%를 차지하고 있다. 대부분의 외국사들은 기존의 독일 보험회사들과 제휴 또는 합병을 통해 진출하고 있다. 외국사들은 내국사에 비해 높은 효율성과 생산성을 시현하며 독일내에서 자리를 잡아가고 있다. 즉, 1995년 기준 기업별 효율성지수를 평가해보면 외국사가 내국사에 비해 매우 효율적이고 또한 효율성의 증가율 역시 외국사가 내국사에 비해 우위에 있었다. 즉, 외국사와 내국사간의 효율성의 격차는 점차 커지는 것으로 드러났다.

물론 독일의 보험시장에서의 모든 판매채널은 원가절감과 서비스 제고를 위해 노력하고 있다. 따라서 향후 어느 판매채널이 독일 보험시장을 주도하는 가는 서비스와 가격을 적정 믹스한 상품과 고객 욕구 그리고 보험회사의 경영전략에 달려 있다.

Ⅳ. 보험회사 최적 판매채널믹스를 위한 모형

1. 목표와 기본방향

가. 목표

여러 개의 판매채널을 믹스하는 방안은 보험회사의 목표에 따라 다르게 수립된다. 즉, 보험회사가 매출액(수입보험료)을 극대로 하는 판매채널 믹스전략과 순이익을 극대화하기 위한 채널믹스전략은 다를 수 있다(앞의 Ⅱ. 1. 다. 내용 참조). 이런 입장에서 판매채널 믹스전략을 수립하기 위해서는 판매채널별 비용, 생산성, 효율성에 대한 계량적인 평가가 가능해야 한다. 그러나 최근 등장하고 성장국면에 있는 소위 '신판매채널'에 대한 비용과 서비스 성과에 대한 구체적인 통계자료가 미비하거나 접근 곤란한 상황이다.

따라서 이런 현실을 감안하여 부득이한 차선책으로 여기서는 판매채널별 기능과 능력에 대한 실무전문가들의 정성적 평가의견을 설문으로 받아 이를 토대로 판매채널믹스전략을 구성해 보도록 한다. 특히 상품별, 고객별로 어느 판매채널이 최적인지 확인하고 이에 따른 보완적 측면에서의 최적 믹스방안을 도출해보고자 한다.

나. 기본방향

이해를 돕기 위해 결혼중개회사를 생각해보자. 이 회사의 DB에는 여러 명의 총각과 처녀가 들어 있다. 이들을 어떤 방식으로 짝지어 소개해 줄 것인가? 기본적으로 무작위로 추출한 처녀와 총각을 만나게 해주는 방법과 의도적으로 배정한 남녀를 만나게 해주는 방안이 있다. 후

자의 경우에는 그들의 희망과 여건에 맞게 적절하게 소개해줘야 한다. 즉, 중개회사는 남녀의 나이, 신장, 성격, 학력, 경제력, 희망사항 등 여러 가지 변수들을 종합적으로 분석해야 한다. 이때 결정방법으로 다음과 같은 방안들이 있다(보험판매채널과 상품/ 고객간의 배정문제와 비교하기 위해 일부다처제라고 가정하자).

첫째, DB에 들어 있는 여러 총각들 중에서 여러 가지 기준에서 가장 훌륭한 남자(보험판매채널)를 모든 처녀(고객)들에게 연결해주는 방안이다. 이 방법은 여러 처녀들에게 최대한 만족스런 남자를 소개해줄 수 있고 가장 점수가 높은 남자로서도 만족스럽다. 그러나 이 방식은 나머지 총각들에게 매우 불만스럽고 유사시 2단계 또는 3단계 절차를 거쳐야 하는 거래비용이 발생한다.

둘째, DB에 들어 있는 여러 총각과 처녀의 능력과 요구사항을 분석하여 가장 근접한 사람끼리 소개해 주는 방법이다. 예를 들어 키 작은 고졸 30대 남성과 키 작은 고졸 30대 여성을, 키 큰 대졸 20대 남성과 키 큰 대졸 20대 여성을 각각 연결해 주는 방법이다. 만약 이들이 서로 유사한 짝을 원한다면 이런 방법은 앞의 방법보다 우월한 성과를 보일 수 있다.

셋째, 키 작은 고졸 30대 남성이 본인보다 신장, 학력, 연령 등이 높은 여성도 무방하다고 하는 경우 배정기준을 다소 확대할 수 있다. 즉, 그에게 키가 같거나 크며, 학력이 같거나 높으며, 연령층이 같거나 낮은 여성그룹으로 연결할 수 있다.

보험판매채널과 보험상품/ 고객의 연결문제도 이와 유사하게 3가지 방법으로 접근할 수 있다. 즉, 첫째, 모든 면에서 종합적으로 우수한 판매채널은 무엇인가? 둘째, 판매채널의 능력과 보험상품/ 고객의 요구사항과 비교해 가장 근접한 판매채널은 (보험상품/ 고객별로) 무엇인가? 셋째, 보험상품/ 고객의 최소한의 요구사항을 만족시키면서 가장 우수한 판매채널은 (보험상품/ 고객별로) 무엇인가? 이런 3가지 방법을 이용하여 생명보험과 손해보험 각각에 대해 다양한 고객과 상품에 대해 여러 가지 보험판매채널이 최적인지 분석해 본다.

2. 변수와 자료

가. 변수

보험판매채널의 속성을 계약의 진행과정 및 경제성을 기준으로 고객접근력, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력, 비용경제성 등 5가지로 구분했다. 즉, 판매채널은 ①잠재계약자에게 접근하여, ②상품 및 계약관련 정보를 제공하고, ③계약체결을 유인하고, ④체결된 계약을 유지하고 ⑤비용이 저렴해야 한다는 것이다.

이렇게 5가지로 채널속성(변수)을 구분한 이유는 판매과정의 전형적인 절차에 따른 것이다. 즉, 판매과정은 일반적으로 lead-generation(접근), lead-qualification(소개), selling & proposing(거래제안), close of sale(거래체결), post-sales fulfillment & support(사후서비스) 등으로 구분된다[39]. 이들은 보험회사 입장에서 수입보험료와 연계된 항목들이다. 이에 덧붙여 손익부문에 연결되는 비용경제성을 포함시켰다.

나. 설문지의 유형과 배포 - <부록Ⅱ> 참조

본 연구를 위해 크게 4가지 서로 다른 형태의 설문지를 제작하였다. 이들을 유형별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, <A형 설문지>는 판매채널의 속성(변수)별 중요도를 평가하기 위한 것으로 보험회사 영업기획 및 경영기획 부서 담당자들을 대상으로 제작·배포되었다. 현재와 미래에 있어서 (모든) 판매채널의 속성(고객접근력, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력, 비용경제성) 중 어느 것이

39) Friedman, Lawrence G. and Timothy R. Furey, The Channel Advantage, Butterworth-Heinemann, pp. 182-184 참조.

얼마나 중요한지 리커드식 7점 척도로 질의하였다. 이에 덧붙여 판매채널 조정방안과 판매채널 구조변화에 대한 예상에 관해 질의하였다.

둘째, <B형 설문지>는 판매채널별 능력의 특성에 대한 질문이다. DM(Direct Mail), TM(Tele-Marketing), CM(Cyber Marketing), 직급, 보험모집인(생활설계사), 대리점(전속대리점), 중개인(독립대리점 포함), 은행창구판매(방카슈랑스) 등에 관해 각각 고객접근력, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력, 비용경제성에 대한 주관적 평가를 하도록 6개 보험회사 영업관리부서에 요청하였다. <A형 설문지>와 마찬가지로 7점 척도로 질의하였다.

셋째, <C형 설문지>는 여러 가지 보험상품의 특성에 관한 설문이다. 손해보험 8개 상품(자동차보험, 개인연금, 화재보험, 해상보험, 상해보험, 장기보험, 해외여행자보험, 특종보험)과 생명보험 8개 상품(연금보험, 교육보험, 교통상해보험, 양로보험, 암/ 건강보험, 정기보험, 종신보험, 어린이의료비보장보험)에 대해 각각 어느 수준의 고객접근성, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력, 비용경제성이 영업상 중요한가를 보험회사 상품개발 담당자들에게 문의하였다. 상품은 보험협회 자료집을 통해 대표성이 인정되는 것으로 선정했다.

넷째, <D형 설문지>는 여러 가지 고객의 특성에 대한 설문이다. 고객을 직업별로 8가지(주부, 자영업자, 대기업회사원, 중소기업회사원, 금융기관직원, 공무원, 교사/ 교수, 약사/ 의사)로 구분하는 한편 연령, 학력, 소득, 성별로 8개로 분류하여 총 16개 분류기준에 따라 고객의 특성과 요구를 평가하도록 하였다. 본사직원에게 배포된 <A>형, <B>형, <C>형 설문지와는 달리 <D>형은 고객접촉이 많은 설계사와 대리점을 상대로 배포되었다. 응답자의 부담을 줄이고 성실한 응답을 기하기 위해 직업별 설문과 연령/ 학력/ 소득/ 성별 설문지는 별도로 제작되었다.

이렇게 제작된 설문지는 2000년 7월 20일부터 8월 5일까지 보름간 국내 3개 생명보험회사(삼성생명, 교보생명, SK생명)와 3개 손해보험회사(삼성화재, 동부화재, 현대해상)를 대상으로 배포하였다[40]. 배포대상이

대형 보험회사인 이유는 중소규모 보험회사에 비해 다양한 판매채널을 보유하고 있고, 판매채널 조정문제에 있어 중소형사에 비해 어려움이 많은 만큼 사전검토와 예비지식이 많을 것으로 생각되었기 때문이다. 생명보험과 손해보험 각각 5가지(고객평가는 2가지) 설문지를 총 390부를 배포하여 그 중 355부가 회수되었다(세부적인 설문내용은 부록 참조). 회수된 응답지 중 41부는 불완전하게 응답한 것으로 확인되어 총 304부를 조사에 이용하였다.

<표Ⅳ-1> 설문지 채택수/배포수

	생명보험	손해보험	합계(채택율)
가중치평가	33/ 45	33/ 45	66/ 90 (73%)
판매채널평가	35/ 45	32/ 45	67/ 90 (74%)
상품평가	37/ 45	34/ 45	71/ 90 (79%)
고객평가	50/ 60	50/ 60	100/ 120 (83%)
합 계	155/ 195	149/ 195	304/ 390 (78%)

3. 응답지의 기초분석

가. 가중치에 대한 의견 - <그림Ⅳ-1> 참조

1) 생명보험

생명보험의 경우 현재 판매채널의 속성별 중요도 순위는 다음과 같이 나타났다.

가) 고객접근력,

---

40) 동 설문지의 배포 및 회수과정에서 도움을 주신 신용길 상무(교보생명), 정봉은 부장(삼성생명), 서영수 과장(SK생명), 고헌석 이사(동부화재), 현대해상(김창호 부장), 장흥수 차장(삼성화재)에게 감사한다.

나) 계약유인력,
다) 계약유지력,
라) 정보제공력,
마) 비용경제성

또한 앞으로 판매채널의 속성별 중요도 순위는 다음과 같다.
가) 계약유지력,
나) 정보제공력 = 다) 비용경제성,
라) 고객접근력,
마) 계약유인력

이를 통해 현재 가장 중요시되는 1, 2위 속성(고객접근력과 계약유인력)이 앞으로 4, 5위 속성으로 변하는 것을 볼 수 있다. 반면 현재 3, 4, 5위의 속성이 앞으로는 가장 중요시되는 속성으로 상향 평가되었다.

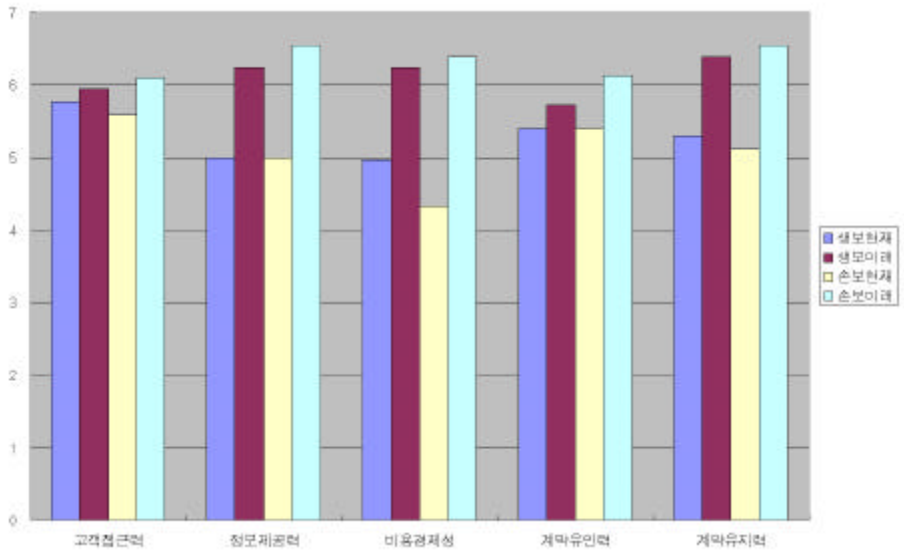
2) 손해보험

손해보험의 경우 현재 판매채널의 속성별 중요도 순위는 아래와 같다.
가) 고객접근력,
나) 계약유인력,
다) 계약유지력,
라) 정보제공력,
마) 비용경제성

이는 생명보험의 현재 순위와 동일하다. 한편 미래 손해보험 판매채널의 속성별 중요도 순위는 생명보험과 유사하다.
가) 계약유지력 = 나) 정보제공력,
다) 비용경제성,
라) 계약유인력,
마) 고객접근력

생명보험과 유사하게도, 손해보험 판매채널에서 현재 가장 중요한 1, 2위 속성이 미래의 5, 4위 속성으로 변하는 것을 보험회사 기획업무 담당자들은 전망하고 있다.

<그림Ⅳ-1> 판매채널 속성별 중요도의 변화추이



3) 종합

생명보험과 손해보험 공히 현재는 고객접근력과 계약유인력이 가중 중요시되나, 앞으로는 계약유지력, 정보제공력, 비용경제성 등이 보다 중요시되리라는 전망이 지배적이다. 특히, 중요도가 가장 증가하는 항목은 비용경제성(손보, 2.09), 정보제공력(손보, 1.55), 계약유지력(손보, 1.43) 등으로 생명보험보다 손해보험에서 속성별 중요도의 변화가 심한 것으로 알 수 있다. 이는 판매채널에 대한 구조변화 및 그 필요성이 손해보험에서 생명보험보다 크게 나타나는 것으로 이해할 수 있다.

<표Ⅳ-2> 판매채널별 가중치(중요도) 평가

	생명보험	손해보험
고객접근력(현재, 미래)	(5.76, 5.94)	(5.58, 6.10)
정보제공력(현재, 미래)	(5.00, 6.24)	(5.00, 6.55)
비용경제성(현재, 미래)	(4.97, 6.24)	(4.33, 6.39)
계약유인력(현재, 미래)	(5.39, 5.73)	(5.39, 6.12)
계약유지력(현재, 미래)	(5.30, 6.39)	(5.12, 6.55)

나. 판매채널의 능력에 대한 평가

1) 생명보험

DM, TM, CM, 직급, 모집인, 대리점, 중개인, 은행판매 등 8개 판매채널의 고객접근력, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력, 비용경제성에 대한 평가는 다음과 같다. 먼저 고객접근력 측면에서 모집인이 5점(7점 만점)을 받아 가장 고객접근력이 우수한 것으로 평가되었다. 모집인은 정보제공력(5.03), 계약유인력(5.00), 계약유지력(4.91) 측면에서도 가장 우수하다고 한다. 비용경제성 측면에서는 CM이 가장 높은 점수인 5.66을 받았다.

판매채널별로 세부평가를 살펴보면, 먼저 DM은 비용경제성에서 보통(4점) 수준의 점수를 받았을 뿐 전반적으로 보통이하로 평가되었다. 특히 계약유인력은 3.43으로 속성 중 가장 낮은 점수를 받았다.

TM은 5개 항목에 걸쳐 DM보다는 높은 점수를 받았다. TM은 고객접근력을 제외한 4개 항목에서 보통이상의 평가를 받았다. 특히 비용경제성은 CM다음으로 높은 점수를 받았다.

CM은 계약유인력을 제외한 4개 항목에서 4점이상의 점수를 받았다. CM은 비용경제성은 물론 정보제공력이 모집인 다음으로 우수한 것으로 평가되었다.

직급과 대리점은 국내 생명보험회사의 경우 드물기는 하나, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력 등이 양호한 것으로 평가되었다.

중개인과 은행판매는 5개 부문 모두에서 4점 미만의 평가를 받아 대체로 부정적인 전망을 노출하였다.

생명보험의 중심 판매채널인 모집인은 비용경제성을 제외한 4개 부문에서 수위를 기록하였다.

이런 점수들과 앞서 본 가중치를 이용하여 현재와 미래의 가장 우수한 생명보험 판매채널을 평가해보면 모집인이 현재 4.64, 미래(단순평균 3.52, 가중평균 4.04)로 가장 높은 것으로 평가되고 그 뒤를 CM(4.51 3.38 3.95)이 쫓고 있는 것으로 보인다.

2) 손해보험

손해보험의 경우 고객접근력은 모집인과 대리점이 각각 5.72를 받아 가장 높고, 정보제공력은 직급(5.47), 비용경제성은 CM(5.09), 계약유인력은 모집인(5.69), 계약유지력은 대리점(5.56)이 가장 높다고 평가되었다.

판매채널별로 보면, DM은 비용경제성을 제외한 4개 항목에서 4점 미만의 점수를 득하였다. TM은 모든 부문에서 DM보다 우월하고 고객접근력을 제외한 4개 항목에서 4점 이상을 받았다. CM은 비용경제성과 정보제공력에서 4점 이상의 점수를 보이나 고객접근력, 계약유인력, 계약유지력은 취약한 것으로 평가되었다. 반면 직급은 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력이 매우 우수하고(5점 이상), 모집인과 대리점은 고객접근력도 우수한 것으로 평가되었다. 중개인은 비용경제성 측면에서 가장 낮은 점수를 받았고, 은행판매는 모든 면에서 4점 미만인 것으로 평가했다.

이런 점수들과 앞서 본 가중치를 이용하여 현재와 미래의 가장 우수한 손해보험 판매채널을 평가해보면 대리점이 현재 5.16 미래(단순평균 3.80, 가중평균 4.67) 등 가장 높은 것으로 평가되고 그 뒤를 모집인이 잇고 있다.

3) 생명보험/손해보험 종합

판매채널에 대한 5개 부문 능력을 종합 평가하면 생명보험에서는 모집인, 손해보험에서는 대리점이 현재에 가장 우수하고 앞으로도 가장 유력할 것으로 평가되었다. 생명보험의 경우 CM과 TM이 모집인 다음으로 우수하여 모집인과 경합관계에 놓일 가능성이 높은 것으로 인정되었다. 손해보험은 대리점에 뒤이어 모집인의 평점이 높고 TM이 CM보다 효과적인 것으로 평가되었다. 이를 통해 볼 때 소위 신판매채널 중 생명보험업계는 CM을, 손해보험업계는 TM이 보다 유력할 것으로 판단하는 것으로 해석된다.

<표Ⅳ-3> 판매채널별 속성 평가 - 생명보험(손해보험)

	고객 접근력	정보 제공력	비용 경제성	계약 유인력	계약 유지력	단순, 가중평균
DM	3.97 (3.31)	3.97 (3.75)	4.09 (4.22)	3.43 (3.09)	3.97 (3.09)	3.89 2.93 3.40 (3.49 2.51 3.17)
TM	3.97 (4.13)	4.29 (4.00)	4.83 (4.31)	4.31 (4.13)	4.20 (3.72)	4.32 3.25 3.77 (4.06 2.94 3.67)
CM	4.03 (3.44)	4.63 (4.31)	5.66 (5.09)	3.74 (3.44)	4.49 (3.03)	4.51 3.38 3.95 (3.86 2.77 3.50)
직 급	3.86 (4.91)	4.54 (5.47)	3.86 (3.97)	4.40 (5.31)	4.51 (5.06)	4.23 3.19 3.70 (4.94 3.61 4.48)
모집인	5.00 (5.72)	5.03 (5.19)	3.26 (3.56)	5.00 (5.69)	4.91 (5.47)	4.64 3.52 4.04 (5.13 3.77 4.64)
대리점	4.17 (5.72)	4.17 (5.39)	3.17 (3.50)	4.31 (5.63)	4.20 (5.56)	4.00 3.03 3.49 (5.16 3.80 4.67)
브로커	3.39 (4.00)	3.34 (4.34)	3.09 (2.75)	3.40 (4.19)	3.23 (4.03)	3.29 2.49 2.87 (3,86 2.83 3.50)
은 행	3.34 (2.91)	3.23 (3.00)	3.54 (3.69)	3.14 (2.91)	3.26 (3.03)	3.30 2.49 2.88 (3.11 2.24 2.82)
평 균	3.97 (4.27)	4.15 (4.43)	3.94 (3,89)	3.97 (4.30)	4.10 (4.12)	4.02 (4.20) 3.06 (3.81)

(A, B)에서 A는 현재, B는 미래의 가중치를 적용함
비용경제성은 숫자가 클수록 경제적임을 표시

다. 상품별 평가

1) 생명보험

생명보험 상품 중 고객접근력이 가장 높이 요구되는 상품은 무엇인가? 종신보험은 어느 수준의 비용경제성이 요구되는가? 이러한 질문들에 대해 생명보험회사 상품개발 담당자들은 다음과 같이 응답했다.

먼저 고객접근력, 정보제공력, 계약유지력이 가장 많이 요구되는 상품은 연금상품이다. 비용경제성은 교통상해보험이 가장 많이 필요하며, 계약유인력은 교육보험이 가장 많이 필요하다.

상품별로 보면 연금보험의 영업에는 계약유인력과 비용경제성은 그다지 많이 요구되지 않지만 고도의 계약유지력과 정보제공력 그리고 고객접근력이 필요하다. 교통상해보험의 영업에는 계약유인력은 별로 필요하지 않지만 비용경제성은 매우 중요하다. 이런 측면에서 교통상해보험은 암/건강보험과 유사하다. 종신보험은 연금보험과 유사하나, 연금보험에 비해 비용경제성과 계약유인력이 약간 더 요구된다.

<표Ⅳ-4> 생명보험 상품별 요구 능력

	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력
연 금	5.43	5.92	3.57	2.84	6.05
교육보험	5.00	5.08	3.78	3.41	5.67
교통상해	4.32	4.24	6.11	1.30	4.27
양로보험	4.81	5.11	3.54	3.16	4.73
암／건강	4.57	4.51	5.49	1.00	4.76
정기보험	4.38	4.30	4.59	3.16	4.32
종신보험	5.38	5.81	4.32	3.00	5.81
어린이보험	4.59	4.51	4.89	2.16	4.65

2) 손해보험

손해보험 8개 상품 중에서 고객접근력이 가장 많이 요구되는 상품은 장기보험(5.65)이다. 정보제공력 역시 장기보험이 가장 많이 필요하다. 비용경제성은 상해보험(4.85)과 자동차보험(4.82)이, 계약유인력은 장기보험(3.53)이, 계약유지력은 자동차보험(5.94)의 영업에서 가장 많이 요구된다.

상품별로 보면 자동차보험은 높은 계약유지력과 고객접근력이 필요한 반면 계약유인력은 그다지 요구되지 않는 상품이다. 연금보험은 고객접근력이 상당히 요구되는 반면 계약유인력은 별로 중요하지 않다(절대점수로는 4점 이하이나 여타 상품에 비해서는 높은 유인력이 요구된다). 화재보험과 해상보험은 정보제공력이 비교적 중요한 상품이고, 상해보험과 장기보험 영업에는 고객접근력이 중요하다. 해외여행보험과 특종보험은 비용경제성이 상대적으로 긴요하다.

<표Ⅳ-5> 손해보험 상품별 요구능력

	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력
자동차보험	5.00	4.65	4.82	0.97	5.94
연금보험	5.38	5.12	3.88	2.74	4.53
화재보험	4.41	4.79	4.41	2.85	4.32
해상보험	3.38	4.79	4.35	1.71	4.44
상해보험	5.00	4.59	4.85	3.24	4.26
장기보험	5.65	5.29	4.76	3.53	5.03
해외여행	3.79	4.00	4.71	2.29	3.59
특종보험	3.47	4.35	4.68	2.97	4.26

라. 고객별 평가

1) 생명보험

생명보험 고객을 직업별, 연령별, 학력별, 소득별, 성별로 구분해 보면 이들 집단별로 생명보험 계약시 중요시되는 판매채널의 속성이 있다고 가정할 수 있다. 이에 대해 보험모집인과 대리점이 평가한 바로는 다음과 같다.

먼저 직업별로 보면 고객접근력 측면에서는 금융기관 직원이 가장 어렵고, 주부가 가장 쉽다. 정보제공력은 대기업직원과 공무원이 가장 요구수준이 높다. 비용경제성은 주부가 가장 많이 따지는 한편 약사/ 의사 및 교사/ 교수 등 전문직 계약자가 덜 중요시한다. 계약유인력은 전문직을 대상으로 한 영업에서 많이 필요하고, 계약유지력은 주부집단에게 가장 요구된다.

연령, 학력, 소득, 성별로 보면 고객접근력은 고소득층에서, 정보제공력은 고학력층에서, 비용경제성은 청장년층에서, 계약유인력은 고소득층에서, 계약유지력은 중년층을 대상으로 한 영업에서 가장 많이 요구된다. 보다 상세한 내용은 아래 표를 참조하자.

2) 손해보험

먼저 직업별로 보면 고객접근력 측면에서는 교수/ 교사, 약사/ 의사 등 전문직이 가장 어렵고 주부가 가장 쉽다. 정보제공력은 대기업직원과 금융기관직원이 가장 요구수준이 높다. 비용경제성은 주부가 가장 많이 따지는 한편 자영업자가 덜 중요시한다. 계약유인력은 전문직을 대상으로 한 영업에서 많이 필요하고 계약유지력은 주부집단에게 가장 요구된다.

연령, 학력, 소득, 성별로 보면 고객접근력은 고소득층에서, 정보제공력은 고학력/ 청장년층에서, 비용경제성은 청장년층에서, 계약유인력은 청장년층과 남성에서, 계약유지력은 중년층을 대상으로 한 영업에서 가장 많이 요구된다. 보다 상세한 내용은 아래 표를 참조하자.

<표Ⅳ-6> 생명보험 고객별 요구능력

	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력
주 부	2.04	4.75	6.21	2.62	6.38
자영업자	3.00	4.58	4.58	3.42	5.50
대기업직원	3.92	4.92	4.67	3.04	4.88
중소기업	3.29	4.75	4.96	2.75	4.67
금융기관	4.79	4.63	4.54	3.33	3.83
공 무 원	3.37	4.83	5.00	3.08	4.50
교사/ 교수	3.79	4.79	4.17	3.50	4.08
약사/ 의사	3.75	4.67	4.04	3.42	4.21
청장년층	2.55	4.94	5.00	2.90	5.00
중 년 층	2.23	4.97	4.96	2.00	5.81
고학력층	2.94	5.32	4.22	2.61	4.87
보통학력	2.26	4.42	4.45	2.58	5.00
고소득층	3.42	4.58	3.81	3.87	4.65
중 산 층	2.65	4.61	4.52	3.00	4.71
남 성	2.87	4.61	4.70	3.00	4.68
여 성	2.00	4.94	4.81	2.29	5.58

<표Ⅳ-7> 손해보험 고객별 요구능력

	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력
주 부	2.62	4.88	6.27	2.65	5.73
자영업자	2.46	4.12	4.38	2.62	4.96
대기업직원	2.85	5.35	4.69	2.96	4.77
중소기업	2.62	4.92	4.92	2.92	4.81
금융기관	3.38	5.15	5.04	3.38	4.73
공 무 원	3.77	5.54	5.69	3.31	5.04
교사/ 교수	3.96	4.77	4.96	3.65	4.23
약사/ 의사	3.92	4.42	4.50	3.65	4.31
청장년층	2.29	5.13	5.42	2.96	5.29
중 년 층	2.17	4.92	5.38	2.25	5.71
고학력층	2.21	5.17	4.75	2.46	4.88
보통학력	2.79	4.54	5.04	2.87	5.25
고소득층	3.21	4.88	4.04	2.92	4.67
중 산 층	2.75	4.88	3.38	2.75	4.96
남 성	2.37	4.50	4.46	2.92	4.96
여 성	2.79	4.71	4.29	2.75	5.38

4. 최적 판매채널믹스 설계

가. 모형

여기서는 이상의 기초분석을 토대로 각 상품별, 고객별 최적의 판매채널을 계량적으로 찾아보도록 한다. 분석방법은 LINMAP(Linear Programming Technique for Multi-dimensional Analysis of Preference)를 응용한 것이다[41].

1) 모형1

현재 분석대상인 상품별로 8개의 판매채널 대안과 5개의 속성요소가 있다. 각각의 상품과 판매채널 대안은 5차원 공간에 각각 하나의 점으로 표시할 수 있다. 이들 대안에 대해 각 상품과 판매채널간의 유클리디언 거리를 측정할 수 있다. 또한 각 속성의 상대적 중요성이 다른 만큼 가중유클리디언 거리를 측정하여 비교하고 여러 판매채널 중 가장 단거리인 것을 해당 상품 또는 고객에 대해 최적으로 판단하는 것이다.

$$\text{Min } di2 = \sum_{j} wj\ (Zij - Zij^*)2,$$

여기서 di = 유클리디언 거리

wj = 가중치

Zij = 속성별 점수

Zij* = 속성별 최적치(여기서는 고객/ 상품별 요구치)

i = 1…8(판매채널의 번호)

j = 1…5(속성의 번호)

---

41) LINMAP에 관한 보다 자세한 내용은 김양렬, Art of Management Decision, 명경사 2000, pp.208-209 참조.

여기서 wj, Zij, Zij 등은 각각 별도의 독립적인 설문조사를 통해 평균값을 구해 사용한다.

2) 모형2

두 번째 모형은 첫 번째 모형과 같이 거리를 측정하나, 최단거리를 최적으로 보는 것이 아니라, 상품의 요건에 대해 일정한 수준을 넘어서면서 동시에 최고의 능력을 가진 판매채널을 최적으로 가정하는 방법이다.

$$\text{Max } di = \sum_{j} wj\ (Zij - Zij^*),$$

$$\text{s.t. } Zij - Zj^* \geq \Omega$$

여기서 di = 최저수준을 초과한 거리

wj = 가중치

Zij = 속성별 점수

Zij* = 속성별 최적치(여기서는 고객/ 상품별 요구치)

i = 1…8(판매채널의 번호)

j = 1…5(속성의 번호)

Ω = 1로 가정

여기서 모형1과 같이 제곱하지 않은 것은 최단거리를 본 것이 아니라 최저수준을 초과한 정도를 본 것이기 때문이다. 모형1과 마찬가지로 wj, Zij, Zij 등은 각각 별도의 독립적인 설문조사를 통해 평균값을 구해 사용한다.

나. 모형1에 의한 최적화

소프트웨어 Microsoft EXCEL을 이용하여 모형1을 최적화한 결과는

다음과 같다. 각 상품별(또는 고객별)로 최소값(최단거리)을 보이는 판매채널을 A라고 하고, B는 A의 점수의 2배수 이내, C는 A의 점수의 3배수 이내, D는 4배수 이내, F는 그 외로 표시했다. 결과를 생명보험과 손해보험으로 구분하여 살펴보자.

1) 생명보험 - <부록Ⅲ-1> 참조

가) 상품별 적합도 분석

먼저 상품별로 나누어 보면 연금상품은 모집인, 교육보험은 모집인, 교통상해보험은 CM, 양로보험은 직급, 암/ 건강보험은 CM, 정기보험은 DM, 종신보험은 모집인, 어린이건강보험은 CM이 각각 A(최적)등급을 받았다.

상품별로 적합한 판매채널을 A, B등급의 판매채널까지로 확대해 보면 다음과 같다.

연금보험 - 모집인, DM, TM, CM, 직급, 대리점
교육보험 - 모집인, DM, TM, CM, 직급, 대리점
교통상해보험 - CM, DM, TM
양로보험 - 직급, DM, TM, 모집인, 대리점
암/ 건강보험 - CM, DM, TM, 직급, 은행판매
정기보험 - DM
종신보험 - 모집인, DM, TM, CM, 직급, 대리점
어린이건강보험 - CM, DM, TM, 직급

이를 통해 모집인은 저축성이 가미된 장기성 보험에 적합한 것으로 파악되고 단순보장성 상품은 소위 신판매채널이 적절한 것으로 유추할 수 있다.

<표Ⅳ-8> 상품별 판매채널의 적절성 평가 - 생명보험

	DM	TM	CM	직 급	모집인	대리점	중개인	은 행
연 금	B	B	B	B	A	B	C	C
교육보험	B	B	B	B	A	B	D	D
교통상해보험	B	B	A	C	F	D	C	C
양로보험	B	B	C	A	B	B	C	C
암/ 건강보험	B	B	A	B	C	C	C	B
정기보험	A	C	C	D	F	F	F	F
종신보험	B	B	B	B	A	B	C	C
어린이보험	B	B	A	B	D	C	C	C

나) 고객별 적합도 분석

생명보험 판매채널을 고객별로 구분하여 모형1에 따라 적합도를 분석하면 다음과 같은 결과가 나온다.

DM은 금융기관직원, 교사/ 교수, 약사/ 의사, 고학력, 보통학력, 중산층 등에서 A등급을 받아 최적의 판매채널로 평가된다. DM은 주부와 고소득층을 제외하고는 모두 B등급 이상을 득하였다[42].

TM은 고소득층을 제외한 모든 직업, 연령, 학력, 성별 집단에서 B등급을 받아 다양한 고객집단에 대해 범용성이 있는 것으로 평가된다.

CM은 주부, 자영업자, 대기업회사원, 중소기업회사원, 공무원, 청장년층, 중년층, 남자, 여자에게서 A등급을 받았다[43]. CM은 고소득집단을 제외한 전 부분에서 B등급 이상을 받았다[44].

---

42) 판매채널별 능력평가에서 전반적으로 낮은 평가를 받은 DM이 일부 고객집단에서 높은 점수를 받은 것은 그 고객집단이 요구하는 속성별 최저수준에 가장 근접하기 때문이다. 예컨대 전반적으로 생명보험에서 가장 높은 점수를 받은 모집인과 손해보험에서 가장 높은 점수를 받은 대리점의 경우에도 그들의 속성 수준이 고객별/ 상품별 최적수준과의 편차가 큰 경우에는 모형1에서는 최적 판매채널로 평가받지 못한다.

43) 남자와 여자 공히 CM이 A등급을 받은 것은 다소 이해하기 어려운 결과이다.

44) 인터넷을 주로 사용하는 집단이 고소득, 고학력, 젊은 남성이라는 전통적인 믿음과는 달리 고소득층에서 CM이 F등급을 받은 것은 이외의 결과이다.

직급은 유일하게 고소득층에서 A를 받고, 자영업자, 대기업직원, 금융기관직원, 전문직, 중년층, 고학력, 보통학력, 남, 녀에서 고루 B등급을 받았다.

모집인은 여성에서 B등급을 받은 한편 나머지 모두에서 C등급 이하를 받았다.

대리점은 금융기관직원 및 고학력, 여성 집단에서 B등급을 받고 나머지에서 C등급이하를 기록했다.

은행판매는 금융기관직원을 제외한 전 집단에서 C등급 이하를 받았다.

이 결과를 적극적으로 해석하면, 고객별 세분화의 경우 전통적인 판매채널은 그다지 우위를 누리지 못한다. 즉, 고객별로 판매채널을 배정하는 경우 모집인이나 대리점이 특화할만한 고객집단이 여성 등 일부 계층을 제외하고는 마땅하지 않다는 것이다. 반면 신판매채널의 경우에는 고객별로 특화하는 것이 가능하다는 것으로 해석된다.

<표Ⅳ-9> 고객별 판매채널의 적절성 평가 - 생명보험

	DM	TM	CM	직급	모집인	대리점	중개인	은행
주 부	C	B	A	C	C	C	D	D
자영업자	B	B	A	B	C	C	F	D
대기업직원	B	B	A	B	D	C	D	D
중소기업직원	B	B	A	C	F	D	F	F
금융기관직원	A	B	B	B	D	B	B	B
공 무 원	B	B	A	C	F	D	F	F
교사/ 교수	A	B	C	B	F	C	D	D
약사/ 의사	A	B	C	B	F	C	C	C
청장년층	B	B	A	C	F	D	F	F
중 년 층	B	B	A	B	C	C	D	D
고학력층	A	B	B	B	C	B	C	C
보통학력층	A	B	B	B	D	C	F	D
고소득층	D	F	F	A	F	D	F	F
중 산 층	A	B	B	B	F	C	F	D
남 성	B	B	A	B	F	C	F	D
여 성	B	B	A	B	B	B	D	C

2) 손해보험 - <부록Ⅲ-2>참조

생명보험과 마찬가지 방법으로 손해보험의 판매채널의 적합도를 분석한 결과 다음과 같이 평가되었다.

가) 상품별 적합도 분석

먼저 상품별 적합도분석 결과에 따르면 자동차보험, 개인연금, 화재보험, 상해보험은 TM이 최적이며, 해상보험과 해외여행자보험은 DM, 장기보험은 직급, 특종보험은 CM이 최적으로 판정되었다. 상품별 적합도를 A,B 등급을 받은 판매채널로 확대해보면 자동차보험은 모든 8종의 판매채널이 적합하고, 개인연금은 은행을 제외한 7가지 판매채널이 적합하고, 화재보험은 TM, DM, CM, 중개인 등이 적합하다. 해상보험은 DM, TM, CM, 중개인, 은행이 적합하고, 상해보험은 TM, CM이 적합하다. 또한 장기보험은 직급, TM, 모집인, 대리점이 유망하고, 해외여행자보험은 DM과 CM이 긍정적이다. 끝으로 특종보험은 CM, DM, TM 등 신판매채널이 적합한 것으로 평가되었다[45].

<표Ⅳ-10> 상품별 판매채널의 적절성 평가 - 손해보험

	DM	TM	CM	직급	모집인	대리점	중개인	은행
자동차보험	B	A	B	B	B	B	B	B
개인연금	B	A	B	B	B	B	B	C
화재보험	B	A	B	C	F	F	B	C
해상보험	A	B	B	D	F	F	B	B
상해보험	C	A	B	C	F	F	C	F
장기보험	C	B	C	A	B	B	C	F
해외여행보험	A	C	B	F	F	F	F	C
특종보험	B	B	A	F	F	F	C	C

45) 이 결과 중 일부는 다소 비현실적으로 보인다. 특히 장기보험이 직급, 해상보험이 DM, 특종보험이 CM이 최적이라는 결과는 의외의 결과이다. 이는 모형자체의 문제라기보다는 설문조사과정에서 발생한 문제에 기인하는 것으로 추정된다.

나) 고객별 적합도 분석

손해보험 고객별 판매채널 적합도를 분석한 결과 생명보험과 일부 유사한 결과가 나타났다.

<표Ⅳ-11> **고객별 판매채널의 적절성 평가 - 손해보험**

	DM	TM	CM	직급	모집인	대리점	중개인	은행
주 부	B (C)	B	A	B (C)	C	C	B (D)	B (D)
자영업자	A (B)	B	B (A)	D (B)	F (C)	F (C)	B (F)	B (D)
대기업직원	B	B	A	C (B)	D	D (C)	B (D)	B (D)
중소기업직원	B	B	A	C	D (F)	D	B (F)	B (F)
금융기관직원	B (A)	B	A (B)	B	D	D (B)	C (B)	C (B)
공 무 원	B	B	A	B (C)	C (F)	C (D)	B (F)	C (F)
교사/ 교수	C (A)	A (B)	B (C)	D (B)	F	F (C)	D	F (D)
약사/ 의사	D (A)	A (B)	C	F (B)	F	F (C)	F (C)	F (C)
청장년층	B	B	A	B (C)	C (F)	C (D)	B (F)	B (F)
중 년 층	B	B	A	B	C	C	B (D)	B (D)
고학력층	B (A)	B	A (B)	C (B)	D (C)	D (B)	B (C)	B (C)
보통학력층	B (A)	B	A (B)	C (B)	D	D (C)	B (F)	B (D)
고소득층	A (D)	B (F)	B (F)	C (A)	D (F)	D	B (F)	B (F)
중 산 층	B (A)	B	B	C (B)	D (F)	D (C)	A (F)	B (D)
남 성	A (B)	B	B (A)	C (B)	D (F)	D (C)	B (F)	B (D)
여 성	A (B)	B	B (A)	B	C (B)	C (B)	B (D)	B (C)

DM의 경우 생명보험에서는 약사/ 의사, 교사/ 교수 등 전문직에서 A등급을 받았으나 손해보험에서는 C 또는 D등급을 받았다. 한편 고소득층의 경우 생명보험에서는 D등급을 받았으나 손해보험에서는 A등급을 받았다.

TM의 경우에는 대부분이 생명보험의 결과와 같이 모든 집단에 대해 우수한 것으로 평가되었으나, 고소득층의 경우 생명보험보다 손해보험에서 상당히 높은 점수를 받았다. 이런 점에서 CM도 마찬가지이다.

모집인의 경우 모든 집단에서 C이하의 등급을 받았다. 중개인은 중산층 집단에서 A등급을 받고, 은행은 전문직을 제외하고는 대체로 유효한 것으로 파악되었다.

3) 종합평가

모델1에 따라 생명보험과 손해보험의 판매채널의 상품별/ 고객별 적합도분석을 실시한 결과 전통적인 판매채널인 모집인은 일부 상품에 대해서는 우수한 판매채널로 평가된 반면 고객별로는 신판매채널에 비해 그다지 비교우위가 없는 것으로 나타났다. 따라서 모집인을 중심채널로 유지하고 특정한 부문에 집중화하기 위해서는 고객별로 세분화하기보다는 상품별로 세분화하는 것이 바람직하다고 보인다.

또는, 역으로 모집인을 불특정 고객 및 상품을 판매하는 채널로 이용하는 경우 신판매채널은 고객이나 상품별로 특화해도 단기적으로 무방하다는 해석이다. 다만 장기적으로 기존 판매채널을 특정 부분에 집중화하도록 유도하기 위해서는 신판매채널을 특정 상품에 대해 투입하는 것이 바람직할 것이다.

다. 모델2에 의한 최적화

모델2는 5가지 판매채널의 속성에 대해 판매채널의 능력과 상품별/

고객별 요구수준을 상대 비교하여 각 속성별 능력이 최소수준을 초과하는 판매채널 중 가장 큰 값을 받은 채널을 선택하는 방법이다.

아래 표는 분석결과를 상품을 기준으로 표시한 것이다. AA등급은 최소요건을 충족하면서 (가중)총점이 10점이내인 판매채널이고, AAAA는 최소요건을 충족하고 총점이 10점이상인 채널이다. A는 해당 상품/고객에 대해 최소요건을 충족하는 채널이 없지만 그 중에 상대적으로 우수한 채널을 선택한 것이다.

1) 생명보험 - <부록 Ⅲ-3> 참조

가) 상품별 최적 판매채널

이상의 방식으로 생명보험 상품별 적정 판매채널을 평가한 결과 모델1과는 달리 DM, 대리점, 중개인, 은행은 어느 상품에도 부적합 한 것으로 나타났다. TM의 경우 양로보험, 암/건강보험, 정기보험, 어린이건강보험 등에서 우수한 점수를 받았다. CM의 경우 TM과 유사한 부문에서 모두 TM보다 같거나 높은 점수를 받고 교통상해보험에서도 최고의 점수를 받았다. 모집인은 양로보험, 교육보험, 연금, 종신보험 등에서 높은 평가를 받았다.

<표Ⅳ-12> 상품별 판매채널의 적절성 평가 - 생명보험

	DM	TM	CM	직급	모집인	대리점	중개인	은행
연금	-	-	-	-	A	-	-	-
교육보험	-	-	-	-	AA	-	-	-
교통상해보험	-	-	AAAA	-	-	-	-	-
양로보험	-	AA	AA	-	AAAA	-	-	-
암/건강보험	-	AA	AAAA	-	-	-	-	-
정기보험	-	AA	AAAA	AA	-	-	-	-
종신보험	-	-	-	-	A	-	-	-
어린이보험	-	AA	AAAA	-	-	-	-	-

한편 모집인이 연금과 종신보험에서 상대적으로 다른 판매채널에 비해 우수하지만 A등급을 받음으로써 최소요건 중 일부를 통과하지 못하여 일부 속성에 대한 개선책이 요구되고 있다. 즉, 연금의 경우 계약유지력, 종신보험의 경우 비용경제성이 기준에 미달하는 것으로 나타나 모집인은 연금과 종신보험을 효율적으로 담당하기 위해서는 계약유지력과 비용경제성이 개선되어야 할 것으로 보인다.

모형2의 생명보험 상품별 적합성 분석결과와 모형1의 결과를 비교해 보면, 연금상품은 모집인, 교육보험은 모집인, 교통상해보험은 CM, 암/건강보험은 CM, 정기보험은 CM, 종신보험은 모집인, 어린이건강보험은 CM 등의 결과를 보인 점에서 모형2의 결과는 모형1의 결과와 같다. 다만 양로보험은 직급(모형1)에서 모집인(모형2)으로 최적해가 바뀐 점에서 차이가 있다.

나) 고객별 적합성 분석

아래 표에서 알 수 있는 바와 같이 생명보험 판매채널의 고객별 적합도를 분석하면, 상품별 적합도와 마찬가지로 DM, 대리점, 중개인, 은행판매는 어떤 고객집단에도 부적합한 것으로 나타난다.

TM의 경우 주부, 자영업자, 중년, 고학력, 여성을 제외한 모든 집단에서 우수한 것으로 평가된다. TM보다 범용성이 있는 것으로 평가되는 CM은 주부, 여성을 제외한 여러 고객집단에서 우수하다.

모집인은 전문직(교사/ 교수, 약사/ 의사), 고학력, 고소득집단에서 매우 높은 점수를 받고 여성, 중년층, 주부 등에서 A등급을 받아 개선의 여지는 있으나 해당 고객집단에 대해서는 상대적으로 가장 우월한 것으로 평가되었다. 주부집단에 대해서는 모집인은 비용경제성과 계약유지력을 대폭 강화해야 하고, 중년층과 여성층에 대해 모집인조직은 계약유지력 부문에서는 별 문제가 없으나 비용경제성이 개선되어야 할 것으로 측정되었다.

전문직, 고학력, 고소득 집단에 대해 모집인이 가장 높은 점수를 받

은 것은 이들 집단이 고도의 고객접근력과 계약유인력(그리고 정보제공력)이 필요한 반면 비용경제성은 그다지 높게 요구하지 않기 때문이다(앞의 판매채널별 능력평가지수 참조). 모집인조직은 특성상 이에 가장 부합한다.

그러나 CM도 모집인과 마찬가지로 고학력, 고소득, 전문직 집단에 대해 최상급(AAAA)을 받음으로써 모집인과 경합관계에 있음을 확인할 수 있다. CM은 모집인에 비해 계약유인력, 고객접근력, 계약유지력, 정보제공력이 취약하나 비용경제성이 월등함으로써 동 고객집단에 있어서 모집인에 대한 경쟁력을 갖추고 있다. 따라서 고객별로 세분화하는 경우 고학력, 고소득, 전문직 집단에 대해 CM과 모집인간의 역할분담은 어려운 문제라고 하겠다.

<표Ⅳ-13> 고객별 판매채널의 적합성 평가 - 생명보험

	DM	TM	CM	직급	모집인	대리점	중개인	은행
주부	-	-	-	-	A	-	-	-
자영업자	-	-	A	-	-	-	-	-
대기업직원	-	AA	AA	-	-	-	-	-
중소기업직원	-	AA	AAAA	-	-	-	-	-
금융기관직원	-	AA	AA	AA	-	-	-	-
공무원	-	AA	AA	-	-	-	-	-
교사/ 교수	-	AA	AAAA	AA	AAAA	-	-	-
약사/ 의사	-	AA	AAAA	AA	AAAA	-	-	-
청장년층	-	AA	AAAA	-	-	-	-	-
중년층	-	-	A	-	A	-	-	-
고학력층	-	-	AAAA	AA	AAAA	-	-	-
보통학력층	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-	-	-
고소득층	-	AA	AAAA	AA	AAAA	-	-	-
중산층	-	AAAA	AAAA	AA	-	-	-	-
남성	-	AA	AAAA	AA	-	-	-	-
여성	-	-	-	-	A	-	-	-

2) **손해보험** - <**부록Ⅲ**-4>**참조**

가) 상품별 최적화

앞서 본 생명보험과 마찬가지로 모형2에 의해 설문응답지를 분석한 결과를 살펴보자.

생명보험과 유사하게도 DM, **중개인, 은행판매는 최소요건을 통과하는 상품이 전무하다.**

직급의 경우 모든 상품군에서 최소요건을 통과하는 한편 높은 점수를 받는다. 이는 직급조직이 고객접근력, 정보제공력, 비용경제성, 고객유인력, 고객유지력 면에서 모든 상품영업에 필요한 최소요건을 달성하고 있고 전반적으로 우수하다는 의미이다. 이에 비해 모집인과 대리점은 개인연금, 화재보험, 해상보험에 대해서만 우수한 점수를 받았다. CM**은 해외여행자보험에서,** TM**은 해상보험, 해외여행자보험, 특종보험 부문에서** AA**등급을 받았다.**

<**표Ⅳ**-14> **상품별 판매채널의 적절성 평가 - 손해보험**

	DM	TM	CM	직 급	모집인	대리점	브로커	은행
자동차보험	-	-	-	AA	-	-	-	-
개인연금	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
화재보험	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
해상보험	-	AA	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
상해보험	-	-	-	AAAA	-	-	-	-
장기보험	-	-	-	AA	-	-	-	-
해외여행보험	-	AA	AA	AAAA	-	-	-	-
특종보험	-	AA	-	AAAA	-	-	-	-

모형1과 모형2의 결과를 비교해보면 상품별 적합도분석 결과가 자동차보험(모형1은 TM, **모형2는 직급), 개인연금(모형1은** TM, **모형2는 직급/ 모집인/ 대리점), 화재보험(모형1은** TM, **모형2는 직급/ 모집인/ 대리**

점), 상해보험(모형1은 TM, 모형2는 직급), 해상보험과 해외여행자보험은 (모형1은 DM, 모형2는 직급), 장기보험은 직급(모형1, 2 공통), 특종보험은 (모형1은 CM, 모형2는 직급) 등이 최적으로 판정되었다.

나) 고객별 적합도 분석

상품별 적합도분석과 마찬가지로 고객별 적합도분석에서도 DM, 중개인, 은행판매는 어떠한 고객집단에서도 우수한 점수를 받지 못했다. CM도 마찬가지이다. TM의 경우 고소득층에서 AA, 교사/ 교수집단에서 A를 받았다. 한편 직급, 대리점, 모집인은 상당히 고르게 점수를 받았다.

직업과 인구통계학적 기준으로 보면 주부, 금융기관직원, 공무원, 보통학력층에서 대리점과 모집인이 상대적으로 높은 점수를 받는 한편 보완요구사항이 드러났다. 주부, 금융기관직원, 공무원, 보통학력층 모두에 있어서 모집인과 대리점이 비용경제성을 대폭 강화해야 한다.

<표Ⅳ-15> 고객별 판매채널의 적절성 평가 - 손해보험

	DM	TM	CM	직급	모집인	대리점	중개인	은행
주 부	-	-	-	-	A	A	-	-
자영업자	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
대기업직원	-	-	-	AAAA	-	-	-	-
중소기업직원	-	-	-	AAAA	-	-	-	-
금융기관직원	-	-	-	-	A	A	-	-
공 무 원	-	-	-	-	A	A	-	-
교사/ 교수	-	A	-	AAAA	-	-	-	-
약사/ 의사	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
청장년층	-	-	-	A	A	A	-	-
중 년 층	-	-	-	A	A	A	-	-
고학력층	-	-	-	AAAA	-	-	-	-
보통학력층	-	-	-	A	A	A	-	-
고소득층	-	AA	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
중 산 층	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
남 성	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-
여 성	-	-	-	AAAA	AAAA	AAAA	-	-

3) 종합평가

생명보험에 있어서 모형2의 결과는 모형1과 대체로 유사하다. 즉, 모형2의 생명보험 상품별 적합성 분석결과와 모형1의 결과를 비교해보면, 연금상품은 모집인, 교육보험은 모집인, 교통상해보험은 CM, 암/ 건강보험은 CM, 정기보험은 CM, 종신보험은 모집인, 어린이건강보험은 CM 등의 결과를 보인 점에서 모형2의 결과는 모형1의 결과와 같다. 다만 양로보험은 직급(모형1)에서 모집인(모형2)으로 최적해가 바뀐 점에서 차이가 있다.

생명보험 판매채널의 고객별 적합도를 분석하면, 상품별 적합도와 마찬가지로 DM, 대리점, 중개인, 은행판매는 어떤 고객집단에도 부적합한 것으로 나타난다.

한편 손해보험의 경우에는 모형2는 모형1과 상당한 차이가 있다. 즉, 상품별 적합도분석 결과가 자동차보험(모형1은 TM, 모형2는 직급), 개인연금(모형1은 TM, 모형2는 직급/ 모집인/ 대리점), 화재보험(모형1은 TM, 모형2는 직급/ 모집인/ 대리점), 상해보험(모형1은 TM, 모형2는 직급), 해상보험과 해외여행자보험(모형1은 DM, 모형2는 직급), 장기보험은 직급(모형1, 2 공통), 특종보험(모형1은 CM, 모형2는 직급) 등이 최적으로 판정되었다.

상품별 적합도 분석과 마찬가지로 고객별 적합도 분석에서도 DM, 중개인, 은행판매는 어떠한 고객집단에서도 우수한 점수를 받지 못했다. CM도 마찬가지이다. TM의 경우 고소득층에서 AA, 교사/ 교수집단에서 A를 받았다. 한편 직급, 대리점, 모집인은 상당히 고르게 점수를 받았다.

손해보험의 경우 모형설정에 따라 결과가 다르게 나타난 것은 손해보험 판매채널의 특성(e.g. 채널간 특성치의 심한 편차) 또는 설문조사 과정의 문제점 중 그 어느 것에 기인 한 것인지 확인되지 않는다. 이에 대해서는 추가적인 연구가 요망된다.

V. 기존 판매채널믹스 조정 및 전환전략

1. 향후 전망에 관한 시나리오 분석

앞서 제IV장에서는 판매채널의 기능을 중심으로 상품 및 고객에 관한 적합성을 분석했다. 이는 규범적(Normative) 차원의 분석이라고 하겠다. 여기서는 규범적 차원에서 벗어나 예측(Anticipatory) 차원에서 향후 판매채널이 어떻게 변화할까 하는 문제에 대해 시나리오기법(Scenario Analysis Technique)을 통해 분석해본다[46]. 규범적 차원과 예측의 차원에서 각각 판매채널을 분석하는 것은 궁극적으로 판매채널의 구조조정전략을 위해 필수적이다.

가. 시나리오와 시나리오 분석의 개념

시나리오는 본래 연극, 영화의 진행을 구성에 맞게 기록한 것이다. 시나리오는 군사전략에 처음 도입되어 현재는 기업경영에서도 이용되고 있다. 시나리오는 기본적으로 현재상황에서 미래상황으로 유도하는 사건들의 진행과 함께 미래 상황을 묘사하는 것(Description of a future situation together with the progression of events leading from the base situation to the future situation)이다.

시나리오의 종류에는 미래의 어떤 시점을 단순 전망하는 사진 Snapshot같은 상황시나리오(Situational Scenario or Image), 동영상영화처럼 연속적 진행과정을 보여주는 진행시나리오(Developmental Scenario), 여러 가지 개연성 있는 사건들의 결과를 가치판단의 개입없이 추정하는

---

46) 시나리오기법에 관한 보다 상세한 설명은 Michel Godet, Scenarios and Strategic Management, Butterworths, 1987 참조.

추세시나리오(Trend-based Scenario), 목표하는 의도적인 사건의 전개를 미래상황으로 전제하는 대비시나리오(Contrasted Scenario) 등이 있다.

본 연구에서는 가장 단순한 형태의 5년 후의 상황시나리오를 만들어 본다. 이를 위해 보험회사 경영기획 및 영업기획 담당자들을 대상으로 한 설문지(설문지 A형에 포함)를 이용했다.

나. Event의 설정

2005년을 전망하여 다음과 같은 5가지 사건을 분석대상으로 삼았다. 보다 체계적인 분석을 위해서는 보다 다양한 사건을 상정해야 하나, 그러기 위해서는 보다 다양한 설문지 작성이 요구된다. 따라서 응답자들의 부담을 경감시키고 성실한 응답을 유도하기 위해 판매채널과 관련된 5가지 사건을 가정했다. 또한 생명보험과 손해보험의 비교가 가능하도록 공통의 문항을 제시하였고, 응답자의 편의를 위해 20%라는 수치를 공통으로 이용했다. 사건의 내용과 응답자들이 평가한 사건의 평균 발생확률은 아래 표와 같다.

<표V-1> 사건별 내용과 평가확률

Event	내 용	발생확률	
		생명보험	손해보험
Event A	전화판매(TM)의 비중이 현재보다 20%이상 증가한다	0.65	0.59
Event B	은행의 보험판매가 시장점유율의 20%이상을 차지한다	0.31	0.28
Event C	인터넷 보험판매가 시장점유율의 20%이상을 차지한다	0.40	0.41
Event D	보험중개인의 비중이 현재보다 20%이상 증가한다	0.48	0.58
Event E	보험모집인(대리점 포함)의 비중이 현재보다 20%이상 감소한다	0.68	0.58

7점 척도로 응답한 내용을 1점 척도로 환산해 보면 응답자들은 'T.M.의 20% 이상 증가' 사건과 '모집인의 20%이상 감소' 사건에 대해 업종에 구분없이 50% 이상의 가능성을 점치고 있다. 은행과 인터넷의 시장점유율이 20% 이상 차지할 사건의 가능성에 대해서는 50% 미만으로 비교적 낮게 보고 있다. 브로커의 성장 가능성에 대해서는 생명보험보다는 손해보험에서 높게 평가하고 있다.

위의 5가지 사건 중 미래에서 실제로 한가지 사건도 발생하지 않을 수도 있고, 1가지, 2가지, 3가지, 4가지 또는 5가지 모두 발생할 수도 있다. 만약 이런 사건들이 각각 독립적이라면 추가적인 시나리오 분석은 무의미하다. 단순히 각 사건별 발생확률을 다른 사건과 곱하여 결합사건의 발생확률로 평가하면 된다. 즉, $P(i, j, k, l, m) = P(i) \cdot P(j) \cdot P(k) \cdot P(l) \cdot P(m)$ 등의 방법으로 구할 수 있다.

만약 그렇다면 여기서 가장 개연성이 높은 시나리오는 생·손보 공히 TM의 비중이 20% 이상 증가하고 모집인의 비중이 20% 이상 감소(손해보험은 추가로 브로커의 비중이 20% 이상 증가)를 전망하면 그뿐이다. 그러나 사건간에 종속적인 관계가 있는 경우에는 이렇게 단순하게 결합확률을 구할 수 없고 조건부 확률을 이용한 추가 분석이 요구된다.

다. 조건부 확률(Conditional Probability)

응답내용을 토대로 평균값으로 작성한 사건별 조건부 확률은 다음 표와 같다[47]. 참고로 각 셀의 좌측과 우측수치의 의미는 다음과 같다.

---

47) 생명보험과 손해보험 각각 본래 40개의 조건부 확률이 필요하나, 응답자의 부담을 줄이기 위해 10개의 확률만을 응답하도록 하고 이를 이용하여 나머지 30개의 확률을 계산했다.

즉, $P(A,B) = P(A) \cdot P(B:A) = P(B) \cdot P(A:B)$,

$P(A',B) = P(A') \cdot P(B:A') = P(B) \cdot P(A':B)$,

예를 들어 (A, D)**셀에 들어 있는** 0.36, 0.80**은 각각** P(D:A), P(D:A')**의 값이다**.

<표V-2> **생명보험 조건부 확률**

	A	B	C	D	E
A		0.73, 0.24	0.85, 0.17	0.49, 0.70	0.49, 0.99
B	0.35, 0.61		0.06, 0.54	0.30, 0.49	0.29, 0.70
C	0.52, 0.52	0.52, 0.25		0.38, 0.50	0.39, 0.69
D	0.36, 0.80	0.46, 0.32	0.45, 0.42		0.39, 0.80
E	0.51, 0.99	0.64, 0.35	0.67, 0.41	0.55, 0.68	

<표V-3> **손해보험 조건부 확률**

	A	B	C	D	E
A		0.74, 0.18	0.66, 0.34	0.39, 0.86	0.57, 0.61
B	0.35, 0.53		0.31, 0.39	0.21, 0.64	0.30, 0.56
C	0.46, 0.54	0.45, 0.26		0.31, 0.68	0.49, 0.50
D	0.38, 0.87	0.43, 0.38	0.44, 0.55		0.61, 0.54
E	0.56, 0.62	0.63, 0.25	0.69, 0.30	0.61, 0.54	

라. 두 사건의 결합확률

앞의 무조건 확률과 조건부확률을 적절히 조합하여 결합사건별 확률을 구하면 다음 <표V-4>**와 같다**.

P(A') = 1 - P(A) **등의 식을 이용했다**.

<표V-4> 결합확률의 표시와 값

기호	확률표시	생명보험	손해보험
a1	P(A, B)	0.2275	0.2065
a2	P(A', B)	0.2135	0.2173
a3	P(A, B')	0.4225	0.3835
a4	P(A', B')	0.1365	0.1927
a5	P(A, C)	0.3380	0.2714
a6	P(A', C)	0.1820	0.2214
a7	P(A, C')	0.3120	0.3186
a8	P(A', C')	0.1680	0.1886
a9	P(A, D)	0.2340	0.2242
a10	P(A', D)	0.2800	0.3567
a11	P(A, D')	0.4160	0.3658
a12	P(A', D')	0.0700	0.0533
a13	P(A, E)	0.3315	0.3304
a14	P(A', E)	0.3465	0.2542
a15	P(A, E')	0.3185	0.2596
a16	P(A', E')	0.0035	0.1558
a17	P(B, C)	0.1612	0.1260
a18	P(B', C)	0.1725	0.1872
a19	P(B, C')	0.1488	0.1540
a20	P(B', C')	0.5175	0.5328
a21	P(B, D)	0.1426	0.1204
a22	P(B', D)	0.2208	0.2736
a23	P(B, D')	0.1674	0.1596
a24	P(B', D')	0.4692	0.4464
a25	P(B, E)	0.1984	0.1764
a26	P(B', E)	0.2415	0.1800
a27	P(B, E')	0.1116	0.1036
a28	P(B', E')	0.4485	0.5400
a29	P(C, D)	0.1800	0.1804
a30	P(C', D)	0.2520	0.3245
a31	P(C, D')	0.2200	0.2296
a32	P(C', D')	0.3480	0.2655
a33	P(C, E)	0.2680	0.2829
a34	P(C', E)	0.2460	0.1770
a35	P(C, E')	0.1320	0.1271
a36	P(C', E')	0.3540	0.4130
a37	P(D, E)	0.2640	0.3538
a38	P(D', E)	0.3536	0.2268
a39	P(D, E')	0.2160	0.2262
a40	P(D', E')	0.1664	0.1932

마. 발생가능한 시나리오

5가지 사건의 발생 또는 불발 등을 두 가지로 나누어 보면 경우의 수는 32가지이다. 이 사건들을 다음과 같이 기호로 표시해두자.

<표V-5> 발생가능한 시나리오와 표시

	A	B	C	D	E
b1	1	1	1	1	1
b2	0	1	1	1	1
b3	1	0	1	1	1
b4	1	1	0	1	1
b5	1	1	1	0	1
b6	1	1	1	1	0
b7	0	0	1	1	1
b8	1	0	0	1	1
b9	1	1	0	0	1
b10	1	1	1	0	0
b11	0	1	0	1	1
b12	0	1	1	0	1
b13	0	1	1	1	0
b14	1	0	1	0	1
b15	1	0	1	1	0
b16	1	1	0	1	0
b17	0	0	0	1	1
b18	1	0	0	0	1
b19	1	1	0	0	0
b20	0	1	0	0	1
b21	0	1	1	0	0
b22	0	0	1	0	1
b23	0	0	1	1	0
b24	0	1	0	1	0
b25	1	0	1	0	0
b26	1	0	0	1	0
b27	1	0	0	0	0
b28	0	1	0	0	0
b29	0	0	1	0	0
b30	0	0	0	1	0
b31	0	0	0	0	1
b32	0	0	0	0	0

바. 목적함수와 제약식 - <부록Ⅳ> 참조

위의 32개(b1부터 b32까지) 시나리오 중 가장 확률이 높은 시나리오는 무엇인가? 이 문제는 위의 a1부터 a40까지의 40개의 실제 값을 이용해 b1부터 b32까지의 32개의 미지수의 최적값을 구하는 문제에 귀착한다.

예를 들어 a1의 값(생명보험 0.2275)은 P(A, B) 즉 A사건과 B사건이 동시에 발생할 확률이다. 이는 미지수의 식으로 표시하면 A와 B가 각각 1인 모든 사건의 합 즉, b1+b4+b5+b6+b9+b10+b16+b19이다. 이를 식으로 표시하면, a1 = b1+b4+b5+b6+b9+b10+b16+b19이다.

마찬가지 방식으로 나머지 ai의 값에 대해 방정식을 만들 수 있다.

a2 = b2+b11+b12+b13+b20+b21+b24+b28,
…
a40 = b10+b19+b21+b25+b27+b28+b29+b32.

미지수 b1…b40에 관한 최적해를 구하기 위해서는 다음과 같은 목적함수와 제약식을 설정하고 목적식의 최소화 값을 구하면 된다. 즉,

$$\text{Min} \quad \sum_i (a_i - \sum_j b_j)^2$$

$$\text{s.t.} \quad \sum b_i = 1,$$

$$0 \leq b_i \leq 1, \text{ for every } i$$

이 문제를 풀기 위해 비선형최적화 프로그램인 LINGO(www.lindo.com상의 freeware)를 이용했다. 그 결과는 다음과 같다(생명보험은 <부록IV-1>, 손해보험은 <부록IV-2> 참조).

사. 최적해

아래 표 <V-6>에서 알 수 있듯이, 생명보험의 경우 가장 확률이 높게 나타난 시나리오는 b27(17.87%), b18(9.35%), b26(7.75%)이며 손해보

험의 경우에는 b27(14.82%), b30(9.17%), b26(8.07%) 등이다. 이를 설명하면 다음과 같다.

1) 생명보험 최유력 시나리오의 해설

생명보험의 경우 사건 A(TM의 비중이 현재보다 20%이상 증가)만 발생하고 나머지 사건 B, C, D, E는 발생하지 않는 조합의 가능성이 가장 높다.

다시 말해서 2005년을 전망할 때 생명보험의 판매채널은 TM이 20% 이상 증가하고, 은행과 인터넷의 시장점유율은 20%이내이며, 보험중개인의 비중도 20%이내에서 증가하며, 모집인이 현재보다 20%이내에서 감소한다는 시나리오가 가장 유력하다.

두 번째로 확률이 가장 높은 시나리오는 TM의 비중이 20%이상 증가하며 보험모집인의 비중이 20%이상 감소하지만 은행과 인터넷의 시장점유율은 20%이내로 유지되며 보험중개인의 비중도 현재보다 20%이하 증가하는 시나리오이다. 이는 최유력 시나리오와 유사한데 다만 모집인이 20%이상 비중이 감소하는 시나리오라는 차이가 있다. 세 번째로 유력한 시나리오는 TM과 중개인의 비중증가를 뜻하는 시나리오이다.

이들 세 가지 최유력 시나리오의 공통점은 TM의 비중이 증가한다는 것이다. 모집인의 비중감소보다 유력하다. 앞서 본 <표V-1>의 사건별 내용과 평가확률에서 TM의 확률이 0.65이며 모집인 감소의 확률이 0.68이었던 것과는 주목할 만큼 다른 결과이다. 따라서 생명보험 분야에서 판매채널의 구조조정은 TM을 중심으로 일어날 가능성이 가장 높다고 하겠다.

한편 다른 사건은 발생하지 않고 생명보험 은행판매 및 인터넷판매의 시장점유율만 20% 이상될 가능성은 거의 없다(0.0000).

2) 손해보험 최유력시나리오의 해설

손해보험의 경우 최유력시나리오는 생명보험과 같이 TM의 비중만 20% 이상 증가하는 것이다. 동시에 은행판매, 인터넷판매, 중개인의 시장점유율과 비중은 20%이내에서 제한된다. 두 번째로 가장 유력한 시나리오는 중개인의 비중만 현재보다 20%이상 증가하는 시나리오이다. 다음으로 유력한 시나리오는 손해보험과 같이 TM과 중개인의 비중이 동시에 증가하는 시나리오이다. 다른 사건은 발생하지 않고 손해보험의 은행판매의 시장점유율이 20%이상될 확률은 0.00%이나, 인터넷판매의 경우에는 1.29%이다.

3) 종합평가

앞서 조사한 단순 사건발생확률에서는 생명보험은 모집인의 감소, TM의 증가, 브로커의 증가 등의 순서였다. 손해보험은 TM의 증가, 모집인의 감소, 중개인의 증가였다. 그러나 조건부 확률을 감안하여 구조적 시나리오를 작성하고 평가한 결과 주로 이 3가지 판매채널에 변화가 감지되나 다만 순서 차이가 있음을 알 수 있었다.

즉, 생명보험의 경우 모집인의 감소보다는 TM의 증가가 우선적으로 나타날 것이며, 손해보험의 경우에는 모집인의 감소가 3위내 시나리오에 들어가지 못한다. 따라서 생명보험은 TM과 모집인의 변화, 손해보험은 TM과 중개인의 변화 등이 각각 가장 확률이 큰 사건으로서 전망되고 이에 따른 대비책이 요구된다고 하겠다.

한편 외국의 예와 비교해보면 손해보험[48]의 경우에는 이 분석결과와 유사하나 생명보험[49]의 경우에는 약간의 차이가 있다. 이를 볼 때 국내

48) 영국 손해보험의 경우 1990년에서 2000년 사이에 판매채널의 구성비중 중 가장 큰 변화는 주력판매채널인 보험중개인(77%에서 63%로 감소), TM(1%에서 17%로 증가) 등이다. 은행(4%에서 7%로 증가), DM(2%에서 2%) 등의 변화는 많지 않다. Datamonitor, European General Insurance Distribution, 1997 참조.

49) 유럽의 생명보험 및 연금의 판매에 있어 전화 등 직접판매채널은 성장성이 높지 않은 반면 방카슈랑스는 적극 활용되고 있다. Datamonitor, European Life Insurance and Pension distribution 1996, 1996 참조.

손해보험 판매채널의 향후 5년간 변화에서 기존채널인 모집인과 TM의 변화가 가장 클 것이라는 시나리오 분석결과는 타당성이 높다고 하겠다. 그러나 생명보험의 경우에 TM과 모집인의 변화가 주축을 이룰 것이라는 예상에는 다소간 주의가 필요하다고 하겠다.

<표V-6> **최적해**

	생명보험	손해보험
b1	0.0347	0.0342
b2	0.0438	0.0709
b3	0.0000	0.0000
b4	0.0000	0.0249
b5	0.0356	0.0614
b6	0.0722	0.0000
b7	0.0329	0.0396
b8	0.0000	0.0429
b9	0.0349	0.0132
b10	0.0000	0.0052
b11	0.0557	0.0331
b12	0.0584	0.0321
b13	0.0000	0.0168
b14	0.0685	0.0556
b15	0.0099	0.0000
b16	0.0000	0.0042
b17	0.0529	0.0331
b18	0.0935 **	0.0492
b19	0.0000	0.0111
b20	0.0184	0.0000
b21	0.0000	0.0000
b22	0.0249	0.0051
b23	0.0009	0.0221
b24	0.0000	0.0207
b25	0.0316	0.0505
b26	0.0775 *	0.0806 *
b27	0.1787 ***	0.1482 ***
b28	0.0000	0.0000
b29	0.0000	0.0129
b30	0.0669	0.0917 **
b31	0.0081	0.0000
b32	0.0000	0.0404

2. 판매채널간 갈등 해결방안

앞서 판매채널 믹스방안(역할부여 방안)으로 크게 경쟁적 믹스, 지원적믹스, 보완적 믹스가 있다고 했다. 보완적 믹스에는 브랜드차별화, 조직차별화, 고객차별화, 상품차별화, 인센티브차별화 등이 있다. 이들에 대해 살펴보자.

가. 경쟁적 믹스

경쟁적 믹스는 판매채널을 경쟁적으로 운영하는 방안이다. 동일한 고객 및 상품을 동일한 가격에 여러 가지 판매채널에 배정하여 경쟁적으로 운영하는 방법이다. 이런 믹스전략은 판매채널별 적합성을 사전적으로 알 수 없으며, 보험회사에 전속대리점이나 직급조직이 미미한 경우에 활용 가능하다.

나. 지원적 믹스

지원적 믹스는 하나의 판매채널을 다른 판매채널의 기능강화수단으로 이용하는 전략이다. 예를 들어 대부분의 대형 보험회사들이 인터넷을 통해 상품정보를 제공하고 때로는 모집인이나 대리점의 연락처를 알려주고 있다. 또한 DM을 TM의 부수적인 수단으로 이용하는 경우도 적지 않다. 이는 판매채널간 기능차별화라고도 하겠다.

다. 보완적 믹스

보완적 믹스는 브랜드, 조직, 고객, 상품, 인센티브 등을 판매채널별로 다르게 운영하는 방안이다.

1) 브랜드 차별화

브랜드 차별화는 기존의 보험회사가 다른 브랜드를 가진 별도의 자회사를 설립하거나, 보험회사 내에 별도의 브랜드를 가진 사업부를 신설하는 방안이다. 예를 들어 1990년대 중반 독일에 진출한 프랑스의 AXA 직판보험회사(AXA Direkt Versicherung)는 대리점조직을 이용하는 독일 AXA보험회사가 신설되자, 기존의 AXA 직판보험회사의 명칭을 Sicherdirekt Versicherung AG.로 변경한 바 있다. 이는 같은 나라에서 동일한 브랜드를 가진 전통형 판매채널 보험회사와 직판보험회사간의 이미지상충과 고객의 오해와 불신을 예방시키면서, 브랜드가 중요한 전통형판매조직을 우대하는 전략이다. 또한 기존 보험회사내에 별도의 브랜드사업부를 두는 것도 이에 해당한다.

2) 조직차별화

조직차별화는 보험회사내에 판매채널별로 별도의 사업부를 두는 보완적 믹스전략이다. 예를 들어 기존 회사내에 TM사업부를 두거나 CM사업부를 두는 방안이다. 이는 브랜드차별화보다 실행하기 쉬우나 동일한 브랜드를 사용함으로써 가격이나 상품의 차별성을 가져오는데 한계가 있다.

3) 고객차별화

판매채널별로 고객을 나누어 담당하게 하는 이 믹스전략은 소위 고객지향적 경영이 가능하고 교차판매(Cross-Selling)가 용이하다는 장점이 있다. 이 경우 판매채널은 해당 고객집단에 대한 전문성이 강화되는 한편 여러 가지 상품에 대한 전문지식이 요구된다. 따라서 판매채널의 전문성이 약한 경우에는 채택하기 어려운 전략이다. 고객배분문제도 쉽지

않다.

4) 상품차별화

상품차별화는 판매채널별로 적합한 상품을 배분하여 특정상품만 판매하도록 하는 전략이다. 이는 판매채널별로 특정상품에만 전문화하도록 함으로써 여러 상품을 취급해야 하는 고객차별화보다 용이하다. 반면 판매채널별로 다양한 고객을 취급함으로써 고객욕구에 대한 분석과 고객지향적 채널운영이 어렵다는 문제점이 있다. 판매채널별로 상품을 배분하는 방안에는 앞서 본 기능성 평가와 아울러 상품수명주기(Product Life Cycle)를 이용하는 방법도 있다[50].

5) 인센티브차별화

이는 동일한 상품을 동일한 가격에 판매하되, 판매채널별 인센티브를 차등화하는 방안이다. 예를 들어 자동차보험을 대리점에서 판매하는 경우 수당을 거수보험료의 7.5%, 모집인에 대해서는 6.5%를 지급하는 전략이다. 가격과 상품이 동일하기 때문에 계약자에게 오해를 불러일으키지 않는 반면 판매채널간 불만의 소지가 문제점이라고 하겠다.

라. 사례

1) AXA(프랑스)

1816년 상호보험회사(화재)로 시작된 AXA는 현재 국제적 보험기업

50) 고객의 이해가 부족한 신상품도입기와 성장기에는 전문성이 높은 판매채널에 상품을 배정하고 판매하도록 하고, 고객의 상품에 대한 이해가 높아지고 가격경쟁이 심해지는 성숙기와 쇠퇴기에 이르러서는 비용경제성이 높은 DM, TM 등으로 상품판매기능을 이전하는 방안이다.

그룹(다수의 분산된 비보험금융업도 함)으로 혁신적인 다채널 판매전략을 추진하고 있다. 크고 보수적인 독일시장에서 틈새시장을 목표로 직판 영업을 하고 있다. 보험사업이 핵심사업부문으로 1995년 수입보험료 230억 프랑스프랑(미화 47억 달러) 중 70억 프랑이 손보이다. 3,200개의 전속대리점, 내근직원 4,700명으로 전속대리점에 대해 독립적이고 유능한 대리점망, 대리점의 수적 확대 및 저연령화 추진, 판매비용의 통제 등을 정책목표로 삼고 있다. 대리점을 판매창구화, 대리점 세그먼트와 고객타입으로 차별화 또는 특화한 서비스를 제공하고, 고객서비스의 지속적 개선 : 고객과의 약속 준수, 시장 표준과의 비교 등을 실시하고 있다. AXA는 광범위한 상품과 서비스를 제공하기 위해 다양한 판매채널을 활용 중인데. 판매채널별로 별도 회사/ 브랜드를 채택한다. 즉, AXA Assurance(전속대리점), Alpha Assurances(생명보험에 특화한 전속대리점 및 은행/ 유통업체와 제휴판매), Uni Europe(브로커), AXiva(단체생명보험에 특화한 브로커), Direct Assurance(TM) 등 별도회사가 있다. 물론 판매채널별로 상이한 목표를 설정한다.

2) Allstate Corporation

Allstate는 미국 최대의 자동차보험주식회사이다. 1931년 통신판매(모기업인 Sears Roebuck 백화점의 카탈로그에 Coupon 부착 광고)로 자동차보험 판매를 시작했고 그후 화재(1940) 및 생명(1957)을 추가했다. 1933년 점두대리점 시작(Chicago World's Fair 박람회)이후 1960년대까지 Sears 백화점내 소재 소매대리점을 중심으로 이용했는데 이는 Sears 백화점의 지역적 확대에 따른 판매전략에 따른 것이다. 1960년대에는 Neighborhood Sales Office(14명 내지 20명으로 구성된 지역대리점(Agent/ Office))를 도입하여 1970년대 말까지 지속(고용관계)했다. Sears 백화점의 확산 한계, 고객 및 상품의 복잡화, 고객의 지역적 분산 및 욕구 다양화, 경쟁업체의 고객밀착 판매 등이 점두판매에서 대리점방식으

로 전환한 이유였다. 1980년 Neighborhood Office Agent(NOA) 시대 (1명 내지 3명으로 대리점 구성인원을 축소하는 대신 여러 곳에 분산배치함, 대리점 운영비는 대리점 부담방식으로 전환함, 고용관계 유지)로 보다 고객에 근접한 접점의 필요성이 높아진 데 따른 것이다. 1990년대는 Neighborhood Exclusive Agent(대리점을 고용관계로부터 독립된 계약자로 전환함)를 중심으로 본사부담의 축소와 대리점의 동기 부여를 도모했다. Allstate는 손보채널은 생보판매를 허용하는 반면 생보채널은 손보판매를 불허하고 있다. Allstate그룹의 브랜드(회사)와 해당 판매채널은 다음과 같다.

All State Corporation
All State Insurance Co.
(Marketing Companies)

(A) Brand

All State Brand	All State Indemnity Brand	Life Brand	International
Standard Auto Property	Non-Std Auto	Life Annunity Pensions	Canada(NL) Japan(L,NL) Korea(L) Germany(NL)[51] SE ASIA(L) China(Rep Office)
Life(ALIC) Commercial Auto		S.S[52] S.A.C.[53]	

51) Direct Response
52) Structural Settlements
53) Supplemental Accidental Credit(DR)

(B) Channels

All State Ins. Co	All State Agents	Banks
All State Agents	Ind't Agents	Security Broker
Independent Agents	All S. Indemnity co	Direct Response
(Rural)	Deerbrook Insurance	Broker
Life Specialists		Ind't Agents
		Northbrook Life[54]
		Grenbrook Life[55]
		Linclon Benefit Life[56]
		Surity Life[57]
		ALIC[58]

3. 판매채널믹스 개선방안

이상에서 분류한 판매채널믹스전략의 유효성에 대해 국내 보험회사의 경영기획 및 영업기획 담당자들을 대상으로 설문조사를 했다(<표 V-7>참조). 이들은 생명보험, 손해보험 공통적으로 무차별경쟁(경쟁적 믹스)에 대해서는 매우 부정적으로 평가했다. 기능별차별화(지원적 믹스)에 대해서는 생명보험회사들은 부정적, 손해보험회사들은 긍정적으로 평가했다.

보완적 믹스방안에 대해서는 생손보 공통으로 상품별 차별화가 가장 효과적이라고 응답했다. 이는 판매채널별 전문화가 가능한 한편 분리기준이 명확하고 본사입장에서 통제력이 강한 이유로 이해된다. 이는 고

54) Annunities - Dennwitter Securities
55) Annunities - Banks
56) Brokers
57) Independent Agents
58) Pensions, Structural Settlements, Direct Response

객 지향적이라기보다는 공급자 지향적 방안이기는 하나, 현실적인 전문화 방안으로 생각된다[59]. 2순위로 생보는 조직차별화, 손보는 기능차별화도 유력한 방안으로 평가하고 있다. 그 외 방안별 순위는 아래 표에 표기하였다.

<표V-7> 다중판매채널 조정방안

	생명보험	손해보험
브랜드차별화	4.21 (7순위)	4.67 (4순위)
조직차별화	5.36 (2순위)	4.52 (5순위)
고객차별화	5.18 (4순위)	4.42 (7순위)
상품차별화	5.64 (1순위)	5.39 (1순위)
가격차별화	5.36 (2순위)	4.76 (2순위)
인센티브차별화	4.55 (5순위)	4.48 (6순위)
기능차별화	4.30 (6순위)	4.76 (2순위)
무차별경쟁	3.27 (8순위)	2.88 (8순위)

이 결과를 토대로 보면 단기적으로 상품별차별화가 국내 보험상품판매채널의 조정방안으로 유력시된다고 하겠다. 상품별차별화는 최소한 판매채널을 상품별로 전문화하는데 기여할 것으로 보이나 고객지향적 경영에는 다소간 미흡할 것으로 보인다. 장기적으로는 외국과 같이 상

59) 다중판매채널 조정방안중 손·생보 상품차별화가 1순위인 이유에 대해 설문대상 보험회사에 사후적으로 확인한 결과 다음과 같은 설명이 있었다.

첫째, 다른 판매채널 조정방안보다 비용이 적게 들고 접근하기 쉽다. 현재도 모집인들은 개인상품을 주로 판매하고 있고 단체상품판매는 거의 없는 편이고, 단체상품중 특히 종퇴보험(퇴직보험)은 직급이 대부분 판매하고 있다. 이는 상품설계시부터 계약자 및 모집인 시장조사 등을 통해 판매채널을 고려하여 설계하고 또한 판매채널별로 상품을 구분하여 교육을 실시하고 있기 때문에 어떤 의미에서는 이미 상품차별화가 되어 있다고 볼 수 있고 판매채널이 구분되면서 상품도 자연스럽게 구분되어 간다.

둘째, 가격차별화는 상품차별화 안에 포함되어 있다.

셋째, 고객차별화는 고객기준도 명확히 나눌 수 없고 고객관리 및 판매가 어렵다.

품별분사화 또는 브랜드를 차별화하는 방향으로 구조조정이 이루어져야 할 것으로 보인다.

물론 이를 위해서는 경영전략 및 판매전략의 전반적인 재조정이 선행되어야 할 것이고 이는 본 연구의 범위를 넘어서는 것으로 여기서는 구체적으로 언급하지 않는다. 다만 모집인 조직이 양적, 질적으로 열악한 중소형 보험회사가 직접판매채널만으로 구조조정을 하려는 경우 그에 목표고객과 취급상품이 일관성 있게 조정해야 할 것이다. 예컨대 TM만을 채택하려는 경우 비용경제성 및 가격민감도가 높은 고객과 상품을 주로 취급해야 한다.

Ⅵ. 요약과 시사점

1. 요약

가. 서론

- 과거 모집인 및 대리점을 중심으로 전개되어 온 국내 보험판매채널이 자유화, 겸업화, 디지털혁명 등 최근 환경변화로 인해 보험중개인, 우편판매, 전화판매, 인터넷판매 및 제휴판매 등으로 다양화되고 있다. 고객욕구를 수용하고 경쟁우위를 확보하여 생존과 발전을 도모해야 하는 보험회사들로서는 사업비의 상당부분을 구성하는 판매채널의 획기적인 변화와 조정이 불가피한 반면 단기간에 변신하기에는 구조적인 문제가 내재하고 있다.

- 따라서 이 시점에서 외국의 경험과 사례 연구를 바탕으로 국내 여건을 분석·전망하여 국내 보험회사들의 최적 판매채널믹스를 도출하고 그 방향으로 체계적이며 건실하게 전환될 수 있는 방안을 연구할 필요가 있다. 이러한 분석을 통해 이론적, 제도적, 실무차원에서 유익한 결과를 도출하여 보험산업과 안정적 발전에 기여하는 것이 본 연구의 목적이라고 하겠다.

나. 판매채널믹스에 관한 이론적 접근

- 판매채널은 제품이나 서비스를 사용·소비하도록 하는 과정에 연관된 상호의존적 조직의 집합이다. 기본적으로 판매채널은 적소에 적당수량과 품질 및 적정가격에 제품과 서비스를 공급하여 수요를

충족(satisfy demand)시킬 뿐 아니라 홍보활동을 통해 수요를 자극(stimulate demand) 하는 기능을 수행한다.

- 판매채널을 선택하는 절차는 크게 Zero-Base Approach와 Status-Quo Approach로 나눌 수 있다. 전자는 기존의 판매채널의 존재를 고려하지 않고 고객분석과 상품분석을 토대로 최적의 판매채널을 선택하는 방법이고, 후자는 기존에 보유하고 있는 채널을 먼저 분석한 후 그 특성에 부합하는 고객과 상품을 배분하는 방안이다. 이 두 가지 방법을 병행하는 Mixed Approach도 사용될 수 있다.

- 판매채널의 성과를 평가하는 방법으로는 거시적 방법과 미시적 방법이 있다. 거시적 방법은 국가·사회적 관점에서 채널의 효과성(Effectiveness), 형평성(Equity), 효율성(Efficiency)을 측정하는 것(3-E Perspective)이고 미시적 방법은 개별기업 또는 개별 판매채널의 관리적 관점에서 비용과 수익성을 평가하는 것이다.

- 오늘날 많은 기업들은 복수의 판매채널을 활용하고 있다. 이처럼 기업의 전체시장을 다양한 채널로 접근하는 것을 채널믹스라고 말한다. 채널믹스를 통한 다양한 채널의 활용함으로써 기업은 다양한 고객과 상품에 대해 각각 독립적 판매기회를 활용하고 시장점유율이나 매출증가를 가져오게 된다.

- 한편 채널의 신설·조정에는 막대한 비용이 수반된다. 인터넷 등 정보통신기술을 이용한 채널을 새로 구축하는데는 생산시설에 버금가는 많은 경제적 비용이 발생하고 전통적 영업조직을 감축하는 경우 조직적, 사회적, 경제적 비용이 기업의 존립을 위태롭게 할 수도 있을 수준이다. 따라서 채널구조의 조정은 중요한 결정일 뿐

아니라 매우 어려운 결정이기도 하다고 볼 수 있다.

- 채널믹스의 유형은 기본적으로 경쟁적 믹스(Competitive Mix), 보완적 믹스(Supplementary Mix), 지원적 믹스(Supportive Mix)로 구분할 수 있다. 이들을 결합한 혼합형(Hybrid Mix)도 있다. 그중 경쟁적 믹스(와 보완적 믹스)는 지원적 믹스보다 채널간 갈등 발생가능성이 크다. 다양하고 독립적인 채널이 서로 중복되어 시장에서 역할을 수행하기 때문인데 이는 결국 판매기회에 대한 채널간의 경쟁이 채널간의 갈등문제로 전환된다.

- 채널간 갈등을 해결하는 방법에는 여러 가지가 있다. 채널의 사용범위(고객, 상품, 지역) 제한, 채널의 역할조정(지원형, 보완형, 경쟁형), 채널의 대우조정, 기존채널 설득, 기존채널 포기, 브랜드 변경, 비공개 추진 등이 있다. 채널믹스를 조정하는 경우, 기업의 장기비전 수립, 환경분석, 경영전략 및 판매전략 조정, 기존 판매채널 평가, 신판매채널 대안 평가, 신판매채널 믹스전략 수립, 기간별 실행 프로세스 선택, 실행 및 점검 등의 절차로 진행된다.

- 보험판매채널은 보험상품이나 서비스를 사용·소비하도록 하는 과정에 연관된 상호의존적 조직의 집합이다. 보험판매채널은 보험회사와 계약자의 사이에 위치하며 다양한 기능을 수행한다. 판매채널은 채널과 보험회사의 관계(기능포함) 또는 채널과 계약자와의 관계(기능 포함)를 기준으로 분류할 수 있다. 구체적으로 종속관계, 통합, 지역, 주도권, 접촉, 범위, 서비스, 보수 등을 기준으로 분류할 수 있다. 보험판매채널을 유형별로 구분하면 매우 다양하다. 또한 일반 판매채널믹스와 마찬가지로 보험판매채널을 믹스하는 방법으로는 경쟁형, 보완형, 지원형 등으로 대별할 수 있다.

다. 국내외 보험회사 판매채널(믹스) 현황

- 국내 손해보험의 주판매채널은 대리점이었으나 1997년부터 모집인의 영업비중이 커지면서 대부분이 대리점과 모집인에 의해 판매되고 있다. 그러나 이들 기존판매채널 이외에 대외개방이 가속화되고 규제완화, 정보통신 혁명, 금융겸업화에 따른 종합금융화 등 금융환경이 변화하면서 TM, DM 뿐만 아니라 중개인, 인터넷판매, 방카슈랑스 등 새로운 판매채널이 등장하면서 판매채널이 다원화되고 있다. 신판매채널에서 거수되는 보험료는 아직까지는 미미하다 하겠으나 높은 성장률을 보이고 있고, 특히 Cyber Marketing이 본격화되면 인터넷을 통한 보험판매 구성비가 높아지리라 예상할 수 있어 이들 신판매채널이 손해보험 유통구조에 변화를 가져올 것이다.

- 국내 생명보험의 경우 주요 판매채널은 역시 모집인이며, 판매채널 조직을 보면 점포, 임직원, 모집인 등은 1996년부터 계속 감소하고 있는 추세이다. 생명보험에서 대리점도 감소하고 있으나 관리점포 및 모집점포의 정비 등으로 인해 대리점은 생명보험 회사의 영업조직으로 그 비중이 매년 증가하는 추세이다. 직급영업의 경우 점유율이 1997년부터 감소하고 있고 모집인에 의한 보험료 거수도 전반적으로 감소하고 있는 추세이다. 또한 1983년부터 운영되고 있는 대리점의 실적은 2% 정도로 나타나 생명보험의 주판매채널은 모집인임을 보여주는데 모집인에 의한 영업이 줄어들고 있어 그만큼 신판매채널에 의한 영업이 증가하고 있음을 알 수 있다. 이는 기타로 나타난 구성비가 1999년 3.7%로 크게 늘어난 것을 보아도 기존판매채널 이외에 신판매채널의 비중이 늘고 있음을 보여준다.

- 판매채널별 성과를 생산성을 기준으로 분석해보면 기존 판매채널에 비해 신판매채널의 생산성이 전반적으로 높은 것을 확인할 수 있다. 기존 판매채널의 생산성을 시계열분석을 통해 예측해보면 생명보험은 연평균 3% 정도 증가할 전망이고 손해보험은 연평균 2% 감소할 전망이다. 이는 손해보험의 판매채널 구조조정 작업이 생명보험보다 시급함을 시사하고 있다. 외국 보험회사의 판매채널 운영동향에 관한 자료와 사례를 간단히 언급하였다.

라. 보험회사 최적 판매채널믹스 설계를 위한 모형

- 여러 개의 판매채널을 보험회사가 운영하는 방안은 여러 가지 관점에서 찾아볼 수 있다. 여기서는 기능과 능력을 중심으로 여러 가지 판매채널들을 고객과 상품에 배정하는 방안을 모색했다.

- 보험판매채널과 보험상품/ 고객의 연결문제도 이와 유사하게 3가지 방법으로 접근할 수 있다. 즉, 첫째, 모든 면에서 종합적으로 우수한 판매채널은 무엇인가? 둘째, 판매채널의 능력과 보험상품/ 고객의 요구사항과 비교해 가장 근접한 판매채널은 (보험상품/ 고객별로) 무엇인가? 셋째, 보험상품/ 고객의 최소한의 요구사항을 만족시키면서 가장 우수한 판매채널은 (보험상품/ 고객별로) 무엇인가? 이런 3가지 방법을 이용하여 생명보험과 손해보험 각각에 대해 다양한 고객과 상품에 대해 여러 가지 보험판매채널이 최적인지 분석했다.

- 이를 위해 보험판매채널의 속성을 계약의 진행과정 및 경제성을 기준으로 고객접근력, 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력, 비용경제성 등 5가지로 구분했다. 즉, 판매채널은 ①잠재계약자에게 접근하여, ②상품 및 계약관련 정보를 제공하고, ③계약체결을 유인하

고, ④체결된 계약을 유지하고 ⑤비용이 저렴해야 한다는 것이다. 본 연구를 위해 크게 4가지 서로 다른 형태의 설문지를 제작하고 390부를 배포하고 그중 304부를 분석대상으로 삼았다.

- 판매채널의 속성 중 현재 가장 중요시되는 고객접근력과 계약유인력 등은 앞으로 순위가 낮아지는 한편 계약유지력, 정보제공력, 비용경제성 등이 앞으로는 가장 중요시되는 속성으로 평가되었다.

- 판매채널의 능력에 대한 평가에서는 생명보험은 고객접근력 측면에서 모집인이 가장 우수한 것으로 평가되었다. 모집인은 정보제공력, 계약유인력, 계약유지력 측면에서도 가장 우수하다. 그러나 비용경제성 측면에서는 CM이 가장 높은 점수인 5.66을 받았다. 이런 점수들과 앞서 본 가중치를 이용하여 현재와 미래의 가장 우수한 생명보험 판매채널을 평가해보면 모집인이 현재나 미래에도 가장 높은 것으로 평가되고 그 뒤를 CM이 바짝 쫓고 있는 것으로 보인다.

- 손해보험의 경우 고객접근력은 모집인과 대리점이 가장 높고, 정보제공력은 직급, 비용경제성은 CM, 계약유인력은 모집인, 계약유지력은 대리점이 가장 높다고 평가되었다. 이런 점수들과 앞서 본 가중치를 이용하여 현재와 미래의 가장 우수한 손해보험 판매채널을 평가해보면 대리점이 현재나 미래에도 가장 높은 것으로 평가되고 그 뒤를 모집인이 잇고 있다.

- 판매채널에 대한 5개부문 능력을 종합평가하면 생명보험에서는 모집인, 손해보험에서는 대리점이 현재에 가장 우수하고 앞으로도 가장 유력할 것으로 평가되었다. 생명보험의 경우 CM과 TM이 모집인 다음으로 우수하여 모집인과 경합관계에 놓일 가능성이 높은

것으로 분석되었다. 손해보험은 대리점에 뒤이어 모집인의 평점이 높고 TM이 CM보다 효과적인 것으로 평가되었다. 이를 통해 볼 때 소위 신판매채널 중 생명보험업계는 CM을, 손해보험업계는 TM이 보다 유력할 것으로 해석된다.

- 다음으로 상품별 평가에서 생명보험 상품 중 연금보험의 영업에는 계약유인력과 비용경제성은 그다지 많이 요구되지 않지만 고도의 계약유지력과 정보제공력 그리고 고객접근력이 필요하다. 교통상해보험의 영업에는 계약유인력은 별로 필요하지 않지만 비용경제성은 매우 중요하다. 이런 측면에서 교통상해보험은 암/건강보험과 유사하다. 종신보험은 연금보험과 유사하나, 연금보험에 비해 비용경제성과 계약유인력이 약간 더 요구된다.

- 손해보험 8개상품 중에서 자동차보험은 높은 계약유지력과 고객접근력이 필요한 반면 계약유인력은 그다지 요구되지 않는 상품이다. 연금보험은 고객접근력이 상당히 요구되는 반면 계약유인력은 별로 중요하지 않다. 화재보험과 해상보험은 정보제공력이 비교적 중요한 상품이고, 상해보험과 장기보험 영업에는 고객접근력이 중요하다. 해외여행보험과 특종보험은 비용경제성이 상대적으로 긴요하다.

- 고객별 평가는 다음과 같다. 생명보험의 경우 먼저 직업별로 보면 고객접근력 측면에서는 금융기관 직원이 가장 어렵고, 주부가 가장 쉽다. 정보제공력은 대기업직원과 공무원이 가장 요구수준이 높다. 비용경제성은 주부가 가장 많이 따지는 한편 전문직 계약자가 덜 중요시 한다. 계약유인력은 전문직을 대상으로 한 영업에서 많이 필요하고, 계약유지력은 주부집단에게 가장 요구된다.

- 연령, 학력, 소득, 성별로 보면 고객접근력은 고소득층에서, 정보제공력은 고학력층에서, 비용경제성은 청장년층에서, 계약유인력은 고소득층에서, 계약유지력은 중년층을 대상으로 한 영업에서 가장 많이 요구된다.

- 손해보험의 경우에는 고객접근력 측면에서는 교수/ 교사, 약사/ 의사 등 전문직이 가장 어렵고 주부가 가장 쉽다. 정보제공력은 대기업직원과 금융기관직원이 가장 요구수준이 높다. 비용경제성은 주부가 가장 많이 따지는 한편 자영업자가 덜 중요시한다. 계약유인력은 전문직을 대상으로 한 영업에서 많이 필요하고 계약유지력은 주부집단에게 가장 요구된다.

- 연령, 학력, 소득, 성별로 보면 고객접근력은 고소득층에서, 정보제공력은 고학력/ 청장년층에서, 비용경제성은 청장년층에서, 계약유인력은 청장년층과 남성에서, 계약유지력은 중년층을 대상으로 한 영업에서 가장 많이 요구된다.

- 최적 판매채널 설계를 위한 2가지 모형을 구성했다. 분석방법은 LINMAP(Linear Programming Technique for Multi-dimensional Analysis of Preference)를 응용한 것이다.

- 먼저 모형1의 결과는, 생명보험의 경우 상품별 적합도 분석에서 연금상품은 모집인, 교육보험은 모집인, 교통상해보험은 CM, 양로보험은 직급, 암/ 건강보험은 CM, 정기보험은 DM, 종신보험은 모집인, 어린이건강보험은 CM이 각각 A(최적)등급을 받았다. 이를 통해 모집인은 저축성이 가미된 장기성 보험에 적합한 것으로 파악되고 단순보장성 상품은 소위 신판매채널이 적절한 것으로 유추할 수 있다. 고객별 적합도 분석에 따르면 TM은 고소득층을 제외

한 모든 직업, 연령, 학력, 성별 집단에서 B등급을 받아 다양한 고객집단에 대해 범용성이 있는 것으로 평가된다. 이 분석결과를 적극적으로 해석하면, 고객별 세분화의 경우 전통적인 판매채널은 그다지 우위를 누리지 못한다. 즉, 고객별로 판매채널을 배정하는 경우 모집인이나 대리점이 특화할만한 고객집단이 여성 등 일부 계층을 제외하고는 마땅하지 않다는 것이다. 반면 신판매채널의 경우에는 고객별로 특화하는 것이 가능하다는 것으로 해석된다.

- 손해보험의 경우 상품별 적합도 분석결과에 따르면 자동차보험, 개인연금, 화재보험, 상해보험은 TM이 최적이며, 해상보험과 해외여행자보험은 DM, 장기보험은 직급, 특종보험은 CM이 최적으로 판정되었다. 상품별 적합도를 A,B 등급을 받은 판매채널로 확대해 보면 자동차보험은 모든 8종의 판매채널이 적합하고, 개인연금은 은행을 제외한 7가지 판매채널이 적합하고, 화재보험은 TM, DM, CM, 중개인 등이 적합하다. 해상보험은 DM, TM, CM, 브로커, 은행이 적합하고, 상해보험은 TM, CM이 적합하다. 또한 장기보험은 직급, TM, 모집인, 대리점이 유망하고, 해외여행자보험은 DM과 CM이 긍정적이다. 손해보험 고객별 판매채널 적합도를 분석한 결과 생명보험과 일부 유사한 결과가 나타났다.

- 모델1에 따라 생명보험과 손해보험의 판매채널의 상품별/ 고객별 적합도분석을 실시한 결과 전통적인 판매채널인 모집인은 일부 상품에 대해서는 우수한 판매채널로 평가된 반면 고객별로는 신판매채널에 비해 그다지 비교우위가 없는 것으로 나타났다. 따라서 모집인을 중심채널로 유지하고 특정한 부문에 집중화하기 위해서는 고객별로 세분화하기보다는 상품별로 세분화하는 것이 바람직하다고 보인다.

- 또는 역으로 모집을 불특정 고객 및 상품을 판매하는 채널로 이용하는 경우 신판매채널은 고객이나 상품별로 특화해도 단기적으로 무방하다는 해석이다. 다만 장기적으로 기존 판매채널을 특정 부분에 집중화하도록 유도하기 위해서는 신판매채널을 특정 상품에 대해 투입하는 것이 바람직할 것이다.

- 모형2에 의한 최적화분석에 따르면 생명보험의 경우, TM의 경우 양로보험, 암/ 건강보험, 정기보험, 어린이건강보험 등에서 우수한 점수를 받았다. CM의 경우 TM과 유사한 부문에서 모두 TM보다 같거나 높은 점수를 받고 교통상해보험에서도 최고의 점수를 받았다. 모집인은 양로보험, 교육보험, 연금, 종신보험 등에서 높은 평가를 받았다. 한편 모집인은 연금과 종신보험에서 상대적으로 다른 판매채널에 비해 우수하지만 A등급을 받음으로써 최소요건 중 일부를 통과하지 못하여 일부 속성에 대한 개선책이 요구되고 있다. 즉, 연금의 경우 계약유지력, 종신보험의 경우 비용경제성이 기준에 미달하는 것으로 나타나 모집인은 연금과 종신보험을 효율적으로 담당하기 위해서는 계약유지력과 비용경제성이 개선되어야 할 것으로 보인다. 고객별 적합도를 분석하면, 상품별 적합도와 마찬가지로 DM, 대리점, 브로커, 은행판매는 어떤 고객집단에도 부적합한 것으로 나타난다.

- 손해보험의 경우 상품별 최적화는 생명보험과 유사하게도 DM, 브로커, 은행판매는 최소요건을 통과하는 상품이 전무하다. 직급의 경우 모든 상품군에서 최소요건을 통과하는 한편 높은 점수를 받는다. 이는 직급조직이 고객접근력, 정보제공력, 비용경제성, 고객유인력, 고객유지력 면에서 모든 상품영업에 필요한 최소요건을 달성하고 있고 전반적으로 우수하다는 의미이다. 이에 비해 모집인과 대리점은 개인연금, 화재보험, 해상보험에 대해서만 우수한

점수를 받았다. CM은 해외여행자보험에서, TM은 해상보험, 해외여행자보험, 특종보험 부문에서 AA등급을 받았다. 고객별 적합도 분석에서도 DM, 중개인, 은행판매는 어떠한 고객집단에서도 우수한 점수를 받지 못했다. CM도 마찬가지이다. TM의 경우 고소득층에서 AA, 교사/교수집단에서 A를 받았다. 한편 직급, 대리점, 모집인은 상당히 고르게 점수를 받았다.

- 직업과 인구통계학적 기준으로 보면 주부, 금융기관직원, 공무원, 보통학력층에서 대리점과 모집인이 상대적으로 높은 점수를 받는 한편 보완요구사항이 드러났다. 주부, 금융기관직원, 공무원, 보통학력층 모두에 있어서 모집인과 대리점이 비용경제성을 대폭 강화해야 한다.

마. 기존 판매채널 조정 및 전환전략

- 예측(Anticipatory) 차원에서 향후 판매채널이 어떻게 변화할까 하는 문제에 대해 시나리오 기법(Scenario Analysis Technique)을 통해 분석해 보았다. 규범적 차원과 예측의 차원에서 각각 판매채널을 분석하는 것은 궁극적으로 판매채널의 구조조정전략을 위해 필수적이다.

- 시나리오는 본래 연극, 영화의 진행을 구성에 맞게 기록한 것이다. 시나리오는 군사전략에 처음 도입되어 현재는 기업경영에서도 이용되고 있다. 시나리오는 기본적으로 현재상황에서 미래상황으로 유도하는 사건들의 진행과 함께 미래 상황을 묘사하는 것이다.

- 2005년을 전망하여 판매채널과 연관된 5가지 사건을 분석대상으로 삼았다. 응답자들은 'TM의 20%이상 증가' 사건과 '모집인의 20%

이상 감소′ 사건에 대해 업종에 구분없이 50%이상의 가능성을 점치고 있다. 은행과 인터넷의 시장점유율이 20%이상 차지할 사건의 가능성에 대해서는 50%미만으로 비교적 낮게 보고 있다. 중개인의 성장 가능성에 대해서는 생명보험보다는 손해보험에서 높게 평가하고 있다.

- 생명보험의 경우 최유력 시나리오는 TM이 20%이상 증가하고, 은행과 인터넷의 시장점유율은 20%이내이며, 보험중개인의 비중도 20%이내에서 증가하며, 모집인이 현재보다 20%이내에서 감소한다는 시나리오이다. 두 번째로 확률이 가장 높은 시나리오는 TM의 비중이 20%이상 증가하며 보험모집인의 비중이 20%이상 감소하지만 은행과 인터넷의 시장점유율은 20%이내로 유지되며 보험중개인의 비중도 현재보다 20%이하 증가하는 시나리오이다. 이는 최유력 시나리오와 유사한데 다만 모집인이 20%이상 비중이 감소하는 시나리오라는 차이가 있다. 세 번째로 유력한 시나리오는 TM과 중개인의 비중증가를 뜻하는 시나리오이다.

- 이들 세가지 최유력 시나리오의 공통점은 TM의 비중이 증가한다는 것이다. 모집인의 비중감소보다 유력하다. 이는 사건별 평가확률에서 TM의 확률이 0.65이며 모집인 감소의 확률이 0.68이었던 것과는 주목할만큼 다른 결과이다. 따라서 생명보험 분야에서 판매채널의 구조조정은 TM을 중심으로 일어날 가능성이 가장 높다고 하겠다.

- 손해보험의 경우 최유력 시나리오는 생명보험과 같이 TM의 비중만 20%이상 증가하는 것이다. 동시에 은행판매, 인터넷판매, 중개인의 시장점유율과 비중은 20%이내에서 제한된다. 두 번째로 가장 유력한 시나리오는 중개인의 비중만 현재보다 20%이상 증가하는

시나리오이다. 다음으로 유력한 시나리오는 TM과 중개인의 비중이 동시에 증가하는 시나리오이다. 다른 사건은 발생하지 않고 손해보험의 은행판매의 시장점유율이 20%이상될 확률은 0.00%이나, 인터넷판매의 경우에는 1.29%이다.

- 앞서 조사한 단순사건 발생확률에서는 생명보험은 모집인의 감소, TM의 증가, 중개인의 증가 등의 순서였다. 손해보험은 TM의 증가, 모집인의 감소, 중개인의 증가였다. 그러나 조건부확률을 감안하여 구조적 시나리오를 작성하고 평가한 결과 주로 이 3가지 판매채널에 변화가 감지되나 다만 순서차이가 있음을 알 수 있었다.

- 즉, 생명보험의 경우 모집인의 감소보다는 TM의 증가가 우선적으로 나타날 것이며, 손해보험의 경우에는 모집인의 감소가 3위내 시나리오에 들어가지 못한다. 따라서 생명보험은 TM과 모집인의 변화, 손해보험은 TM과 중개인의 변화 등이 각각 가장 확률이 큰 사건으로서 전망되고 이에 따른 대비책이 요구된다고 하겠다.

- 판매채널 구조조정 과정에서 여러 가지 판매채널믹스전략의 유효성에 대해 국내 보험회사의 경영기획 및 영업기획 담당자들을 대상으로 설문조사를 했다. 이들은 생명보험, 손해보험 공통적으로 무차별 경쟁(경쟁적 믹스)에 대해서는 매우 부정적으로 평가했다. 기능별 차별화(지원적 믹스)에 대해서는 생명보험회사들은 부정적, 손해보험회사들은 긍정적으로 평가했다.

- 보완적 믹스방안에 대해서는 생·손보 공통으로 상품별 차별화가 가장 효과적이라고 응답했다. 이는 판매채널별 전문화가 가능한 한편 분리기준이 명확하고 본사입장에서 통제력이 강한 이유로 이해된다. 이는 고객지향적이라기 보다는 공급자 지향적 방안이기는

하나, 현실적인 전문화 방안으로 생각된다. 2순위로 생보는 조직차별화, 손보는 기능차별화도 유력한 방안으로 평가하고 있다.

2. 시사점

가. 이론적 측면

- 본 연구는 의사결정론적 방법을 통해 판매채널믹스의 운영방안을 분석한 최초의 연구라는 점에서 의의가 있다. 판매채널의 속성을 5가지로 구분하여 이에 상응하는 고객 및 상품의 요구수준을 평가하고 판매채널별 능력수준을 비교하여 최적의 판매채널 믹스전략을 도출하고자 하였다.

- 2가지 서로 다른 모형을 이용하여 분석한 결과 생명보험의 경우에는 대체로 모형에 관계없이 일관성 있는 결과가 도출되었다. 그러나 손해보험의 경우에는 상당히 차이가 있는 해가 나타났다. 이는 손해보험의 판매채널상의 특성(속성별 능력의 상당한 차이) 또는 설문조사상의 문제(가중치 및 속성별 평가의 부정확성) 등에 기인할 것으로 보인다. 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 본다.

나. 경영적 측면

- 현재 진행되는 보험판매채널의 변화는 앞으로도 계속될 전망이다. 변화의 기본방향은 판매채널의 정보제공력, 고객유지력, 비용경제성을 대폭 강화하는 방향으로 진행되어야 할 것이다. 그 변화의 속도와 정도는 생명보험보다 손해보험에서 심각하게 일어날 것으

로 보인다(이는 보험회사 기획담당 부서의 견해이면서 동시에 모집인 인당생산성의 시계열분석을 통해 드러난 사실이다).

- 손해보험의 경우 TM과 중개인(독립대리점)의 변화가 가장 큰 변화로 예상되며, 생명보험의 경우에는 TM과 모집인의 변화가 중대하리라 보인다. 따라서 판매채널 구조조정에 있어서 생명보험 및 손해보험 공히 TM에 대한 집중적인 관심이 요구된다. 또한 판매채널 구조조정에 있어서 판매채널별로 취급상품을 달리하는 방안이 가장 유효한 것으로 보인다.

- 이를 위해 생명보험은 연금상품은 모집인, 교육보험은 모집인, 교통상해보험은 CM, 암/ 건강보험은 CM, 정기보험은 CM, 종신보험은 모집인, 어린이건강보험은 CM 등의 방향으로 배분하는 것이 바람직하다.

- 한편 손해보험은 일관성있게 나타나는 것은 아니지만(모형1의 결과를 토대로 보면) 자동차보험은 TM, 개인연금은 TM, 화재보험은 TM, 상해보험은 TM, 장기보험은 직급 등을 중심으로 하고 대리점, 모집인, 직급을 적절하게 역할 부여하는 것이 필요할 것으로 보인다.

- 상품별 판매채널 차별화전략이 단기적으로 우수한 것으로 드러났지만 중장기적으로 고객별 차별화, 브랜드차별화, 조직차별화 등도 심층적으로 검토해야 할 것으로 보인다. 또한 상품별 차별화전략의 경우 그 전제가 고객에게 가치있는 상품이어야 한다는 점을 명심해야 할 것이다.

- 또한 향후 판매채널의 상품별/ 고객별 배정에 있어서 동업 타사의 행태를 무의식적으로 모방하는데서 벗어나 동 연구에서 실시한 기법을

발전적으로 활용하는 체계적인 접근방법이 필요할 것으로 본다.

다. 정책적 측면

- 보험업의 전문화와 판매채널의 다양성 확보는 보험회사의 경쟁력 제고는 물론 소비자 이익을 보호하기 위해서도 필요하다. 이를 위해서 판매채널별, 고객별, 상품별 분사 및 그룹화 또한 단종보험회사 설립에 대한 정책적인 지원이 필요할 것이다. 다수의 소규모 보험회사들로 구성된 외국과 달리 국내 보험회사들은 소수의 대형사체제로 운영되고 있다. 이런 체제에서는 라인별, 판매채널별 수익성 평가가 곤란하며 따라서 수입보험료 위주로 평가할 수밖에 없고 따라서 전문성 제고가 구조적으로 어렵다. 또한 일개 보험회사의 부실은 구조적으로 대형부실로 이어지게 되어있어 보험산업의 불안정성도 외국보다 높게 된다.

- 현재 일부 보험회사들의 경우 본사조직이 개인보험과 기업보험 부문으로 구분되어 있고 또한 사업부체제로도 운영되기도 하지만 이로서는 불충분하다고 본다. 따라서 인터넷 보험회사의 허용, 손생보간 판매채널의 공유가 가능한 체제로 보험산업구조와 보험제도가 개편되어야 할 것이다. 현재 국회에 상정된 금융지주회사법안에서도 중간지주회사나 손자회사방식을 보험부문에도 적극 허용하여 보험산업의 少大多小 구조로의 전환과 개선에 긍정적으로 작용하도록 해야 할 것이다[60]. 물론 이 가운데 공정경쟁, 보험계약자간 형평성, 지급능력 관리감독 측면에서 요구되는 여러 사항들에 대한 검토도 필요하다.

---

60) 독일(e.g. Allianz 보험그룹)과 미국(Allstate 보험그룹)은 10여개의 보험회사로 구성된 보험전문그룹이다. 이들을 고객별, 상품별, 지역별, 판매채널별로 고도로 전문화된 여러 개의 보험회사들이다.

<부록Ⅰ> 보험판매채널의 적합도 - 일본자료

1. 상품별 적합성

2. 시장별 적합성

1. 상품별 적합성

가. 생명보험의 개인상품(사망보험)에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	사망보험					
			정기 보험	종신 보험	변액보험(종)	질병 보험	개호 보험	해외 여행
01	보험회사 사내 조직	전통적 영업직원	○	○	X	△	△	△
02		특화형 영업직원	○	○	X	△	△	△
03		남자 전업영업직원	○	○	○	○	○	○
04		직판사원	(○)	(○)	X	(○)	(○)	
05		생보영업사원	△	X	△	X	X	X
06		손보영업사원	—	—	—	—	—	—
07	손보 대리 점	기업대리점	X	X	X	(○*1)	(○*1)	(○)
08		금융기관대리점	X	X	(○*2)	(○*2)	(○*2)	X
09		연수생출신 전업대리점	(○)	(○)	X	(△)	(△)	(△)
10		일반 전업대리점	(○)	(○)	X	(△)	(△)	(△)
11		정비공장대리점	X	X	X	(△)	(△)	X
12		딜러대리점	X	X	X	(△)	(△)	X
13		기타 부업대리점	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)
14		생보모집인 겸업대리점						
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	X	X	X	○	○	○
16		금융기관 모집대리점	X	X	○	○	○	X
17		생보전업 모집대리점	○	○	○	○	○	○
18		기타 부업 모집대리점	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3
19		손보대리점겸업 모집대리점						
20		소개대리점(특약점)	☆	☆	☆	☆	☆	☆
21		집금대리점	☆	☆	☆	☆	☆	☆
22	제휴 판매	은행(창구)	X	X	☆	☆	☆	X
23		은행 섭외행원	X	X	☆	☆	☆	X
24		증권회사(창구)	X	X	☆	☆	☆	X
25		증권 영업직원	X	X	☆	☆	☆	X
26		논뱅크	X	X	X	○	○	○
27		기업(단체취급)	☆	☆	X	☆	☆	☆

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	사망보험					
			정기 보험	종신 보험	변액보 험(종)	질병 보험	개호 보험	해외 여행
28	점두	영업점 창구	X	X	X	X	X	X
29	판매	래점형 점포	△	△	△	△	△	△
30	사내	이동형 점포	X	X	X	X	X	X
31	조직	세미나	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4
32	점두 판매 사외 조직	보험코너	X	X	X	△	△	△
33		편의점	X	X	X	X	X	X
34		병원	X	X	X	△	△	X
35		컬쳐스쿨/ 스포트센타	X	X	△*5	△*5	△*5	X
36		학교	X	X	X	☆	☆	☆
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	△	△	X	△	△	△
38	통신 판매	direct mail	X	X	X	○	○	○
39		신문광고	X	X	X	○	○	X
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	△	△	X
41		잡지광고	△*6	△*6	△*6	△*6	△*6	△*6
42		카탈록 쇼핑	X	X	X	△	△	X
43		TV shopping	△	△	X	X	X	X
44		personal computer net	△	△	X	△	△	△
45		captain system	X	X	X	X	X	X
46		FAX answer	△*7	△*7	X	△*7	△*7	△*7
47		전화판매	△*7	△*7	X	△*7	△*7	△*7
48	기타	자동판매기	X	X	X	X	X	X
49		상품 tie-up	X	X	X	△	△	△
50		브로커	△	△	△	△	△	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행・증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

나. 생명보험의 개인상품(사후혼합보험)에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	사후혼합보험					
			보통 양로	정기부 양 로	생존금 부금부	변액보 험(유)	연생 보험	어린이 보 험
01	보험 회사 사내 조직	전통적영업직원	○	○	○	X	○	○
02		특화형영업직원	○	○	○	X	○	○
03		남자전업영업직원	○	○	○	○	○	○
04		직판사원	(○)	(○)	(○)	X	(○)	(○)
05		생보영업사원	X	X	X	△	X	X
06		손보영업사원	—	—	—	—	—	—
07	손보 대리 점	기업대리점	X	X	X	X	X	X
08		금융기관대리점	(△*2)	X	X	(○*2)	X	X
09		연수생출신전업대리점	(○)	(○)	(○)	X	(○)	(○)
10		일반전업대리점	(○)	(○)	(○)	X	(○)	(○)
11		정비공장대리점	(△)	X	X	X	X	X
12		딜러대리점	(△)	X	X	X	X	X
13		기타 부업대리점	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)
14		생보모집인 겸업대리점						
15	생보 모집 대리 점	기업 모집 대리점	X	X	X	X	X	X
16		금융기관 모집대리점	△*2	X	X	○	X	X
17		생보전업 모집대리점	○	○	○	○	○	○
18		기타 부업 모집대리점	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3
19		손보대리점 겸업 모집 대리점						
20		소개대리점(특약점)	☆	☆	☆	☆	☆	☆
21		집금대리점	☆	☆	☆	☆	☆	☆
22	제휴 판매	은행(창구)	☆	X	X	☆	X	☆
23		은행 섭외행원	☆	X	X	☆	X	☆
24		증권회사(창구)	☆	X	X	☆	X	X
25		증권 영업직원	☆	X	X	☆	X	X
26		논뱅크	X	X	X	X	X	X
27		기업(단체취급)	☆	☆	☆	X	☆	☆
28	점두 판매	영업점 창구	X	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	△	△	△	△	△	△
30	사내 조직	이동형 점포	X	X	X	X	X	X
31		세미나	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4

채널 번호	구분	상품 판매채널의 명칭	사후혼합보험					
			보통 양로	정기부 양 로	생존급 부금부	변액보 험(유)	연생 보험	어린이 보 험
32	점두 판매 사외 조직	보험코너	△	X	X	X	X	△
33		편의점	X	X	X	X	X	X
34		병원	X	X	X	X	X	△
35		컬쳐스쿨/ 스포트센타	△*5	X	X	△*5	X	△*5
36		학교	X	X	X	X	X	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	△	△	△	X	△	△
38	통신 판매	direct mail	△	X	X	X	X	△
39		신문광고	△	X	X	X	X	△
40		광고전단 끼워넣기	△	X	X	X	X	X
41		잡지광고	△*6	△*6	△*6	△*6	△*6	△*6
42		카탈록 쇼핑	X	X	X	X	X	X
43		TV shopping	△	△	△	X	X	△
44		personal computer net	△	△	△	X	△	△
45		captain system	X	X	X	X	X	X
46		FAX answer	△*7	△*7	△*7	X	△*7	△*7
47		전화판매	△*7	△*7	△*7	X	△*7	△*7
48	기타	자동판매기	X	X	X	X	X	X
49		상품 tie-up	X	X	X	X	X	X
50		브로커	△	△	△	△	△	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행・증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school 내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

다. 생명보험의 개인상품(생존보험)에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	생존보험	
			저축보험	개인연금보험
01	보험회사 사내조직	전통적 영업직원	△	○
02		특화형 영업직원	△	○
03		남자 전업영업직원	○	○
04		직판사원	(○)	(○)
05		생보영업사원	X	X
06		손보영업사원	—	—
07	손보 대리점	기업대리점	X	X
08		금융기관대리점	X	X
09		연수생출신 전업대리점	(△)	(○)
10		일반 전업대리점	(△)	(○)
11		정비공장대리점	X	(△)
12		딜러대리점	X	(△)
13		기타 부업대리점	(△*3)	△(*3)
14		생보모집인 겸업 대리점		
15	생보모집 대리점	기업 모집대리점	X	X
16		금융기관 모집대리점	X	X
17		생보전업 모집대리점	○	○
18		기타 부업 모집대리점	△*3	△*3
19		손보대리점 겸업 모집대리점		
20		소개대리점(특약점)	☆	☆
21		집금대리점	☆	☆
22	제휴판매	은행(창구)	X	X
23		은행섭외행원	X	X
24		증권회사(창구)	X	X
25		증권영업직원	X	X
26		논뱅크	X	X
27		기업(단체취급)	☆	☆
28	점두판매 사내조직	영업점 창구	X	X
29		래점형 점포	△	△
30		이동형 점포	X	X
31		세미나	△*4	△*4

채널 번호	구분	상품 판매채널의 명칭	생존보험	
			저축보험	개인연금보험
32	점두판매 사외조직	보험코너	△	△
33		편의점	X	X
34		병원	X	X
35		컬쳐스쿨/ 스포트센타	△*5	△*5
36		학교	☆	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	△	△
38	통신판매	direct mail	X	X
39		신문광고	X	X
40		광고전단 끼워넣기	X	X
41		잡지광고	△*6	△*6
42		카탈록 쇼핑	X	X
43		TV shopping	△	△
44		personal computer net	△	△
45		captain system	X	X
46		FAX answer	△*7	△*7
47		전화판매	△*7	△*7
48	기 타	자동판매기	X	X
49		상품 tie-up	X	X
50		브로커	△	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행・증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

라. 생명보험의 단체보험에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	단체보험				
			단체 보험	개인연 금보험	재형 보험	재형연 금보험	의료보 장보험
01	보험 회사 사내 조직	전통적 영업직원	X	X	X	X	X
02		특화형 영업직원	X	X	X	X	X
03		남자 전업영업직원	X	X	X	X	X
04		직판사원	X	X	X	X	X
05		생보 영업사원	○	○	○	○	○
06		손보 영업사원	—	—	—	—	—
07	손보 대리 점	기업대리점	X	X	X	X	X
08		금융기관대리점	X	X	X	X	X
09		연수생출신 전업대리점	X	X	X	X	X
10		일반 전업대리점	X	X	X	X	X
11		정비공장대리점	X	X	X	X	X
12		딜러대리점	X	X	X	X	X
13		기타 부업대리점	X	X	X	X	X
14		생보모집인 겸업대리점	X	X	X	X	X
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	X	X	X	X	X
16		금융기관 모집대리점	X	X	X	X	X
17		생보전업 모집대리점	X	X	X	X	X
18		기타 부업모집대리점	X	X	X	X	X
19		손보대리점겸업 모집대리점					
20		소개대리점(특약점)	☆	☆	☆	☆	☆
21		집금대리점	☆	☆	☆	☆	☆
22	제휴 판매	은행(창구)	X	X	X	X	X
23		은행 섭외행원	X	X	X	X	X
24		증권회사(창구)	X	X	X	X	X
25		증권 영업직원	X	X	X	X	X
26		논뱅크	X	X	X	X	X
27		기업(단체취급)	☆	☆	☆	☆	☆
28	점두 판매 사내 조직	영업점 창구	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	X	X	X	X	X
30		이동형 점포	X	X	X	X	X
31		세미나	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	단체보험				
			단체 보험	개인연 금보험	재형 보험	재형연 금보험	의료보 장보험
32		보험코너	X	X	X	X	X
33	점두	편의점	X	X	X	X	X
34	판매	병원	X	X	X	X	X
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	X	X	X	X	X
36	조직	학교	X	X	X	X	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	X	X	X	X	X
38		direct mail	X	X	X	X	X
39		신문광고	X	X	X	X	X
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	X	X
41		잡지광고	X	X	X	X	X
42	통신	카탈록 쇼핑	X	X	X	X	X
43	판매	TV shopping	X	X	X	X	X
44		personal computer net	X	X	X	X	X
45		captain system	X	X	X	X	X
46		FAX answer	X	X	X	X	X
47		전화판매	X	X	X	X	X
48		자동판매기	X	X	X	X	X
49	기타	상품 tie-up	X	X	X	X	X
50		브로커	○	○	○	○	○

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행·증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

마. 손해보험의 일반가계성보험에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	일반가계용			
			화재 보험	적립화 재보험	자동차 보 험	자배책 보 험
01	보험 회사 사내 조직	전통적 영업직원	(△)	(△)	(△)	(△)
02		특화형 영업직원	(△)	(△)	(△)	(△)
03		남자 전업영업직원	(○)	(○)	(△)	(△)
04		직판사원	○	○		
05		생보 영업사원	—	—	—	—
06		손보 영업사원	△	△	△	△
07	손보 대리 점	기업대리점	○	○	○	○
08		금융기관대리점	○	△	X	X
09		연수생출신 전업대리점	○	○	○	○
10		일반 전업대리점	○	○	○	○
11		정비공장대리점	X	X	○	○
12		딜러대리점	X	X	○	○
13		기타 부업대리점	△*3	△*3	△*3	△*3
14		생보모집인 겸업 대리점	X	X	X	X
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	(○)	(○)	(○)	(○)
16		금융기관 모집대리점	(○)	(△)	X	X
17		생보전업 모집대리점	(△)	(△)	(△)	(△)
18		기타 부업 모집대리점	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)
19		손보대리점겸업 모집대리점				
20		소개대리점(특약점)	—	—	—	—
21		집금대리점	—	—	—	—
22	제휴 판매	은행(창구)	☆	X	X	X
23		은행 섭외행원	☆	X	X	X
24		증권회사(창구)	X	X	X	X
25		증권 영업직원	X	X	X	X
26		논뱅크	X	X	X	X
27		기업(단체취급)	☆	☆	☆	☆
28	점두 판매 사내 조직	영업점 창구	X	X	X	X
29		래점형 점포	△	△	△	△
30		이동형 점포	X	X	X	X
31		세미나	△*4	△*4	△*4	△*4

채널 번호	구분	상품 판매채널의 명칭	일반가계용			
			화재 보험	적립화 재보험	자동차 보 험	자배책 보 험
32		보험코너	△	△	△	△
33	점두	편의점	X	X	X	△
34	판매	병원	X	X	X	X
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	X	X	△*5	△*5
36	조직	학교	☆	☆	☆	☆
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	△	△	X	X
38		direct mail	○	X	X	○
39		신문광고	○	○	X	X
40		광고전단 끼워넣기	○	X	X	X
41		잡지광고	△*6	△*6	△*6	△*6
42	통신	카탈록 쇼핑	△	△	X	X
43	판매	TV shopping	X	X	X	X
44		personal computer net	X	X	X	X
45		captain system	X	X	X	X
46		FAX answer	△*7	△*7	△*7	△*7
47		전화판매	△*7	△*7	△*7	△*7
48		자동판매기	X	X	X	X
49	기타	상품 tie-up	X	X	X	X
50		브로커	△	△	△	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행·증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

바. 손해보험의 가계성 상품에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	일반가계용				
			상해 보험	적립상 해보험	신종 보험	적립신 종보험	개인연 금보험
01	보험 회사 사내 조직	전통적 영업직원	(△)	(△)	(△)	(△)	(△)
02		특화형 영업직원	(△)	(△)	(△)	(△)	(△)
03		남자 전업영업직원	(○)	(○)	(○)	(○)	(△)
04		직판사원	○	○	○	○	○
05		생보 영업사원	—	—	—	—	—
06		손보 영업사원	△	△	△	△	△
07	손보 대리 점	기업대리점	○	○	○	○	○
08		금융기관대리점	X	X	○	△	X
09		연수생출신 전업대리점	○	○	○	○	○
10		일반 전업대리점	○	○	○	○	○
11		정비공장대리점	X	X	X	X	X
12		딜러대리점	X	X	X	X	X
13		기타 부업대리점	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3
14		생보모집인 겸업대리점	○	○	○	○	○
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	(○)	(○)	(○)	(○)	(○)
16		금융기관 모집대리점	X	X	(○)	(△)	X
17		생보전업 모집대리점	(△)	(△)	(△)	(△)	(△)
18		기타 부업 모집대리점	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)
19		손보대리점겸업 모집대리점					
20		소개대리점(특약점)	—	—	—	—	—
21		집금대리점	—	—	—	—	—
22	제휴 판매	은행(창구)	☆	X	☆	X	X
23		은행 섭외행원	☆	X	☆	X	X
24		증권회사(창구)	X	X	X	X	X
25		증권 영업직원	X	X	X	X	X
26		논뱅크	○	X	○	X	X
27		기업(단체취급)	☆	☆	☆	☆	☆
28	점두 판매 사내 조직	영업점 창구	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	△	△	△	△	△
30		이동형 점포	○	X	○	X	X
31		세미나	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	일반가계용				
			상해 보험	적립상 해보험	신종 보험	적립신 종보험	개인연 금보험
32		보험코너	△	△	△	△	△
33	점두	편의점	△	X	△	X	X
34	판매	병원	△	△	△	△	X
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	△*5	△*5	△*5	△*5	X
36	조직	학교	☆	☆	☆	☆	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	△	△	△	△	△
38		direct mail	○	X	○	X	X
39		신문광고	○	○	○	○	X
40		광고전단 끼워넣기	○	X	○	X	X
41		잡지광고	△*6	△*6	△*6	△*6	△*6
42	통신	카탈록 쇼핑	△	△	△	△	△
43	판매	TV shopping	△	X	△	X	X
44		personal computer net	X	X	X	X	△
45		captain system	X	X	X	X	X
46		FAX answer	△*7	△*7	△*7	△*7	X
47		전화판매	△*7	△*7	△*7	△*7	X
48		자동판매기	○	X	○	X	X
49	기타	상품 tie-up	○	X	○	X	X
50		브로커	△	△	△	△	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행·증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

사. 손해보험의 기업용보험에의 적합성

채널 번호	구분	상품 / 판매채널의 명칭	기업용					
			화재 보험	자동차 보 험	자배책 보 험	상해 보험	신종 보험	해상운 송보험
01	보험 회사 사내 조직	전통적 영업직원	X	X	X	X	X	X
02		특화형 영업직원	X	X	X	X	X	X
03		남자 전업영업직원	X	X	X	X	X	X
04		직판사원	X	X	X	X	X	X
05		생보 영업사원	-	-	-	-	-	-
06		손보 영업사원	○	○	○	○	○	○
07	손보 대리 점	기업대리점	○	○	○	○	○	○
08		금융기관대리점	○	○	○	○	○	○
09		연수생출신 전업대리점	△*8	△*8	△*8	△*8	△*8	△*8
10		일반 전업대리점	X	X	X	X	X	X
11		정비공장대리점	X	○	○	X	X	X
12		딜러대리점	X	○	○	X	X	X
13		기타 부업대리점	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3
14		생보모집인 겸업대리점	X	X	X	X	X	X
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	(○)	(○)	(○)	(○)	(○)	(○)
16		금융기관 모집대리점	(○)	(○)	(○)	(○)	(○)	(○)
17		생보전업 모집대리점	X	X	X	X	X	X
18		기타 부업 모집대리점	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)	(△*3)
19		손보대리점 겸업 모집대리점						
20		소개대리점(특약점)	-	-	-	-	-	-
21		집금대리점	-	-	-	-	-	-
22	제휴 판매	은행(창구)	☆	X	X	X	☆	X
23		은행 섭외행원	☆	X	X	X	☆	X
24		증권회사(창구)	X	X	X	X	X	X
25		증권 영업직원	X	X	X	X	X	X
26		논뱅크	X	X	X	X	○	X
27		기업(단체취급)	☆	☆	☆	☆	☆	☆
28	점두 판매 사내 조직	영업점 창구	X	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	X	X	X	X	X	X
30		이동형 점포	X	X	X	X	X	X
31		세미나	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4

채널 번호	구분	상품 판매채널의 명칭	기업용					
			화재 보험	자동차 보 험	재배책 보 험	상해 보험	신종 보험	해상운 송보험
32		보험코너	X	X	X	X	X	X
33	점두	편의점	X	X	X	X	X	X
34	판매	병원	X	X	X	X	X	X
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	X	X	X	X	X	X
36	조직	학교	X	X	X	X	X	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	X	X	X	X	X	X
38		direct mail	X	X	X	X	X	X
39		신문광고	X	X	X	X	X	X
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	X	X	X
41		잡지광고	X	X	X	X	X	X
42	통신	카탈록 쇼핑	X	X	X	X	X	X
43	판매	TV shopping	X	X	X	X	X	X
44		personal computer net	X	X	X	X	X	X
45		captain system	X	X	X	X	X	X
46		FAX answer	X	X	X	X	X	X
47		전화판매	X	X	X	X	X	X
48		자동판매기	X	X	X	X	X	X
49	기타	상품 tie-up	X	X	X	X	X	X
50		브로커	○	○	○	○	○	○

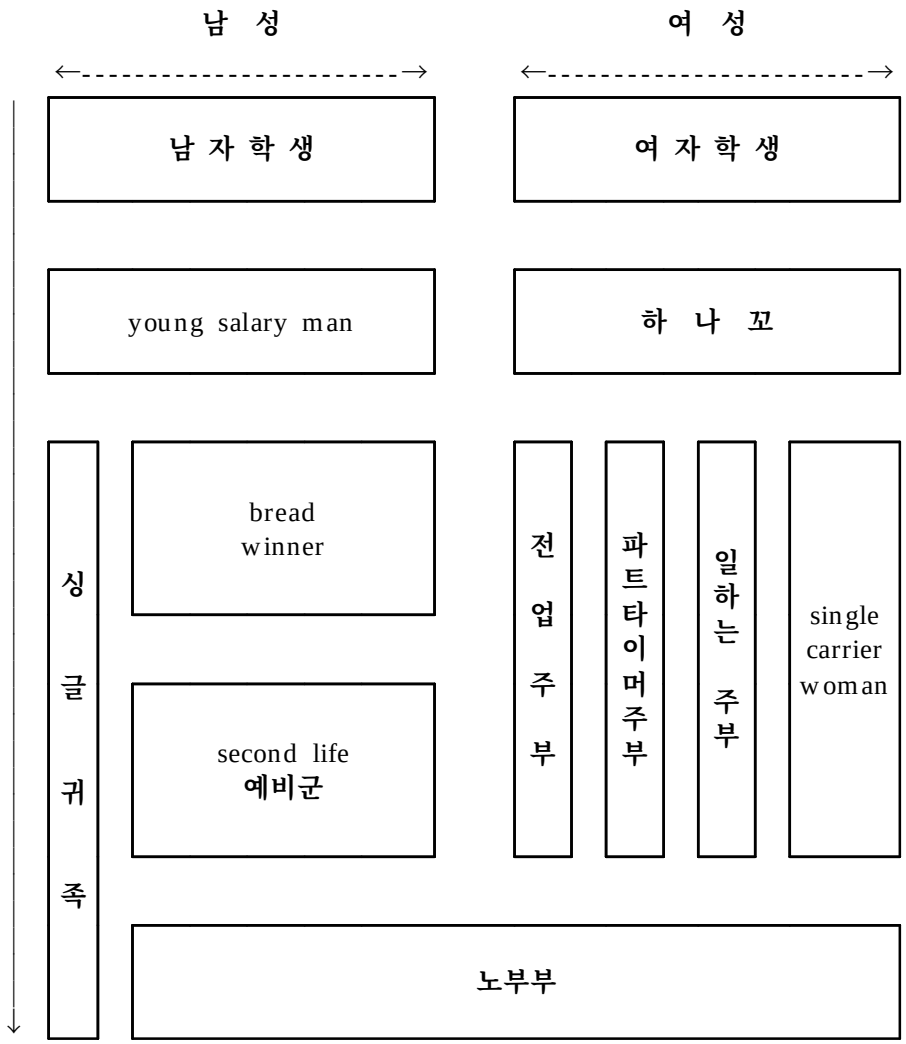
범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행·증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

2. 시장별 적합성

가. 개인시장의 기본적 구분

1) 성별구분



2) **기업용 시장구분**

1. **자영업자**
2. **중소기업 경영자**
3. **대기업 관리자**
4. **기업(단체)**

3) **이벤트시장 구분**

1. **자동차 구입자**
2. **집 구입자**
3. **결혼하는 사람**
4. **여행자**
5. **아이가 태어난 자**
6. **상속발생자**

나. 개인시장(남성)에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	시장 / 판매채널의 명칭	남성					남녀
			남자 학생	젊 은 봉급자	싱글 귀족	브렛 위너	2nd life 예비군	노부부
01	보험 회사 사내 조직	전통적 영업직원	X	○	○	○	○	○
02		특화형 영업직원	X	○	○	○	X	X
03		남자 전업영업직원	X	X	○	○	○	X
04		직판사원	X	X	△	○	○	○
05		생보 영업사원	X	X	X	X	X	X
06		손보 영업사원	X	X	X	X	X	X
07	손보 대리 점	기업대리점	X	○	○	○	○	X
08		금융기관대리점	X	X	X	X	X	△
09		연수생출신 전업대리점	X	X	X	△	△	△
10		일반 전업대리점	X	X	X	△	△	△
11		정비공장대리점	△	△	△	△	△	X
12		딜러대리점	△	△	△	△	△	X
13		기타 부업대리점	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1
14		생보모집인 겸업대리점	X	○	○	○	○	△
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	X	○	○	○	○	X
16		금융기관 모집대리점	X	X	X	X	X	△
17		생보전업 모집대리점	X	X	X	△	△	△
18		기타 부업 모집대리점	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1
19		손보대리점겸업 모집대리점	△	△	△	△	△	△
20		소개대리점(특약점)	☆	☆	☆	☆	☆	☆
21		집금대리점	X	X	X	X	X	☆
22	제휴 판매	은행(창구)	X	X	X	X	X	X
23		은행 섭외행원	X	X	X	X	X	☆
24		증권회사(창구)	X	X	X	X	X	X
25		증권 영업직원	X	X	X	X	X	☆
26		논뱅크	X	○	○	○	○	X
27		기업(단체취급)	X	☆	☆	☆	☆	X
28	점두 판매 사내 조직	영업점 창구	X	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	△	△	△	X	X	△
30		이동형 점포	○	○	○	X	X	X
31		세미나	△*2	△*2	△*2	△*2	△*2	△*2

채널 번호	구분	시장 / 판매채널의 명칭	남성					남녀
			남자 학생	젊은 봉급자	싱글 귀족	브렛 위너	2nd life 예비군	노부부
32		보험코너	△	△	△	X	X	△
33	점두	편의점	△	△	X	X	X	X
34	판매	병원	X	X	△	○	△	△
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	△	△	△	X	X	X
36	조직	학교	☆	X	X	☆	☆	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	○	○	△	X	X	X
38		direct mail	△	△	X	X	X	△
39		신문광고	X	X	X	○	○	△
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	X	X	△
41		잡지광고	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3
42	통신	카탈록 쇼핑	X	X	X	X	X	X
43	판매	TV shopping	X	X	X	X	X	X
44		personal computer net	○	○	○	○	○	X
45		captain system	X	X	X	X	X	X
46		FAX answer	X	X	△*4	△*4	△*4	X
47		전화판매	X	△*4	△*4	△*4	△*4	X
48		자동판매기	○*5	○*5	○*5	○*5	X	X
49	기타	상품 tie-up	△	△	△	△	△	△
50		브로커	X	X	X	△	○	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 - : 존재불가
☆ : 판매에 협력 ( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 단체취급으로서
*2 : 은행·증권과의 set상품(loan으로써의 일시불)
*3 : 부업내용에 의해 적합성이 변화
*4 : 세미나내용에 의해 적합성이 변화
*5 : school내용에 의해 적합성이 변화
*6 : 잡지내용에 의해 적합성이 변화
*7 : 기계약자에 대하여

다. 개인시장(여성)에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	시장 / 판매채널의 명칭	여성					
			여자 학생	하나 꼬	S.C. W.*6	워킹 우먼	파트타 임주부	전업 주부
01	보험 회사 사내 조직	전통적 영업직원	X	△	△	△	△	△
02		특화형 영업직원	X	○	△	X	X	X
03		남자 전업영업직원	X	X	△	X	X	X
04		직판사원	X	X	△	△	△	△
05		생보 영업사원	X	X	X	X	X	X
06		손보 영업사원	X	X	X	X	X	X
07	손보 대리 점	기업 대리점	X	○	○	○	△	X
08		금융기관대리점	X	X	△	X	△	○
09		연수생출신 전업대리점	X	X	X	△	○	○
10		일반 전업대리점	X	X	X	△	○	○
11		정비공장대리점	△	△	△	△	△	△
12		딜러대리점	△	△	△	△	△	△
13		기타 부업대리점	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1
14		생보모집인 겸업대리점	X	△	△	△	△	△
15	생보 모집 대리 점	기업 모집대리점	X	○	○	○	△	X
16		금융기관 모집대리점	X	X	△	X	△	○
17		생보전업 모집대리점	X	X	X	△	○	○
18		기타 부업 모집대리점	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1	△*1
19		손보대리점 겸업 모집대리점	△	△	△	△	△	△
20		소개대리점(특약점)	☆	☆	☆	☆	☆	☆
21		집금대리점	X	X	X	X	☆	☆
22	제휴 판매	은행(창구)	X	X	☆	X	☆	☆
23		은행 섭외행원	X	X	X	X	☆	☆
24		증권회사(창구)	X	X	☆	X	X	☆
25		증권 영업직원	X	X	X	X	X	☆
26		논뱅크	X	○	○	○	X	X
27		기업(단체취급)	X	☆	☆	☆	☆	X
28	점두 판매 사내 조직	영업점 창구	X	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	△	○	○	△	△	○
30		이동형 점포	○	○	○	X	X	X
31		세미나	△*2	△*2	△*2	△*2	△*2	△*2

채널 번호	구분	시장 / 판매채널의 명칭	여성					
			여자 학생	하나 꼬	S.C. W.*6	워킹 우먼	파트타 임주부	전업 주부
32		보험코너	△	○	○	△	△	○
33	점두	편의점	△	X	X	X	X	X
34	판매	병원	X	X	△	○	○	○
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	○	○	○	X	△	○
36	조직	학교	☆	X	X	☆	☆	☆
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	○	○	△	X	X	X
38		direct mail	△	○	△	X	△	○
39		신문광고	X	X	X	○	○	○
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	○	○	○
41		잡지광고	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3
42	통신	카탈록 쇼핑	○	○	○	○	○	○
43	판매	TV shopping	X	X	X	X	X	○
44		personal computer net	○	X	○	○	X	X
45		captain system	X	X	X	X	X	X
46		FAX answer	X	X	△*4	△*4	X	X
47		전화판매	X	△*4	△*4	△*4	△*4	△*4
48		자동판매기	○*5	○*5	○*5	○*5	X	X
49	기타	상품 tie-up	△	△	△	△	△	△
50		브로커	X	X	X	X	X	X

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 ☆ : 판매에 협력
( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 부업의 종류에 의한다
*2 : 세미나의 종류에 의한다
*3 : 잡지의 종류에 의한다
*4 : 기계약자
*5 : 설치할 장소의 객층에 의한다
*6 : single carrier woman

라. 기업시장에서의 적합성

채널 번호	구분	시장 / 판매채널의 명칭	기업			
			자영업자	중소 경영자	대기업 관리자	법인 (기업)
01	보험회사 사내조직	전통적 영업직원	△	△	X	X
02		특화형 영업직원	X	X	X	X
03		남자 전업영업직원	○	○	○	X
04		직판사원	○	○	○	X
05		생보 영업사원	X	○	○	○
06		손보 영업사원	X	○	○	○
07	손보대리점	기업대리점	X	X	○	○
08		금융기관대리점	△	○	○	○
09		연수생출신 전업대리점	○	○	○	X
10		일반 전업대리점	○	○	○	X
11		정비공장대리점	△	△	X	X
12		딜러대리점	△	△	X	X
13		기타 부업대리점	△*1	△*1	△*1	X
14		생보모집인 겸업대리점	△	△	X	X
15	생보모집대리점	기업 모집대리점	X	X	○	○
16		금융기관 모집대리점	△	○	○	○
17		생보전업 모집대리점	○	○	△	X
18		기타 부업 모집대리점	△*1	△*1	△*1	X
19		손보대리점 겸업 모집대리점	△	△	X	X
20		소개대리점(특약점)	☆	☆	X	X
21		집금대리점	☆	☆	X	X
22	제휴판매	은행(창구)	☆	☆	X	X
23		은행 섭외행원	☆	☆	☆	X
24		증권회사(창구)	X	☆	X	X
25		증권 영업직원	X	☆	☆	X
26		논뱅크	X	X	X	X
27		기업(단체취급)	X	X	☆	X
28	점두판매	영업점 창구	X	X	X	X
29		래점형 점포	X	X	X	X
30	사내조직	이동형 점포	X	X	X	X
31		세미나	△*2	△*2	△*2	X

채널 번호	구분	시장 / 판매채널의 명칭	기업			
			자영업자	중소 경영자	대기업 관리자	법인 (기업)
32		보험코너	X	X	X	X
33	점두	편의점	X	X	X	X
34	판매	병원	X	X	X	X
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	X	X	X	X
36	조직	학교	X	X	X	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	X	X	X	X
38		direct mail	△	△	△	X
39		신문광고	X	X	X	X
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	X
41		잡지광고	△*3	△*3	△*3	X
42	통신	카탈록 쇼핑	X	X	X	X
43	판매	TV shopping	X	X	X	X
44		personal computer net	X	X	X	X
45		captain system	X	X	X	X
46		FAX answer	△*4	△*4	X	X
47		전화판매	△*4	△*4	X	X
48		자동판매기	X	X	X	X
49	기타	상품 tie-up	X	X	X	X
50		브로커	△	○	○	○

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 ☆ : 판매에 협력
( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 부업의 종류에 의한다
*2 : 세미나의 종류에 의한다
*3 : 잡지의 종류에 의한다
*4 : 기계약자
*5 : 설치할 장소의 객층에 의한다

마. 이벤트시장에 있어서의 적합성

채널 번호	구분	시장 판매채널의 명칭	이벤트 발생					
			자동차 구입자	집 구입자	결혼하는사람	여행자	子生者	상 속 발생자
01	보험회사 사내조직	전통적 영업직원	X	X	○	X	○	X
02		특화형 영업직원	X	X	○	X	○	X
03		남자 전업영업직원	X	X	○	X	○	○
04		직판사원	X	X	X	X	X	X
05		생보 영업사원	X	X	X	X	X	X
06		손보 영업사원	X	X	X	X	X	X
07	손보대리점	기업대리점	△	△	△	△	X	X
08		금융기관대리점	X	○	X	X	X	○
09		연수생출신 전업대리점	△	△	X	X	X	○
10		일반 전업대리점	△	△	X	X	X	○
11		정비공장대리점	○	X	X	X	X	X
12		딜러대리점	○	X	X	X	X	X
13		기타 부업대리점	△*1	△*1	△*1	△*1	X*1	△
14		생보모집인 겸업대리점	X	X	X	X	X	X
15	생보모집대리점	기업 모집대리점	X	X	△	△	△	X
16		금융기관 모집대리점	X	X	X	X	X	○
17		생보전업 모집대리점	X	X	X	X	△	○
18		기타 부업 모집대리점	X	X	△*1	○*1	X	△*1
19		손보대리점겸업 모집대리점	X	X	X	X	X	X
20		소개대리점(특약점)	X	X	☆	X	X	☆
21		집금대리점	X	X	X	X	X	☆
22	제휴판매	은행(창구)	X	X	X	X	X	☆
23		은행 섭외행원	X	X	X	X	X	☆
24		증권회사(창구)	X	X	X	X	X	☆
25		증권 영업직원	X	X	X	X	X	☆
26		논뱅크	X	X	X	X	X	X
27		기업(단체취급)	☆	☆	☆	☆	☆	X
28	점두판매	영업점 창구	X	X	X	X	X	X
29		래점형 점포	X	X	X	△	X	X
30	사내조직	이동형 점포	X	X	X	X	X	X
31		세미나	X	X	X	X	X	X

채널 번호	구분	시장 판매채널의 명칭	이벤트 발생					
			자동차 구입자	집 구입자	결혼하는사람	여행자	子生者	상 속 발생자
32		보험코너	X	X	X	X	X	X
33	점두	편의점	X	X	X	X	X	X
34	판매	병원	X	X	X	X	○	X
35	사외	컬쳐스쿨/ 스포트센타	X	X	X	X	X	X
36	조직	학교	X	X	X	X	X	X
37		결혼식장상담소/ 결혼식장	X	X	○	△	X	X
38		direct mail	X	X	△	△	△	X
39		신문광고	X	X	X	X	X	X
40		광고전단 끼워넣기	X	X	X	X	X	X
41		잡지광고	△*3	△*3	△*3	△*3	△*3	X
42	통신	카탈록 쇼핑	X	X	X	X	X	X
43	판매	TV shopping	X	X	X	X	X	X
44		personal computer net	X	X	X	X	X	X
45		captain system	X	X	X	X	X	X
46		FAX answer	△*4	△*4	X	X	X	△*4
47		전화판매	△*4	△*4	X	X	X	△*4
48		자동판매기	X	X	X	○	X	X
49	기타	상품 tie-up	X	X	X	△	X	X
50		브로커	X	△	X	X	X	△

범례 ○ : 취급해야 함 △ : 취급가능 X : 부적합 ☆ : 판매에 협력
( ) : 타업체의 채널을 사용

*1 : 부업의 종류에 의한다
*2 : 세미나의 종류에 의한다
*3 : 잡지의 종류에 의한다
*4 : 기계약자
*5 : 설치할 장소의 객층에 의한다

<부록Ⅱ> : 설문지

<설문지 A형>

○ 보험회사 영업기획/ 경영기획부서 대상 설문조사입니다.(30+30)

○ 다음은 보험개발원 보험연구소의 의뢰에 따른 '다중판매채널의 운영방안' 연구의 일환으로 실시되는 설문조사입니다.

○ 다중판매채널은 Direct Mail, Tele Marketing, Cyber Marketing, 직급, 모집인, 대리점, 브로커, 제휴판매(방카슈랑스 등) 등 현재와 미래에 이용되는 여러 종류의 보험판매채널을 의미합니다.

○ 본 조사 결과는 통계분석 절차를 거쳐 전반적 추세만을 확인해 보고서에 수록되어 일반에 공개될 예정입니다.

○ 본 조사에 응해주시는 분들에 감사하는 뜻으로 응답자 1인당 3천원씩 계산하여 '결식아동돕기' 등 불우이웃돕기 성금을 낼 예정입니다.
* 목표 회수부수가 300부이므로 총90만원이 될 것으로 전망

○ 보험산업 발전을 위한 이번 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

성균관대학교 경영학부 교수
정 홍 주
전화 : 02-760-0480
팩스 : 02-766-0527
E-Mail : HJJUNG@YURIM.SKKU.AC.KR
서울특별시 종로구 명륜동 3가 53
성균관대학교 경영학부

1. 판매채널의 속성중 중요한 것으로 고객접근력, 정보제공력, 계약유인능력, 계약유지능력, 비용경제성 등이 있다고 봅니다. 이들 속성에 대해 현재와 미래에 귀사는 얼마나 중요하다고 보고 있습니까? (판매채널 전반에 걸쳐서)

1) **고객접근력(가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?)**

가. 현재

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다　　중요하다　　매우 중요하다

나. 미래

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다　　중요하다　　매우 중요하다

2) **정보제공력(상품정보를 신속/ 정확/ 충분하게 제공하는가?)**

가. 현재

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다　　중요하다　　매우 중요하다

나. 미래

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다　　중요하다　　매우 중요하다

3) **계약유인능력(필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?)**

가. 현재

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다　　중요하다　　매우 중요하다

나. 미래

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다　　중요하다　　매우 중요하다

4) **계약유지능력(계약후 계약자관리 및 서비스가 철저한가?)**

가. 현재

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다 **중요하다** **매우 중요하다**

나. 미래

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다 **중요하다** **매우 중요하다**

5) **비용경제성(판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?)**

가. 현재

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다 **중요하다** **매우 중요하다**

나. 미래

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

중요하지 않다 **중요하다** **매우 중요하다**

2. 현재 금융지주회사의 도입, 은행의 보험판매허용 문제, 인터넷보험 판매 등이 보험업계의 현안으로 대두되고 있습니다.
2005년을 전망할 때 귀사가 소속한 보험업계 (손보 또는 생보)의 판매채널 구조변화를 어떻게 예상하십니까?

1) **전화판매(T.M.)의 비중이 현재보다 20%이상 증가한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

2) **은행의 보험판매가 시장점유율 (M.S.)의 20% 이상을 차지한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

3) 인터넷 보험판매가 시장점유율 (M.S.)의 20% 이상을 차지한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

4) 보험브로커의 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

5) 보험모집인(및 대리점)의 비중이 현재보다 20%이상 감소한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

3. 다음의 조건부(Conditional) 사건의 발생가능성에 대해 어떻게 전망하십니까?

1) 전화판매의 비중이 20%이상 증가한다면, 은행의 보험판매 비중이 20%이상 증가한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

2) 전화판매의 비중이 20%이상 증가한다면, 인터넷 보험판매의 시장점유율이 20%이상을 차지한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

3) 전화판매의 비중이 20%이상 증가한다면, 보험브로커의 비중이 현재보다 20%이상 증가한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

4) **전화판매의 비중이** 20%**이상 증가한다면, 보험모집인/ 대리점의 비중이 현재보다** 20%**이상 감소한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

5) **은행의 보험판매 비중이** 20%**이상 증가한다면, 인터넷보험판매의 시장점유율이** 20%**이상을 차지한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

6) **은행의 보험판매 비중이** 20%**이상 증가한다면, 보험브로커의 비중이 현재보다** 20%**이상 증가한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

7) **은행의 보험판매 비중이** 20%**이상 증가한다면, 보험모집인/ 대리점의 비중이 현재보다** 20%**이상 감소한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

8) **인터넷 보험판매 비중이** 20%**이상 증가한다면, 보험브로커의 비중이 현재보다** 20%**이상 증가한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

9) **인터넷 보험판매 비중이** 20%**이상 증가한다면, 보험모집인(및 대리점)의 비중이 현재보다** 20%**이상 감소한다.**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 **아마 그렇다** 100% **확실하다**

10) 보험브로커의 비중이 20%이상 증가한다면, 보험모집인(및 대리점)의 비중이 현재보다 20%이상 감소한다.

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

절대 아니다 아마 그렇다 100% 확실하다

4. 기존 판매채널(모집인, 대리점)에 추가로 인터넷, 제휴판매(은행판매 등) 등 신판매채널을 도입하여 다중판매채널을 운영하는 아래 방안은 각각 얼마나 효과적(수용성, 조직안정, 실현가능성 등)이라고 보십니까?

1) 브랜드차별화(다른 상호를 가진 별도자회사 신설)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다 다소 가능하다 매우 효과적이다

2) 조직차별화(기존 회사내에 별도사업부 신설)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다 다소 가능하다 매우 효과적이다

3) 고객차별화(다른 고객집단을 배분하여 기존채널과의 충돌회피)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다 다소 가능하다 매우 효과적이다

4) 상품차별화(다른 보험상품을 배분하여 기존채널과의 충돌회피)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다 다소 가능하다 매우 효과적이다

5) 가격차별화(같은 상품이나 다른 가격의 보험상품을 배분)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다 다소 가능하다 매우 효과적이다

6) **인센티브 차별화(같은 가격의 같은 상품 판매에 대해 모집인/ 대리점에게 인터넷판매보다 많은 수당/ 수수료제공)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다　　다소 가능하다　　매우 효과적이다

7) **기능차별화(예컨대 인터넷에서 판매는 하지 않고, 상품정보 및 모집인 정보 등을 제공하여 기존판매채널의 영업을 지원하는 기능만 수행)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다　　다소 가능하다　　매우 효과적이다

8) **무차별경쟁(예컨대 인터넷을 통해 기존모집인이 취급하는 모든 보험상품을 동일한 가격에 동일한 고객에게 무차별하게 판매하여 모집인과 무한 경쟁하는 방안)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

불가능하다　　다소 가능하다　　매우 효과적이다

이상입니다!!! 대단히 감사합니다.
건강하고 즐거운 여름 보내시기 바랍니다.

<설문지 B형>

○ 보험회사 영업관리부서 대상 조사입니다.(30+30)

○ 다음은 보험개발원 보험연구소의 의뢰에 따른 '다중판매채널의 운영방안' 연구의 일환으로 실시되는 설문조사입니다.

○ 다중판매채널은 Direct Mail, Tele Marketing, Cyber Marketing, 직급, 모집인, 대리점, 브로커, 제휴판매(방카슈랑스 등) 등 현재와 미래에 이용되는 여러 종류의 보험판매채널을 의미합니다.

○ 본 조사 결과는 통계분석 절차를 거쳐 전반적 추세만을 확인해 보고서에 수록되어 일반에 공개될 예정입니다.

○ 본 조사에 응해주시는 분들에 감사하는 뜻으로 응답자 1인당 3천원씩 계산하여 '결식아동돕기' 등 불우이웃돕기 성금을 낼 예정입니다.
* 목표 회수부수가 300부이므로 총90만원이 될 것으로 전망

○ 보험산업 발전을 위한 이번 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

성균관대학교 경영학부 교수
정 홍 주
전화 : 02-760-0480
팩스 : 02-766-0527
E-Mail : HJJUNG@YURIM.SKKU.AC.KR
서울특별시 종로구 명륜동 3가 53
성균관대학교 경영학부

* **소속회사 업종은**? 1)**생명보험**( ) 2)**손해보험**( )

** **소속회사 입장에서 다음 사항들에 대해 판매채널별로 평가해 주십시오**.

1. 고객접근력(가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?)

1) DM(Direct Mail, **우편판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

2) TM(Tele Marketing, **전화판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

3) CM(Cyber Marketing, **인터넷/ 인터넷제휴 판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

4) **직급(보험회사 정규영업사원의 보험판매)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

5) **보험모집인(생활설계사)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

6) **대리점(전속대리점)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

7) **브로커(독립대리점 포함)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

8) **은행창구판매(방카슈랑스)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

2. 정보제공력(상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?)

1) DM(Direct Mail, **우편판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

2) TM(Tele Marketing, **전화판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

3) CM(Cyber Marketing, **인터넷/ 인터넷제휴 판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

4) **직급(보험회사 정규영업사원의 보험판매)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

5) **보험모집인(생활설계사)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

6) 대리점(전속대리점)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

7) 브로커(독립대리점 포함)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

8) 은행창구판매(방카슈랑스)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

3. 계약유인능력(잠재고객에게 보험가입의 필요성을 인식시켜 계약을 유인할 수 있는가?)

1) DM(Direct Mail, 우편판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

2) TM(Tele Marketing, 전화판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

3) CM(Cyber Marketing, 인터넷/ 인터넷제휴 판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

4) 직급(보험회사 정규영업사원의 보험판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 그렇다 매우 그렇다

5) **보험모집인(생활설계사)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

6) **대리점(전속대리점)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

7) **브로커(독립대리점 포함)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

8) **은행창구판매(방카슈랑스)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

4. 계약유지능력(계약후 계약자에 대한 관리 및 서비스가 철저한가?)

1) DM(Direct Mail, **우편판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

2) TM(Tele Marketing, **전화판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

3) CM(Cyber Marketing, **인터넷/ 인터넷제휴 판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

4) 직급(보험회사 정규영업사원의 보험판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

5) 보험모집인(생활설계사)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

6) 대리점(전속대리점)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

7) 브로커(독립대리점 포함)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

8) 은행창구판매(방카슈랑스)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

5. 비용경제성(회사입장에서 판매채널비용이 전반적으로 저렴한가?)

1) DM(Direct Mail, 우편판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

2) TM(Tele Marketing, 전화판매)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　그렇다　　매우 그렇다

3) CM(Cyber Marketing, **인터넷/ 인터넷제휴 판매**)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

4) **직급(보험회사 정규영업사원의 보험판매)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

5) **보험모집인(생활설계사)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

6) **대리점(전속대리점)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

7) **브로커(독립대리점 포함)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

8) **은행창구판매(방카슈랑스)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **그렇다** **매우 그렇다**

이상입니다!!! 대단히 감사합니다.
건강하고 즐거운 여름 보내시기 바랍니다.

<설문지 C-1형>

○ 보험설계사/ 대리점 대상 조사입니다.(30+30)

○ 다음은 보험개발원 보험연구소의 의뢰에 따른 연구의 일환으로 실시하는 보험대리점/ 설계사에 대한 설문조사입니다.

○ 본 조사결과는 통계분석 절차를 거쳐 전반적 추세만을 확인해 보고서에 수록되어 일반에 공개될 예정입니다.

○ 본 조사에 응해주시는 분들에 감사하는 뜻으로 응답자 1인당 3천원씩 계산하여 '결식아동돕기' 등 불우이웃돕기 성금을 낼 예정입니다.
* 목표 회수부수가 300부이므로 성금은 총90만원이 될 것입니다.

○ 보험산업발전을 위한 이번 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

성균관대학교 경영학부 교수
정 홍 주
전화 : 02-760-0480
팩스 : 02-766-0527
E-Mail : HJJUNG@YURIM.SKKU.AC.KR
서울특별시 종로구 명륜동 3가 53
성균관대학교 경영학부

*** 먼저 소속과 직업을 기재해 주십시오.**

소속회사 :

직 업 : 보험대리점 ( ) 보험설계사 ( )

**** 이하 설문입니다.**

1. 귀하는 다음 직업을 가진 고객에 대해 접근/접촉하기 쉽습니까?

1) **주부**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

2) **자영업자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

3) **회사원(대기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

4) **회사원(중소기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

5) **금융기관직원(은행/ 증권/ 투신/ 보험사 등)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

6) **공무원**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

7) 교사/ 교수

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

8) 약사/ 의사

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

2. 다음 직업별 고객집단은 보험 및 보험상품에 대해 신속/정확/충분한 정보를 원합니까?

1) 주부

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

2) 자영업자

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

3) 회사원(대기업)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

4) 회사원(중소기업)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

5) 금융기관직원(은행/ 증권/ 투신/ 보험사 등)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

6) **공무원**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **교사/ 교수**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **약사/ 의사**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3. 다음 직업별 고객집단은 매우 저렴한 보험상품을 원합니까?
(보험료를 매우 중요시합니까?)

1) **주부**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **자영업자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **회사원(대기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **회사원(중소기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) 금융기관직원(은행/ 증권/ 투신/ 보험사 등)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) 공무원

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) 교사/ 교수

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) 약사/ 의사

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4. 다음 직업별 고객집단은 보험에 대한 필요성을 잘 알고 있고, 스스로 보험에 가입하려고 합니까?

1) 주부

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) 자영업자

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) 회사원(대기업)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **회사원(중소기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **금융기관직원(은행/ 증권/ 투신/ 보험사 등)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **공무원**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **교사/ 교수**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **약사/ 의사**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5. 다음 직업별 고객집단은 계약후 계약관리 및 서비스를 중요하게 생각합니까?(계약후에도 자주 접촉하는 것을 좋아합니까?)

1) **주부**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **자영업자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **회사원(대기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

4) **회사원(중소기업)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

5) **금융기관직원(은행/ 증권/ 투신/ 보험사 등)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

6) **공무원**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

7) **교사/ 교수**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

8) **약사/ 의사**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

이상입니다!!! 대단히 감사합니다.
건강하고 즐거운 여름 보내시기 바랍니다.

<설문지 C-2형>

○ 보험설계사/ 대리점 대상 설문입니다.(30+30)

○ 다음은 보험개발원 보험연구소의 의뢰에 따라 실시하는 보험대리점 / 설계사에 대한 설문조사입니다.

○ 본 조사결과는 통계분석 절차를 거쳐 전반적 추세만을 확인해 보고서에 수록되어 일반에 공개될 예정입니다.

○ 본 조사에 응해주시는 분들에 감사하는 뜻으로 응답자 1인당 3천원씩 계산하여 '결식아동돕기' 등 불우이웃돕기 성금을 낼 예정입니다.
* 목표 회수부수가 300부이므로 총90만원이 될 것으로 전망

○ 보험산업 발전을 위한 이번 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

성균관대학교 경영학부 교수
정 홍 주
전화 : 02-760-0480
팩스 : 02-766-0527
E-Mail : HJJUNG@YURIM.SKKU.AC.KR
서울특별시 종로구 명륜동 3가 53
성균관대학교 경영학부

* 먼저 소속과 직업을 기재해 주십시오.
  소속회사 :
  직　　업 : 보험대리점(　　)　보험설계사(　　)

** 이하 설문입니다.

1. 다음 고객집단에 대해 귀하가 접근/접촉하기 쉽습니까?

1) 청장년층(예 : 25세　35세 연령층)
①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦
매우 어렵다　　보통이다　　매우 쉽다

2) 중년층(예 : 36세　55세 연령층)
①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦
매우 어렵다　　보통이다　　매우 쉽다

3) 고학력자(예 : 대학졸업 이상)
①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦
매우 어렵다　　보통이다　　매우 쉽다

4) 보통학력(예 : 고졸 이하)
①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦
매우 어렵다　　보통이다　　매우 쉽다

5) 고소득자(예 : 연수입 5천만원 이상)
①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦
매우 어렵다　　보통이다　　매우 쉽다

6) 중산층(예 : 연수입 5천만원 미만)
①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦
매우 어렵다　　보통이다　　매우 쉽다

7) **남자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

8) **여자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

매우 어렵다 보통이다 매우 쉽다

2. 다음 직업별 고객집단은 보험 및 보험상품에 대해 신속/정확/충분한 정보를 원합니까?

1) **청장년층 (예: 25세 35세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

2) **중년층(예 : 36세 55세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

3) **고학력자(예 : 대학졸업 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

4) **보통학력(예 : 고졸 이하)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

5) **고소득자(예 : 연수입 5천만원 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

6) **중산층(예 : 연수입 5천만원 미만)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **남자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **여자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3. 다음 직업별 고객집단은 매우 저렴한 보험상품을 원합니까?
(보험료를 매우 중요시합니까?)

1) **청장년층(예 : 25세　35세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **중년층(예 : 36세　55세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **고학력자(예 : 대학졸업 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **보통학력(예 : 고졸 이하)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **고소득자(예 : 연수입 5천만원 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **중산층(예 : 연수입 5천만원 미만)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **남자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **여자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4. 다음 직업별 고객집단은 보험에 대한 필요성을 잘 알고 있고, 스스로 보험에 가입하려고 합니까?

1) **청장년층(예 : 25세　35세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **중년층(예 : 36세　55세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **고학력자(예 : 대학졸업 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **보통학력(예 : 고졸 이하)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **고소득자(예 : 연수입 5천만원 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **중산층(예 : 연수입 5천만원 미만)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **남자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **여자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5. 다음 직업별 고객집단은 계약후 계약관리 및 계약후 서비스를 중요하게 생각합니까?(계약후에도 자주 접촉하는 것을 좋아합니까?)

1) **청장년층(예 : 25세　35세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **중년층(예 : 36세　55세 연령층)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **고학력자(예 : 대학졸업 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

4) **보통학력(예 : 고졸 이하)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

5) **고소득자(예 : 연수입 5천만원 이상)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

6) **중산층(예 : 연수입 5천만원 미만)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

7) **남자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

8) **여자**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

이상입니다!!! 대단히 감사합니다.
건강하고 즐거운 여름 보내시기 바랍니다.

<설문지 D-1형 : 손해보험>

○ 손해보험회사 상품개발 담당부서 대상 조사입니다.(30)

○ 다음은 보험개발원 보험연구소의 의뢰에 따른 '다중판매채널의 운영방안' 연구의 일환으로 실시되는 설문조사입니다.

○ 다중판매채널은 Direct Mail, Tele Marketing, Cyber Marketing, 직급, 모집인, 대리점, 브로커, 제휴판매(방카슈랑스 등) 등 현재와 미래에 이용되는 여러 종류의 보험판매채널을 의미합니다.

○ 본 조사결과는 통계분석 절차를 거쳐 전반적 추세만을 확인해 보고서에 수록되어 일반에 공개될 예정입니다.

○ 본 조사에 응해주시는 분들에 감사하는 뜻으로 응답자 1인당 3천원씩 계산하여 '결식아동돕기' 등 불우이웃돕기 성금을 낼 예정입니다.
 * 목표 회수부수가 300부이므로 총90만원이 될 것으로 전망

○ 보험산업 발전을 위한 이번 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

성균관대학교 경영학부 교수
정 홍 주
전화 : 02-760-0480
팩스 : 02-766-0527
E-Mail : HJJUNG@YURIM.SKKU.AC.KR
서울특별시 종로구 명륜동 3가 53
성균관대학교 경영학부

*** 다음의 보험상품에 대한 의견을 표시해주십시오.**

1. 이 상품의 영업에는 판매채널의 접근성과 친숙성이 중요하다.

1) **자동차보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

2) **개인연금**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

3) **화재보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

4) **해상보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

5) **상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

6) **장기보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

7) **해외여행자보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

8) **특종보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2. 이 상품의 영업에는 판매채널의 정보제공능력이 중요하다.
(상품내용에 대한 고객들의 이해가 불충분하다)

1) **자동차보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **개인연금**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **화재보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **해상보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **장기보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **해외여행자보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **특종보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3. 이 상품의 영업에는 저렴한 가격(비용경제성)이 중요하다.

1) **자동차보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **개인연금**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **화재보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **해상보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **장기보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **해외여행자보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **특종보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4. 이 상품은 계약자들이 필요성을 잘 알고 자발적으로 가입한다.

1) **자동차보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **개인연금**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **화재보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **해상보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

6) **장기보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

7) **해외여행자보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

8) **특종보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

5. 이 상품은 계약후 계약자관리 및 서비스가 중요하다.

1) **자동차보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

2) **개인연금**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

3) **화재보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 **보통이다** **매우 그렇다**

4) **해상보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **장기보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **해외여행자보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **특종보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

이상입니다!!! 대단히 감사합니다.
건강하고 즐거운 여름 보내시기 바랍니다.

<설문지 D-2형 : 생명보험>

○ 생명보험회사 상품개발 담당부서 대상 조사입니다.(30)

○ 다음은 보험개발원 보험연구소의 의뢰에 따른 '다중판매채널의 운영방안' 연구의 일환으로 실시되는 설문조사입니다.

○ 다중판매채널은 Direct Mail, Tele Marketing, Cyber Marketing, 직급, 모집인, 대리점, 브로커, 제휴판매(방카슈랑스 등) 등 현재와 미래에 이용되는 여러 종류의 보험판매채널을 의미합니다.

○ 본 조사결과는 통계분석 절차를 거쳐 전반적 추세만을 확인해 보고서에 수록되어 일반에 공개될 예정입니다.

○ 본 조사에 응해주시는 분들에 감사하는 뜻으로 응답자 1인당 3천원씩 계산하여 '결식아동돕기' 등 불우이웃돕기 성금을 낼 예정입니다.
* 목표 회수부수가 300부이므로 총90만원이 될 것으로 전망

○ 보험산업 발전을 위한 이번 조사에 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

성균관대학교 경영학부 교수
정 홍 주
전화 : 02-760-0480
팩스 : 02-766-0527
E-Mail : HJJUNG@YURIM.SKKU.AC.KR
서울특별시 종로구 명륜동 3가 53
성균관대학교 경영학부

* 다음의 보험상품에 대한 의견을 표시해주십시오.

1. 이 상품의 영업에는 판매채널의 접근성과 친숙성이 중요하다.

1) 연금보험

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

2) 교육보험

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

3) 교통상해보험

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

4) 양로보험(슈퍼재테크보험 등 저축성보험)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

5) 암/ 건강보험(보장성보험)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

6) 정기보험(단기 사망보험)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

7) 종신보험 (장기 사망보험)

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다 보통이다 매우 그렇다

8) **어린이의료비보장보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2. 이 상품의 영업에는 판매채널의 정보제공능력이 중요하다.
(상품내용에 대한 고객들의 이해가 불충분하다)

1) **연금보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **교육보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **교통상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **양로보험(슈퍼재테크보험 등 저축성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **암/ 건강보험(보장성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **정기보험(단기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **종신보험 (장기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **어린이의료비보장보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3. 이 상품의 영업에는 저렴한 가격(비용경제성)이 중요하다.

1) **연금보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **교육보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **교통상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **양로보험(슈퍼재테크보험 등 저축성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **암/ 건강보험(보장성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **정기보험(단기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **종신보험 (장기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **어린이의료비보장보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4. 이 상품은 계약자들이 필요성을 잘 알고 자발적으로 가입한다.

1) **연금보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **교육보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **교통상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **양로보험(슈퍼재테크보험 등 저축성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **암/ 건강보험(보장성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **정기보험(단기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **종신보험(장기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **어린이의료비보장보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5. 이 상품은 계약후 계약자관리 및 서비스가 중요하다.

1) **연금보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

2) **교육보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

3) **교통상해보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

4) **양로보험(슈퍼재테크보험 등 저축성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

5) **암/ 건강보험(보장성보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

6) **정기보험(단기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

7) **종신보험(장기 사망보험)**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

8) **어린이의료비보장보험**

①.....②.....③.....④.....⑤.....⑥.....⑦

전혀 아니다　　보통이다　　매우 그렇다

이상입니다!!! 대단히 감사합니다.
건강하고 즐거운 여름 보내시기 바랍니다.

<부록Ⅲ> 적합성 분석결과

1. 모형1 - 생명보험

<상품별 판매채널 평가>								
	연금	교육보험	교통상해	양로보험	암건강보험	정기보험	종신보험	어린이보험
DM	67.71691	33.059	53.216	18.297	54.011	4.4385	55.959	20.293
TM	73.39912	35.525	62.913	28.144	69.941	9.0285	54.246	30.389
CM	69.47533	38.429	37.136	35.392	45.487	10.664	44.99	20.12
직급	56.1488	23.794	88.842	17.147	86.217	14.332	47.139	38.667
모집인	41.67901	19.88	138.39	20.35	125.64	38.27	39.761	65.913
대리점	63.79048	30.031	106.05	18.174	100.04	20.62	60.129	48.01
브로커	120.3063	75.304	99.284	47.498	100.72	33.535	114.48	59.008
은행판매	121.3615	75.616	79.203	48.701	83.556	27.631	111.72	48.726
	연금	교육보험	교통상해	양로보험	암건강보험	정기보험	종신보험	어린이보험
DM	B	B	B	B	B	A	B	B
TM	B	B	B	B	B	C	B	B
CM	B	B	A	C	A	C	B	A
직급	B	B	C	A	B	D	B	B
모집인	A	A	F	B	C	F	A	D
대리점	B	B	D	B	C	F	B	C
브로커	C	D	C	C	C	F	C	C
은행판매	C	D	C	C	B	F	C	C
<고객집단별 판매채널 평가>								
	주부	자영업자	대회사원	중소회사원	금융직원	공무원	교사/ 교수	약사/ 의사
DM	78.53648	18.784	18.599	14.702	22.564	12.966	7.7721	6.5211
TM	65.75892	16.258	19.538	17.183	26.024	11.931	11.561	12.414
CM	37.12839	14.404	15.781	9.5787	31.25	6.4148	19.411	21.088
직급	82.42311	15.127	20.082	23.723	28.623	18.933	9.3221	8.5961
모집인	101.0675	34.605	56.397	57.784	80.893	52.488	41.854	40.232
대리점	110.2072	28.964	36.804	38.706	42.229	34.591	17.964	15.85
브로커	154.6808	58.588	49.865	50.506	34.103	47.853	25.264	22.925
은행판매	138.2424	53.221	43.019	41.388	28.338	39.621	22.802	20.764
	주부	자영업자	대회사원	중소회사원	금융직원	공무원	교사/ 교수	약사/ 의사
DM	C	B	B	B	A	B	A	A
TM	B	B	B	B	B	B	B	B
CM	A	A	A	A	B	A	C	C
직급	C	B	B	C	B	C	B	B
모집인	C	C	D	F	D	F	F	F
대리점	C	C	C	D	B	D	C	C
브로커	D	F	D	F	B	F	D	C
은행판매	D	D	D	F	B	F	D	C

	청장년층	중년층	고학력	보통학력	고소득층	중산층	남자	여자
DM	20.79584	48.116	20.555	16.513	7.7787	9.1261	9.3105	39.418
TM	19.66673	53.932	28.418	25.767	10.324	13.592	12.202	44.49
CM	10.07075	35.514	24.155	21.778	22.835	12.167	9.1811	30.336
직급	25.60236	57.427	24.03	27.376	2.2261	15.661	16.282	47.176
모집인	46.06068	75.116	44.265	45.169	22.877	36.693	41.794	59.992
대리점	40.54394	73.265	34.632	33.782	8.0759	24.268	27.13	60.125
브로커	66.86446	103.48	55.86	53.518	27.194	43.212	43.844	92.181
은행판매	58.54265	92.619	51.395	46.79	27.569	37.483	36.984	83.213
	청장년층	중년층	고학력	보통학력	고소득층	중산층	남자	여자
DM	B	B	A	A	D	A	B	B
TM	B	B	B	B	F	B	B	B
CM	A	A	B	B	F	B	A	A
직급	C	B	B	B	A	B	B	B
모집인	F	C	C	D	F	F	F	B
대리점	D	C	B	C	D	C	C	B
브로커	F	D	C	F	F	F	F	D
은행판매	F	D	C	D	F	D	D	C

2. 모형1 - 손해보험

<상품별 판매채널 평가>								
	자동차	개인연금	화재보험	해상보험	상해보험	장기보험	해외여행	특종보험
DM	105.74	53.502	24.958	30.815	33.684	76.635	8.9034	12.921
TM	102.44	35.051	17.015	46.766	15.518	39.731	22.558	14.479
CM	108.87	54.347	23.234	36.369	25.881	63.029	12.447	12.352
직급	129.42	44.464	46.413	100.06	40.486	26.937	95.276	61.789
모집인	153.01	60.438	74.157	142.33	62.479	39.119	134.35	98.387
대리점	151.73	60.169	75.487	142.63	65.028	39.069	138.42	101.24
브로커	121.46	38.266	31.5	58.771	40.559	57.551	48.935	34.972
은행판매	131.14	81.799	48.946	46.953	62.379	116.01	22.329	30.045
	자동차	개인연금	화재보험	해상보험	상해보험	장기보험	해외여행	특종보험
DM	B	B	B	A	C	C	A	B
TM	A	A	A	B	A	B	C	B
CM	B	B	B	B	B	C	B	A
직급	B	B	C	D	C	A	F	F
모집인	B	B	F	F	F	B	F	F
대리점	B	B	F	F	F	B	F	F
브로커	B	B	B	B	C	C	F	C
은행판매	B	C	C	B	F	F	C	C
<고객집단별 판매채널 평가>								
	주부	자영업자	대회사원	중소화사원	금융직원	공무원	교사/ 교수	약사/ 의사
DM	84.958	29.724	38.06	34.556	35.296	61.288	23.323	17.379
TM	83.397	41.163	38.453	38.573	25.623	44.021	9.8733	5.3452
CM	66.696	37.829	31.471	29.131	23.611	39.44	12.845	14.71
직급	114.32	93.977	63.641	75.105	45.776	51.346	36.354	35.544
모집인	163.18	136.01	107.39	120.73	83.652	88.866	68.115	63.576
대리점	163.89	138.15	107.02	121.58	84.428	88.701	70.613	66.544
브로커	126.15	52.512	51.644	57.766	47.377	76.408	34.477	21.948
은행판매	114.36	37.407	62.43	55.08	63.552	99.771	50.335	37.705
	주부	자영업자	대회사원	중소화사원	금융직원	공무원	교사/ 교수	약사/ 의사
DM	B	A	B	B	B	B	C	D
TM	B	B	B	B	B	B	A	A
CM	A	B	A	A	A	A	B	C
직급	B	D	C	C	B	B	D	F
모집인	C	F	D	D	D	C	F	F
대리점	C	F	D	D	D	C	F	F
브로커	B	B	B	B	C	B	D	F
은행판매	B	B	B	B	C	C	F	F

	청장년층	중년층	고학력	보통학력	고소득층	중산층	남자	여자
DM	59.827	74.772	45.799	40.89	25.16	38.398	32.524	42.774
TM	61.412	83.863	58.572	41.317	25.573	43.942	39.708	43.962
CM	48.032	68.525	43.107	37.209	28.767	51.029	35.809	46.801
직급	90.209	120.55	98.868	77.069	55.895	73.138	82.075	72.632
모집인	139.72	171.32	150.33	118.12	91.682	109.25	125.41	110.23
대리점	139.87	170.97	149.98	119.5	92.132	108.72	126.84	110.36
브로커	87.136	108.35	72.666	63.115	28.904	32.333	50.596	49.61
은행판매	84.656	95.447	64.669	59.558	42.1	48.475	44.704	57.87
	청장년층	중년층	고학력	보통학력	고소득층	중산층	남자	여자
DM	B	B	B	B	A	B	A	A
TM	B	B	B	B	B	B	B	B
CM	A	A	A	A	B	B	B	B
직급	B	B	C	C	C	C	C	B
모집인	C	C	D	D	D	D	D	C
대리점	C	C	D	D	D	D	D	C
브로커	B	B	B	B	B	A	B	B
은행판매	B	B	B	B	B	B	B	B

3. 모형2 - 생명보험

<생명보험 상품별 판매채널 적합성 분석 결과>								
1. 연금보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-1.46	-1.95	0.52	0.59	-2.08	X	-27.5	
TM	-1.46	-1.63	1.26	1.47	-1.85	X	-14.4	
CM	-1.4	-1.29	2.09	0.9	-1.56	X	-8.14	
직급	-1.57	-1.38	0.29	1.56	-1.54	X	-17	
모집인	-0.43	-0.89	-0.31	2.16	-1.14	?	-4.95	A
대리점	-1.26	-1.75	-0.4	1.47	-1.85	X	-24.3	
브로커	-2.04	-2.58	-0.48	0.56	-2.82	X	-46	
은행판매	-2.09	-2.69	-0.03	0.3	-2.79	X	-45.5	
2. 교육보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-1.03	-1.11	0.31	0.02	-1.7	X	-21.9	
TM	-1.03	-0.79	1.05	0.9	-1.47	X	-8.73	
CM	-0.97	-0.45	1.88	0.33	-1.18	X	-2.49	
직급	-1.14	-0.54	0.08	0.99	-1.16	X	-11.4	
모집인	0	-0.05	-0.52	1.59	-0.76	O	0.698	AA
대리점	-0.83	-0.91	-0.61	0.9	-1.47	X	-18.7	
브로커	-1.61	-1.74	-0.69	-0.01	-2.44	X	-40.4	
은행판매	-1.66	-1.85	-0.24	-0.27	-2.41	X	-39.8	
3. 교통상해보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.35	-0.27	-2.02	2.13	-0.3	X	-6.08	
TM	-0.35	0.05	-1.28	3.01	-0.07	X	7.046	
CM	-0.29	0.39	-0.45	2.44	0.22	O	13.29	AAAA
직급	-0.46	0.3	-2.25	3.1	0.24	X	4.396	
모집인	0.68	0.79	-2.85	3.7	0.64	X	16.48	
대리점	-0.15	-0.07	-2.94	3.01	-0.07	X	-2.87	
브로커	-0.93	-0.9	-3.02	2.1	-1.04	X	-24.6	
은행판매	-0.98	-1.01	-2.57	1.84	-1.01	X	-24.1	
4. 양로보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.84	-1.14	0.55	0.27	-0.76	X	-12	
TM	-0.84	-0.82	1.29	1.15	-0.53	O	1.146	AA
CM	-0.78	-0.48	2.12	0.58	-0.24	O	7.39	AA
직급	-0.95	-0.57	0.32	1.24	-0.22	O	-1.5	
모집인	0.19	-0.08	-0.28	1.84	0.18	O	10.58	AAAA
대리점	-0.64	-0.94	-0.37	1.15	-0.53	O	-8.77	
브로커	-1.42	-1.77	-0.45	0.24	-1.5	X	-30.5	
은행판매	-1.47	-1.88	0	-0.02	-1.47	X	-30	

5. 암/ 건강보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.6	-0.54	-1.4	2.43	-0.79	X	-6.79	
TM	-0.6	-0.22	-0.66	3.31	-0.56	O	6.333	AA
CM	-0.54	0.12	0.17	2.74	-0.27	O	12.58	AAAA
직급	-0.71	0.03	-1.63	3.4	-0.25	X	3.683	
모집인	0.43	0.52	-2.23	4	0.15	X	15.76	
대리점	-0.4	-0.34	-2.32	3.31	-0.56	X	-3.59	
브로커	-1.18	-1.17	-2.4	2.4	-1.53	X	-25.3	
은행판매	-1.23	-1.28	-1.95	2.14	-1.5	X	-24.8	
6. 정기보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.41	-0.33	-0.5	0.27	-0.35	O	-8.3	
TM	-0.41	-0.01	0.24	1.15	-0.12	O	4.823	AA
CM	-0.35	0.33	1.07	0.58	0.17	O	11.07	AAAA
직급	-0.52	0.24	-0.73	1.24	0.19	O	2.173	AA
모집인	0.62	0.73	-1.33	1.84	0.59	X	14.25	
대리점	-0.21	-0.13	-1.42	1.15	-0.12	X	-5.1	
브로커	-0.99	-0.96	-1.5	0.24	-1.09	X	-26.8	
은행판매	-1.04	-1.07	-1.05	-0.02	-1.06	X	-26.3	
7. 종신보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-1.41	-1.84	-0.23	0.43	-1.84	X	-30.6	
TM	-1.41	-1.52	0.51	1.31	-1.61	X	-17.5	
CM	-1.35	-1.18	1.34	0.74	-1.32	X	-11.2	
직급	-1.52	-1.27	-0.46	1.4	-1.3	X	-20.1	
모집인	-0.38	-0.78	-1.06	2	-0.9	?	-8.03	A
대리점	-1.21	-1.64	-1.15	1.31	-1.61	X	-27.4	
브로커	-1.99	-2.47	-1.23	0.4	-2.58	X	-49.1	
은행판매	-2.04	-2.58	-0.78	0.14	-2.55	X	-48.6	
8. 어린이건강보험								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.62	-0.54	-0.8	1.27	-0.68	O	-9.11	
TM	-0.62	-0.22	-0.06	2.15	-0.45	O	4.014	AA
CM	-0.56	0.12	0.77	1.58	-0.16	O	10.26	AAAA
직급	-0.73	0.03	-1.03	2.24	-0.14	X	1.364	
모집인	0.41	0.52	-1.63	2.84	0.26	X	13.44	
대리점	-0.42	-0.34	-1.72	2.15	-0.45	X	-5.91	
브로커	-1.2	-1.17	-1.8	1.24	-1.42	X	-27.6	
은행판매	-1.25	-1.28	-1.35	0.98	-1.39	X	-27.1	

<생명보험 고객별 판매채널 적합성 분석>								
1. 주부								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.93	-0.78	-2.12	0.81	-2.41	X	-17.4	
TM	1.93	-0.46	-1.38	1.69	-2.18	X	-4.26	
CM	1.99	-0.12	-0.55	1.12	-1.89	X	1.98	
직급	1.82	-0.21	-2.35	1.78	-1.87	X	-6.91	
모집인	2.96	0.28	-2.95	2.38	-1.47	?	5.166	A
대리점	2.13	-0.58	-3.04	1.69	-2.18	X	-14.2	
브로커	1.35	-1.41	-3.12	0.78	-3.15	X	-35.9	
은행판매	1.3	-1.52	-2.67	0.52	-3.12	X	-35.4	
2. 자영업자								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	0.97	-0.61	-0.49	0.01	-1.53	X	-10.8	
TM	0.97	-0.29	0.25	0.89	-1.3	X	2.305	
CM	1.03	0.05	1.08	0.32	-1.01	?	8.549	A
직급	0.86	-0.04	-0.72	0.98	-0.99	?	-0.34	A
모집인	2	0.45	-1.32	1.58	-0.59	X	11.73	
대리점	1.17	-0.41	-1.41	0.89	-1.3	X	-7.61	
브로커	0.39	-1.24	-1.49	-0.02	-2.27	X	-29.3	
은행판매	0.34	-1.35	-1.04	-0.28	-2.24	X	-28.8	
3. 대기업직원								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	0.05	-0.95	-0.58	0.39	-0.91	O	-12.8	
TM	0.05	-0.63	0.16	1.27	-0.68	O	0.296	AA
CM	0.11	-0.29	0.99	0.7	-0.39	O	6.54	AA
직급	-0.06	-0.38	-0.81	1.36	-0.37	O	-2.35	
모집인	1.08	0.11	-1.41	1.96	0.03	X	9.726	
대리점	0.25	-0.75	-1.5	1.27	-0.68	X	-9.62	
브로커	-0.53	-1.58	-1.58	0.36	-1.65	X	-31.3	
은행판매	-0.58	-1.69	-1.13	0.1	-1.62	X	-30.8	
4. 중소기업직원								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	0.68	-0.78	-0.87	0.68	-0.7	O	-6.83	
TM	0.68	-0.46	-0.13	1.56	-0.47	O	6.293	AA
CM	0.74	-0.12	0.7	0.99	-0.18	O	12.54	AAAA
직급	0.57	-0.21	-1.1	1.65	-0.16	X	3.644	
모집인	1.71	0.28	-1.7	2.25	0.24	X	15.72	
대리점	0.88	-0.58	-1.79	1.56	-0.47	X	-3.63	
브로커	0.1	-1.41	-1.87	0.65	-1.44	X	-25.4	
은행판매	0.05	-1.52	-1.42	0.39	-1.41	X	-24.8	

5. 금융기관직원								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.82	-0.66	-0.45	0.1	0.14	O	-10.3	
TM	-0.82	-0.34	0.29	0.98	0.37	O	2.797	AA
CM	-0.76	0	1.12	0.41	0.66	O	9.041	AA
직급	-0.93	-0.09	-0.68	1.07	0.68	O	0.147	AA
모집인	0.21	0.4	-1.28	1.67	1.08	X	12.23	
대리점	-0.62	-0.46	-1.37	0.98	0.37	X	-7.12	
브로커	-1.4	-1.29	-1.45	0.07	-0.6	X	-28.8	
은행판매	-1.45	-1.4	-1	-0.19	-0.57	X	-28.3	
6. 공무원								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	-0.82	-0.66	-0.45	0.1	0.14	O	-10.3	
TM	0.6	-0.54	-0.17	1.23	-0.3	O	4.265	AA
CM	-0.76	0	1.12	0.41	0.66	O	9.041	AA
직급	0.49	-0.29	-1.14	1.32	0.01	X	1.615	
모집인	0.21	0.4	-1.28	1.67	1.08	X	12.23	
대리점	0.8	-0.66	-1.83	1.23	-0.3	X	-5.65	
브로커	-1.4	-1.29	-1.45	0.07	-0.6	X	-28.8	
은행판매	-0.03	-1.6	-1.46	0.06	-1.24	X	-26.9	
7. 교사/ 교수								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	0.18	-0.82	-0.08	-0.07	-0.11	O	-5.65	
TM	0.18	-0.5	0.66	0.81	0.12	O	7.476	AA
CM	0.24	-0.16	1.49	0.24	0.41	O	13.72	AAAA
직급	0.07	-0.25	-0.31	0.9	0.43	O	4.826	AA
모집인	1.21	0.24	-0.91	1.5	0.83	O	16.91	AAAA
대리점	0.38	-0.62	-1	0.81	0.12	O	-2.44	
브로커	-0.4	-1.45	-1.08	-0.1	-0.85	X	-24.2	
은행판매	-0.45	-1.56	-0.63	-0.36	-0.82	X	-23.6	
8. 약사/ 의사								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	0.22	-0.7	0.05	0.01	-0.24	O	-4.23	
TM	0.22	-0.38	0.79	0.89	-0.01	O	8.901	AA
CM	0.28	-0.04	1.62	0.32	0.28	O	15.15	AAAA
직급	0.11	-0.13	-0.18	0.98	0.3	O	6.251	AA
모집인	1.25	0.36	-0.78	1.58	0.7	O	18.33	AAAA
대리점	0.42	-0.5	-0.87	0.89	-0.01	O	-1.02	
브로커	-0.36	-1.33	-0.95	-0.02	-0.98	X	-22.7	
은행판매	-0.41	-1.44	-0.5	-0.28	-0.95	X	-22.2	

9. 청장년층(25세-35세)								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.42	-0.97	-0.91	0.53	-1.03	X	-6.84	
TM	1.42	-0.65	-0.17	1.41	-0.8	O	6.285	AA
CM	1.48	-0.31	0.66	0.84	-0.51	O	12.53	AAAA
직급	1.31	-0.4	-1.14	1.5	-0.49	X	3.636	
모집인	2.45	0.09	-1.74	2.1	-0.09	X	15.71	
대리점	1.62	-0.77	-1.83	1.41	-0.8	X	-3.63	
브로커	0.84	-1.6	-1.91	0.5	-1.77	X	-25.4	
은행판매	0.79	-1.71	-1.46	0.24	-1.74	X	-24.8	
10. 중년층(36세-55세)								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.74	-1	-0.87	1.43	-1.84	X	-4.9	
TM	1.74	-0.68	-0.13	2.31	-1.61	X	8.23	
CM	1.8	-0.34	0.7	1.74	-1.32	X	14.47	
직급	1.63	-0.43	-1.1	2.4	-1.3	X	5.58	
모집인	2.77	0.06	-1.7	3	-0.9	?	17.66	A
대리점	1.94	-0.8	-1.79	2.31	-1.61	X	-1.69	
브로커	1.16	-1.63	-1.87	1.4	-2.58	X	-23.4	
은행판매	1.11	-1.74	-1.42	1.14	-2.55	X	-22.9	
11.고학력(대졸이상)								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.03	-1.35	-0.13	0.82	-0.9	X	-4.17	
TM	1.03	-1.03	0.61	1.7	-0.67	X	8.957	
CM	1.09	-0.69	1.44	1.13	-0.38	O	15.2	AAAA
직급	0.92	-0.78	-0.36	1.79	-0.36	O	6.308	AA
모집인	2.06	-0.29	-0.96	2.39	0.04	O	18.39	AAAA
대리점	1.23	-1.15	-1.05	1.7	-0.67	X	-0.96	
브로커	0.45	-1.98	-1.13	0.79	-1.64	X	-22.7	
은행판매	0.4	-2.09	-0.68	0.53	-1.61	X	-22.2	
12.보통학력(고졸이하)								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.71	-0.45	-0.36	0.85	-1.03	X	3.392	
TM	1.71	-0.13	0.38	1.73	-0.8	O	16.52	AAAA
CM	1.77	0.21	1.21	1.16	-0.51	O	22.76	AAAA
직급	1.6	0.12	-0.59	1.82	-0.49	O	13.87	AAAA
모집인	2.74	0.61	-1.19	2.42	-0.09	X	25.95	
대리점	1.91	-0.25	-1.28	1.73	-0.8	X	6.599	
브로커	1.13	-1.08	-1.36	0.82	-1.77	X	-15.1	
은행판매	1.08	-1.19	-0.91	0.56	-1.74	X	-14.6	

13.고소득(연수입 5천만원 이상)								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	0.55	-0.61	0.28	-0.44	-0.68	O	-5.66	
TM	0.55	-0.29	1.02	0.44	-0.45	O	7.468	AA
CM	0.61	0.05	1.85	-0.13	-0.16	O	13.71	AAAA
직급	0.44	-0.04	0.05	0.53	-0.14	O	4.818	AA
모집인	1.58	0.45	-0.55	1.13	0.26	O	16.9	AAAA
대리점	0.75	-0.41	-0.64	0.44	-0.45	O	-2.45	
브로커	-0.03	-1.24	-0.72	-0.47	-1.42	X	-24.2	
은행판매	-0.08	-1.35	-0.27	-0.73	-1.39	X	-23.6	
14. 중산층(연수입 5천만원 미만)								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.32	-0.64	-0.43	0.43	-0.74	O	-1.1	
TM	1.32	-0.32	0.31	1.31	-0.51	O	12.03	AAAA
CM	1.38	0.02	1.14	0.74	-0.22	O	18.27	AAAA
직급	1.21	-0.07	-0.66	1.4	-0.2	O	9.376	AA
모집인	2.35	0.42	-1.26	2	0.2	X	21.46	
대리점	1.52	-0.44	-1.35	1.31	-0.51	X	2.107	
브로커	0.74	-1.27	-1.43	0.4	-1.48	X	-19.6	
은행판매	0.69	-1.38	-0.98	0.14	-1.45	X	-19.1	
15. 남성								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.1	-0.64	-0.61	0.43	-0.71	O	-3.34	
TM	1.1	-0.32	0.13	1.31	-0.48	O	9.788	AA
CM	1.16	0.02	0.96	0.74	-0.19	O	16.03	AAAA
직급	0.99	-0.07	-0.84	1.4	-0.17	O	7.138	AA
모집인	2.13	0.42	-1.44	2	0.23	X	19.22	
대리점	1.3	-0.44	-1.53	1.31	-0.48	X	-0.13	
브로커	0.52	-1.27	-1.61	0.4	-1.45	X	-21.9	
은행판매	0.47	-1.38	-1.16	0.14	-1.42	X	-21.3	
16. 여성								
	접근력	정보력	경제성	유인력	유지력	통과	총점	등급
DM	1.97	-0.97	-0.72	1.14	-1.61	X	-2.6	
TM	1.97	-0.65	0.02	2.02	-1.38	X	10.53	
CM	2.03	-0.31	0.85	1.45	-1.09	X	16.77	
직급	1.86	-0.4	-0.95	2.11	-1.07	X	7.877	
모집인	3	0.09	-1.55	2.71	-0.67	?	19.96	A
대리점	2.17	-0.77	-1.64	2.02	-1.38	X	0.608	
브로커	1.39	-1.6	-1.72	1.11	-2.35	X	-21.1	
은행판매	1.34	-1.71	-1.27	0.85	-2.32	X	-20.6	

4. 모형2 - 손해보험

1. 자동차								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-1.69	-0.9	-0.6	2.12	-2.85	X	-25.73	
TM	-0.87	-0.65	-0.51	3.16	-2.22	X	-8.025	
CM	-1.56	-0.34	0.27	2.47	-2.91	X	-13.96	
직급	-0.09	0.82	-0.85	4.34	-0.88	O	20.187	AA
모집인	0.72	0.54	-1.26	4.72	-0.47	?	25.686	(A)
대리점	0.72	0.74	-1.32	4.66	-0.38	?	26.834	(A)
브로커	-1	-0.31	-2.07	3.22	-1.91	X	-14.16	
은행판매	-2.09	-1.65	-1.13	1.94	-2.91	X	-37.96	
2. 연금								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-2.07	-1.37	0.34	0.35	-1.44	X	-26.72	
TM	-1.25	-1.12	0.43	1.39	-0.81	X	-9.012	
CM	-1.94	-0.81	1.21	0.7	-1.5	X	-14.95	
직급	-0.47	0.35	0.09	2.57	0.53	O	19.201	AAAA
모집인	0.34	0.07	-0.32	2.95	0.94	O	24.699	AAAA
대리점	0.34	0.27	-0.38	2.89	1.03	O	25.848	AAAA
브로커	-1.38	-0.78	-1.13	1.45	-0.5	X	-15.15	
은행판매	-2.47	-2.12	-0.19	0.17	-1.5	X	-38.95	
3. 화재보험								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-1.1	-1.04	-0.19	0.24	-1.23	X	-21.32	
TM	-0.28	-0.79	-0.1	1.28	-0.6	O	-3.618	A
CM	-0.97	-0.48	0.68	0.59	-1.29	X	-9.555	
직급	0.5	0.68	-0.44	2.46	0.74	O	24.595	AAAA
모집인	1.31	0.4	-0.85	2.84	1.15	O	30.093	AAAA
대리점	1.31	0.6	-0.91	2.78	1.24	O	31.242	AAAA
브로커	-0.41	-0.45	-1.66	1.34	-0.29	X	-9.755	
은행판매	-1.5	-1.79	-0.72	0.06	-1.29	X	-33.56	
4. 해상보험								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.07	-1.04	-0.13	1.38	-1.35	X	-8.467	
TM	0.75	-0.79	-0.04	2.42	-0.72	O	9.2393	AA
CM	0.06	-0.48	0.74	1.73	-1.41	X	3.3027	
직급	1.53	0.68	-0.38	3.6	0.62	O	37.452	AAAA
모집인	2.34	0.4	-0.79	3.98	1.03	O	42.95	AAAA
대리점	2.34	0.6	-0.85	3.92	1.12	O	44.099	AAAA
브로커	0.62	-0.45	-1.6	2.48	-0.41	X	3.1026	
은행판매	-0.47	-1.79	-0.66	1.2	-1.41	X	-20.7	

5. 상해보험								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-1.69	-0.84	-0.63	-0.15	-1.17	X	-28.42	
TM	-0.87	-0.59	-0.54	0.89	-0.54	O	-10.71	A
CM	-1.56	-0.28	0.24	0.2	-1.23	X	-16.65	
직급	-0.09	0.88	-0.88	2.07	0.8	O	17.5	AAAA
모집인	0.72	0.6	-1.29	2.45	1.21	X	22.998	
대리점	0.72	0.8	-1.35	2.39	1.3	X	24.147	
브로커	-1	-0.25	-2.1	0.95	-0.23	X	-16.85	
은행판매	-2.09	-1.59	-1.16	-0.33	-1.23	X	-40.65	
6. 장기보험								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-2.34	-1.54	-0.54	-0.44	-1.94	X	-43.21	
TM	-1.52	-1.29	-0.45	0.6	-1.31	X	-25.51	
CM	-2.21	-0.98	0.33	-0.09	-2	X	-31.44	
직급	-0.74	0.18	-0.79	1.78	0.03	O	2.707	AA
모집인	0.07	-0.1	-1.2	2.16	0.44	X	8.2052	
대리점	0.07	0.1	-1.26	2.1	0.53	X	9.3541	
브로커	-1.65	-0.95	-2.01	0.66	-1	X	-31.64	
은행판매	-2.74	-2.29	-1.07	-0.62	-2	X	-55.45	
7. 여행자보험								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.48	-0.25	-0.49	0.8	-0.5	O	-6.076	A
TM	0.34	0	-0.4	1.84	0.13	O	11.63	AA
CM	-0.35	0.31	0.38	1.15	-0.56	O	5.6937	AA
직급	1.12	1.47	-0.74	3.02	1.47	O	39.843	AAAA
모집인	1.93	1.19	-1.15	3.4	1.88	X	45.341	
대리점	1.93	1.39	-1.21	3.34	1.97	X	46.49	
브로커	0.21	0.34	-1.96	1.9	0.44	X	5.4936	
은행판매	-0.88	-1	-1.02	0.62	-0.56	?	-18.31	
8. 특종보험								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.16	-0.6	-0.46	0.12	-1.17	X	-14.77	
TM	0.66	-0.35	-0.37	1.16	-0.54	O	2.9314	AA
CM	-0.03	-0.04	0.41	0.47	-1.23	X	-3.005	
직급	1.44	1.12	-0.71	2.34	0.8	O	31.144	AAAA
모집인	2.25	0.84	-1.12	2.72	1.21	X	36.642	
대리점	2.25	1.04	-1.18	2.66	1.3	X	37.791	
브로커	0.53	-0.01	-1.93	1.22	-0.23	X	-3.205	
은행판매	-0.56	-1.35	-0.99	-0.06	-1.23	X	-27.01	

<손해보험 고객별 적합도 분석>								
1. 주부								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.69	-1.13	-2.05	0.44	-2.64	X	-30.89	
TM	1.51	-0.88	-1.96	1.48	-2.01	X	-13.19	
CM	0.82	-0.57	-1.18	0.79	-2.7	X	-19.12	
직급	2.29	0.59	-2.3	2.66	-0.67	X	15.027	(A)
모집인	3.1	0.31	-2.71	3.04	-0.26	X	20.525	(A)
대리점	3.1	0.51	-2.77	2.98	-0.17	X	21.674	(A)
브로커	1.38	-0.54	-3.52	1.54	-1.7	X	-19.32	
은행판매	0.29	-1.88	-2.58	0.26	-2.7	X	-43.13	
2. 자영업자								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.85	-0.37	-0.16	0.47	-1.87	X	-7.633	
TM	1.67	-0.12	-0.07	1.51	-1.24	X	10.073	
CM	0.98	0.19	0.71	0.82	-1.93	X	4.1363	
직급	2.45	1.35	-0.41	2.69	0.1	O	38.285	AAAA
모집인	3.26	1.07	-0.82	3.07	0.51	O	43.784	AAAA
대리점	3.26	1.27	-0.88	3.01	0.6	O	44.933	AAAA
브로커	1.54	0.22	-1.63	1.57	-0.93	X	3.9362	
은행판매	0.45	-1.12	-0.69	0.29	-1.93	X	-19.87	
3. 대회사원								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.46	-1.6	-0.47	0.13	-1.68	X	-20.89	
TM	1.28	-1.35	-0.38	1.17	-1.05	X	-3.18	
CM	0.59	-1.04	0.4	0.48	-1.74	X	-9.116	
직급	2.06	0.12	-0.72	2.35	0.29	O	25.033	AAAA
모집인	2.87	-0.16	-1.13	2.73	0.7	X	30.531	
대리점	2.87	0.04	-1.19	2.67	0.79	X	31.68	
브로커	1.15	-1.01	-1.94	1.23	-0.74	X	-9.316	
은행판매	0.06	-2.35	-1	-0.05	-1.74	X	-33.12	
4. 중소회사원								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.69	-1.17	-0.7	0.17	-1.72	X	-18.15	
TM	1.51	-0.92	-0.61	1.21	-1.09	?	-0.447	(A)
CM	0.82	-0.61	0.17	0.52	-1.78	X	-6.384	
직급	2.29	0.55	-0.95	2.39	0.25	O	27.765	AAAA
모집인	3.1	0.27	-1.36	2.77	0.66	X	33.264	
대리점	3.1	0.47	-1.42	2.71	0.75	X	34.412	
브로커	1.38	-0.58	-2.17	1.27	-0.78	X	-6.584	
은행판매	0.29	-1.92	-1.23	-0.01	-1.78	X	-30.39	

5. 금융기관								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.07	-1.4	-0.82	-0.29	-1.64	X	-27.35	
TM	0.75	-1.15	-0.73	0.75	-1.01	?	-9.648	(A)
CM	0.06	-0.84	0.05	0.06	-1.7	X	-15.58	
직급	1.53	0.32	-1.07	1.93	0.33	?	18.565	(A)
모집인	2.34	0.04	-1.48	2.31	0.74	X	24.063	
대리점	2.34	0.24	-1.54	2.25	0.83	X	25.212	
브로커	0.62	-0.81	-2.29	0.81	-0.7	X	-15.78	
은행판매	-0.47	-2.15	-1.35	-0.47	-1.7	X	-39.59	
6. 공무원								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.46	-1.79	-1.47	-0.22	-1.95	X	-38.04	
TM	0.36	-1.54	-1.38	0.82	-1.32	X	-20.34	
CM	-0.33	-1.23	-0.6	0.13	-2.01	X	-26.27	
직급	1.14	-0.07	-1.72	2	0.02	X	7.8757	(A)
모집인	1.95	-0.35	-2.13	2.38	0.43	X	13.374	(A)
대리점	1.95	-0.15	-2.19	2.32	0.52	X	14.523	(A)
브로커	0.23	-1.2	-2.94	0.88	-1.01	X	-26.47	
은행판매	-0.86	-2.54	-2	-0.4	-2.01	X	-50.28	
7. 교사/ 교수								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.65	-1.02	-0.74	-0.56	-1.14	X	-26.27	
TM	0.17	-0.77	-0.65	0.48	-0.51	O	-8.563	A
CM	-0.52	-0.46	0.13	-0.21	-1.2	X	-14.5	
직급	0.95	0.7	-0.99	1.66	0.83	O	19.65	AAAA
모집인	1.76	0.42	-1.4	2.04	1.24	X	25.148	
대리점	1.76	0.62	-1.46	1.98	1.33	X	26.297	
브로커	0.04	-0.43	-2.21	0.54	-0.2	X	-14.7	
은행판매	-1.05	-1.77	-1.27	-0.74	-1.2	X	-38.5	
8. 약사/ 의사								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	-0.61	-0.67	-0.28	-0.56	-1.22	X	-21.32	
TM	0.21	-0.42	-0.19	0.48	-0.59	O	-3.611	A
CM	-0.48	-0.11	0.59	-0.21	-1.28	X	-9.548	
직급	0.99	1.05	-0.53	1.66	0.75	O	24.602	AAAA
모집인	1.8	0.77	-0.94	2.04	1.16	O	30.1	AAAA
대리점	1.8	0.97	-1	1.98	1.25	O	31.249	AAAA
브로커	0.08	-0.08	-1.75	0.54	-0.28	X	-9.748	
은행판매	-1.01	-1.42	-0.81	-0.74	-1.28	X	-33.55	

9. 청장년층								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	1.02	-1.38	-1.2	0.13	-2.2	X	-24.1	
TM	1.84	-1.13	-1.11	1.17	-1.57	X	-6.394	
CM	1.15	-0.82	-0.33	0.48	-2.26	X	-12.33	
직급	2.62	0.34	-1.45	2.35	-0.23	X	21.819	(A)
모집인	3.43	0.06	-1.86	2.73	0.18	X	27.317	(A)
대리점	3.43	0.26	-1.92	2.67	0.27	X	28.466	(A)
브로커	1.71	-0.79	-2.67	1.23	-1.26	X	-12.53	
은행판매	0.62	-2.13	-1.73	-0.05	-2.26	X	-36.33	
10. 중년층								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	1.14	-1.17	-1.16	0.84	-2.62	X	-20.14	
TM	1.96	-0.92	-1.07	1.88	-1.99	X	-2.436	
CM	1.27	-0.61	-0.29	1.19	-2.68	X	-8.373	
직급	2.74	0.55	-1.41	3.06	-0.65	X	25.776	(A)
모집인	3.55	0.27	-1.82	3.44	-0.24	X	31.275	(A)
대리점	3.55	0.47	-1.88	3.38	-0.15	X	32.423	(A)
브로커	1.83	-0.58	-2.63	1.94	-1.68	X	-8.573	
은행판매	0.74	-1.92	-1.69	0.66	-2.68	X	-32.38	
11. 고학력								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	1.1	-1.42	-0.53	0.63	-1.79	X	-13.85	
TM	1.92	-1.17	-0.44	1.67	-1.16	X	3.8593	
CM	1.23	-0.86	0.34	0.98	-1.85	X	-2.077	
직급	2.7	0.3	-0.78	2.85	0.18	O	32.072	AAAA
모집인	3.51	0.02	-1.19	3.23	0.59	X	37.57	
대리점	3.51	0.22	-1.25	3.17	0.68	X	38.719	
브로커	1.79	-0.83	-2	1.73	-0.85	X	-2.277	
은행판매	0.7	-2.17	-1.06	0.45	-1.85	X	-26.08	
12. 보통학력								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.52	-0.79	-0.82	0.22	-2.16	X	-20.04	
TM	1.34	-0.54	-0.73	1.26	-1.53	X	-2.338	
CM	0.65	-0.23	0.05	0.57	-2.22	X	-8.275	
직급	2.12	0.93	-1.07	2.44	-0.19	X	25.875	(A)
모집인	2.93	0.65	-1.48	2.82	0.22	X	31.373	(A)
대리점	2.93	0.85	-1.54	2.76	0.31	X	32.522	(A)
브로커	1.21	-0.2	-2.29	1.32	-1.22	X	-8.475	
은행판매	0.12	-1.54	-1.35	0.04	-2.22	X	-32.28	

13. 고소득층								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.1	-1.13	0.18	0.17	-1.58	X	-14.95	
TM	0.92	-0.88	0.27	1.21	-0.95	O	2.756	AA
CM	0.23	-0.57	1.05	0.52	-1.64	X	-3.181	
직급	1.7	0.59	-0.07	2.39	0.39	O	30.969	AAAA
모집인	2.51	0.31	-0.48	2.77	0.8	O	36.467	AAAA
대리점	2.51	0.51	-0.54	2.71	0.89	O	37.616	AAAA
브로커	0.79	-0.54	-1.29	1.27	-0.64	X	-3.381	
은행판매	-0.3	-1.88	-0.35	-0.01	-1.64	X	-27.18	
14. 중산층								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.56	-1.13	0.84	0.34	-1.87	X	-8.786	
TM	1.38	-0.88	0.93	1.38	-1.24	X	8.9203	
CM	0.69	-0.57	1.71	0.69	-1.93	X	2.9837	
직급	2.16	0.59	0.59	2.56	0.1	O	37.133	AAAA
모집인	2.97	0.31	0.18	2.94	0.51	O	42.631	AAAA
대리점	2.97	0.51	0.12	2.88	0.6	O	43.78	AAAA
브로커	1.25	-0.54	-0.63	1.44	-0.93	O	2.7836	AA
은행판매	0.16	-1.88	0.31	0.16	-1.93	X	-21.02	
15. 남성								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.94	-0.75	-0.24	0.17	-1.87	X	-11.92	
TM	1.76	-0.5	-0.15	1.21	-1.24	X	5.7857	
CM	1.07	-0.19	0.63	0.52	-1.93	X	-0.151	
직급	2.54	0.97	-0.49	2.39	0.1	O	33.998	AAAA
모집인	3.35	0.69	-0.9	2.77	0.51	O	39.496	AAAA
대리점	3.35	0.89	-0.96	2.71	0.6	O	40.645	AAAA
브로커	1.63	-0.16	-1.71	1.27	-0.93	X	-0.351	
은행판매	0.54	-1.5	-0.77	-0.01	-1.93	X	-24.15	
16. 여성								
	고객접근력	정보제공력	비용경제성	계약유인력	계약유지력	통과	총점	등급
DM	0.52	-0.96	-0.07	0.34	-2.29	X	-16.48	
TM	1.34	-0.71	0.02	1.38	-1.66	X	1.2239	
CM	0.65	-0.4	0.8	0.69	-2.35	X	-4.713	
직급	2.12	0.76	-0.32	2.56	-0.32	O	29.436	AAAA
모집인	2.93	0.48	-0.73	2.94	0.09	O	34.935	AAAA
대리점	2.93	0.68	-0.79	2.88	0.18	O	36.084	AAAA
브로커	1.21	-0.37	-1.54	1.44	-1.35	X	-4.913	
은행판매	0.12	-1.71	-0.6	0.16	-2.35	X	-28.72	