

직업경험을 중심으로 한 보험상품 교차판매 성과의 결정요인 분석*

손우철**, 강신애***

목 차

요약	
1. 서론	3.1 표본선정 및 표본의 특성
2. 이론적 배경 및 가설 설정	3.2 변수의 정의 및 방법론
2.1 보험설계사 성과	4. 연구결과
2.1.1 보험판매채널	4.1 질적연구 결과
2.1.2 성과의 개념	4.2 실증연구 결과
2.2 교차판매	5. 결론
2.3 직업경험	참고문헌
3. 연구방법	Abstract

요약

최근 보험산업은 판매채널의 다양화, 교차판매 활성화 등 다양한 환경 변화가 일어나고 있다. 보험 판매 채널이 전속 채널에서 비전속 채널, 방카슈랑스 등으로 다양화되고 있으며, 보험설계사가 한 명의 고객에게 다양한 금융상품을 판매하는 교차판매가 활성화되고 있다. 그러나 보험설계사의 절대 수는 줄어들고 있으며, 13월차 생명보험 설계사의 정착률은 2016년 40.4%이다. 이러한 상황에서 본 연구에서는 보험설계사의 교차판매 성과에 영향을 미치는 결정요인을 분석하여 보험설계사 양성에 시사점을 도출하고자 한다. 실증분석방법으로 질적연구와 양적연구를 병행하였다. 질적연구로 개방코딩을 활용하여 심층 면접을 실시하였고, 이러한 질적연구의 검증에 위해 2016년 4월-2019년 3월 기간 동안 영업성과 자료를 분석하였다. 질적연구 결과 보험상품 교차판매 성과의 결정요인으로 총 84개의 개념, 28개의 하위범주, 10개의 범주가 도출되었으며, 10개의 범주는 개인특성, 상담 방법, 교차판매비율, 영업 문화, 교육, 고객의 변화, 고객 DB 제공, 만족도, 업무지원시스템, 고객서비스였다. 본 연구의 질적연구 결과 고성과자로 분류할 수 있는 보험설계사는 전체 보험 계약에서 생명보험 계약 건수와 계약 금액의 비중을 높이는 교차판매에 적극적임을 확인할 수 있었다. 실제 영업성과 자료를 바탕으로 한 분석에서는 보험설계사의 나이, 근무월수, 직급이 전체 보험계약 건수 대비 생명보험계약 건수와 생명보험계약 금액에 유의한 양(+)의 영향을, 전체 보험계약 건수 대비 손해보험계약 건수와 손해보험계약 금액에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다. 즉, 회사를 이탈하지 않고 장기근속하면서 고성과자로 분류되는 보험설계사는 전체 보험계약 건수와 금액에서 생명보험의 계약 건수와 금액 비중이 늘어나고, 손해보험의 계약 건수와 금액 비중이 줄어드는 것을 확인하였다. 본 연구의 분석결과는 보험설계사 양성을 위한 교육 프로그램과 업무지원시스템 개발에 중요한 기초 자료가 될 수 있을 것이다.

표제어: 직무경험, 교차판매, 보험상품, 보험설계사, 성과

접수일(2019년 7월 10일), 수정일(2019년 9월 20일), 게재확정일(2019년 9월 28일)

* 이 연구는 손우철의 석사학위 논문을 수정 및 보완한 것입니다.

** 포트윈투자자문 교육본부장, foreverjhseo@naver.com

*** 서울과학기술대학교 경영학과 부교수, sakang@seoultech.ac.kr

1. 서론

보험상품의 판매 채널은 2000년대 들어 다양화되고 있다. 2001년 이후 기존의 전속 보험회사에서 벗어나 여러 보험회사와 계약을 맺고 다양한 보험상품을 판매하는 독립보험대리점(General Agency, 이하 'GA')이 등장했다. 은행에서 보험상품을 판매하는 방카슈랑스는 2003년부터 허용된 이후 점유율을 높여 2012년 이후 50% 이상을 점유하고 있다(Jung et al. 2018). 2008년 이후에는 전속 보험사에 소속되어 있는 보험설계사에게 1개의 이종 보험사 상품을 판매할 수 있도록 허용한 전속 보험사의 교차판매제도가 시행되고 있다. 고객을 대면하지 않는 비대면 채널도 확대되고 있는데, 보험회사가 고객에게 직접 전화를 걸어 보험 가입을 유도하는 통신판매와 소비자가 직접 인터넷을 통해 보험상품에 가입할 수 있는 온라인 채널이 확대되고 있다. 이렇게 보험상품 판매 채널이 다변화되고 있지만 2018년도 생명보험 협회의 자료에 의하면 생명보험 가입 동기는 '설계사 권유'가 42.6%로 높았고, 가입경로도 보험설계사가 88.2%로 가장 높게 나타났다. 즉, 비대면 채널이 확대되는 환경 속에서도 보험설계사들의 영업활동이 우리나라 보험산업의 판매 채널에서 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

일반 상품과는 달리 보험상품은 피보험자의 보험 사고 발생 시 보상처리와 같은 장기적인 고객관리가 필요한 상품이다. 보험설계사들의 정착률이 떨어지면 가입자들의 피해로 이어지고, 장기적으로는 보험산업의 신뢰도 저하로 이어질 수밖에 없다(Ahn and Jung, 2017). 이러한 보험상품의 특성과 소비자의 보험상품 가입경로를 살펴볼 때 보험설계사의 성과를 높여 장기근속을 유도할 필요가 있다. 그러나 우리나라 생명보험 설계사의 13월차 정착률은 2006년 40%에서 2016년 40.4%로, 미국 생명보험 설계사 정착률 67%, 캐나다 생명보험 설계사 정착률

86%(LIMRA, 2010)에 비해 매우 낮다. 보험설계사의 낮은 정착률의 원인은 초기 진입하는 설계사의 부적응 문제도 있지만, 기존설계사들의 이직이 주된 원인이 되고 있다. 특히, 2010년을 전후하여 GA를 비롯한 비전속 채널이 활성화되면서 설계사의 활동영역이 보험회사에 소속되어 활동하는 설계사(이하 '전속설계사')로부터 독립운영 형태의 대리점에서 활동하는 설계사(이하 'GA설계사')로 이동하는 경향이 뚜렷이 나타나고 있다. 그리고 최근에는 GA설계사가 다른 GA로 이동하는 사례 또한 많이 발생하고 있다(Ahn and Jung, 2017).

실제로 2015년~2017년 최근 3년간 보험사를 떠난 전속설계사는 14,000명에 달했지만, 같은 기간 GA설계사는 19,000명 급증했다. 보험설계사의 이직 의도를 분석해보면 다양한 원인이 있지만, 신계약 성사 건수가 낮으면서 보유고객 수를 많이 확보하고 있는 설계사가 이직할 가능성이 높다(Ahn and Jung, 2017). 이는 보험설계사로 활동한 직업경험이 쌓이더라도 최근의 보험상품 판매 성과가 저조할 경우 이직할 가능성이 높다고 해석할 수 있다. 따라서 보험설계사의 정착률을 높이고 보험회사의 영속성을 위해서는 보험설계사의 성과에 영향을 미치는 핵심요인을 명확하게 규명하여 보험설계사의 생산성을 향상하는 것이 중요하다(Kwon, 2018).

한편, 기존 보험설계사의 성과와 관련한 선행연구는 다음과 같다. Yi and Chung(2004)은 보험회사의 영업시책이 기존설계사와 잔존설계사의 성과에 영향을 미치는지 실증적으로 규명하려고 하였다. Hahn and Ko(2009)는 보험설계사의 내재적 동기와 외재적 동기가 직무성과에 미치는 영향을 규명하려 하였다. Ahn and Jung(2017)은 보험설계사의 이직 요인과 정착률 제고 방안에 대한 연구에서 보유고객을 많이 확보하고 있으면서 현재 실적압박에 놓여있는 설계사들의 이직 의도가 높다고 주장하였다. Cho(2012)는 보험설계사의 영업역량을 5개로 분류하고, 이 영업역량이 보험설계사의 성과에 영향을 미치는지 규명

하려 하였다. Jung(2018)은 보험설계사의 특성이 성과에 미치는 영향을 개인특성과 관련한 영향요인을 중심으로 분석했으며, 특히 SNS의 활용이 성과에 미치는 영향을 규명하려 하였다.

국내에서 보험설계사의 성과와 관련된 기존 연구는 상기처럼 단순 설문조사 수준으로 실무적 단계에서 과제가 다루어져 왔다. 하지만 다양한 보험상품을 판매하는 GA의 등장과 전속설계사의 교차판매 허용이라는 보험업 환경의 변화에도 불구하고 교차판매 성과에 대한 연구는 부족한 상황이다. 또한 연구 방법론상에서 심층 면접을 통한 질적 연구와 계량적 데이터를 활용한 성과요인 연구는 미흡한 편이다. 이에 본 연구에서는 기존 연구와는 차별적으로 고성과자로 분류할 수 있는 보험설계사와의 심층 면접을 통해 보험상품 교차판매 성과의 결정요인을 도출한 후 이를 신뢰성이 확보된 2차 자료를 통해 실증적으로 분석해보고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1. 보험설계사 성과

2.1.1. 보험 판매 채널

보험 판매 채널은 대면 및 비대면 채널 또는 전속 및 비전속 채널로 구분할 수 있다. 대면 채널 중 보험설계사 채널은 경쟁력 측면에서 다른 채널에 비해 전반적으로 높게 평가되고 있으며, 시장 관점에서 다양한 금융상품에 대한 자문서비스를 요구하는 소비자 니즈(Needs)를 충족시킬 수 있는 독립 채널로도 발전할 수 있는 채널이다(Hwang et al, 2014). 반면 TM, CM 등 비대면 채널은 IT 기술의 발달과 저가 상품에 대한 니즈 증가 등으로 향후 성장성이 높을 것으로 예상된다(Hwang et al, 2014).

전속 채널과 비전속 채널은 한 보험회사에 전속되어 보험 모집을 하는 형태인지, 독립 운영하여 다수의 보험회사와 거래하여 다양한 보험상품 모집을

하는 형태인지에 따라서 구분된다.

보험 판매 채널 중 비전속 채널은 2001년 이후 대형 독립보험대리점인 GA(General Agency)가 출범하면서 본격화되었다. 2014년에는 특정 제품이나 서비스를 제공하는 업체에 해당 제품이나 서비스와 관련한 보험상품의 판매자격을 주는 단종대리점과 기존 금융회사 점포 일부에 다른 금융회사의 소규모 점포가 입점하여 영업하도록 하는 금융복합점포가 도입되었다. 2015년에는 고객들이 온라인상에서 여러 보험사의 상품을 비교 검색한 뒤 가입할 수 있는 보험슈퍼마켓이 도입되었다(Ahn, 2014).

갈수록 확장되어 가는 비대면 채널로 인해 대면 채널인 보험설계사의 보험상품 판매 난이도가 높아지고 있다. 또한 대면 채널 내에서도 전속 보험사의 축소와 독립 GA의 확장으로 전속설계사의 이탈이 가속화되고 있다. 이러한 환경의 변화에 따른 보험설계사의 잦은 이직은 소비자의 신뢰 상실로 이어질 수 있다. 따라서 보험설계사 채널의 생산성을 향상하면서 이직 의도를 감소시키기 위한 지원이 시급히 필요하다고 판단된다(Ahn et al, 2011).

2.1.2. 성과의 개념

성과는 일반적으로 적시성, 대응성, 생산성, 품질 등을 포함하는 총체적 개념(Choi, 2001), 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 종업원의 행위, 개인이나 집단의 활동, 성취도 또는 달성도, 조직구성원이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태 혹은 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도 등 학자들마다 정의와 측정방법을 다양하게 제시하고 있다.

효과적인 직무성과는 특정한 행동들을 통해 직주가 요구하는 결과, 즉 산출물을 얻는 것이며(Boyatzis, 1982), 영업사원의 성과는 영업사원이 수행하는 행위 때문에 평가되어야 하며, 성과 척도는 특정한 상황에 적합한 직무 행위를 포함해야 한다. 영업사원의 성과 중 부수입, 판매실적과 같은 결과적 성과는 친절한 행동, 고객 관계, 업무 지식, 동료

관계 등과 같은 질적 기준보다 객관적이고 구체적으로 측정할 수 있지만, 판매량이 증가했을 때 증가 원인을 단지 영업사원의 역할로 볼 수는 없어 어려움이 따른다(Oliver & Anderson, 1994). 행위적 성과는 과정 중심의 성과로 볼 수 있는데, 행위적 성과는 영업사원 개인에 대한 주관적인 측정을 하므로 객관성과 구체성에 문제가 있을 수 있다(Oliver & Anderson, 1994).

영업사원의 성과에 영향을 미치는 요인은 일반적으로 3개의 범주로 나뉘는데 첫째는 영업사원의 특성과 역할 지각, 둘째는 과업특성, 셋째는 조직특성이다(Kim, 2007). Lee(2017)는 성과는 조직구성원의 활동적 결과를 조직이 객관적으로 측정 가능해야 한다고 주장하면서, 노력이 성과를 가져오지만 노력과 성과가 항상 동일하지는 않고, 이러한 노력과 성과의 차이는 개인의 특성, 능력, 역할 지각으로부터 발생한다고 하였다. Ji(2003)는 영업성과를 측정할 때 결과적 성과와 행위적 성과를 모두 측정하는 것은 현실적으로 어려울 수 있지만, 영업 관리의 관점에서는 일차적으로 영업사원의 실적 성과를 평가하는 것에 관심을 기울여야 한다고 하였다. Kim(2018)은 생명보험 설계사의 개인 영업성과 측정지표를 살펴 보았는데 개인 실적 증가, 고객 숫자 증가, 고객 관리자산 규모 증가, 정부가 주관하는 자격증 보유 수 증가, 이미지 제고 및 자신의 신뢰성 향상과 같은 요소를 들었다.

Walker, Churchill, Ford(1977)는 개인적, 조직적 환경변수들이 영업사원의 성과에 영향을 미치는지 연구하였다. 이들은 영업사원의 동기 역할의 지각, 기술을 가진 영업사원의 태도와 능력의 차이가 성과에 영향을 주고 있음을 증명하였다. Oliver & Anderson(1987)에 의하면 효과적인 영업사원의 행동은 영업성과를 향상하고, 이를 통해 영업조직의 성과를 증대시킨다고 하였다. Sujan, Weitz, Kumer(1994)는 영업사원의 성과요인에 관한 연구에서 영업사원의 성과가 두 가지의 목적 지향인 학습

지향과 성과지향에 의해 크게 영향을 받는다는 것을 증명하였다. 이들에 따르면 영업사원의 성과는 영업사원의 두 가지 행동 양식인 현명하게 일함(working smart)과 업무 몰입도(working hard)에 의해 좌우된다. 이러한 영업사원의 학습지향성 및 성과지향성은 이들 영업사원의 행동에 주요한 영향을 주었다.

Choi and Kim(2000)은 보험설계사를 대상으로 판매 노력을 효율적으로 일하는 것과 열심히 일하는 것으로 나누고, 판매 노력이 목표 수준과 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 그 결과 보험설계사의 성과에 대한 자기 효능과 경쟁심의 효과는 열심히 일함과 목표 수준에 의해 매개됨을 확인하였다. Cho(2012)는 보험설계사의 직무와 관련한 핵심적인 영업역량을 도출한 후 성과와의 연관성을 연구하였다. 그에 따르면 대인서비스 역량, 성취행동 역량, 영향력 역량, 개인효과성 역량, 인지 역량 등 역량의 하위변위 5개 역량 모두 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bae(2016)는 보험설계사의 생산성 향상에 미치는 영향에 관한 연구를 직무 만족과 교육 효과의 매개 효과를 중심으로 연구하였다. 연구결과 보험설계사의 조직특성 요인과 근무환경특성 요인이 보험설계사의 생산성 향상에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구에서 영업성과를 영업사원이 인지하는 주관적 성과로 측정하는 이유는 성과에 대한 객관적 자료를 획득하기가 어렵기 때문이다(Lee, 2011). 그러나 본 연구는 Oliver & Anderson(1994)이 정의한 결과적 성과로 볼 수 있는 영업사원의 판매량, 즉 보험설계사의 보험 계약에 대한 객관적 자료를 바탕으로 실증 분석하므로 이를 성과로 규정하고자 한다.

2.2. 교차판매

교차판매(cross-selling)는 판매를 담당하는 자가 기존의 고객에게 기존의 고객이 가지고 있지 않은 상품이나 서비스를 판매하는 것을 의미하며, 금융기

관들의 대형화와 겸업화 추세가 가속화되면서 기존의 단일 상품 판매에서 벗어나 다양한 금융상품을 판매하는 제도이다. 교차판매의 형태는 보험과 금융투자상품 간 결합상품판매(‘보험과 펀드’의 결합상품, ‘연금과 보험’의 결합상품 등), 복수 보험상품 및 복수 금융투자상품 간 결합상품판매(‘생명보험과 손해보험’의 결합상품 등), 금융투자상품, 보험 및 예금 간 결합상품판매(금융투자상품 또는 보험상품 가입 시 예금 우대금리 적용 판매 등) 등 다양한 형태로 나타나고 있다(Lee, 2017).

보험상품 교차판매는 2001년 이후 외국계 보험회사의 영업전문가가 주축이 된 독립 GA(General Agency)가 등장하면서 활성화되기 시작하였다(Jung et al, 2018). 독립 GA는 각 생명보험사와 손해보험사와의 제휴를 통해 소속된 GA설계사들이 고객과의 상담을 통해 생명보험상품과 손해보험상품을 교차판매할 수 있도록 지원하고 있다.

전속 보험사의 교차판매제도는 전속 보험사에 소속되어 있는 보험설계사에게 소속 보험사의 보험상품 외에 1개의 이종 보험사 상품을 판매할 수 있도록 허용한 제도이다. 즉, 전속 설계사에게 일사전속주의(一社專屬主義)의 예외를 허용한 제도로 2008년 8월 30일부터 시행되었다. 따라서 생명보험설계사 또는 손해보험설계사가 각각 1개의 손해보험사나 생명보험사를 선택하여 보험상품을 판매하는 것이 가능해졌다. 또한 생명보험사 또는 손해보험사에 속한 보험설계사가 1개의 제3보험업을 영위하는 보험사를 위하여 모집하는 경우도 교차모집에 해당된다(생명보험협회, 2010).

금융권에서의 교차판매는 마치 초대형 슈퍼마켓 처럼 하나의 금융창구에서 다양한 금융상품을 판매하는 전략을 의미하며 더 나아가 교차판매제도는 금융그룹 또는 금융지주회사에까지 이르게 된다. 금융지주회사는 산하에 은행·증권·보험·투자신탁 등 각종 금융 관련 자회사를 두고 있어 각각의 금융창구에서 분야별 자회사 상품의 교차판매가 가능하고,

이를 통해 시너지 효과를 창출하고자 한다(Jung et al, 2007).

미국에서는 LIMRA(Life Insurance Marketing Research Association)를 중심으로 MLEA(Multiple-line exclusive agent)의 교차판매에 대한 연구가 이뤄졌다. Murach & Schrote(2003)는 효과적인 교차판매는 고객의 유지율을 증가시키고, 이를 통해 단위 비용을 감소시켜 회사의 재무상태를 향상한다고 하였다. 또한 효과적인 교차판매는 고객이 회사를 신뢰하게 하고 회사는 고객의 니즈(needs)에 부합하는 모든 보험을 판매하여 회사와 고객 모두의 만족도를 높일 수 있다(Jung and Ahn, 2007).

교차판매에 대한 국내 연구는 초기에는 은행권을 중심으로 은행의 새로운 수익원에 대한 고민에서 이뤄졌으며(Ji, 2005; Kang, 2005; Lee, 2005), 이후 교차판매와 관련한 판매모형을 개발하는 연구(Han et al, 2004), 교차판매 의도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구(Kim and Kim, 2012, 2017)들이 이루어졌다.

보험업에서의 교차판매 연구는 주로 전속 보험설계사의 교차판매 허용이 이뤄진 2008년을 전후하여 시작되었다. Jung and Ahn(2007)은 교차판매가 생명보험시장 점유율에 미치는 영향을 분석했다. 분석결과 대형 생명보험사와 중소형 생명보험사의 시장점유율이 하락하고 국내 생명보험사에 비해 영업조직이 열위에 있는 외국계 생명보험사의 시장점유율이 증가할 것으로 분석되었다. Jung and Ahn(2008)은 보험설계사가 선택하는 교차판매회사, 해당 교차판매회사를 선호하는 요인, 교차판매시 선호하는 이종 보험상품을 분석하여 교차모집제도의 양상을 예측하고자 했다. 연구결과 대형 생명보험회사 소속 설계사는 대형 손해보험회사의 자동차보험상품을 선호하고, 외국계 생명보험회사 소속 설계사는 중소형 손해보험회사의 실손의료보험과 기업보험상품을 선호하는 것으로 나타났다. 그리고 대형 손해보험회사 소속 설계사는 건강보험상품을 선호하며, 중소형 손

해보험회사 소속 설계사는 변액보험 및 저축성보험을 선호하는 것으로 나타났다.

이러한 기존 연구들은 보험회사의 경영 계획과 마케팅 전략 수립에는 유용한 시사점을 제공할 수 있으나 보험설계사의 교차판매 특성이 실제 영업성과에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 연구가 부족한 상황이다. 보험설계사의 영업성과를 높이기 위해서는 보험영업 패턴과 시장 환경의 변화를 감안할 때 보험설계사의 보험상품 교차판매 성과의 결정요인에 대한 연구가 필요하다.

2.3. 직업경험

보험설계사의 직무는 고객에 발생할 수 있는 경제적 손해에 대비하기 위한 보험상품을 판매하는 것이다. 보험상품은 고객에게 당장의 소비를 권유하는 것이 아니라 발생하지 않은 경제적 손실을 대비하기 위해 현재의 인내를 권유하는 것이다. 따라서 보험설계사에게 직업이란 고객에게 당장의 효용과 가치를 느끼기 어려운 보험상품을 권유하고 계약을 진행하는 등의 노동을 제공하면서 보수를 받는 생계수단이다. 또한 전문성을 기반으로 고객에게 적합한 보험상품을 판매했다면 고객이 실제 사망·장애 등과 같은 보험사고가 발생했을 때 보험금을 지급하여 고객에게 발생한 재산상의 피해를 보상함으로써 본인의 직업으로서의 만족도를 높일 수 있을 것이다. 이런 점에서 보험설계사는 꾸준히 노력하는 활동습관과 전문성, 그리고 사명감이 요구되는 직업으로 볼 수 있다.

보험설계사의 직업경험에 대한 연구는 보험설계사의 직무경험, 보험설계사의 역량, 보험설계사의 이직 의도에 관한 연구로 나눌 수 있다. Kim and Han(2016)은 실제 보험영업에 종사하는 생명보험설계사를 대상으로 직무경험 의미를 탐색하고자 했다. 연구결과 생명보험설계사의 직무역량 인식수준은 경험의 차이에 따라 달랐다. 경험이 없는 설계사 후보자는 생명보험설계사의 직무를 누구나 할 수 있는

일로 인식했고, 신입 설계사는 생명보험설계사의 직무를 상품 지식과 컨설팅 능력을 갖춰야 할 수 있는 일로 인식했다. 직업 경험이 쌓일수록 보험설계사로서 성공하기 위해서는 고객을 대하는 훌륭한 태도와 꾸준히 일하는 습관이 형성되어야 한다는 인식을 하고 있었다.

Rhyoo and Cha(2018)는 보험설계사의 역량모델 타당성 연구를 수행하면서 보험설계사의 역량과 행동지표를 개발하였다. 그리고 그들이 개발한 측정지표가 보험설계사의 영업성과와 관련성이 있는 타당한 측정 도구인지를 확인하였다. 이를 위해 기존의 문헌을 검토하고 고성과자의 심층 면접과 전문가 패널토론을 진행하여 잠정 역량모델을 도출하였고, 보험설계사 1,038명을 대상으로 실증분석을 실시하였다(Rhyoo and Cha, 2018). 연구자들은 보험상품을 판매하는 영업 프로세스에 따라 보험설계사의 역량모델을 개발하였고, 그 역량모델의 측정 도구가 실제 영업성과와 유의한 관계가 있음을 확인하였다.

Doo(2015)는 보험설계사 양성의 기초 자료로 활용하기 위하여 고성과 보험설계사들이 갖추고 있는 역량과 행동지표를 규명하고자 하였다. 고성과 보험설계사와 보험영업 전문가와의 인터뷰를 통해 보험설계사의 예비 역량모델 및 행동지표를 도출하고, 설계사 106명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 보험설계사에게 요구되는 핵심역량은 영업마인드, 자기개발 및 관리 역량, 고객 지향성, 목표 지향성, 고객 컨설팅 역량, 활동 실행력 등 총 6개 역량, 22개 행동지표로 나타났다(Doo, 2015).

Kim(2015)은 보험설계사의 역량모델개발 연구를 통해 보험설계사가 해당 업무를 효과적으로 수행하는 데 필요한 역량에 대해 연구하였다. 그는 현재 업무에 종사하고 있으며 지속적인 고성과 결과를 나타내고 있는 보험설계사들을 분석하여 보험설계사 역량모델을 총 6개로 제시하고 있다. 첫 번째는 ‘성취지향성’으로 성취지향성 역량군에는 활동성, 지속성, 도전정신, 목표설정능력, 성실성, 주도적계획

력의 6개 역량이 포함된다. 두 번째는 '자신감'으로 자신감 역량군에는 자부심, 목표달성력, 의지력, 자신감, 자기확신성의 5개 역량이 포함된다. 세 번째는 '신뢰감'으로 신뢰감 역량군에는 친분유지력, 섭외력, 관계형성력의 3개 역량이 포함된다. 네 번째는 '분석력'으로 분석력 역량군에는 설계능력, 설명력, 고객지향성, 준비성의 4개 역량이 포함된다. 다섯 번째는 '전문성'으로 전문성 역량군에는 상품이해력, 규정지식, 금융재무지식의 3개 역량이 포함된다. 여섯 번째는 '책임감'으로 책임감 역량군에는 문제해결력, 상황대응력, 책임감의 3개 역량이 포함된다(Kim, 2015).

Shin et al.(2001)는 보험설계사의 고객관리 방법 및 능력이 보험상품뿐만 아니라 보험에 가입한 소비자의 만족에 큰 영향을 미친다고 보았다. 보험설계사는 현재 보유하고 있는 능력이 높을수록 업무성도 높았으며 개인의 활동능력에 따라 고객관리 방법에도 차이가 있었다. 또한 고능력 집단은 다른 집단에 비해서 지적 능력을 많이 사용하고 있으며, 육체적, 금전적 방법도 많이 사용하고 있는 것으로 나타났다(Shin et al, 2001).

Lee(2017)는 보험설계사에게 필요한 직무역량과 보험설계사가 보유한 사회적 네트워크가 성과와 어떤 관계가 있는지 규명하고자 하였다. 이 연구에서는 사회적 네트워크의 구성요소를 관계적 차원(신뢰), 인지적 차원(비전공유), 구조적 차원(정보제공)으로 보았고, 직무역량의 개념 변수를 자신감, 고객지향성, 관계형성, 자기관리, 성취지향성으로 보았다. 연구결과 자신감, 성취지향성, 고객지향성은 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다(Lee, 2017).

Yi and Chung(2004)은 보험회사가 보험설계사에 대한 유인 및 감독을 강화하면서 영업시책을 전개할 때 나타나는 보험 매출액 증대 효과를 실증적으로 규명하였다. 이를 위해 하나의 국내 생명보험회사를 선정하여 이 회사에 소속되어 있는 전속 설계사 3,308명에 대한 성과데이터를 분석하였다. 연구결과

지점을 대상으로 영업시책이 전개될 때는 잔존 기존설계사의 성과가 가장 높았고, 다음으로 신입 설계사의 성과가 높았으며, 퇴사 설계사의 성과가 가장 낮았다. 또한 지점을 대상으로 영업시책이 전개될 때 잔존 기존설계사의 성과는 시간이 지나면서 증가하였고, 퇴사 설계사는 성과가 감소하고 있었다. 또한 기존 잔존설계사의 성과증가율이 퇴사 설계사의 성과증가율보다 높은 것으로 나타났다. 연구결과 영업시책이 보험설계사의 성과를 증대시키며, 이러한 성과증대 효과에 의하여 기업의 성과가 개선되었다(Yi and Chung, 2004).

Lee et al.(2010)는 보험설계사의 역량을 관계지향성, 전문성 및 윤리성으로 나누어 연구하였다. 연구결과, 보험서비스 만족에 가장 포괄적인 영향을 미치는 것은 보험설계사의 역량 중에서 '윤리성'인 것으로 드러났다.

Ahn and Jung(2017)은 보험설계사 이직 요인과 정착률 제고 방안에 대해 연구하였다. 연구결과 보유 고객 수가 많고 신계약 건수가 적은 보험설계사일수록 이직 의도가 높게 나타났다. 이는 보험설계사로서의 직업경험이 쌓여 보유고객이 많은 보험설계사라 하더라도 현재 보험상품 판매실적에 대한 압박에 놓여있을 경우 이직 의도가 높다는 것을 시사한다.

Ahn and Jung(2018)은 생명보험 설계사의 고연령화에 주목하면서 보험회사의 과제에 대해 연구하였다. 연구결과 설계사의 고연령화가 진행될수록 보험상품 신계약 업적이 낮아지고, 단순한 보험상품 판매를 선호하는 경향을 보였다. 그들은 최근 보험상품이 고도화되고 복잡화되고 있으므로 재교육을 통해 고연령 설계사의 완전판매를 지원해야 한다고 주장하였다(Ahn and Jung, 2018). 이는 보험설계사로서의 직업경험이 늘어나더라도 고연령이 되면 다양한 보험상품을 판매하는 교차판매보다 단순 보험상품 판매를 선호하며, 이는 성과 하락과 불완전 판매로 이어질 수 있음을 시사한다.

본 연구에서는 질적 연구를 통해 보험설계사의 보험상품 교차판매 성과의 결정요인을 도출하고자 했다. 실증연구에서는 보험설계사의 직업경험을 독립변수로 설정하였으며, 본 연구에서의 직업경험은 보험설계사의 근무월수와 보험설계사의 위촉차월 및 영업성과에 의해 규정되는 직급으로 정의한다.

A보험대리점의 직급 기준은 다음과 같다. A보험대리점은 소속된 보험설계사(Financial Advisor, 이하 'FA')의 직급을 분기별로 평가하여 적용한다. 시기는 매년 1월, 4월, 7월, 10월을 기준으로 하며, 직전 분기 정산업적 기준으로 평가한다. FA의 직급별 달성기준은 <Tab. 2-1>과 같다.

Tab. 2-1 Criteria for Achievement and Maintenance by Job Position of A Insurance Agency

FA 직급	달성기준	유지기준
선임 FA	위촉 3차월 이상 직전 6개월 보험계약 정산업적 월평균 80만 원 이상	직전 6개월 보험계약 정산업적 월평균 60만 원 이상
책임 FA	위촉 3차월 이상 직전 6개월 보험계약 정산업적 월평균 150만 원 이상	직전 6개월 보험계약 정산업적 월평균 100만 원 이상
수석 FA	위촉 6차월 이상 직전 12개월 보험계약 정산업적 월평균 200만 원 이상	직전 6개월 보험계약 정산업적 월평균 150만 원 이상
Executive FA	위촉 6차월 이상 직전 12개월 보험계약 정산업적 월평균 300만 원 이상	직전 12개월 보험계약 정산업적 월평균 250만 원 이상
로얄 Executive FA	위촉 6차월 이상 직전 12개월 보험계약 정산업적 월평균 400만 원 이상	직전 12개월 보험계약 정산업적 월평균 333만 원 이상

※ 출처 : 연구자 작성

3. 연구방법

3.1 표본선정 및 표본의 특성

본 연구의 연구 참여자는 일정한 근무월수를 달성하여 보험설계사로서 직업경험을 쌓고 있으며 보험 계약 성과가 높아 일정 직급 이상을 달성한 보험설계사와 이들을 관리하는 영업관리자 중에서 다음과 같은 기준을 충족하는 자로 선정하였다. 첫째, 2018년 1월 이전 입사자, 둘째, 보험설계사의 경우 수석 FA 이상의 직급을 가지고 있는 자, 셋째, 이들을 관리하는 영업관리자이다. 연구 참여자들은 연구 참여 동의서를 작성하였는데 Padgett(2008)의 이론에 근거한 정보제공을 재구성하였다. 연구 참여 동의서에는 첫째, 본 연구의 목적과 연구 절차에 대한 소개, 둘째, 연구 참여자들은 자발적으로 연구에 참여하며 중단할 수 있는 권리를 보장한다는 것, 셋째, 연구 참여자들의 비밀을 보장하는 것, 넷째, 수집된 자료를 연구목적 외 사용할 수 없음을 명문화하였고, 연구자의 연락처를 기재하였다.

질적연구 참여자들은 총 13명으로 연령은 34세~55세로서 평균 43.1세, 성별은 여성이 6명, 남성이 7명이었으며, 학력은 고졸 1명, 전문학사 4명(학사 중퇴자 1명 포함), 학사 6명, 석사 2명이고, 직급은 수석 FA 4명, Executive FA 2명, 로얄 Executive FA 5명, 영업관리자 2명이었다.

질적연구 자료의 수집은 2018년 10월부터 2018년 11월까지 2개월 동안 이루어졌으며 심층면접(in-depth interview)은 구조화된 방법을 활용한 면접 지침서를 활용하였다. 면접지침서의 구성내용은 금융환경의 변화에 따른 성과의 변화, 권유하는 보험상품의 변화, 교차판매의 상품 비율 변화, 성과 향상을 위한 고객과의 보험상품 상담내용의 변화, 성과 향상을 위한 전략과 성장모델, 기타 등이다. 면접 장

소는 A보험대리점의 상담실에서 이루어졌으며, 참여자와의 면접은 1회~2회에 걸쳐 이루어졌고 1회 면접 시간은 1시간 30분 ~ 2시간 정도 소요되었다. 연구자와 연구 참여자들 간의 신뢰는 회사 생활부터 이미 형성되었으며, 동일한 회사 내에서 면접이 이루어졌기 때문에 접근성도 어려움이 없었다. 자료수집 도구로는 현장 노트, 노트북, 영상 촬영기 등을 사용하였다.

이후 질적연구 결과에서 확인한 보험상품 교차판매 성과의 결정요인을 실증하기 위하여 선행연구에

서 검토된 이론적인 고찰과 질적연구 결과를 토대로 보험설계사의 직업경험이 보험설계사의 교차판매 형태에 영향을 미치는지에 대하여 신뢰성이 확보된 실제 영업 데이터를 이용한 실증연구를 실행하였다.

본 연구의 실증분석은 A보험대리점에 소속되어 있는 보험설계사들의 보험 계약 데이터를 대상으로 하였으며, 데이터의 대상 기간은 2016년 4월부터 2019년 3월까지 총 36개월이다. 실증분석에 사용된 변수의 조작적 정의는 <Tab. 3-1>에 제시되어 있다.

Tab. 3-1 Operational definitions of the variables

변수 성별	정의	계산방법 남 1, 여 2	비고
나이	보험설계사의 나이	30세 미만 1, 30세 이상 40세 미만 2, 40세 이상 50세 미만 3, 50세 이상 60세 미만 4, 60세 이상 5	
근무월수	입사 月부터 2019년 3월까지 경과월수	12개월 미만 1, 12개월 이상 24개월 미만 2, 24개월 이상 36개월 미만 3, 36개월 이상 48개월 미만 4, 48개월 이상 5	
학력	보험설계사의 최종 학력	고졸 미만 1, 고졸 2, 전문학사 3, 학사 4, 석사 이상 5	값없음 1 학사재학 3
지역	보험설계사가 소속된 지점의 지역	수도권 1, 경남권 2, 경북권 3, 호남권 4, 기타 5	
직급	보험설계사의 입사월차 및 정산업적을 고려하여 A보험대리점이 부여한 직급	일반 FA 1, 책임 및 선임 FA 2, 수석 FA 3, E.FA 4, 로얄E.FA 5	
전체 보험계약 건수 대비 손해보험계약 건수비율	보험설계사의 月 전체 보험계약 건수에서 차지하는 손해보험계약 건수의 비율	(보험설계사의 月 손해보험 계약건수) / (보험설계사의 月 전체 보험계약 건수)	
전체 보험계약 금액 대비 손해보험계약 금액비율	보험설계사의 月 전체 보험계약 정산업적에서 차지하는 손해보험계약 정산업적금액 비율	(보험설계사의 月 손해보험 정산업적) / (보험설계사의 月 전체 보험 정산업적)	
전체 보험계약 건수 대비 생명보험 계약 건수비율	보험설계사의 月 전체 보험계약 건수에서 차지하는 생명보험계약 건수의 비율	(보험설계사의 月 생명보험 계약건수) / (보험설계사의 月 전체 보험계약 건수)	
전체 보험계약 금액 대비 생명보험 계약 금액비율	보험설계사의 月 전체 보험계약 정산업적에서 차지하는 생명보험계약 정산업적금액 비율	(보험설계사의 月 생명보험 정산업적) / (보험설계사의 月 전체 보험 정산업적)	

3.2 변수의 정의 및 방법론

본 연구의 목적을 달성하기 위해 보험상품 교차 판매 성과의 결정요인은 심층 면접을 통한 질적 연구로 구성하였다. 질적연구 결과를 실증적으로 검증하기 위해 독립변수는 인구통계학적 하위 변수로는 성별, 나이, 학력, 지역을 설정하였고, 직업경험 하위 변수로는 근무월수와 직급을 설정하였다. 종속변수는 교차판매 형태를 설정하였는데, 교차판매 건수와 금액을 주요 원인으로 하는 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험계약 건수비율, 전체 보험 계약 금액 대비 손해보험 계약 금액비율, 전체 보험 계약 건수 대비 생명보험계약 건수비율, 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험계약 금액비율을 설정하였다.

본 연구에서 수집한 자료는 STATA 11을 사용하여 분석하였다. 우선 변수들의 상관관계를 분석한 후 독립변수와 종속변수의 검증을 위해 일반회귀분석과 연관성 있는 자료의 패널회귀분석에서 Fama_MacBeth 회귀분석과 Newey and West standard error 추정법을 수행하였다.

4. 연구결과

4.1 질적연구 결과

개방 코딩은 개념의 발견이 초점이다. 개방 코딩의 목적은 이름이 붙여진 현상을 개념이라 할 때 속성과 차원에 따라 현상을 발견하고, 특징에 따라 개념을 이름 짓고 그것을 범주화하는 것이다(Strauss & Corbin, 2001). 본 연구는 연구 참여자의 면접 결과에 따라 질문과 비교분석을 통해 보험상품 교차판매 성과의 결정요인에 대한 개념을 명명하고 유사한 것끼리 추상화하여 범주화시켰다. 이러한 과정을 통해 나온 연구결과는 총 84개의 개념과 28개의 하위범주로 분석되었다. 하위범주를 최종적으로 추상화시킨

결과 10개의 범주를 도출하였다.

1) 개인특성

연구 참여자들은 모두 A보험대리점 소속의 보험설계사로서 직급은 수석 FA 이상이다. 2018년 1월~11월 국내 전체 25개 생명보험사 중 설계사 채널을 통해 거둬들인 보험료(초회보험료)는 설계사 1인당 평균 763만 원이었다(생명보험협회 통계). A보험대리점의 수석 FA 직급을 달성하기 위해서는 회사 위촉 6차월 이상으로 직전 12개월 보험 계약 정산업적이 월평균 200만 원 이상이어야 하므로 전속 보험사의 전속설계사보다 성과가 3배 이상 높아야 한다.

연구 참여자들은 성실성, 고객에 대한 공감 능력, 자신의 상담 방법에 대한 확신, 명확한 목표의식, 직급에 대한 도전, 계약 체결률 향상과 같은 개인특성이 성과 향상에 영향을 미치고 있는 것으로 보였다.

2) 상담 방법

연구 참여자들은 A보험대리점 소속으로 고객과의 보험 상담 시에 다양한 보험상품을 권유할 수 있다. ‘참여자9’와 같이 전문가의 관점에서 본인이 적합하다고 생각하는 보험상품을 고객에게 제한적으로 권유하는 보험설계사도 있었지만, 그 외 연구 참여자들은 다양한 보험상품을 고객에게 권유하고 선택권을 주는 것이 보험 상담의 객관성을 담보할 수 있어 계약체결률을 높일 수 있다고 보았다. 즉, 다수의 연구 참여자는 다양한 보험상품을 고객에게 권유하고 선택권을 주는 것이 성과 향상에 영향을 미치는 요인으로 판단하고 있었다.

또한 ‘참여자6’처럼 보험 상담 시 고객 대상으로 보험에 대해 교육하는 상담 방법을 선호하는 보험설계사도 있었다. 보험설계사의 성과를 높이기 위해서는 이와 같은 상담 역량을 높이는 교육 및 훈련이 필요하다고 추론할 수 있다.

3) 교차판매 비율

A보험대리점의 경우 보험설계사 직급이 일반 FA, 선임 FA, 책임 FA는 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약 금액 비율은 25%~30%로 수렴한다. 하지만 수석 FA 이상은 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약금액 비율이 45~50%로 수렴하고 있다.

2017년 9월~2018년 8월까지 1년 동안 ‘참여자 2’는 전체 보험 계약 금액에서 생명보험 계약 금액이 차지하고 있는 비율이 45%이었고, 손해보험 건수를 생명보험 건수로 나눈 것이 5.2이었다. ‘참여자 9’는 전체 보험 계약 금액에서 생명보험 계약 금액이 차지하고 있는 비율이 49%이었고, 손해보험 건수를 생명보험 건수로 나눈 것이 4.7이었다.

참여자5’와 ‘참여자7’은 손해보험 계약 체결만으로도 수석 FA 직급을 달성할 수 있었지만, 다른 연구 참여자들은 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약금액의 비율이 책임 FA 이하의 직급에 있는 보험설계사 평균보다 높았다. 따라서 고성과자로 분류되는 보험설계사일수록 생명보험의 판매 비중을 높이는 교차판매에 적극적임을 추론할 수 있다.

참여자1’, ‘참여자2’, ‘참여자6’은 성과를 높이기 위해서는 고객과의 초회 상담 시에 저축과 노후 준비에 대해 반드시 언급해야 한다고 강하게 주장하였다.

4) 영업 문화

연구 참여자들은 성과의 결정요인으로 영업 문화의 중요성을 강조했다. ‘참여자1’은 성과를 내려는 의지가 있는 사람과 함께 일을 하는 것이 본인의 성과를 높이는 요인 중 하나라고 보았다. ‘참여자 11’은 보험설계사 간 영업 성과를 경쟁하는 영업 문화도 성과를 높이는 요인으로 판단하고 있었다.

반면 이들을 제외한 연구 참여자들은 본인의 자기계발을 등한시하고 조직 내 불만을 가지고 있는 보험설계사들은 성과를 높이는 것이 어렵다는 의견을 가지고 있었다.

5) 교육

교육이 보험설계사의 성과에 영향을 주는지에 대해서는 다양한 의견이 수렴되었다. 영업관리자인 ‘참여자12’는 교육보다도 기본적인 소양이 있는 보험설계사를 채용하는 것이 성과를 높이는 중요한 요인으로 보았다. 영업관리자인 ‘참여자 13’은 회사에서 제공하는 고객 DB를 상담하는 프로세스에 대해서 교육을 하고 있는데, 다만 보험설계사의 채용 초기에 교육의 수준을 높이는 것은 오히려 성과 향상에 도움이 되지 않는다고 보았다. ‘참여자3’은 보험 상담 과정에서의 현금흐름 분석이 중요하므로 이에 대한 교육이 선행되어야 성과를 높일 수 있다고 보았으며, ‘참여자5’는 고객에게 보상서비스를 제공할 수 있는 실무적인 보험 약관 교육이 업무 성과를 높이는 데 도움이 된다고 보았다.

이렇게 교육이 성과에 미치는 영향에 대한 의견이 다른 것은 보험상담업무를 직접 하는 보험설계사와 영업관리자의 인식 차이, 조직 내의 교육 프로그램의 유무, 보험설계사의 사전 지식, 교육을 통해 얻은 지식을 실제 보험 상담 과정에서 적용하는 능력의 차이 등 조직적, 개인적 차이가 반영됐기 때문으로 보인다.

6) 고객의 변화

연구 참여자들은 경제환경의 변화, 고객의 연령 및 소득 수준의 변화가 보험상품 선택과 이에 따른 성과에 영향을 미친다고 보고 있었다. ‘참여자1’은 경제 상황의 악화가 가정경제에 부담을 주고 있어 보험료 지출을 줄일 수밖에 없는 현실임에 주목했다. 기존에 지출하고 있는 보험료를 줄이는 상황에서 생명보험 판매는 후 순위로 밀릴 수밖에 없다고 보았다. ‘참여자5’는 고객이 보험료는 줄이면서 보장범위는 유지하거나 넓히기를 원하는데, 이를 위해서는 기존의 보험을 조정하면서 손해보험을 판매하는 것이 적합하다고 보았다. ‘참여자11’도 손해보험사의 보험상품이 생명보험사 보험상품 대비

상품경쟁력이 높다고 판단하고 있었다. 영업관리자인 ‘참여자13’은 손해보험사의 상품이 보험료를 절감할 수 있고 보험금을 수령하는 확률이 높아서 고객이 쉽게 가입을 결정할 수 있다고 보았다. ‘참여자9’는 고객의 나이가 55세가 넘어가면 10년 동안 보험료를 납입하고 연금으로 찾더라도 고객에게 실질적인 도움을 주기가 어려워 저축성 보험의 판매가 어렵다고 생각하고 있었다.

실제 통계상에서도 생명보험 수입보험료는 감소세가 확대되고 손해보험 원수보험료는 성장세가 정체될 것으로 나타난다(보험연구원, 2018). 이는 인구구조와 경제환경의 변화가 반영된 것으로 보인다. 따라서 보험설계사의 성과를 높이기 위해서는 보험계약에 대한 부담감을 낮추고 노년층의 실질적인 은퇴 생활에 도움이 될 수 있는 보험상품의 개발과 교육이 필요할 것으로 보인다.

7) 고객 DB 제공

보험 시장이 포화 되면서 보험설계사들이 신규 고객 확보에 어려움을 겪고 있다. 이 때문에 보험상담을 원하는 고객 DB를 확보하기 위한 다양한 영업 방식이 등장하고 있다. A보험대리점의 경우 케이블 채널 및 라디오 방송 채널에 보험 리모델링 콘텐츠를 제공하여 보험 상담을 원하는 고객 DB를 확보하고 있으며, 이를 소속 보험설계사들에게 지급하여 보험 상담을 할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 이를 보다 심화 발전하여 자체 TM 조직을 운영하고 있으며, TM에 소속되어 있는 직원이 보험 상담 신청을 한 고객과 직접 전화 통화를 하여 고객이 직접 회사로 내방하여 보험 상담을 받도록 유도하고 있다. 연구 참여자들은 회사에서 확보하여 배분하는 보험 상담 DB가 보험설계사들의 기존 업무인 고객과의 전화 통화, 고객 자택 방문 등의 업무를 줄여 성과를 높이고 있다고 판단하고 있었다.

8) 만족도

만족도와 이직 의도의 관계를 살펴보면 만족도가 낮은 설계사의 이직 의도가 높게 나타나고 있으며, 통계적으로 대부분 1% 수준에서 유의하게 나타나고 있다. 이직 의도는 소득 수준 만족도, 적성 만족도, 전반적 직무만족도와 같은 직무 수행 측면에서 만족도가 낮을수록 높게 나타났다(안철경 외, 2017).

본인 업무에 대한 만족도 증가는 이직 의도를 낮춰 보험설계사와 보험회사의 안정적인 영업성과 달성에 도움을 줄 수 있을 것이다.

9) 업무지원시스템

‘참여자5’는 생명보험 판매가 어려운 이유로 본인이 권유하여 고객이 계약한 변액보험의 펀드 관리가 어렵다는 점을 들었다. ‘참여자5’는 이 때문에 생명보험 상품 중 일시납 보험상품은 판매하지 않고 있었으며, 생명보험사의 변액보험 중 펀드 변경을 하지 않아도 되는 상품을 판매하고 있었다. ‘참여자5’는 만약 회사가 변액보험에 대한 펀드 관리부담을 줄여주면 적극적으로 변액보험을 판매할 의향이 있다고 말했다. 이는 회사에서 보험설계사의 변액보험 내 펀드 관리부담을 줄여주는 업무지원시스템을 마련하면 생명보험의 판매가 늘어날 수 있음을 시사한다.

또한 생명보험사의 입장에서는 변액보험의 펀드 관리부담을 줄여주기 위해 원금 보장 등의 옵션이 있는 변액보험 상품을 지속 개발하는 것도 보험설계사의 성과 향상에 도움을 줄 수 있을 것이다. 영업관리자인 ‘참여자13’은 보험설계사가 보험 상담 및 보험 계약 체결이라는 본연의 업무에 집중하기 위해 상담업무 이외의 행정 업무를 최대한 줄여주는 것이 성과 향상에 중요하다고 판단하고 있었다. 실제로 내방상담 고객 DB를 활용하는 보험설계사의 성과가 상대적으로 높다는 측면을 고려할 때 회사의 업무지원시스템을 보다 정교하게 개발하여 상담업무 이외의 업무를 줄여준다면 보험설계사의 성과를 높일 수 있을 것으로 추론한다.

10) 고객서비스

연구 참여자들은 고객관리의 중요성을 인지하고 있었지만, 영업 현실에서 기존 고객에 대한 관리가 부실한 것을 아쉬움으로 꼽았다. 상대적으로 높은 성과를 달성하고 있는 보험설계사도 기존 고객의 관리를 통한 추가 계약 및 소개 계약이 부진하다는 측면은 고객서비스가 향후 보험설계사의 성과 향상에 중요한 요인이 될 수 있음을 시사한다. 다만, 고객이 보험금을 청구할 때 연구 참여자들은 대부분 본인이 적극적으로 보험금 청구 서비스를 지원하였는데, 이를 고객관리와 고객 소개요청, 본인의 업무 능력 향상의 계기로 삼았다.

연구 참여자들은 대부분 기존에 가입을 권유한 변액보험의 펀드 관리에 대한 고민이 있었기 때문에 본인의 투자 설계 역량 향상과 회사의 고객서비스 지원이 복합적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

건수에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤고, 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약 금액에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 반면, 나이는 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험 계약 건수에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤고, 전체 보험 계약 금액 대비 손해보험 계약 금액에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다. 보험설계사의 인구통계학적 특성요인 중에서 학력은 보험상품 교차판매 특성에 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.2 실증연구결과

심층면접을 통한 질적연구의 결과 보험상품 교차판매 성과에 영향을 미치는 요인을 도출하였고, 이를 실증연구로 검증하였다. <Tab. 4-1>은 상관관계 결과를 보여주고 있다.

본 연구는 가설 검증을 위하여 일반회귀분석과 연관성 있는 자료의 패널회귀분석에서 사용하는 Fama_MacBeth 회귀분석과 Newey and West standard error 추정법을 수행하였다. 회귀분석결과는 <Tab. 4-2>와 <Tab. 4-3>과 같다.

첫째, 보험설계사의 인구통계학적 특성(성별, 나이, 학력, 지역)과 보험설계사의 교차판매 특성에 대하여 회귀분석을 실시한 검증결과는 다음과 같다. 보험설계사의 인구통계학적 특성요인 중에서 성별은 보험상품 교차판매 특성에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 보험설계사의 인구통계학적 특성요인 중에서 나이는 전체 보험 계약 건수 대비 생명보험 계약

Tab. 4-1 Correlation analysis

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 생명보험 계약건수	1															
2. 생명보험 계약금액	0.756*	1														
3. 손해보험 계약건수	0.432*	0.327*	1													
4. 손해보험 계약금액	0.436*	0.345*	0.928*	1												
5. 전체 보험계약 건수	0.588*	0.445*	0.984*	0.919*	1											
6. 전체 보험계약 금액	0.746*	0.862*	0.722*	0.773*	0.797*	1										
7. 생명보험 계약 건수	0.434*	0.342*	-0.207*	-0.183*	-0.099*	0.132*	1									
/전체 보험계약 건수								1								
8. 생명보험 계약 금액	0.562*	0.567*	-0.053*	-0.056*	0.066*	0.353*	0.857*	1								
/전체 보험계약 금액									1							
9. 손해보험 계약 건수	-0.434*	-0.342*	0.207*	0.187*	0.099*	-0.132*	-1	-0.857*	1							
/전체 보험계약 건수										1						
10. 손해보험 계약 금액	-0.562*	-0.567*	0.053*	0.056*	-0.066*	-0.353*	-0.857*	-1	0.857*	1						
/전체 보험계약 금액											1					
11. 나이	0.043*	0.073*	-0.010	-0.020	-0	0.037*	0.073*	0.067*	-0.073*	-0.067*	1					
12. 성별	0.059*	0.020	0.037*	0.027*	0.045*	0.028*	0.022	0.026*	-0.020	-0.026*	0.317*	1				
13. 근무월수	0.155*	0.158*	0.006	0.003	0.039*	0.109*	0.103*	0.142*	-0.103*	-0.142*	0.0180	-0.139*	1			
14. 학력	-0.106*	-0.118*	-0.039*	-0.031*	-0.057*	-0.097*	-0.042*	-0.062*	0.042*	0.062*	-0.160*	-0.083*	-0.192*	1		
15. 거주지역	-0.064*	-0.110*	-0.049*	-0.049*	-0.057*	-0.101*	0.022	-0.039*	-0.020	0.040*	0.009	0.057*	-0.245*	-0.088*	1	
16. 직급	0.536*	0.528*	0.501*	0.527*	0.557*	0.642*	0.080*	0.240*	-0.080	-0.240	0.045*	0.033*	0.281*	-0.117	-0.158	1
								*	*	*	*	*	*	*	*	*

주 : *는 5% 수준에서 유의함

Tab. 4-2 Regression Analysis 1

모형	1	2	3	4	5	6
변수	FMB	FMB_ Newey	OLS	FMB	FMB_ Newey	OLS
	lifea_total	lifea_total	lifea_total	lifef_total	lifef_total	lifef_total
성별	0.0023 (0.21)	0.0023 (0.22)	0.0074 (1.02)	0.0001 (0.02)	0.0001 (0.02)	0.0045 (0.85)
나이	0.0196*** (3.03)	0.0196*** (2.93)	0.0189*** (4.03)	0.0187*** (3.93)	0.0187*** (3.97)	0.0175*** (5.13)
교육	-0.0041 (-1.4)	-0.0041 (-1.63)	-0.0027 (-0.88)	-0.0005 (-0.21)	-0.0005 (-0.18)	-0.0001 (-0.02)
지역	0.0028 (1.1)	0.0028 (0.97)	0.0032 (1.08)	0.0113*** (4.22)	0.0113*** (3.63)	0.0095*** (4.35)
근무월수	-0.0077 (-1.24)	-0.0077 (-1.15)	0.0175*** (6.6)	-0.0109 (-1.86)	-0.0109** (-1.99)	0.0148*** (7.71)
직급	0.0604*** 16.98	0.0604*** 13.86	0.0617*** 17.56	0.012*** 5.72	0.012*** 5.16	0.0117*** 4.58
상수	0.1581*** 2.9	0.1581** 2.53	0.0222 0.94	0.1239*** 3.19	0.1239*** 2.98	-0.0014 -0.08

Tab. 4-3 Regression Analysis 2

Model	7	8	9	10	11	12
Variable	FMB	FMB_ Newey	OLS	FMB	FMB_ Newey	OLS
	nonlifea_total	nonlifea_total	nonlifea_total	nonlifef_total	nonlifef_total	nonlifef_total
성별	-0.0023 (-0.21)	-0.0023 (-0.22)	-0.0074 (-1.02)	-0.0001 (-0.02)	-0.0001 (-0.02)	-0.0045 (-0.85)
나이	-0.0196*** (-3.03)	-0.0196*** (-2.93)	-0.0189*** (-4.03)	-0.0187*** (-3.93)	-0.0187*** (-3.97)	-0.0175*** (-5.13)
학력	0.0042 (1.4)	0.0042 (1.63)	0.0027 (0.88)	0.0005 (0.21)	0.0005 (0.18)	0.0001 (0.02)
지역	-0.0028 (-1.1)	-0.0028 (-0.97)	-0.0032 (-1.08)	-0.0113*** (-4.22)	-0.0113*** (-3.63)	-0.0095*** (-4.35)
근무 월수	0.0077 (1.24)	0.0077 (1.15)	-0.0175*** (-6.6)	0.0109 (1.86)	0.0109** (1.99)	-0.0149*** (-7.71)
직급	-0.0604*** (-16.98)	-0.0604*** (-13.86)	-0.0617*** (-17.56)	-0.012*** (-5.72)	-0.012*** (-5.16)	-0.0117*** (-4.58)
상수	0.8419*** (15.41)	0.8419*** (13.49)	0.9778*** (41.35)	0.8761*** (22.55)	0.8761*** (21.08)	1.0014*** (58.26)

주 1) *** p<0.01, ** p<0.05 는 통계적으로 1%, 5% 수준에서 유의함

주 2) ()안의 값은 t값을 나타낸다.

주 3) 'FMB' 는 Fama_MacBeth 회귀분석, 'FMB_Newey' 는 Newey and West standard error 추정법, 'nonlifea_total'은 전체 보험 계약 금액 대비 손해보험 계약 금액, 'nonlifef_total'은 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험 계약 건수

보험설계사의 인구통계학적 특성요인 중에서 거주 지역은 전체 보험 계약 건수 대비 생명보험 계약 건수에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 반면 거주 지역은 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험 계약 건수에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다.

둘째, 보험설계사의 직업경험과 보험설계사의 교차판매 특성에 대하여 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 보험설계사의 직업경험 요인 중에서 근무월수는 전체 보험 계약 건수 대비 생명보험 계약 건수에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤고, 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약 금액에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 반면, 근무월수는 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험 계약 건수에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤고, 전체 보험 계약 금액 대비 손해보험 계약 금액에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다. 다만, 이는 일반 회귀분석 모형에서만 해당되었고, Fama_MacBeth 회귀분석 모형에서는 부분적으로만 유의하였다. 보험설계사의 직업경험 요인 중에서 직급은 전체 보험 계약 건수 대비 생명보험 계약 건수에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤고, 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약 금액에 유의한 양(+)의 영향을 미쳤다. 반면, 직급은 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험 계약 건수에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤고, 전체 보험 계약 금액 대비 손해보험 계약 금액에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다.

5. 결론

본 연구는 질적 연구방법인 심층 면접을 통해 도출하고, 이를 통해 확인된 결과를 신뢰할 수 있는 데이터로 검증하였다. 본 연구의 질적 연구 참여자의 선정은 A보험대리점에 소속되어 있는 보험설계사와 영업관리자 중에서 연구 주제와 이론적으로 적합한 대상을 선정하였다. 질적 연구 자료의 수집은 2018년 10월부터 2018년 11월까지 2개월 동안 이루어

어졌으며 연구 자료의 분석은 Strauss & Corbin(2001)이 제시한 개방 코딩 방식으로 진행하였다. 이 단계에서 녹화된 영상물을 지속해서 관찰하면서 자료들을 보다 추상적으로 범주화하여, 총 84개의 개념과 28개의 하위범주로 분석하고 하위범주를 최종적으로 추상화시킨 결과 10개의 범주를 도출하였다.

본 연구의 질적연구 결과 보험상품 교차판매 성과의 결정요인으로 도출된 10개의 범주는 개인특성, 상담 방법, 교차판매비율, 영업 문화, 교육, 고객의 변화, 고객 DB 제공, 만족도, 업무지원시스템, 고객 서비스였다. 세부적으로 살펴보면 고성과자로 분류할 수 있는 수석 FA 이상의 직급을 달성한 보험설계사는 개인특성 범주에서 성실도가 높고 명확한 목표의식을 가지고 있으며, 계약 체결률을 높이는 데 주력하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 상담 방법 범주에서 다양한 보험상품의 제안을 통해 객관성을 담보하고 있었으며 상담 과정 중 고객에 대한 교육을 통해 동의를 받는 형태를 취하고 있었다. 교차판매 비율 범주에서는 연구 참여자들이 전체 보험 계약 건수와 보험 계약 금액 중 생명보험의 비중을 높이는 교차판매에 적극적이었다. 이를 위해 전반적으로 손해보험의 니즈가 높아지는 상황에서도 고객과의 상담 과정 중 저축과 노후 준비의 필요성을 강조하고 있었으며, 고객의 현금 흐름 분석을 통해 저축 비율을 높이기 위한 전략을 수립하고 있었다. 영업 문화 범주에서는 동료 관계와 조직 문화가 성과에 영향을 미치고 있었으며, 교육 범주에서는 교육이 중요하다는 의견과 보험설계사의 기본 역량이 중요하다는 의견이 맞서있었다. 고객의 변화 범주에서는 저성장, 고객의 연령 등이 보험상품 선택에 영향을 주고 있었으며, 고객 DB 제공 범주에서는 연구 참여자들이 회사의 고객 DB 제공이 영업 성과에 직접적으로 영향을 주는 것으로 인식하고 있었다. 만족도 범주에서는 상담 과정에서의 만족도 증가가 업무의 보람에 영향을 주고 있었으며, 업무지원시스템 범주

에서는 보험설계사의 잔무 감소와 관리부담 경감이 성과를 높이는 것으로 확인되었다. 마지막으로 고객 서비스 범주에서는 영업 상황에서 기존 고객관리를 하지 못하는 것에 대해 아쉬움을 가지고 있는 보험설계사가 있었는데, 이는 향후 성과를 높이는 주요 변수로서 연구 가치가 있다고 판단된다.

본 연구의 질적연구 결과 고성과자로 분류되는 수석 FA 이상의 직급을 달성한 보험설계사들의 경우 상담 방법 범주에서 교차판매를 위한 다양한 상품 제안을 하고 있었으며, 교차판매 비율 범주에서 보험 계약 체결 시 생명보험 계약 체결을 늘리는 교차판매에 적극적이었다.

이러한 질적연구 결과를 실증연구로 검증한 결과 보험설계사의 나이, 근무월수, 직급이 전체 보험 계약 건수 대비 생명보험 건수와 전체 보험 계약 금액 대비 생명보험 계약 금액에 유의한 양(+)의 영향을 미치고, 전체 보험 계약 건수 대비 손해보험 건수와 전체 보험 계약 금액 대비 손해보험 계약 금액에 유의한 음(-)의 영향을 미쳤다는 것을 실증하였다.

즉, 회사를 이탈하지 않고 장기근속하면서 보험상품 판매 성과가 상대적으로 높은 보험설계사는 전체 보험 계약 건수와 금액에서 생명보험의 계약 건수와 금액의 비율이 높아지고, 손해보험의 계약 건수와 금액의 비율이 줄어든다는 것을 알 수 있다.

즉, 본 연구에서 도출된 결과를 토대로 보험회사는 보험설계사의 성과를 높여 장기근속을 유도하기 위해서 질적 연구에서 도출된 10개의 범주를 참고하되, 특히 보험설계사의 직업경험이 쌓일수록 전체 보험 계약에서 생명보험 판매 비율이 늘어나는 교차판매가 이루어질 수 있도록 특화된 교육 프로그램과 업무지원시스템을 개발해야 할 것이다.

본 연구는 보험상품 교차판매 성과의 결정요인을 질적 연구를 통해 도출해내고, 이를 신뢰할 수 있는 2차 데이터를 통해 실증분석을 시도했다는 점에서 그 의의가 있다. 그러나 연구자 선정의 한계로 인해 보험 판매 성과가 상대적으로 낮은 보험설계사의 성

과 결정요인은 파악하지 못했다. 또한 직업 경험의 하위 변수로 근무월차 뿐만 아니라 보험 업계 경력을 포함해야 하나 양적 데이터의 한계로 인해 이는 검증하기 어려웠다. 따라서 보험설계사의 보험상품 교차판매 성과를 높이기 위해서 본 연구의 한계점에 관한 추후 연구가 이루어져야 할 것이다.

Reference

- [1] Ahn, C. K., Jung, I. Y., Aging of life insurance planners and the challenges of insurance companies, Korea Insurance Research Institute, 2018, 1-8. (안철경, 정인영 (2018), KIRI Weekly, 보험연구원, 1-8)
- [2] Ahn, C. K., Jung, S. C., The Reasons for Turnover of Insurance Planner and the Measures for Improving Settlement Rate, Korea Insurance Research Institute, 2017, 3-33. (안철경, 정세창 (2017), 보험금융연구, 보험연구원, 3-33)
- [3] Anderson, E. W. and M. W. Sullivan. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firm", Marketing Science, 12(2), pp. 125-143.
- [4] Bae, H., Study on the Effect of Job Satisfaction of insurance agents increased productivity : Focusing on the mediating effect of training, Hoseo Graduate School of Global entrepreneurship, 2016. (배홍 (2016), 호서대학교 글로벌창업대학원 석사학위 논문)
- [5] Boyatzis, R. E. (1982). "The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York: John Wiley.
- [6] Choi, C. S., Employee Empowerment and Job Performance in Travel Agencies, The Graduate School of Kyonggi University, 2001. (최철수 (2001), 경기대학교 대학원 박사학위논문)

- [7] Cho, H. J., The Effect of Competence of Insurance Planner on Performerence, Hanyang University Graduate School of Education, 2012. (조해정 (2012), 한양대학교 교육대학원 석사학위논문)
- [8] Choi, N. H., Kim, Y. A., The Roles of Sales Efforts and Goal Level on the Effects of Personal and Environmental Factors on the Sales Performance, Korean Marketing Association, 114-141. (최낙환, 김영아 (2000), Asia Marketing Journal, 한국마케팅학회, 114-141)
- [9] Choi, J. H., Kwon, H. M., Cross Sell Scoring Model using Data Mining Tools, Korean data analysis society, 1131-1342. (최종후, 권혁민 (2009), Journal of The Korean Data Analysis Society, 한국자료분석학회, 1131-1342)
- [10] Doo, M. Y., A research on developing the competency model of insurance agents, The Korean Association of Human Resource Development, 2015, 191-213. (두민영 (2015), HRD연구, 한국인력개발학회, 191-213)
- [11] Hahn, J. H., Ko, S. I., High-performance HRM & job motivation for insurance salesmen, The Korean Association of Human Resource Development, 2009, 73-96. (한주희, 고수일 (2009), HRD연구, 한국인력개발학회, 73-96)
- [12] Han, S. T., Kang, H. C., Lee, S. K., Jung, Y. C., A Development of Cross-Sell Scoring Model, The Korean Statistical Society, 2004, 229-238. (한상태, 강현철, 이성건, 정요철 (2004), 응용통계연구, 한국통계학회, 229-238)
- [13] Harish Sujana, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. Journal of Marketing, 58 (July), 39-52.
- [14] Hwang, J. T., Park, S. Y., Kwon, O. K., A Study on Insurance Distribution Channels in Relation to Changes in Business Environment, Korea Insurance Research Institute, 2014, 1-132. (황진태, 박선영, 권오경 (2014), 조사보고서, 보험연구원, 1-132)
- [15] Ji, D. H., Importance of cross-selling as a new growth engine for bank revenue, Korea Institute of Finance, 2005, 125-129. (지동현 (2005), KIF 금융논단 모음집, 한국금융연구원, 125-129)
- [16] Ji, G. H., Salesperson's characteristics influencing sales performance : focus on the door to door salespersons in the health supplementary food industry, Yonsei University Graduate School, 2003. (지금희 (2003), 연세대학교 대학원 석사학위논문)
- [17] Jung, J. Y., Ahn, C. K., A Study on the Relationship between Cross-Selling Activity and Market Share in Life Insurance, Korean Economic and Business Association, 2007, 65-89. (정중영, 안철경 (2007), 경제연구, 한국경제통상학회, 65-89)
- [18] Jung, K. J., The Effects of Insurance Solicitor's Characteristics on Performance-Systematic Analysis of Personal Characteristics related Factors, Business Administration Graduate School of Korea Aerospace University, 2018. (정광진 (2018), 한국항공대학교 대학원 박사학위논문)
- [19] Jung, S. C., Ahn, C. K., Analysis of the Factors Influencing the Solicitors' Choice for a Company in the Cross-selling, Korea Insurance Research Institute, 2008, 59-82. (정세창, 안철경 (2008), 보험금융연구, 보험연구원, 59-82)
- [20] Jung, Y. S., Kim, S. Y., Park, J. H., Changing Insurance Sales Channels and Insurance Industry by the Forth Industrial Revolution, Korea Insurance Research Institute, 2018, 1-121. (정원석, 김석영, 박정희 (2018), 보험연구원 연구보고서, 보험연구원, 1-121)
- [21] Kang, K. H., Financial Focus: Customer acquisition competition and cross-selling between banks, Korea

- Institute of Finance, 2005, 12-13. (강경훈 (2005), 주간금융브리프, 한국금융연구원, 12-13)
- [22] Kim, S. J., A Study on the Factors Affecting Personal Performance Improvement of Life Insurance Planners: Focusing on the Mediating Effect of Job Satisfaction, Hoseo Graduate School of Global entrepreneurship, 2018. (김소정 (2018), 호서대학교 글로벌창업대학원 석사학위 논문)
- [23] Kim, J. J., Identifying competency-based training needs of insurance sales agents, The Korean Society for the Study of Vocational Education, 2015, 17-34. (김정주 (2015), 직업교육연구, 한국직업교육학회, 17-34)
- [24] Kim, J. T., Kim, S. B., The Effects of Relational Bonds and Conveniences on the Cross-Buying Intention of Financial Products: The Mediating Role of Satisfaction and Trust, Korea Corporation Management Association, 2012, 213-234. (김종택, 김세범 (2012), 기업경영연구, 한국기업경영학회, 213-234)
- [25] Kim, J. Y., In-depth study on Performance differences between Sales person character, Sungkyunkwan Graduate School of Business, 2007. (김재영 (2007), 성균관대학교 경영대학원 석사학위 논문)
- [26] Kim, Y. C., Han, S. K., Searching the Meaning of Life Insurance Planner's Job Experiences, The Korea Contents Association, 2016, 190-206. (김연철, 한상길 (2016), 한국콘텐츠학회논문지, 한국콘텐츠학회, 190-206)
- [27] Kim, Y. K., Impact of Solicitor Training on Productivity, Yonsei Graduate School of Business, 2000. (김용광 (2000), 연세대학교 경영대학원 석사학위 논문)
- [28] Kwon, H. S., A Study on the Effects of GRIT by the Life Planner on Productivity : Centrally of the Mediating Effect of KASH, Hoseo Graduate School of Global entrepreneurship, 2018. (권현섭 (2018), 호서대학교 글로벌창업대학원 석사학위 논문)
- [29] Lee, A. R., A Study on the Relationship of between Salespersons' Competencies, Organizational Support and Job Performance, Yeungnam Graduate School, 2010. (이아람 (2011), 영남대학교 대학원 석사학위논문)
- [30] Lee, I. H., Shin, D. H., Ahn, C. K., Hahn, J. H., Insurance Solicitors' Competence, Service Satisfaction, and Loyalty, Korean Insurance Academic Society, 2010, 223-154. (이일한, 신동호, 안철경, 한주희 (2010), 보험학회지, 한국보험학회, 223-254)
- [31] Lee, K. B., Overseas Regulatory Directions and Implications for Recent Cross-Sales, Korea Institute of Finance, 2017, 10-11. (이규복 (2017), 주간금융브리프, 한국금융연구원, 10-11)
- [32] Lee, S. B., A Study on the Effect of Social Networks of Insurance Planners on Their Job Competence and Performance, Korea Management Engineers Society, 2017, 99-116. (이승배 (2017), 한국경영공학회지, 한국경영공학회, 99-116)
- [33] Lee, S. J., Cross Selling and Tying, Korea Institute of Finance, 2005, 3-7. (이상제 (2005), 주간금융브리프, 한국금융연구원, 3-7)
- [34] Murach Laura A. and Thomas A. Schrote. (2003). With Loyalty in Mind : Reaping the Benefits of Cross-Selling. LIMRA's MarketFacts Quarterly. LIMRA.
- [35] Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behaviour-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- [36] Padgett, D. (2008). *Qualitative methods in social work research*. Los Angeles: Sage Publications.

- [37] Rhyoo, J. H., Cha, J. S., Validation study on the competency model of insurance sales agent, The Korean Association of Human Resource Development, 2018, 97-129. (류중현, 차중석 (2018), HRD연구, 한국인력개발학회, 97-129)
- [38] Shin, S. H., Jae, M. K., Lee, E. H., An Empirical Study of Job Performance and Customer Management Methods By Insurance Planners' Sales Ability, Korean Society of Consumer Studies, 2001, 143-156. (신상현, 재미경, 이은희 (2001), 소비자학연구, 한국소비자학회, 143-156)
- [39] Strauss, A. & Corbin, J., Foundation of Grounded theory, Hyeonmunsa, 2001. (Strauss, A. & Corbin, J. (2001), 신경림 역, 근거이론의 단계, 현문사)
- [40] Walker, Orville C., Jr., Gilbert A. Churchill, and Neil M. Ford (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", Journal of Marketing Research, 14 (May), 156-168.
- [41] Weiss, J. and Cropanzano, R. (1996). "An affective events approach to job satisfaction", research in organizational behavior, 18, 1-74.
- [42] Yi, S. W., Chung, Y. S., An Analysis of the Effect of a Compensation Scheme on the Insurance Planners' Performance, Korea Risk Management Society, 2004, 131-152. (이성욱, 정요섭 (2004), 리스크관리연구, 한국리스크관리학회, 131-152)

Son, Woo Cheol (foreverjhseo@naver.com)



Son, Woo Cheol is the director of education at Portwin Investment Advisory and is a specialist of Kiwoom Asset Planner. He received his master's degree in Department of Business Administration of Seoul National University of Science and Technology. He is interested in improving the sales performance of financial advisors.

Kang, Shin Ae (sakang@seoultech.ac.kr)



Kang, Shin Ae is an associate professor in Department of Business Administration of Seoul National University of Science and Technology. She received her master's degree and Ph.D. in international business from Seoul National University. Her research interests include the role and impact of foreign investors in Korean companies and corporate governance.

Determinants of Insurance Products Cross-selling Performance : Focusing on Career Experience

WooCheol Son*, ShinAe Kang**

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the determinants of insurance product cross selling performance. For the study, 11 insurance managers and 2 sales managers belonging to A insurance agency were selected and in-depth interviews were conducted. The analysis of the research data was done by the open coding method suggested by Strauss & Corbin(2001). As a result, 84 concepts, 28 subcategories and 10 categories were derived. The ten categories that were determinants of insurance product cross-selling performance were personal characteristics, consultation method, cross-selling ratio, sales culture, education, customer change, customer DB provision, satisfaction, business support system, and customer service.

In order to verify the qualitative results, quantitative analysis was employed to the actual performance data of insurance planners belonging to A insurance agency during April 2016~March 2019. As a result of the analysis, the age, position, and the number of months worked in the insurance company had a statistically significant effect on the number of life insurance contracts in total insurance contracts and life insurance contracts in total insurance contracts. In addition, the age, position, and the number of months worked in the insurance company had a statistically significant negative impact on the number of non-life insurance contracts in the total number of insurance contracts and the total amount of insurance contracts in total insurance contracts.

The result of this study can be an important basic data for the development of educational programs and job support systems for the training of insurance planners. Insurance companies should refer to ten categories derived from qualitative research in order to increase the performance of insurance planners and to promote long-term service. Especially, it is necessary to develop specialized education programs and job support systems so that cross sales that increase the proportion of life insurance sales increase.

Keywords: Career Experience, Cross-selling, Insurance Product, Insurance Planner, Performance

* First Author, Director of education at Portwin Investment Advisory and specialist of Kiwoom Asset Planner

** Corresponding Author, Associate Professor, Department of Business Administration of Seoul National University of Science and Technology