VI. 결론

금융겸업화시대의 흐름에 따라 보험사의 판매채널도 새로운 변화를 요구받고 있다. 특히 일련의 규제완화가 인적인 대면채널에 가장 큰 영향을 미친 외국의 사례에 비추어 볼 때, 우리나라의 경우에도 보험설계사 조직의 생산성 향상, 경쟁우위 확보가 변화의 중심에 있는 것으로 보인다. 과거 우리나라 생명보험사의 판매채널은 여성 중심의 보험설계사를 중심으로 각 사간 동일하였으므로 판매채널을 둘러싼 경쟁은 채널운영의 효율성에 국한되었으나, 최근에는 고객의 니즈가 다양화되어감에 따라 채널간의 경쟁이 본격화되고 있다. 이와 같은 점을 고려하여 본 연구에서는 여성설계사가 다른 채널과의 경쟁에서 경쟁우위를 확보하고, 생산성을 향상시킬 수 있는 방안으로 다음과 같은 세 가지를 제시하였다.

첫째는 보험설계사 조직의 적절한 포지셔닝과 전략적 활용이다. 이는 선진 외국의 사례가 시사하는 바와 같이 판매채널 다변화에 의하여 보험시장을 둘러싼 고객니즈에 대한 정확한 대응여부가 판매채널의 생산성 및 경쟁우위 형성에 미치는 영향이 증대하고 있기 때문이다.

둘째는 영업조직의 전문성 강화를 위한 기존 여성설계사 조직의 전문조직으로의 전환이다. 이는 현실적으로 우리나라 생명보험사 설계사 조직의 주력은 여성 조직이며, 이 때문에 설계사 조직의 생산성과 경쟁력은 여성설계사 조직에 대한 전문성 강화 노력 없이는 이루어질 수 없다는 점을 고려한 것이다. 과거부터 지적되어온 여성설계사 조직의 생산성 향상이 이들에 대한 인적 구조조정 등을 통하여 많이 개선되었음에도 불구하고 여전히 남성 중심의 설계사 조직과 비교하면 보험 관련 전문지식과 고객의 재무설계, 자산형성 및 관리 등과 같은 서비스 제공 능력이 떨어지는 등 전문성 강화를 위한 질적인 개선노력이 요구된다. 따라서 인적 영업조직의 구축 초기 단계에서부터 전문시스템을 도입함으로써 남성설계사에 준하는 높은 생산성을 확보하고 있는 국내외 사례를 통하여 여성설계사 조직의 개편 방안을 과거와 달리 시스템적인 측면에서 전문조직으로의 전환을 강조하였다. 다만, 급격한 전환은 수

입보험료, 실효·해약율 등에 영향을 미칠 수 있다는 현실적인 상황을 고려하여 충격을 완화하고 원만하게 전환되기 위해서는 3단계의 전환작업이 필요함을 강조하였다. 구체적인 실행절차로는 제1단계로서 지점체계로의 전환(선별작업), 제2단계로 전문화 작업, 제3단계 중간관리자 도입을 통한 정예화 단계를 제시하였다.

셋째는 조직운영체계의 선진화이다. 이는 사례의 검토에서 알 수 있는 바와 같이 기존의 설계사 조직에 대한 낮은 생산성의 해결은 보수체계, 교육체계 등과 같은 단일적인 접근이 아닌 종합적인 시스템 측면에서의 접근을 통해서만 해결될 수 있는 문제라는 점을 고려한 것이다. 이를 위하여 먼저 철저한 선발채용에서 인적 채용경로의 활성화, 리쿠르팅의 전문화 및 설계사 적성평가시스템의 도입을 제시하였다. 또한 채용 설계사의 역량강화를 위하여 현재와 같은 영업개시 전 보다는 영업개시 후 교육 비중을 높이는 비용효율성을 고려한 교육과 보험설계사의 육성·관리를 위한 전문인력 양성의 필요성을 강조하였다.

그러나 이러한 방안들은 모두 밀접한 관계가 있기 때문에 이들은 동시에 수행되어야 할 것이다. 고객 니즈의 다양화에 대응하기 위하여 보험설계사 조직도 다변화할 필요가 있으며, 다변화된 설계사 조직은 정확한 니즈에 대한 대응을 위하여 포지셔닝이 전략적으로 이루어져야 할 것이다. 그런데 다변화되는 판매채널간의 경쟁압력을 극복하기 위해서는 인적 대면조직의 특징 중의 하나인 전문적인 서비스제공을 위하여 전문성을 강화하여야 할 것이며, 이를 위해서는 조직운용체계의 선진화가 동반되어야 할 것이기 때문이다.

그러나, 본 연구는 현재 보험설계사 조직을 전문조직으로 전환하는데 있어서 원활한 전환 방안의 제시, 그리고 이에 수반되는 운영상 문제와 관련된 구체적인 방안 제시에는 미흡하다는 점을 부정할 수 없다. 설문과 사례조사를 통하여 시스템의 도입 여하에 따라 여성조직도 남성조직 수준의 생산성 향상이 가능하다는 점에서 생산성 제고를 위한 전문시스템의 도입과 점진적인 전환을 제시하였으나, 원활한 전환의 대안 제시에는 미흡하다고 판단된다. 또한 보험설계사 조직의 생산성은 조직 운영과 밀접한 관계가 있음을 검토하

고 소득계층별, 상품별 판매채널 선호, 규모별 운영방안을 제시하려고 하였다. 그러나, 방카슈랑스 등과 같은 신규채널의 도입에 따라 채널간 경쟁이 본격화되고 판매채널을 둘러싼 경쟁이 채널운영의 효율성만이 아닌 보험회사 입장에서 어떠한 채널을 중심으로 어떻게 활용할 것인가가 보다 중요한 과제가 되어 가고 있는 현실을 고려할 때 구체적 방안 제시가 미흡하다고 판단된다. 이와 같은 분석은 개별 보험사 전략과 밀접한 관계가 있으며, 판매채널별로 상이한 장·단점을 갖고 있기 때문에 어려운 측면이 있지만, 향후 과제로 남겨 두고자 한다.