

FC 채널 고능률화를 위한 설계사 맞춤형 관리 방안 제시 프로젝트

2018. 02. 20.

비즈니스 애널리틱스

이규봉 이민진

지도 교수님 : 유병준 교수님

 KB생명보험

KB금융그룹

- 목 차 -

I. 서론

1. 기획 배경 및 목적
2. 분석 대상 정의
3. 분석 방법

II. 본론

1. 가설 설정 및 유의성 검정
2. 군집분석

III. 결론

1. 군집별 맞춤형 관리방안
2. 시사점 및 향후 과제
3. 시행착오 및 배운점

I. 서론

1. 기획 배경 및 목적

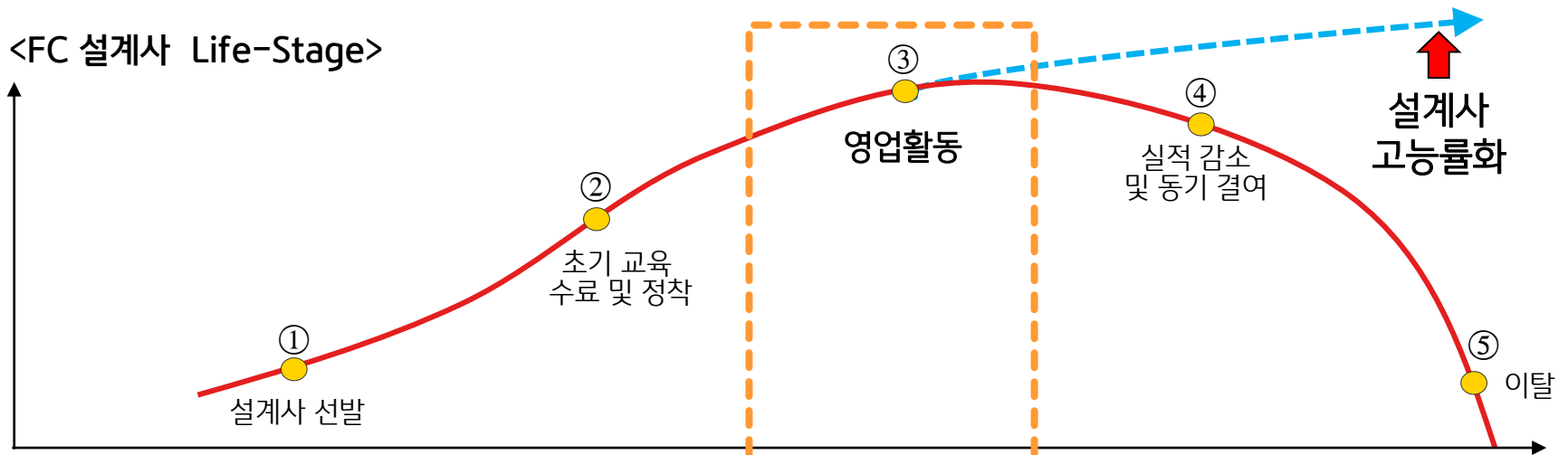
2. 분석 대상 정의

3. 분석 방법

1. 기획 배경 및 목적

FC 설계사 고능률화를 위한 맞춤형 관리 방안 제시

- 설계사 생애주기 상 '영업활동' 시기는 설계사의 고능률화 여부를 가르는 핵심 시점
- 우수 설계사 평가 기준을 확립하고 이를 기반으로 설계사 유형화 실시
- 설계사 유형별 맞춤형 관리를 통해 고능률화 지원이 가능할 것으로 예상

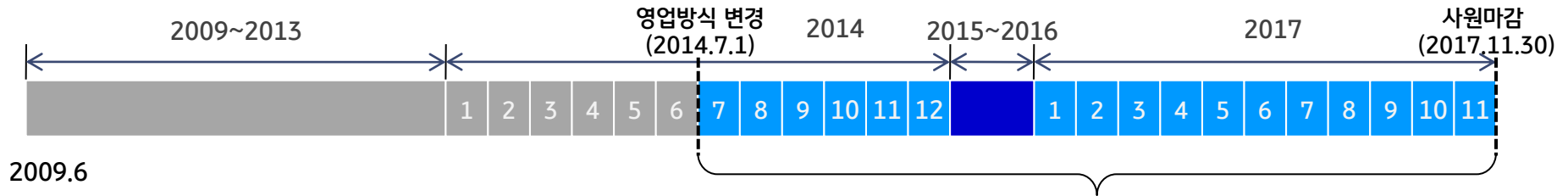


보험사 차원 관리 Point	① 리크루팅	② 조기정착 안착	③ 고능률화	④ 이탈 방지	⑤ 계약관리 & 충원
Point 내 이슈	신입 설계사 모집 기준 미비	가망고객 시장 전이의 표준 모형 발굴/내재화 (지인시장 -> 개척시장)	맞춤형 관리를 통한 고능률화 지원	이탈 방지 징후의 사전 파악	이탈자의 모집계약 관리 및 조직 유지를 위한 신규채용
분석 지향	채용 후 실적 잠재력 및 예상 정착률	가망고객 확대 skill	고능률 설계사 정의를 위한 분석	이탈 원인, 이탈 시점	계약이관 프로세스 및 채용 효율성

2. 분석 대상 정의

1) 분석 대상 설계사

① 2009년 6월~2017년 11월 위촉된 **설계사 5245명**의 데이터 확보



② 영업방식이 변경(TC→FC)된 2014년 7월 이후 설계사 중 신분 변동 (설계사↔매니저) 없었던 **설계사 1228명**

③ 입사 후 1개월 이내 퇴사자 467명 및
무실적 설계사 67명 제외
➔ **총 694명의 설계사 데이터 활용**



2. 분석 대상 정의

2) 활용 데이터

- 대상 설계사의 2014년 7월~2017년 11월 간 체결 계약정보 활용
 - 청약접수건 총 20,331건 / 신계약건 총 17,928건
 - 고객 12,813명 / 상품 32종류 / 설계사 근속 차월별 수수료 데이터

계약 정보		모집인 정보		상품 정보		고객 정보	
1	증권번호	1	성별	1	상품코드	1	성별
2	계약상태	2	나이	2	상품명	2	나이
3	계약일	3	사원코드	3	판매시작일	3	소득
4	상품	4	도입코드 (신인 / 경력)	4	판매종료일	4	직업
5	가입금액	5	해촉코드	5	보험금 가입단위	5	운전코드
6	의무납기	6	위촉일자, 해촉일자	6	보험료 기준금액	6	위험등급
7	보험기간	7	신분	7	준비금 기준금액	수수료 정보	
8	보험료	8	소속	8	예정이율	1	지급 수수료
9	보험금					2	성과 수수료
10	반송					3	모집 수수료
11	청약철회					4	유지 수수료 (회차별)
12	품질보증					5	초기 정착 지원 수수료1, 2
13	실효 및 해약 여부					6	환수 수수료
14	수금방법					7	환산 성적
15	연금개시 연령						
16	납입기간						

3. 분석 방법

회귀분석 및 군집분석을 통한 가설 기반 설계사 유형화 진행

- 성과에 영향을 주는 요소들을 확인 후 가설 설정 및 가설별 활용 변수 도출
- 회귀 분석을 통해 가설의 유의성을 검정하고 군집 분석을 위한 최종 변수 선정
- 계층적 군집분석 후 설계사 유형화 실시 및 유형별 맞춤형 관리 방안 제시



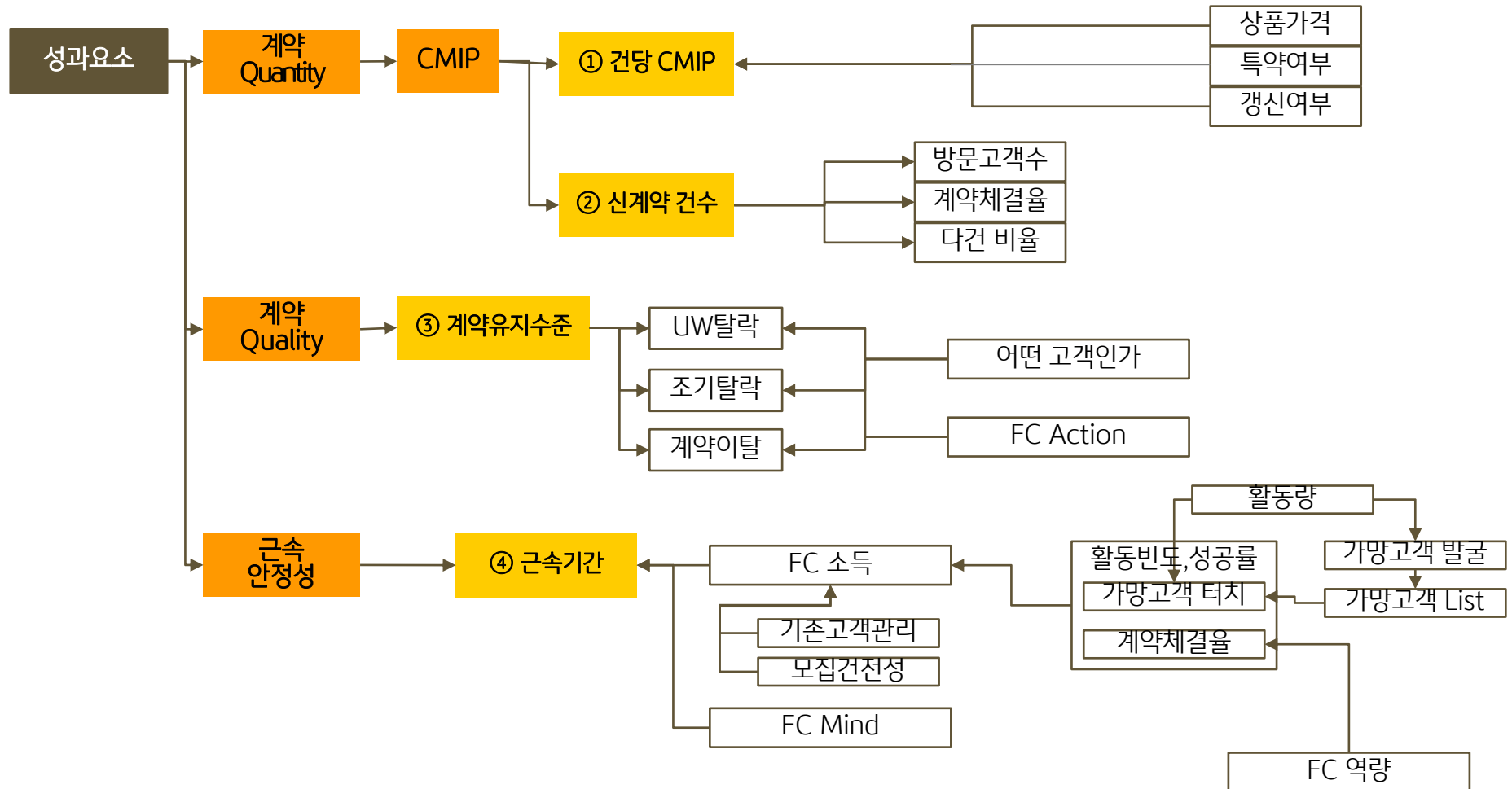
II. 본론

1. 가설 설정 및 유의성 검정
2. 군집분석

1. 가설 설정 및 유의성 검증

우수 설계사 기준 확립을 위한 성과요소 분해

- 설계사의 성과는 크게 '계약의 양', '계약의 질', '근속 안정성'으로 분리할 수 있음
- 세가지 성과기준을 측정하는 지표인 ①건당 CMIP ②신계약건수 ③계약유지수준 ④근속기간을 기준으로 성과에 영향을 미치는 하부 요인 확인 및 가설 설정



1. 가설 설정 및 유의성 검증

1) 건당 CMIP → “얼마나 비싼 상품을 팔았나”

- 건당 CMIP(보험료)는 주계약상품, 특약 여부에 의해 결정
- 청약 후 본사차원에서 계약 적합성 및 고객 위험도 심사 후 최종 보장 범위와 보험료 확정

하부 요소	세부 요소	가설	평가 기준
주계약상품	주계약상품 가격	주계약 상품 가격이 높을수록 건당 CMIP가 높다	- 평균 주계약상품 가격(CMIP)
	주계약상품 종류	보장성 상품을 많이 판매할 수록 건당 CMIP가 낮다	- 보장성 상품 비율
		연금 상품 계약자들의 평균 소득이 높을수록 건당 CMIP가 높다	- 연금 상품 가입 고객의 평균 소득
		보장성 상품 계약자들의 평균 소득이 높을수록 건당 CMIP가 높다	- 보장성 상품 가입 고객의 평균 소득
특약 여부	특약 가격	가격이 높은 특약을 추가할수록 건당 CMIP가 높다	- 전체 특약 평균 가격(CMIP) - 계약 한 건당 특약 평균 가격(CMIP)
	특약 개수	주계약 한 건당 특약을 많이 추가할수록 건당 CMIP가 높다	- 특약 2건 이상 계약 비율
정산율	정산율	1차 마감에서 2차 마감으로 통과되는 비율이 높을수록 건당 CMIP가 높다	- CMIP 기준 정산율

1. 가설 설정 및 유의성 검증

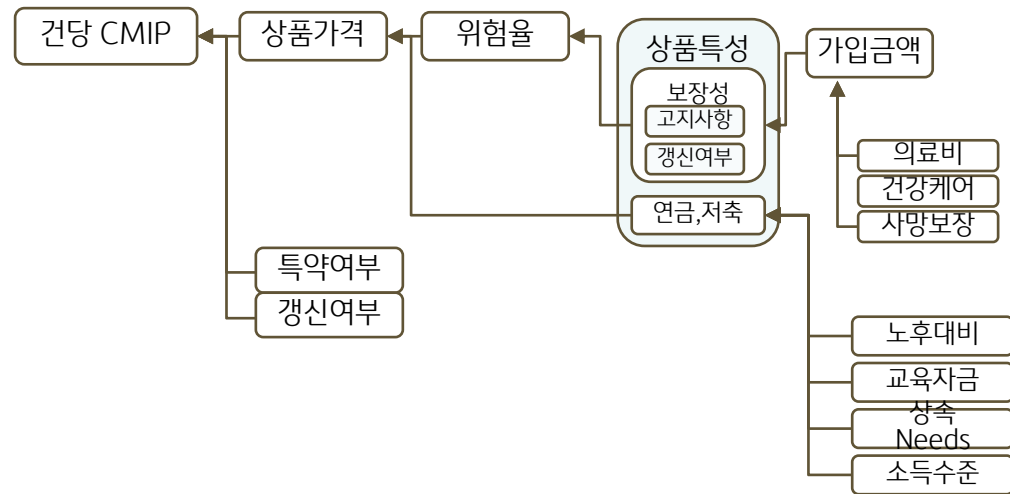
SET1. 건당 CMIP → 총 0개의 변수 채택

- 회귀식 설명력이 타 SET 대비 떨어짐(18%)
- 데이터 확인 결과 건당 CMIP 이상치 비율 및 정도가 보정하기 힘들 정도로 심각
- 현업 인터뷰를 통해 보험상품 가격(CMIP)은 설계사가 의도적으로 선정하기 힘든 부분임 확인
예) 보장성 상품 : 피보험자의 직업, 위험등급 등에 의해 가격이 역산됨/연금 상품 : 피보험자 소득에 의거해 결정
- 계약의 양적 측면은 건당 CMIP가 아닌 신계약 건수로 판단하는 것이 적합함을 확인

<회귀분석 결과>

	변수명	계수	t - value	유의확률
1	특약 개당 CMIP	4.982	4.297	1.99e-05 ***
2	건당 특약 CMIP	1.582	2.265	0.023 *
3	특약 2건 이상 계약 비율	-0.121	-4.476	2.32e-06 ***
4	CMIP 기준 정산율	7.142	2.182	0.029 *
5	보장성 상품 비율	-2.215	-0.736	0.461
6	연금 상품 고객 평균소득	0.003	6.464	1.94e-10 ***
7	보장성 상품 고객 평균소득	2.7e-06	0.154	0.877
Adjusted R^2		0.186	P - value	< 2.2e-16

< 건당 CMIP 책정 요소 >



1. 가설 설정 및 유의성 검증

2) 신계약 건수 → “얼마나 많은 상품을 팔았나”

- 신계약 건수는 방문고객수, 계약 체결률, 설계사 영업스킬, 정산율에 의해 결정

하부 요소	세부 요소	가설	평가 기준
방문고객수	가망고객수	총 가망고객수가 많을수록 신계약 건수가 높다	- 총 가망고객수
	방문 빈도	방문 빈도가 높을수록 신계약 건수가 높다	- 총 방문 고객수 - 가망고객 방문률 - 마감 3일전 계약 비율
계약체결률	가입설계건	가입설계건이 많을수록 신계약 건수가 높다	- 총 가입설계건
	청약성공건	청약건수가 많을수록 신계약 건수가 높다	- 월 평균 청약건수 - 월 평균 신규 계약자 수
영업스킬	상품추천능력	상품에 대한 이해도가 높고 고객 니즈를 잘 파악하는 설계사가 신계약 건수가 높다	- 판매상품군수 - 수료교육수 - 고객 잠재 needs 범위 및 부합도
	설득 능력	고객 설득능력이 높은 설계사가 신계약 건수가 높다	- 설계사 화법 - 판매 포인트 - 평균 마케팅 활용기간
	다건 비율	기존 고객에게 추가 판매를 진행할 수 있는 설계사가 신계약 건수가 높다	- Up sell 비율 - Cross-sell 비율 - 계약건 중 가족계약 비율
정산율	정산율	1차 마감에서 2차 마감으로 통과되는 계약건이 많을수록 신계약 건수가 높다	- 건수 기준 정산율

1. 가설 설정 및 유의성 검증

SET 2. 신계약 건수 → 총 5개의 변수 채택

- 정(+)의 관계 : Cross-sell 비율, 건 수 기준 정산율, 수료교육수, 판매상품군수
 - 교차판매를 잘하는 설계사는 고객 설득력, 상품 이해도 등 영업 스킬이 뛰어날 것으로 추정
 - 정산율이 높은 설계사는 판매 품질 관리를 잘하는 설계사로 추정
 - 수료교육수가 높으면 판매 포인트 및 상품 이해도가 높을 것으로 추정
 - 판매 상품의 종류가 다양하면 상품 이해도가 높고 고객 needs에 맞는 상품 추천이 가능할 것으로 추정
- 부(-)의 관계 : 마감 3일전 계약 비율
 - 급하게 실적을 채우기 위한 행동 패턴으로 월 실적 달성 계획 및 의지가 부족할 것으로 추정

<회귀분석 결과>

	변수명	계수	t - value	유의확률
1	Upsell 비율	-0.003	-0.477	0.633
2	Cross-sell 비율	0.011	2.187	0.029 *
3	건 수 기준 정산율	0.020	43234	2.6e-05 ***
4	마감 3일전 계약비율	-0.010	-4.098	4.6e-05 ***
5	평균 마케팅 활용 기간	-0.043	-0.807	0.420
6	수료교육 수	0.089	2.733	0.006 **
7	판매 상품군 수	0.191	6.608	7.8e-12 ***
Adjusted R^2		0.214	P - value	< 2.2e-16

1. 가설 설정 및 유의성 검증

3) 계약유지수준 → “얼마나 오랫동안 계약을 유지시켰나”

– 계약유지수준은 계약건수, 이탈계약, 계약 특성 및 부실계약 비율에 의해 결정

하부 요소	세부 요소	가설	평가 기준
계약건수	계약건수	적극적으로 영업하는 설계사가 계약유지관리 수준도 높다	- 월 평균 청약건수
이탈 계약	UW 탈락 (언더라이팅)	반송 및 청약취소 비율이 높은 설계사의 전반적 계약 유지수준이 낮다	- 반송 비율 - 청약취소 비율
	조기 탈락	청약철회 및 품질보증 비율이 높은 설계사의 전반적 계약유지수준이 낮다	- 청약철회 비율 - 품질보증 비율
	계약 이탈	민원해지 및 해약, 실효계약 비율이 높은 설계사의 전반적 계약유지수준이 낮다	- 민원해지 비율 - 해약 및 실효계약 비율
계약 특성	고객 측면	고객 연령, 소득, 직업, 위험등급에 따라 계약유지수준이 다르다	- 평균 고객 연령 및 소득 - 직업코드 4, 5, 9등급 비율 - 피보험자 위험등급 2, 3, 4 비율
	상품 측면	고객 보험상품일수록 계약유지수준이 낮다	- CMIP 상위 2~10% 비율
	고객 needs 부합도	고객 니즈 부합도가 높을수록 계약유지수준이 높다	- 고객 needs 부합 정도 - 기고객 동상품군 계약 비율
부실계약	부실계약	부실 계약 비율이 높을수록 계약유지수준이 낮다	- 마감 3일전 계약 비율 - 설계사 본인계약 비율 - 작성계약, 경유계약 추정지표 - 전월대비 신계약 증가량

1. 가설 설정 및 유의성 검증

SET 3-1. 4회차 납입비율 → 총 5개의 변수 채택

- 부(-)의 관계 : 반송비율, 청약철회비율, 품질보증비율, 실효계약비율, 마감 3일전 계약비율
 - 반송, 청약철회, 품질보증비율이 높은 설계사는 전반적 계약유지관리가 미흡할 것으로 추정
 - 실효계약은 해약으로 이어질 가능성이 높기 때문에 부정적인 영향을 미칠 것으로 추정
 - 마감 3일전 급하게 체결한 계약일수록 부실 계약일 확률이 높을 것으로 추정
- 제외 변수 : 평균 고객 연령
 - 현업 인터뷰를 통해 데이터 왜곡 가능성 높음 확인
(0~20대 고객의 실질적 계약자는 30~40대 부모로, 가입된 계약자 연령과 계약유지의 상관성 확인이 어려움)

<회귀분석 결과>

	변수명	회귀 계수	t - value	유의확률
1	월 평균 청약건수	1.422	2.252	0.024 *
2	반송 비율	-0.924	-9.711	< 2e-16 ***
3	청약철회 비율	-0.763	-8.770	< 2e-16 ***
4	청약취소 비율	0.026	0.027	0.970
5	품질보증 비율	-1.256	-5.649	2.4e-08 ***
6	민원발생 비율	0.197	0.428	0.668
7	피보험위험등급 2, 3, 4 비율	0.009	0.190	0.849
8	평균 고객 연령	-0.420	-3.311	0.0009 ***
9	평균 고객 소득	-0.00004	-1.244	0.213

	변수명	회귀 계수	t - value	유의확률
10	직업코드 4, 5, 9 비율	-0.148	-2.654	0.008 **
11	설계사 본인 계약 비율	-0.021	-0.238	0.812
12	실효계약 비율	-0.433	-10.485	< 2e-16 ***
13	해약 비율	-0.132	-2.067	0.039 *
14	Up-sell 비율	0.160	2.403	0.016 *
15	마감 3일전 계약비율	-0.117	-2.912	0.003 **
16	CMIP 상위 2 ~ 10% 비율	-0.069	-1.189	0.235
17	전월대비 신계약 증가량	0.384	0.718	0.473
Adjusted R^2		0.361	P - value	< 2.2e-16

1. 가설 설정 및 유의성 검정

SET 3-2. 9회차 납입비율 → 총 5개의 변수 채택

- 부(-)의 관계 : 반송비율, 청약철회비율, 품질보증비율, 실효계약비율, 마감 3일전 계약비율
(4회차 납입비율 채택 변수와 동일)
- 제외 변수 : 월 평균 청약건수
 - 현업 인터뷰를 통해 데이터 왜곡 가능성 높음 확인
(지인 시장을 빠르게 소진시키고 조기 이탈한 설계사의 영향 등)

<회귀분석 결과>

	변수명	회귀 계수	t - value	유의확률
1	월 평균 청약건수	-3.657	-4.224	2.7e-05 ***
2	반송 비율	-0.788	-6.032	2.8e-09 ***
3	청약철회 비율	-0.408	-3.416	0.0006 ***
4	청약취소 비율	1.451	1.455	0.146
5	품질보증 비율	-1.248	-4.091	0.00004 ***
6	민원발생 비율	-0.014	-0.023	0.981
7	피보험위험등급 2, 3, 4 비율	-0.096	-1.389	0.165
8	평균 고객 연령	-0.545	-3.129	0.001 **
9	평균 고객 소득	-0.00007	-1.591	0.112

	변수명	회귀 계수	t - value	유의확률
10	직업코드 4, 5, 9 비율	-0.231	-3.009	0.002 **
11	설계사 본인 계약 비율	0.223	1.821	0.069
12	실효계약 비율	-0.241	-4.262	0.000002 ***
13	해약 비율	0.214	2.436	0.015 *
14	Up-sell 비율	0.079	0.861	0.389
15	마감 3일전 계약비율	-0.328	-5.946	4.6e-09 ***
16	CMIP 상위 2 ~ 10% 비율	-0.241	-3.018	0.002 **
17	전월대비 신계약 증가량	2.414	3.290	0.001 **
Adjusted R^2		0.235	P - value	< 2.2e-16

1. 가설 설정 및 유의성 검증

4) 근속기간 → “얼마나 안정적으로 FC 조직 이윤창출에 기여했나”

- 근속 기간은 설계사 소득 및 근무환경에 의해 영향을 받음
- 설계사 개인적인 영업 스킬 및 영업 의지에 따라 이탈 여부가 갈릴 수 있음

하부 요소	세부 요소	가설	평가 기준
설계사 소득	지급 수수료	신계약, 유지, 성과, 정착지원 수수료가 많을수록 근속 기간이 길다	<ul style="list-style-type: none"> - 월 평균 신계약/유지/성과 수수료 - 정착지원 수수료1, 2 합계
	환수 수수료	환수 수수료가 적을수록 근속 기간이 길다	<ul style="list-style-type: none"> - 월 평균 환수 수수료
근무 환경	개인	경력, 결혼여부 및 가족구성, 직전 직업에 따라 근속 기간이 다르다	<ul style="list-style-type: none"> - 도입코드 - 결혼여부 및 가족구성 - 직전직업
	회사	해촉 직전 담당 SM과의 나이차 및 성별 일치 여부에 따라 근속 기간이 다르다	<ul style="list-style-type: none"> - 해촉 직전 담당 SM과의 나이차 - 해촉 직전 담당 SM과의 성별 일치 여부
영업 스킬	상품 이해도	상품 이해도가 높을수록 근속 기간이 길다	<ul style="list-style-type: none"> - 판매 상품군수 - 판매 상품의 고객 needs 부합도 - 재무설계, 세무 이슈 이해 정도
	설득 능력	설득 능력이 뛰어날수록 근속 기간이 길다	<ul style="list-style-type: none"> - 판매화법 수준 - 보험 needs 환기 스킬 - Sales 역량
영업 의지	활동량	활동량이 많을수록 근속 기간이 길다	<ul style="list-style-type: none"> - 근속기간 대비 가동비 - 월 평균 계약 건수 - 가망고객 발굴 노력도/ 방문 횟수 - 가망 고객 계약 체결율

1. 가설 설정 및 유의성 검정

SET 4. 근속기간 → 총 2개의 변수 채택

- 정(+)의 관계 : 판매상품군수
 - 판매 상품종류가 다양하면 상품 이해도가 높고 고객 맞춤형 상품 추천이 가능해 안정적 소득 확보에 유리
- 부(-)의 관계 : 월 평균 환수 수수료
 - 환수 수수료가 높으면 근속 부담감이 커져 설계사 이탈 가능성이 높을 것으로 추정

<회귀분석 결과>

	변수명	회귀 계수	t - value	유의확률
1	근속기간 대비 가동비	0.490	1.108	0.2681
2	월 평균 신계약 수수료	0.025	1.916	0.0558
3	월 평균 유지 수수료	0.159	1.074	0.2830
4	월 평균 성과 수수료	- 0.002	-1.148	0.2515
5	월 평균 환수 수수료	- 0.013	-2.191	0.0288 *
6	도입코드	0.476	1.096	0.2736
7	판매 상품군 수	2.185	27.4	< 2e-16 ***
Adjusted R^2		0.583	P - value	< 2.2-16

2. 군집분석

SET 별 선정된 변수로 계층적 군집분석 실시

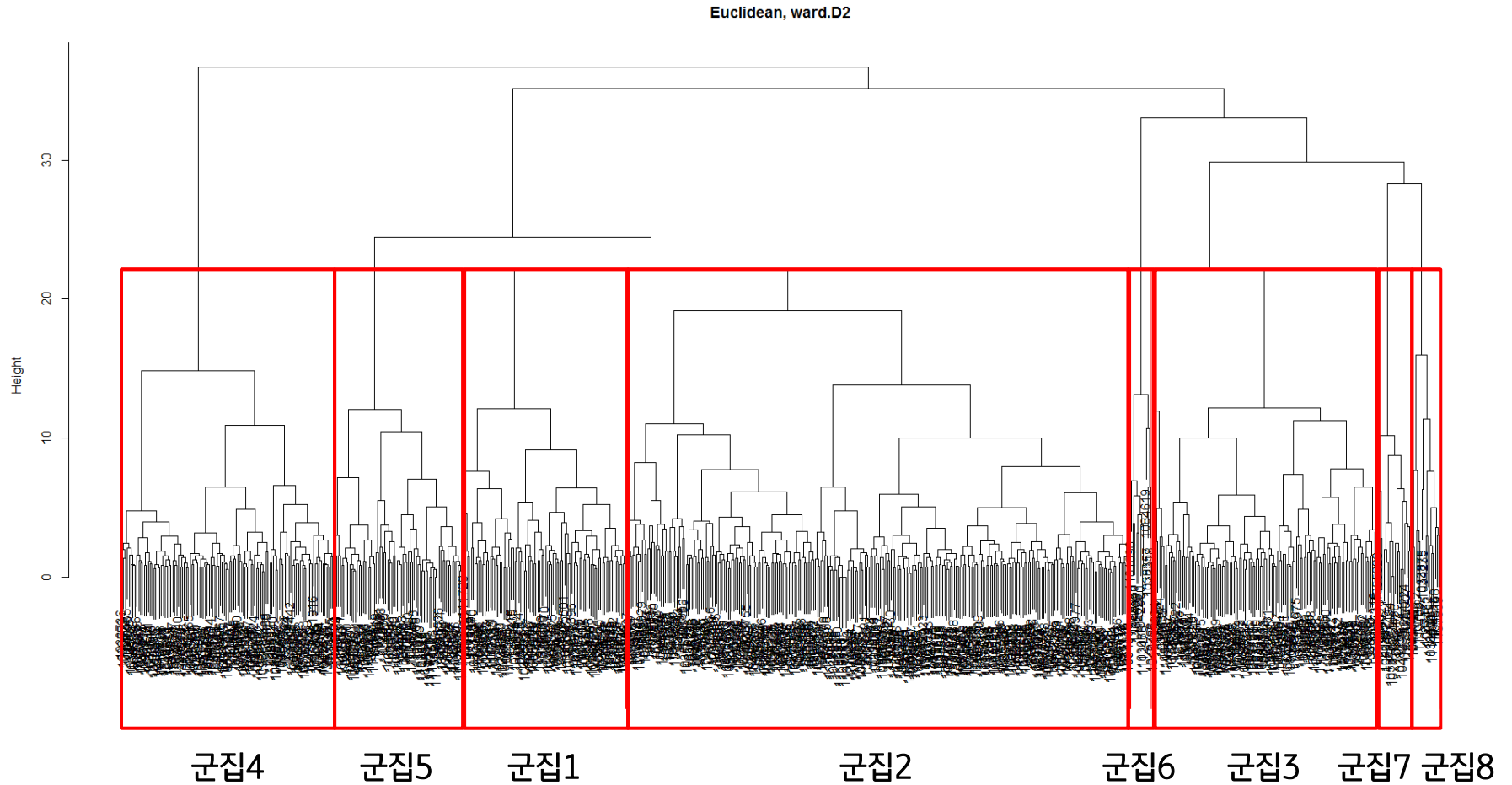
- SET2, 3, 4에서 총 10개의 변수 채택 (유의하지 않은 SET 1 변수 제외)
- 계층적 군집분석(Hierarchical clustering) 이용
- 거리 측정법으로 Ward Dist. 방법 이용

< 군집분석 활용 변수 기술 통계량 >

SET	변수명	최소값	최대값	평균	표준편차
SET 2	교차판매비율	0%	75%	13.71%	11.97
	정산율	0%	100%	92.49%	11.63
	수료교육수	0건	12건	2.44건	2.04
	마감3일 전 계약비율	0%	100%	35.16%	22.59
SET 3	반송비율	0%	100%	8.35%	10.28
	청약철회비율	0%	100%	6%	12.56
	품질보증비율	0%	50%	0.65%	3.59
	실효계약비율	0%	100%	20.65%	21.59
SET 4	환수수료	0만원	290.57만원	11.09만원	33.82
	판매상품군수	1개	14개	4.57개	2.43

2. 군집분석

군집분석 결과 총 8개의 군집 생성



2. 군집분석

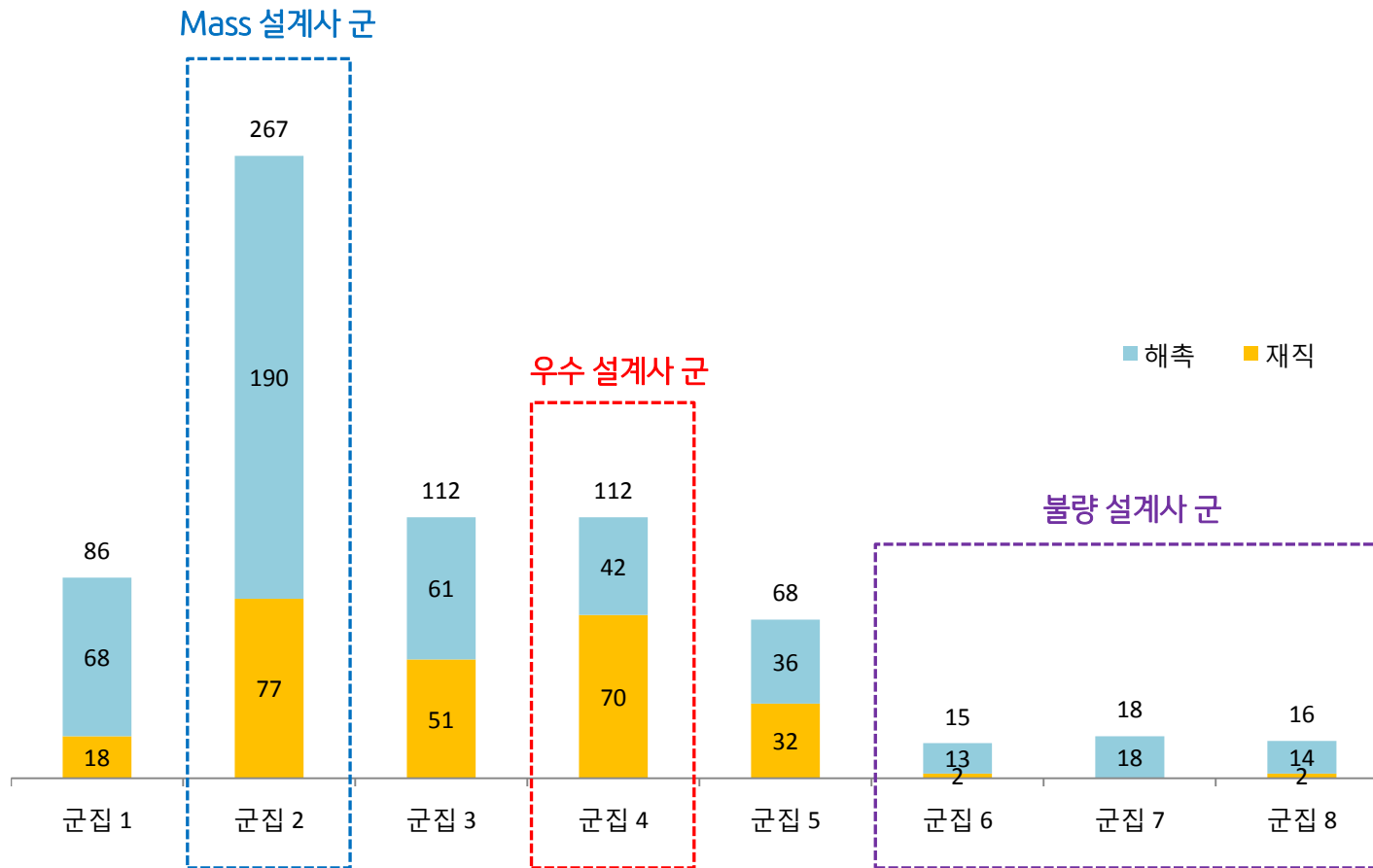
군집별 규모 및 성과지표 평균값 확인

군집	설계사수	총 청약건수	신계약건수 (SET 2)	4회차 납입비율 (SET 3-1)	9회차 납입비율 (SET3-2)	근속기간 (SET4)
1	86명	1890건	2.46건	61%	33%	8.79개월
2	265명	5805건	2.39건	65%	42%	8.63개월
3	119명	2506건	2.06건	49%	26%	7.66개월
4	112명	9291건	3.53건	76%	58%	20.85개월
5	68명	536건	1.63건	58%	22%	4.94개월
6	15명	69건	1.16건	14%	10%	2.53개월
7	18명	167건	2.74건	44%	31%	3.33개월
8	11명	67건	2.00건	23%	3%	3.45개월
전체 평균			2.43건	61%	37%	9.74개월

2. 군집분석

군집별 규모 및 재직/해촉자 분포 확인

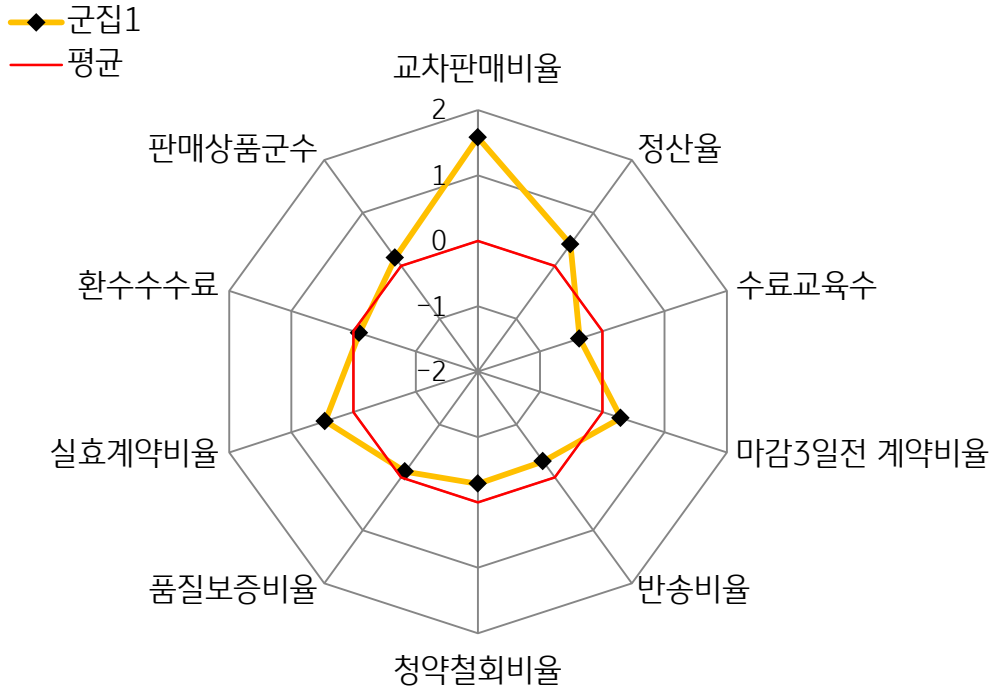
- 군집 2 규모 대비 해촉 설계사 비율 높음
- 군집 4 규모 대비 유일하게 재직 설계사 비율이 50% 이상
- 군집 6, 7, 8 규모 자체가 매우 작음



2. 군집분석

[군집 1]

“교차판매를 통해 기존고객 중심 영업 중인 설계사”



- 신계약 건수
 - 교차판매비율 군집 중 가장 높음
 - 마감 3일전 계약비율 높음
 - 신규고객을 확보하기보다 기존 고객에게 교차판매를 유도해 신계약 확보 중
 - 마감에 쫓겨 급하게 영업하는 경향
- 4회차/9회차 납입비율
 - 실효계약비율 높음
 - 후반 유지율 저하에 영향을 줄 수 있음
- 근속기간
 - 판매상품 종류수 및 환수 수수료 양호

	설계사수	신계약건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
군집1	86명	2.46건	61%	33%	8.79
평균	-	2.43건	61%	37%	9.74

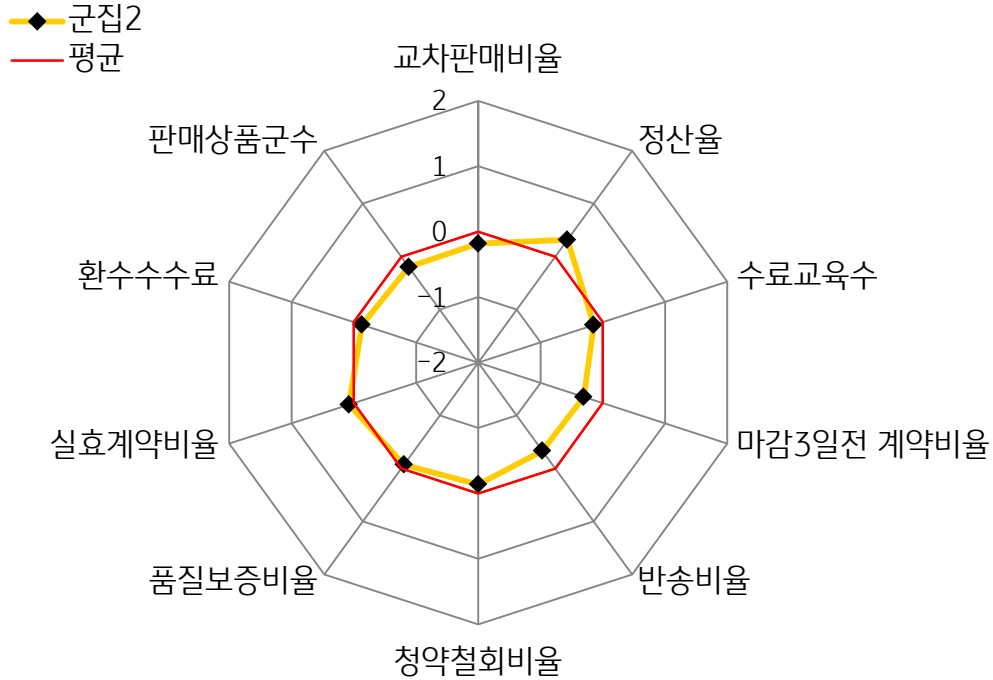
< 관리 Point >

- 1) 신규 고객 유치 및 계약체결주기 관리 필요
- 2) 실효계약 방지 및 방어 필요
- 3) 설계사 지원을 통한 장기근속 유도 필요

2. 군집분석

[군집 2]

“신규고객 확보에 중점을 둔 KB 생명보험의 전형적인 설계사”



- 신계약 건수
 - 교차판매비율이 군집1보다 낮지만 신계약 건수는 평균 수준
→ 기존 고객이 아닌 신규고객 확보를 통해 신계약 확보 중
- 4회차/9회차 납입비율
 - 반송, 청약철회, 품질보증 비율 양호
 - 실효계약비율 평균 수준
- 근속기간
 - 판매 상품 종류수가 평균 이하
→ 상품에 대한 지식이 미흡한 것으로 추정

	설계사수	신계약건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
군집2	265명	2.39건	65%	42%	8.63
평균	-	2.43건	61%	37%	9.74

< 관리 Point >

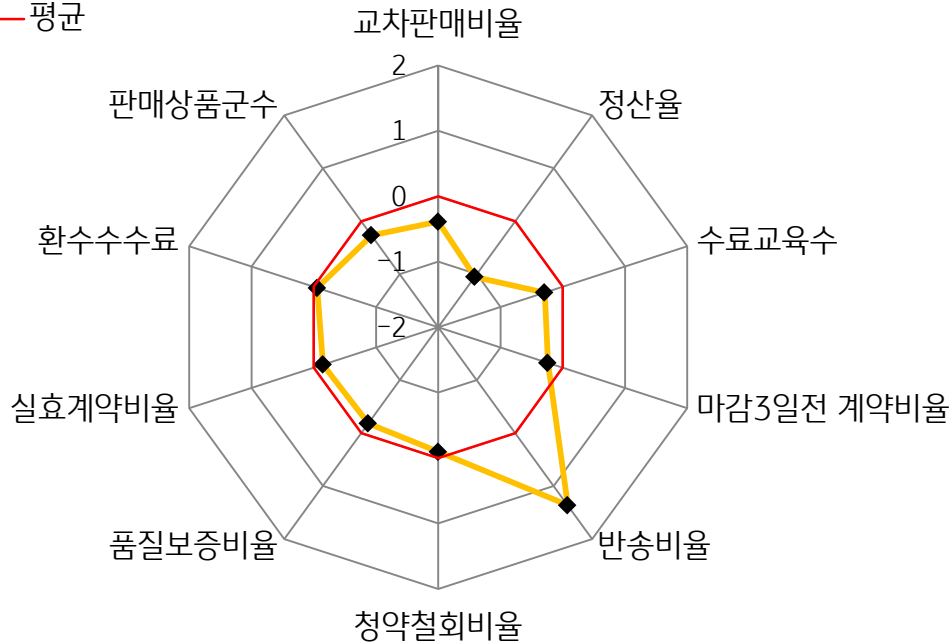
- 1) 기존 고객을 활용해 교차판매를 시도하는 등 효율적인 영업력 필요
- 2) 설계사 지원을 통해 장기근속 유도 필요

2. 군집분석

[군집 3]

“계약 승낙 기준을 미숙지 했거나 고객 설득력이 떨어지는 설계사”

◆ 군집3
— 평균



- 신계약 건수
 - 교차판매, 정산율, 수료교육수 모두 평균 이하
- 4회차/9회차 납입비율
 - 반송비율이 군집 중 가장 높음
 - 반송사유 확인 결과 계약 승낙 기준 미충족 및 계약자 자진 철회가 90% 이상 차지
예) 피보험자 기왕증/현증 문제, 소견서 미첨부, 자동철회 등
 - 청약수가 많지만 신계약으로 이관되지 못함
 - 계약 승낙 기준을 숙지하지 못했거나 고객 설득력이 떨어지는 것으로 추정
- 근속기간
 - 판매 상품 종류수가 평균 이하

< 관리 Point >

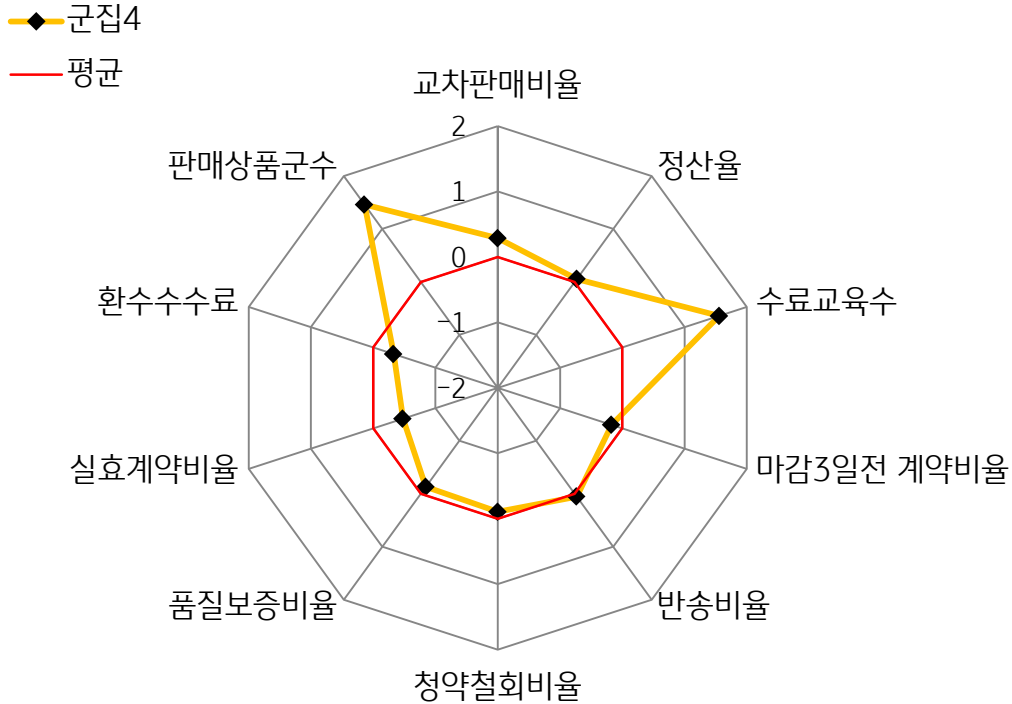
- 1) 신계약 이관율을 높이기 위해 반송사유별 맞춤형 설계사 교육 필요
- 2) 기존고객 관리방법 및 상품 교육을 통해 안정적인 신계약 건수 확보 유도

	설계사수	신계약건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
군집3	119명	2.06건	49%	26%	7.66
평균	-	2.43건	61%	37%	9.74

2. 군집분석

[군집 4]

“Sales 역량이 뛰어난 장기 근속 설계사”



- 신계약 건수
 - 교차판매, 정산율 모두 평균 이상
 - 판매상품 종류수 군집 중 가장 높음
- 4회차/9회차 납입비율
 - 반송 및 청약철회 비율 평균 수준
 - 반송 사유 중 계약자 자진 철회가 28% 차지
→ 고객의 변심을 어느 정도 감수하고 적극적으로 청약을 시도하는 것이 신계약 확보에 긍정적으로 기여한 것으로 추정
- 근속기간
 - 판매 상품 종류수 군집 중 가장 높음

	설계사수	신계약건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
군집4	112명	3.53건	76%	58%	20.85
평균	-	2.43건	61%	37%	9.74

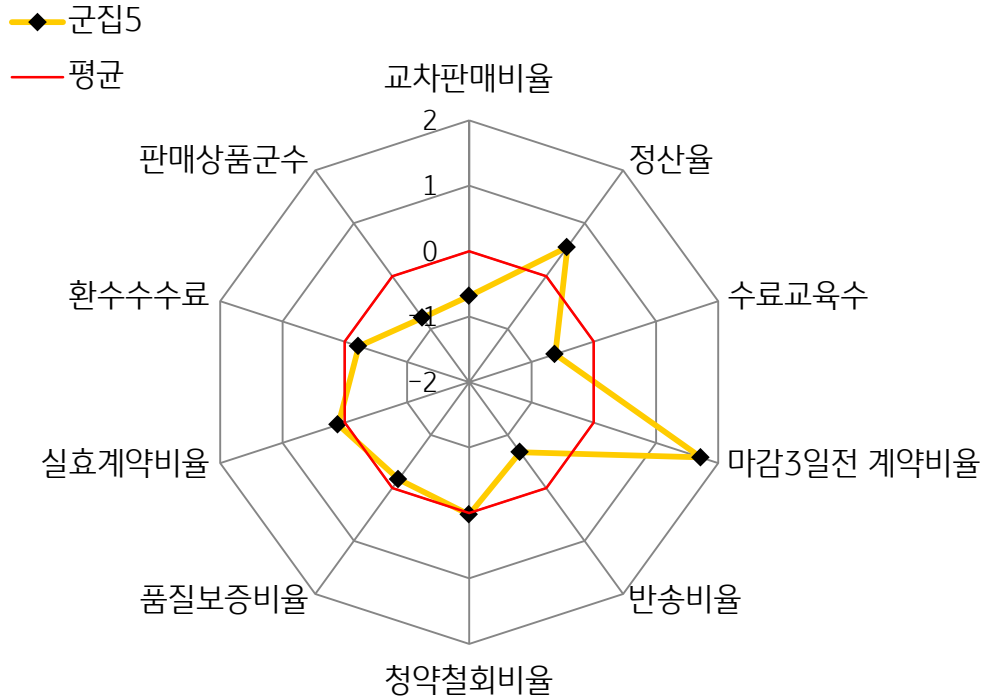
< 관리 Point >

- 1) 영업 전략을 타 군집 설계사와 공유할 수 있도록 인센티브 마련 필요
- 2) 이탈하지 않도록 특별 관리 필요

2. 군집분석

[군집 5]

“판매 전략이 부족하고 마감에 쫓겨 영업하는 설계사”



- 신계약 건수
 - 교차판매, 수수료교육수 저조
 - 마감 3일전 계약비율 군집 중 가장 높음
→ 마감에 쫓겨 급하게 영업하는 경향 보임
- 4회차/9회차 납입비율
 - 청약철회, 실효계약 비율 평균 수준
 - 반송 비율 매우 낮음
→ 반송 확률이 낮은 지인 명의의 작성계약을 시도하는 것으로 추정
- 근속기간
 - 판매 상품 종류가 매우 적음

< 관리 Point >

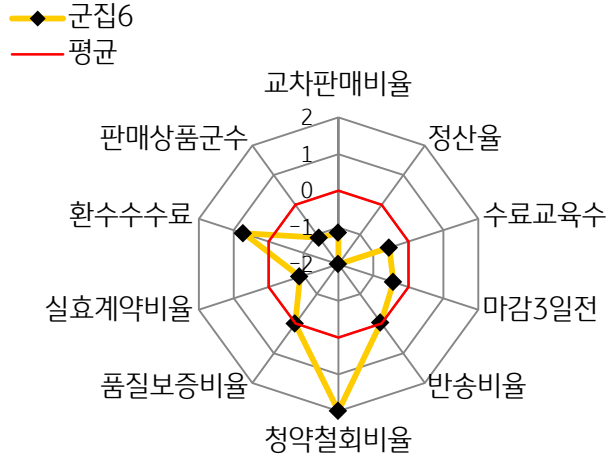
- 1) 신규 고객 확보를 통해 꾸준히 계약을 성사시킬 수 있도록 판매 전략 모색 필요
- 2) 면담을 통해 설계사 자질 확인 필요

	설계사수	신계약건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
군집5	68명	1.63건	58%	22%	4.94
평균	-	2.43건	61%	37%	9.74

2. 군집분석

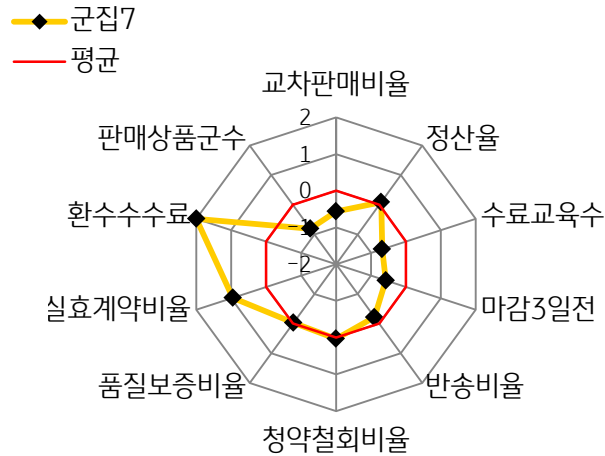
[군집 6, 7, 8]

“비정상적인 판매행태를 보이는 설계사”



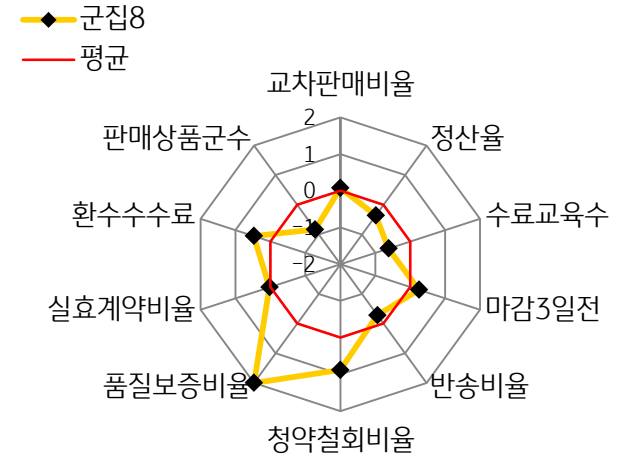
설계사 수	신계약 건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
15명	1.16건	14%	10%	2.53

- 청약철회 비율 및 환수 수수료 높음
- 고객 설득 능력이 떨어져 업무에 적응하지 못해 빠르게 이탈한 것으로 보임



설계사 수	신계약 건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
18명	2.74건	44%	31%	3.33

- 실효계약 비율 및 환수 수수료 최대
- 해약계약 비율이 전체 계약의 21%로 군집 중 가장 높고, 해약 평균소요시간이 4.8개월로 매우 짧음
- 빠른 해약으로 환수 수수료가 커지면서 해촉이 빨라진 것으로 보임



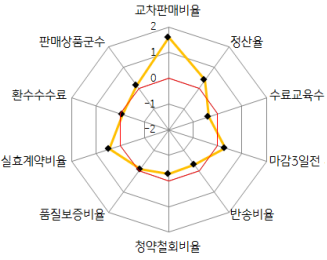
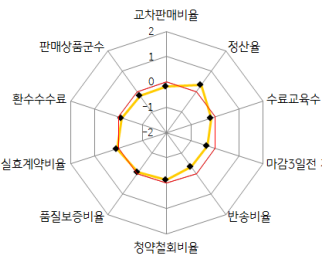
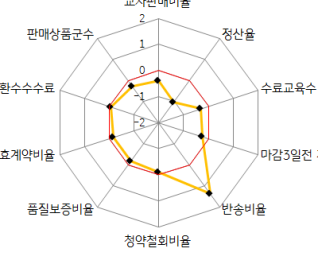
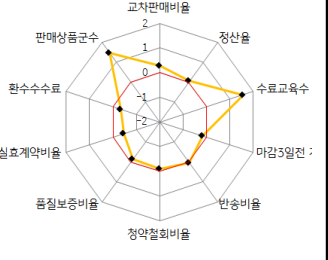
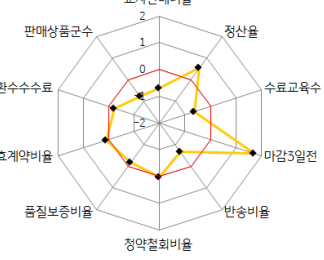
설계사 수	신계약 건수	4회차 납입비율	9회차 납입비율	근속 기간
11명	2.00건	23%	3%	3.45

- 품질보증 비율이 군집 중 가장 높음 (주로 ‘약관 미교부’로 인해 발생)
- 계약 절차 상 문제가 많고 신규 고객 확보에 어려움을 겪어 빠르게 이탈한 것으로 보임

III. 결론

1. 군집별 맞춤형 관리방안
2. 시사점 및 향후 과제
3. 시행착오 및 배운점

1. 군집별 맞춤형 관리 방안

	군집 1	군집 2	군집 3	군집 4	군집 5
군집 특징	<p>교차 판매를 통해 기존고객 중심 영업</p> 	<p>신규고객 확보에 중점 /전형적인 KB 설계사</p> 	<p>계약 승낙기준 미숙지 /고객 설득력 낮음</p> 	<p>Sales역량이 뛰어남 /장기근속 설계사</p> 	<p>판매 전략 부족 /마감에 쫓겨 영업</p> 
관리 Point	<ul style="list-style-type: none"> • 꾸준한 계약체결 • 실효계약 방지/방어 • 장기근속 유도 	<ul style="list-style-type: none"> • 교차판매 등 효율적 영업활동 유도 • 장기근속 유도 	<ul style="list-style-type: none"> • 반송 비율 감축 • 안정적 신계약 확보 위한 전략 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 영업스킬 공유 유도 • 이탈 방지 	<ul style="list-style-type: none"> • 꾸준한 계약체결 • 신규고객 확보 위한 전략 수립
맞춤형 관리 방안	<ul style="list-style-type: none"> - 신규고객 발굴 교육 - 실효 계약 방어를 위한 고객 관리 교육 - 장기 근속시 인센티브 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 맞춤형 상품추천을 위한 상품 교육 - 고객관리 교육 및 교차판매 이점 제시 - 기존 고객 관리를 위한 고객 응대 사은품 지원 - 장기 근속시 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 면밀한 고객 건강 정보 확보를 위한 면담 방법 교육 - 고객 건강 및 위험 등급 관련 계약 인수 기준 교육 - 의도적인 위험고객 청약에 대한 모니터링 필요 - 고객 관련 계약 인수 기준 매뉴얼 제공 - 장기 근속시 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 고소득/전문가 고객 발굴 교육 - 법인/CEO 고객 대상 보험 설계 교육 - 세무/노무 설계 교육 - 영업 노하우 전수 기회 제공 - 근속기간 및 성과에 대한 포상 수준 상향 조정 - 우수 신입 FC 모집시 인센티브 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 영업 동기부여 교육 - 신규 고객 확보 전력 교육 - 화법 및 고객응대 스킬 교육 - 마감 3일 전 계약 과다 발생시 패널티 부여 - 면담을 통한 설계사 자질 파악 - 고객 DB 제공

2. 시사점 및 향후 과제

	FC 효율/계약 분석을 통한 영업효율 개선 방안 (2017.12.15)		FC 채널 고능률화를 위한 설계사 맞춤형 관리방안 제시 프로젝트 (2017.12.04~2018.2.20)	향후 과제
대상 설계사	2014년 1월 ~ 2017년 10월 도입 (904명)	정밀한 분석대상 정의	<ul style="list-style-type: none"> 2014년 7월 ~ 2017년 11월 도입 신분변동 없음 1개월 이상 근무/유실적자(694명) 	장기간 데이터 축적으로 설계사 데이터 풀 확대
군집화 변수	<ul style="list-style-type: none"> 인구통계학적 변수 (성별, 연령) 신인/경력 여부 생산성/소득 → 위촉 및 영업결과에 기준한 요소 고려	판매 행태 변수 활용	<ul style="list-style-type: none"> 교차판매비율, 정산율, 수수료교육수, 마감3일전 계약비율(신계약 건수 관련) 반송, 청약철회, 품질보증, 실효계약비율 (4회차/9회차 납입비율 관련) 환수수수수료, 판매상품군수 (근속기간 관련) → 영업활동 개선에 기준한 요소 고려	<ul style="list-style-type: none"> 고객/설계사/계약 관련 다양한 변수 확보 필요 예) 가망고객수, 터치빈도 등 데이터 정합성 확보 필요 예) SM과의 관계, 설계사와 계약자 관계 등
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> (군집 내) 13회차 유지율 (군집 내) 13회차 정착율 생산성/소득 → 개별 설계사 성과 확인 힘들	개별 성과지표 활용	<ul style="list-style-type: none"> 신계약 건수 4/9회차 납입비율 근속기간 → 개별 설계사 성과 특성 반영됨	머신러닝 기법을 활용해 현업 관점 외 새로운 인사이트 발굴
효율화 방안	조직운영 관점에서 채널 실적 및 설계사 성과 개선방향 제시	맞춤형 영업활동 개선안 제시	군집별 관리 Point 및 영업활동 개선방향 제시 → 설계사 유형별 개선 방향 보완	<ul style="list-style-type: none"> 유의성 높은 변수들을 통해 종합적인 성과 분석 가능 종합적 성과기준을 통해 정밀한 맞춤형 개선방향 제시

3. 시행착오 및 배운점

비즈니스 인사이트에 기반한 분석 필요성

- 데이터 분석 이전에 충분한 배경지식 확보 필요
- 현업에서 중요하게 다루는 문제에서 데이터 분석 시작 필요
- 분석 결과를 해석하고 관련자들에게 상관을 설명할 수 있는 분석 방법이 현업에서 선호됨

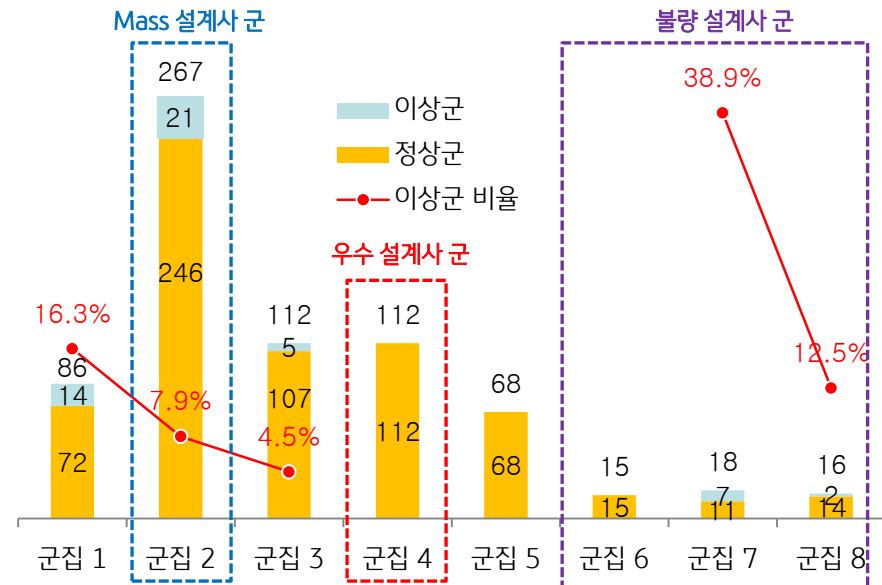
전처리 과정의 중요성

- 분석용 마스터 테이블 구축을 위해 정산용 데이터들의 수치들을 전처리해 변수 마련
- 이상치 제거, 비율화, 가공 등에 프로젝트 기간의 절반 이상 사용

데이터 확보의 중요성

- 유의성 높은 데이터가 다수 확보되어야 정밀한 군집분석이 가능
예) 군집별 문제 설계사 분포 → 문제 설계사가 여러 군집에 고르게 포함됨
- 고객 상세 인적사항 데이터 마련 필요
예) 고객 가족구성, 결혼여부 등
→ 설계사의 주 고객층 확인하고 고객의 잠재 needs 유추가 가능
- 설계사 근무환경(개인/회사측면) 데이터 마련 필요
예) 설계사 가족구성, 직전직업, SM과의 나이차, SM과의 성별 일치 여부 등
→ 설계사 근속의지를 확인하는 데 유용할 것으로 예상
- 설계사 영업 자질 및 노력 측면 데이터 마련 필요
예) 실패한 청약 시도 건에 대한 데이터, 영업스킬, 가망 고객수 등
→ 설계사의 영업 능력을 유추할 수 있을 것으로 예상

< 군집별 문제 설계사 분포 >



THE END