

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

SAŠA VIDMAR

Mentor: izr. prof. dr. MARKO LAH

Somentor: asist. mag. KLEMENT PODNAR

**VLOGA PRODAJNEGA OSEBJA PRI TRŽENJU
ZAVAROVALNIH STORITEV**

Primer: Zavarovalnica Maribor d.d. - PE Ljubljana

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Marku Lahu, in somentorju, asist. mag. Klementu Podnarju, za strokovno vodenje pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi direktorju ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., g. Marku Vilfanu, ki mi je omogočil kvalitativno raziskavo v odseku poslovnih zavarovanj. Hvala vsem poslovnim komercialistom za sodelovanje v intervjujih in za vzpodbudne besede. Še posebej se zahvaljujem njihovemu vodji, g. Jožetu Groboljšku, za strokovno pomoč.

VSEBINSKO KAZALO

UVOD	4
I. TEORETIČNI DEL.....	6
1. ZAVAROVALNIŠTVO.....	6
2. ZAVAROVALNIŠTVO KOT STORITEV	7
2.1 ZAVAROVANEC	9
2.2 IZDELEK - ZAVAROVALNA STORITEV	11
2.3 CENA - ZAVAROVALNA PREMIJA.....	12
2.4 PROCESIRANJE - VLOŽEK IN IZID ZAVAROVALNEGA PROCESA	12
2.5 FIZIČNI DOKAZI	13
2.6 DISTRIBUCIJA ZAVAROVALNIH STORITEV	14
2.6.1 NEPOSREDNE TRŽNE POTI	15
2.6.2 POSREDNE TRŽNE POTI	16
2.7 PROMOCIJA ZAVAROVALNIH STORITEV	17
2.7.1 OSEBNA PRODAJA.....	17
2.7.2 NEPOSREDNO TRŽENJE	20
2.8 POVZETEK.....	22
3. PRODAJNO OSEBJE	24
3.1 UPRAVLJANJE PRODAJNEGA OSEBJA.....	24
3.1.1 CILJI PRODAJNEGA OSEBJA.....	24
3.1.2 STRATEGIJA PRODAJNEGA OSEBJA	25
3.1.3 OBSEG IN SESTAVA PRODAJNEGA OSEBJA.....	27
3.1.3.1 OBSEG PRODAJNEGA OSEBJA.....	27
3.1.3.2 SESTAVA PRODAJNEGA OSEBJA	28
3.1.4 RAZPOREDITEV DELA PRODAJNEGA OSEBJA	30
3.1.5 UPRAVLJANJE PRODAJNEGA OSEBJA.....	33
3.1.6 FAZE PRODAJNEGA PROCESA.....	37
II. PRAKTIČNI DEL.....	43
METODOLOGIJA	44
RAZISKAVA.....	46

1. ISKANJE POTENCIALNIH KUPCEV	47
2. PRIPRAVA NA OBISK.....	48
2.1 PRIDOBIVANJE INFORMACIJ O (POTENCIALNIH) STRANKAH.....	48
2.2 IDENTIFIKACIJA NAKUPNEGA SREDIŠČA.....	49
2.3 INFORMIRANOST NAKUPNEGA SREDIŠČA.....	50
2.4 OBHAJANJE ČUVAJEV NAKUPNEGA SREDIŠČA.....	50
2.5 OPREDELJEVANJE ČASA PRISTOPANJA K (POTENCIALNIM) STRANKAM	51
2.6 IZDELOVANJE DELOVNIH NAČRTOV	52
2.7 PRIPRAVA PRODAJNIH PRIPOMOČKOV	53
2.8 PRIDOBIVANJE POZORNOSTI	53
2.9 LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI POSLOVNIH KOMERCIALISTOV	54
3. ZAČETEK RAZGOVORA.....	55
3.1 PRISTOPANJE K (POTENCIALNIM) STRANKAM	55
4. SERVISIRANJE STRANK.....	59
5. POVZETEK.....	60
6. SKLEP	63
ZAKLJUČEK	65
LITERATURA	67
PRILOGE	72
PRILOGA A: VPRAŠANJA ZA POSLOVNE KOMERCIALISTE LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.	73
PRILOGA B: VPRAŠANJA ZA STRANKE LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.	74
PRILOGA C: OBRAZEC ZA TEDENSKO TRŽNO POROČILO POSLOVNIH KOMERCIALISTOV LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.	75
PRILOGA D: OBRAZEC ZA TEDENSKO TRŽNO POROČILO ODSEKA POSLOVNIH ZAVAROVANJ LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D., KI GA IZPOLNJUJE VODJA POSLOVNIH KOMERCIALISTOV	76

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Trženjski splet za medorganizacijske zavarovalne storitve	9
Slika 2.2: Alternativne tržne poti na medorganizacijskem trgu.....	15
Slika 3.3: Upravljanje prodajnega osebja.....	24
Slika 3.4: Matrika nakupnih odnosov	26
Slika 3.5: Splet tržnih poti	30
Slika 3.6: Model razporeditve izdelkov	31
Slika 3.7: Dejavniki, ki vplivajo na dolžino usposabljanja prodajnega osebja	34
Slika 3.8: Faze prodajnega procesa	37

UVOD

Po Maslowovi hierarhiji potreb sodi materialna varnost med temeljne človekove potrebe, ki so nujne za preživetje (Smith, 1993: 81). Potrošniki jo zadovoljujejo z nakupom zavarovalnih storitev, ki jih zaradi njihove značilne neoprijemljivosti ne morejo oceniti pred dejansko uporabo, tj. škodnim dogodkom, ki je predmet zavarovalne pogodbe. Ker je zagotovljena materialna varnost za ljudi ključnega pomena in so zavarovalne premije (relativno) visoke, ob njihovem nakupu zaznavajo visoko tveganje. Slednjega zmanjšujejo z ocenjevanjem kakovosti zavarovalnih storitev na osnovi oprijemljivih fizičnih dokazov, ki dokazujejo njihovo izvajanje (Voršnik, 2000: 411). Pri kratkoročnih, enostavnejših zavarovalnih storitvah je to najpogostejše prodajna cena, pri kompleksnih in dolgoročnih zavarovalnih storitvah pa prodajno osebje, ki potrošnikom pojasnjuje specifične zavarovalne pogoje in jim nudi individualno strokovno svetovanje (Končina, 1994: 27). Prodajni predstavniki imajo kljub vedno močnejši integraciji osebne prodaje z neposrednim trženjem ključno vlogo pri pridobivanju zaupanja (potencialnih) strank, ki je pogoj za vzpostavljanje dolgoročnih, donosnih odnosov s poslovnimi partnerji, le-ti pa so na medorganizacijskem trgu zaradi maloštevilnosti kupcev še posebej pomembni.

V svoji diplomski nalogi se osredotočam na vlogo prodajnega osebja pri medorganizacijskem trženju zavarovalnih storitev s poudarkom na izvajanju prodajnega procesa, ki je sklepni element upravljanja zavarovalnih predstavnikov.

V teoretičnem delu¹ najprej opredelim zavarovalništvo kot storitev in predstavim medorganizacijski zavarovalni storitveni splet 7P, iz katerega v nadaljevanju tudi izhajam. Definiram medorganizacijski trg in predstavim njegove značilnosti ter vzroke za nujnost izvajanja marketinških odnosov. Opredelim osnovne in dodatne zavarovalne storitve, vpliv zavarovalne premije na nakupno odločitev ter označim zavarovalno storitev kot proces informiranja in zbiranja informacij, ki, ne glede na tradicionalno željo potrošnikov po osebni stiku s prodajnim osebjem, zahteva minimalno prisotnost kupcev v procesu njihovega izvajanja. Slednje sicer potrdim tudi pri preučevanju medorganizacijskih

¹ Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila primarne in sekundarne podatke. Večino sekundarnih podatkov sem našla s pomočjo internetnih podatkovnih baz COBISS in Emerald. Dostop do posameznih člankov o zavarovalništvu so mi omogočili na Slovenskem zavarovalnem združenju in v Zavarovalnici Maribor d.d., promocijsko gradivo mariborske zavarovalniške hiše sem dobila v njihovi ljubljanski poslovni enoti. Primarne podatke sem pridobila s kvalitativno raziskavo v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., ki jo natančneje opredeljujem v poglavju metodologija.

zavarovalnih tržnih poti in promocijskih orodij, vendar ugotovim, da zaradi nujnosti vzpostavljanja odnosov, ki temelji na zaupanju enakovrednih poslovnih partnerjev, prodajno osebje na medorganizacijskem trgu vseeno predstavlja ključen fizičen dokaz, na podlagi katerega medorganizacijski kupci ocenjujejo kakovost zavarovalnih storitev in pridobivajo zaupanje v zavarovalnico. V izdelan teoretični okvir nato umestim upravljanje prodajnega osebja s poudarkom na izvajanju prodajnega procesa.

Cilj diplomskega dela je preučiti izvajanje prodajnega procesa v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. ter ugotoviti morebitna razhajanja med teorijo in prakso. V ljubljanski podružnici štajerske zavarovalnice so se leta 2002 lotili reorganizacije poslovanja in si za cilj zastavili bistveno povečanje tržnega deleža v ljubljanski regiji. Vodstvo zavarovalnice zato zanima, kako poslovni komercialisti pridobivajo nove stranke in ohranjajo obstoječe. V kvalitativni raziskavi se tako osredotočam na prve tri faze prodajnega procesa (iskanje potencialnih strank, priprava na obisk, začetek razgovora) in fazo servisiranja strank ter delo poslovnih komercialistov osvetlim še s strani njihovih odjemalcev.

I. TEORETIČNI DEL

1. ZAVAROVALNIŠTVO

Zavarovalni trg tvorijo zavarovalne storitve, njihovi ponudniki in povpraševalci. Jedro zavarovalne storitve predstavlja obljuba ponudnika zavarovalne storitve - zavarovalnice, da bo stranki zagotovila materialno (gospodarsko) varnost², se pravi, da bo ob morebitni škodi, ki je predmet zavarovalne pogodbe³, nadomestila finančne posledice z ustrezno odškodnino⁴. Obljuba je prodana, ko sklenitelj zavarovanja plača zavarovalnici zavarovalno premijo⁵, izpolnjena pa je takrat, ko zavarovanec prejme v skladu z zavarovalnimi pogoji⁶ obljubljeno višino denarnega nadomestila za škodo, ki jo je pretrpel (Končina, 1994: 26).

Predmet zavarovanja je posamezna vrsta nenamerne in naključne (gospodarske) nevarnosti⁷, v kolikor je v zavarovanje⁸ vključena dovolj velika nevarnostna skupina⁹ enako ogroženih nevarnostnih subjektov¹⁰, da se v škodnem procesu uveljavi zakon velikih števil¹¹ (Korošec, 1991: 10). S presojanjem deleža pričakovane celotne velikosti škod, ki bi v opazovanem obdobju odpadel povprečno na vsak nevarnostni subjekt v skupini, je vzpostavljen mehanizem za vnaprejšnje zagotavljanje virov njihovega financiranja (Končina, 1994: 26). Zavarovalnice lahko tako z natančno opredeljenimi in sorazmerno nizkimi prispevki številnih zavarovancev zberejo zadostna sredstva za nadomestitev škode, ki bi sicer posameznika, skupino ali celotno družbo zagotovo uničile, hkrati pa si kot dejavnost zagotovijo svojo lastno gospodarsko varnost (Tručl, 1993: 32).

² »Gospodarska varnost /.../ je gotovost, da bo z njenim uresničenjem nastala gospodarska škoda nadomeščena z zavarovanjem« (Boncelj, 1983: 76).

³ »Zavarovalna pogodba je tista, ki nastane (in z njo zavarovalno razmerje), ko se obe stranki ustno in pismeno sporazumeta o njenih bistvenih sestavinah, zlasti o predmetu in ceni zavarovalne kupčije. Njen nastanek je vezan na nastanek zavarovalne listine tj. zavarovalne police« (Boncelj, 1983: 32).

⁴ »Odškodnina je zunanji izraz in potrditev gospodarske varnosti. /.../ je bodisi neka količina vrednosti (denarna vsota), ki jo zavarovalnica plača, ali neka količina dobrin in naturalnih storitev z vrednostjo, ki jo zavarovalnica da za nadomestitev škode in upostavitve prizadetega nevarnostnega objekta v prejšnje stanje, s tem pa tudi za upostavitve bodisi samo vrednostnega ali pa naturalnega in vrednostnega premoženja prizadetega nevarnostnega subjekta« (Boncelj, 1983: 20).

⁵ »Zavarovalna premija je plačilo za gospodarsko varnost, ki jo dobivajo zavarovalci od zavarovalnic« (Boncelj, 1983: 19).

⁶ Zavarovalni pogoji se delijo na splošne in posebne:

»Splošni zavarovalni pogoji so tipizirana, splošna, skupna vsebina vsake zavarovalne pogodbe v dani zavarovalni panogi. Ko se sklene zavarovanje, velja avtomatično« (Boncelj, 1983: 31).

»Posebni zavarovalni pogoji so glede nekaterih vprašanj individualizirana vsebina zavarovalne pogodbe. Z njimi se predvsem dopolnjujejo splošni zavarovalni pogoji. Veljajo samo ob posebnem dogovoru in ne avtomatično s sklenitvijo zavarovalne pogodbe« (Boncelj, 1983: 31).

⁷ »Gospodarska nevarnost je možnost gospodarske škode na posameznih nevarnostnih objektih in njihovo uresničevanje v množici nevarnostnih objektov« (Boncelj, 1983: 46).

⁸ »Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti« (Boncelj, 1983: 13).

⁹ »Nevarnostna skupina je celotnost množice nevarnostnih objektov, povezanih zaradi izravnavanja nevarnosti« (Boncelj, 1983: 77).

¹⁰ »Nevarnostni subjekt je gospodarski subjekt, ki mu nevarnostni objekt gospodarsko in pravno pripada ali mu je celo enak, ter je zaradi tega v gospodarski nevarnosti« (Boncelj, 1983: 42).

¹¹ Po zakonu velikih števil se število škod na posameznih objektih, ki so izpostavljeni nevarnostim, tem bolj približuje dejanski verjetnosti za nastanek škod, čim večje je število tovrstnih objektov (Korošec, 1991: 10).

Zavarovalnice zavarovanja najpogosteje razporejajo po zavarovalnem objektu¹² (človek, hiša, gospodarsko poslopje, kmetijski pridelki in posevki, živina, avto, blago pri transportu) in nevarnostih, izhajajočih iz določene lastnosti objekta, ki je predmet zavarovanja¹³ (Končina, 1994: 26).

Zavarovalne storitve so namenjene bodisi fizičnim ali pravnim osebam, s čimer praviloma sovпада organizacijska delitev zavarovalnih hiš na zasebni in poslovni sektor. Zavarovalnice tako usmerjajo svojo dejavnost na trg široke potrošnje in na medorganizacijski trg, ki imata vsak svoje značilnosti. V diplomski nalogi se osredotočam na trženje zavarovalnih storitev pravnim osebam, tj. organizacijam, ki ga podrobno obravnavam v nadaljevanju.

2. ZAVAROVALNIŠTVO KOT STORITEV

Jedro zavarovalništva predstavljajo storitve, ki jih Grönroos opredeli kot *»aktivnosti ali skupek aktivnosti, ki so bolj ali manj neotipljive in se ponavadi, a ne nujno, vršijo v interakcijah med potrošniki in storitvenimi zaposlenimi in/ali fizičnimi dobrinami in/ali sistemi ponudnika storitev, ki so ponujeni kot rešitev potrošnikovih težav«* (Grönroos, 1997: 27). Zeithamlova in Jo Bitnerjeva jih označita kot *»dejanja, procese in izvedbe, ki vključujejo vse ekonomske aktivnosti, pri katerih končni rezultat ni fizični izdelek ali konstrukt, uporaba pa ponavadi poteka hkrati s proizvodnjo. Dodana vrednost, ki jo storitev nudi potrošniku, je ponavadi v obliki, ki je v osnovi neoprijemljiva«* (Zeithaml in Bitner, 1996: 25). Naj navedem še Kotlerja, ki mu storitve predstavljajo *»dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek«* (Kotler, 1998: 464).

V navedenih definicijah avtorji opredeljujejo storitev kot aktivnost, proces, izvedbo ter dejanje oziroma delovanje. Storitve torej niso statične – njihovo bistvo je v procesnosti ali kot pravi Mc Luhan: *»V primeru storitev je izdelek pravzaprav proces«* (Mc Luhan v Snoj, 1998: 63). Shostackova dodaja, da so *»procesi za storitve to, kar so surovine za izdelke«* (Shostack v Snoj, 1998: 63). In prav iz procesnosti izhajajo vse ostale lastnosti storitev:

¹² *»Nevarnostni objekti so gospodarski predmeti ali ljudje, ki so v gospodarski nevarnosti, v stanju, v katerem se lahko na njem ali zaradi njega uresniči gospodarska nevarnost v nevarnostnem dogodku in v gospodarski škodi«* (Boncelj, 1983: 38).

¹³ Predmet zavarovanja je npr. nevarnost nastanka požara, ker ima objekt zavarovanja takšno lastnost, da je nevarnost požara objektivno navzoča. Pri osebah obstaja objektivna nevarnost ponesrečenosti ali smrti. Po vsakem od teh dogodkov nastopijo finančne posledice za človeka samega ali njegovo okolje, pred katerimi se je mogoče zavarovati (Končina, 1994: 26).

1. neoprijemljivost¹⁴; storitve so neotipljive. Za razliko od fizičnih izdelkov jih kupci pred nakupom ne morejo zaznati s svojimi čutili, kar jim predstavlja težave. Ponudniki storitev jih zato skušajo čim bolj opredeliti s pomočjo otipljivega dokaznega gradiva, na osnovi katerega potrošniki dojemajo njihovo vsebino in kakovost.

2. neločljivost; storitve se proizvedejo in porabijo istočasno, zato so tako ponudniki kot tudi kupci aktivno vključeni v proces izvajanja in vplivajo na njihovo kakovost.

3. spremenljivost; storitve so nestalne, saj so odvisne od izvajalcev, aktivno vključenih potrošnikov ter od časa in kraja izvedbe. Ponudnikom je tako težko dosegati njihovo standardno kakovost.

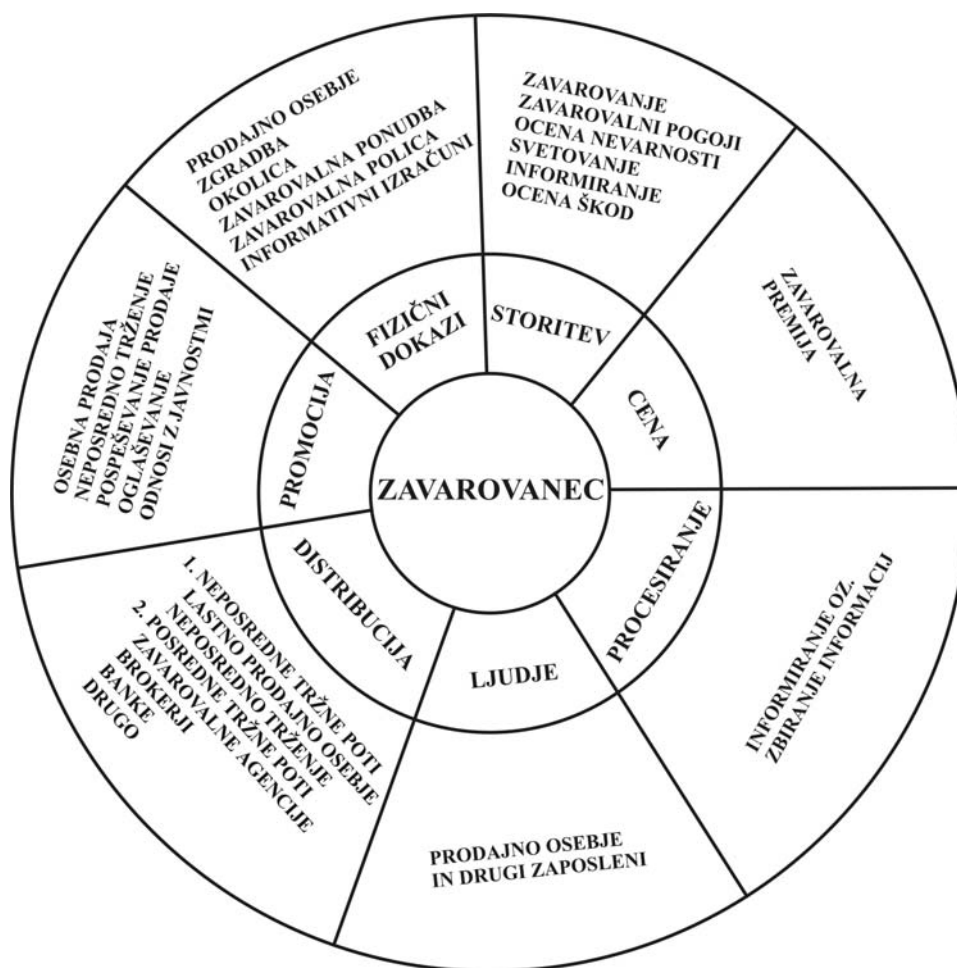
4. minljivost; storitev se ne da shranjevati oziroma proizvajati na zalogo. Pri stalnem povpraševanju organizacije vnaprej zagotovijo vse potrebno za izvajanje kakovostne storitve. Kadar pa povpraševanje niha, se pojavijo težave, saj se morajo podjetja pravočasno prilagajati obema skrajnostima ter ustrezno prerazporediti svoja sredstva in delovne moči.

5. (ne)lastništvo; ob nakupu potrošnik ne postane lastnik storitve, dobi jo le v uporabo ali v najem (Palmer, 2000: 576-580).

Zaradi sočasnosti izvajanja storitev so v storitveni proces vključeni tako ljudje, ki so zaposleni v storitvenih organizacijah, kot njihovi uporabniki. Oboji aktivno sodelujejo pri oblikovanju storitev in vplivajo na njihovo kakovost. V storitvenem trženjskem spletu (7P) ima zato človeški dejavnik (people) osrednjo vlogo, poleg slednjega pa ga po mnenju Boomsa in Bitnerja sestavljajo še storitveni izdelek (product), cena (price), lokacija (place), procesiranje (processing), fizični dokazi (physical evidence) in komuniciranje (promotion) (Booms in Bitner v Jančič, 1999: 60). Ker v diplomski nalogi preučujem zavarovalne storitve na medorganizacijskem trgu, sem v središče trženjskega spleta postavila zavarovanca - organizacijo, nanjo pa usmerila vse ostale elemente medorganizacijskega zavarovalnega storitvenega spleta, ki ga prikazuje slika 2.1:

¹⁴ Po Batesonu so storitve dvojno neoprijemljive: uporabnik storitvenega procesa jih ne more otipati – so torej »fizično neotipljive«, hkrati jih ni mogoče enostavno opredeliti, formulirati in razumeti – so torej tudi »razumsko neotipljive« (Bateson v Snoj, 1998: 65).

Slika 2.1: Trženjski splet za medorganizacijske zavarovalne storitve



Vir: prirejeno po Končina, 1994: 200

V nadaljevanju proučujem posamezne elemente pričujočega medorganizacijskega zavarovalnega storitvenega spleta. Na ta način ustvarim širši teoretični okvir, v katerega umestim upravljanje prodajnega osebja, ki predstavlja jedro diplomskega dela.

2.1 ZAVAROVANEC

Zavarovanec predstavlja središče trženjskega spleta za zavarovalne storitve, saj je nanj naravnanih vseh 7 storitvenih P-jev. Nahaja se na medorganizacijskem trgu zavarovalnih storitev, za katerega so značilne določene posebnosti.

»Medorganizacijski trg sestavljajo vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej« (Kotler, 1998: 205). Na medorganizacijskem trgu zavarovanj organizacije kupljenih storitev ne prodajajo nadaljnjim členom v nakupovalni verigi, ampak jih koristijo same (Parasuraman, 1998: 310). Končni porabniki so za razliko od potrošniških trgov maloštevilna in dobro informirana podjetja, za katera je značilno strokovno kupovanje usposobljenih nabavnih zastopnikov, sicer pa na nakupne odločitve vpliva več ljudi. Webster in Wind jih poimenujeta *»nakupno središče«* in jih opredelita kot *»vse tiste posameznike ali skupine, ki sodelujejo v postopku nakupne odločitve ter si delijo cilje in tveganje pri nakupu«* (Webster in Wind v Kotler, 1998: 209). To pa so:

- 1. uporabniki;** osebe, ki bodo uporabljale izdelek ali storitev. Pogosto predlagajo nakup in sodelujejo pri opredelitvi značilnosti.
- 2. vplivneži;** ponavadi tehnično osebje, ki sodeluje pri opredelitvi značilnosti izdelka oziroma storitve in zbira podatke o alternativah.
- 3. odločevalci;** odločajo o potrebah po izdelkih oziroma storitvah in o dobaviteljih.
- 4. potrjevalci;**odobrijo predlagane dejavnosti odločevalcev in nakupovalcev.
- 5. nakupovalci;** izbirajo dobavitelje in se dogovarjajo o nakupu, včasih sodelujejo tudi pri določanju značilnosti izdelkov.
- 6. čuvaji;** nabavno osebje, receptorji in telefonisti, ki lahko preprečijo stike prodajnega osebja z nakupnim središčem (Palmer, 2000: 476-477).

Število ljudi, ki so vpleteni v medorganizacijsko kupovanje, je različno. Ker je njihova vloga odvisna od vrste izdelka ali storitve, je težko ugotoviti, kdo so poglobitni udeleženci pri nakupnem odločanju, kdo vpliva na katere odločitve, kakšna je moč posameznikovega vpliva in kakšna merila uporablja pri vrednotenju (Kotler, 1998: 209-210). Predvsem pri pristopanju k novim potencialnim kupcem je za organizacije pomembno, da se o njih čim bolje informirajo in skušajo identificirati ustrezna poznanstva (priporočila), ki jim pomagajo obiti čuvaje ter se prebiti do vplivnega jedra nakupnega središča (Dovžan, 1995: 93). Ker se struktura in vplivnost zaposlenih v podjetjih spreminjata, ju morajo ponudniki storitev neprestano spremljati.

Zaradi maloštevilnih, zato pa toliko bolj pomembnih kupcev, se med dobavitelji in odjemalci na medorganizacijskih trgih sčasoma vzpostavijo tesne (poslovne) vezi (Kotler, 1998: 206). Te zahtevajo spremembo transakcijske miselnosti organizacij, ki je usmerjena h kratkoročnemu dobičku in implicira aktivnega ponudnika, ki anonimnemu pasivnemu kupcu na množičnem trgu ponuja standardne izdelke in storitve, k filozofiji dolgoročnih marketinških odnosov (Grönroos, 1996: 6). Slednje Grönroos opredeli kot *»identificiranje, vzpostavljanje, ohranjanje in krepitev odnosov s potrošniki in drugimi udeleženci na profitabilen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje z medsebojnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub«* (Grönroos, 1996: 7). Marketinški odnosi temeljijo na pogostih neposrednih interakcijah organizacije s potrošniki ter oblikovanju in neprestanem izpopolnjevanju kakovostnih podatkovnih baz odjemalcev. Storitvena organizacija - zavarovalnica je namreč sposobna ponuditi svojim odjemalcem storitev »po meri« le, če slednji aktivno sodelujejo pri njenem oblikovanju. Tako pridobljeno zadovoljstvo in s tem zaupanje ter lojalnost strank, ki so pogoj za dolgotrajno, obojestransko donosno medsebojno sodelovanje, pa ji zagotavljajo dolgoročno konkurenčno prednost (Grönroos, 1996: 12).

2.2 IZDELEK - ZAVAROVALNA STORITEV

Z nakupom zavarovalne storitve zavarovanec na medorganizacijskem trgu zadovolji svojo temeljno potrebo po varnosti. Ker so storitve neotipljive, ima korist od nakupa šele in zgolj v primeru škodnega dogodka na področju nevarnosti, ki je predmet zavarovalne pogodbe. Osnovno zavarovalno storitev predstavlja posamezno zavarovanje (osebno ali premoženjsko) in zavarovalni pogoji, cenitev nevarnosti, sklenitev zavarovanja, cenitev škod, likvidacija, izplačila zavarovalnin ter uveljavljanje regresov za odškodnine. Med dodatne storitve, ki so pomembne za izvajanje marketinških odnosov, pa sodi izčrpno servisiranje strank s poudarkom na informiranju in strokovnem svetovanju (Voršnik, 2000: 411).

2.3 CENA - ZAVAROVALNA PREMIJA

Zavarovalna premija predstavlja obseg nevarnosti, ki je predmet zavarovalne pogodbe, in vključuje ceno zavarovanja v odnosu do pričakovane škode ter drugih načrtovanih odhodkov zavarovalnice¹⁵ (Boncelj, 1983: 19-20). Prodajna cena ima največji vpliv na vrednotenje kakovosti storitve in oblikovanje nakupne odločitve pri kratkoročnih, manj obsežnih zavarovalnih storitvah, ki zahtevajo zmerne finančne vložke (npr. avtomobilska zavarovanja). Pri kompleksnih, dolgoročnih zavarovalnih storitvah (npr. življenjskem zavarovanju), ki za kupce predstavljajo večje finančne obremenitve, je za razliko od enostavnejših pomembna dodatna strokovna pomoč izkušenega prodajnega osebja. Na nakupno odločitev tako bolj kot prodajna cena vplivata varnost in koristnost, ki ju obljublja sklenitev zavarovanja, ter kupčevo zaupanje v zavarovalnico, ki se vzpostavi z dolgoletnim korektnim poslovnim odnosom (Končina, 1994: 27).

2.4 PROCESIRANJE - VLOŽEK IN IZID ZAVAROVALNEGA PROCESA

Lovelock v knjigi *Managing Services* (1998) označi storitev kot proces, ki zahteva določen vložek in izid (Lovelock, 1998: 20). V tem smislu navaja Morrisinovo in Johnstonovo razvrstitev storitev glede na tri tipe vložkov¹⁶: stranke same, opredmeteno posest in informacije, ki se opredelijo v t.i. operativnem storitvenem sistemu¹⁷ (Morris in Johnston v Lovelock, 1998: 21-22). Slednjega avtor primerja z gledališko igro, pri kateri občinstvo (stranke) spremlja predstavo na odru, ki skupaj z igralci (kontaktno osebje) in sceno (fizični dokazi) sestavlja vidni del izvajanja storitve. Zakulisja gledalci ne vidijo, zato zanje ne obstaja. Nanj postanejo pozorni zgolj v primeru, če ljudje v »tehničnem jedru« naredijo

¹⁵ Zavarovalna premija in nevarnost sta sorazmerna, kar pomeni, da se pri spremembi rizika spremeni tudi premija. Obračuna se po premijskem sistemu, ki se oblikuje na osnovi značilnosti zavarovanih nevarnosti in predmeta zavarovanja po načelih zavarovalne matematike in statistike (Boncelj, 1983: 19-20).

¹⁶ Morrisova in Johnston razvrščata storitve glede na tri tipe vložkov:

1. stranke same; v storitveni sistem vstopijo takrat, ko želijo biti zabavane, prepeljane, ozdravljene. Pri izvajanju storitve morajo biti fizično prisotne (obisk frizerja), prednosti, ki jih ponuja storitev, pa so deležne le, če v procesu tudi aktivno sodelujejo.
2. opredmetena posest; stranke zahtevajo od storitvene organizacije, da poskrbi za njihovo lastnino. Slednja mora biti pri procesu izvajanja storitve nujno prisotna, za lastnika pa to ne velja. Stranke dostavijo svojo imovino v »storitveno tovarno« same (peljejo bolno domačo žival k veterinarju), oziroma jih osebje storitvene organizacije obišče na domu (popravilo pralnega stroja).
3. informacije; so najbolj neotipljive, vendar jih je moč preoblikovati v bolj oprijemljive oblike kot so pisma, knjige in poročila. Tovrstne storitve (bančno svetovanje) zahtevajo zgolj minimalno vključenost potrošnikov v proces izvajanja storitev, zato so strankam večinoma dostavljene po pošti, telefonu in internetu, včasih tudi osebno (Morris in Johnston v Lovelock, 1998: 21-22).

¹⁷ Lovelock storitveni sistem deli na operativnega, v katerem je določen vložek storitvenih procesov in so proizvedeni posamezni elementi storitve, dostavnega, v katerem je opredeljen način dostave storitve, ter tržnega, v katerem sta združena operativni in dostavni sistem, in predstavlja vsa področja stikov organizacije s stranko (Lovelock, 2001: 60, 62, 66).

napako (naročanje, vodenje računov), ki vpliva na kakovost predstave na odru. Razmerje med vidnim in nevidnim delom operativnega sistema opredeljujejo vrsta storitve in njene lastnosti (Lovelock, 2001: 60)¹⁸.

Zavarovalna storitev je z vidika vložka in izida proces informiranja oziroma zbiranja informacij: v proces izdelave zavarovalne storitve vstopa določena nevarnost, izstopa pa varnost, torej dana obljuba zavarovalnice, podkrepljena z zavarovalno polico, da bo v primeru škodnega dogodka oškodovancu povrnila nastale stroške. Na »zavarovalnem odru« potekajo dejavnosti kot so informiranje, svetovanje, dogovarjanje, sklepanje zavarovanj, ocenjevanje škode, dokazni postopki ter izplačilo odškodnine, v »zakulisju« pa evidentiranje zavarovalnih listin, strokovna kontrola polic, arhiviranje, celoten sistem pozavarovanja, aktuarska in statistična dela ter vse drugo v zvezi s sklenitvijo zavarovanj. Ob prijavi zavarovalnega primera v vidnem delu storitvenega procesa zaposleni v zakulisju nastavijo škodni spis, ga registrirajo, kompletirajo, preverijo jamstvo, obračunajo odškodnine, primer statistično obdelajo ter izstavijo nalog za nakazilo. V tem trenutku se zavarovalna storitev ponovno prenese v vidno polje stranke (Končina, 1992: 77-78).

Zavarovalne storitve kot proces informiranja oziroma zbiranja informacij zahtevajo le minimalno prisotnost potrošnikov v procesu izvajanja storitev, saj lahko prodajno osebje praviloma velik del interakcij opravi po pošti, po telefonu ali internetu. Fizična vključenost zavarovancev je tako večinoma bolj kot z dejansko potrebo opredeljena s tradicionalno željo potrošnikov po osebnem srečanju z dobaviteljem (Končina, 1994: 36).

2.5 FIZIČNI DOKAZI

Jedro zavarovalne storitve predstavlja abstraktna obljuba ponudnika zavarovanj, da bo stranki zagotovil materialno varnost. Slednja postane otipljiva oziroma prinese zavarovancu obljubljeni korist šele v primeru škodnega dogodka na področju nevarnosti, ki je predmet zavarovalne pogodbe. V kolikor v obdobju trajanja zavarovanja do škodnega dogodka ne

¹⁸ Pri storitvah, za katere so značilni pogosti fizični stiki s potrošniki, je stranka neposredno vpletena v proces njihovega izvajanja (obišče storitveno organizacijo oziroma jo »igralci« obiščejo na dogovorjenem kraju). Njeno vidno polje, v katerem prihaja do stika s prodajnim osebjem, je v tem primeru največje, vendar ji del zakulisja vseeno ostane prikrita. Storitve, za katere je značilna povprečna intenzivnost stika, zahtevajo manjšo vpletenost porabnika, vendar za ceno manjšega vidnega dela storitvene dejavnosti. Pri nekaterih storitvah je večina aktivnosti zaprtih v zakulisje (npr. računovodstvo), stik med potrošnikom in storitveno organizacijo je tako minimalen (Lovelock, 2001: 60).

pride, ostane zavarovalna storitev na ravni abstraktne obljube. Ker je zagotovljena materialna varnost za ljudi ključnega pomena, storitve pa so neoprijemljive in zavarovalne premije (relativno) visoke, medorganizacijski potrošniki ob njihovem nakupu zaznavajo visoko tveganje, ki ga zmanjšujejo z ocenjevanjem kakovosti storitev na osnovi oprijemljivih fizičnih dokazov, tj. elementov, ki utemeljujejo in dokazujejo izvajanje zavarovalne storitve (Voršnik, 2000: 411).

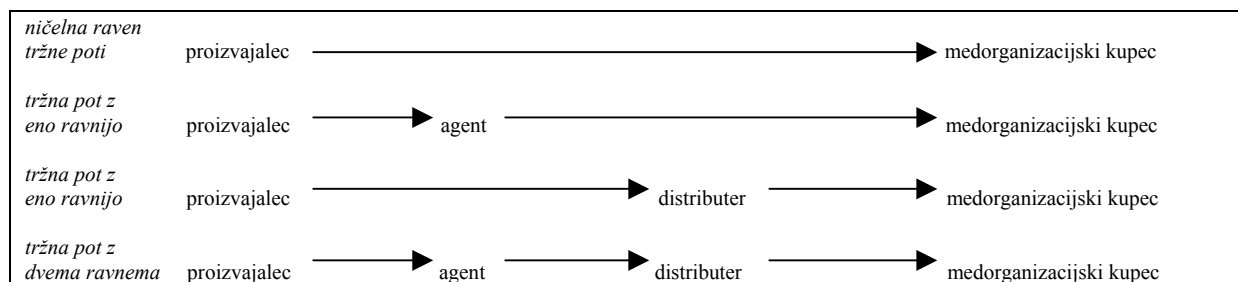
Na primernost izvedbe procesa menjave z določenim ponudnikom storitev poleg višine zavarovalne premije vpliva okolica, v kateri se nahaja zavarovalna hiša (soseska), in tip sorodnih organizacij (zavarovalnica poleg banke), ki jo obkrožajo (Jančič, 1990: 95). Medorganizacijskim kupcem dajejo občutek varnosti tudi zunanost (arhitektura, prometni pogoji) in notranjost zavarovalnice (oprema), predvsem pa strokovnost, verodostojnost, prijaznost in urejenost storitvenega osebja, na osnovi katerega pridobivajo zaupanje v zavarovalno hišo, ter njihovi delovni pripomočki (računalniška oprema). Pomembna je tudi celostna podoba, ki jo ima zavarovalnica v javnosti, ter izkušnje drugih ljudi s storitveno organizacijo. Indikator kakovosti zavarovalne storitve predstavlja še celovita in razumljiva pisna opredelitev zavarovalne ponudbe, se pravi splošni in posebni pogoji za posamezne zavarovalne vrste, pregledne zavarovalne police, primerjalne tabele ter atraktivno in strokovno promocijsko gradivo (Končina, 1994: 260-261).

2.6 DISTRIBUCIJA ZAVAROVALNIH STORITEV

Tržne poti, ki jih v knjigi *Marketing Channels* (2001) Coughlanova s soavtorji opredeli kot *»skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo«* (Coughlan in drugi, 2001: 3), povezujejo ponudnika s kupcem ter vplivajo na uspešnost trženja izdelkov in storitev.

Za medorganizacijske trge so tipične neposredne ali ničelne tržne poti, za katere je značilno, da prodajalec trži izdelek oziroma storitev neposredno končnemu odjemalcu, in posredne poti ene ali dveh ravni, pri katerih prodajalec trži izdelek oziroma storitev končnemu kupcu s pomočjo enega ali dveh posrednikov (slika 2.2) (Doyle, 1998: 356-357):

Slika 2.2: Alternativne tržne poti na medorganizacijskem trgu



Vir: prirejeno po Palmer, 2001: 352

Distributerji, tj. prodajalci na debelo in drobno, na medorganizacijskem trgu storitev ne obstajajo. Preprodajajo namreč dobrine, ki jih imajo v svoji lasti, za storitve pa je značilno nelastništvo, saj jih potrošnik ob nakupu dobi le v uporabo ali v najem. Zavarovalnice svojim strankam tako dostavljajo storitve bodisi neposredno ali preko posrednikov - agentov¹⁹.

2.6.1 NEPOSREDNE TRŽNE POTI

Za medorganizacijske zavarovalne storitve so značilne naslednje neposredne tržne poti:

a) lastno prodajno osebje zavarovalnice so »zavarovalni zastopniki²⁰, s katerimi ima zavarovalnica sklenjeno redno delovno razmerje in so pooblaščen za sklepanje zavarovalnih pogodb v imenu in za račun zavarovalnice« (Jakopanec Levart, 2002: 2). Imajo prepoved sodelovanja z drugimi zavarovalnimi hišami in so specializirani na posamezno zavarovalno vrsto oziroma delajo kot univerzalni zastopniki. Za svoje delo so plačani z rednim mesečnim dohodkom in motivacijskim pribitkom (Jakopanec Levart, 2002: 3).

b) neposredno trženje, s pomočjo katerega zavarovalnice vzpostavijo neposredni dialog s končnim potrošnikom, da bi pri njem dosegle merljiv odziv brez neposrednega vključevanja lastnega prodajnega osebja (Palmer, 2000: 520). Praviloma uporabljajo telefonsko trženje, neposredno pošto in internet.

¹⁹ Odločitev organizacije o uporabi neposrednih ali posrednih tržnih poti je odvisna od stopnje želenega nadzora nad prodajnim osebjem oziroma nad sporočili, ki jih le-to komunicira (potencialnim) strankam, in fleksibilnosti obsega prodajnih predstavnikov na posamezni tržni poti, ki je ključnega pomena za organizacije v hitro spreminjajočem se tržnem okolju. Lastno prodajno osebje organizacijam predstavlja visoke fiksne stroške, medtem ko posrednikom izplačujejo provizijo na osnovi opravljenega dela, vendar praviloma na račun omejene lojalnosti (Fill, 1998: 451).

²⁰ »Zavarovalni zastopnik je oseba, ki je na podlagi zaposlitve oziroma drugega pravnega razmerja z zavarovalnico pooblaščen za sklepanje zavarovalnih pogodb v imenu in za račun zavarovalnice« (Jakopanec Levart, 2002: 2). Slednja za dejanja zavarovalnega zastopnika tudi odgovarja. Njegova osnovna naloga je vzpostavljanje in vzdrževanje medsebojnih stikov med zavarovalnico in stranko, ki vključuje informiranje kupcev o zavarovanjih, strokovno svetovanje in pomoč pri morebitnih težavah (Jakopanec Levart, 2002: 2). Zavarovalne zastopnike predstavljajo: lastno prodajno osebje zavarovalnice, zavarovalne zastopniške družbe oziroma agencije, banke ter druge osebe, ki sklepajo zavarovanja, za katera velja, da so v neposredni zvezi z glavno storitvijo, ki jo opravljajo.

2.6.2 POSREDNE TRŽNE POTI

Posredne tržne poti medorganizacijskih zavarovalnih storitev pa so naslednje:

a) zavarovalne zastopniške družbe oziroma agencije so »zavarovalni zastopniki, ki opravljajo zastopanje zavarovalnic kot gospodarsko dejavnost v statusni obliki podjetnika posameznika ali gospodarske družbe« (Jakopanec Levart, 2002: 2). Zastopajo interese zavarovalnice, ki jim za posredovanje strank, sklepanje zavarovanj in servisiranje kupcev plačuje vnaprej določeno provizijo. Zastopniške posle opravljajo za eno zavarovalno hišo, za dve ali več pa le, če vpletene konkurenčne zavarovalnice s tem soglašajo (Jakopanec Levart, 2002: 3).

b) zavarovalne posredniške družbe oziroma brokerji so »zavarovalni posredniki²¹, ki opravljajo storitve zavarovalnega posredovanja kot gospodarsko dejavnost v statusni obliki podjetnika posameznika ali gospodarske družbe« (Jakopanec Levart, 2002: 2). Praviloma so dobro izobraženi in odlično poznajo ponudbo ter povpraševanje na zavarovalnem trgu. Za svoja dejanja zavarovalnici in zavarovancu odgovarjajo sami. Strankam svetujejo pri izbiri zavarovalne hiše in zavarovanja ter jim poiščejo najugodnejšega ponudnika. Slednji jim za zavarovalne pogodbe, sklenjene z njihovim posredovanjem, izplačajo vnaprej določeno provizijo. Ker za razliko od agentov, ki zastopajo interese zavarovalnice, brokerji zastopajo interese zavarovancev, nimajo pristojnosti sklepanja zavarovanj (Jakopanec Levart, 2002: 5-6).

c) banke v imenu in za račun zavarovalnice sklepajo zavarovanja, ki so predmet pogodbe o njihovem medsebojnem sodelovanju, za kar jim zavarovalna hiša izplača vnaprej določeno provizijo. Navzkrižna prodaja bančnih in zavarovalnih storitev v bančni prodajni mreži (bankasurance) predstavlja alternativo tradicionalnim zavarovalnim tržnim potem. Večina uspešnih tovrstnih strategij temelji na prodaji preprostih rentnih ali pokojninskih artiklov, ki so logično dopolnilo klasične bančne varčevalne ponudbe (Pečnik, 1999: 71). V Sloveniji bankasurance pridobiva na pomenu, razvoj v prihodnosti pa bo šel v smeri večje raznolikosti zavarovanj, ki jih bo mogoče skleniti v banki.

d) druge osebe, ki sklepajo zavarovanja, za katera velja, da so v neposredni zvezi z glavno storitvijo, ki jo opravljajo, predstavlja predvsem prodajno osebje v avto- in lizing hišah ter turističnih agencijah, s katerim se zavarovalnica pogodbeno dogovori, da ob prodaji

²¹ »Zavarovalni posrednik je oseba, ki posreduje pri sklepanju zavarovalnih pogodb za eno ali več zavarovalnic /.../ in za svoja dejanja odgovarja sama« (Jakopanec Levart, 2002: 2). Zavarovalni posredniki so zavarovalne posredniške hiše ali brokerji.

lastnih izdelkov in storitev hkrati ponudi svojim strankam tudi pripadajoča zavarovanja²². V turističnih agencijah tako vzporedno s svojo primarno dejavnostjo sklepajo nezgodna zavarovanja z asistenco v tujini in zavarovanja rizika odpovedi potovanja, v avto- in lizing hišah pa obvezna avtomobilska in kasko zavarovanja, za katera jim zavarovalna hiša na osnovi ustvarjenega prometa izplača vnaprej določeno provizijo (Pečnik, 1999: 73).

Neposredne tržne poti igrajo pri distribuciji storitev zaradi njihove značilne neločljivosti izvajanja in porabe osrednjo vlogo (Palmer, 2001: 353). Na medorganizacijskem trgu zavarovalnih storitev so prodajni predstavniki zaradi pomembne vloge, ki jo imajo pri pridobivanju zaupanja (potencialnih) strank in s tem pri vzpostavljanju ter ohranjanju odnosov z njimi, sicer prevladujoč način dostavljanja storitev, vendar skušajo organizacije dandanes zavoljo doseganja manjših stroškov in vse večje produktivnosti tradicionalno osebno dostavljanje storitev čim bolj omejiti. Tako tudi pri informacijskih procesih, med katere sodijo zavarovalne storitve, postaja vidna komponenta storitvenega operativnega sistema manj pomembna povsod tam, kjer jo lahko zamenjajo neosebne tržne poti (pošta, telefon, internet) (Končina, 1994: 36).

2.7 PROMOCIJA ZAVAROVALNIH STORITEV

Osebna prodaja je osrednje promocijsko orodje pri medorganizacijskem trženju praviloma kompleksnih izdelkov oziroma storitev, ki maloštevilnim (v primerjavi s trgom široke potrošnje), dobro informiranim medorganizacijskim kupcem predstavljajo visoke stroške in s tem povezano visoko tveganost nakupa (Fill, 1995: 415).

2.7.1 OSEBNA PRODAJA

Fill opredeljuje osebno prodajo kot *»neposreden, osebni stik predstavnikov organizacije s potrošniki z namenom, da bi informirali in prepričali ali zgolj opomnili posameznika ali skupino, da izvedejo nakupno dejanje«* (Fill, 1995: 6). Zickmundu in D'Amicu predstavlja *»osebni dialog med kupcem in prodajalcem. Namen interakcije /.../ je preskrbovanje kupca z*

²² Ugled organizacij pomembno vpliva na zaupanje strank zavarovalnim storitvam. Po drugi strani nestrokovnost poslovnih partnerjev spodbija verodostojnost zavarovalnice, zato je ključnega pomena, da so uslužbenci pogodbenih podjetij za opravljanje zavarovalnih storitev ustrezno izobraženi (Pečnik, 1999: 73).

informacijami, ki ga prepričajo, da sprejme pričakovana stališča in se odloči za določena dejanja, ter oblikovanje odnosa s stranko. Osebna diadna komunikacija je praviloma povezana z visokimi stroški» (Zickmund in D'Amico v Blythe, 2000: 203). Naj navedem še Cooperja, ki vidi osebno prodajo kot »funkcijo identificiranja specifičnih potreb, želja in težav posameznih kupcev ter njihovo zadovoljevanje s ponujanjem koristi ali rešitve in s tem doseganje donosnih poslovnih transakcij« (Cooper v Blythe, 2000: 203).

Osebna prodaja omogoča prodajnim predstavnikom osredotočeno, poglobljeno osebno interakcijo s (potencialnimi) strankami, ki jim z neposrednim odzivanjem na zaznane komunikacijske dražljaje dajejo takojšnjo povratno informacijo na posredovana sporočila. Tako imajo možnost neposrednega prilagajanja komunikacijski situaciji ter oblikovanja sporočil v skladu s posameznikovim razpoloženjem, potrebami in željami (Fill, 1995: 412). Prodajno osebje v osredotočenih interakcijah postopoma natančno spozna svoje stranke in prevzame vlogo njihovega nakupnega partnerja, ki jim pozorno prisluhne ter posledično ponudi rešitev težav v obliki nakupa izdelka oziroma storitve »po njihovi meri«. S svojo strokovnostjo ter korektnim poslovnim vedenjem pridobiva zaupanje zadovoljnih in zadovoljenih kupcev, ki je ključno za vzpostavitev dolgoročnih, vzajemno zadovoljivih poslovnih odnosov ter s tem za zagotovljeno konkurenčno prednost organizacije (Belch&Belch, 2001: 624).

Poglavitna pomanjkljivost osebne prodaje so visoki fiksni stroški, ki jih organizacijam predstavlja (redno zaposleno) prodajno osebje, saj ne glede na razpoložljiv proračun v določenem času obišče le omejeno število potrošnikov. Nizka je tudi frekvenca osebnih stikov. Osebna prodaja nadalje nudi le omejene možnosti nadzora nad vsebino sporočil, ki jih prodajni predstavniki posredujejo (potencialnim) odjemalcem²³, zato je upravljanje kadrov ter redno spremljanje zadovoljstva strank z njihovim delovanjem ključnega pomena (Belch&Belch, 2001: 624-625).

Z nakupom zavarovalnih storitev organizacije zadovoljujejo svojo temeljno potrebo po materialni varnosti, vendar kljub pomembnosti nakupa in z njim povezanimi (relativno) visokimi stroški ne morejo oceniti kakovosti storitev pred dejanskim škodnim dogodkom.

²³ Velika fleksibilnost pri komuniciranju, ki je pomembna prednost osebne prodaje, po drugi strani dopušča prodajnemu osebju tudi oblikovanje nestandardiziranih, neskladnih, nerazumljivih, včasih tudi etično oporečnih sporočil (z namenom povečati prodajne rezultate, ki so pogosto osnova za plačilo), slaba in neskladna komunikacija pa zmanjšuje verodostojnost organizacije ter ogroža njen odnos s strankami (Fill, 1995: 412).

Nakupno odločitev tako spremlja visoka stopnja tveganja, ki jo zmanjšujejo predvsem z opiranjem na oprijemljivo prodajno osebje. Zavarovalni predstavniki in posredniki članom nakupnega središča nazorno pojasnijo specifične lastnosti zavarovalnih storitev (splošnih in posebnih zavarovalnih pogojev) ter s strokovnostjo in zavzetostjo, ki jo dokazujejo v neposrednih poglobljenih interakcijah s posameznimi strankami, postopoma pridobivajo njihovo zaupanje. Slednje je ključno zaradi velikega pomena, ki ga ima za kupca zagotovljena materialna varnost, in predstavlja osnovo za oblikovanje tesnih poslovnih vezi, ki so za medorganizacijski trg še posebej značilne. Ker zavarovalnicam osebni stik s potrošniki kljub pomembni vlogi, ki jo igra pri pridobivanju zaupanja strank in vzpostavljanju ter vzdrževanju odnosov, predstavlja (pre)visoke stroške, ga, ko ni nujno potreben, nadomeščajo s cenejšimi promocijskim orodji.

Zavarovalnice integrirajo osebno prodajo z neposrednim trženjem, pospeševanjem prodaje²⁴, oglaševanjem²⁵ in odnosi z javnostmi²⁶. Zaradi omejenega obsega diplomske naloge se posvečam le neposrednemu trženju, ki ga zavarovalnice na medorganizacijskem trgu zavarovanih storitev z osebno prodajo integrirajo najpogosteje (Hutt in Speh, 2001: 407) ter tako prodajno osebje razbremenijo tistih dejavnosti, pri katerih osebni stik ni nujno potreben. Na ta način ohranijo neposredno komunikacijo »po meri« individualnih strank, ki je pglavitna prednost osebne prodaje, pridobijo večjo možnost nadzora nad posameznimi tržnimi aktivnostmi in hkrati prihranijo na času in denarju. Zavarovalni predstavniki se lahko tako osredotočijo na ključne odjemalce ter na trženje tistih zavarovanj, ki so za ostala promocijska orodja prekompleksna, predraga in v očeh potrošnikov prepomembna, ter na stranke, ki kljub prednostim, ki jih ponujajo novi načini komunikacije, vztrajajo pri tradicionalnem osebnem stiku s prodajnim osebjem.

²⁴ Med pomembnejša orodja medorganizacijskega pospeševanja prodaje štejejo prodajna tekmovanja, s katerimi skušajo organizacije motivirati svoje kadre k doseganju čim boljših prodajnih rezultatov (predvsem k pridobivanju čim večjega števila novih strank). Najbolj uspešne nagradijo s priznanji, gotovino, praktičnimi darili ali nagradnimi potovanji. Zavarovalnice s pridom uporabljajo tudi neobvezujoče poklanjanje uporabnih predmetov (kemični svinčniki, koledarji in notesi) z imenom, naslovom ali oglasnim sporočilom institucije, ki dajo abstraktnim zavarovalnim storitvam otipljivost in pri potrošnikih ustvarijo dobro razpoloženje (Belch&Belch, 2001: 629). Lojalnost ključnih strank praviloma nagradijo s posebnimi ugodnostmi (popusti), ki so stvar individualnega dogovora.

²⁵ Oglaševanje je učinkovito pri oblikovanju prepoznavnosti tako organizacij (zavarovalnic) kot njihovih izdelkov oziroma storitev in s tem povezanim vzbujanjem pozornosti, zavedanja ter zanimanja pri potencialnih kupcih (Fill, 1995: 412). Poleg tega uspešno prevzame del razlage novih ali spremenjenih lastnosti izdelkov in storitev ter funkcijo opominjanja potrošnikov pri nakupnem odločanju. Dobro izhodišče za kasnejši obisk prodajnega osebja predstavljajo oglasi z navedenimi telefonskimi številkami organizacije, kamor pokličejo potrošniki, če želijo dodatne informacije o izdelkih ali storitvah, oziroma se zanimajo za nakup (Kotler, 1998: 617).

²⁶ Zavarovalnice imajo v javnosti praviloma negativno podobo, zato si prizadevajo doseči ugled »dobre in zaupanja vredne poslovne hiše, v kateri delajo sposobni in zaupanja vredni ljudje« (Končina, 1994: 256). Pri tem igra poleg oglaševanja pomembno vlogo prodajno osebje, ki predstavlja organizacijo, v imenu katere deluje, in njene izdelke oziroma storitve. Zaradi neoprijemljive narave (zavarovalnih) storitev potrošniki z ocenjevanjem strokovnosti, lastnosti, nastopa, prodajne predstavitve, zunanje videza, uslužnosti in fleksibilnosti prodajnega osebja opredeljujejo kakovost organizacije in njene tržne ponudbe. Pozornost pri izboru, izobraževanju, motiviranju in nadzoru kadra je zato za organizacije ključnega pomena (Belch&Belch, 2001: 626-627).

2.7.2 NEPOSREDNO TRŽENJE

Neposredno trženje je pridobilo na pomenu zaradi pospešenega drobljenja in individualizacije trga, padanja cen informacijske tehnologije ter vse večjih stroškov tradicionalne osebne prodaje (Evans in Blythe v Blythe, 2000: 161). Ameriško združenje za neposredno trženje ga opredeljuje kot »interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije« (Smith, 1993: 243). Gre za neposredno, nadzorovano in v primerjavi z osebno prodajo časovno ter finančno²⁷ manj zahtevno interakcijo organizacij z individualnimi potrošniki, ki temelji na natančnih in ažurnih računalniško podprtih podatkovnih bazah²⁸ o (potencialnih) strankah. Slednje omogočajo učinkovito in selektivno komunikacijo z odjemalci in posledično ponujanje izdelkov oziroma storitev »po meri« posameznika ter postopno vzpostavljanje in ohranjanje tesnih, na zaupanju temelječih odnosov z zadovoljnimi, lojalnimi strankami, ki organizacijam predstavljajo vir dolgoročne konkurenčne prednosti (Smith, 1993: 244). Zavarovalnice se odločajo predvsem za naslednje oblike neposrednega trženja:

a) telefonsko trženje; za zavarovalnice je učinkovito orodje za iskanje novih potencialnih kupcev in navezovanje stikov s potrošniki pred prejetjem neposredne pošte ali po njem ter za dogovarjanje za prodajne razgovore (Dovžan, 1995: 93). Uporabljajo ga za informiranje oziroma morebitno dodatno pojasnjevanje zavarovalne ponudbe ter pri prodaji enostavnejših zavarovanj oziroma obnovitvah poznanih, že obstoječih. Zavarovalnice se ga poslužujejo tudi pri ponakupnem servisiranju strank ter opozarjanju obstoječih kupcev na potrebne obnovitve zavarovanj²⁹.

b) neposredna pošta; na trgu zavarovalnih storitev je učinkovito orodje za iskanje potencialnih strank, njihovo obsežno informiranje o novih storitvah in koristih, ki jih prinese nakup, o zavarovalni ponudbi v prihodnosti ter o morebitni potrebni obnovitvi posameznih obstoječih zavarovanj. Služi za doseganje prepoznavnosti in pozitivne javne podobe zavarovalnice ter zavedanja potrošnikov o njeni ponudbi (Pečnik, 1997: 79)³⁰.

²⁷ Internet in neposredna pošta zahtevata znatno manjša finančna sredstva kot telefonsko trženje, vendar na račun manj osebnega odnosa (Smith, 1993: 248).

²⁸ Podatkovne baze vsebujejo informacije o psihografskih in demografskih značilnostih (potencialnih) strank, pogostosti, vrednosti in nedavnosti njihovih nakupov, naklonjenosti posameznim medijem itn. (Smith, 1993: 244, 246-247). Organizacije jih oblikujejo na podlagi neposrednega dialoga s potrošniki ali se odločijo za nakup podatkovnih baz različnih ponudnikov (npr. gospodarska združenja, banke, dobrotelne ustanove, organizacije, ki se ukvarjajo s tržnim raziskovanjem). V vsakem primeru jih morajo nenehno dopolnjevati in preverjati njihovo ustreznost (Belch&Belch, 2001: 477).

²⁹ Ker telefonsko trženje ne omogoča uporabe vizualnih pripomočkov, je manj primerno za ponujanje kompleksnejših storitev, ki zahtevajo podrobne informacije in so za potencialnega kupca zelo pomembne. Poleg tega pri potrošnikih pogosto vzbuja nejevoljo, saj morajo zaradi telefonskega klica prekiniti svoje delo. Slednji nadalje niso naklonjeni pogovorom daljšim od 15 minut in po telefonu ne želijo dajati osebnih ter finančnih podatkov (Pečnik, 1997: 73-75).

³⁰ Medorganizacijski kupci so kreativno oblikovani neposredni pošti na splošno naklonjeni (Palmer, 2000: 531). Posvetijo ji več pozornosti kot oglasom v specializiranem poslovnem tisku, vendar na ta način ponudniki storitev težko dosežejo vodilne kadre, saj jim čuvaji nakupnega središča vsakodnevno pošto praviloma dobro prefiltrirajo (Hutt in Speh, 2001: 420-421).

c) internet; predstavlja učinkovito trženjsko orodje za obsežno in ažurno enostransko ali interaktivno informiranje potrošnikov, medmrežno kupovanje in ponakupno servisiranje strank (Belch&Belch, 2001: 516-517). Za zavarovalnice je zanimiv predvsem za trženje obveznih (npr. obvezno avtomobilsko zavarovanje) in enostavnih (višina premije je računsko preprosto določljiva) zavarovanj z relativno nizko premijo, ki so neodvisna od preteklega dogajanja (premija ni odvisna od preteklega škodnega rezultata), se pogosto obnavljajo (npr. vsako leto) in se razlikujejo od tistih, ki jih zavarovalna hiša trži s tradicionalno osebno prodajo (Bošnik, 2003)³¹.

Zavarovalne hiše učinkovito oblikujejo pozitivno javno podobo in dosežejo prepoznavnost, zavedanje in zanimanje za posamezne zavarovalne storitve z oglaševanjem, z odnosi z javnostmi ter z neposrednim trženjem. (Potencialne) kupce o novih storitvah obsežno informirajo s pomočjo interneta in neposredne pošte, osnovne podatke jim posredujejo tudi z oglasi v specializiranem strokovnem tisku. Identificiranje potencialnih zavarovancev in vzpostavljanje stika z njimi ter z obstoječimi strankami lahko praktično v celoti prevzamejo orodja neposrednega trženja, ki vsa predstavljajo tudi odličen način zbiranja informacij za oblikovanje in/ali dopolnjevanje podatkovnih baz ter posledično selektivno pristopanje k posameznim odjemalcem. Telefonsko trženje, neposredna pošta in internet omogočajo pogoste osredotočene neposredne interakcije s potrošniki, ki so zaradi abstraktne narave zavarovalnih storitev ključnega pomena. Učinkovito pred- in ponakupno servisiranje (potencialnih) strank (npr. dodatno posredovanje informacij, pojasnjevanje, dogovarjanje, svetovanje, reševanje morebitnih težav) pa zavarovalnici omogoča vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov zaupanja z lojalnimi kupci, ki jih za zvestobo v okviru pospeševanja prodaje tudi ustrezno nagradijo.

Osebna prodaja je vseeno nepogrešljiva pri pomembnih in ključnih odjemalcih, ki podjetjem prinašajo visoke prihodke, ter pri novih strankah, ki morajo šele pridobiti zaupanje v organizacijo in potrebujejo začetno dodatno informiranje o ponudbi ter strokovno svetovanje. Neizogibna je tudi pri ogledih in cenitvah na terenu, pri reševanju težav in obsežnejših škodnih dogodkih ter pri uvajanju kompleksnih novih storitev.

³¹ Zavarovalne storitve so preko interneta dosegljive uporabnikom tudi izven delovnega časa organizacij, kar ceni predvsem pretežno mlajša (pre)zaposlena »računalniška generacija«. Po drugi strani je problematičen popolnoma neoseben odnos potrošnika s ponudnikom storitev ter dostopnost tehnologije, ki se predvsem starejšim zdi prezapletena, nabava pa tvegana (Black in drugi, 2002: 167).

2.8 POVZETEK

Z nakupom zavarovalnih storitev maloštevilni, dobro informirani medorganizacijski kupci zadovoljujejo svojo temeljno potrebo po materialni varnosti. Zaradi značilne neoprijemljivosti storitev kljub pomembnosti nakupa in z njim povezanimi (relativno) visokimi stroški ne morejo oceniti njihove kakovosti pred dejanskim škodnim dogodkom. Nakupno odločitev tako spremlja visoka stopnja negotovosti in tveganja, ki jo člani nakupnega središča organizacij zmanjšujejo z opiranjem na otipljive fizične dokaze (Voršnik, 2000: 411).

Na primernost izvedbe procesa menjave z določenim ponudnikom storitev vplivajo predvsem okolica, zunanost ter notranost zavarovalne hiše (Jančič, 1990: 95), njeno prodajno osebje in celostna javna podoba, izkušnje drugih ljudi z zavarovalnico, pa tudi višina premije ter pisna opredelitev zavarovalne ponudbe oziroma police. Pri kratkoročnih, manj obsežnih zavarovalnih storitvah, ima največji vpliv na nakupno odločitev prodajna cena. Pri specifičnih, kompleksnih in dolgoročnih zavarovalnih storitvah, ki potrošnikom predstavljajo večje finančne obremenitve, nakupno središče za razliko od enostavnejših zavarovalnih storitev praviloma potrebuje dodatno informiranje in individualno strokovno svetovanje usposobljenega prodajnega osebja. Na nakupno odločitev tako bolj kot prodajna cena vplivata varnost in koristnost, ki ju obljublja sklenitev zavarovanja, ter kupčevo zaupanje v zavarovalnico (Končina, 1994: 27). Pri vzpostavljanju zaupanja imajo ne glede na kompleksnost zavarovalne storitve osrednjo vlogo zavarovalni predstavniki (zavarovalni zastopniki in posredniki). Medorganizacijski kupci v neposrednih stikih ocenjujejo njihove lastnosti in sposobnosti, predvsem tiste, ki so vezane na kakovost izvajanja delovnih nalog (strokovnost, razgledanost, prilagodljivost, zanesljivost) (Coultera in Coulter, 2002: 37). Tako vrednotijo verodostojnost zavarovalnice in njene tržne ponudbe ter zmanjšujejo tveganost nakupa. Na podlagi pozitivnih izkušenj, ki izhajajo iz uspešnega poslovnega sodelovanja »po meri« posameznika, pridobivajo zaupanje v zavarovalnega predstavnika ter s tem v zavarovalno hišo in njene storitve. Slednje je tudi pogoj za vzpostavljanje dolgoročnih in donosnih odnosov s poslovnimi partnerji, ki temeljijo na obojestranskem zadovoljstvu in so na medorganizacijskih trgih zaradi maloštevilnih kupcev še posebej pomembni.

Zavarovalnice vzpostavljajo in ohranjajo zadovoljstvo strank in s tem njihovo lojalnost, ki predstavlja vir dolgoročne konkurenčne prednosti, z zagotavljanjem storitev in servisiranja »po meri« posameznika. To dosegajo z natančnim poznavanjem kupcev, ki je rezultat pogostih osredotočenih in poglobljenih neposrednih osebnih interakcij zavarovalnih predstavnikov s posameznimi odjemalci. Ker je fizično vključevanje zavarovancev v proces izvajanja storitev bolj kot z dejansko potrebo opredeljeno z željo potrošnikov po osebnem stiku s prodajnim osebjem (Končina, 1994: 36), zavarovalnice osebno prodajo zaradi visokih stroškov vse bolj integrirajo s cenejšimi promocijskim orodji, predvsem z neposrednim trženjem (Hutt in Speh, 2001: 407). Osebna prodaja je vseeno nepogrešljiva pri servisiranju pomembnih in ključnih odjemalcev, ki podjetjem prinašajo velike dohodke, ter pri novih strankah, ki morajo šele pridobiti zaupanje v organizacijo kot osnovo za vzpostavitev tesnih poslovnih odnosov in potrebujejo začetno dodatno informiranje o ponudbi ter strokovno svetovanje. Neizogibna je tudi pri ogledih in cenitvah na terenu, pri reševanju težav in obsežnejših škodnih dogodkih ter pri uvajanju kompleksnih novih storitev.

Ker zavarovalni predstavniki na medorganizacijskem zavarovalnem trgu predstavljajo ključen fizičen dokaz, na podlagi katerega zavarovanci zmanjšujejo tveganje nakupa neoprijemljivih zavarovalnih storitev s pridobivanjem zaupanja v zavarovalno hišo, s katero posledično vzpostavljajo ter vzdržujejo dolgoročne odnose, se upravljanju zavarovalnega prodajnega osebja posvečam v osrednjem teoretičnem delu diplomske naloge. V praktičnem delu nato prikažem, kako poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. izvajajo začetne faze prodajnega procesa (iskanje potencialnih strank, priprava na obisk, začetek razgovora) in fazo servisiranja strank, ki so za ljubljansko podružnico štajerske zavarovalnice zaradi novo zasnovanega načina poslovanja najpomembnejše.

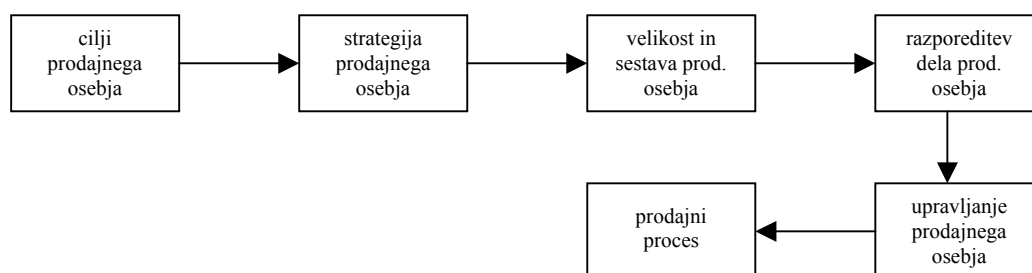
3. PRODAJNO OSEBJE

Zadnji element storitvenega trženjskega spleta 7P »ljudje« vključuje zaposlene »na odru in v zakulisju gledališke igre«, od katerih vsak posameznik prispeva svoj del k uresničevanju zastavljenih ciljev organizacije. V diplomski nalogi se osredotočam na »vidno« lastno prodajno osebje, ki predstavlja zavarovalnico in njene storitve. Z ocenjevanjem prodajnih predstavnikov (potencialni) odjemalci v t.i. trenutkih resnice, tj. soočenjih med ponudniki in kupci (Jančič, 1999: 61), vrednotijo kakovost celotnega medorganizacijskega zavarovalnega trženjskega spleta. Zaradi pomembne vloge prodajnega osebja pri oblikovanju ugleda zavarovalne hiše kot *»dobre in zaupanja vredne poslovne hiše, v kateri delajo sposobni in zaupanja vredni ljudje«* (Končina, 1994: 256), le-te posvečajo njegovemu upravljanju veliko pozornosti.

3.1 UPRAVLJANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Upravljanje prodajnega osebja ni enkraten, temveč kontinuiran proces organizacije, ki ga sestavlja 6 korakov (slika 3.3):

Slika 3.3: Upravljanje prodajnega osebja



Vir: Doyle, 1998: 291

3.1.1 CILJI PRODAJNEGA OSEBJA

Upravljanje prodajnega osebja se prične z opredeljevanjem pričakovanih ciljev, ki se razlikujejo glede na vrsto prodajnih predstavnikov, strategijo organizacije in trg, na katerem organizacija deluje. V preteklosti je bilo prodajno osebje zadolženo predvsem za sprejemanje

naročil kupcev, njegove sodobne delovne naloge pa obsegajo:

- 1. iskanje potencialnih kupcev;** prodajno osebje identificira plačilno sposobne potencialne kupce.
- 2. komuniciranje;** prodajno osebje vzpostavi stik s (potencialnimi) kupci in jih informira o ponudbi organizacije.
- 3. prodajanje in pogajanje;** prodajno osebje izbere ustrezen pristop k posameznim potencialnim strankam, izvede prepričljivo predstavitev, premaga zadržke in ugovore ter sklene posel oziroma si pusti odprte možnosti za prodajo v prihodnosti.
- 4. servisiranje;** prodajno osebje svetuje potrošnikom, se dogovarja za dostavo, ureja finančna vprašanja ter skrbi za stranke tudi po izvršenem nakupu.
- 5. tržno raziskovanje;** prodajno osebje raziskuje trg, potrebe in želje potrošnikov ter pridobljene podatke posreduje menedžmentu organizacije.
- 6. upravljanje;** prodajno osebje razpoložljiv čas učinkovito razporedi med stranke in izdelke oziroma storitve ter se pri doseganju posameznih ciljev opira na vire organizacije.
- 7. ohranjanje odnosov;** prodajno osebje se trudi vzpostavljati in ohranjati dolgoročne partnerske odnose s svojimi kupci (Doyle, 1998: 292).

Ko menedžment zavarovalnice opredeli naloge zavarovalnih predstavnikov, določi, koliko časa in pozornosti bodo posvetili vsaki od naštetih aktivnosti, ter opredeli strategijo za doseganje zastavljenih ciljev.

3.1.2 STRATEGIJA PRODAJNEGA OSEBJA

Po Doyleu je glavni cilj upravljanja prodajnega osebja doseganje rasti in dobičkonosnosti organizacije, ki ju uresničuje z razumevanjem in zadovoljevanjem potreb ter želja posameznih strank, s katerimi je v različnih odnosih (slika 3.4):

- 1. strateško partnerstvo;** zaradi intenzivnih stikov prodajno osebje stranko tako osebno kot poslovno dobro pozna, kar mu omogoča kontinuirano izpolnjevanje njenih potreb, želja in pričakovanj, ustrezno svetovanje ter učinkovito medsebojno poslovno sodelovanje v smislu skupnega doseganja zastavljenih ciljev. Svoje zadovoljstvo z odnosom odjemalci izražajo z lojalnostjo organizaciji, kar slednji prinaša dolgoročno konkurenčno prednost in visoke dobičke.

2. prednostni ponudnik; izdelki oziroma storitve organizacije so za stranko velikega pomena, vendar se za nakup ne odločajo pogosto oziroma zanj ne namenjajo obsežnejših finančnih sredstev. Kupci, ki so zadovoljni s trženjskimi aktivnostmi, so lojalni, zato so dolgoročni poslovni odnosi z njimi za organizacijo kljub manjši dobičkonosnosti koristni.

3. običajni ponudnik; stranka z rutinskimi nakupi majhnega obsega organizaciji ustvari le majhne prihodke. Ker se za nakup izdelkov oziroma storitev odloča racionalno, izbere trenutno najugodnejšega ponudnika, pri čemer cena predstavlja pomembno, vendar ne ključno nakupno vodilo.

4. ponudnik potrošnega blaga; cena je osrednje nakupno vodilo potrošnikov, kar omogoča organizacijam, da, ob sicer močni konkurenci, z nizkimi cenami kakovostnih izdelkov in storitev, ki jih zagotovi ekonomija obsega, ustvarijo visoke dobičke (Doyle, 1998: 293-294).

Slika 3.4: Matrika nakupnih odnosov

ponudnikova diferenciacijska prednost	visoka	prednostni ponudnik	strateško partnerstvo
	nizka	običajni ponudnik	ponudnik potrošnega blaga
		nizka	visoka
		dobičkonosnost	

Vir: Doyle, 1998: 294

Organizacije so z različnimi strankami v različnih odnosih, vendar še posebej na medorganizacijskih trgih stremijo k čim večjemu številu obojestransko zadovoljivih strateških partnerstev z lojalnimi odjemalci, ki jim prinašajo največje dobičke (Doyle, 1998: 294-296). Strategija zavarovalnih predstavnikov je tako bodisi izboljšati ali utrditi položaj zavarovalnice v matriki nakupnih odnosov. To dosega z osredotočanjem na medorganizacijske kupce, ki se kaže v zadovoljevanju njihovih potreb oziroma želja ter pri reševanju težav in svetovanju »po meri« posameznika, kar zavarovalni hiši sčasoma zagotovi lojalne odjemalce, tj. dolgoročno konkurenčno prednost, ki je tekmeci ne morejo posnemati.

Naslednji korak upravljanja prodajnega osebja je opredelitev njihovega obsega in sestave, ki se je zavarovalnice lotevajo na različne načine.

3.1.3 OBSEG IN SESTAVA PRODAJNEGA OSEBJA

3.1.3.1 OBSEG PRODAJNEGA OSEBJA

Odločitev o obsegu prodajnega osebja je odvisna od števila (potencialnih) kupcev, njihovega prodajnega potenciala, geografske razpršenosti in razpoložljivosti finančnih sredstev ter od ciljev in strategije podjetja. Obstajajo različne metode določanja primerne števila prodajnega osebja. Novejše so večinoma zasnovane na sodobni programski opreми, sicer pa so najpogostejše naslednje tri:

1. metoda vdora; je najenostavnejša. Predpostavlja, da vsi prodajni predstavniki v določenem obdobju razpolagajo z enakim prodajnim potencialom. Ustrezen obseg prodajnega kadra organizacije določijo tako, da celotno predvideno prodajo delijo z ocenjenim prodajnim potencialom posameznega prodajnega predstavnika. Glavna kritika metode je, da so prodajni predstavniki različni in tako ni mogoče enačiti njihovih prodajnih potencialov. Poleg tega obseg prodajnega osebja ne more biti posledica prodaje.

2. metoda delovne obremenitve; sloni na predpostavki, da so delovne aktivnosti, ki so potrebne za pokrivanje celotnega trga, enakomerno porazdeljene med prodajno osebje, zato določa razvrstitev kupcev v razrede glede na letni obseg prodaje³². Ustrezen obseg prodajnega osebja organizacije določijo tako, da število strank v posameznem razredu pomnožijo z želeno pogostostjo in trajanjem stika s posameznikom na leto ter rezultat delijo z ocenjenim povprečnim letnim obsegom kontaktov, ki jih opravi posamezna prodajna oseba. Metoda sicer omogoča precej enostavno opredelitev števila prodajnega osebja, vendar ne upošteva njegove raznolikosti in neenakega odzivanja kupcev na prodajne aktivnosti.

3. metoda prodajnega potenciala; Semlow je bil med prvimi, ki je opozoril na zmanjševanje dobička organizacije z večanjem števila prodajnega osebja in na nezmožnost posamezne prodajne osebe, da učinkovito pokriva veliko prodajno območje. Z empiričnim zbiranjem podatkov je ugotovil, da prodajna oseba zaradi bolj učinkovitega pokrivanja na prodajnem območju z manjšim prodajnim potencialom dosega večji delež celotne prodaje kot prodajna oseba na prodajnem območju z velikim prodajnim potencialom, ki ne zmora izkoristiti vseh

³² Po ABC pravilu razvrščanja kupcev prvih 15 odstotkov odtehta 65 odstotkov prodaje (kupci A), nadaljnjih 20 odstotkov kupcev predstavlja 20 odstotkov prodaje (kupci B), preostalih 65 odstotkov pa k prodaji prispeva le 15 odstotkov (kupci C) (Fill, 1998: 453).

prodajnih priložnosti. Organizacije lahko torej z dodajanjem prodajnega osebja zmanjšujejo prodajna območja in posledično dosežejo večji delež celotne prodaje³³ (Fill, 1998: 455-457). Semlow je določil najbolj optimalen obseg prodajnega osebja na podlagi njegovih prispevkov k dobičku organizacije in stroškov zaposlovanja prodajnega kadra. Uporaba pristopa je precej omejena, saj za statistično oceno odzivne krivulje zahteva veliko prodajnih območij z enakim prodajnim potencialom. Zmotna je tudi predpostavka, da je prodajna učinkovitost izključno funkcija prodajnega potenciala posameznega prodajnega območja in da nanjo ne vplivajo drugi dejavniki kot npr. raznolikost potrošnikov na posameznem območju in lokalna konkurenca (Doyle, 1998: 302).

3.1.3.2 SESTAVA PRODAJNEGA OSEBJA

Obstajajo številni načini organiziranja prodajnega osebja, Fill opredeljuje tri temeljne:

1. geografsko osnovana sestava prodajnega osebja; najbolj pogosta metoda organiziranja prodajnega osebja. Uporabljajo jo predvsem nove organizacije in tiste z omejenimi finančnimi viri. Učinkovita je tudi v situacijah, ko odjemalci kupijo več različnih izdelkov ali storitev. Prodajni predstavniki so razporejeni v ločene, čim bolj homogene geografske enote, v katerih ponujajo potencialnim kupcem vse izdelke oziroma storitve organizacije. Stranke so v stiku zgolj z eno prodajno osebo in tako niso podvržene spornim in podvojenim sporočilom. Metodo odlikujejo predvsem nizki stroški in sposobnost prodajnih predstavnikov, da se hitro odzovejo na regionalne oziroma lokalne potrebe. Po drugi strani ima prodajno osebje možnost (preveč) svobodno načrtovati in izvajati svoje delo, ki včasih ne sovпада s cilji organizacije. Ker niso osredotočeni na posamezne izdelke oziroma storitve, imajo manj specializiranega znanja in praviloma pridobijo le malo novih strank.

2. sestava prodajnega osebja na osnovi izdelka oziroma storitve; zanjo se večinoma odločijo organizacije s širokim izborom kompleksnih izdelkov oziroma storitev, ki zahtevajo specializirano znanje prodajnega osebja in posebne prodajne tehnike. Prodajni predstavniki so tako odgovorni za posamezno linijo ponudbe. Pomanjkljivost tovrstne sestave je velika možnost podvajanja prodajnih naporov, kar za organizacijo predstavlja izgubo časa in denarja. Po drugi strani menedžmentu omogoča razporejanje prodajnega osebja glede na obseg

³³ Semlow je izračunal, da ena dodatna prodajna oseba ustvari £120,000 prodaje, dve skupaj pa le £200,000. Ugotovil je, da znaša prodaja na prodajnih območjih z 1 odstotkom celotnega prodajnega potenciala £160,000, na območjih s 5 odstotki celotnega prodajnega potenciala pa povprečno £200,000, oziroma preračunano £40,000 ($200,000/5$) pri 1 odstotku celotnega prodajnega potenciala (Fill, 1995: 456). Če se torej organizacija odloči za 100 prodajnih oseb na prodajnih območjih, ki predstavljajo po 1 odstotek celotnega prodajnega potenciala, ustvarijo skupno prodajo v višini £16,000,000 ($100 \times £160,000$). V kolikor zaposli le 20 prodajnih oseb, vsaka pokriva prodajno območje s 5 odstotki celotnega prodajnega potenciala in njihova skupna prodaja znaša £4,000,000 ($100 \times £40,000$) (Doyle, 1998: 302).

pozornosti, ki jo potrebujejo posamezni izdelki oziroma storitve v določenem časovnem obdobju. Prodajni predstavniki s svojim specializiranim znanjem gradijo verodostojnost, ki je pogoj za pridobivanje zaupanja strank, in s tem za vzpostavljanje dolgoročnih partnerskih odnosov, še posebej pri neoprijemljivih storitvah (Fill, 1995: 421-423).

3. sestava prodajnega osebja na osnovi trga; omogoča trženje izdelkov in storitev z različnimi načini (u)porabe na različnih trgih. Organizacije specializirajo svoje prodajno osebje za delovanje na medorganizacijskih trgih ali trgih široke potrošnje in oblikujejo strokovne prodajne ekipe, ki se osredotočijo na posamezen tip potrošnika. Tako spoznavajo in posledično bolje razumejo njihove potrebe, želje ter težave, kar je pogoj za oblikovanje trženjskih rešitev »po meri« in za vzpostavljanje ter ohranjanje dolgoročnih partnerskih odnosov (Doyle, 1998: 298-299). Menedžment ima možnost prilagajanja obsega prodajnega osebja notranjim in zunanjim potrebam podjetja, kar je posebej pomembno za organizacije, ki delujejo v tekmovalnem in hitro spreminjajočem se okolju. Pomanjkljivost predstavlja možnost podvajanja sporočil in višji stroški kot pri ostalih sestavah prodajnega osebja (Fill, 1995: 423).

Doyle naštetim strukturam dodaja še

4. sestavo prodajnega osebja na osnovi ključnih strank; je nadgradnja strukture prodajnega osebja na osnovi trga. Ker najpomembnejši odjemalci praviloma uresničujejo 80 odstotkov celotne prodaje, organizacije zadolžijo najbolj usposobljene in izkušene prodajne kadre, da se jim intenzivno posvečajo ter s tem dosežejo natančno poznavanje njihovega posla in iz njega izhajajočih potreb, želja, pričakovanj in težav. To jim omogoča oblikovanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov »po meri« lojalnih strank, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju ter zadovoljstvu obeh strani v menjavi (Doyle, 1998: 299-300, 321).

Pristopi k oblikovanju prodajnega osebja se med seboj ne izključujejo, zato jih organizacije praviloma kombinirajo glede na prodajne potrebe (Fill, 1995: 423). Ko so cilji, strategija ter velikost in sestava zavarovalnih predstavnikov opredeljeni, zavarovalnice razporedijo njihovo delo na osnovi virov, strank, storitev ter prodajnih območij in se odločijo bodisi za individualno ali skupinsko prodajo zavarovalnih storitev.

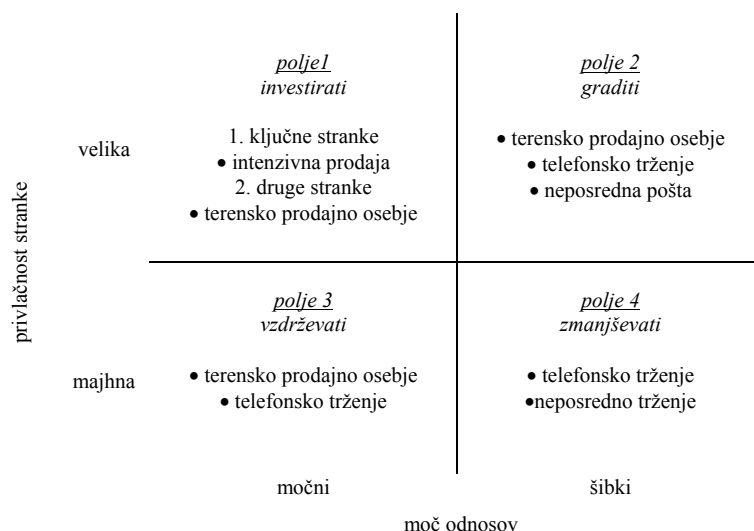
3.1.4 RAZPOREDITEV DELA PRODAJNEGA OSEBJA

Ker prodajno osebje predstavlja najdražjo tržno pot, skušajo organizacije doseči čim večjo delovno učinkovitost z natančnim načrtovanjem oziroma razporejanjem njegovih aktivnosti:

1. razporeditev na osnovi virov; prodajni predstavniki odjemalcem v povprečju namenijo le 30 odstotkov svojega časa, preostanek porabijo na poti oziroma za obsežno administracijo. Organizacije skušajo zato s spodbujanjem natančnega načrtovanja njihovih delovnih aktivnosti podaljšati čas, ki ga dejansko preživijo v stiku z (možnimi) strankami, ter ga razporediti med odjemalce in izdelke oziroma storitve z največjim potencialom. Pomembno je tudi, da je prodajno osebje ustrezno izobraženo in motivirano, saj le tako učinkovito opravlja svoje delo in organizaciji zagotavlja največje dobičke (Doyle, 1998: 302-303).

2. razporeditev na osnovi strank; organizacije razvrstijo stranke na osnovi njihovega prodajnega potenciala oziroma dobičkonosnosti in določijo obseg ter stopnjo intenzivnosti stikov z njimi (Doyle, 1998: 303). Chris Fill v knjigi Marketing Communications (1995) navaja Cravensovo razvrstitev kupcev glede na njihovo privlačnost in tip odnosa z organizacijo (slika 3.5):

Slika 3.5: Splet tržnih poti



Vir: Cravens v Fill, 1995: 436

Ključne stranke v prvem polju so za organizacijo najpomembnejše, zato jim prodajno osebje posveča največ pozornosti in z njimi ohranja ter nadgrajuje dolgoročne in donosne odnose, ki

temeljijo na obojestranskem zadovoljstvu poslovnih partnerjev. Organizacije vlagajo tudi v vzpostavljanje in ohranjanje medsebojnih odnosov z najbolj privlačnimi kupci drugega polja, pri čemer igra osrednjo vlogo neposredno trženje. Ko se odnosi okrepijo, se jim začne posvečati terensko prodajno osebje in stranke sčasoma prestopijo v prvo polje. Če se vlaganje v odnose s posameznimi potrošniki dolgoročno ne obrestuje, organizacija obsežne trženjske dejavnosti preusmeri na druge odjemalce. Kupci v tretjem polju za organizacijo niso posebej privlačni, zato osebni stik vedno pogosteje zamenjuje neposredno trženje, ki je cenejši, vendar učinkovit način ohranjanja poslovnih odnosov. Trženjske aktivnosti, ki so usmerjene v kupce četrtega polja, organizacija zmanjša na minimum, osrednjo tržno pot predstavljata telefonsko trženje in neposredna pošta (Cravens v Fill, 1995: 434-437). Fill navaja, da je trženje izdelkov in storitev različnim strankam po različnih tržnih poteh učinkovit način zmanjševanja stroškov in izboljševanja odnosov z odjemalci ter povečevanja zadovoljstva kupcev z organizacijo in njenimi izdelki oziroma storitvami (Fill, 1995: 434-437).

3. razporeditev na osnovi izdelkov; organizacije ponujajo potrošnikom praviloma več izdelkov oziroma storitev, ki se med seboj razlikujejo glede na njihovo dobičkonosnost in odzivnost na prodajne aktivnosti (slika 3.6):

Slika 3.6: Model razporeditve izdelkov

dobičkonosnost	visoka	prednostni izdelki	neprednostni izdelki
	nizka	sekundarni prednostni izdelki	izdelki, deležni minimalnih prodajnih naporov
		visoka	nizka
		odzivnost na prodajne napore	

Vir: Doyle, 1998: 305

a) prednostni (storitveni) izdelki so najbolj dobičkonosni in za organizacijo najpomembnejši, zato se jim prodajno osebje intenzivno posveča. Sem tipično sodijo izdelki oziroma storitve v zgodnjih fazah življenjskega cikla.

b) sekundarni prednostni (storitveni) izdelki se z dodatnimi trženjskimi aktivnostmi dobro prodajajo, vendar za organizacije niso dobičkonosni.

c) neprednostni (storitveni) izdelki so v fazi zrelosti in organizaciji prinašajo visoke dobičke. Ker jih kupci dobro poznajo in je njihova odzivnost na trženjske aktivnosti nizka, prodajno osebje prodajnih rezultatov ne more bistveno izboljšati.

d) (storitveni) izdelki, ki so deležni minimalnih prodajnih naporov organizacijam ne prinašajo dobička, dodatni trženjski napori ne dosežejo želenega učinka, zato jim posvečajo najmanj pozornosti (Doyle, 1998: 304).

4. razporeditev na osnovi prodajnih območij; organizacije morajo jasno opredeliti posamezna prodajna območja in jih oblikovati tako, da so čim bolj enakovredna glede na prodajni potencial (ki olajša vrednotenje dela prodajnega osebja) ali delovne obremenitve (kar daje prodajnim predstavnikom občutek enakosti in s tem večjo delovno motivacijo) (Churchill in drugi v Fill, 1998: 457). Koristno je, da jih organizacije občasno nekoliko preoblikujejo, vedno pa morajo zagotavljati minimalne potne stroške. Za določanje prodajnih območij obstojajo različni računalniški programi, med katerimi je najbolj znan GEOLINE (Doyle, 1998: 304).

Zavarovalnice v okviru usposabljanja prodajnega osebja učijo zavarovalne predstavnike takšnega načrtovanja delovnih aktivnosti, da čim več časa porabijo za vzpostavljanje, ohranjanje in nadgrajevanje odnosov z najpomembnejšimi strankami, pri katerih je osebni stik nepogrešljiv, ter se posvečajo najbolj dobičkonosnim izdelkom in storitvam. Večino ostalih aktivnosti lahko učinkovito opravijo z različnimi oblikami neposrednega trženja, ki zahtevajo manjše investicije časa in denarja. Pri ključnih medorganizacijskih kupcih se zavarovalne hiše vse pogostejše odločajo za skupinsko prodajo zavarovalnih storitev (Planinc, 2003: 42), pri kateri gre bodisi za navezo prodajnih predstavnikov, ki pokrivajo posamezna delovna področja, bodisi za povezavo prodajnega osebja z neprodajnimi kadri, ki so strokovnjaki na svojih področjih in so razvrščeni glede na vlogo v posamezni prodajni etapi. Strankam na ta način sicer nudijo obsežne in natančne strokovne informacije (Fill, 1995: 423), vendar v zavarovalništvu zaradi visokih stroškov skupinske prodaje, z izjemo najpomembnejših kupcev, prevladuje individualna prodaja storitev, pri kateri celotni prodajni proces izvede en zavarovalni predstavnik (Planinc, 2003: 42).

3.1.5 UPRAVLJANJE PRODAJNEGA OSEBJA

Ko zavarovalnica opredeli naloge, strategijo, sestavo in obseg prodajnega osebja ter razporedi njegove delovne aktivnosti, ga mora usposobiti za uspešno izvajanje prodajnega procesa in s tem za doseganje zastavljenih ciljev. Upravljanje prodajnega osebja tako obsega:

1. iskanje in izbor ustreznega kadra; uspešno poslovanje organizacije je v veliki meri odvisno od kakovosti njenega prodajnega osebja. Iztočnice pri iskanju ustreznega kadra organizacijam predstavljajo na osnovi različnih tržnih raziskav opredeljene splošne značilnosti najboljših prodajnih predstavnikov³⁴, vendar jih morajo v prvi vrsti definirati v skladu z zahtevami posameznega delovnega mesta (Doyle, 1998: 306). Pri oblikovanju iskanih normativov si podjetja pomagajo tudi z anketiranjem strank o lastnostih, ki bi jih po njihovem mnenju morale imeti prodajno osebje, ter z opredeljevanjem značilnosti lastnih najuspešnejših prodajnih predstavnikov (Kotler, 1998: 693-694). Ustreznost (praviloma z razpisi pridobljenih) kandidatov za posamezno delovno mesto organizacije preverjajo s formalnimi in/ali neformalnimi razgovori ter psihološkimi testi (Doyle, 1998: 306).

Na medorganizacijskem trgu zavarovalnih storitev je doseganje strankinega zaupanja zavarovalni hiši ključnega pomena, saj slednja na ta način zmanjšuje tveganost nakupa, ki jo zazna zaradi nezmožnosti ocene kakovosti storitev pred njeno dejansko porabo. Coultera in Coulter sta ugotovila, da imajo osebnostne lastnosti prodajnega osebja (empatija, podobnost in vljudnost) največji vpliv na ustvarjanje začetnega zaupanja (potencialnih) odjemalcev, ki še nimajo izkušenj s ponudnikom storitev in ne poznajo panoge, v kateri deluje. S pridobivanjem znanja o dejavnosti organizacije, njenih konkurentov in ponudbe na trgu pa na zaupanje vse bolj vplivajo značilnosti prodajnega osebja, ki so vezane na kakovost izvajanja delovnih nalog (strokovnost, prilagodljivost, zanesljivost, hitrost). Stranke lahko namreč na osnovi

³⁴ V publikaciji Sales&Marketing Management so na osnovi raziskave, v katero so vključili 209 prodajnih predstavnikov iz 189 organizacij in 37 industrijskih panog, opredelili naslednje značilnosti najuspešnejšega prodajnega osebja: 1. samozavest, 2. vestnost, 3. zagnanost, 4. odločnost, 5. pripravljenost tvegati, 6. družabnost, 7. sposobnost abstraktnega mišljenja, 8. nezaupljivost, 9. kreativnost in 10. empatija (Belch&Belch, 2001: 622).

Po Lipičniku je uspešnost prodajnega osebja odvisna predvsem od njegovih sposobnosti, znanja in delovne motivacije, koristijo pa mu še: 1. sposobnost komuniciranja, 2. vztrajnost, 3. prepričljivost, 4. sposobnost obvladovanja položaja, 5. spretnost v medsebojnih odnosih, 6. sposobnost učenja in 7. zaupanje vase (Lipičnik v Rihter, 2002: 1).

Hopkins dodaja naslednje lastnosti: 1. urejen zunanji videz, 2. zaupanje vase, v organizacijo in v izdelke oziroma storitve, 3. človeška toplina, 4. sposobnost premagovanja strahu oziroma neuspehov, 5. ljubezen do življenja, 6. skrb za stranke in 7. želja po izobraževanju (Hopkins, 1995: 360).

Rückle Horst skupina pa je raziskala, da prodajne predstavnike, ki so uspešni v svojem poslu, odlikuje predvsem: 1. originalnost, 2. sposobnost logičnega mišljenja, 3. sposobnost vživljanja v sogovorca, 4. obvladanje jezika, 5. organiziranost, 6. fleksibilnost in 7. stresna stabilnost (Rückle in drugi, 1993: 7-8).

predhodnih izkušenj s ponudnikom vsaj delno ocenijo kakovost posameznih storitev in niso odvisne zgolj od vrednotenja osebnostnih lastnosti prodajnega kadra. V medorganizacijskem zavarovalništvu, za katerega je značilno dobro informirano nakupno središče, so tako ključnega pomena lastnosti prodajnega osebja, ki so vezane na kakovost izvajanja prodajnih nalog (Coultera in Coulter, 2002: 32-39).

2. usposabljanje; organizacije, ki želijo uspešno poslovati, morajo prodajno osebje za delo s strankami neprestano izobraževati, saj le-te od njih pričakujejo visoko strokovnost in profesionalen prodajni pristop. Programi usposabljanja so različno dolgi in intenzivni, odvisno od izdelka in trga, delovnih nalog prodajnega osebja ter njihove dojemljivosti (slika 3.7) (Blythe, 2000: 219).

Slika 3.7: Dejavniki, ki vplivajo na dolžino usposabljanja prodajnega osebja

dejavniki, ki zahtevajo daljše usposabljanje	dejavniki, ki zahtevajo krajše usposabljanje
kompleksni tehnični izdelki	enostavni izdelki
medorganizacijski trgi s profesionalnimi kupci	trgi široke potrošnje
visoka vrednost nakupa v očeh potrošnika	nizka vrednost nakupa v očeh potrošnika
visoki stroški usposabljanja	nizki stroški usposabljanja
novinci brez izkušenj	novinci z izkušnjami iz iste panoge

Vir: Blythe, 2000: 219

Obstoja več vrst izobraževanj:

- a) zunanje,** pri katerem sodeluje prodajno osebje različnih organizacij (npr. seminar retorike)
- b) notranje,** katerega udeleženci so prodajni predstavniki organizacije (npr. izobraževanje na temo »Prodaja in ponakupna skrb za stranke«)
- c) skupinsko,** pri katerem se izobražuje prodajno osebje organizacije kot oddelek ali delovna skupina (npr. usposabljanje na temo »Sodelovanje v prodajnem oddelku«) in
- d) izobraževanje posameznih skupin,** ki se ga udeležijo predstavniki oddelkov (npr. tečaj menedžmenta za vodje oddelkov) (Warhanek, 1997: 59-63).

Navedena izobraževanja vodijo zunanji predavatelji ali zaposleni organizacije (izkušeno prodajno osebje ali kadri, ki se ukvarjajo izključno z izobraževanjem prodajnih predstavnikov), prodajno osebje pa se usposablja tudi na terenu, kjer pridobljeno teoretsko

znanje uporabi v praksi in si nabira (nove) delovne izkušnje. Novinci se po uspešno opravljenem začetnem izobraževanju, pri katerem pridobijo znanje o organizaciji, njenih izdelkih in storitvah ter osnovah prodajnih tehnik, lotijo terenskega dela sami (praviloma na porabniških trgih z veliko potencialnih kupcev, kjer začetniške napake za posel niso tako usodne) ali v spremstvu izkušenih prodajnih predstavnikov (praviloma na medorganizacijskih trgih, kjer je (potencialnih) odjemalcev bistveno manj in si zato prodajni predstavniki ne smejo privoščiti nezadovoljstva potrošnikov) (Blythe, 2000: 219-220). Ker je usposobljenost prodajnega osebja pogoj za njihovo učinkovito delovanje, mora biti stalno izobraževanje novih in obstoječih kadrov prioriteta vsake organizacije.

3. motiviranje; ustrezno motivirana prodajna oseba vloži v svoje delo veliko truda, kar vodi v večjo prodajno uspešnost in nagrajevanje za požrtvovalnost ter dosežene rezultate. Zadovoljstvo s samim sabo in z delovnim mestom jo spodbudi k še večjim prodajnim naporom. Motiviranje prodajnih predstavnikov je posebej pomembno zaradi negativnega vidika njihovega dela, ki se kaže predvsem v podrejenem položaju v odnosu do kupca, napornem delu na terenu in pogosti izgubi naročil (Doyle, 1998: 307). Poleg tega večina zaposlenih ob odsotnosti ali pomanjkanju finančnih oziroma psihičnih spodbud dela pod svojimi zmogljivostmi. Organizacije najpogosteje motivirajo prodajno osebje k boljšim delovnim rezultatom s prodajnimi tekmovanji z nenapovedanim ocenjevalnim obdobjem in s t.i. prodajnimi kvotami³⁵, ki so izpeljane iz letnega prodajnega načrta ter določajo pričakovan letni obseg prodaje določenih izdelkov oziroma storitev (Kotler, 1998: 699). Trud najuspešnejših poplačajo z nagradami, ki morajo biti v očeh zaposlenih vredne dodatnega napora³⁶:

a) finančne nagrade; izsledki raziskave virov učinkovitosti podjetij na medorganizacijskih trgih, ki jo je leta 1997 izvedel Piercy s svojimi sodelavci, kažejo, da je najustreznejše razmerje med zjamčenim in spremenljivim delom mesečne plače prodajnega osebja 3:1³⁷. Organizacije tako izredne prodajne napore zaposlenih nagradijo v okviru variabilnega zneska,

³⁵ Prodajne kvote so opredeljene za posamezna prodajna območja, znotraj teh pa se delijo med prodajne predstavnike. Če se organizacija odloči za načelo zmernih kvot, jih bo večina dosegla in si s tem zagotovila pričakovan dohodek. Kvota naj bi bila vsaj na ravni prodaje, ki jo je posameznik dosegel preteklo leto. Visoke prodajne kvote pa so opredeljene tako, da jih povprečno prodajno osebje ne doseže, vendar niso nedosegljive. Zaposlene naj bi motivirale k večjim prodajnim naporom, ki najbolj marljivim prodajnim zastopnikom zagotovijo tako finančne kot tudi psihične nagrade (Kotler, 1998: 699).

³⁶ Po Maslowovi hierarhiji potreb so ljudje sprva motivirani za zadovoljevanje svojih osnovnih potreb, ki so nujne za preživetje (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti). Ko so te zadovoljene, prevzamejo vlogo motivatorja višje potrebe (družbene potrebe, potrebe po spoštovanju in samouresničitvene potrebe) (Smith, 1993: 81-82). V organizacijah morajo torej prodajno osebje vzpodbujati tako s finančnimi kot tudi s psihičnimi motivatorji, odvisno od položaja posameznika v hierarhiji potreb: tradicionalne finančne nagrade praviloma najbolj cenijo starejši, manj izobraženi prodajni predstavniki, in tisti z velikimi družinami. Motiviranje v obliki priznanja, spoštovanja ter občutka dosežka je bolj priljubljeno pri mlajših, samskih zaposlenih z višjo izobrazbo ter pri ljudeh z manjšimi družinami (Kotler, 1998: 698).

³⁷ V kolikor v sestavi plač prevladuje spremenljivi del, prodajno osebje praviloma zanemara neprodajne aktivnosti, ki ne prinesejo takojšnjih prodajnih rezultatov, pri prevelikem zjamčenem znesku pa ni motivirano za večje delovne napore (Blythe, 2000: 220).

ki znaša 25 odstotkov njihovega dohodka, preostalih 75 odstotkov plače pa predstavlja zagotovljeno mesečno izhodišče³⁸ (Piercy in drugi, 1997: 49-50).

b) napredovanje; prodajno osebje si prizadeva pridobiti delovna mesta, ki nudijo več priložnosti za ustvarjanje uspešne poklicne kariere.

c) osebnostni razvoj; dodatno izobraževanje in nove izkušnje dajejo prodajnemu osebju občutek osebnega zadovoljstva.

d) občutek dosežka; viden uspeh zadovoljuje notranjo potrebo po dosežku (npr. javna pohvala za dobro opravljeno delo) (Doyle, 1998: 309).

4. nadzor in ocenjevanje; na tej stopnji se pokaže uspešnost izbora, izobraževanja in motiviranja zaposlenih. Učinkovit nadzor prodajnega osebja zahteva natančno opredelitev meril za ocenjevanje njegovega delovanja, pri čemer mora prodajni menedžment upoštevati dejstvo, da se prodajni napor pogosto pokažejo šele na dolgi rok (npr. povečana prodaja ali stopnja zadovoljstva strank) ter da na prodajne rezultate vplivajo tudi zunanji dejavniki (npr. konkurenca in posebni tržni pogoji). Organizacije skušajo z bolj ali manj strogo kontrolo usmerjati in motivirati prodajno osebje k čim bolj učinkovitemu delu. Pri tem si pomagajo s/z:

a) primerjavo med prodajnimi predstavniki, ki je učinkovita le pri prodajnih območjih, ki so si enakovredna glede na tržni potencial, delovne obremenitve, tržnokomunikacijske dejavnosti organizacije, moč konkurence itn.

b) primerjavo prodaje posameznega prodajnega predstavnika **v času**

c) ocenjevanjem vložitve prodajnega osebja, ki ga predstavljajo njegovi prodajni napor (npr. čas, ki ga porabi za prodajne aktivnosti) v odnosu do stroškov (npr. potni stroški)

d) ocenjevanjem učinkovitosti prodajnega osebja v smislu ustvarjene prodaje (uresničena celotna prodaja, dosežene prodajne kvote, število sklenjenih poslov) in dobička (prodaja izdelkov oziroma storitev, ki organizaciji prinašajo največje dobičke) ter kvalitativnih ocen strank in/ali nadrejenih (ključnost spremljanja zadovoljstva kupcev) (Doyle, 1998: 310-311).

Najpomembnejše informacije za nadzor in ocenjevanje učinkovitosti prodajnega osebja pridobijo organizacije iz njegovih rednih delovnih poročil, ki so sestavljena iz delovnega načrta in poročila o rezultatih. V prvem prodajno osebje časovno opredeli načrtovane prodajne aktivnosti za naslednji teden, mesec ali leto in ga predloži svojim nadrejenim. Slednji na osnovi poročil o rezultatih preteklih prodajnih aktivnosti ocenijo delovno

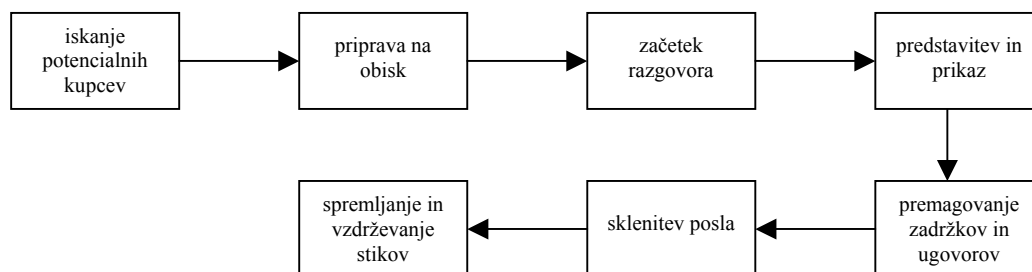
učinkovitost posameznega prodajnega predstavnika, njegove sposobnosti načrtovanja dela in realizacije aktivnosti³⁹ (Smith, 1993: 198). Prodajnemu osebju delovni načrti omogočajo učinkovito razporeditev delovnih aktivnosti, poročilo o rezultatih pa možnost samonadzora.

Pri zadnji fazi upravljanja prodajnega osebja, tj. prodajnem procesu, se pokaže uspešnost izvajanja vseh predhodnih stopenj menedžiranja kadrov. Le zavarovalni predstavniki, ki se neprestano izobražujejo, so močno motivirani za opravljanje delovnih nalog in jim menedžment z nadzorovanjem in ocenjevanjem daje povratne informacije o kakovosti opravljenega dela, bodo z ustrezno opredeljeno velikostjo, sestavo, strategijo ter razporeditvijo dela z izvajanjem posameznih faz prodajnega procesa učinkovito dosegali zastavljene cilje zavarovalnice.

3.1.6 FAZE PRODAJNEGA PROCESA

Prodajno osebje pri učinkoviti prodaji sledi naslednjim korakom:

Slika 3.8: Faze prodajnega procesa



Vir: Kotler, 1998: 705

1. iskanje potencialnih kupcev; kakovosten vir informacij pri iskanju novih potencialnih strank ponudnikom predstavljajo predvsem obstoječi odjemalci, poslovni partnerji, dobavitelji, osebna poznanstva in nekonkurenčni prodajni predstavniki, ki poznajo potrebe možnih kupcev in lahko ocenijo njihov morebitni interes za posamezne izdelke oziroma storitve. Dobre potencialne odjemalce predstavljajo tudi potrošniki, s katerimi organizacije vzpostavijo stike na sejnih, konferencah, seminarjih, in tisti, ki se odzovejo na

³⁹ Prodajna poročila praviloma vsebujejo podatke o povprečnem številu prodajnih klicev/obiskov na dan, povprečnem trajanju prodajnega klica/obiska, povprečnem dohodku na prodajni klic/obisk, povprečnem strošku prodajnega obiska, reprezentančnih stroških na prodajni obisk, odstotku naročil na 100 prodajnih klicev/obiskov, številu novih odjemalcev na obdobje, številu »izgubljenih« odjemalcev v določenem obdobju in o stroških prodajnega osebja, izraženih v odstotku celotne prodaje (Kotler, 1998: 701).

tržnokomunikacijske spodbude v množičnih medijih. Organizacije si pri iskanju novih strank pomagajo tudi s specializiranimi podatkovnimi bazami. S pridobivanjem podatkov o najbolj verjetnih novih kupcih se želijo čim bolj izogniti praviloma neučinkovitemu slepemu kontaktiranju odjemalcev na osnovi (pre)splošnih podatkovnih baz (npr. telefonski imeniki), saj je verjetnost njihovega zanimanja za izdelke oziroma storitve ponudnika majhna, kar za organizacijo pomeni izgubo časa in denarja. Ko prodajno osebje sestavi spisek potencialnih strank z njihovimi osnovnimi podatki (na medorganizacijskih trgih so to naziv organizacije, naslov in telefonska številka), se začne pripravljati na vzpostavljanje stika z njimi (Palmer, 2000: 472).

2. priprava na obisk; na tej stopnji prodajno osebje načrtuje celotno prodajno strategijo za posamezno potencialno stranko: pred vzpostavitvijo stika zbere o njej čim več informacij, s pomočjo katerih jo natančneje opredeli (položaj na trgu, panoga, s katero se ukvarja, kdaj je nakup najbolj verjeten), identificira njen proces odločanja (kdo so odločevalci in potrjevalci nakupnega središča), pridobi iztočnice za prodajno predstavitev (na osnovi identificiranih potreb in težav medorganizacijskega kupca poudari koristi, ki jih prinese nakup izdelka ali storitve) in poizve o konkurenci (stopnja zadovoljstva potencialne stranke s trenutnim dobaviteljem, morebitna neizpolnjena pričakovanja, ki ponudniku omogočijo privabiti kupca na svojo stran) (Doyle, 1998: 313-314). Glavne vire informacij predstavljajo poslovna in osebna poznanstva organizacij znotraj panoge, prodajno osebje, letna poročila ter specializirane publikacije in podatkovne baze. Ko je stik s potencialnim kupcem vzpostavljen, je najboljši vir informacij on sam (Palmer, 2000: 473).

Pred vzpostavljanjem stikov s posamezniki morajo organizacije opredeliti jasne cilje, ki jih želijo doseči (npr. zbiranje podatkov, informiranje o ponudbi, takojšnja prodaja, opredelitev novih potencialnih kupcev) ter način (osebni ali neosebni stik) in čas pristopanja (na medorganizacijskih trgih pozno dopoldan ali popoldan) k možnim odjemalcem (Palmer, 2000: 473). Najpogosteje sledi kratko telefonsko dogovarjanje⁴⁰ za prodajni razgovor, ki ni namenjeno obsežnemu razlaganju in opisovanju, ampak le doseganju zanimanja potencialne stranke ter določitvi datuma in ure razgovora (Huckemann in drugi, 2001: 47)⁴¹. Ker v nakupnih središčih telefonske klice praviloma prefiltrirajo vratarji, so priporočila nedvomno

⁴⁰ Prodajni predstavnik vljudno pove, kdo je in iz katerega podjetja prihaja, kaj bi rad predstavil ter se skuša dogovoriti za razgovor (Čeplak, 1999: 44). Pogosto si pripravi kreativne uvodne stavke, s katerimi skuša pritegniti pozornost sogovornika in hkrati pokazati svojo profesionalnost in pripravljenost (Palmer, 2000: 473).

⁴¹ Pri dogovarjanju za prodajni razgovor je pomembno ponujanje alternativ npr. »Bi vam bolj ustrezalo dopoldan ali popoldan?« (Čeplak, 1999: 44).

najbolj uspešno in učinkovito sredstvo za pridobivanje njihove pozornosti ter pozornosti odločevalcev oziroma potrjevalcev (Dovžan, 1995: 93). Na izid pogovora pomembno vpliva vtis⁴², ki ga prodajni predstavnik naredi na sogovornika: večjo možnost uspeha imajo tisti, ki oddajajo pozitivno energijo, so vljudni, samozavestni, strokovni, imajo prijeten glas, obvladajo govor in izberejo besede »po meri« potrošnika (ključna je dobra informiranost o možnih strankah) (Dovžan, 1995: 73-74).

Prodajni predstavniki povečujejo svojo delovno učinkovitost s skrbnim izdelovanjem delovnih načrtov (dnevni, tedenski, mesečni, letni), v katerih natančno opredelijo posamezne prodajne aktivnosti (npr. kdaj bodo poklicali/obiskali/pisno vzpostavili stik s posameznim potencialnim kupcem, koliko časa načrtujejo za posamezen klic/obisk/sestavljanje pisma, opredelijo vrstni red klicev/obiskov/pisnega stika s potrošniki, h katerim želijo stopiti pristopiti v določenem času, zapišejo posebne dogovore z njimi in podobno). Delovni načrti morajo biti opredeljeni v pisni obliki, saj informacije »v glavi« izgubljajo preglednost in jih je lažje prilagajati oziroma spreminjati (Čeplak, 1999: 44).

Prodajni predstavniki morajo nadalje imeti ustrezno strokovno znanje o izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponujajo. Za razgovor si morajo pripraviti tudi potrebne prodajne pripomočke (npr. promocijsko gradivo, tabele, izračune).

3. začetek razgovora⁴³; prvi neposredni osebni stik prodajnega osebja s potencialno stranko je za nadaljnji potek prodajnega procesa ključnega pomena. Uspeh prodaje je odvisen od njegovih uvodnih stavkov: zanimanje možnega kupca mora vzbuditi na samem začetku razgovora, saj mu je le-ta takrat pripravljen posvetiti največ pozornosti (Dovžan, 1995: 94). Dober vtis skuša doseči s točnostjo in pozitivno naravnostjo, ki jo izrazi z nasmehom in prijetnim pozdravom. Pomembna sta tudi stisk roke in urejena zunanost (obleka, pričeska, nohti) (Rückle in drugi, 1994: 25, 27). Prodajni predstavnik razgovora nikoli ne začne s poslovnimi temami. Uvodne minute nameni ustvarjanju sproščenega vzdušja, do stranke je vljuden in pozoren, da ji občutek pomembnosti in možnost, da spregovori o sebi. V tej fazi prodajnega procesa prodajno osebje aktivno posluša svojega sogovornika, mu postavlja

⁴² Prodajno osebje se mora dosledno držati dogovorjenih ur za klice ali obiske strank, na razgovor nikdar ne sme priti nenapovedano (Čeplak, 1999: 44).

⁴³ Ker so za medorganizacijske trge praviloma značilne kompleksne storitve, prodajni proces na tem mestu predvideva osebni razgovor prodajnega osebja s (potencialnimi) strankami in s tem individualno razlago njihovih specifičnih lastnosti.

dodatna vprašanja in tako proučuje njegove potrebe, želje in morebitne težave. Pridobljeni podatki so zanj ključne iztočnice pri prodajni predstavitvi (Dovžan, 1995: 78).

4. predstavitev in prikaz; prodajno osebje dandanes ne prodaja več izdelkov in storitev kot takih, temveč idejo (zavarovanje = materialna varnost zavarovanja), ki vodi k rešitvi težav, s katerimi se srečujejo potencialne stranke (Dovžan, 1995: 94). Slednjim namreč niso najpomembnejše različne lastnosti izdelkov oziroma storitev, ki jih prodajni predstavniki pogosto zmotno postavljajo v ospredje predstavitve, ampak koristi, ki jim jih prinese nakup (Dovžan, 1995: 78). Le-te jim prodajno osebje zagotovi z osredotočanjem na posameznika, ki ga v komunikaciji spodbuja, da spregovori o sebi in s tem (nevede) razkrije svoje resnične potrebe, želje oziroma skrbi. Na podlagi aktivnega poslušanja mu v vlogi svetovalca z zamislijo »po njegovi meri« pomaga pri reševanju težav⁴⁴ (Huckemann in drugi, 2001: 48). Lastnosti izdelkov oziroma storitev tako predstavljajo le pomembno dokazilo za opredeljene koristi, ki z navajanjem referenčnih virov (stranki poznani kupci, ki so zadovoljni z izdelki oziroma storitvami prodajnega predstavnika) in uporabo različnih prodajnih pripomočkov (promocijsko gradivo, tabele, informativni izračuni) postanejo za potencialnega odjemalca bolj oprijemljive (Palmer, 2000: 475).

5. premagovanje zadržkov in ugovorov; zadržki in ugovori predstavljajo potencialne razloge, ki utegnejo potrošnike odvrčati od nakupa. Slednji ugovarjajo iz različnih razlogov: niso še prepričani v resnično korist izdelka oziroma storitve, želijo pridobiti dodatne informacije ali se čim prej znebiti prodajnega predstavnika. S pripombami skušajo včasih tudi zgolj pritegniti pozornost sogovornika (Doyle, 1998: 315). Da se prodajno osebje sploh lahko loti reševanja zadržkov, mora dobro poznati izdelke oziroma storitve, ki jih ponuja, potencialne kupce, trg in konkurenco, ter ugotoviti prave razloge za ugovore (lahko gre za resnične težave ali zgolj za psihološki odpor). Organizacije v okviru izobraževanja zaposlenih prodajne predstavnike učijo pozitivnega pristopanja in učinkovitega odzivanja na tipične zadržke⁴⁵ (Dovžan, 1995: 78). Najpogosteje uporabljena metoda njihovega spodbijanja je postavljanje vprašanj in posledično podajanje možnih alternativ, ki so relevantne v očeh

⁴⁴ V tem primeru govorimo o t.i. pristopu, ki temelji na zadovoljevanju potreb aktivnega potrošnika, kar je nujen pogoj za vzpostavitev dolgoročnih, obojestransko zadovoljivih partnerskih odnosov. Obstojata še dve vrsti predstavitev, vendar obravnavata potrošnika kot pasivni člen v menjavi in sta v sodobnih tržnih razmerah dolgoročno neučinkoviti:

a) standardiziran pristop; prodajalec se na pamet nauči ključne točke prodajnega razgovora in pasivnega potrošnika s spodbudnimi besedami, slikami, izrazi in dejanji pripravi do nakupa.

b) izoblikovani pristop; ni rutinski, vendar poteka po splošnem načrtu: prodajalec sprva opredeli potrošnikove potrebe in njegove nakupne navade, nato s predstavitvijo »po meri« prikaže, kako bosta izdelek ali storitev zadovoljila njegova pričakovanja (Kotler, 1998: 706-707).

⁴⁵ Primeri tipičnih ugovorov: »Zadovoljen sem s sedanjim dobaviteljem.«, »Dokler nakupa ne odobri nadrejeni, imam zvezane roke.«, »Izdelek oziroma storitev sta predraga.«, »Konkurenca ponuja več po nižji ceni.« itd (Doyle, 1998: 315).

potencialne stranke in jo prepričajo v resnično korist nakupa. Ko možni kupci pokažejo jasne znake zanimanja za ponudbo, se prodajni proces prevesi v fazo sklenitve posla (Palmer, 2000: 475).

6. sklenitev posla; predstavlja točko v prodajnem procesu, na kateri se pokaže, ali je prodajni cilj dosežen ali ne. Uspešnega zaključka razgovora ne predstavlja zgolj nakup izdelka oziroma storitve. Tudi dogovor s potencialno stranko za ponovno srečanje ali pridobitev podatkov o novih možnih odjemalcih dolgoročno nemalokrat vodi do sklenitve posla (Huckemann in drugi, 2001: 51). Na osnovi izkazanega zanimanja s strani potrošnikov prodajno osebje določi pravi trenutek za zaključek razgovora. Obstajajo različne tehnike⁴⁶ sklepanja posla, vendar je pri trženju, ki je usmerjeno v vzpostavljanje dolgoročnih odnosov zaupanja s strankami, naročilo logična posledica ustreznih rešitev njihovih težav, skrbi in pomislekov (Palmer, 2000: 475).

7. spremljanje in vzdrževanje stikov; cilj prodajnega osebja ni doseči zgolj enkratnega nakupa, temveč vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov zaupanja z zadovoljnimi in zato lojalnimi strankami, ki organizaciji jamčijo dolgoročno konkurenčno prednost (Fill, 1998: 444). Pri tem igra pomembno vlogo ponakupna skrb za odjemalce, ki vključuje spremljanje njihovega zadovoljstva z nakupom, reševanje morebitnih težav, dodatno svetovanje in pomoč, pa tudi neprodajne aktivnosti kot so voščila in darila ob posebnih priložnostih (Palmer, 2000: 475-476), ki jim dajejo občutek pomembnosti za organizacijo. Prodajni predstavniki servisirajo stranke večinoma z orodji neposrednega trženja, pri ključnih kupcih pa so odločilnega pomena osebni stiki, ki zajemajo tudi priložnostna družabna srečanja (vabila na kosila, večerje, športne, kulturne prireditve itd.). Skrb za stranke je za organizacijo dodatna možnost boljšega spoznavanja odjemalcev in s tem utrjevanja vzpostavljenih partnerskih odnosov.

Ko zavarovalnice pridobijo ustrezno število novih zavarovalnih predstavnikov, opredelijo njihovo strategijo, sestavo in razporeditev dela ter jih z izobraževanjem, motiviranjem in nadzorovanjem usposobijo za učinkovito izvajanje prodajnega procesa. Prodajno osebje

⁴⁶ Doyle opredeljuje naslednje tehnike sklepanja posla:

1. neposredna metoda; najenostavnejša in najbolj pogosta, npr.: »Potrebujem le še vaš podpis, da potrdim naročilo.«
2. domnevna sklenitev; prodajno osebje domneva, da je dosežen sporazum o nakupu in vpraša: »Komu naj pošljem fakturo?«
3. alternativna sklenitev; »Naj vam jo pošljem ta teden ali raje na začetku naslednjega meseca?«
4. takojšnja (»standing-room-only«) sklenitev; prodajno osebje opozori potencialnega kupca, da bo zamudil enkratno priložnost nakupa, če se zanj ne odloči nemudoma: »Je zadnji, ki ga imamo!« ali »Naslednji teden bo dražji za 20 odstotkov!«
5. posebna spodbuda; prodajno osebje pogosto spodbuja stranke z izjavami: »Če kupite zdaj, dobite brezplačno...!« (Doyle, 1998: 316).

nadalje dolgoročno učinkovito dosega zastavljene cilje le, če zavarovalne hiše njihovo upravljanje razumejo kot kontinuiran proces, ki mu mora vodilni menedžment zaradi osrednje vloge človeškega dejavnika na medorganizacijskem trgu zavarovalnih storitev posvečati še posebej veliko pozornosti.

Cilj praktičnega dela diplomske naloge je prikazati izvajanje prodajnega procesa v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. ter ugotoviti morebitna razhajanja med teorijo in prakso. Pri tem se osredotočam na prve tri faze prodajnega procesa (iskanje potencialnih strank, priprava na obisk in začetek razgovora) ter fazo servisiranja strank, ki so za ljubljansko podružnico štajerske zavarovalnice zaradi novo zasnovanega načina poslovanja najpomembnejše.

II. PRAKTIČNI DEL

Zavarovalnica Maribor d.d. je z 18 odstotnim tržnim deležem vodilna zavarovalna hiša na Štajerskem in druga največja v Sloveniji. Zastavila si je strateški cilj: do leta 2007 postati osrednja slovenska zavarovalnica, ki bo svojim strankam zagotavljala najvišjo kakovost zavarovalnih storitev, merjeno z zadovoljstvom zavarovancev. To želi doseči s povečevanjem svoje prisotnosti po vsej Sloveniji, predvsem pa na osrednjeslovenskem območju, kjer zaseda vodilni tržni položaj Zavarovalnica Triglav d.d. (letno poročilo 2002: 8, 15, 16). V letu 2002 so se zato v Zavarovalnici Maribor d.d. lotili reorganizacije ljubljanske poslovne enote, ki je v tem času delovala le s tremi rednimi zaposlenimi. Večino prometa so ustvarili pogodbeni zastopniki in posredniki, ki so tržili pretežno avtomobilska zavarovanja. Da bi v ljubljanski regiji dosegli zaželeno znatno povečanje tržnega deleža, so na novi lokaciji na Dunajski cesti redno zaposlili 40 delavcev, ki so dobili nalogo, da s pomočjo 20 zastopniških agencij in 19 posredniških hiš razširijo in povečajo prodajo vseh zavarovalnih vrst, ki jih ponuja Zavarovalnica Maribor d.d. (promocijsko gradivo Zavarovalnice Maribor d.d., 2003).

V praktičnem delu diplomske naloge sem se osredotočila na upravljanje poslovnih komercialistov odseka poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.. Sestavlja ga pretežno mlad in manj izkušen kader, ki je deloma še v postopku strokovnega usposabljanja, tj. specializiranja na posamezne zavarovalne vrste. Ker je za zastavljeno povečanje tržnega deleža ob zagotovljeni konkurenčni ponudbi poleg ohranjanja obstoječih potrebno pridobivanje novih strank, je vodstvo Zavarovalnice Maribor d.d. zanimalo, kako poslovni komercialisti pristopajo k možnim odjemalcem in skrbijo za njih po izvršenem nakupu. V raziskavi sem se zato osredotočila na prve tri faze prodajnega procesa (iskanje potencialnih kupcev, pripravo na obisk in začetek prodajnega razgovora) ter na servisiranje strank, ki je ključno za vzpostavljanje odnosov med poslovnimi partnerji, še posebej na medorganizacijskem trgu neoprijemljivih zavarovalnih storitev. Preučila sem tudi uporabo promocijskih orodij pri vzpostavljanju stika z organizacijami pri trženju zavarovalnih storitev po prvem nakupu (zanimala me je morebitna sprememba v načinu pristopanja k strankam po sklenjenem poslu) in navedene faze prodajnega procesa osvetlila še s strani odjemalcev (zanimala me je skladnost navedb obeh intervjuvanih strani) ter poslovne komercialiste povprašala o tržnih poteh, po katerih dostavljajo svoje storitve medorganizacijskim kupcem.

METODOLOGIJA

Primarne podatke, ki sem jih potrebovala za izdelavo praktičnega dela diplomske naloge, sem zbrala s kvalitativno raziskavo upravljanja poslovnih komercialistov ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., natančneje izvajanja prvih treh faz prodajnega procesa (iskanje potencialnih kupcev, priprava na obisk, začetek razgovora) in faze servisiranja strank, ki sem jih osvetlila še z vidika njihovih odjemalcev. Komercialiste sem povprašala tudi o obstoječih tržnih poteh ljubljanske podružnice štajerske zavarovalne hiše. Podatke sem pridobila z dvema metodama kvalitativnega raziskovanja: z intervjuji in z opazovanjem. Opazovanje z udeležbo je potekalo 1 leto (od oktobra 2002 do novembra 2003), intervjuvanje poslovnih komercialistov in strank ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. pa 14 dni (od 2.6. do 16.6.2003).

Ker so me zanimale predvsem izkušnje, pa tudi mnenja, stališča in ideje poslovnih komercialistov ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. in njihovih strank, sem izbrala polstrukturirani intervju. Za slednjega je značilno, da so vprašanja vnaprej formulirana, vendar ima spraševalec možnost spreminjanja njihovega vrstnega reda in ubesedovanja v skladu s potekom pogovora (Schnell in drugi, 1999: 300). Intervjuvancem sem postavljala odprta vprašanja, da so lahko prosto govorili o obravnavani temi (prilogi A in B). S podvprašanji sem si pomagala pri pridobivanju podrobnejših informacij in dodatnem pojasnjevanju vprašanj, če so se intervjuvanci preveč razgovorili, ali če so imeli težave s formuliranjem odgovorov oziroma so zgrešili bistvo vprašanj (Rossi in drugi, 1983: 206-207).

Individualno sem intervjuvala 7 poslovnih komercialistov, 2 moška in 5 žensk, s povprečno starostjo 35 let (32 let, če ne upoštevam poslovne komercialistke, ki se upokoji čez eno leto), 5. stopnjo izobrazbe in s povprečno 8,6 let zavarovalnih izkušenj⁴⁷ (ki niso vezane na delovno dobo) oziroma 5 let, če odštejem poslovno komercialistko, ki je pred upokojitvijo (34 let izkušenj), in izkušenega vodjo odseka poslovnih zavarovanj (9 let zavarovalnih izkušenj). Vzorec strank ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. je predstavljalo 11 organizacij, od tega 2 ključna odjemalca, 7 srednje velikih organizacij in 2 manjši⁴⁸. Intervjuvanje poslovnih komercialistov je trajalo v povprečju 45 minut, pogovore sem posnela

⁴⁷ Poslovne komercialiste sem na tem mestu spraševala o obsegu splošnih zavarovalnih izkušenj (tudi študentsko delo), zato je številka relativno visoka. Z izjemo njihovega vodje se pred zaposlitvijo v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. s poslovnimi zavarovanji ni ukvarjal nihče.

⁴⁸ Z velikostjo organizacije, ki so vključene v proučevani vzorec, sovпада njihov obseg nakupa zavarovalni storitev, ki so ga v intervjujih opredelili poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d..

na magnetofonski trak in jih dnevno v celoti transkribirala. Stranke mariborske zavarovalne hiše so zaradi pomanjkanja časa predlagale telefonski intervju. Pri slednjem odpade vizualna komponenta, ki je pomembna za vzpostavljanje odnosa med intervjujem. Ljudje se poleg tega večinoma nagibajo h krajšim telefonskim pogovorom, zato so njihovi odgovori praviloma manj osebni in krajši (Arksey in Knight, 1999: 81). Ker so mi komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. posredovali raznolike odjemalce, ki so bili kooperativni in osredotočeni na pogovor, težav s jedrnatimi in skopimi odzivi nisem imela. Intervjuji s strankami so trajali v povprečju 20 minut, njihove izjave sem si sproti zapisovala.

Izvedla sem tudi opazovanje z udeležbo, saj sem od novembra 2002 redno obiskovala tedenske kolegije odseka poslovnih zavarovanj, na katerih udeleženci planirajo kratkoročne delovne aktivnosti, poročajo o rezultatih opravljanega dela in rešujejo tekočo problematiko. Udeležila sem se tudi uvodnega splošnega notranjega izobraževanja poslovnih komercialistov. Na ta način sem jih imela možnost bolje spoznati in si oblikovati mnenje o njih, njihovem načinu dela ter organizaciji podjetja, kar mi je pomagalo pri interpretaciji z intervjuji pridobljenih podatkov. Sčasoma so me sprejeli »za svojo«, kar se je kazalo v veliki pripravljenosti za sodelovanje in zagotavljanju literature, ki sem jo potrebovala pri pisanju diplomske naloge.

V raziskavi sem imela težave predvsem s transkribiranjem intervjujev poslovnih komercialistov, saj je bila zaradi prometne lokacije zavarovalne hiše kakovost zvoka na posnetkih deloma zelo slaba. Na splošno pa so bili intervjuvanci pripravljeni sodelovati, zastavljena vprašanja so večinoma razumeli, zato so samo občasno potrebovali dodatna pojasnila.

RAZISKAVA

V ljubljanski poslovni enoti Zavarovalnice Maribor d.d. dostavljajo zavarovalne storitve medorganizacijskim kupcem neposredno s poslovnimi komercialisti ter posredno s pomočjo agencij in brokerjev. Redno zaposleni poslovni komercialisti imajo edini pooblastilo za sklepanje poslovnih zavarovanj, saj po lastnih navedbah le oni razpolagajo z za to potrebnim strokovnim znanjem. Zaradi svoje maloštevilnosti se posvečajo le omejenemu številu (praviloma večjih) kupcev. Ostalim odjemalcem dostavljajo zavarovalne storitve agencije in posredniki, ki imajo (zaradi pomanjkanja strokovnosti) izključno funkcijo posredovanja posla in servisiranja strank, poslovni komercialisti pa sestavijo ponudbo in sklenejo zavarovanje⁴⁹. Drugih tržnih poti v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. v intervjujih niso navedli.

Zavarovalnica Maribor d.d. ima lastne zavarovalne predstavnike organizirane najprej geografsko po posameznih poslovnih enotah (Maribor, Celje, Slovenj Gradec, Ljubljana, Kranj, Ljutomer, Novo mesto, Nova Gorica in Koper), znotraj njih je konkretno v ljubljanski poslovni enoti Zavarovalnice Maribor d.d. prodajno osebje razdeljeno v odsek zasebnih (trg široke potrošnje) oziroma poslovnih (medorganizacijski trg) zavarovanj. V slednjem, ki se mu posvečam v praktičnem delu diplomske naloge, so poslovni komercialisti (z izjemo njihovega vodje) še v procesu specializiranja na posamezne zavarovalne vrste (osebna oziroma premoženjska zavarovanja), zato svojega delovnega področja zaenkrat ne opravljajo povsem samostojno. Njihovo delo usmerja in vodi njihov nadrejeni, ki je svoje zavarovalne izkušnje pridobil kot univerzalni zastopnik in zato opravlja v ožjem smislu tudi izobraževalno funkcijo ter skrbi za ključne stranke odseka poslovnih zavarovanj. Delovnim področjem je v poslovnem sektorju prilagojen sedežni red zaposlenih, saj si nasproti sedijo poslovni komercialisti, ki so si najbližje po zavarovalnih vrstah, njihov vodja pa ima pisarno s stekleno steno, ki mu omogoča nadzor nad dogajanjem na delovnem mestu (delovne aktivnosti poslovnih komercialistov sicer nadzira z ocenjevanjem njihove učinkovitosti, s primerjavo posameznega komercialista v času in z medsebojnim primerjanjem posameznikov). V odseku

⁴⁹ Ker v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. do nedavnega niso imeli lastne prodajne mreže, ustvarijo zunanji sodelavci (predvsem zastopniške agencije) polovico njihovega prometa. To je z vidika zavarovalnice problematično, saj se med stranko in zavarovalno kontaktno osebo na dolgi rok oblikuje odnos zaupanja: zavarovanec se posledično ne naveže na zavarovalnico, temveč na agencijskega zastopnika, ki mu sledi tudi v drugo zavarovalno hišo. Po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj bo šel zato razvoj v prihodnosti v smeri povečevanja deleža poslovnih komercialistov v portfelju ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.. Slednji po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj za zavarovalnico predstavljajo tudi manjši strošek kot agencije, ki ji za opravljeno delo zaračunavajo visoke provizije.

poslovnih zavarovanj tržijo storitve individualno⁵⁰, saj bi po izjavah poslovnih komercialistov v nasprotnem primeru hodili na prodajne razgovore v prevelikem številu. Pri pomembnih strankah, ki kupijo celovito poslovno zavarovalno storitev, pa vsak komercialist prevzame delovne naloge svojega zavarovalnega področja. Skupaj nato oblikujejo zavarovalno ponudbo, kar je po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj »preverjeno uspešna delovna metoda«⁵¹.

Vodstvo ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. skuša komercialiste odseka poslovnih zavarovanj, ki kadrovsko še ni dokončno oblikovan (obseg poslovnih komercialistov določa z metodo delovne obremenitve), v okviru izobraževanja usposobiti in nato s finančnimi nagradami ter občutkom dosežka motivirati k vzpostavljanju čim večjega števila strateških partnerstev z zadovoljevanjem individualnih potreb in želja odjemalcev ter reševanjem težav in svetovanjem »po meri« posameznika. Slednje je pogoj za zagotavljanje zadovoljnih in s tem lojalnih strank, s katerimi so v Zavarovalnici Maribor d.d. korak bliže uresničitvi svojega cilja: postati osrednja slovenska zavarovalnica.

V osrednjem praktičnem delu diplomske naloge se posvečam izvajanju posameznih faz prodajnega procesa v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. (iskanje potencialnih strank, priprava na obisk, začetek razgovora, servisiranje strank), ki kot sklepni element upravljanja prodajnega osebja predstavlja indikator uspešnosti opredeljevanja ciljev, strategije, velikosti, sestave, razporeditve dela in upravljanja poslovnih komercialistov:

1. ISKANJE POTENCIALNIH KUPCEV

Poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. si pri iskanju novih potencialnih strank pomagajo predvsem z informacijami obstoječih poslovnih vez oziroma poznanstev zaposlenih na različnih nivojih. Občasno uporabljajo tudi posamezne podatkovne baze, s katerimi identificirajo podjetja, ki jim je smiselno ponuditi posamezno

⁵⁰ Poslovne komercialiste na prodajne razgovore zaradi njihove neizkušenosti zaenkrat še spremlja njihov vodja, v prihodnosti pa bodo tržili zavarovalne storitve samostojno.

⁵¹ Začetnih sestankov s pomembnimi strankami se z direktorjem ljubljanske območne enote Zavarovalnice Maribor d.d. praviloma udeleži vodja odseka poslovnih zavarovanj. Ko se dogovorita za osnovne stvari, posredujejo posel komercialistom, ki nato navežejo stik s posameznimi organizacijami.

zavarovalno storitev: pri šolskih nezgodnih zavarovanjih jim je v pomoč baza podatkov Ministrstva za šolstvo, o najhitreje rastočih slovenskih podjetjih se informirajo z bazo Slovenske gazete (Gospodarski vestnik), uporabljajo pa tudi podatkovni bazi GV IN (Gospodarski vestnik) in iBON (Noviforum), ki vsebujeta okvirne bilančne informacije posameznih organizacij (število zaposlenih, prihodki, dobiček itn.). Koristne podatke o možnih novih odjemalcih dobijo tudi od zastopnikov, ki pri sklepanju individualnih zavarovanj identificirajo posamezne potencialne kupce poslovnih zavarovanj. Nove stranke opredelijo še agencije in posredniške hiše. V odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. skušajo pridobiti nove kupce tudi z udeležbo na javnih razpisih, ki so objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije. Nekateri potrošniki vzpostavijo stik z zavarovalnico tudi sami na osnovi priporočil prijateljev, znancev ali poslovnih partnerjev, ki so zadovoljni z izvajanjem storitev štajerske zavarovalnice. Vzpostavljanja stikov z organizacijami brez uporabe poslovnih poznanstev se komercialisti po lastnih besedah še ne poslužujejo, saj obstoječih osebnih virov informacij še niso izčrpali.

Od intervjuvanih predstavnikov organizacij je večina (6) na podlagi priporočil sama vzpostavila stik s poslovnimi komercialisti. Ena organizacija je izbrala ljubljansko poslovno enoto Zavarovalnice Maribor d.d. z javnim razpisom v Uradnem listu Republike Slovenije, ostale so komercialisti poiskali s pomočjo osebnih virov informacij, s katerimi so se ob prvem stiku tudi identificirali.

2. PRIPRAVA NA OBISK

2.1 PRIDOBIVANJE INFORMACIJ O (POTENCIALNIH) STRANKAH

Pri identificiranih potencialnih strankah v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. v lastni podatkovni bazi najprej preverijo, ali so z njimi že kdaj sodelovali in zakaj se je sodelovanje končalo ter ali se morda nahajajo na interni stop listi zavarovancev. Če ocenijo, da je organizacija neoporečna, skušajo o njej zbrati čim več podatkov. Vsi intervjuvani poslovni komercialisti so poudarili pomen pridobivanja obsežnih in natančnih informacij o potencialnih (in kasneje obstoječih) kupcih, ki jih vestno vnašajo v interne baze podatkov ter skrbijo za njihovo ažurnost. Menijo namreč, da je dobro poznavanje

kupca⁵² ključno za ponujanje ustreznih individualnih koristi, ki jih posamezniku prinaša nakup posamezne zavarovalne storitve, in s tem za učinkovito zadovoljevanje njegovih potreb in želja ter reševanje težav.

Vir informacij o potencialnih odjemalcih je odvisen od zavarovalne vrste, najpogosteje pa so to dobre poslovne vezi zaposlenih in posredniki. Komercialisti se opirajo tudi na podatkovni bazi GV IN in iBON ter informacije različnih ministrstev. Organizacije, ki prevzamejo iniciativo pri povpraševanju po zavarovalnih storitvah⁵³, same posredujejo podatke o svoji dejavnosti, potrebah in željah, ter po potrebi izpolnijo še vprašalnik, s pomočjo katerega komercialisti pridobijo osnovne informacije, potrebne za oblikovanje ponudbe. V ljubljanski poslovni enoti Zavarovalnice Maribor d.d. tovrstne podatke preverijo in dopolnijo. Najpomembnejši vir informacij o obstoječih strankah so stranke same.

2.2 IDENTIFIKACIJA NAKUPNEGA SREDIŠČA

V večjih organizacijah so po besedah poslovnih komercialistov ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. za zavarovanja praviloma zadolženi posamezni oddelki ali referenti. V intervjujih so predstavniki treh organizacij izjavili, da za zavarovanja skrbi direktor sam (dve organizaciji sta majhni, v tretji je direktor začel svojo poklicno kariero v zavarovalništvu in zato razpolaga z izkušnjami ter obsežnim strokovnim znanjem), v ostalih organizacijah so za to področje zadolžene kadrovska, računovodska ali pravna služba. Njihove pristojnosti se razlikujejo od organizacije do organizacije, v vsakem primeru o sklenitvi zavarovanj odločajo vodilni. Ker posamezni zaposleni oziroma službe v organizacijah vplivajo na odločitev direktorjev, poslovni komercialisti ne pristopajo vedno samo k »najvišjim kadrom«. Pri identifikaciji nakupnega središča so jim v pomoč namigi lastnih poznanstev in poznanstev drugih zaposlenih ter informacije zastopnikov in posrednikov.

⁵² Z dobro informiranostjo o morebitnem kupcu in njegovi poslovni dejavnosti želijo poslovni komercialisti izkazati svojo profesionalnost in strokovnost ter spoštovanje do potencialnih poslovnih partnerjev.

⁵³ Stranke, ki na podlagi priporočil prijateljev, znancev ali poslovnih partnerjev (praviloma po telefonu ali elektronski pošti) samoiniciativno vzpostavijo stik z odsekom poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., po besedah poslovnih komercialistov posredujejo svoje osebne podatke, povprašujejo po storitvah ter pogosto opišejo težave, na podlagi katerih jim poslovni komercialisti ponudijo ustrezno rešitev – zavarovanje. K zavarovalnici pristopajo tudi potrošniki brez priporočil, vendar ponavadi vzpostavijo stik tudi s konkurenčnimi zavarovalnimi hišami in izberejo najugodnejšega ponudnika. Tudi stranke, ki že imajo sklenjeno zavarovanje pri Zavarovalnici Maribor d.d. in so s storitvami zadovoljne, samoiniciativno pokličejo ali kako drugače vzpostavijo stik s poslovnimi komercialisti ter podaljšajo zavarovanje oziroma sklenejo novega. Enako se zgodi v primerih težav ali morebitnih dodatnih vprašanj posameznih kupcev.

2.3 INFORMIRANOST NAKUPNEGA SREDIŠČA

Poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. menijo, da so pravne osebe o zavarovalništvu samem in o zavarovalni ponudbi sicer bolj informirane kot fizične, vendar je njihova splošna informiranost, v nasprotju s teorijo, slaba (so pa večinoma ekonomsko, pravno in finančno izobražene). V velikih organizacijah, v katerih so za zavarovanja praviloma zadolženi posamezni oddelki ali referenti, je informiranost boljša kot v manjših organizacijah, kjer nekdo poleg obilice ostalega dela ureja še področje zavarovanj. Poslovni komercialisti so v intervjujih nadalje izjavili, da je informiranost medorganizacijskih kupcev odvisna tudi od sloja, ki mu pripadajo, oziroma od njihove izobrazbe. Na splošno menijo, da v organizacijah poznajo tista zavarovanja, ki jih imajo sklenjena. Za ostala sicer vedo, da obstajajo, vendar jim podrobnosti niso znane. Večina jih po besedah poslovnih komercialistov ne bere zavarovalnih pogojev oziroma ne razume zavarovalnega jezika.

Z izjavami poslovnih komercialistov se skladajo tudi navedbe njihovih strank, ki menijo, da so primerno informirane o sklenjenih zavarovanjih, ostalih pa praviloma ne poznajo. Izjemo predstavlja sogovornik, ki se je nekaj let sam ukvarjal z zavarovalništvom (zavarovanja ima sklenjena tudi pri konkurenčni zavarovalnici) in zato dobro pozna razmere na zavarovalnem trgu. V organizacijah pridobivajo »zavarovalne podatke« predvsem od poslovnih komercialistov, prijateljev, znancev in poslovnih partnerjev ter iz zavarovalnih ponudb, po katerih povprašujejo pri konkurenčnih zavarovalnih hišah. Za nekatere so pomemben vir informacij tudi mediji (televizija in specializiran strokovni tisk).

2.4 OBHAJANJE ČUVAJEV NAKUPNEGA SREDIŠČA

Pri pristopanju k t.i. čuvajem nakupnega središča, ki delujejo kot filter za ključne osebe v organizaciji, je po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. za poslovnega komercialista zelo pomembno, da ima »asa v rokavu«, se pravi neko poznanstvo, preko katerega stopa v organizacijo. S tem se pri telefonskem pogovoru tudi identificira in praviloma prepreči možnost zavrnitve. Brez referenc prodajno osebje za dostop do odločevalcev po njegovem mnenju potrebuje predvsem veliko sreče. Ključnost priporočil pri odpiranju vrat organizacij so v intervjujih poudarile tudi

stranke same. Sodeč po izjavah poslovnih komercialistov le-ti z obhajanjem čuvajev praviloma nimajo težav, saj v organizacije zaenkrat vstopajo s priporočili dobrih poslovnih vezi⁵⁴. Ko potencialnemu kupcu enkrat predložijo ponudbo oziroma z njim sklenejo posel, navežejo stike s posameznimi člani nakupnega središča in si odprejo pot za poslovanje v prihodnosti⁵⁵.

2.5 OPREDELJEVANJE ČASA PRISTOPANJA K (POTENCIALNIM) STRANKAM

Poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. vzpostavljajo stike s svojimi (potencialnimi) strankami med 9. in 14. uro in pri tem upoštevajo čas malic med 11. in 13. uro. Po izkušnjah vodje odseka poslovnih zavarovanj je največ možnosti za uspeh zjutraj, ko medorganizacijski kupci še nimajo toliko telefonskih klicev, tudi sestanki se ponavadi začnejo kasneje. Najslabši dan za vzpostavljanje stika je po njegovih besedah ponedeljek, še posebej v dopoldanskih urah. Torek, sreda in četrtek so praviloma bolj produktivni, v petek (potencialni) odjemalci v najboljšem primeru podpišejo zavarovalne police, novo vzpostavljanje stikov takrat ni priporočljivo, saj so z mislimi že v prostem koncu tedna. Poslovni komercialisti se pri pristopanju k (potencialnim) kupcem izogibajo času poletnih in zimskih dopustov, praznikov ter prednovoletnim in poprazničnim obdobjem. Neproduktivno je tudi obdobje bilanc stanja, ko v organizacijah ugotavljajo svojo finančno situacijo. Po besedah poslovnih komercialistov je takrat vredno poskusiti srečo pri tistih, ki poslujejo z dobičkom, za razliko od organizacij, ki poslujejo pod svojimi pričakovanji ali celo z izgubo in zato marca uvajajo bolj ali manj radikalne varčevalne ukrepe. Trženje nekaterih zavarovalnih storitev je vendarle natančno časovno določeno: nezgodna zavarovanja je treba ponuditi vrtcem in šolam konec avgusta, menedžerska zavarovanja so aktualna pred novim letom. Pri vzpostavljanju stikov s (potencialnimi) odjemalci obstajajo torej določene časovne omejitve, ki pa jih ne gre posploševati na vse zavarovalne vrste.

V odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. po besedah komercialistov čas komuniciranja določajo njihove stranke (to so potrdili tudi

⁵⁴ Ker v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. pridobivajo svoje stranke predvsem s pomočjo poslovnih vezi na različnih nivojih, so potencialni odjemalci praviloma vnaprej pripravljeni na njihov klic. Večkrat je posel »v ozadju« že dogovorjen, kar bistveno olajša delo poslovnih komercialistov. Šele ko bodo poslovni komercialisti s pomočjo podatkovnih baz in drugih virov informacij samoiniciativno iskali nove stranke, se bodo srečali z njihovimi nepredvidljivimi odzivi, tudi zavrnitvami. Trenutno pa za njih ta problematika še ni aktualna.

⁵⁵ Usodno napako naredijo, če si skušajo zagotoviti dostop do jedra nakupnega središča organizacije z zvijačami, saj si tako dokončno zaprejo možnost sodelovanja tako z njim kot tudi z njegovimi poslovnimi partnerji.

predstavniki organizacij). Poslovni komercialisti se njihovim željam sicer prilagajajo, kolikor jim to dopuščajo njihove delovne obveznosti, vendar se vseeno držijo načela, da jim niso na razpolago kadarkoli se jim zahoče, saj bi tako utegnile dobiti občutek, da zavarovalnici posel ne teče dovolj dobro⁵⁶.

2.6 IZDELOVANJE DELOVNIH NAČRTOV

Zaradi reorganizacije ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., ki je še v teku, ter z njo povezanega pospešenega izobraževanja obstoječih in novo pridobljenih poslovnih komercialistov slednji še ne izdelujejo delovnih načrtov v pravem pomenu besede. Na rednih tedenskih sestankih obravnavajo tekočo problematiko, se ustno dogovarjajo za posamezne kratkoročne aktivnosti (telefonski klici, prodajni razgovori, oblikovanje ponudb, pisanje polic) in vse beležijo v zapisnikih. Pišejo tedenska poročila o opravljenem delu (poslovni komercialisti izpolnjujejo obrazec v prilogi C, njihov vodja pa obrazec v prilogi D, ki predstavlja delovno poročilo celotnega odseka poslovnih zavarovanj - iz njih je razvidno število (potencialnih) strank, ki jih je obiskal posameznik, število oblikovanih ponudb, sklenjenih ter odpovedanih zavarovanj, vrednost zavarovanj, ali je poslovni komercialist delal neposredno s strankami ali za kupce, ki so mu jih posredovali posredniki, ter katerih internih izobraževanj se je udeležil) in (zelo) okvirne delovne načrte za prihodnji teden. Po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj so natančni delovni načrti domena zastopnikov zasebnega sektorja: poslovni komercialisti lahko sicer časovno načrtujejo telefonske klice in prodajne razgovore, zaradi nestalnosti povpraševanja posrednikov (včasih posredujejo več strank hkrati, drugič nobene), ki predstavljajo polovico portfelja poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., pa je natančno planiranje delovnih aktivnosti zelo težavno. V teku enega leta, ko bo zagotovo rešena kadrovska problematika in bodo zunanji sodelavci posledično nekoliko izgubili na pomenu, nameravajo v odseku poslovnih zavarovanj uvesti obsežnejše načrtovanje dela. Do takrat bo večji del planiranja še naprej potekal v obliki tedenskih sestankov in ažurnega dogovarjanja na delovnem mestu.

⁵⁶ Po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. poslovni komercialisti pogosto uporabijo majhno psihološko zvijačo in se dogovorijo s stranko za sestanek 15 do 30 minut pred uro, ki jo predlaga, ali po njej, ne glede na to, ali so resnično tako zaposleni ali ne. Odjemalec tako dobi občutek, da se kljub delu, ki ga imajo v zavarovalnici, trudijo kar najbolj upoštevati njegove želje.

2.7 PRIPRAVA PRODAJNIH PRIPOMOČKOV

Poslovni komercialisti pri srečanjih z večjimi (potencialnimi) strankami uporabljajo računalniško opremo za različne tipe predstavitev, ki jih dodatno podkrepijo s pisanjem in skiciranjem po tabli. Pri šolskih nezgodnih zavarovanjih si pomagajo z zloženkami, sicer pa (potencialnim) kupcem s pomočjo tabel in informativnih izračunov ponazorijo posamezne sestavne dele ponudbe in zavarovalne pogoje. Njihov glavni prodajni pripomoček je po besedah intervjuvanih poslovnih komercialistov individualna, nazorna in strokovna razlaga storitev, ki jih ponujajo.

2.8 PRIDOBIVANJE POZORNOSTI

Pri prvem, ponavadi telefonskem stiku s potencialnimi strankami, skušajo poslovni komercialisti pridobiti pozornost z vljudnostjo in prijaznostjo, predvsem pa s sklicevanjem na priporočila oziroma »skupne znance«, ki praviloma najbolj uspešno odpirajo vrata organizacij. V kolikor se dogovorijo za oblikovanje ponudbe, imajo že po telefonu možnost pokazati dobro informiranost o stranki in svojo strokovnost. Pri osebnem prodajnem razgovoru so olika, prijaznost, komunikativnost in urejenost nepogrešljivi. Preden se začnejo pogovarjati o zavarovanjih, skušajo poslovni komercialisti potrošnike pridobiti na svojo stran s svojo pozitivno naravnostjo ter dobro informiranostjo o organizaciji oziroma panogi na sploh. Pomembno je, da najdejo skupne točke in jih v pogovoru tudi izpostavijo⁵⁷.

Intervjuvani predstavniki organizacij so izjavili, da so bili poslovni komercialisti pri vzpostavljanju stika sicer vljudni⁵⁸ in komunikativni, vendar jim je vrata resnici na ljubo odprla »ustrezna« identifikacija⁵⁹. Šele pri samih prodajnih pogovorih so imeli možnost vzbuditi njihovo pozornost in zanimanje s strokovnostjo, razgledanostjo in prepričljivostjo ter po besedah intervjuvancev predvsem s konkurenčno ponudbo.

⁵⁷ Če na primer na steni visi teniški koledar, poslovni komercialisti (potencialnega) kupca vprašajo, ali se ukvarja s tem športom, ter klepet navežejo na teniške turnirje, ki jih prireja Zavarovalnica Maribor d.d..

⁵⁸ Po mnenju intervjuvanih organizacij so se poslovni komercialisti pri prvem telefonskem in kasneje pri osebnem stiku predstavili povsem ustrezno. Navedli so svoje ime, priimek in funkcijo ter naziv in dejavnost organizacije, iz katere prihajajo. Omenili so tudi, katere storitve bi radi predstavili. Izjemo predstavlja predstavnik organizacije, ki se je s komercialistom ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. osebno poznal že pred poslovnim sodelovanjem. Formalno predstavljanje je bilo v tem primeru nepotrebno.

⁵⁹ Poslovni komercialisti so se identificirali v smislu poznanstva, ki naj bi jim odprlo vrata organizacije, oziroma so navedli, da kličejo na osnovi predhodnega povpraševanja ali da so prišli na razgovor v skladu s predhodnim telefonskim dogovorom.

2.9 LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI POSLOVNIH KOMERCIALISTOV

Tako poslovne komercialiste ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. kot tudi predstavnike organizacij sem v intervjujih spraševala o lastnostih in sposobnostih, ki naj bi jih po njihovem mnenju imel uspešen (medorganizacijski) zavarovalni predstavnik in navedbe primerjala s sliko, ki jo imajo o komercialistih njihove stranke.

Vsi poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. so v intervjujih kot najpomembnejšo sposobnost zavarovalnega predstavnika navedli njegovo strokovnost, saj na medorganizacijskem trgu trži storitve odjemalcem, ki so praviloma ekonomsko, finančno ter pravno dobro podkovani. Za verodostojen razgovor je tako ključnega pomena izredno dobro poznavanje tako zavarovalne kot tudi »njihove« stroke. V intervjujih so nadalje navedli, da mora zavarovalni predstavnik verjeti v to, kar prodaja, sicer je vnaprej obsojen na neuspeh. Predstavitev mora znati prilagoditi posameznim (potencialnim) kupcem⁶⁰ ter zavarovanja predstaviti zanimivo, jedrnato in predvsem kot storitev, ki odjemalcu zagotavlja pričakovano korist. Biti mora samozavesten, vendar ne pretirano, sicer obstoja nevarnost, da stranko »stisne v kot« in jo poučuje, namesto, da bi ji razlagal. Na to so še posebej občutljivi poslovneži, ki si želijo neprestano pozornost okolice. Po izjavah poslovnih komercialistov morajo biti zavarovalni predstavniki do strank spoštljivi ter jih poslušati, ne glede na to, ali je pogovor povezan s poslom ali ne. Sposobni morajo biti vživljanja v sogovornika, saj jim lahko le tako nudijo predstavitev zavarovalne storitve »po njihovi meri«. Poslovnim komercialistom se zdi pomembna še komunikativnost, prepričljivost, nevsiljivost, pozitivna naravnost, tekoč govor, mimika, umirjenost in poštenost. Nenazadnje pa so poudarili še ključnost urejenosti zavarovalnih predstavnikov: športno eleganten, neizzivalen način oblačenja, nevpadljivo ličenje ter urejenost pričeske, rok, nohtov in zob.

Intervjuvanim strankam odseka poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. se zdi najbolj pomembno, da so zavarovalni predstavniki ustrezno izobraženi in razgledani, pa tudi komunikativni, prijazni, prepričljivi, nevsiljivi in urejeni. Od njih pričakujejo tudi splošno veljavne pozitivne osebnostne lastnosti kot so poštenost, pozitivna naravnost in zanesljivost. Za poslovne komercialiste ljubljanske poslovne enote

⁶⁰ Po besedah poslovnih komercialistov mora zavarovalni predstavnik zahtevnim strankam razložiti zavarovalne pogoje natančno in z ustreznimi zavarovalnimi termini, preprostejšim pa na enostaven, praktičen način.

Zavarovalnice Maribor d.d. so navedli, da imajo vse navedene lastnosti in sposobnosti, predvsem pa ustrezno strokovnost (dobro poznajo zavarovalno stroko, zavarovalne storitve, ki jih tržijo, in ponudbo konkurentov, zato znajo odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja ter razlago prilagoditi sogovorniku) in informiranost o svojih strankah (intervjuvanci jo ugotavljajo v prodajnih in neformalnih pogovorih s komercialisti). Poslovni komercialisti so po besedah intervjuvancev vsi primerno, nevpadljivo poslovno oblečeni, imajo urejeno pričesko ter roke, ženske so le zmerno naličene. Predstavniki podjetij so poudarili, da je urejenost komercialistov samoumevna ter da so bolj kot zunanji videz pomembne njihove lastnosti in sposobnosti, še posebej strokovnost.

3. ZAČETEK RAZGOVORA

3.1 PRISTOPANJE K (POTENCIALNIM) STRANKAM

V odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. si pri pridobivanju novih strank pomagajo s poslovnimi in osebnimi poznanstvi zaposlenih na različnih nivojih. To pomeni, da je pogosto pred prvim pristopanjem komercialistov k potencialnim odjemalcem s strani komercialistov že vzpostavljen stik »v ozadju«⁶¹, kar bistveno olajša njihovo delo. Vodja oddelka poslovnih zavarovanj se nato na tedenskih sestankih s posameznimi komercialisti dogovarja za potek vzpostavljanja stikov s posameznimi (potencialnimi) strankami in usmerja njihovo delo. Svoje podrejene trenutno spremlja tudi na prodajnih razgovorih.

Poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. so v intervjujih navedli, da vzpostavljajo stik z (možnimi) odjemalci na naslednje načine:

Pri kompleksnih premoženjskih zavarovanjih (zavarovanje zgradb, opreme in zalog) poslovni komercialisti ne morejo izdelati ponudbe pred ogledom objektov in opreme, zato tovrstna zavarovanja zahtevajo več osebnega stika. Komercialisti potencialne stranke praviloma najprej pokličejo, da se dogovorijo za prvi osebni stik, ki je sestanek oziroma ogled⁶². Nadalje

⁶¹ Poslovni komercialisti so poudarili, da zgolj dobri poslovni odnosi niso dovolj za pridobitev posla: stranke morajo prepričati predvsem s svojo strokovnostjo in s tem verodostojnostjo ter jim zagotoviti konkurenčno ponudbo.

⁶² V nekaterih organizacijah se poslovni komercialisti s (potencialnimi) strankami najprej dogovorijo vse potrebno, nato sledi ogled terena, spet drugje dobijo osnovne podatke že po telefonu in šele po ogledu objekta sledi pogovor. Po objektih poslovne komercialiste vodijo operativci ali direktorji, odvisno od organizacije.

izdelajo ponudbo, ki jo organizaciji pošljejo po pošti (običajni ali elektronski) ali faksu, ključnim kupcem jo nesejo osebno in se z njimi na ponovnem sestanku dogovorijo o vseh podrobnostih in morebitnih nejasnostih. Ostali potencialni odjemalci po prejeti ponudbi pokličejo zavarovalnico sami ali stopijo z njimi v telefonski stik poslovni komercialisti, odvisno od dogovora, ter se tudi z njimi (praviloma telefonsko) dokončno dogovorijo o poslu. Ko je vse dorečeno, pošljejo zavarovalno polico v podpis po pošti, ključnim strankam jo dostavijo osebno. Z obstoječimi kupci, če niso ključni, poteka komunikacija pri obnovitvi zavarovanj po pošti (običajni in elektronski) ter telefonu, pri sklenitvah novih kompleksnih premoženjskih zavarovanj je kontaktiranje enako tistemu pri prvem vzpostavljanju stika.

Pri enostavnejših premoženjskih zavarovanjih (transportna, avtomobilska in kmetijska) osebni stik poslovnih komercialistov s potencialnimi in obstoječimi strankami praviloma zamenjajo orodja neposrednega trženja: telefon, pošta in internet. Transportna zavarovanja ponavadi ne zahtevajo terenskega dela, zato poslovni komercialisti k potencialnim strankam pristopajo večinoma po telefonu. Po pošti jim pošljejo ponudbo in se nato po telefonu dogovorijo o vseh podrobnostih ter odpravijo morebitne nejasnosti. Praviloma jih obiščejo šele pri podpisu zavarovalne police. Izjemo predstavljajo ključni potencialni (in obstoječi) odjemalci, ki so deležni več osebnega stika. Pri obstoječih, neključnih strankah komunikacija tako pri obnovitvah kot tudi pri sklenitvah novih transportnih zavarovanj, če ni dogovorjeno drugače, poteka izključno po telefonu in po običajni oziroma elektronski pošti. Poslovni komercialisti, ki pokrivajo področje avtomobilskih in kmetijskih zavarovanj, prvi stik s potencialno stranko opravijo praviloma po telefonu. Včasih potrošniki pristopijo k njim tudi sami (po telefonu in pošti). V skladu s pridobljenimi informacijami nato sestavijo ponudbo, ki jo možnim odjemalcem pošljejo po pošti. Ko se po telefonu vse dogovorijo, sledi osebno srečanje pri podpisu zavarovalne police. Včasih potencialne stranke po prvem telefonskem pogovoru same obiščejo poslovne komercialiste in se z njimi dogovorijo vse potrebno za posamezno zavarovanje. Tudi v tem primeru jim komercialisti pošljejo ponudbo v pregled po pošti, pri podpisu zavarovalnih polic se srečajo osebno. Potencialne in obstoječe ključne stranke poslovni komercialisti praviloma obiščejo tako pred oblikovanjem ponudbe kot tudi pri podpisu (novih) zavarovalni polic, z običajnimi obstoječimi kupci pa tako pri obnovitvah obstoječih kot tudi pri sklenitvah novih enostavnih premoženjskih zavarovanj praviloma komunicirajo po telefonu in po običajni oziroma elektronski pošti.

Poslovni komercialisti, ki so odgovorni za kompleksna osebna zavarovanja, med katera sodi življenjsko zavarovanje, se z novimi potencialnimi kupci po telefonu dogovorijo za sestanek bodisi na sedežu zavarovalnice bodisi pri morebitni stranki. Pri osebnem srečanju pridobijo podatke, ki jih potrebujejo, da v skladu s potrebami in željami možnih odjemalcev oblikujejo ustrezno ponudbo. Le-to jim pošljejo v pregled po pošti ali faksu, ključnim strankam jo nesejo osebno in na osnovi telefonskega, le izjemoma osebnega dogovora (ključne stranke), odpravijo morebitne nejasnosti ali pomanjkljivosti. Pomembnim potencialnim in obstoječim strankam nesejo zavarovalno polico osebno, običajnim jo v podpis pošljejo po pošti. Z obstoječimi, neključnimi strankami se na uvodnem sestanku za sklenitev novih kompleksnih osebnih zavarovanj srečajo osebno, podpis zavarovalnih polic je neoseben, pri obnovitvah zavarovanj pa praviloma celotna komunikacija poteka po telefonu, po pošti in internetu (izjema so spet ključne stranke).

Kot pri enostavnih premoženjskih zavarovanjih tudi pri manj obsežnih osebnih zavarovanjih (nezgodna in turistična) prevladuje neoseben stik poslovnih komercialistov s potencialnimi in obstoječimi odjemalci. Pri nezgodnih zavarovanjih za vrtce, osnovne in srednje šole ter fakultete komercialisti z organizacijami najprej vzpostavijo telefonski stik in se skušajo dogovoriti za posel. Nato jim pošljejo promocijsko gradivo, ki ga oni posredujejo staršem oziroma dijakom in študentom. Tudi nadaljnje dogovarjanje poteka po telefonu in tradicionalni oziroma elektronski pošti, osebni stik je prisoten zgolj pri podpisu pogodb. Pri turističnih ter pri ostalih nezgodnih zavarovanjih poslovni komercialisti vzpostavijo stik s potencialno stranko praviloma po telefonu oziroma z njimi vzpostavijo stik organizacije same (po telefonu in običajni oziroma elektronski pošti). V skladu s pridobljenimi informacijami nato sestavijo ponudbo, ki jo možnim odjemalcem pošljejo po pošti ali faksu. Ko je vse dogovorjeno, se obe strani srečata pri podpisu zavarovalne police. Kot pri drugih zavarovalnih vrstah so potencialne in obstoječe ključne stranke tudi na tem mestu praviloma deležne le osebnega stika, z običajnimi obstoječimi odjemalci pa poslovni komercialisti tako pri obnovitvah obstoječih kot tudi pri sklenitvah novih enostavnih osebnih zavarovanj komunicirajo s pomočjo orodij neposrednega trženja.

Če povzamem izjave poslovnih komercialistov ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., je njihov prvi stik s potencialnimi strankami praviloma telefonski, enako velja

za prvi stik pri novem izvajanju prodajnega procesa pri obstoječih strankah. Pri kompleksnih zavarovanjih mu pri novih običajnih potencialnih strankah ter pri obstoječih običajnih kupcih, ki želijo skleniti novo kompleksno zavarovanje, sledi osebno srečanje. Nadaljnje poslovanje je z izjemo ključnih strank, ki se jim posvečajo osebno, praviloma neosebno. Pri obnovitvah obstoječih kompleksnih zavarovanj poslovni komercialisti s svojimi strankami, če niso ključne, komunicirajo zgolj po telefonu, po pošti in internetu. Pri enostavnejših zavarovanjih so obsežnega osebnega stika deležne le potencialne in obstoječe ključne stranke, z novimi običajnimi kupci se poslovni komercialisti srečajo le pri podpisu zavarovalnih polic, v vseh ostalih primerih pa je njihova komunikacija s potencialnimi in obstoječimi neključnimi odjemalci neosebna.

Z izjavami poslovnih komercialistov sovpadajo tudi navedbe njihovih odjemalcev. Od enajstih intervjuvanih strank jih je po lastnih izjavah šest (štiri srednje velike in dve manjši organizaciji) na osnovi priporočil samoiniciativno z običajno oziroma elektronsko pošto vzpostavilo stik z odsekom poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.. Poslovni komercialisti so se odzvali po telefonu in se z njimi dogovorili za prodajne razgovore, na katerih so pridobili podatke za oblikovanje ponudbe. Slednjo so jim poslali v pregled po pošti oziroma faksu, po telefonu so dorekli vse podrobnosti in jim po pošti poslali v podpis zavarovalne police (v vseh primerih je šlo za kompleksna osebna in premoženjska zavarovanja). Ena od dveh intervjuvanih ključnih strank ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. (obe sta sklenili kompleksna premoženjska zavarovanja) se je za sodelovanje s štajersko zavarovalnico odločila na osnovi javnega razpisa, zato jo je bila po zakonu dolžna o pridobljenem poslu pisno obvestiti. Nadaljnje poslovanje je z izjemo kratkega vmesnega telefonskega dogovarjanja potekalo osebno. Z drugo ključno stranko so poslovni komercialisti s pomočjo priporočil vzpostavili stik po telefonu. Sledilo je pretežno osebno dogovarjanje in osebna sklenitev posla. Tudi s preostalimi tremi (srednje velikimi) organizacijami so komercialisti na osnovi priporočil prvi stik vzpostavili po telefonu. S predstavniki dveh organizacij, s katerimi so sklenili enostavnejša osebna zavarovanja, so se osebno srečali le pri podpisu zavarovalnih polic. Predstavniki organizacije, s katerim so podpisali kompleksno osebno zavarovanje, je bil deležen osebnega stika pred oblikovanjem ponudbe, posel so sklenili neosebno. Ena ključna stranka je po prvem sklenjenem poslu samoiniciativno po telefonu vzpostavila stik z odsekom poslovnih zavarovanj ljubljanske

poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. in sklenila še enostavno osebno zavarovanje. Komunikacija pri ponovnem prodajnem procesu je bila osebna. Srednje velika organizacija, ki je imela pri ljubljanski poslovni enoti Zavarovalnice Maribor d.d. sklenjena kompleksna osebna zavarovanja, pa se je odločila še za nakup enostavnega premoženjskega zavarovanja. V tem primeru je celotna komunikacija potekala po telefonu in po običajni pošti. Predstavniki ostalih organizacij so v intervjujih navedli, da njihova obstoječa sklenjena zavarovanja še niso potekla, za nakup novih pa se še niso odločili.

4. SERVISIRANJE STRANK

V odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. so v intervjujih poudarili pomen ponakupnega servisiranja strank, ki je po njihovem mnenju poleg zagotavljanja kakovostnih zavarovalnih storitev ključno za pridobitev in ohranjanje zaupanja posameznikov v zavarovalno hišo ter za vzpostavljanje tesnejših poslovnih vezi. Zaradi svoje maloštevilnosti se poslovni komercialisti po lastnih izjavah osebno posvečajo le ključnim strankam, ki jih vabijo tudi na neformalne družabne dogodke kot so pikniki, golf in teniški turnirji ter na štajerski Lent festival - njegov glavni pokrovitelj je Zavarovalnica Maribor d.d.. Pred novim letom jim pošljejo voščilnico, jih obiščejo in obdarijo oziroma se z njimi (tudi čez leto) srečajo na malici, kosilu ali večerji. Dobri poslovni partnerji so deležni tudi bonusov pri sklepanju zavarovanj. Običajne stranke poslovni komercialisti po podpisu zavarovalnih polic servisirajo praviloma po telefonu in po tradicionalni ter elektronski pošti. Posameznike obiščejo le na njihovo izrecno željo, če se pri izvajanju storitev pojavijo težave, ter v primerih, ko je osebni stik neizbežen (npr. pri cenitvah škod). Tako ključnim kot tudi običajnim odjemalcem pa se poslovni komercialisti trudijo osebno ali po pošti, telefonu oziroma internetu pokazati, da so za Zavarovalnico Maribor d.d. pomembni in nepogrešljivi.

Po besedah poslovnih komercialistov je organizacij, ki vztrajajo pri osebnem ponakupnem servisiranju *»mogoče prešteti na prste«*. To so potrdili tudi intervjuvani predstavniki organizacij, ki se po lastnih besedah sicer vsi nagibajo k hitrejšemu neosebnemu komuniciranju, vendar pričakujejo, da se jim bodo poslovni komercialisti posvetili osebno, ko jih bodo potrebovali (v primeru morebitnih težav ali želji po dodatnem informiranju in

svetovanju). Intervjuvanim strankam (razen obema manjšima organizacijama, ki z izjemo novoletnega voščila nista deležni dodatnega ponakupnega servisiranja s strani poslovnih komercialistov) so pomembni tudi novoletni obiski in obdarovanje ter različna neformalna srečanja (kosila ali večerje, golf turnirji, splavarjenje), ki se razlikujejo glede na status ter pomembnost kupca in pri katerih se med poslovnimi partnerji vzpostavljajo tesnejše formalne ter neformalne vezi. Po mnenju intervjuvancev, od katerih so vsi po lastnih navedbah z obstoječim načinom servisiranja zelo zadovoljni, jim poslovni komercialisti z osebnim ali neosebnim ponakupnim servisiranjem dokazujejo, da so za Zavarovalnico Maribor d.d. pomembni ter da se trudijo z njimi vzpostaviti dolgoročne na zaupanju temelječe poslovne odnose. To pa je tudi cilj odseka poslovnih zavarovanj.

5. POVZETEK

V odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. so za prevladujoč način iskanja novih strank v intervjujih navedli informacije obstoječih poslovnih vezi oziroma poznanstev zaposlenih na različnih nivojih (na ta način so vzpostavili stik s štirimi od enajstih intervjuvanih odjemalcev). Organizacije, ki jim je po lastnih izjavah zaradi njihovega interesnega področja smiselno ponuditi posamezno zavarovalno storitev, opredeljujejo tudi s pomočjo podatkov, ki jih dobijo od zastopnikov, agencij in posredniških hiš ter (redkeje) z različnimi podatkovnimi bazami (GV IN, iBON, Slovenske gazele, baze podatkov različnih ministrstev). Stranke jih na osnovi priporočil poiščejo tudi same, kar dokazuje šest od enajstih intervjuvanih organizacij, ki so samoiniciativno vzpostavile stik s poslovnimi komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.. Ena organizacija se je za ljubljansko podružnico štajerske zavarovalnice odločila na osnovi javnega razpisa, ki so ga kot način iskanja novih strank v intervjujih navedli tudi poslovni komercialisti.

Ko poslovni komercialisti opredelijo posamezne potencialne stranke, skušajo o njih s pomočjo različnih virov informacij (predvsem poznanstva, posredniki, zastopniki, pa tudi podatkovne baze GV IN, iBON, baze podatkov različnih ministrstev in stranke same) zbrati čim več podatkov (ki jih vnašajo v interne podatkovne baze), saj je po njihovih navedbah

dobro poznavanje (potencialnih) odjemalcev ključno za zagotavljanje individualnih koristi, ki jim jih prinese nakup posamezne zavarovalne storitve, ter s tem za učinkovito zadovoljevanje njihovih potreb in želja ter reševanje težav. Pri identifikaciji vlog članov nakupnega središča (v večjih organizacijah so za zavarovanja praviloma zadolžene kadrovska, pravna ali računovodska služba, v manjših različni posamezniki, v obeh primerih pa o sklenitvi zavarovanj odločajo vodilni), za katere poslovni komercialisti v nasprotju s teorijo menijo, da je njihova informiranost o zavarovalništvu samem in o zavarovalni ponudbi slaba (tudi intervjuvane stranke so izjavile, da poznajo le sklenjena zavarovanja, ostalo ponudbo pa, če sploh, le informativno – z izjemo predstavnika organizacije, ki je na začetku svoje poklicne kariere delal v zavarovalništvu), so jim v pomoč predvsem namigi posrednikov in poslovnih oziroma osebnih poznanstev. Priporočila slednjih po izkušnjah obeh intervjuvanih strani najbolj uspešno vzbujajo pozornost tako čuvajev kot tudi vplivnega jedra nakupnega središča in zanesljivo odpirajo vrata organizacij. V nadaljevanju se morajo poslovni komercialisti izkazati s svojimi lastnostmi in sposobnostmi, učinkovito predstavitevijo (podkrepijo jo z informativnimi izračuni in tabelami, računalniško opremo uporabljajo pri srečanjih z večjimi (potencialnimi) strankami, zloženke pa pri šolskih nezgodnih zavarovanjih) in konkurenčno ponudbo.

Tako poslovne komercialiste ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. kot tudi predstavnike organizacij sem v intervjujih spraševala o lastnostih in sposobnostih, ki naj bi jih po njihovem mnenju imel uspešen (medorganizacijski) zavarovalni predstavnik in navedbe primerjala s sliko, ki jo imajo o poslovnih komercialistih njihove stranke. Obe intervjuvani strani sta kot daleč najpomembnejšo sposobnost opredelili strokovnost, s katero po izjavah predstavnikov organizacij v zadostni meri razpolagajo tudi v odseku poslovnih zavarovanj. Iz tega sklepam, da je notranje strokovno izobraževanje, ki se ga poslovni komercialisti (z izjemo njihovega vodje) še vedno udeležujejo, kakovostno in učinkovito. Sovpadajo tudi ostale navedbe glavnih značilnosti oziroma sposobnosti uspešnih zavarovalnih predstavnikov (komunikativnost, prepričljivost, nevsiljivost, pozitivna naravnost, empatija), ki po besedah predstavnikov organizacij vse odlikujejo tudi poslovne komercialiste ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.. Zanimivo je, da nobena stranka v intervjuju ni samoiniciativno navedla urejenosti komercialistov, slednji pa so jo večinoma uvrstili takoj za strokovnostjo. Šele na osnovi podvprašanj so stranke izjavile, da se jim zdi urejenost tako

samoumevna, da nanjo niso niti pomislile.

Pri vzpostavljanju stika s (potencialnimi) odjemalci se poslovni komercialisti po lastnih navedbah sicer držijo določenih časovnih omejitev (izogibajo se času poletnih in zimskih dopustov, praznikov, prednovoletnim in poprazničnim obdobjem ter obdobju bilanc stanja; z medorganizacijskimi potrošniki najpogosteje vzpostavljajo stik v torek, sredo oziroma četrtek med 9. in 11. uro ter med 13. in 14. uro), vendar se željam strank čim bolj prilagajajo (to so v intervjujih potrdili tudi predstavniki organizacij). Svoje delovne aktivnosti zaradi reorganizacije ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. in z njo povezane kadrovske problematike trenutno (v nasprotju s teorijo) načrtujejo le na rednih tedenskih sestankih ter s ažurnim dogovarjanjem na delovnem mestu, rezultate vodja odseka poslovnih zavarovanj analizira na osnovi delovnih poročil. Ko bodo poslovni komercialisti samostojno opravljali svoje delovne naloge in prevzeli prevladujoč delež v portfelju poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., bodo po besedah njihovega vodje vzpostavljeni tudi pogoji za natančno načrtovanje aktivnosti, saj bo tako nepredvidljivo povpraševanje s strani posrednikov manjše.

Intervjuvancev nisem spraševala le o načinu prvega pristopanja k (potencialnim) strankam, temveč tudi o ponakupnem servisiranju ter vzpostavljanju stika pri ponovnem izvajanju prodajnega procesa s strani poslovnih komercialistov, saj me je zanimala morebitna sprememba uporabe promocijskih orodij v času. Poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. so v intervjujih navedli, da (potencialnim) novim strankam (neodvisno od zavarovalne vrste) namenjajo več osebne pozornosti, saj je le-ta ključna za pridobitev njihovega zaupanja. Osebnega stika so deležni tudi (potencialni) novi in obstoječi (potencialni) kupci⁶³ kompleksnejših zavarovalnih storitev, ki praviloma potrebujejo obsežno razlago specifičnih zavarovalnih pogojev, nujen je tudi ogled terena oziroma osebni stik z zavarovancem pri kompleksnih osebnih zavarovanjih (izvzete so obstoječe neključne stranke, ki kompleksna zavarovanja le podaljšajo). Predvsem pa se poslovni komercialisti osebno posvečajo ključnim (potencialnim) novim in obstoječim odjemalcem (ne glede na zavarovalno vrsto), s katerimi si prizadevajo vzpostaviti dolgoročne poslovne odnose, saj jim prinašajo največje prihodke (če si stranka zaželi hitrejšo, časovno manj zahtevno komunikacijo, komercialisti občasno uporabljajo tudi orodja neposrednega trženja). V vseh

⁶³ Z izrazom »obstoječi (potencialni) kupci« označujem obstoječe stranke odseka poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d., ki so možni kupci novih zavarovalnih storitev.

ostalnih primerih v skladu s teoretično opredelitvijo zavarovalništva kot procesa informiranja oziroma zbiranja informacij, ki zahteva minimalno prisotnost potrošnikov v procesu njihovega izvajanja (Končina, 1994: 36), s (potencialnimi) strankami praviloma komunicirajo po telefonu, po pošti oziroma internetu. Enako velja za ponakupno servisiranje kupcev: poslovni komercialisti se osebno posvečajo le ključnim odjemalcem, ki jih vabijo na različne neformalne družabne dogodke (Lent festival, golf in teniški turnirji, kosila, večerje), običajne stranke pa po podpisu zavarovalnih polic servisirajo praviloma po telefonu in po tradicionalni ter elektronski pošti, saj jim po lastnih besedah tudi na ta način dajejo občutek pomembnosti za zavarovalnico.

Tudi pri intervjuvanju strank odseka poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. se je izkazalo, da poslovni komercialisti pogosteje uporabljajo osebni stik pri novih (potencialnih) strankah, ključnih (potencialnih) kupcih ter (možnih) odjemalcih kompleksnih zavarovalnih storitev. V vseh ostalih primerih z organizacijami komunicirajo praviloma neosebno. Pri ponakupnem servisiranju je predstavnikom organizacij po lastnih izjavah sicer pomembno, da so jim poslovni komercialisti po sklenjenem poslu osebno na razpolago, ko jih potrebujejo (npr. reševanje težav in obsežnejših škodnih dogodkov, želja po dodatnem svetovanju), sicer pa se z izjemo dodatnega servisiranja (obsežnejšega so deležne le večje stranke) zaradi časovne stiske tudi sami, vključno z obema ključnima kupcema, nagibajo k hitrejši neosebni komunikaciji. Ker so stranke v intervjujih navedle, da so z načinom komuniciranja s poslovnimi komercialisti zadovoljne, sklepam, da le-ti pri izvajanju poslovnega procesa ustrezno integrirajo osebno prodajo z orodji neposrednega trženja.

6. SKLEP

Cilj diplomske naloge je bil preučiti izvajanje prodajnega procesa v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. ter ugotoviti morebitna razhajanja med teorijo in prakso. S kvalitativno raziskavo sem ugotovila, da se izvajanje proučevanih faz prodajnega procesa poslovnih komercialistov (iskanje potencialnih kupcev, priprava na obisk, začetek prodajnega razgovora in servisiranje strank) v glavnem sklada s

teorijo, odstopanja pa so posledica še nedokončanega procesa reorganizacije poslovanja ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.:

- prvo področje razhajanja med teorijo in prakso predstavljajo poslovne in osebne vezi zaposlenih na različnih nivojih, na katere se poslovni komercialisti premočno opirajo pri iskanju (potencialnih) kupcev in pri informiranju o njih. Priporočila poznanstev igrajo ključno vlogo tudi pri obhajanju čuvajev in pridobivanju pozornosti odločevalcev ter potrjevalcev nakupnega središča, za katerega se je v nasprotju s teorijo izkazalo, da je o zavarovalništvu (razen redkih izjem) slabo informirano. Potencialni odjemalci so pogosto vnaprej pripravljeni na klic poslovnih komercialistov, posel je »v ozadju« večkrat že takorekoč dogovorjen, kar bistveno olajša njihovo delo. Šele ko bodo v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. s pomočjo podatkovnih baz in drugih virov informacij samoiniciativno iskali nove stranke, se bodo srečali z njihovimi nepredvidljivimi odzivi, tudi z zavrnitvami. Dokler pa obstoječih osebnih virov informacij ne izčrpajo, za njih ta problematika še ni aktualna.

- drugo področje razhajanja med teorijo in prakso se nanaša na izdelovanje delovnih načrtov, ki so osnova za učinkovito časovno razporejanje virov med posamezne (potencialne) stranke. Poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. se na rednih tedenskih sestankih sicer ustno dogovarjajo za posamezne kratkoročne delovne aktivnosti ter pišejo tedenska poročila o opravljenem delu, ne izdelujejo pa delovnih načrtov. V teku enega leta, ko bo po besedah njihovega vodje rešena kadrovska problematika in bodo zunanji sodelavci, predvsem zastopniške agencije, nekoliko izgubili svoj pomen v portfelju poslovnih zavarovanj, nameravajo v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. uvesti tudi natančno načrtovanje dela.

Glede na kratek čas uresničevanja novo zasnovanega poslovanja ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. menim, da je izvajanje proučevanih faz prodajnega procesa s strani poslovnih komercialistov, ne glede na razhajanja med teorijo in prakso, uspešno. To sklepam predvsem iz izjav njihovih intervjuvanih strank, ki so zadovoljne tako s storitvenimi izdelki kot tudi z načinom poslovanja. Zadovoljstvo odjemalcev pa je pogoj za pridobivanje njihove lojalnosti zavarovalni hiši, ki slednji zagotavlja največje prihodke.

ZAKLJUČEK

Zaradi značilne neotipljivosti storitev in velikega pomena, ki ga ima za ljudi zagotovljena materialna varnost, potrošniki ob nakupu zavarovalnih storitev občutijo visoko tveganje. Slednjega zmanjšujejo z ocenjevanjem oprijemljivih fizičnih dokazov, na osnovi katerih opredeljujejo verodostojnost ponudnikov storitev. Pri pridobivanju zaupanja (potencialnih) kupcev v zavarovalno hišo, ki je pogoj za izvajanje procesa menjave, igra osrednjo vlogo otipljivo prodajno osebje. Le-to je kljub vedno močnejši integraciji osebne prodaje s finančno manj zahtevnimi orodji neposrednega trženja nepogrešljivo tudi pri individualnem pojasnjevanju specifičnih lastnosti kompleksnih zavarovalnih storitev in pri vzpostavljanju ter ohranjanju dolgoročnih, donosnih odnosov zaupanja predvsem s pomembnejšimi strankami, ki so rezultat uspešnih menjav v preteklosti in so zaradi maloštevilnosti kupcev na medorganizacijskem trgu zavarovalnih storitev ključnega pomena.

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na upravljanje prodajnega osebja s poudarkom na prodajnem procesu, ki je sklepni element menedžeriranja zavarovalnih predstavnikov. Moj cilj je bil preučiti izvajanje prodajnega procesa v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. in ugotoviti morebitna razhajanja med teorijo in prakso.

V ljubljanski podružnici štajerske zavarovalnice so se leta 2002 lotili reorganizacije poslovanja in si za cilj zastavili bistveno povečanje tržnega deleža na osrednjeslovenskem območju. Vodstvo zavarovalnice je zato zanimalo, kako poslovni komercialisti pridobivajo nove stranke in ohranjajo obstoječe. V kvalitativni raziskavi sem se tako osredotočila na začetne faze prodajnega procesa (iskanje potencialnih strank, priprava na obisk, začetek razgovora) in fazo servisiranja strank. Z neposrednim osebnim intervjuvanjem poslovnih komercialistov in telefonskim intervjuvanjem njihovih strank sem ugotovila, da se izvajanje proučevanih faz prodajnega procesa v odseku poslovnih zavarovanj večinoma sklada s teorijo, odstopanja na dveh področjih pa so posledica uvajanja novo zasnovanega, razširjenega načina poslovanja ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.:

1. poslovni komercialisti se tako pri iskanju (potencialnih) kupcev kot pri informiranju o njih zanašajo takorekoč izključno na poslovne in osebne vezi zaposlenih na različnih nivojih.

Priporočila slednjih jim zagotavljajo tudi dostop do vplivnega jedra nakupnega središča, za katerega se je v raziskavi v nasprotju s teorijo izkazalo, da je o zavarovalništvu in zavarovalni ponudbi praviloma slabo informirano. Posel s posameznimi strankami je pred začetkom izvajanja prodajnega procesa s strani poslovnih komercialistov pogosto »na višjem nivoju« takorekoč že dogovorjen, kar bistveno olajša njihovo delo. Slednjega pretežno mladi komercialisti zaradi intenzivnega izobraževanja in pomanjkanja izkušenj tudi še ne opravljajo povsem samostojno. Šele ko bodo v odseku poslovnih zavarovanj izčrpali osebne vire informacij, se bodo soočili s težavami, ki jih prinaša samostojno in samoiniciativno iskanje novih možnih odjemalcev.

2. poslovni komercialisti se na rednih tedenskih sestankih sicer ustno dogovarjajo za posamezne kratkoročne delovne aktivnosti in pišejo tedenska poročila o opravljenem delu, ne izdelujejo pa delovnih načrtov, ki so osnova za učinkovito časovno razporejanje virov med posamezne (možne) odjemalce. Po besedah vodje odseka poslovnih zavarovanj planiranje delovnih aktivnosti otežuje nestalno povpraševanje posrednikov, ki zavzemajo polovico portfelja poslovnih zavarovanj. Ko bodo v ljubljanski poslovni enoti Zavarovalnice Maribor d.d. rešili kadrovsko problematiko in bodo predvsem zastopniške agencije nekoliko izgubile svoj pomen, bodo v odseku poslovnih zavarovanj uvedli tudi natančno načrtovanje dela, zagotavlja njegov vodja.

Odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d. reorganiziran način poslovanja sicer povzroča še kopico »začetniških« težav, vendar menim, da je dosedanje upravljanje poslovnih komercialistov s strani njihovega vodstva uspešno. Po besedah intervjuvanih strank namreč vsi komercialisti razpolagajo z ustrezno strokovnostjo, izobraževanju kadrov pa v ljubljanski podružnici štajerske zavarovalne hiše trenutno posvečajo največ pozornosti. Da so v odseku poslovnih zavarovanj na pravi poti, kaže tudi zadovoljstvo intervjuvanih odjemalcev tako z zavarovanji kot z izvajanjem prodajnega procesa, ki je osnova za pridobivanje njihovega zaupanja v zavarovalnico in s tem za vzpostavljanje dolgoročnih strateških partnerstev z lojalnimi odjemalci, s katerimi so v Zavarovalnici Maribor d.d. korak bliže zastavljenemu strateškemu cilju: postati osrednja slovenska zavarovalnica.

LITERATURA

Arksey, Hilary in Knight, Peter (1999): Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Examples. Sage Publications, London.

Belch, George in Belch, Michael (2001): Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. McGraw-Hill, New York.

Black, Nancy Jo, Lockett, Andy, Ennew, Christine, Winklhofer, Heidi in McKechnie, Sally (2002): »Modelling Consumer Choice of Distribution Channels: An Illustration from Financial Services«. International Journal of Bank Marketing, 20, 4, str. 161-173.

Blythe, Jim (2000): Marketing Communications. Prentice Hall, New Jersey.

Boncelj, Jože (1983): Zavarovalna ekonomika. Založba Obzorja, Maribor.

Bošnik, Lucija (2003): »Zavarovalnice: malo koristi od interneta«. <http://www.finance-on.net/print.php?id=40612&tip=1> (5.6.2003).

Bučar, Bojko, Šabič, Zlatko, Brglez, Milan in Kalin-Golob, Monika (2002): Navodila za pisanje seminarske naloge in diplomskega dela. Založba Ivan Hvala, Ljubljana.

Coughlan, T. Anne, Anderson, Erin, Stern, W. Louis in EL-Ansary, I. Adel (2001): Marketing Channels. Prentice Hall, New Jersey.

Coultera, S. Keith in Coulter, A. Robin (2000): »The Effects of Industry Knowledge in the Development of Trust in Service Relationships«. Journal of Services Marketing, 16, 1, str. 35-50.

Čeplak, Vladimir Mišo (1999): Proces prodaje kapitalskih zavarovanj v Zavarovalnici Triglav. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Dovžan, Henrik (1995): »Sodobna prodaja: nakupni in prodajni proces«. Gospodarski vestnik, 44, 12, str. 76-78.

Dovžan, Henrik (1995): »Sodobna prodaja: vzpostavljanje stikov«. Gospodarski vestnik, 44, 14, str. 73-75.

Dovžan, Henrik (1995): »Pritegniti pozornost kupca«. Gospodarski vestnik, 44, 50, str. 93-94.

Doyle, Peter (1998): Marketing Management and Strategy. Prentice Hall, Europe.

Fill, Chris (1995): Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications. Prentice Hall, Europe.

Fill, Chris (1998): Marketing Communications: Contexts, Contents and Strategies. Prentice Hall, Europe.

Grönroos, Christian (1996): »Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications«. Management Decision, 34, 3, str. 5-14.

Gronroos, Christian (1997): Service Management and Marketing. John Wiley&Sons, New York.

Hopkins, Tom (1995): Selling for Dummies. IDG Books Worldwide, USA.

Huckemann, Mathias, Bussman, F. Wolfgang, Dannenberg, Holger, Hundgeburth, Martin (2001): Sales Process Management: How to Achieve Top Performance in Sales. Thexis, St. Gallen.

Hutt, D. Michael in Speh W. Thomas (2001): Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Harcourt College Publishers, New York.

Jakopanec Levart, Renata (2002): »Pravni status zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov«. Izobraževanje zavarovalnih predstavnikov in zavarovalnih posrednikov, Slovensko Zavarovalno združenje, str. 1-6.

Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Končina, Miroslav (1992): Trženje zavarovalnih storitev v razmerah preobrazbe zavarovalništva v Sloveniji. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Končina, Miroslav (1994): Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Končina, Miroslav (1994): »Povezovanje bank in zavarovalnic – poslovne prednosti in dileme«. Bančni vestnik, 43, 7-8, str. 43-47.

Korošec, Bojana (1991): Ekonomska presoja zavarovanja v poslovnem sistemu. Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, Ljubljana.

Kotler, Philip (1998): Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Slovenska knjiga, Ljubljana.

(2002) Letno poročilo 2002. Zavarovalnica Maribor d.d., Maribor.

Lovelock, Christopher (1998): Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources. Prentice Hall International, New Jersey.

Lovelock, Christopher (2001): Services Marketing: People, Technology, Strategy. Prentice Hall International, New Jersey.

Palmer, Adrian (2000): Principles of Marketing. Oxford University Press, New York.

Parasuraman, A. (1998): »Customer Service in Business-to-Business Markets: An Agenda for Research«. *Journal of Business&Industrial Marketing*, 13, 4/5, str. 309-321.

Pečnik, Iztok (1999): »Trženjski izzivi na področju življenjskih zavarovanj na prelomu stoletja«. 6. dnevi slovenskega zavarovalništva, Slovensko zavarovalno združenje, str. 71-79.

Piercy, F. Nigel; Cravens, W. David in Morgan, A. Neil (1997): »Sources of Effectiveness in the Business-to-Business Sales Organization«. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3, 1, str. 45-71.

Planinc, Damjan (2003): »Prodajne vragolije«. *Gospodarski vestnik*, 52, 16, str. 42.

Promocijsko gradivo Zavarovalnice Maribor d.d., 2003.

Rihter, Katerina (2002): »Profil zavarovalnega zastopnika«. *Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov*, Slovensko zavarovalno združenje, str. 1-4.

Rossi H., Peter, Wright D., James in Anderson B. Andy (1983): *Handbook of Survey Research*. Academic Press, London.

Rückle, Horst skupina (1993): *Tehnike osebne prodaje: lastna podoba prodajalca*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.

Rückle, Horst skupina (1994): *Tehnike osebne prodaje: stik, odnos, zaupanje*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.

Schnell, Rainer, Hill, B. Paul in Esser, Elke (1999): *Methoden der Empirischen Sozialforschung*. R. Oldenbourg Verlag, München.

Smith, PR (1993): *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page Limited, London.

Snoj, Boris (1998): Management storitev. Visoka šola za management, Koper.

Tručl, Primož (1993): »Pomen zavarovalništva«. Kapital, 3, 59, str. 32-33.

Voršnik, Ivan (2000): »Problematika zavarovalnih storitev«. Organizacija, 33, 6, str. 410-415.

Warhanek, Christoph (1997): Trainings: Professionell Planen, Auswählen, Durchführen, Qualität Sichern. Ueberreuter, Wien.

Zeithaml, Valerie in Bitner, Mary Jo (1996): Service Marketing. The Mc Graw-Hill Companies Inc., Singapore.

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠANJA ZA POSLOVNE KOMERCIALISTE LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.

1. Katere tržne poti uporabljate v odseku poslovnih zavarovanj ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.?
2. Katera tržna pot je za poslovna zavarovanja najpomembnejša?
3. Ste poslovni komercialisti univerzalni ali specializirani?
4. Na kakšen način iščete nove (potencialne) stranke? Uporabljate podatkovne baze? Katere?
5. Kako se pripravljate na stik s potencialnimi strankami? Kako se informirate o posameznih organizacijah? Izdelujete delovne načrte in delovna poročila? Si za prodajni razgovor pripravite tudi delovne pripomočke? Katere?
6. Na kakšen način vzpostavljate stik s (potencialnimi) strankami oz. kakšna promocijska orodja uporabljate pri pristopanju k (potencialnim) odjemalcem?
7. Kakšen način pristopanja po vašem mnenju najbolj ustreza vašim strankam?
8. Ali (potencialne) stranke vzpostavijo stik z vami tudi same? Kako? Kakšno vlogo igrajo pri tem različna priporočila?
9. Kako pri pristopanju k (potencialnim) strankam skušate pridobiti njihovo pozornost in zanimanje?
10. Kakšni so najpogostejši odzivi organizacij, ko skušate vzpostaviti stik z njimi? Kako se soočate z njimi, predvsem z morebitnimi zavrnitvami?
11. Kako identificirate odločevalce in potrjevalce t.i. nakupnih središč organizacij?
12. Kako vzpostavljate stik s t.i. čuvaji nakupnega središča (tajnicami), ki predstavljajo filter pri pristopanju k vodilnim v organizacijah?
13. Kako dobro so v organizacijah informirani o zavarovalništvu na splošno in o ponudbi zavarovalnih storitev?
14. Kdaj pristopate k (potencialnim) strankam? Obstajajo kakšne časovne omejitve?
15. Kako določite kraj in čas prodajnega razgovora? Imate pri tem glavno besedo vi ali (potencialne) stranke?
16. Kako servisirate svoje obstoječe stranke?
17. Kakšne lastnosti/sposobnosti mora po vašem mnenju imeti uspešen (medorganizacijski) zavarovalni predstavnik?
18. Demografski podatki: spol, starost, izobrazba in zavarovalne izkušnje, ki niso vezane na delovno dobo

PRILOGA B: VPRAŠANJA ZA STRANKE LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.

1. Kako iščete ponudnike zavarovanj? Sami vzpostavite stik z njimi (kako?) ali pristopijo k vam zavarovalni predstavniki?
2. Na kakšen način oz. s kakšnimi promocijskimi orodji je samoiniciativno ali po vzpostavitvi stika z vaše strani k vam (prvič oz. pri ponovnem izvajanju prodajnega procesa) pristopil poslovni komercialist ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.?
3. Se vam je zdel njegov pristop ustrezen ali bi predlagali drugačnega? Kakšnega?
4. Mu je pri vzpostavljanju stika uspelo vzbuditi vašo pozornost in zanimanje? Kako?
5. Na podlagi česa ste privolili v prodajni razgovor?
6. Kakšne lastnosti/sposobnosti po vašem mnenju odlikujejo uspešnega (medorganizacijskega) zavarovalnega predstavnika in katere od njih imajo poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.?
7. Kako dobro poznate zavarovalništvo na splošno in ponudbo zavarovalnih storitev oz. kako dobro jo poznajo osebe v organizaciji, ki se ukvarjajo z zavarovanji?
8. Kdo v organizaciji skrbi za zavarovanja?
9. Od kod v organizaciji pridobivate »zavarovalne« informacije?
10. Ste sklenili zavarovanje po končanem (prvem ali ponovnem) prodajnem razgovoru? Kakšne vrste? Kaj vas je prepričalo?
11. Vas je morda kaj motilo pri poslovnem komercialistu oz. pri njegovi ponudbi? Je bil čas vzpostavljanja stika ustrezen? Ali kraj in čas komuniciranja določate vi ali poslovni komercialisti?
12. Kako vas po sklenjenem poslu servisirajo poslovni komercialisti ljubljanske poslovne enote Zavarovalnice Maribor d.d.?
13. Ste z obstoječim servisiranjem zadovoljni ali bi si želeli večjo pozornost s strani poslovnih komercialistov? Na kakšen način?

PRILOGA C: OBRAZEC ZA TEDENSKO TRŽNO POROČILO POSLOVNIH KOMERCIALISTOV LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D.



TEDENSKO TRŽNO POROČILO

KUPNA PLATFORMA - obstoječi zavarovanci - rezultati problematika in predlogi za povečanje obsega prodaje
DELOVNA PLATFORMA - novi kupci - podatki o izdelanih ponudbah, problemih in predlogih za izboljšanje

Datum	Opis delovnih aktivnosti	Posrednik	Sektor	Skupna premija
Ponedeljek				
Torek				
Sreda				
Četrtek				
Petek				

TRŽNA PLATFORMA - vpišite vse ideje in predloge za promocijo oz. akcije za pridobivanje novih kupcev

--

NAČRTI ZA PRIHODNJI TEDEN

--

OSTALI PREDLOGI IN POBUDE

--

ZAVAROVALNICA MARIBOR d.d., PE Podružnica Ljubljana, Odsek poslovnih zavarovanj

PRILOGA D: OBRAZEC ZA TEDENSKO TRŽNO POROČILO ODSEKA POSLOVNIH ZAVAROVANJ LJUBLJANSKE POSLOVNE ENOTE ZAVAROVALNICE MARIBOR D.D., KI GA IZPOLNJUJE VODJA POSLOVNIH KOMERCIALISTOV

 ZAVAROVALNICA MARIBOR	PE PODRUŽNICA LJUBLJANA TEDENSKO TRŽNO POROČILO OD DO
---	---

KUPNA PLATFORMA Kupno platformo predstavljajo obstoječi zavarovanci. V ta del poročila vpisujete rezultate, problematiko in predloge za povečanje obsega prodaje ter število in vzroke za odpovedana zavarovanja.	<u>POSLOVNI SEKTOR</u> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Št. obnovljenih zavarovanj</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Fakturirana premija</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Št. odpovedanih zavarovanj</td> <td></td> </tr> </table> Vzroki odpovedi: _____ Problemi pri obnovi: _____ Predlogi za povečanje števila sklenjenih zavarovanj pri enem zavarovancu: _____ _____ Predlogi za posebne strategije pri posameznem zavarovancu: _____ _____	Št. obnovljenih zavarovanj		Fakturirana premija		Št. odpovedanih zavarovanj															
Št. obnovljenih zavarovanj																					
Fakturirana premija																					
Št. odpovedanih zavarovanj																					
<u>ZASEBNI SEKTOR</u> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Št. zavarovanj</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Premija</td> <td></td> </tr> </table>	Št. zavarovanj		Premija		<u>POSLOVNI SEKTOR</u> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 25%;">Vrsta ponudbe</th> <th style="width: 25%;">Št. ponudb</th> <th style="width: 25%;">Skupna premija</th> <th style="width: 25%;">Ocena možnosti za realizacijo v %</th> </tr> <tr> <td>Lastna</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zunanji sklepalci</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SKUPAJ</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Problemi pri izdelavi ponudb: _____ _____ Predlogi za ukrepanje: _____ _____	Vrsta ponudbe	Št. ponudb	Skupna premija	Ocena možnosti za realizacijo v %	Lastna				Zunanji sklepalci				SKUPAJ			
Št. zavarovanj																					
Premija																					
Vrsta ponudbe	Št. ponudb	Skupna premija	Ocena možnosti za realizacijo v %																		
Lastna																					
Zunanji sklepalci																					
SKUPAJ																					
<u>DELOVNA PLATFORMA</u> Delovno platformo predstavljajo novi kupci. V ta del poročila vpisujete podatke o izdelanih ponudbah, problemih in predlogih za izboljšanje.	<u>ZASEBNI SEKTOR</u> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Št. ponudb</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>	Št. ponudb																			
Št. ponudb																					
<u>POMOČ STROKOVNIH SLUŽB:</u> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Št. ponudb, oddanih v strokovne službe</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>	Št. ponudb, oddanih v strokovne službe		<u>TRŽNA PLATFORMA</u> Tržna platforma predstavlja potencialne kupce. Vpišite vse ideje in predloge za promocijo oz. akcije za pridobivanje novih kupcev.																		
Št. ponudb, oddanih v strokovne službe																					

POSLOVNI OBISKI	<table border="1"> <tr> <td>Število obiskov pri stalnih strankah:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Število obiskov pri potencialnih strankah:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Število obiskov kot pomoč sklepalcem:</td> <td></td> </tr> </table> Komentarji in opažanja: _____ _____ _____	Število obiskov pri stalnih strankah:		Število obiskov pri potencialnih strankah:		Število obiskov kot pomoč sklepalcem:	
Število obiskov pri stalnih strankah:							
Število obiskov pri potencialnih strankah:							
Število obiskov kot pomoč sklepalcem:							
IZOBRAŽEVANJA Vpišite, katerih izobraževanj ste se udeležili, vaš komentar in predloge za izboljšanje.							
OSTALE AKTIVNOSTI: Vpišite ostale aktivnosti preteklega tedna.							
NACRTI ZA PRIHODNJI TEDEEN:							
OSTALI PREDLOGI IN POBUDE:							

Poročilo izpolnil: