

# Vpeljava mentorstva v proces prodaje storitev: primer zavarovalnice

Boštjan Štampelj

Šubičeva ulica 9, 1234 Mengeš, Slovenija, bostjan.stempelj@moj.net

V zavarovalnici do sedaj ni bilo sistema za sledenje delu, oziroma prodaji storitev agentov. Pri tem imamo v mislih kontrolo dela agentov pri strankah in izvedbo prodajnih razgovorov. Velikokrat se zgodi, da za neuspelo prodajo ne najdemo pravega vzroka. Delo agentov obsega prodajo pri obstoječih in novih strankah. Za iskanje novih strank in uspešno izvedeno prodajo je potrebno vložiti veliko napora in motivacije. Na zavarovalnici je bilo v proces prodaje vpeljano mentorstvo (ang. coaching) kot orodje za izboljšanje produktivnosti in sledenje delu agentov. Sledenje delu oziroma prodaji poteka na terenu v prisotnosti vodje, ki obvlada prodajno področje. Vodja kot mentor ocenjuje in spremlja agenta skozi faze prodajnega procesa. Za spremljanje in ocenjevanje faz prodajnega razgovora ima vodja na voljo poseben obrazec, v katerem po končanem razgovoru oceni uspešnost agenta skozi posamezne faze prodajnega razgovora. Z ocenjevanjem se določi kaj je bilo dobro in kaj ne. To pomeni, da vodja, ki ima ustrezno znanje poskuša tistemu, ki ga ocenjuje prikazati napake, ki jih je treba odpraviti. Z mentorstvom dosežemo večjo učinkovitost pri delu in sistematično učenje.

**Ključne besede:** coaching, mentorstvo, prodaja, proces, motivacija, usposabljanje.

## 1 Uvod

Podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo, se danes že zavedajo, da njihovo prodajno osebje v poplavi novih storitev in produktov v prodajnem procesu ne obvlada več veščin in tehnik, ki so nujno potrebne za celovito predstavitev storitve ali produkta in uspešno zaključen posel. V zavarovalništvu in bančništvu prodajajo storitve agentje, komercialisti ali delavci na okencih. Da prodajalec oziroma v našem primeru agent uspešno zaključi posel je nujno, da je primerno usposobljen. V njegovo izobraževanje in usposabljanje je treba vložiti ogromno truda in volje izobraževalnega osebja v podjetju, pa tudi njegovega nadrejenega, ki spremlja agentovo delo in rezultate. Po uspešno ali neuspešno izvedeni prodaji mora slediti analiza celotnega prodajnega razgovora, zlasti analiza prodajnega razgovora. Za slednjo je potrebno, da občasno sodeluje vodje pri prodaji vodja. Vnaprej načrtovan razgovor oziroma prodaja storitve se izvede pri stranki in agentov vodja mora spremljati ta proces od začetka do konca. Celoten proces in posamezne faze razgovora si beleži na posebej prirejen obrazec za ocenjevanje svojega podrejenega.

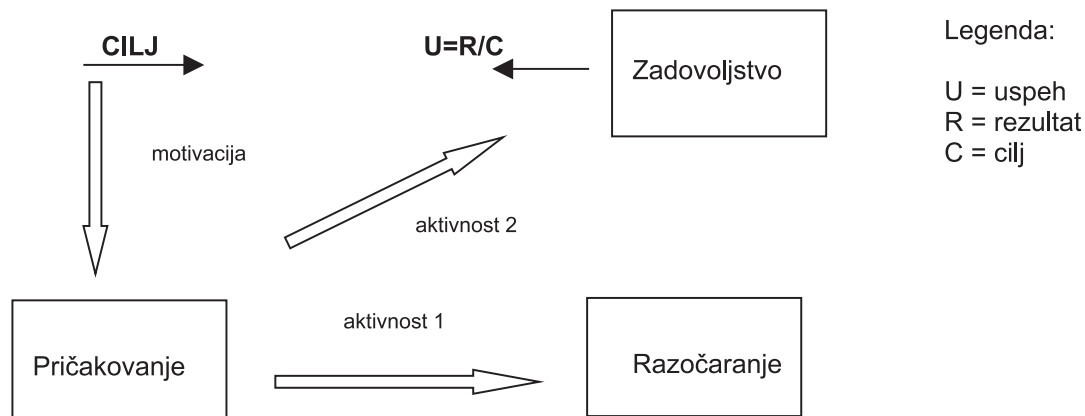
Učinkovito orodje in tehnika za reševanje problemov pri prodaji je coaching oziroma mentorstvo; izraz izhaja iz športa in lahko ga prevedemo tudi kot urjenje oziroma treniranje. Treniranje osebja (zaposlenih) postaja sestavni del vsakega uspešnega podjetja oziroma organizacije. Treba je razumeti, da je bistvo doseganja rezultatov v podjetjih razvijanje in usposabljanje zaposlenih zato, da bi dose-

gli večjo rast in dobiček. Tisti, ki imajo sposobnosti mentorjev oziroma trenerjev, so sami bolj učinkoviti in znajo hkrati spodbujati sodelavce pri doseganju boljših rezultatov pri delu, ki ga opravljajo. Človek, ki se stalno in sistematično uči, lažje izpolnjuje zastavljene cilje in se osebno bolj razvije.

## 2 Opredelitev osnovnih pojmov

### 2.1 Pričakovanja in hotenja

Povezanosti med hotenji in pričakovanji ni mogoče zanikati. Zamislimo si, da se v nekom po naravni poti vzpostavi hotenje privlačiti neko osebo. Če je to hotenje dovolj močno (motivacija je dovolj intenzivna), si ustvari neko pričakovanje. Pričakovanje ob dovolj močnem hotenju sproži delovanje, ki naj bi vodilo do druženja. Izbira strokovnosti je v tem primeru zelo odvisna od drugih dveh zmognosti ali človeških virov - od znanja in sposobnosti. Pričakovanje ima v tem primeru vlogo slike končnega izida ali cilja. Gre za želeno stanje. Brez pričakovanja do aktivnosti ne bi prišlo ali pa bi bila ta dokaj zmedena, brez jasne smeri. Cilj ali pričakovanje torej določa aktivnost smeri, ki je v skladu s ciljem. Začetek motivacije je dan s ciljem. Če ta ni jasan ali pa ga ni, do aktivnosti ne more priti ali pa je ta kakršna je. V tem primeru gre bolj za aktivnost, ki je sama sebi namen (Možina et al., 2003, str. 480).



Slika 1: Motivacija in uspešnost

Motivacija je stanje usmerjenosti k aktivnosti za doseg cilja. Je sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja oziroma jo dokonča (Mayer, 2001).

Zamislimo si, da je oseba na sliki 1 izvedla aktivnost 1 in ni dosegla cilja. Svojo prvotno predstavo o končnem stanju ali rezultatu aktivnosti (pričakovanje) je primerjala z dejanskim dosežkom in razočarana ugotovila, da to ni tisto, kar je hotela. Razočaranje kot posledica primerjave pričakovanja in dejansko doseženega rezultata na različne ljudi različno deluje. Nekateri ga občutijo kot hudo breme, ki ne dovoljuje, da bi znova poskusili srečo. Nekaterim pa je takšno razočaranje pravi izziv in si mislijo: Kaj, poskušali bomo tolikokrat, da bo uspelo. Tak odziv na razočaranje je lepo viden pri študentih, ki bi v nedogled poskušali opravljati izpit. Za svoje pričakovanje ne potrebujejo opravljenega izpita, ker bi se sicer toliko naučili, da bi ga naredili, ampak možnost opravljanja izpita.

Če razočaranje v ljudeh vzbudi novo pričakovanje, ki je podobno staremu, ali staro pričakovanje še ni usahnilo, poskusijo znova. Kar nekaj bistrumnosti je potrebno, da si v drugem poskusu izberejo drugačno pot. Nekateri bi namreč vztrajali pri prvotni poti, ki v prvem poskusu ni rodila uspeha. Če v drugem poskusu niso ubrali druge poti in dosežejo stanje, ki ustreza pričakovanju, se v njih pojavi občutek zadovoljstva. Njegova intenziteta pa je močno odvisna od truda, ki so ga vložili v aktivnost in od stopnje pričakovanja (Možina et al., 2003, str. 480).

## 2.2 Zaposleni v podjetju

Zaposleni so najpomembnejši dejavnik uspešnosti podjetja. Da bi od vsakega zaposlenega dobili največ, kar sam zmore, je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na njegovo zavzetost za delo. Pri tem je potrebno razviti sposobnosti za zaznavanje sprememb v zadovoljstvu zaposlenih z delom, ki se po navadi kažejo v povečani oziroma zmanjšani delovni uspešnosti.

Zaposleni bodo uspešno delali toliko časa, dokler bodo ob tem dosegali tudi svoje lastne cilje in s tem zado-

voljevali svoje potrebe. Zanje so najpogostejši cilji določena raven življenjskega standarda, kvaliteta življenja, zadovoljstvo pri delu, osebna rast in razvoj itd.

Dejavnike zadovoljstva pri delu so raziskovali številni kadrovske strokovnjaki (Torrington in Hall, 1995). Raziskovali so:

- raznolikost: delovnih nalog; orodij; strojev in naprav; mest kjer posameznik dela, s katerimi sodeluje. Enoлично delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela lahko zmanjšamo napake in povečamo zadovoljstvo zaposlenih z delom.
- samostojnost: pri izbiri načinov dela in orodja dela. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni pa so ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov.
- odgovornost: v smislu odločanja o tem, kako rešiti določeni problem pri delu.
- izziv: v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri rešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki zaposlenega postavlja vedno pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- interakcija: stiki z drugimi pri delu in možnost izbiranja sodelavcev. Zaposlenemu veliko pomeni, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno podjetje oziroma organizacijo in tudi za njihove stranke. Prav tako je pomembno, da so odnosi znotraj organizacije dobri in usmerjeni k skupni blaginji.
- pomen dela: poistovetenje z delom in delovnimi rezultati, ki omogočajo dajanje priznanja in občutek, da je zaposleni nekaj dosegel. Pomembno, da so rezultati vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.
- cilji in povratna informacija: delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj pomenijo za delavca izziv. Dobro je, če lahko delavec pri oblikovanju le-teh aktivno sodeluje, kajti to mu daje občutek pomembnosti in povečuje njegovo pripadnost podjetju.

## 2.3 Mentorstvo

Mentorstvo (coaching) se je razvilo v zadnjih dvajsetih letih v Združenih državah Amerike iz usposabljanja pri delu. Zaradi kulturni sprememb mentorstvo ni več avtokratsko (nadrejeni ima glavno besedo), ampak veliko bolj odprto in demokratično. V Sloveniji je to še zelo nov pojem in se uporablja predvsem v zvezi z usposabljanjem. Nikoli ne poteka v skupini, ampak vedno na štiri oči in je veliko manj formalno, brez konkretno načrtanih ciljev in časovnih okvirov. Vedno je tudi popolnoma zaupno.

V Sloveniji je mentorstvo dokaj novo in veliko ljudi ga ne pozna oziroma ga napačno razume. Sama metoda oziroma proces izhaja iz usposabljanja na delovnem mestu, ki je že možna oblika mentorstva.

Mentorstvo lahko razumemo kot:

- inštruiranje,
- treniranje,
- ogledalo,
- svetovanje.

Izkušeni zaposleni manj izkušenemu posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje (na praktičnih primerih). To pomeni, da nekdo nekoga nauči opravljati določeno delo tako, da je ob njem in ga uči korak za korakom. Takšno usposabljanje je zelo pogosto, pomembno pa je predvsem, da izkušeni zaposleni ni le dober pri opravljanju svojega dela, ampak da svoje znanje in veščine zna posredovati drugim. Takega posameznika pogosto imenujemo mentor: je usmerjevalen in ukazovalen ter učinkovit pri posredovanju znanja.

Za večino ljudi je zgoraj opisano usposabljanje na delovnem mestu definicija mentorstva. Vendar je pravi pomen te besede precej drugačen. Mentorstvo je predvsem zelo odprta in demokratična oblika sodelovanja ter se osredotoča na navdihovanje posameznikov ali bolje rečeno na to, da jih opremimo z orodjem, ki ga potrebujejo za uspeh. Z mentorstvom jim pomagamo rešiti težave, sodelovati pri odločanju, izpolnjevanju nalog in uvajanju sprememb, ki so koristne za ljudi in njihovo delo.

## 2.4 Potek mentorstva

Mentorstvo v zavarovalnici poteka na terenu (pri znanih in neznanih strankah), kjer zavarovalni agenti prodajajo zavarovalne storitve. Zavarovalni agenti pokrivajo določena matična področja (teritorij, ki ga imenujemo zastop) na katera so dodeljeni in so za njih zadolženi, da jih obdelujejo oziroma sklepajo zavarovanje. Za dosego mesečnih planskih obveznosti morajo sklepati nova zavarovanja, obnavljati zavarovanja in izvajati navzkrižno prodajo. Pri mentorstvu ustrezno usposobljeni vodja agenta pri prodajnem razgovoru opazuje in se po potrebi vključuje v prodajni razgovor, če meni, da bi določeno zadevo glede storitve, ki jo agent prodaja stranki lahko razložil na drugačen način – iz drugega zornega kota. Agent si lahko pomaga tudi z prodajnimi priročniki, prospekti, primeri iz prakse in pa z skiciranjem praktičnih situacij.

Končni rezultat mentorstva je načrt doseganja cilja in konkretna odločitev. Za vsakogar, ki potrebuje pomoč iščemo rešitev skupaj. Ključ rešitve je v tem, da strokovnjak ne svetuje rešitve ampak samo pomaga posamezniku, da sam ugotovi katera je najpomembnejša. Tako se posameznik zaveda, da je odločitev njegova in iz sebe potegne na plan najboljše, kar premore.

Mentorstvo lahko opravimo formalno ali neformalno. Lahko ga izvede strokovnjak, ki pride v podjetje samo s tem namenom ali to opravi v okviru drugih izobraževalnih dejavnosti. Najbolj idealno je, da so vodje sami večji mentorstva in ga uporabljajo kot dodatno orodje za izboljšanje produktivnosti, motiviranje in povečanje zadovoljstva zaposlenih in strank. V takšnih primerih se zaposleni vedno lahko obrnejo na pomoč vodij in problemi se rešujejo sproti.

Veščine mentorstva bi moral poznati vsak vodja. Neko, ki je zelo odprt, vse to mogoče že dela, ne da bi se sploh zavedal. Če vodstvo podjetja samo daje navodila oziroma ukazuje je veliko težje priti do uspeha - takšen usmerjevalni slog ima le kratkotrajne rezultate. Ti so veliko boljši na podlagi mentorstva, saj podrejeni lahko prispevajo svoj delež, svojo ustvarjalnost. Nekateri ljudje so že po naravi odprti in znajo pomagati, drugi ne. Mentorstva se lahko tudi naučimo, vendar si moramo tega želeti in spoznati njegove koristi. Z vsakodnevno vajo pa postajamo vse boljši.

## 3 Nekatera teoretična spoznanja

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je pričakovanje časovno pred motivacijo, ki kot silnica sproži reakcijo. Zato smo zadovoljni, če se pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma toliko večje, kolikor pomembnejši je izpolnjeni motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice, v praksi pa obstajajo tudi vmesna stanja. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ne bi nikoli smeli dovoliti, da bi ljudem budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti.

Zadovoljstvo in delavnost sta enakovredna in neodvisna cilja, ki naj bi ju dosegala organizacija (Možina et al., 2003, str. 477).

Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom in skupin k odličnosti (Mayer, 1994, str. 18).

Kot navaja Lipičnik (1994) je posameznikova uspešnost pri delu (poleg zunanjih dejavnikov) odvisna od treh, med seboj povezanih elementov, ki izhajajo iz človeka samega. To so njegove:

- sposobnosti,
- znanje in

- motivacija za določeno delo.

Če človeku pri opravljanju dela manjka samo eden od navedenih elementov, ne bo uspešen. Tako bo npr. prodajalec, ki ima vsa potrebna znanja in sposobnosti za prodajo, a zanj motiviran, pri svojem delu manj uspešen. Toda tudi prodajalcu, ki bo sicer zelo motiviran in usposobljen za prodajo storitev ne bo imel potrebnega znanja, se pri poslu napoveduje neuspeh. Sposobnosti, znanje in motivacija za delo so torej ključni elementi uspešnega dela vsakega posameznika.

## 4 Namen raziskave

Stranke in njihove navade ter zahteve se močno spreminjajo. Pričakujejo vedno večjo kakovost produktov in storitev ter predvsem prijazen odnos tako pri nakupu storitev, pa tudi pri poprodajnem servisu storitev. Stranke želijo čimveč storitev opraviti na enem mestu. S povezovanjem finančnih institucij je mogoče krepiti vlogo različnih finančnih skupin, ki ponujajo bančne, zavarovalne in druge finančne storitve (npr. skladi). Vsako podjetje mora postaviti v središče razmišljanja svoje stranke.

Politične in ekonomske spremembe silijo podjetja k hitremu prilagajanju. V času vedno večje konkurence ter vedno večjih zahtev in potreb kupcev je kakovost izdelkov in storitev, poleg cene in spoštovanja rokov dobave, odločilni dejavnik uspešnosti podjetja.

V ta namen si podjetja prizadevajo vključiti vse zaposlene v proces nenehnega izboljševanja procesov in storitev s ciljem zadovoljiti kupca s kakovostjo, ceno in roki, pri tem pa poslovati z dobičkom. Izguba ali padec tržnega deleža pri prodaji storitev je lahko tudi vzrok za prenovo nekaterih k strankam usmerjenih procesov, predvsem pa segmentov v obstoječem procesu trženja in prodaje. Prodajo v zavarovalnici izvajajo v precejšnji meri agenti na terenu ali komercialisti za prodajo storitev, pri čemer jim je treba dati ustrezno prodajno podporo. Ta je lahko dodatno učenje in izpopolnjevanje ter pridobivanje samozavesti in izkušnosti pri prodaji (učenje, gradiva za podporo prodaje).

Namen vpeljave mentorstva je bil ugotoviti vzroke za napake pri prodaji zavarovanj. Na osnovi opažanj in analize rezultatov, ki se v posameznem prodajnem razgovoru za posameznega agenta beležijo na posebej predpisanem obrazcu poskušati vpeljati nov način treniranja in izboljševanja ugotovljenih pomanjkljivosti v procesu razgovora s stranko. Vzpostaviti planiranje dela ter z mentorstvom kot orodjem za povečanje učinkovitosti in uspešnosti vplivati tudi na človeški faktor pri prodaji. To pomeni, da bi agenti na podlagi rednega izvajanja mentorstva s svojih vodji skozi določeno obdobje lahko odpravili napake pri prodajnih razgovorih, tako pa vplivali na učinkovitost in uspešnost prodaje. Sedanji izobraževalni sistem v organizaciji je preveč usmerjen v strokovna znanja, veliko premalo pa je posvečeni stranki. To pomeni, da je sedanji proces prodaje preveč produktno naravnani, premalo pa tržno.

Zagotoviti je potrebno boljše znanje in mentorstvo (odnos prodajalec vodja ena na ena v prodajnem procesu), planiranje in nadzor prodaje. Večino delovnega časa agenta je potrebno izkoristiti za prodajne aktivnosti (ne za administrativna in birokratska opravila ter neprodajne aktivnosti). Več pozornosti je potrebno posvetiti strankam in zadovoljevanju njihovih potreb in želja.

### 4.1 Cilj raziskave

Cilj raziskave je bil vpeljati mentorstvo v proces prodaje zavarovalnih storitev preko prodajne mreže agentov in z uvedbo novega prodajnega pristopa vplivati na povečanje prodaje novih storitev obstoječim strankam (navzkrižna prodaja) in prodajo novim strankam. Nova prodaja na ravni celotne zavarovalnice znaša le dva odstotka. Največji delež predstavljajo obnovljena zavarovanja in to v višini 87 odstotkov. Tudi navzkrižna prodaja predstavlja zelo nizek delež, in sicer le 11 odstotkov. Prodaja storitev se mora povečati s strukturiranim pristopom pri planiranju prodaje, boljšo izvedbo prodaje, nadzorom in mentorstvom za prodajno osebje ter z jasno določenimi cilji in odgovornostjo pri izpolnjevanju nalog.

## 5 Referenčna skupina

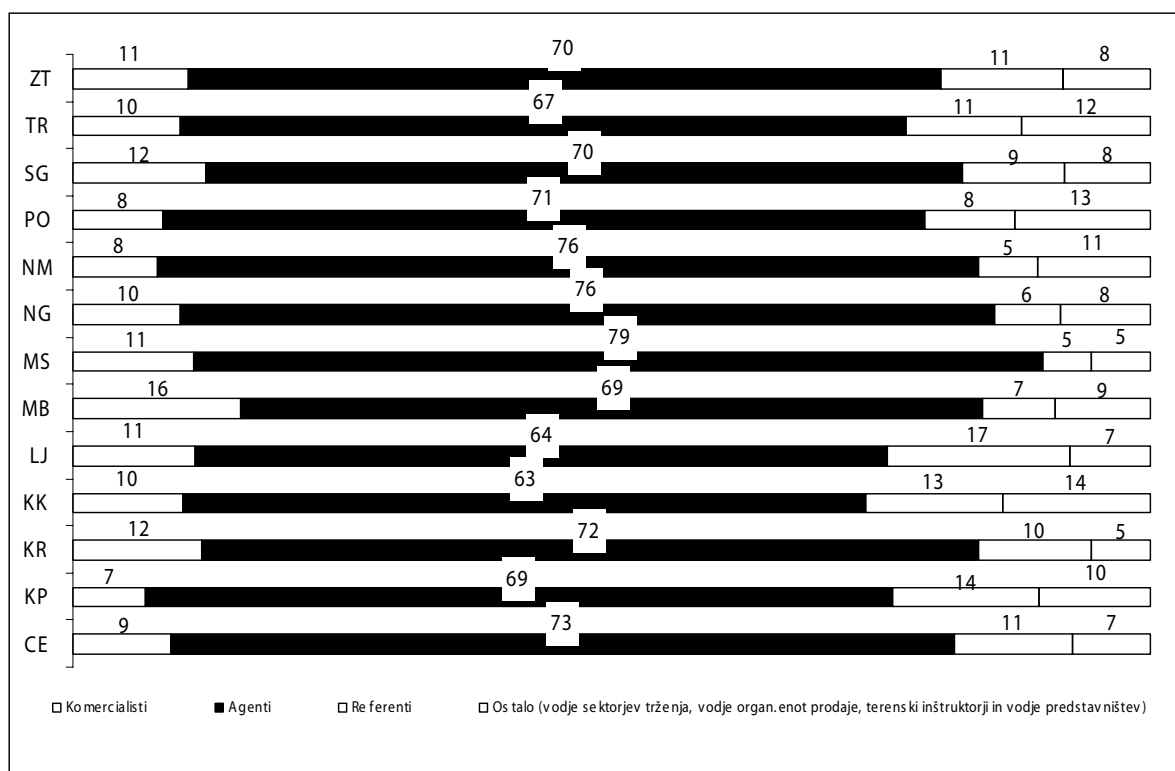
Neposredni vodje agentov so spremljali delo agentov od meseca marca do avgusta. S centrale zavarovalnice pa je bilo spremljano tudi delo vseh vodij agentov. V celotno spremljavo dela je bilo vključenih 696 agentov in 59 njihovih vodij v poslovni mreži zavarovalnice. Izobrazbena struktura agentov je naslednja: 64 odstotkov jih ima dokončano srednjo strokovno izobrazbo, 27 odstotkov jih ima dokončano manj kot srednjo strokovno izobrazbo, 6 odstotkov jih ima dokončano višjo strokovno izobrazbo in 3 odstotke jih ima dokončano visoko izobrazbo. Srednješolska strokovna izobrazba predstavlja največji odstotek izobrazbene strukture agentov.

Poleg izobrazbe so pomembne tudi osebnostne lastnosti agenta, kakršne so: značaj, delovne navade, izkušnje, olika, komunikativnost, urejenost, starost in družabnost ter starostna struktura. Struktura starosti agentov med štiridesetim in petdesetim letom je 40 odstotna, struktura med tridesetim in štiridesetim letom pa je 31 odstotna.

Le desetodstotni delež med vsemi agenti predstavlja starostno obdobje do trideset let.

Med vsemi prodajnimi delavci na ravni celotne zavarovalnice predstavljajo agenti 70 odstotkov prodajnega osebja, kar je razvidno iz slike 2. K prodajnemu osebju spadajo še komercialisti (11 odstotkov) in referenti za prodajo (11 odstotkov). Med ostalo prodajno osebje, ki ima v zavarovalnici predvsem nalogo vodenja, organiziranja in spremljanja prodaje, pa štejemo vodje sektorjev trženja, vodje organizacijskih enot prodaje in vodje predstavništva oziroma terenske inštruktorje.

Vsak vodja vodi glede na število območnih enot in skupno število agentov približno dvanajst agentov - ideal



Slika 2: Delež prodajnega osebja v zavarovalnici (komercialisti, agenti, referenti za sklepanje zavarovanja, ostalo (vodje sektorjev trženja, vodje organizacijskih enot prodaje, terenski inštruktorji in vodje predstavništva))

na skupina za vodenje bi bila približno od pet do osem agentov na enega vodja. Za mentorstvo je bilo treba usposobiti vseh 59 vodij. Preden so se lahko naučili večšin mentorstva, so morali vsi narediti večji osebnostni premik (v smislu premagovanja ovir pri delu in načina tovrstnega dela), ki je predpogoj, da nekdo postane mentor. To je lah-

ko le zrel človek, ki je sposoben delati z večjo skupino ljudi, ki verjame v mentorstvo in vidi v njem neki smisel. Pred usposabljanjem so se morali vodje naučiti obvladovanja vodenja, menedžmenta, komunikacijskih tehnik, prodajnih tehnik, motivacije, upravljanja časa in samospoznavanja. Vsi ti elementi se med seboj v praksi preple-

Tabela 1: Število vseh izvedenih mentorstev v sedmih mesecih

POSLOVNA ENOTA ZAVAROVALNICE	ŠTEVILO VODIJ V POSLOVNI ENOTI	ŠTEVILO AGENTOV V OBMOČNI ENOTI ZAVAROVALNICE	ŠTEVILO OPRAVLJENIH MENTORSTEV V OBDOBJU	POVPREČNO ŠTEVILO OPRAVLJENIH MENTORSTEV NA AGENTA	POVPREČNO TRAJANJE MENTORSTVA V URAH NA MENTORSTVO
KR	3	73	0	0	0
SG	3	17	25	1,47	4,08
PO	3	31	31	1,00	4,47
MB	3	38	47	1,24	3,71
CE	6	99	64	0,65	2,85
TR	2	17	70	4,12	1,14
KK	3	26	102	3,92	4,27
MS	12	63	132	2,10	2,27
KP	2	20	135	6,75	1,13
NM	3	41	147	3,59	4,27
NG	5	62	163	2,63	4,45
LJ	14	209	296	1,42	1,87
<b>SKUPAJ</b>	<b>59</b>	<b>696</b>	<b>1212</b>	<b>1,74</b>	<b>2,9</b>

tajo. Kdor namreč nima časa za mentorstvo, ne zna upravljati s časom in podobno.

Na podlagi rezultatov je možno ugotavljati šibkosti določenih individualistov in jih v nadaljevanju motivirati ter permanentno usposablјati na njihovem šibkem področju.

## 5.1 Opažanja

Dejstvo je, da je načrtovanje aktivnosti, spremljanje rezultatov in ustrezno ukrepanje, če zastavljeni cilji prodajalca niso doseženi, pravilo. Agenti nad uvajanjem novih metod dela sprva niso bili navdušeni. Predvsem so bili to tisti s srednjo stopnjo izobrazbe ali manj. Izjavili so, da jih pri delu ne bo nihče nadzoroval in ocenjeval. Predvsem pa so se izgovarjali, da so večno preobremenjeni z administrativnim delom. Motila pa jih je tudi prisotnost njihovega vodja pri prodajnem razgovoru s stranko. Toda izkazalo se je, da je dobra organizacija dela in dobro vodenje pogoj za njihovo prodajno uspešnost. Biti uspešen pri prodaji v današnjih razmerah hude in neusmiljene konkurence pa ne pomeni več samo obnavljanje zavarovanj, temveč predvsem navzkrižno prodajo novega zavarovanja obstoječim strankam in pridobivanje novih strank.

Pri vsem tem mora sodelovati vodja - po definiciji oseba, ki dosega rezultate skupine z vodenjem ljudi. S svojimi odgovornostmi je vodja hkrati menedžer, prodajalec (prodajni strokovnjak) in prodajni mentor. Vodja pravzaprav dosega več kot menedžer. Menedžer običajno pridobi ljudi za izvedbo neke naloge, vodja pa jih motivira za delo. Razlika med menedžerjem in vodjo je tudi, da menedžer dosega nekaj, kar bi se lahko zgodilo tudi brez njega, vodja pa dosega nekaj, kar se brez njega ne bi zgodilo. To mu uspeva tako, da svojim podrejenim pomaga in jih motivira, da dosežejo zastavljene naloge.

V okviru mentorstva je vodja v vlogi prodajnega mentorja vsakega agenta v skupini. Z njim obiskuje stranke in pozorno spremlja potek razgovora. Ko je ta končan, skupaj z agentom naredita analizo razgovora. Vodja glede na ugotovitve iz analize izvede morebitne potrebne korektivne ukrepe (npr. dodatno izobraževanje in usposabljanje za skupine agentov s podobnimi pomankljivostmi). Agent pa mora izdelati akcijski načrt, iz katerega je razvidno, kako bo odpravil ugotovljene pomankljivosti. Vodja na osnovi akcijskega načrta agenta spremlja, nadzira in kontrolira izvedbo akcijskega načrta. Skratka gre za ciklično izvajanje aktivnosti, ki vplivajo na povečanje prodajne učinkovitosti agenta.

Po opravljenem mentorstvu je potrebno napisati akcijski načrt za prihajajoče obdobje.

### Področja za izboljšavo dela:

- agent in vodja napišeta maksimalno 3 - 5 področij, na osnovi kontrolne liste,
- npr. uporaba v naprej pripravljenih vprašanj.

### Način, kako doseči izboljšavo:

- opišeta način realizacije izboljšave na čim bolj preprost in konkreten način,
- npr. zapisati 3 - 5 vprašanj pred odhodom na vsak prodajni razgovor.

### Čas uresničitve izboljšave do:

- vpis datuma oz. časovnega obdobja,
- npr. stalno.

## 6 Analiza spremljanja agentov pri prodaji

Pričakovanja glede dela in rezultatov lahko ustvarja le menedžer, ki natančno pozna strategijo organizacije terenske (prodajne) mreže. Njegova nadaljnja naloga je, da s svojim delovanjem v ljudeh ustvari prav enaka pričakovanja, ki bodo sprožila v njih motivacijo kot nujeni pogoj za začetek aktivnosti. Z ugotavljanjem uspešnosti in njenim merjenjem ne more biti težav, saj je v osnovi vsaka uspešnost merljiva s primerjavo med ciljem (pričakovanjem) in rezultatom.

Rezultate ugotavljanja uspešnosti uporabljamo v različne namene, npr. kdo se mora še česa naučiti, kdo naj napreduje, koga je potrebno premestiti na drugo delovno mesto, kdo naj dobi višjo plačo in podobno.

Preveč ljudi se primerja s povprečnimi ali celo podpovprečnimi v usposabljanju, dobrikanju drugim ali kakršnem koli vedenju, ki prispeva k uspešnosti. Spraševanje kolikokrat smo se že učili od najuspešnejših je odveč. Vprašati se moramo kaj uspešnejši delajo pravilno. Merjenje agenta pri prodajnem razgovoru ocenjujemo po fazah prodajnega razgovora na podlagi obrazca za oceno prodajnega razgovora. Glavne faze prodajnega razgovora, po katerih je strukturiran tudi obrazec za ocenjevanje in ki jih ocenjujemo, so:

1. priprava na razgovor,
2. vodenje razgovora,
  - 2.a uvodni kontakt s stranko,
  - 2.b osrednji del razgovora,
  - 2.c predstavitev ponudbe – rešitve,
  - 2.d obvladovanje ugovorov,
  - 2.e učinkovito zaključevanje in uresničevanje,
3. sledenje obiska (izvedba dogovorjenega oziroma naknadni dogovor za ponoven obisk stranke),
4. splošna ocena razgovora.

Vsaki glavni fazi sledi tudi več podfaz, ki jih vodja tudi ocenjuje. Posamezne glavne faze in podfaze prodajnega razgovora vodja ocenjuje z naraščajočimi ocenami od 2 do 10. Obrazec za ocenjevanje razgovora agenta s stranko z vsemi potrebnimi glavnimi fazami in podfazami prodajnega razgovora, ki se ocenjuje, je prikazan na sliki 3.

Analiza oziroma opažanja mentorstva za posameznega agenta, se oceni na obrazcu mesečno poročilo, na katerem so zabeležena temeljna opažanja na ravni enega meseca. Obrazec za mesečno poročilo ima identično vsebino kot obrazec za oceno prodajnega razgovora. Vanj se vpišejo opažanja na mesečni ravni. Vodje so iz območnih enot mesečno poročilo (opažanja za vse agente katere imajo v skupini) pošiljali enkrat mesečno v Službo za prodajo premoženjskih zavarovanj na centralo zavarovalnice. Analiza posameznih faz prodajnega razgovora agentov za katere je zadolžen vodja na območni enoti zavarovalnice

razgovor pri  (vpiše se npr. 1. razgovor, 2 razgovor, ...)	OCENA									
	NUJNO IZOBRAŽ EVANJE		PONOVI	OSNOVNA RAVEN		DOBRO	PRAV	DOBRO	ODLIČNO	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>1. PRIPRAVA NA RAZGOVOR</b>										
1. agent ima zbrane podatke o stranki										
2. agent ima urejeno "osebno mapo" - spisek imen, načrt dela,...										
<b>2. VODENJE RAZGOVORA:</b>										
<b>A. UVODNI DEL</b>										
1. agent je bil na razgovoru točen*	<input type="checkbox"/> DA		<input type="checkbox"/> NE							
2. prvi vtis agenta										
3. predstavitev družbe in agenta										
<b>B. OSREDNJI DEL RAZGOVORA</b>										
1. predstavitev ponudbe je izhajala iz potreb stranke										
2. dolžina predavitve ponudbe										
3. agent je z vprašanji ugotavljal potrebe stranke										
4. agent je stranki prisluhnil										
5. agent je uporabljal pozitivne besede										
6. prodajni razgovor je vodil agent										
7. reakcija agenta na ugovor stranke										
8. agent je pri delu uporabljal prodajni priročnik, prodajni protokol										
9. agent je risal, si delal zapiske										
<b>C. ZAKLJUČEK RAZGOVORA</b>										
1. agent je uporabil zaključevalne tehnike prodaje										
2. agent je pridobil priporočila*	<input type="checkbox"/> DA		<input type="checkbox"/> NE							
<b>3. SPLOŠNO</b>										
1. agent doobro obvlada zavarovalni produkt										
2. urejenost agenta na razgovoru										
3. uporaba propagandnega materiala										
4. agent je stranki izročil propagandni material*	<input type="checkbox"/> DA		<input type="checkbox"/> NE							
Rezultat razgovora: <input type="checkbox"/> sklenjeno <input type="checkbox"/> zavarovanje <input type="checkbox"/> dodatni razgovor <input type="checkbox"/> priporočila										

Slika 3: Obrazec za oceno prodajnega razgovora

se nato za eno mesečno obdobje analizira in pregleda, katere pomanjkljivosti posameznih faze prodajnega razgovora bo moral agent pri posameznih fazah prodajnega razgovora izboljšati in postati pozoren na napake in jih skušati odpraviti.

Ugotavljanje uspešnosti se zato ne nanaša samo na primerjavo oziroma cilj rezultata, ampak gre za širši sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da je učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti sodelavcem tudi v pomoč pri ugotavljanju njihovih zmožnosti za opravljanje določenega dela. Ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti sta praviloma procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da ugotovimo predno-

sti, ki smo jih z rezultati dosegli. Pri ugotavljanju uspešnosti sodelavcev zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega. Ugotovljena uspešnost pomaga menedžerju pri pogovoru s sodelavcem, kako njegovo delovno uspešnost še povečati. Lahko se pogovarjata o vzrokih in razlogih za nastalo situacijo. Ocenjevanje uspešnosti pa je navadno namenjeno posledicam, ki jih sodelavci čutijo pri svojih plačah (Možina et al. 2003, str. 483, 2003).

**Faza prodajnega razgovora Analiza mentorstev vseh območnih enot glede na fazo prodajnega razgovora (poročilo vodij). Na podlagi ocene razgovora iz obrazca Rang Sledenje obiska (priprava na obisk – število zavarovanj, ki jih ima stranka) 46 8. Obvladanje ugovorov 173 7. Splo-**

Tabela 2: Analiza aktivnosti agentov in opravljenih mentorstev; opažanja pri opravljenih mentorstvih

Oznaka	Del prodajnega razgovora ocenjenega preko opažanj	MS	NM	NG	MB	TR	PO	SG	CE	KK	LJ	KP	SKUPAJ
1	Priprava na razgovor	61	30	16	5	4	6	9	131	62	111	8	435
2A	Uvodni del - kontakt s stranko	52	20	18	5	3	8	10	116	74	81	4	387
2B	Osrednji del razgovora - ugotavljanje želja in potreb strank	78	54	33	8	13	21	11	218	31	134	5	601
2C	Predstavitev ponudbe - rešitve	113	114	41	15	14	25	8	330	20	179	10	859
2D	Obvladanje ugovorov	26	8	11	6	0	0	2	53	2	65	2	173
2E	Učinkovito zaključevanje in uresničevanje	32	22	21	8	6	0	10	99	45	88	5	331
3	Sledenje obiska	9	0	2	3	0	0	0	14	0	18	0	46
4	Splošna ocena	49	5	11	3	5	1	0	74	5	100	0	253

Tabela 3: Opažanja pri opravljenih mentorstvih

Faza prodajnega razgovora	Analiza mentorstev vseh območnih enot glede na fazo prodajnega razgovora (poročilo vodij). Na podlagi ocene razgovora iz obrazca	Rang
Sledenje obiska (priprava na obisk – število zavarovanj, ki jih ima stranka)	46	8.
Obvladanje ugovorov	173	7.
Splošna ocena (ocena razgovora kot celote)	253	6.
Učinkovito zaključevanje in uresničevanje	331	5.
Uvodni del - kontakt s stranko	387	4.
Priprava na razgovor	435	3.
Osrednji del razgovora - ugotavljanje želja in potreb strank	601	2.
Predstavitev ponudbe - rešitve	859	1.

šna ocena (ocena razgovora kot celote) 253 6. Učinkovito zaključevanje in uresničevanje 331 5. Uvodni del - kontakt s stranko 387 4. Priprava na razgovor 435 3. Osrednji del razgovora - ugotavljanje želja in potreb strank 601 2. Predstavitev ponudbe - rešitve 859 1.

Na podlagi zbranih točk iz prejetih obrazcev za oceno prodajnih razgovorov, ki so jih posredovali vodje agentov enkrat mesečno v Službo za prodajo na sedežu zavarovalnice so bile ugotovljene naslednje pomanjkljivosti v procesu prodaje:

- agentje se predhodno slabo pripravijo na obisk pri stranki,
- slabo obvladujejo ugovore strank,
- razgovor kot celota je pomanjkljiv (potrebno je dodatno prodajno urjenje),

- razgovor s stranko poteka na nizki komunikacijski ravni,
- uvodni del razgovora (prvi kontakt s stranko) je ocenjen dokaj dobro,
- priprava na razgovor (urejenost agenta, definiranje glavnega cilja),
- osrednji del razgovora (ugotavljanje želja in potreb stranke),
- predstavitev ponudbe/rešitve (kdo prevzame pobudo v razgovoru, zapiski, skiciranje, primeri iz prakse, prospekti).

Mentorstvo zagotavlja učinkovitejše delo in za opravljanje delovnih nalog zaposleni potrebujejo manj časa. Vse težave se odpravljajo sproti. Mentorstvo je torej orodje za doseganje boljših poslovnih rezultatov. Mogoče



ga je uporabiti na številnih področjih, saj izboljša odnose, produktivnost, omogoča boljše poznavanje dela in reševanje problemov. Pomaga tudi pri osebnem razvoju zaposlenih, kar pa je za podjetje velika vrednost, ker so uspešni zaposleni največja njegova vrednost.

Ugotovljeno je bilo, da agenti slabo obvladujejo ugovore strank in ne znajo dovolj dobro prepoznati želje in potrebe strank. Boljši so pri pripravah na prodajni razgovor v osrednjem delu - dobro sodelujejo ter obvladujejo predstavitev ponudbe.

## 7 Zaključek

Že sedanje in sploh seveda prihodnje razmere na enotnem evropskem trgu zahtevajo konkurenčen nastop in učinkovitost poslovnih procesov, ki so usmerjeni v spoštovanje in izpolnjevanje pričakovanja kupcev. To velja za vse gospodarske in storitvene panoge, ki se z novimi produkti širijo in razvijajo in pri katerih je res vse odvisno od pripravljenosti in usposobljenosti izvajalcev storitev. Torej od znanja ljudi.

Za vsak razvoj in napredovanje so potrebne spremembe, pa tudi sodelovanje zaposlenih pri njihovem uvajanju in uresničevanju. Spremembe moramo obravnavati kot stalen proces in ne enkratno dejanje. Za njihovo hitrejše uvajanje je treba zaposlene motivirati oziroma jih usposobiti aktivno sodelovanje, za upoštevanje sprememb pri postopkih planiranja, za predlaganje in sprejemanje odločitev pri uvajanju sprememb v konkretno delovno okolje.

Z načrtnim uvajanjem sprememb, ki vplivajo na način poslovanja podjetja, pa tudi na njegovo kulturo, poudarjamo vpliv motivacijskega dejavnika vseh zaposlenih za vzpostavljanje in vzdrževanje sistema kakovosti. Kajti človek je ustvarjalec in uporabnik.

Ni nujno, da izvajanje sprememb aktivnosti poslovnih procesov prinaša tudi izboljšanje. Vsekakor pa velja, da vsako izboljšanje pomeni neko spremembo v procesih ali organizaciji dela, kar najbolj izrazi misel: najbolj zanesljiva stalnica v današnjem času dela in življenja so spremembe.

Ugotovljeno je bilo, da so rezultati mentorstva, ki so ga izvajali vodje z agenti na terenu, na zadovoljivi ravni. Izmed dvanajstih območnih enot v prodajni mreži zavarovalnice samo ena enota ni uvedla mentorstva v svoje redno delo pri prodaji. Kot bistveni problemi za takšno odločitev pa so vodje navedli:

- pomanjkanje časa,
- preveliko število zastopnikov na enega vodja,
- izobraževanje novih agentov.

Ugotovljene so bile pohvale glede:

- boljšega medsebojnega zaupanja med vodji in agenti
- izvedenih prodajnih razgovorov,
- urejenosti agenta,
- strokovne usposobljenosti,
- prodajnih veščin,
- segmentacije strank,

- predstavitve rešitve za stranko,
- strukture prodajnega razgovora.

Problemi se pojavljajo pri:

- telefonskih razgovorih - dogovarjanje za sestanek oziroma obisk pri stranki,
- slabo obvladovanje ugovorov strank,
- ponudbah, ki ne zadovoljijo strankinih pričakovanj,
- zaključevanju prodajnega razgovora,
- premajhni navzkrižni in novi prodaji,
- konkurenčna prednost zavarovalnice, ki se premalo poudarja
- vodje ne planirajo in ne izvajajo redno mentorstev z agenti na terenu,
- rezultati opravljenih mentorstev, ki so jih pošiljali na centralo zavarovalnice so se podvajali (neredno opravljanje mentorstev),
- nekatere območne enote zavarovalnice imajo prevelike skupine agentov na enega vodja (tudi po 22 agentov) - idealna skupina je 7 do 8 agentov na vodja,
- izpolnjevanje obrazcev je za vodje obremenitev in v številnih papirjih ne vidijo smisla.

Mentorstvo je orodje, s katerim se človek vedno znova in neprestano uči ter napreduje. Za uspeh in nadaljevanje dela po začrtanih smernicah pa je treba vanj verjeti tako na ravni posameznika, pa tudi podjetja, ki se je odločilo za tovrsten način dela. Človek, ki šel nekajkrat skozi proces mentorstva postane bolj pozoren na napake pri svojem delu in jih premišljeno odpravlja. Mentorstvo je treba sprejeti kot sestavni del svojega dela. Uporabljamo ga lahko tudi pri reševanju osebnih zadev ali pri delegiranju nalog na podrejene.

### 7.1 Ukrepi za izboljšanje stanja

Ugotovljeno je bilo, da je na prodajnem področju še precej neizkoriščenih možnosti za izboljšanje obstoječega stanja. Nadaljnje delo je potrebno pri pridobivanju znanja na področju produktov in izboljšave posameznih faz prodajnega razgovora, kompetencah ter pri doseganju prodajnih rezultatov in uresničevanju planov.

Ukrepi, ki bi jih bilo treba izvesti pri nadaljnjem delu:

- seznanjanje vodstva zavarovalnice z potekom mentorstva,
- vsaka območna enota ima specifične lastnosti, zato je treba način dela je delno prilagoditi posamezni območni enoti,
- stalno seznanjanje agentov z pomanjkljivostmi pri njihovem delu,
- reorganizacija prodajne mreže,
- individualni pristop vodij do agentov,
- pridobiti čim več podatkov o strankah z različnim orodjem (iz baz podatkov),
- boljša segmentacija strank,
- analiza stanja,
- stalno izobraževanje agentov (poudarek na prodajnih veščinah),

- utrjevanje strokovnega znanja,
- uporaba referenc pri strankah,
- uporaba pridobljenega znanja na terenu,
- več mentorstev z agenti, ki ne dosegajo načrtovanih obveznosti,
- obrazec za oceno prodajnega razgovora naj se razdeli med agente že pred izvajanjem mentorstva,
- pomembna je kakovost dela in ne količina,
- obrazci za ocenjevanje dela agentov imajo velik psihološki vpliv na agente in njihove vodje,
- izpolnjevanje obrazcev in analiza statistik je za vodje odvečno delo,
- določiti ukrepe za nadaljnje delo,
- za zbiranje podatkov uvesti ustrezno informacijsko podporo, ki omogoča tekočo izdelavo in obdelavo opravljenih mentorstev po območnih enotah in agencijah.

Osnova mentorstva je pripravljenost posameznika, da deli znanje in življenjske izkušnje sodelavcem, ki se v delovni organizaciji vzpenjajo proti vrhu. Mentor je svetovalec, ki pomaga posamezniku pri odločitvah glede smernic pri prodaji storitev ali proizvodov. In prav mentorstvo pomaga, da se sodelavci usmerjajo v pomembne koncepte in področja v svoji stroki. Lažje se izognejo napakam, ki bi jih sicer naredili zaradi svoje neizkušenosti. Dober mentor zna in je pripravljen svojim »vajencem« odpreti tudi pomembne smernice v procesu, katerega del so.

## Literatura in viri

- Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov (september 2002). Slovensko zavarovalno združenje g.i.z., Ljubljana
- Lipičnik B. (1994). Ljudje in njihove zmožnosti, Študijsko gradivo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Mayer J. (1994). Vizija ustvarjalnega podjetja, Dedalus, Ljubljana
- Mayer J. et al. (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima, Dedalus, Ljubljana
- Možina S. (et al.) (2003). Management, Didakta, Radovljica
- Torrington D., Hall L. (1995). Personnel Management - HRM in Action, Prentice Hall, London

**Boštjan Štampelj** se je po končani srednji tehnični strojni šoli smeri strojni tehnik vpisal na višješolski študij na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, smer organizacija dela v proizvodnji dejavnosti. Po končanem višješolskem študiju je študij nadaljeval na visokošolskem strokovnem študiju FOV na smeri organizacija in management delovnih procesov in nato na specialističnem študiju na smeri organizacija in management delovnih sistemov. Študij je zaključil v letu 2004. Od leta 1996 je zaposlen na Zavarovalnici Triglav. Vseskozi deluje na področju povezanem s prodajo premoženjskih zavarovanj na različnih delovnih mestih in funkcijah. Trenutno je zadolžen za področje prodaje avtomobilskih zavarovanj na ravni celotne zavarovalnice (centrala), bančno zavarovalništvo in spremljanjem prodaje območnih enot.