

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV
ADRIATICA V POSLOVNI ENOTI LJUBLJANA**

Ljubljana, september 2002

GORAZD BEDENČIČ

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE ADRIATIC.....	2
2.1 NASTANEK.....	2
2.2 ORGANIZIRANOST.....	2
2.3 POSLANSTVO IN VIZIJA ZAVAROVALNE DRUŽBE ADRIATIC D.D.....	3
2.4 POSLOVANJE V LETU 2001.....	3
3. TRŽNE POTEI ZAVAROVALNICE ADRIATIC.....	5
3.1 OPREDELITEV TRŽNIH POTEI.....	5
3.2 TRŽNE POTEI V ZAVAROVALNIŠTVU.....	6
3.3 TRŽNE POTEI ZAVAROVALNICE ADRIATIC.....	7
3.3.1 Osebna prodaja prek direktnih zavarovalnih zastopnikov.....	7
3.3.2 Neposredno trženje.....	8
3.3.3 Osebna prodaja prek agencijskih zavarovalnih zastopnikov.....	8
3.3.4 Strateška povezava z AMZS in Kirurškim sanatorijem Rožna Dolina.....	9
4. ZAVAROVALNI ZASTOPNIKI.....	10
4.1 OSEBNA PRODAJA.....	10
4.2 PROCES OSEBNE PRODAJE ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA.....	11
4.3 LASTNOSTI DOBREGA ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA.....	12
4.4 POGOJI ZA NASTOP DELOVNEGA MESTA ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA V.....	14
ZAVAROVALNICI ADRIATIC.....	14
4.5 DELO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV.....	15
4.5.1 Direktni zavarovalni zastopniki.....	15
4.5.2 Primerjava direktnih in agencijskih zavarovalnih zastopnikov.....	16
4.5.3 Razlika v delovanju zastopnika z izkušnjami in novega zastopnika.....	16
4.6 IZOBRAŽEVANJE ZASTOPNIKOV.....	17
4.7 ORGANIZATOR MREŽE.....	18
5. TRŽNA RAZISKAVA O ZAVAROVALNIŠKIH ZASTOPNIKI.....	19
ZAVAROVALNICE ADRIATIC PE LJUBLJANA.....	19
5.1 METODA ZBIRANJA PODATKOV.....	19
5.2 CILJ RAZISKAVE.....	19
5.3 RAZISKOVALNE HIPOTEZE.....	20
5.4 OPREDELITEV CILJNE POPULACIJE, VZORCA.....	20
5.5 ANKETIRANJE.....	21
5.6 OMEJITVE ANKETIRANJA.....	21
5.7 OBDELAVA PODATKOV.....	22
6. ANALIZA ODGOVOROV.....	23
6.1 PREDSTAVITEV ZNAČILNOSTI VZORCA.....	23
6.2 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV.....	24
6.3 UGOTAVLJANJE NAJPOMEMBNEJŠIH CILJEV ZASTOPNIKA.....	27
6.4 VPRAŠANJA O VPLIVU DEJAVNIKOV NA ODLOČITEV POTENCIALNEGA.....	28
ZAVAROVANCA ZA ZAVAROVANJE.....	28
6.5 REZULTATI ANALIZE PRIDOBLENI Z LINEARNO REGRESIJO.....	28
6.5.1 Odvisnost zadovoljstva z delom od zadovoljstva z drugimi spremenljivkami.....	29
6.5.2 Odvisnost višine povprečnega neto osebnega dohodka od drugih (neodvisnih).....	31
spremenljivk.....	31
6.5.3 Zastopniki, ki so pripravljani še dodatno delati za višji osebni dohodek niso zadovoljni.....	32
z zaslužkom.....	32
6.5.4 Vpliv spola zastopnika na leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik.....	32
6.6 REZULTATI ANALIZE PRIDOBLENI Z MULTIPLO LINEARNO REGRESIJO.....	33
6.6.1 Multipla linearna regresija.....	33
6.6.2 Analiza parcialnih regresijskih koeficientov.....	33

6.6.3	<i>Multikolinearnost</i>	33
6.6.4	<i>Multipla linearna regresija - ugotavljanje odvisnosti zadovoljstva z delom od</i>	34
	<i>zadovoljstva z drugimi spremenljivkami</i>	34
6.6.5	<i>Ugotavljanje odvisnosti spremenljivke: Rad ostal v Adriaticu (agenciji)-zvestoba od</i>	36
	<i>spremenljivke zadovoljstvo z delom</i>	36
6.6.6	<i>Multipla linearna regresija-ugotavljanje odvisnosti višine povprečnega neto osebnega</i>	37
	<i>dohodka od neodvisnih spremenljivk</i>	37
7.	UGOTOVITVE IZ INTERVJUJEV Z ZAVAROVALNIMI	39
	ZASTOPNIKI	39
8.	SKLEP	41
	LITERATURA	42
	VIRI	43
	PRILOGE	I

1. UVOD

Zavarovalniški trg je v neprestanem gibanju in iskanju poslovnih priložnosti. Z razvojem družbe se porajajo vedno večje možnosti za zavarovalnice, ki sklepajo nova zavarovanja. Posamezniki se vedno pogosteje, poleg obveznih zavarovanj, odločajo za zavarovanja, ki še pred nekaj leti niso bila običajna ali pa sploh še niso obstajala. Za tovrstna zavarovanja lahko štejemo menedžersko, rentno zavarovanje, trenutno najbolj aktualna pa sta zavarovanji odgovornosti zdravnikov in delavcev za socialno delo.

Z širjenjem spektra zavarovanj pa se povečuje tudi moč, pomen in vpliv zavarovalnih zastopnikov. Če so bili še pred nekaj leti omejeni na trženje samo nekaterih zavarovanj (zdravstvena, osebna, premoženjska), so njihove možnosti trženja sedaj večje. Zavarovalni zastopnik sedaj lahko ponudi posamezniku in pravnim osebam zelo širok spekter zavarovalnih storitev. Zaradi tega ima zastopnik vedno večji pomen za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov zavarovalnice. Pri zavarovalnici Adriatic največjo pozornost namenjajo trženju zavarovanj prek direktnih in agencijskih zavarovalnih zastopnikov. Direktni zastopniki so zastopniki zaposleni v Adriaticu, agencijski pa so zaposleni v agencijah. Adriatic je tudi edina zavarovalna družba v Sloveniji, ki ima mrežo samostojnih zavarovalnih agencij, ki tržijo samo zavarovanja te zavarovalnice.

Namen moje diplomske naloge je ugotoviti dejavnike zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov na območju poslovne enote Adriatica Ljubljana s svojim delom in kaj na to zadovoljstvo vpliva ter kako zadovoljstvo z delom vpliva na zvestobo zastopnikov podjetju. Poleg tega pa je bil del raziskovanja usmerjen tudi na ugotavljanje vplivov različnih dejavnikov na višino osebnega dohodka. Raziskovanje temelji najprej na pregledu literature, na do sedaj že znanih ugotovitvah in stališčih ter na koncu na konkretno izvedeni raziskavi o zadovoljstvu direktnih in agencijskih zavarovalnih zastopnikov.

Drugo poglavje diplomskega dela sem začel z opisom organiziranosti in usmeritev zavarovalnice Adriatic. Nato v tretjem poglavju opredeljujem pojem tržnih poti, tržnih poti v zavarovalništvu, na koncu pa opisujem še najpomembnejše tržne poti, ki jih zavarovalnica uporablja. Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi osebne prodaje, opisu dela zavarovalnih zastopnikov ter organizatorja mreže. S petim poglavjem pa se začne analitični del diplome. V tem poglavju opisujem glavne značilnosti in omejitve mojega raziskovanja. Najobširnejše pa je šesto poglavje, kjer so opisane vse glavne ugotovitve raziskave. Na začetku poglavja so predstavljeni rezultati, ki so osnova za nadaljnjo analizo. Univariantni analizi sledijo rezultati posameznih linearnih regresij spremenljivk za ugotavljanje vplivov dejavnikov na zadovoljstvo z delom in na višino povprečnega neto osebnega dohodka. Na koncu pa so predstavljeni rezultati multiple regresijske analize, s katero sem želel pojasniti vpliv različnih dejavnikov na zadovoljstvo z delom in na višino povprečnega neto osebnega dohodka. Sedmo poglavje pa je namenjeno ugotovitvam iz intervjujev z zavarovalnimi zastopniki. V zadnjem osmem poglavju so povzeti le še zaključki diplomskega dela.

2. PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE ADRIATIC

2.1 NASTANEK

Zavarovalnica ADRIATIC je prva slovenska zavarovalna družba, ki se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema. Nastala je iz Območne zavarovalne skupnosti Koper, ki se je konec leta 1990 osamosvojila in preoblikovala v prvo slovensko zavarovalno delniško družbo.

2.2 ORGANIZIRANOST

V nekaj letih se je Adriatic iz obmorske zavarovalnice razširil na celotno Slovenijo. Centrala v Kopru daje celotnemu poslovnemu sistemu Adriatic (poslovnim enotam, predstavništvom in agencijam) strokovno pomoč in podporo pri reševanju zahtevnejših zadev ter ob sodelovanju vseh organizacijskih enot vodi razvoj novih izdelkov, novih pristopov k trženju in razvoju informacijskega sistema. V centrali se pripravljajo tudi zavarovalni pogoji, ceniki, pravni akti, tehnologija za poslovanje celotne družbe. Nadalje se izvajajo razvojna, raziskovalna in marketinška dejavnost, pripravljajo in analizirajo se razvojni plani. Centrala opravlja tudi finančno in računovodsko dejavnost.

Danes je Adriatic s poslovnimi enotami navzoč v vseh večjih slovenskih krajih: v Ljubljani, Kranju, Mariboru, Novem Mestu, Kopru, Postojni, Celju, Murski Soboti in Novi Gorici. Te poslovne enote ponujajo celovite zavarovalne storitve, torej tudi cenitev in izplačilo škod. V letu 2002 je v Adriaticu okoli 660 zaposlenih.

V Adriaticu so vzpostavili mrežo samostojnih pooblaščenih agencij, ki delujejo tudi zunaj svojega matičnega področja. Zastopniške agencije sklepajo vse vrste zavarovanj, nekatere pa so posebej specializirane za življenjska in transportna zavarovanja. Ta distribucijska mreža je posebnost te zavarovalnice in vključuje čez 50 agencij po vsej Sloveniji, v kateri deluje okoli 700 zastopnikov.

Družbo upravlja in vodi tričlanska uprava, ki jo sestavljajo predsednik uprave, namestnik predsednika in član uprave. Pri vodenju družbe sodelujejo še izvršni direktorji uprave za posamezna področja poslovanja, in sicer za področja: trženja, gospodarskih zadev (finance in računovodstvo), osebnih zavarovanj, premoženjskih zavarovanj in informacijskega sistema.

Podjetje ponuja zavarovancem vse vrste zavarovanj (premoženjska, avtomobilska, osebna, transportna, zavarovanje kreditov, zdravstveno). Zdravstveno zavarovanje prinaša Adriaticu največji del letnega prihodka. Paleta zavarovanj, ki jih ponuja Adriatic je primerljiva z marsikatero zavarovalnico v Evropski uniji.

Velika prednost podjetja je v raznovrstnosti zavarovanj in inventivnosti v razvijanju novih zavarovalnih možnosti. Zavarovalna ponudba je usmerjena k individualizaciji zavarovanj ter s tem prilagoditev zavarovanj željam in potrebam posameznega zavarovanca. S takšnim pristopom se želi družba v čim bolj približati ponudbi sodobnih zavarovalnic in tako graditi svojo konkurenčnost.

2.3 POSLANSTVO IN VIZIJA ZAVAROVALNE DRUŽBE ADRIATIC D.D.

Temeljno poslanstvo Zavarovalne družbe Adriatic d.d. je (Interni viri Adriatica, 2000):

- zavarovancem zagotoviti vrhunske zavarovalne storitve ob konkurenčnih pogojih,
- zagotoviti varne in kakovostne storitve,
- delničarjem zagotoviti dolgoročno donosnost vloženih sredstev,
- zaposlenim zagotoviti stimulatívno delovno okolje,
- kooperativen odnos do širšega družbenega okolja.

Vizija podjetja je združevanje zavarovalništva z najvišjimi profesionalnimi standardi kakovosti in znanja, z inovativnostjo in informacijsko razvitostjo. Na slovenskem zavarovalnem prostoru predstavlja Adriatic prilagodljivo, konkurenčno in zanesljivo zavarovalnico. Temeljni cilj podjetja je pridobitev zaupanja tudi najzahtevnejših zavarovancev in poslovnih partnerjev, ki se pri svojih odločitvah zanesejo le na preverjeno poslovno uspešnost.

V prihodnosti mora Adriatic nameniti največjo pozornost zavarovalnim zastopnikom tako direktnim zastopnikom, kot tudi zastopnikom v agencijah. Zastopniki so v neposrednem stiku stranko in dejansko predstavljajo podjetje. Zavarovanci kakovost dela prodajnih zastopnikov enačijo s kakovostjo zavarovalnice oziroma z njenim ugledom. Da bo podjetje imelo tudi v prihodnosti zaupanje svojih zavarovancev, je potrebno v kadre vlagati znanje, izkušnje in profesionalizem ter poslovati na visoki ravni medsebojnega zaupanja.

2.4 POSLOVANJE V LETU 2001

Predsednik uprave Adriatica Dušan Novak ocenjuje leto 2001 oceni kot uspešno leto, saj temelji na nadpovprečni rasti premije ter relativnemu znižanju stroškov kljub intenzivnemu zaposlovanju novih zastopnikov. (Interni viri Adriatica, 2002)

Adriatic je leta 2001 zbral za skoraj 22 milijard tolarjev premij, kar je 23 odstotkov več kot leto poprej, izplačali pa so 13,5 milijarde tolarjev škod (Kranjec, 2002, str. 23).

Podjetje v zadnjih letih dosega konstantno visoko stopnjo rasti zavarovalnih premij in s tem tržnega deleža, ki je leta 2001 znašal 9,51 % celotnega trga, s tem pa Adriatic postavlja na vidno četrto mesto med slovenskimi zavarovalnicami.

Največji tržni delež ima zavarovalnica Triglav (40,82 %), sledi Vzajemna zavarovalnica (20,77 %), na tretjem mestu pa je zavarovalnica Maribor z 12,90 % tržnim deležem.

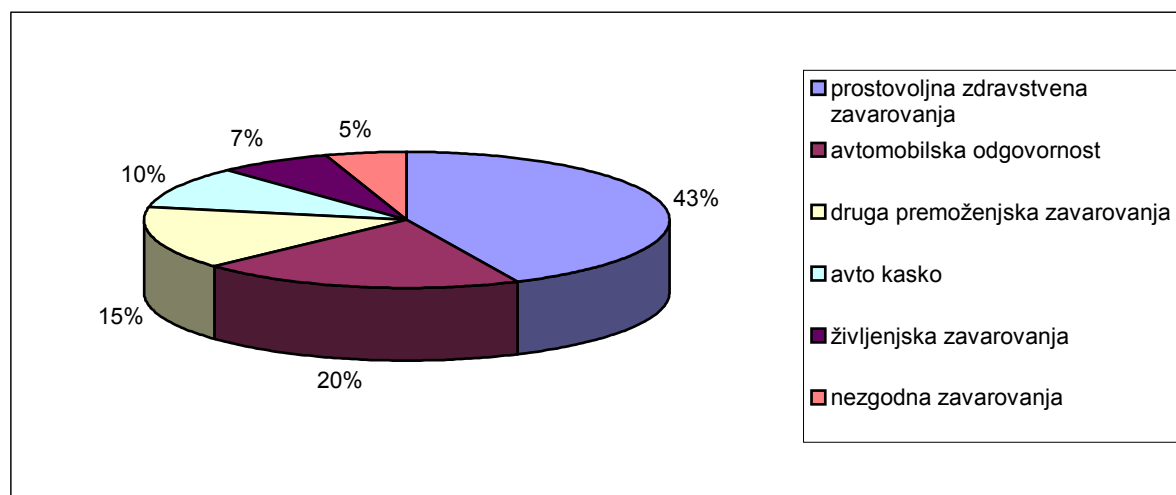
Tabela 1: Bruto obračunana premija (BOP) v letu 2001 in tržni deleži glede na celoten portfelj

Zavarovalnice	BOP 2001 (000 SIT)	Tržni delež (%)
TRIGLAV	94.084.530	40,82
VZAJEMNA	47.878.224	20,77
MARIBOR	29.741.554	12,90
ADRIATIC	21.925.049	9,51
SLOVENICA	10.287.567	4,46
OSTALI	26.550.384	11,54
<u>VSE SKUPAJ</u>	<u>230.467.308</u>	<u>100,00</u>

Vir: Slovensko zavarovalno združenje, april 2002

V strukturi zavarovanj so v letu 2001 prevladovala prostovoljna zdravstvena zavarovanja s 43 % deležem, saj na tem področju Adriaticu zaupa prek 260.000 zavarovancev. Med pomembnejšimi zavarovalnimi vrstami sledijo še zavarovanje avtomobilske odgovornosti (20 %), druga premoženjska (15 %) in kasko zavarovanja (10 %) ter življenjska in nezgodna zavarovanja s 7 % in 5 % deležem.

Slika 1: Struktura zavarovanj glede na bruto obračunano premijo v letu 2001



Vir: Interni viri Adriatica, 2002.

3. TRŽNE POTI ZAVAROVALNICE ADRIATIC

V tem poglavju najprej opredelim pojem tržnih poti na splošno in tržnih poti v zavarovalništvu, nazadnje pa opišem še najbolj pogoste tržne poti za prodajo zavarovanj, ki jih uporablja zavarovalnica Adriatic.

3.1 OPREDELITEV TRŽNIH POTI

V sodobnem gospodarstvu večina podjetij ne prodaja svojih storitev samo neposredno končnim uporabnikom, temveč podjetja uporabljajo številne tržne posrednike oziroma uporabljajo različne tržne poti.

Tržna pot je skupek soodvisnih organizacij, ki s svojo dejavnostjo omogočajo razpoložljivost storitve za potrošnjo ali uporabo. Obstajajo ekonomski, tehnološki, geografski, politični, kulturni in družbeni razlogi zakaj posredniki sploh obstajajo. Kot bistveni se pojavljajo ekonomski razlogi, ki so: povečanje učinkovitosti (manjše število transakcij), posredniki ustvarjajo koristi v času prostoru in lastnini, specializacija posrednikov, zniževanje stroškov z ustvarjanjem rutine (standardizacija postopkov), poleg tega pa posredniki zmanjšujejo negotovost (Stern, El-Ansary in Coughlan, 1996, str. 1-3).

Poznamo so tri strategije izbire tržne poti (Kotler, 1998, str. 533):

- *intenzivna tržna pot* – veliko število posrednikov prodaja izdelek namenjen široki potrošnji (npr. zavarovanja namenjena gospodinjstvom).
- *selektivna tržna pot* – proizvajalec uporablja več kot le nekaj posrednikov, a manj kot vse, ki so se pripravljene ukvarjati z izdelkom. Selektivna distribucija omogoča proizvajalcem, da si pridobijo ustrezno pokritje trga z večjim nadzorom in manjšimi stroški kot z intenzivno distribucijo (npr. nekateri zavarovalni zastopniki so specializirani za prodajo življenjskih zavarovanj, ostali pa so specializirani za prodajo premoženjskih zavarovanj).
- *ekskluzivna tržna pot* – podjetje zelo omeji število posrednikov, ki prodajajo izdelek ali storitev. Ta pot se uporablja, ko želi proizvajalec ohraniti večino nadzora nad ravni storitev in kakovostjo storitve, ki jo ponuja prodajalec (npr. posamezni zastopnik ima izključno pravico tržiti določene izdelke na določenem prodajnem območju, ob tem ne sme prodajati izdelkov konkurenčnih zavarovalnic).

Obstaja več povezav med členi na tržni poti. Najbolj pomembna povezava je strateška in stalna, to pa je partnerstvo. Partnerstvo je zasnovano na predpostavki, da takšna tržna pot ustvarja dodano vrednost za kupca in omogoča konkurenčno prednost členov na tržni poti. Za uspešno partnerstvo je potrebno, da: se členi zavedajo povezanosti, tesno sodelujejo, jasno razmejijo obveznosti in odgovornosti, zasledujejo skupne cilje ter da med njimi obstaja komunikacija in zaupanje. Da pa bi maksimirali vrednost storitev za kupce, je treba doseči odličnosti v izvedbi, ki vzbuja zanesljivost in udobje pri naši potencialni stranki, poleg tega pa

se je potrebno čim bolj približati stranki, da dosežemo njeno lojalnost (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996, str. 28-29). Partnerstva je Adriatic oblikoval s svojimi zavarovalnimi agencijami, ki tržijo njegova zavarovanja.

3.2 TRŽNE POTI V ZAVAROVALNIŠTVU

»V svetu obstajata dva temeljna modela prodaje zavarovanj. *Interni model* predstavlja prodajo kot del posamezne zavarovalnice, ki jo opravljajo njeni redno zaposleni ali pogodbeni delavci. *Eksterni model* pa predstavlja prodajo prek zunanjega podjetja z neodvisnimi, strokovnimi in predvsem pogodbenimi sodelavci, ki skrbijo za prodajo programov ene ali več zavarovalnic.« (Šifrer, 1994, str. 5). Zavarovalnica Adriatic uporablja oba modela prodaje zavarovanj.

Tržne poti, ki se uporabljajo v zavarovalništvu so odvisne od (Končina, 1996, str. 76-77):

- *vrste zavarovanj* (življenjska zavarovanja potrebujejo v celoti drugačen pristop kot industrijska zavarovanja),
- *strukture zavarovalne ponudbe* (struktura vpliva na odločitev, ali ima zavarovalnica predvsem lastne zastopnike, ali naj pretežno trži prek samostojnih zavarovalnih agencij ali prek centralizirano vodenih predstavništov, ali naj najde najugodnejšo kombinacijo navedenih prodajnih oziroma distribucijskih možnosti),
- *zmogljivosti zavarovalnice in izbire ciljnih trgov*, tu gre za odločitev, ki je povezana s stroški in sposobnostjo obvladovanja začrtane strategije in izvajanjem poslovne politike.

Poleg tega pa ima zavarovalnica pri izbiri tržnih poti zavarovalnih storitev še naslednje možnosti (Lovelock, Wright, 1999, str. 234):

A. NEPOSREDNE TRŽNE POTI - se izvajajo preko lastne prodajne službe zavarovalnice:

- porabnik pride k ponudniku storitev (v podjetje),
- predstavnik storitvene organizacije obišče porabnika doma ali v službi,
- storitev se dostavi neosebno (po fizičnih kanalih: pošta, dostavna služba ali pa po elektronskih kanalih npr. telefon, fax, e-mail, spletna stran.

B. POSREDNE TRŽNE POTI - se izvajajo preko posrednikov, ki ne sodijo v lastno prodajno službo zavarovalnice:

- porabnik pride v podružnico oziroma k posredniku, ki je drugje kot matično podjetje (agencije).

Ko zavarovalnica izbere tržne poti, ki jih bo uporabljala za trženje svojih storitev, se začne postopek oblikovanja tržne poti. Dejavnosti v oblikovanju tržnih poti pa so odvisne od strateških usmeritev zavarovalnice (Končina, 1994, str. 251).

Pri oblikovanju tržnih poti morajo biti sprejete odločitve:

- o oceni zmogljivosti zavarovalnice,
- katere vrste zavarovanj tržiti in
- katere ciljne trge izbrati.

Ti dejavniki precej specifično določajo, katere tržne poti bodo zaradi svojih značilnosti uporabljene pri sestavljanju prodajne mreže posamezne zavarovalnice in kakšen poudarek bo dan vsaki tržni poti posebej. Vsako tržno pot je potrebno posebej ovrednotiti z ekonomskimi kriteriji in kriteriji nadzora in prilagodljivosti. Zavarovalnica mora ugotoviti, kolikšno prodajo in stroške povzroča določena tržna pot, možne težave pri njenem nadzoru ter njeno prilagodljivost.

3.3 TRŽNE POTI ZAVAROVALNICE ADRIATIC

Adriatic za trženje svojih zavarovanj uporablja več tržnih poti. Najprej vam bom predstavil najbolj pogoste načine trženja zavarovanj, ki jih Adriatic uporablja, kasneje pa se bom osredotočil predvsem na delovanje direktnih in agencijskih zavarovalnih zastopnikov. Tržne poti, ki jih podjetje najpogosteje uporablja pa so naslednje:

A. NEPOSREDNE TRŽNE POTI:

- osebna prodaja prek direktnih zastopnikov,
- neposredno trženje (brošure, elektronski mediji, telefon) v kombinaciji z obiskom zastopnika ali brez.

B. POSREDNE TRŽNE POTI:

- osebna prodaja preko agencijskih zastopnikov,
- prodaja preko strateške povezave z AMZS in Kirurškim sanatorijem Rožna Dolina.

3.3.1 Osebna prodaja prek direktnih zavarovalnih zastopnikov

Ta oblika prodaje se izvaja z obiskom potencialnega zavarovanca na domu. V Adriaticu imajo dve vrsti zavarovalnih zastopnikov. Prvi so specializirani zastopniki oziroma zastopniki osebnih zavarovanj (za življenjska zavarovanja, rento, nezgodna in zdravstvena zavarovanja). Drugi pa so univerzalni zastopniki, ki tržijo premoženjska zavarovanja (avtomobilska, kasko, zavarovanja nepremičnin). Prodaja zavarovanj poteka tako, da zastopnik npr. najprej po telefonu pokliče stranko in če je stranka zainteresirana za možnost sklenitve zavarovanja, se potem dogovorita za obisk zastopnika na domačem naslovu stranke, kjer se potem dogovorita o morebitni sklenitvi zavarovanja, načinu plačila in ugodnostih, ki jih pridobi zavarovanec s tem, ko se odloči za zavarovanje pri Adriaticu.

Treba pa je poudariti, da fizičnim osebam in manjšim pravnim osebam ter zasebnikom prodajajo zavarovanja zastopniki zaposleni na poslovni enoti (PE) in agencijski zastopniki.

Srednjim in velikim pravnim osebam pa posredujejo zavarovanja referenti za sklepanje zavarovanj na PE, ki imajo več znanja kot navadni zastopniki in so specializirani za določeno področje. Ti zastopniki ne opravljajo terenskega dela, prejemajo redni mesečni dohodek, ne glede na to koliko zavarovanj sklenejo. Ti referenti niso bili vključeni v mojo raziskavo.

3.3.2 Neposredno trženje

Tu gre za neposredno in individualno komuniciranje s točno določenim potencialnim zavarovancem prek pošte (prospekti, brošure o zavarovanjih), telefona in elektronskih medijev, z možnostjo neposrednega odziva, z namenom, da se pridobi novo stranko in sklene zavarovanje. S sklenitvijo zavarovanja se proces še ne konča. Adriatic z neposrednim trženjem pridobi tudi podatke in značilnosti stranke, to vnese v svojo podatkovno bazo strank, z namenom, da s stranko vzpostavi trajnejše sodelovanje. Pri tej tržni poti se potencialna stranka sama odloči, ali želi, da jo obišče zavarovalni zastopnik ali pa sama obišče najbližjo poslovalnico, če želi skleniti zavarovanje.

3.3.3 Osebna prodaja prek agencijskih zavarovalnih zastopnikov

Adriatic je na področju tržnih poti na slovenskem zavarovalnem trgu uvedel novost. To so agencije za posredovanje pri trženju zavarovanj.

Adriaticova agencija je samostojno podjetje – družba z omejeno odgovornostjo, ki je pogodbeno vezana na Adriatic za ekskluzivno opravljanje zavarovalnih storitev. Storitve opravlja na področju, za katerega sta se pogodbeni stranki skupno dogovorili. Agencije sodelujejo z Adriaticom s »Pogodbo o poslovnem sodelovanju«, v kateri so opredeljena medsebojna razmerja sodelujočih strank. V pogodbi je aneks, ki določa vsakoletne provizije. Trenutno je v pogodbenem razmerju z Adriaticom 55 agencij iz vse Slovenije, s približno 700 agencijskimi zastopniki.

Agencija v imenu Adriatica in za njegov račun opravlja naslednje storitve:

- zastopanje pri sklepanju vseh vrst zavarovanj v zasebnem sektorju,
- zastopanje pri podaljševanju veljavnosti sklenjenih zavarovanj,
- inkaso zavarovalnih premij,
- posredovanje zavarovanj v družbenem sektorju,
- opravljanje drugih del, ki se neposredno vežejo na izvajanje navedenih poslov.

S trženjem zavarovanj prek agencij se dolgoročno gledano zmanjša nevarnost manjše prodaje zavarovanj, kajti manjša prodaja pomeni za agencijo manjšo provizijo, kar pa ni v interesu agencije. Prek agencij Adriatic dosega tudi večjo geografsko pokritost.

Adriatic dobro sodeluje z agencijami in tudi mora dobro sodelovati, kajti v nasprotnem primeru lahko agencija razdre pogodbo z Adriaticom in odpelje svoje stranke h konkurenčni zavarovalnici.

3.3.4 Strateška povezava z AMZS in Kirurškim sanatorijem Rožna Dolina

Februarja 2002 je Adriatic začrtal dolgoročno partnerstvo z Avto-moto zvezo Slovenije. Nabor področij sodelovanja je zelo širok in v zaključni fazi so že dogovori o posebni ponudbi za zavarovanje plovil za vse člane AMZS. Rezultat partnerstva sta tudi dve novi asistenčni storitvi, ki jih Adriatic v sodelovanju z AMZS nudi svojim zavarovancem, to sta EURO asistenca AMZS-Adriatic in Asistenca AMZS-Adriatic. Najširšo asistenco na slovenskem trgu kasko zavarovanci prejmejo brezplačno, poleg številnih asistenčnih storitev in drugih ugodnosti doma pa vključuje tudi kritje v višini 500 EUR za neljube pripetljaje z vozilom v tujini. Za drugo, ožjo asistenco, se zavarovanci lahko odločijo ob sklenitvi novega zavarovanja avtomobilske odgovornosti ali na osnovi že sklenjene police tega zavarovanja. Namen tovrstnega partnerstva je pridobiti čim večje število novih zavarovancev in zmanjševati vpliv zavarovalnice Triglav v AMZS. Sedaj naj bi AMZS bolj spodbujala sklepanje zavarovanj pri Adriaticu in ne pri Triglavu kot doslej.

Adriatic se je tudi kapitalsko povezal s Kirurškim sanatorijem Rožna dolina in postal lastnik 31,54 % delnic. Vstop Adriatica v Kirurški sanatorij Rožna Dolina pomeni začetek izgradnje lastne mreže izvajalcev zdravstvenih storitev po vzoru tujih zdravstvenih zavarovalnic. Razlog za kapitalsko sodelovanje je predvsem dolgoročna usmeritev Adriatica, kot delno specializirane zdravstvene zavarovalnice v razvoj pravih prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj oziroma v privatna zdravstvena zavarovanja. Adriatic mora zato izgraditi in svojo ponudbo oplemenititi tudi z lastno, visoko strokovno in nadstandardno mrežo institucij oziroma izvajalcev zdravstvenih storitev. Izkušnje v tujini kažejo, da je tovrstno povezovanje zavarovalnic in zdravstvenih institucij optimalna razvojna pot.

4. ZAVAROVALNI ZASTOPNIKI

Za razumevanje dela zavarovalnih zastopnikov moram najprej opredeliti pojem osebne prodaje in razložiti, kako poteka celoten proces osebne prodaje. Nato bom opisal glavne lastnosti, ki jih mora imeti zavarovalni zastopnik, v kolikor želi dobro opravljati svoje delo. Temu sledi opis dela tako direktnih kot agencijskih zastopnikov, na koncu pa je opisan pomen organizatorja mreže za delo zavarovalnega zastopnika.

4.1 OSEBNA PRODAJA

Za boljše razumevanje dela zavarovalnih zastopnikov Adriatica bom najprej na splošno opredelil pojem osebne prodaje, kako prodaja poteka, kaj je potrebno za njen uspeh in katere so njene prednosti in slabosti.

Osebna prodaja je najbolj direktni in najbolj osebni pristop k kupcu. Je torej neposredna osebna komunikacija plačanega prodajnega predstavnika z enim ali več potencialnimi kupci, s ciljem doseči prodajo. Prodajalec ima priložnost s pomočjo razgovora razložiti prodajno sporočilo, nuditi popolno informacijo in se takoj prilagoditi informaciji (Frančičkovič, 1989, str. 35).

Dibb Sally pa pravi, da je osebna prodaja: proces informiranja in prepričevanja kupca, da kupi nek izdelek, prek obojestranske izmenjave informacij med kupcem in prodajnim predstavnikom. Osebna prodaja dovoljuje prodajnemu predstavniku veliko svobode pri prilagajanju informacij, z namenom zadovoljiti kupčeve informacijske potrebe (Dibb, 1995, str. 523).

Uspeh osebne prodaje pa je odvisen od več dejavnikov, ki jih mora prodajalec upoštevati, če želi uspešno skleniti posel. Poleg tega, da prodajalec upošteva potek prodajne predstavitve, mora tudi (Jobber, 1994, str. 396):

- postavljati vprašanja, tako da izve, če stranka razume, kaj govori,
- predstaviti informacije o storitvi, ki jo prodaja, delati primerjave s konkurenčnimi storitvami in tudi ponuditi konkretne dokaze o svojih trditvah,
- sprejemati stališča stranke ,
- strinjati se s strankino zaznavo storitve,
- podpirati stranko pri njenih odločitvah,
- sproščati napetost.

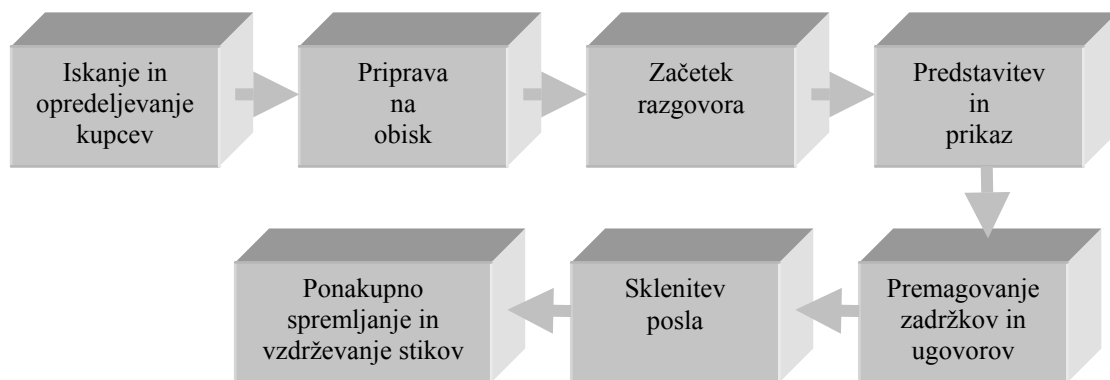
Treba pa je tudi vedeti, da ima osebni način prodaje svoje prednosti in slabosti. Med glavne prednosti štejemo: dvosmerno interakcijo, prilagajanje sporočila stranki, manj je motečih dejavnikov med samo prodajo in stranka sama je vpletena v proces odločanja.

Slabosti pri osebni prodaji pa so predvsem v tem, da je sporočilo posameznim strankam nestandardizirano, da je tovrstna prodaja povezana z visokimi stroški, s potencialnimi etičnimi problemi in s slabim dosegom (Belch, 1999, str. 551-553).

4.2 PROCES OSEBNE PRODAJE ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA

Proces osebne prodaje je sestavljen iz sedmih korakov, ki si smiselno sledijo, kar ponazarja tudi Slika 2. Proces osebne prodaje je napisan z namenom pokazati delo, ki ga mora zavarovalni zastopnik storiti, če želi skleniti zavarovanje.

Slika 2: Glavni koraki osebne prodaje



Vir: Kotler, 1998, str. 704.

Iskanje in opredeljevanje možnih kupcev ~ Adriatic svojim zastopnikom posreduje informacije iz formalnih virov, kateri so možni potencialni kupci zavarovanj. Zastopnik mora biti tudi sam sposoben odkrivati potencialne stranke tako, da: uporablja telefon in pošto, se včlani v organizacije, kjer so včlanjeni možni kupci, proučuje vire podatkov (časopise, imenike) pri iskanju imen, nenapovedano obišče različne urade in neguje druge vire, kot so dobavitelji ter posredniki.

Priprava na obisk ~ pred srečanjem s potencialnim zavarovancem mora zastopnik izvedeti čim več podatkov o stranki (kaj potrebuje, njegovo finančno stanje, podatki o zaposlitvi, nesrečah, boleznih). Pred obiskom pri stranki mora zastopnik določiti cilje obiska (sklenitev zavarovanja, pridobivanje informacij), sledi odločitev v zvezi s pristopom k stranki (osebni obisk, telefonski klic ali pismo), nazadnje pa se odloči o najprimernejšem času za obisk stranke.

Začetek razgovora ~ za uspešen začetek razgovora je potrebnih več dejavnikov. Zastopnik mora znati pozdraviti stranko, jo nagovoriti, predstaviti sebe in podjetje, pomembni so tako njegov zunanji videz, urejenost in prijaznost. Stranki pa pokaže, da ceni njen čas tudi tako, da pride na obisk ob dogovorjenem času.

Predstavitev in prikaz ~ zastopnik pri stranki opravi najprej splošno predstavitev Adriaticovih zavarovanj, sledi predstavitev koristi, ki jih ta zavarovanja prinašajo zavarovancem. Ko ugotovi strankine želje in potrebe, ji še svetuje glede določenega zavarovanja in ji natančno razloži njegov pomen. Da zastopnik pridobi stranko je potrebno, da poudari dober sloves in izkušnje podjetja, da pokaže dobro poznavanje položaja stranke in storitev Adriatica, nenazadnje pa mora posredovati ugoden vtis o sebi, da pridobi strankino naklonjenost in zaupanje.

Premagovanje zadržkov in ugovorov ~ skoraj vsem strankam se med predstavitvijo porajajo dvomi, le redki pa o njih razmišljajo na glas. Zastopnik mora vedeti, da stranka z ugovori želi pridobiti dodatne informacije in da ugovor ni napad na zastopnikov osebnost. Pri odgovarjanju na zadržke je potrebno, da ima zastopnik pozitiven odnos, da postavlja taka vprašanja, ki pripeljejo stranko, da sama odgovori na svoje zadržke. Da pa je to zastopnik sposoben doseči, ga je potrebno stalno uriti in izobraževati.

Sklenitev posla ~ zastopnik mora poznati znake, da je stranka pripravljena skleniti zavarovanje. Ti znaki so vidna dejanja, izjave, komentarji in vprašanja. Zastopnik prosi za sklenitev zavarovanja, lahko namigne, kaj bo stranka izgubila, če se ne zavaruje takoj, ponavadi ponudi tudi posebne spodbude za zaključek prodaje (dodaten popust, plačilo na več obrokov). Po sklenitvi zavarovanja zastopnik ponavadi stranko vpraša po imenih vsaj treh potencialnih strank (prijatelji, sorodniki). Če je stranka z zastopnikom zadovoljna, bo verjetno to zadovoljstvo delila tudi s svojimi prijatelji in sorodniki. V kolikor zastopnik zavarovanja ne sklene, si pusti »odprta vrata« za ponovni obisk.

Ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov ~ zastopnik mora imeti tudi med letom redne stike s stranko, ji pomagati pri morebitnih problemih in jo obveščati kdaj določena zavarovanja potečejo. To je potrebno, če se želi doseči dolgoročno zadovoljstvo stranke, tako z zastopnikom kot s podjetjem samim ter da se odpravi morebitna naključna nesoglasja, do katerih je lahko prišlo.

4.3 LASTNOSTI DOBREGA ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA

Zavarovalnega zastopnika lahko opredelimo kot izvajalca prodaje zavarovalne storitve in po drugi strani kot zavarovančevega svetovalca. Kot tak je nosilec in izvajalec ter tudi ustvarjalec politike komuniciranja zavarovalnice (Frančiškovič, 1992, str. 195).

Glede na svoje mesto in vlogo v izmenjavi tržnih informacij je zavarovalni zastopnik dolžan pomagati pri reševanju problemov in sprejemanju odločitve ob sklenitvi zavarovanja. Nuditi mora pravo informacijo ob pravem času in na pravi način (Frančiškovič, 1989, str. 46).

Vsi poskusi iskanja splošnih značilnosti in načel dobrega zavarovalnega zastopnika so bili relativno neuspešni. Potrebno je uporabiti t.i. situacijski pristop, ki temelji na tem, da so vsaki

posamezni situaciji primerne različne značilnosti zastopnika (Frančič, 1989, str. 96). Splošne značilnosti dobrega zavarovalnega zastopnika pa lahko vseeno okvirno opredelimo.

Najprej naj omenim *sposobnosti* zastopnika, to so tiste lastnosti človeka, ki so nujni pogoj za opravljanje določene aktivnosti in so odvisne od podedovanih značilnosti, okolja in lastne aktivnosti posameznika (inteligenca, dober spomin, pozornost).

Da bo zavarovalni zastopnik pri svojem delu uspešen, mora dobro poznati: podjetje in se z njim poistovetiti, izdelke oziroma storitve podjetja, značilnosti odjemalcev in konkurentov ter pripraviti učinkovite prodajne predstavitve. Zavarovalni zastopniki se morajo seznaniti tudi s postopki in odgovornostmi na terenu. Morajo se naučiti, kako naj razporedijo čas med dejanskimi in možnimi strankami, uporabljati račun za reprezentanco in pripravljati poročila (Kotler, 1996, str. 695).

Znanje organiziranja in planiranja lastnega dela sta torej naslednja predpogoja, da je prodajni zastopnik pri svojem delu uspešen, saj drugače ne bo uspel. Če zastopnik tega ni sposoben, potem dolgoročno ne bo uspešen pri svojem delu. Pogosto vestni in marljivi zastopniki bolje izkoristijo včasih skromnejše sposobnosti in dosežejo boljše rezultate od tistih z večjimi, a neizkoriščenimi potenciali.

Pomembno je tudi, da ima zastopnik *motivacijo* za delo, ta je lahko zunanja (zaslužek, napredovanje, izobraževanje) ali notranja (veselje in ljubezen do dela), saj potem bolj učinkovito ter zagnano opravlja svoje delo. Zastopnik mora poleg tega biti sposoben uskladiti interese, tako svoje kot interese zavarovalnice (dosegati cilje družbe), nenazadnje tudi interese strank (zadovoljevati potrebe in želje stranke), da bo dosegel maksimalno zadovoljstvo vseh vpletenih strani.

Vse te lastnosti ne zadoščajo v primeru, če zastopnik ni sposoben kontrolirati situacije, ki nastane ob stiku s potencialnimi strankami. Zastopnik mora obvladati medosebne odnose. Vedeti mora da različni ljudje drugače reagirajo ob enakih situacijah, zato se mora prilagoditi, če želi uspešno skleniti posel. S stranko mora ravnati tako, kot ona hoče, da ravna z njo. Pokazati mora razumevanje za njene težave, pripombe in vprašanja ter stranki podati dovolj verodostojnih informacij, ki stranko na koncu prepričajo, da sklene zavarovanje.

Ker se trg zavarovalnih storitev spreminja, je potrebno prilagajanje zastopnikov spremembam tudi s tem, da se udeležujejo izobraževalnih seminarjev in izkoriščajo prednosti uporabe grafičnega in tabelarnega materiala ter da še dopolnijo svoje znanje pri tehnikah predstavitve zavarovanj in vodenja prodajnih razgovorov. Dober zastopnik ne preneha išče nova znanja v zvezi s storitvami, ki jih nudi.

Zastopnikovi najpomembnejši dolžnosti sta: pridobivanje novih strank in ohranjanje že obstoječih. Pri obeh mora uporabiti vse svoje znanje in spretnosti, da doseže zaupen in dolgoročen odnos, ki je v korist tako njemu kot stranki. Zavarovalni zastopnik mora svoje stranke opozoriti na pomanjkljivosti zavarovanj, ki jih nudi, saj pošten in iskren pristop poveča zaupanje v zastopnika, v njegove nasvete in s tem tudi v zavarovalnico. Raziskave kažejo, da veliko zavarovancev zamenja zavarovalno hišo oziroma gre h konkurenci, če to stori njihov zavarovalni zastopnik. Razlog je v tem, da zavarovanci zastopniku zaupajo, bolj kot zaupajo zavarovalnici sami.

4.4 POGOJI ZA NASTOP DELOVNEGA MESTA ZAVAROVALNEGA ZASTOPNIKA V ZAVAROVALNICI ADRIATIC

Prodajno osebje je osebna vez med podjetjem in zavarovancem. Prodajni predstavnik posreduje predstavo o podjetju zavarovancem in podjetju postopoma prinese potrebne informacije in znanje o zavarovancu. Prav zato mora podjetje temeljito premisliti, kako bi zasnovalo svojo prodajno ekipo. Pri Adriaticu že na samem začetku posvečajo veliko pozornosti izboru potencialnih kandidatov za delovno mesto prodajnega zastopnika.

Pri izbiri oziroma pri pridobivanju zavarovalnih zastopnikov zavarovalnica Adriatic upošteva predvsem naslednja merila:

- imeti mora najmanj srednjo (V.) stopnjo izobrazbe,
- star mora biti od 20 do 40 let,
- biti mora zrela in osebna integriteta (nekaznovanost, imidž v okolju),
- mora biti odgovoren,
- mora biti uspešen na predhodnih delih,
- imeti mora motivacijo za delo agenta in ambicioznost,
- uspešno mora opraviti psihološki test.

Delavci v Adriaticu se s pogodbo o zaposlitvi obvežejo, da bodo svoje delo opravljali primerno urejeni. Adriatic ima več internih dokumentov, ki vsebujejo konkretne napotke glede urejenosti. Za moške je vodilo temna, najraje modra obleka, temni čevlji s temnimi nogavicami, bela srajca in kravata. Za ženske je zaželeno temno modra barva kostima, jopice ali hlač v kombinaciji z belo bluzo in dodatki. Nakit na manj običajnih mestih - uhani v nosu kakor tudi v ušesu za moške – ni zaželen. Če je kakšen izmed zaposlenih preveč prevzet s kakim modnim trendom, se z njim diskretno pogovori njegov neposredno predpostavljeni (Dernovšek, 2002, str. 74).

V interesu Adriatica je, da ima dobre in sposobne zavarovalne zastopnike, saj je zastopnik ogledalo podjetja in zato zaposlitvi novih zastopnikov podjetje posveča veliko pozornosti.

4.5 DELO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

Zavarovalni zastopnik Adriatica (Franca, 1998, str. 22):

- predstavlja Adriatic (njegovo podobo in družbo samo),
- pridobiva nove stranke, sklepa z njimi zavarovanja ali jih napoti k ustrezni osebi na Adriaticu, če za sklepanje nekega zavarovanja ni pooblaščen,
- vzdržuje stike z že obstoječimi strankami,
- strankam pomaga pri reševanju škode,
- vzdržuje urejeno dokumentacijo po navodilih Adriatica.

Zastopnik nima omejenega delovnega časa. Trženju zavarovanj posveti toliko časa kolikor si želi. Dejstvo je, da so zavarovalni zastopniki plačani po proviziji, torej je v njihovem interesu, da delu posvetijo več časa, če si želijo višji dohodek. Velika večina zavarovalnih zastopnikov ne ve natančno, koliko ur posvetijo svojemu delu, to pa zaradi opravljanja zastopniškega posla, ki poteka večinoma na terenu, tudi popoldne in zvečer.

4.5.1 Direktni zavarovalni zastopniki

Direktni zastopniki so zastopniki zaposleni v zavarovalnici Adriatic. Direktne zastopnike Adriatic loči še na univerzalne zastopnike in zastopnike osebnih zavarovanj. Zastopniki imajo v podjetju svoje prostore, kjer so jim na voljo računalniki, telefoni in ostali pripomočki, potrebni za njihovo delo. Zastopnik mora mesečno oddajati poročilo o svojem delu, v katerem prikaže, koliko potencialnih zavarovancev je poklical, s kolikimi se je dogovoril za obisk, koliko zavarovanj je sklenil, višino pridobljenih premij ipd. To poročilo odda organizatorju mreže, ki je njegov nadrejeni in je odgovoren za uspešnost dela zavarovalnih zastopnikov. Tedensko pa mora zastopnik oblikovati plan aktivnosti (obiski strank, telefoniranje strankam, obnavljanje zavarovanj, sklepanje novih zavarovanj), ugotoviti realizacijo tedenskega plana in analizirati morebitne vzroke nedoseganja plana.

Kot sem že omenil, v Adriaticu ločijo univerzalne zastopnike in zastopnike osebnih zavarovanj. Delo univerzalnih zastopnikov je drugačno od dela zastopnikov osebnih zavarovanj. Zastopniki osebnih zavarovanj imajo manj stikov s posameznim zavarovancem, saj so zavarovanja, ki jih trži enkratnega značaja. To pomeni, da v primeru, ko zavarovanec sklene npr. življenjsko zavarovanje, zastopnik z njim večinoma nima več stikov, razen v primeru, da zavarovanec uveljavlja pravice iz zavarovanja. Posledica tega je tudi, da ti zastopniki vsak mesec začnejo tako rekoč znova. Zastopnik dobi provizijo od sklenjenega življenjskega zavarovanja večinoma v enkratnem znesku. Zato mora, vsak mesec skleniti nova življenjska zavarovanja, če želi imeti nek stalen dohodek.

Univerzalni zastopniki na drugi strani pa imajo reden stik s svojimi zavarovanci, saj je treba npr. avtomobilsko zavarovanje, kasko zavarovanje, zavarovanje nepremičnin vsako leto obnavljati. Tu zastopniki vzpostavijo bolj dolgoročen in pristen odnos z zavarovancem. Ti

zastopniki prejemajo plačila premij osebnih zavarovanj večinoma tekom celega leta, saj imajo zavarovanci možnost plačila zavarovalne premije na obroke. V primeru, da zastopnik en mesec ne dela nič, še vedno prejema nekaj dohodka od predhodno sklenjenih zavarovanj, poskrbeti pa mora, da zavarovanci obroke redno plačujejo.

4.5.2 Primerjava direktnih in agencijskih zavarovalnih zastopnikov

Agencijski zastopniki so zastopniki zaposleni v agencijah in tržijo tako premoženjska kot osebna zavarovanja. Njihovo delo je torej bolj podobno delu univerzalnega zastopnika, zaposlenega pri Adriaticu. Agencijski zastopniki so večinoma tudi veliko bolj izkušeni kot direktni zastopniki, saj je Adriatic že od svoje ustanovitve sodeloval z agencijami, svoje lastne zastopnike pa je začel zaposlovati šele pred štirimi leti. Z zaposlovanjem lastnih zastopnikov je zavarovalnica začela, ker je menila, da agencijski zastopniki niso dovolj učinkoviti, da se jih ne da dovolj kontrolirati pri njihovem delu in da bi bili direktni zavarovalni zastopniki bolj uspešni pri trženju zavarovanj, saj ostale slovenske zavarovalnice zelo uspešno poslujejo večinoma samo z direktnimi zavarovalnimi zastopniki. Zaposlovanje lastnih zastopnikov pa je po drugi strani zavarovalnici močno povečalo fiksne stroške. Direktni zavarovalni zastopniki imajo sklenjeno redno delovno razmerje za nedoločen čas in prejemajo minimalen osebni dohodek do neke višine pridobljenih zavarovalnih premij na mesec. Ko zastopnik preseže to mejo, dobi od vsake pridobljene zavarovalne premije določeno provizijo. Več zavarovalnih premij pridobi, višji je njegov osebni dohodek. Poleg tega pa zavarovalnica pokriva zastopnikom vse prispevke in davke državi. Zastopnikov osebni dohodek ni odvisen od stopnje izobrazbe in let delovne dobe, saj njegov osebni dohodek temelji izključno na proviziji od pridobljenih zavarovalnih premij.

Potrebno je tudi poudariti še eno pomembno razliko med agencijskimi zastopniki in direktnimi zastopniki. Pri direktnih zastopnikih škodni rezultat ne vpliva na višino osebnega dohodka, ki ga zastopnik prejema, pri agencijskih zastopnikih pa škodni rezultat vpliva na višino osebnega dohodka. Škodni rezultat je količnik med vplačanimi zavarovalnimi premijami v enem mesecu in izplačano škodo v istem mesecu. V kolikor je količnik nižji od 1 je škodni rezultat negativen, posledično je zastopnik v agenciji destimuliran, kar pomeni, da prejme nižji osebni dohodek.

4.5.3 Razlika v delovanju zastopnika z izkušnjami in novega zastopnika

Večina novih zastopnikov obiše zelo malo strank in zato nanje med razgovorom bolj pritiskajo, kot to počnejo bolj izkušeni zastopniki z visoko prodajo. Iz preprostega razloga, ker obišejo tako malo ljudi, se morajo svojega plana tudi veliko strožje držati, kot je to potrebno za že uspešne zastopnike. Uspešni zastopniki, tisti z visoko prodajo, si lahko privoščijo večjo sproščenost med razgovorom s stranko, ker se zavedajo, da imajo veliko število potencialnih strank, ki jih bodo še obiskali. Njihova večja sproščenost med samim razgovorom vzbuja pri stranki večjo mero zaupanja in imajo zato več možnosti za sklenitev

posla. Problem novih zastopnikov je tudi v premajhni aktivnosti (obišče, pokliče premajhno število potencialnih strank), ki je vzrok nizke prodaje. Aktiven zastopnik je produktiven zastopnik, četudi so njegove prodajne tehnike slabe in pomanjkljive. Ne poznam primerov, da bi propadli ali celo opustili delo zastopniki, ki so obiskovali dovolj strank.

4.6 IZOBRAŽEVANJE ZASTOPNIKOV

Ko kandidati za zavarovalnega zastopnika uspešno opravijo vse preizkuse (psihološki testi, razgovori), se najprej seznanijo z osnovami zavarovanj. Temu sledi osnovni seminar, ki se izvaja skupaj za vse nove zastopnike. Vsak nov zastopnik dobi svojega mentorja, ki ga uvaja v delo, mu pomaga in tudi ocenjuje njegovo delo. Tu zastopnike usposobijo, da bodo lahko kvalitetno opravljali svoje delo. Med izobraževanjem zastopnike razdelijo na univerzalne zastopnike in zastopnike za osebna zavarovanja in nadalje poteka izobraževanje za ti dve skupini zastopnikov ločeno. Uvajalno obdobje oziroma pripravna doba zastopnika traja 12 mesecev (za zastopnike za osebna zavarovanja ponavadi samo 6 mesecev). V tem času je obvezna udeležba zastopnikov na vseh izobraževanjih, ki jih organizira tako poslovna enota kot njihov mentor. Na koncu izobraževanja kandidati opravljajo strokovni izpit. Po uspešno opravljenem izpitu kandidat pridobi potrebno pooblastilo za sklepanje zavarovanj kot zavarovalni zastopnik. Adriatic posveča izobraževanju zastopnikov, tudi po pridobljeni licenci za opravljanje zastopniškega dela, veliko pozornosti. Vsako leto imajo zastopniki možnosti izobraževanja na številnih seminarjih, ki jih organizira Adriatic. Ti seminarji so namenjeni tako direktnim zastopnikom, kot tudi agencijskim zastopnikom.

Agencijski zastopniki, ki na novo zaposlijo v agenciji gredo skozi enak postopek izobraževanja kot direktni zastopniki, s to razliko, da se agencijski zastopnik izobrazi v trženju tako osebnih kot premoženjskih zavarovanj. Stroške izobraževanja agencijskih zastopnikov v celoti krije zavarovalnica Adriatic.

Potrebno je tudi poudariti, da mora zastopnik v uvajalnem obdobju v prvih treh mesecih vzpostaviti sistem dela oziroma delovne navade ter vzpostaviti ustrezne odnose v delovnem okolju. Po tej fazi pa se začneja zastopnikovo izpolnjevanje plana prodaje. Plan prodaje vsebuje točno določeno višino zavarovalne premije, ki jo mora zavarovalni zastopnik mesečno pridobiti (premijo pridobi s sklenitvijo zavarovanja), poleg tega pa mora zastopnik, da realizira plan, mesečno poklicati in obiskati določeno število potencialnih zavarovancev in tudi mesečno oddajati poročila o svojem delu in napredku. Do 9. meseca mora biti zastopnik pripravljen doseči 100 % realizacijo plana. V kolikor v devetih mesecih plana ne realizira, ima Adriatic možnost prekiniti sodelovanje z zastopnikom.

4.7 ORGANIZATOR MREŽE

Da delo zavarovalnih zastopnikov uspešno in nemoteno poteka, skrbi organizator mreže, ki je nadrejeni zastopnikom in ponavadi tudi njihov mentor. Dober organizator mreže ima ustrezno delovno etiko (je vztrajen, discipliniran, organiziran, samostojen in delaven). Dobro pozna zavarovanja in je vešč tako v vodenju prodajnega razgovora in zaključevanju posla kot tudi v pridobivanju novih zavarovancev. Je optimistična in pozitivno naravnana osebnost, ki je sposobna motivirati in navduševati druge ter jim nuditi oporo.

Zaradi narave svojega dela mora zastopnik znati delovati v stresnih pogojih in prevzemati odgovornost za svoja dejanja. Na poslovnih enotah je zaposlenih več organizatorjev mreže. Eden skrbi za univerzalne zastopnike, drugi za zastopnike osebnih zavarovanj, tretji pa skrbi za koordinacijo z zastopniki iz agencij.

Naloge organizatorja mreže v Adriaticu (Interni viri Adriatica, 2000):

- skrbi za kadrovanje zastopnikov,
- sodeluje pri usposabljanju zastopnikov,
- nadzoruje zastopnika (da uporablja pridobljeno znanje, da dela na dogovorjen način in da izpolnjuje dogovorjene obveznosti),
- ugotavlja, kje ima zastopnik pri svojem delu probleme in mu pomaga iskati rešitev za problem,
- postavlja cilje zastopniku in je pozoren na upadanje navdušenja pri zastopniku,
- ima delovne sestanke z zastopnikom,
- spremlja-vodi evidenco o uspešnosti in napredovanju zastopnika (o njegovih šibkih in močnih točkah),
- motivira zastopnika za njegov profesionalni in osebni razvoj (vzpodbudi pri zastopniku željo po doseganju boljših rezultatov, neprestano spremlja in ocenjuje uspešnost in dosežke zastopnika, pomaga zastopniku pri osvajanju potrebnih znanj) .

Poleg nalog pa ima organizator mreže tudi odgovornosti, med drugim je odgovoren za:

- pridobivanje novih zastopnikov,
- realizacijo svojih zastopnikov,
- usposobljenost in uspešnost svojih zastopnikov,
- zagotavljanje vseh potrebnih informacij pri odločanju o zaposlitvi zastopnikov (spremljanje njihove uspešnosti),
- fluktuacijo svojih zastopnikov.

Dober organizator mreže je torej dostopen zastopniku, ko ga ta potrebuje, poskrbi za dobro podporo zastopniku v pisarni in za dobre delovne pogoje. Poleg tega pa zastopnika obravnava pravično in nepristransko in mu pomaga doseči zelene cilje.

5. TRŽNA RAZISKAVA O ZAVAROVALNIŠKIH ZASTOPNIKI ZAVAROVALNICE ADRIATIC PE LJUBLJANA

5.1 METODA ZBIRANJA PODATKOV

Pri tržni raziskavi o zavarovalnih zastopnikih sem se odločil za opisno (deskriptivno) trženjsko raziskavo. Za tovrstne raziskave je značilno, da so cilji in raziskovalni problemi jasno opredeljeni ter da zahtevajo natančno načrtovanje v vseh korakih raziskave, vključno z analizo podatkov. Ločimo dva tipa opisnih raziskav (Churchill, 1996, str. 141):

- longitudinalne raziskave (izvajajo se skozi daljše časovno obdobje),
- raziskave v eni časovni točki (transverzalne, cross-sectional).

Z opisnimi raziskavami želimo opisati značilnosti določene skupine, ugotovljati delež ljudi, ki se obnašajo na določen način, odkrivati povezave med spremenljivkama, preverjati domneve in podajati odgovore na podlagi statističnih ocen.

Med opisnimi raziskavami sem se odločil za transversalne. Poznamo tri vrste teh raziskav: študija primerov, opazovanje in anketiranje. Na koncu sem se odločil za slednjo. Pri anketiranju gre za komunikacijo z vzorcem sogovornikov, kjer cilj raziskave ni prikrit. Anketiranje – zavarovalne zastopnike sem anketiral na njihovem delovnem mestu. Prednosti tovrstnega anketiranja so: praviloma dosežemo največji odziv, je najboljše, če je potrebno zagotoviti odgovore ravno določene osebe, dopušča uporabo katerekoli vrste vprašanj/vprašalnika, zaporedje zastavljanja vprašanj lahko poljubno spreminjamo in možno je pojasniti dvoumna vprašanja. Slabosti anketiranja na delovnem mestu pa so predvsem v tem, da je tovrstna metoda zbiranja podatkov najdražja (še posebno pri razpršenem vzorcu), pojavlja se pristranskost zaradi vpliva anketarja, je razmeroma počasna metoda pridobivanja podatkov, ponovni obiski tistih, ki jih na delovnem mestu ni bilo, so dragi in pojavijo se težave pri nadzoru anketarjev (Churchill, 1996, str. 299).

5.2 CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zavarovalniških zastopnikov s njihovim delom. Poleg tega me je zanimal tudi glavni cilj delovanja zastopnikov oziroma tisto, kar jim daje največjo motivacijo za opravljanje svojega poklica. Raziskava je bila usmerjena tudi v pridobivanje podatkov o letih zaposlitve zavarovalnih zastopnikov, povprečno opravljenih tedenskih ur dela ter tudi podatkov o povprečno neto osebnih dohodkih zastopnikov. Zanimali so me tudi dejavniki, ki vplivajo na višino povprečnega neto osebnega dohodka. Raziskavo sem opravljal predvsem z namenom pridobiti čim več podatkov, ki bodo koristni za delovanje zavarovalnih zastopnikov in za pomoč organizatorjem mreže pri njihovem delu, na območju poslovne enote Adriatica Ljubljana.

5.3 RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Glavne hipoteze raziskave se nanašajo na zadovoljstvo z delom zavarovalnih zastopnikov. Opredelil sem tudi hipoteze, ki opredeljujejo, kateri dejavniki vplivajo na višino povprečnega neto osebnega dohodka. Hipoteze, ki sem jih preverjal v raziskavi, pa so naslednje:

- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od zadovoljstva z možnostmi napredovanja.
- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od zadovoljstva z organizatorjem mreže.
- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od zadovoljstva z odnosi s sodelavci.
- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od zadovoljstva z možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju.
- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od zadovoljstva s samostojnostjo pri delu in poslovanju.
- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od zadovoljstva z zaslužkom.
- Zadovoljstvo z delom je pozitivno odvisno od povprečnega neto osebnega dohodka.
- Zvestoba podjetju je pozitivno odvisna od zadovoljstva z delom.
- Povprečni neto osebni dohodek je pozitivno odvisen od povprečnega števila delovnih ur tedensko.
- Povprečni neto osebni dohodek je pozitivno odvisen od starosti zastopnika.
- Povprečni neto osebni dohodek je pozitivno odvisen od spola zastopnika.
- Povprečni neto osebni dohodek je pozitivno odvisen od let zaposlitve kot zavarovalni zastopnik.
- Zastopniki niso zadovoljni z uporabo informacijske tehnologije.
- Zastopniki, ki so pripravljene še dodatno delati za višji dohodek, niso zadovoljni z zaslužkom.
- Najpomembnejši cilj zavarovalnih zastopnikov je dober zaslužek
- Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na potencialnega zavarovanca, da se odloči za zavarovanje je zaupanje v zastopnika

5.4 OPREDELITEV CILJNE POPULACIJE, VZORCA

Pri izbiri ciljne populacije sem predpostavil, da morajo biti vprašani zavarovalni zastopniki tako na poslovni enoti, predstavništvu kot tudi zavarovalni zastopniki, zaposleni v agencijah. Z vodstvom Adriatica poslovne enote Ljubljane smo se dogovorili, da bom anketiral zastopnike na poslovni enoti Ljubljana, na predstavništvu v Domžalah (ta spada pod PE Ljubljana) in zastopnike v štirih največjih agencijah v Ljubljani. Na PE Ljubljana so dejali, da je ta vzorec za njih dovolj reprezentativen in da ni potrebno anketirati vseh zavarovalnih zastopnikov, ki spadajo pod poslovno enoto Ljubljana. Iz vzorca smo izpustili samo nekaj manjših agencij,

Celoten vzorec je štel 34 zavarovalnih zastopnikov od skupno 40, ki tržijo zavarovanja na območju ljubljanske poslovne enote.

5.5 ANKETIRANJE

Najprej sem izdelal poskusni vprašalnik, ki sem ga razdelil petnajstim zavarovalnim zastopnikom. Na podlagi analize rezultatov tega vprašalnika sem izdelal končni vprašalnik, ki se nahaja v prilogi.

Ko je bil vprašalnik izdelan, sem najprej anketiral zastopnike na PE Ljubljana in nato zastopnike na predstavništvu v Ljubljani. Nazadnje sem anketiral agencijske zavarovalne zastopnike. Vprašalnik je bil enak tako za direktne zastopnike kot za agencijske zastopnike.

Končni rezultat anketiranja je 29 pridobljenih izpolnjenih anket. 5 zavarovalnih zastopnikov ni želelo sodelovati v raziskavi. V vzorec je bilo vključenih 16 direktnih zavarovalnih zastopnikov in 18 agencijskih zavarovalnih zastopnikov.

Samo anketiranje je trajalo skoraj cel mesec junij 2002. Težko je bilo namreč uskladiti delo zastopnikov, tako da so bili ob anketiranju vsi prisotni, ne glede na to ali so to bili direktni zastopniki ali pa agencijski zastopniki.

Ko so zastopniki izpolnili anketo, sem z nekaterimi opravil še krajše intervjuje, kjer sem pridobil nekaj zanimivih informacij, ki jih bom predstavil v sedmem poglavju kot ugotovitve iz intervjujev.

5.6 OMEJITVE ANKETIRANJA

Z namenom, da bi kar najbolj omejil pristranskost zavarovalnih zastopnikov, sem anketiranje izvajal osebno, ankete pa so zastopniki izročili meni in ne svojim nadrejenim. Če bi morali zastopniki izročati izpolnjene ankete svojim nadrejenim, bi bila večja verjetnost pristranskosti odgovorov, saj je npr. v anketi tudi vprašanje kako zastopniki ocenjujejo delo organizatorjev mreže.

Med glavne omejitve anketiranja pa kljub temu štejem možno pristranskost odgovorov zavarovalnih zastopnikov. V anketi je bila verjetno največja pristranskost pri odgovoru na vprašanje o povprečnem neto osebnem dohodku. Najbolj pristranski so bili, po mojem mnenju, zastopniki z večletnimi izkušnjami, torej predvsem agencijski zavarovalni zastopniki. Višino svojega povprečnega neto osebnega dohodka so sicer napisali, vendar so nekateri izmed njih napisali nerealno nizke vrednosti. Možno je tudi, da so direktorji agencij svojim zastopnikom naročili, kolikšno maksimalno višino povprečnega neto osebnega dohodka lahko napišejo.

Kljub visokemu odzivu zastopnikov za reševanje ankete, je potrebno poudariti, da so morali organizatorji mreže (kot tudi drugi vodilni na poslovni enoti) opraviti kar nekaj razgovorov, da sem nato končno lahko anketiral vse želene zastopnike.

Nekateri zastopniki, so pokazali tudi veliko mero nezainteresiranosti za sodelovanje v raziskavi, kar je bilo vidno pri obkroževanju odgovorov v anketi. Lahko je to bil dejavnik trenutka, vendar se bolj nagibam k tezi, da nekateri zastopniki niso razumeli, da se je izvajala anketo tudi v njihovo korist. Tem zastopnikom je bilo izpolnjevanje ankete verjetno v veliko breme.

Kot sem že omenil, so nekateri zastopniki izpolnjevali že poskusni vprašalnik in jih je bilo kar težko še enkrat prepričati za izpolnjevanje ankete, kljub temu da so bili že predhodno obveščeni, da je omenjeni vprašalnik le predhodnica dejanske ankete.

Menim tudi, da je na zainteresiranost za reševanje ankete vplival tudi organizator mreže. Če je bil organizator mreže zainteresiran, da njegovi zastopniki rešijo anketo, so bili tudi zastopniki, v nasprotnem primeru pa je bilo ravno obratno.

5.7 OBDELAVA PODATKOV

Za obdelavo rezultatov ankete sem uporabil statistični program za obdelavo podatkov SPSS 10.0 za operacijski sistem Windows.

6. ANALIZA ODGOVOROV

Pri analizi rezultatov najprej predstavljam čisto osnovne podatke o anketirancih, kot so spol, starost, osebni dohodek zastopnikov ipd., sledi predstavitev povprečnih vrednosti odgovorov na določen sklop vprašanj, na koncu pa bom predstavil izsledke rezultatov linearne in multiple regresije.

6.1 PREDSTAVITEV ZNAČILNOSTI VZORCA

A. Spol anketirancev

Med vsemi zavarovalnimi zastopniki jih je 51,7 % moškega spola in 48,3 % ženskega spola.

Spol zastopnika sem v analizo vključil kot nepravo (dummy) spremenljivko, ki lahko zavzame le dve vrednosti. Za potrebe analize sem moški spol označil kot 1, ženski spol pa kot 0. Tovrstno označevanje je potrebno, da se lahko izvede širši spekter statističnih analiz.

B. Starost anketirancev

Porazdelitev vrednosti je po pričakovanju normalna, z aritmetično sredino 36,74 let in standardnim odklonom 8,51 let.

C. Število let zaposlitve, kot zavarovalni zastopnik

Zavarovalni zastopniki v povprečju opravljajo svoje delo 4,43 let, standardni odklon pa znaša 3,55 let. Potrebno je tudi poudariti, da kar 10 zavarovalnih zastopnikov, torej ena tretjina vseh anketiranih opravlja svoje delo šele eno leto.

D. Povprečno tedensko število opravljenih delovnih ur

Zavarovalni zastopniki so v povprečju opravili 38,79 delovnih ur na teden. Standardni odklon znaša 10,66 ur.

E. Povprečni neto osebni dohodek

V povprečju zavarovalni zastopnik zasluži 163.750 SIT. Standardni odklon pa znaša 67.914 SIT. Če pa v analizi upoštevamo samo zastopnike, ki so zaposleni le eno leto, znaša njihov povprečni neto osebni dohodek v povprečju samo 114.000 SIT. Standardni odklon pa znaša 20.655,91 SIT.

F. Pripravljenost dodatno delati za višji osebni dohodek

Za višji osebni dohodek je pripravljeno delati kar 22 izmed 29 zastopnikov, ki so izpolnili anketo oziroma skoraj 76 odstotkov vseh anketiranih.

To spremenljivko sem tudi opredelil kot binarno spremenljivko, pri čemer 1 pomeni, da so zastopniki pripravljene dodatno delati za višji dohodek, 0 pa da niso pripravljene dodatno delati.

Podrobnejši podatki se nahajajo v prilogi v Tabeli 1 in 2.

Veliko zastopnikov je napisalo, da opravijo tedensko v povprečju 40 delovnih ur. Dejali so, da ne vedo natančno koliko ur v povprečju namenijo svojemu delu, kar je po mojem mnenju malo presenetljivo, saj ravno zavarovalni zastopniki slovijo po tem, da morajo in znajo natančno planirati svoje delo.

Kot sem že omenil, menim da so bili nekateri zastopniki pri navajanju višine povprečnega neto osebnega dohodka pristranski, torej so navedli manjšo vrednost, kot jo v resnici prejema. Zato je povprečni neto osebni dohodek po mojem mnenju še višji kot je izračunan na podlagi rezultatov ankete.

6.2 UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

Vprašanja, ki so merila zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov, so vprašanja v obliki posredne lestvice – semantičnega diferenciala. To je najpopularnejša tehnika za merjenje vedenja v marketinških raziskavah. Tu si nasproti stojijo poli nasprotujočih pomenov. V primeru pravega semantičnega diferenciala so to antonimi (popolna nasprotja: živ-mrtev, ena beseda-običajno pridevnik). Pri anketi sem uporabil nepravi semantični diferencial-ni bilo popolnih nasprotij (zadovoljen sem-nisem zadovoljen, več kot ena beseda). Eno izmed 7 (praznih) črt med nasprotujočima trditvama anketiranec označi s križcem (bolj se s trditvijo strinja bližje tej trditvi je križec). Za potrebe analize črtam določimo vrednosti. Črto, ki je najbližje pozitivni trditvi označimo z vrednostjo 7 (ta vrednost pomeni, da se anketiranec s to trditvijo zelo strinja), črto na nasprotnem polu pa z 1 (s to trditvijo se anketiranec sploh ne strinja). Nevtralna je vrednost 4, kar pomeni, da se anketiranec ne strinja z nobeno izmed obeh ponujenih možnosti. (Churchill, 1996, str. 425-428). Rezultati opisne analize semantičnih diferencialov so podani v prilogi v Tabeli 3.

A. Zadovoljstvo z delom v Adriaticu (agenciji)

Povprečje odgovorov na vprašanje je 5,21, kar pomeni, da so bili zavarovalni zastopniki v povprečju zadovoljni z delom v Adriaticu (agenciji). Standardni odklon znaša 1.84.

B. Adriatic nudi več kot konkurenca

Povprečje odgovorov na vprašanje znaša 4,48. Standardni odklon pa znaša 1,57. Zastopniki so mi tekom reševanja tega vprašanja odgovorili, da Adriatic nekje ponuja več kot konkurenca, nekje pa manj. To je tudi vidno iz povprečja odgovorov na to vprašanje.

C. Rad bi ostal v Adriaticu (agenciji)

Povprečje odgovorov na vprašanje je 5,62 (standardni odklon znaša 1,47), kar pomeni, da si zavarovalni zastopniki zaposleni v Adriaticu, kot tudi zastopniki zaposleni v agencijah v povprečju zelo želijo ostati na svojem delovnem mestu.

Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam, da so zavarovalni zastopniki v povprečju zadovoljni s svojim delom ter da si zelo želijo ostati v Adriaticu oziroma v agenciji. V nadaljevanju bom analiziral vpliv drugih spremenljivk na zadovoljstvo z delom, z namenom ugotoviti, kateri dejavniki vse vplivajo na zadovoljstvo zavarovalnega zastopnika s svojim delom.

Sklop vprašanj pod številko 5 je bil tudi namenjen ugotovitvi zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov z navedenimi trditvami. Rezultati so podani v prilogi v Tabeli 4 in 5.

D. Delo organizatorja mreže

Aritmetična sredina vrednosti odgovorov na vprašanje znaša 3,52. V kolikor pa iz analize vzamemo odgovore z vrednostjo 3 (odgovor z vrednostjo 3 pri anketi pomeni, da je anketiranec negotov(a) pri odgovarjanju na določeno vprašanje) pa znaša aritmetična sredina 3,83. Rezultat pomeni, da so zastopniki v povprečju zadovoljni z delom organizatorja mreže. Odgovore z vrednostjo 3 vzamemo iz analize z namenom ugotoviti stališča zastopnikov, ki so se opredelili za ostale vrednosti.

Do podobnih ugotovitev pridemo tudi pri analizi odgovorov o zadovoljstvu: s številom in kakovostjo izobraževanj, z odnosi s sodelavci ter zadovoljstvu s samostojnostjo pri delu in poslovanju. Aritmetična sredina vrednosti odgovorov na vprašanja se giblje med 3,55 in 3,79.

Kot je bilo pričakovati, so zastopniki zadovoljni z izobraževanjem v podjetju, saj Adriatic temu posveča veliko pozornosti. Pozitivno je tudi dejstvo, da so zastopniki zadovoljni z delom svojih nadrejenih, torej z organizatorji mreže.

E. Uporaba informacijske tehnologije

Aritmetična sredina vrednosti odgovorov na vprašanje znaša 2,66, če pa iz analize vzamemo odgovore z vrednostjo 3, se vrednost aritmetične sredine zmanjša na 2,47. Rezultat nam pove, da zastopniki v povprečju niso zadovoljni z uporabo informacijske tehnologije. S pomočjo t- testa, pa je bila potrjena tudi hipoteza, da zastopniki niso zadovoljni z uporabo informacijske tehnologije. Preverjal sem ničelno domnevo, da so zastopniki v povprečju zadovoljni z uporabo informacijske tehnologije ($H_0 = 4$, vrednost odgovora 4 pomeni, da so anketiranci zadovoljni z določeno trditvijo). Na podlagi dobljenih rezultatov t- testa, rezultati so podani v Tabeli 8, zavrnem ničelno domnevo in sprejem sklep, pri zanemarljivi stopnji značilnosti, da zastopniki niso zadovoljni z uporabo informacijske tehnologije.

Na nezadovoljstvo z uporabo informacijske tehnologije v večji meri vpliva dejstvo, da zavarovalni zastopniki še vedno nimajo prenosnih računalnikov in da veliko dela še vedno opravijo »pešč«, to pomeni, da še vedno lastnoročno vpisujejo podatke v zavarovalne police. Poleg tega pa menijo, da zaposleni še vedno premalo uporabljajo elektronski način izmenjave informacij (intranet). Zastopniki sicer imajo možnost uporabljati računalnike na poslovnih

enoti oziroma v agencijah, vendar je vse bolj pomembno, da imajo prenosne računalnike, saj je delo posledično bolj kakovostno in ažurno opravljeno, popolna pa je tudi baza podatkov.

F. Soodločanje pri delu in poslovanju

Aritmetična sredina vrednosti odgovorov pri tem vprašanju je 2,90 in se bistveno ne spremeni, če iz analize vzamemo odgovore z vrednostjo 3. Rezultat nam pove, da zastopniki v povprečju niso niti zadovoljni niti nezadovoljni z možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju. S pomočjo t-testa pa ugotovimo da zastopniki v povprečju niso zadovoljni s soodločanjem pri delu in poslovanju. Rezultati t-testa so podani v prilogi v Tabeli 9.

Do podobnih ugotovitev pridemo tudi pri analizi odgovora o zadovoljstvu zavarovalnih zastopnikov z možnostmi napredovanja.

Na nezadovoljstvo zastopnikov vpliva predvsem dejstvo, da se centrala v Kopru ne sooča s takim trgom, kot je trg Ljubljanske poslovne enote, ki je zaradi svoje velikosti, specifičnosti in koncentracije znanja in kapitala bistveno drugačen od trga zavarovanj v koprski poslovni enoti. Zavarovanja se razlikujejo tako v vrsti, velikosti in specifičnosti. V Ljubljani se je potrebno zelo hitro odzvati na tržne priložnosti, v nasprotnem primeru potencialne zavarovance prevzame konkurenca, v Kopru tega ni. Trg ni tako zasičen kot v Ljubljani in je manjši, zato tudi v centrali v Kopru ne razumejo določenih specifičnih značilnosti ljubljanskega trga in se prepočasi odzivajo na prošnje in zahteve zastopnikov iz ljubljanske PE. Zastopniki torej lahko samo posredujejo svoja opažanja o zavarovalnem trgu centrali, njihova možnost ukrepanja pa je zelo omejena. Imajo točno določene meje, do katere lahko znižajo premije, na koliko obrokov se lahko premija plača ipd. Rešitev problema vidim v tem, da se zastopnikom omogoči, da preuredijo določena manjša specifična zavarovanja na svoj način, ne da bi za to spraševali centralo ali je tovrstno zavarovanje mogoče in da nosijo posledice v primeru, če je škodni rezultat negativen. Poleg tega naj se omogoči zastopnikom večje sodelovanje pri oblikovanju novih zavarovanj, saj so bolj seznanjeni z željami strank na terenu. S tem bodo zastopniki bolj sodelovali pri odločanju in njihovo zadovoljstvo s soodločanjem bo posledično višje. Pri trženju zavarovanj pa bi bilo dobro, da se zastopnikom omogoči večja prilagodljivost posameznim strankam (nižje premije, višji popusti ipd.), na drugi strani pa naj to prilagodljivost omejuje škodni rezultat. Če je le ta negativen, naj zavarovalnica potem ustrezno zniža zastopnikovo provizijo oziroma zmanjša njegov osebni dohodek.

Rezultat o zadovoljstvu zastopnikov z možnostmi napredovanja me ni presenetil, ker zastopniki na poslovni enoti dejansko nimajo veliko možnosti za napredovanje, razen v primeru, da se tekom zaposlitve dodatno izobražujejo. V tem primeru so možnosti napredovanja veliko večje, nekaj tovrstnih primerov je že bilo. Agencijski zastopniki pa so med sabo po rangi izenačeni, nad njimi je samo direktor agencije, ki je ponavadi njen lastnik. Za napredovanje agencijskih zastopnikov se lahko upošteva njihovo so-lastništvo agencije ali pa odprtje svoje lastne agencije.

G. Zadovoljstvo z zaslužkom

Aritmetična sredina vrednosti odgovorov znaša 3,38. V primeru, da iz analize vzamemo odgovore z vrednostjo 3 (negotov-a sem) se aritmetična sredina poveča na 3,58.

S pomočjo t-testa sem hotel ugotoviti ali so zastopniki v povprečju zadovoljni z zaslužkom. Preverjal sem ničelno domnevo, da so zastopniki v povprečju zadovoljni z zaslužkom ($H_0 = 4$, vrednost odgovora 4 pomeni, da so anketiranci zadovoljni z določeno trditvijo). Na podlagi dobljenih rezultatov t- testa, rezultati so podani v Tabeli 10, zavrnem ničelno domnevo in sprejemem sklep, pri zanemarljivi stopnji značilnosti, da zastopniki v povprečju niso zadovoljni z zaslužkom.

Da zastopniki v povprečju niso zadovoljni z zaslužkom je presenetljivo. Zastopniki sami določajo koliko bodo delali, koliko strank bodo obiskali, koliko se bodo izobraževali in temu primeren je tudi njihov osebni dohodek. Nezadovoljstvo z zaslužkom je po mojem mnenju tudi posledica njihove nezainteresiranosti za delo.

6.3 UGOTAVLJANJE NAJPOMEMBNEJŠIH CILJEV ZASTOPNIKA

Z vprašanji pod številko 6 sem želel ugotoviti, kateri cilj pri delu je zavarovalnim zastopnikom najbolj pomemben. Rezultati opisne analize so prikazani v Tabeli 6 (v prilogi). Na moje veliko presenečenje sem ugotovil, da so jim vsi cilji v povprečju zelo pomembni, če ne celo izjemno pomembni. Porazdelitev vrednosti je bila močno asimetrična v desno, aritmetična sredina odgovorov pa se giblje na intervalu med 4,17 in 4,66. Najbolj pomemben cilj pri delu zavarovalnih zastopnikov je imeti dolgoročne odnose s strankami, aritmetična sredina je tu najvišja in znaša 4,66 (standardni odklon znaša 0,55). Ta rezultat potrjujejo tudi intervali zaupanja. Pri cilju-dolgoročni odnosi s strankami lahko s 5 % tveganjem trdimo, da je pravo povprečje vrednosti med vrednostjo 4,45 in 4,86.

S tem rezultatom je ovržena tudi moja hipoteza, da je najbolj pomemben cilj zastopnikov pri njihovem delu imeti dober zaslužek.

Moram poudariti, da sem pri odgovorih na to vprašanje pričakoval, da bodo zastopniki bolj razvrstili svoje cilje dela od najbolj pomembnega do najmanj pomembnih. Tako pa so vse cilje dela označili za pomembne in prišlo je do nekaterih nepričakovanih rezultatov. Aritmetični sredini pri odgovorih na vprašanji o pomembnosti cilja dela, za odgovor dober zaslužek in za odgovor soliden zaslužek, dovolj prostega časa, sta zelo podobni, intervala zaupanja pa se tudi ne razlikujeta bistveno. To pa ni logično. Ne more biti posamezniku zelo pomemben cilj istočasno dober zaslužek in hkrati imeti soliden zaslužek ter dovolj prostega časa. Najverjetnejši vzrok, da je do tovrstnih rezultatov prišlo je nezainteresiranost za reševanje ankete možnost pa je tudi, da zastopniki niso dobro razumeli vprašanja.

6.4 VPRAŠANJA O VPLIVU DEJAVNIKOV NA ODLOČITEV POTENCIALNEGA ZAVAROVANCA ZA ZAVAROVANJE

Na podlagi rezultatov analize ugotavljam, da je moja hipoteza, ki trdi, da na odločitev potencialnega zavarovanca, da se odloči za zavarovanje, najbolj vpliva zaupanje v zastopnika, potrjena. Aritmetična sredina vrednosti je bila pri tem odgovoru izmed vseh možnih odgovorov najvišja in je znašala 4,72 (standardni odklon znaša 0,455). Sledita trditvi o pristopu k stranki (aritmetična sredina je 4,66) in kakovost storitev (aritmetična sredina je 4,48). Rezultati analize so podani v prilogi v Tabeli 7.

Da je aritmetična sredina odgovorov na vprašanje o vplivu dejavnikov na odločitev potencialnega zavarovanca za zavarovanje, najvišja pri odgovoru zaupanje v zastopnika, potrjujejo tudi intervali zaupanja. Spremenljivka zaupanje v zastopnika ima najvišji interval zaupanja in sicer lahko na podlagi rezultatov s 5 odstotno stopnjo tveganja trdimo, da je pravo povprečje vrednosti med vrednostjo 4,56 in 4,89.

Moja hipoteza se je pri tem sklopu vprašanj sicer potrdila, vendar je prišlo tu do enakega pojava kot pri šestem sklopu vprašanj. Povprečja vrednosti odgovorov na vprašanja so zelo visoka, kar po eni strani sicer lahko pomeni, da so zastopnikom vsi dejavniki, ki vplivajo na odločitev potencialnega zavarovanca o zavarovanju zelo pomembni, po drugi strani ti rezultati lahko kažejo na nezainteresiranost ali pa na pristranskost zastopnikov pri izpolnjevanju ankete. Potrebno je poudariti, da odgovori odražajo mnenje zastopnika o tem, kaj vpliva na odločitev potencialnega zavarovanca (3. osebe) za zavarovanje pri Adriaticu.

Potrebno je povedati, da sem za sklop vprašanj pod številko šest in sedem pri poskusnem vprašalniku predvidel ordinalno lestvico, kjer so zastopniki rangirali pomembnost ciljev in dejavnikov, ki vplivajo na zavarovance od 1 do 5. Pri čemer je 1 pomenila najpomembnejši cilj ali dejavnik, 5 pa najmanj pomemben cilj ali dejavnik. Rezultati poskusnega vprašalnika so pokazali, da je glavni cilj zastopnikov dober zaslužek, cilj dolgoročni odnosi s strankami je bil šele na tretjem mestu. V kolikor bi pri anketiranju uporabil ordinalno lestvico, bi dobil veliko bolj realne rezultate kot sedaj, saj pridobljeni rezultati nimajo velike vrednosti, zaradi že prej omenjenih dejstev. Pri anketi sem se odločil za ocenjevanje stališč z ordinalno mersko lestvico, ker sem menil, da bom z pridobljenimi podatki lahko opravil širši spekter analiz.

6.5 REZULTATI ANALIZE PRIDOBLENJI Z LINEARNO REGRESIJO

Kadar proučujemo linearni vpliv ene neodvisne spremenljivke na odvisno, govorimo o enostavni linearni regresiji. Ustrezno regresijsko funkcijo zapišemo kot $Y' = \alpha + \beta X$, pri čemer je α regresijska konstanta, β pa regresijski koeficient. Ta pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna poveča za enoto. Ker praviloma ne poznamo dejanskih razmer v populaciji, ocenimo parametre regresijske funkcije na podlagi

vzorčnih podatkov. Ocenjena regresijska funkcija je $Y'' = a + bX$, pri čemer a predstavlja oceno regresijske konstante, b pa regresijskega koeficienta (Rogelj, 1999, str. 101).

6.5.1 Odvisnost zadovoljstva z delom od zadovoljstva z drugimi spremenljivkami

Najprej sem analiziral, v kolikšni meri je zadovoljstvo z delom odvisno od zadovoljstva z drugimi spremenljivkami. Moj namen je bil ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo z delom. Rezultati linearnih regresij so podani v prilogi Tabelah 11-19 in v Tabeli 21. V analizah kot odvisna oziroma pojasnjena spremenljivka nastopa zadovoljstvo z delom. Kot neodvisne spremenljivke pa posamično nastopajo vse spremenljivke iz četrtega in petega sklopa vprašanj iz ankete (razen trditve o zvestobi podjetju oziroma agenciji) ter povprečni neto osebni dohodek zastopnika.

Na podlagi rezultatov linearnih regresij sem ugotovil, da je zadovoljstvo z delom pozitivno odvisno (pri p je manjši od 5 odstotkov) od zadovoljstva z: odnosi s sodelavci, možnostmi napredovanja, s samostojnostjo in soodločanjem pri delu in poslovanju ter spremenljivke, ki pravi, da Adriatic nudi več kot konkurenca. Povezave ostalih spremenljivk z zadovoljstvom z delom so se pokazale za statistično neznačilne, zato so bile te spremenljivke iz nadaljnje analize izločene. V Tabeli 1 so na kratko povzeti pomembnejši rezultati linearnih regresij.

Tabela 1: Statistične značilnosti, determinacijski in korelacijski koeficienti za neodvisne spremenljivke, ki dokazujejo odvisnost od zadovoljstva z delom

Odvisna spremenljivka (y)		Zadovoljstvo z delom		
Neodvisne spremenljivke(x)	Statistična značilnost modela (F-test)	Determinacijski koeficient (r_{yx}^2)	Korelacijski koeficient (r_{yx})	Statistična značilnost regresijskega koeficienta (T-test)
Zadovoljstvo s soodločanjem pri delu	0,004	0,264	0,514	0,004
Zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu	0,025	0,173	0,417	0,025
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	0,02	0,314	0,561	0,02
Adriatic nudi več kot konkurenca	0,028	0,167	0,409	0,028
Zadovoljstvo z odnosi s sodelavci	0,012	0,213	0,462	0,012

Vir: Statistična analiza v Spss-u.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami v povprečju linearna, pozitivna in srednje močna. Kasneje bom pri multipli linearni regresiji preveril, kako omenjene spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo z delom, če v model vključimo vse neodvisne spremenljivke hkrati. Za boljše razumevanje rezultatov bom še na kratko opisal pomen determinacijskega in korelacijskega koeficienta.

r_{yx}^2 - Determinacijski koeficient nam pove, kolikšen odstotek variance zadovoljstva z delom je pojasnjen z linearnim vplivom neodvisne spremenljivke.

r_{yx} - Korelacijski koeficient nam pove, kakšna je povezanost med zadovoljstvom z delom in neodvisno spremenljivko. Povezanost je linearna, lahko je pozitivna ali negativna, šibka ali srednje močna ali močna ali pa zelo močna.

Ugotovitve linearnih regresij, so v večji meri potrdile moje hipoteze. V hipotezah, ki sem jih opredelil sem dejal, da na zadovoljstvo z delom vpliva zadovoljstvo z zaslužkom, z možnostmi napredovanja, z organizatorjem mreže, s soodločanjem in samostojnostjo pri delu, zadovoljstvo z odnosi s sodelavci ter tudi povprečni neto osebni dohodek. Potrdile so se hipoteze, da na zadovoljstvo z delom pozitivno vplivajo zadovoljstvo z odnosi s sodelavci, z možnostmi napredovanja ter samostojnost in soodločanje pri delu in poslovanju. Niso pa se potrdile moje hipoteze o vplivu organizatorja mreže, zadovoljstva z zaslužkom in povprečnega neto osebnega dohodka.

Zanimiva sta dva rezultata in sicer: da na zadovoljstvo z delom ne vpliva zadovoljstvo z organizatorjem mreže ter da na zadovoljstvo z delom ne vpliva višina povprečnega neto osebnega dohodka. Omenjeni spremenljivki sem izključil iz nadaljnje analize.

Organizator mreže je zastopnikov nadrejeni, na zadovoljstvo z delom pa vpliva zadovoljstvo z nadrejenimi. Chen (2001) pravi, da ko je zaposleni zvest nadrejenemu, bo ta izkoristil to zvestobo kot vir informacij za razvoj ustreznega delovnega vedenja, med katere šteje zadovoljstvo z delom in namen ostati v podjetju. Poleg tega trdi, da se vedenje zaposlenih in tudi njihovo zadovoljstvo z delom razvijata skozi interakcijo z nadrejenimi. Po njegovem mnenju so nadrejeni bolj pomemben faktor pri ustvarjanju zadovoljstva z delom zaposlenih kot pa organizacija sama.

Vzrok statistično nedokazane povezave bi bil lahko premajhen vzorec, vendar so rezultati analize pokazali visoko statistično neznačilnost ($p=0,554$), kar nas prepriča, da velikost vzorca ni kriva za tovrsten rezultat. Vzrok za statistično neznačilnost je torej lahko specifičnost vzorca. Vzorec je specifičen zaradi majhnega števila anketirancev, poleg tega pa zajema samo direktne in agencijske zavarovalne zastopnike na območju poslovne enote Adriatica Ljubljana.

Še bolj pa me je presenetilo dejstvo, da na zadovoljstvo z delom ne vpliva višina povprečnega neto osebnega dohodka ($p=0,466$). Zavarovalni zastopnik prejema samo minimalni osebni dohodek do neke višine pridobljenih zavarovalnih premij na mesec. Od premij nad to mejo pa zastopnik prejema provizijo na vsako pridobljeno zavarovalno premijo. Njihovo delo je torej že v osnovi usmerjeno k pridobivanju čim višjega osebnega dohodka. Da na zadovoljstvo z delom ne vpliva osebni dohodek bi pričakoval pri zaposlitvi z zagotovljenim solidnim osebnim dohodkom in določenim položajem v podjetju.

6.5.2 Odvisnost višine povprečnega neto osebnega dohodka od drugih (neodvisnih) spremenljivk

V nadaljevanju sem analiziral odvisnost povprečnega neto osebnega dohodka od števila let zaposlitve kot zavarovalni zastopnik, povprečnega tedenskega števila delovnih ur, spola zastopnika in starosti zastopnika. Rezultati analize so podani v prilogi v Tabelah 20 in 22-26. V analizah kot odvisna ali pojasnjevana spremenljivka nastopa zadovoljstvo z delom. Kot neodvisne spremenljivke pa posamično nastopajo vse prej omenjene spremenljivke. V Tabeli 2 so na kratko predstavljeni pomembnejši rezultati analize.

Tabela 2: Statistične značilnosti, determinacijski in korelacijski koeficienti za neodvisne spremenljivke, ki dokazujejo odvisnost od povprečnega neto osebnega dohodka

Odvisna spremenljivka (y)		Povprečni neto osebni dohodek		
Neodvisne spremenljivke(x)	Statistična značilnost modela (F-test)	Determinacijski koeficient (r^2_{yx})	Korelacijski koeficient (r_{yx})	Statistična značilnost regresijskega koeficienta (T-test)
Leta zaposlitve	0,003	0,298	0,546	0,003
Starost zastopnika	0,01	0,384	0,620	0,001
Spol zastopnika	0,014	0,212	/	0,014
Povprečno št. delovnih ur na teden*	0,05	0,139	0,373	0,060*

*-statistično neznačilna spremenljivka

Vir: Statistična analiza v Spss-u.

Na podlagi rezultatov pridobljenih iz linearnih regresij sem ugotovil, da je višina povprečnega neto osebnega dohodka pozitivno odvisna od let zaposlitve, starosti in spola zastopnika. Povezanost povprečnega neto osebnega dohodka z omenjenimi spremenljivkami je linearna, pozitivna in v povprečju srednje močna. Spremenljivka povprečno število delovnih ur na

teden se je izkazala za statistično neznačilno (p je večji od 0,05) in ne vpliva na stopnjo zadovoljstva z delom.

Hipoteze, ki sem jih opredelil so se izkazale za pravilne, saj je povprečni neto osebni dohodek odvisen od vseh omenjenih spremenljivk opredeljenih v hipotezah, razen od povprečnega števila delovnih ur na teden.

Vzrok (zakaj povprečno število delovnih ur na teden ne vpliva na višino osebnega dohodka) je v tem, da je veliko zastopnikov pri izpolnjevanju ankete odgovorilo, da delajo v povprečju 40 ur na teden, ker tudi sami niso vedeli koliko ur v resnici delajo in so zato dali klasičen odgovor. Posledično zaradi premajhne variabilnosti odgovorov ni bilo možno pričakovati vpliva tega dejavnika na povprečni neto osebni dohodek zastopnika.

V prilogi v Tabeli 24 lahko vidimo opisno analizo spremenljivk povprečnega neto osebnega dohodka in spola zastopnika. Moški imajo v povprečju višji osebni dohodek, saj znaša njihova aritmetična sredina kar 192.333,3 SIT, pri ženskah pa samo 130.769,2 SIT. Da bi dokazali hipotezo, da spol vpliva na višino povprečnega neto osebnega dohodka je bil opravljen t-test skupin, kjer je bila ta hipoteza potrjena. Rezultati t-testa skupin so v prilogi v Tabeli 25. Ugotovimo torej, da spol zastopnika vpliva na višino povprečnega neto osebnega dohodka in da imajo moški v povprečju višji povprečni neto osebni dohodek kot ženske.

6.5.3 Zastopniki, ki so pripravljene še dodatno delati za višji osebni dohodek niso zadovoljni z zaslužkom

Na podlagi rezultatov t-testa skupin ne moremo zavrnila ničelne domneve, da sta populacijski varianci enaki (stopnja značilnosti p je višja od 5 odstotkov). Temu je sledilo preverjanje običajnega t-preizkusa, kjer je bila stopnja značilnosti p tudi večja od 5 odstotkov. Na podlagi rezultatov nismo mogli zavrnila ničelne domneve, da zastopniki, ki so pripravljene še dodatno delati za višji dohodek, niso zadovoljni z zaslužkom. Rezultati analize torej pokažejo, da na zadovoljstvo z zaslužkom ne vpliva pripravljenost za dodatno delo za višji dohodek, moja hipoteza torej ni potrjena. Rezultati t-testa skupin so podani v prilogi v Tabeli 27-28.

6.5.4 Vpliv spola zastopnika na leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik

Na podlagi rezultatov t-testa skupin ugotavljam, da obstaja odvisnost med spolom zavarovalnega zastopnika in leti zaposlitve kot zavarovalni zastopnik. T-test skupin pokaže, da ne moremo zavrnila ničelne domneve o enakosti populacijskih varianc (stopnja značilnosti p je večja od 5 odstotkov), pri t-preizkusu pa je enostranska stopnja značilnosti p znašala 0,001. Na podlagi tega zavrnamo ničelno domnevo, da imajo moški in ženske v povprečju enako število let zaposlitve kot zavarovalni zastopnik.

Sklepamo lahko torej, da imajo moški v povprečju več let delovne dobre kot ženske. Rezultati analize so podani v prilogi v Tabeli 29-30.

6.6 REZULTATI ANALIZE PRIDOBLENI Z MULTIPLO LINEARNO REGRESIJO

6.6.1 Multipla linearna regresija

Kadar proučujemo linearni vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno, govorimo o multipli linearni regresiji. Ker praviloma ne poznamo dejanskih razmer v populaciji, ocenimo parametre regresijske funkcije na podlagi vzorčnih podatkov. Ocenjena regresijska funkcija je $Y = a + b_1 X_1 + \dots + b_k X_k$, pri čemer a predstavlja oceno regresijske konstante, b_1, b_2, \dots, b_k pa ocene parcialnih regresijskih koeficientov.

Ocenjevanje parametrov multiple regresijske funkcije je odvisno od izbrane metode vključevanja pojasnjevalnih spremenljivk v SPSS-u. Za potrebe raziskave sem naredil multiplo regresijsko analizo z metodo Enter, kjer kot rezultat dobimo ocenjeno regresijsko funkcijo, ki ima vključene vse neodvisne spremenljivke, ne glede na to, da so lahko nekateri ocenjeni regresijski koeficienti statistično neznačilni (Rogelj, 1999, str. 112).

6.6.2 Analiza parcialnih regresijskih koeficientov

Parcialni regresijski koeficienti se pojavljajo pri multipli linearni regresiji. Koeficient sam v splošnem pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se k -ta neodvisna spremenljivka poveča za enoto, vse ostale neodvisne spremenljivke pa pri tem ostanejo nespremenjene. Pove nam torej moč in smer vpliva posamezne neodvisne spremenljivke na odvisno, pri čemer so vsi ostali pogoji nespremenjeni.

6.6.3 Multikolinearnost

Metoda najmanjših kvadratov, ki jo uporabljamo kot cenilko ocen regresijskih koeficientov, ugotavlja zgolj direktne vplive pojasnjevalnih spremenljivk na pojasnjevano, ne obravnava pa možnih posrednih povezav med pojasnjevalnimi spremenljivkami. Zato se pri proučevanju pojavov z metodo najmanjših kvadratov hitro pokaže multikolinearnost, kot funkcijska odvisnost med pojasnjevalnimi spremenljivkami. Problem multikolinearnosti povzroča povečanje variance regresijskih koeficientov b , ti pa nadalje vplivajo na intervale zaupanja in statistično značilnost. Multikolinearnost sem za potrebe moje raziskave ugotavljal na osnovi visoke vrednosti korelacijskih koeficientov med spremenljivkami.

Marsikdaj se ob pojavu multikolinearnosti izkaže, da je najbolje če ne storimo ničesar, saj se rezultati samo še poslabšajo.

Obstaja pa nekaj smernic za odpravljanje multikolinearnosti (Sharma, 1996, str. 271-273):

- V specifikacijo modela vključimo »a priori« poznavanja o vrednostih regresijskih koeficientov pri eni ali več pojasnjevalnih spremenljivkah.
- Pri ocenjevanju modela kombiniramo podatke v časovnih vrstah s presečnimi podatki danimi za enote v danem trenutku ali razmiku.
- Izpustimo eno ali več pojasnjevalnih spremenljivk in to tistih, ki izražajo največjo multikolinearnost z ostalimi.
- Uporabimo transformacijo spremenljivk, ki naj bi zmanjšala njihovo medsebojno odvisnost.

V primeru, ko je neka spremenljivka izključena iz analize zaradi multikolinearnosti, še ne pomeni, da ta spremenljivka ni pomembna. Prav lahko je ta spremenljivka zelo pomembna in tudi vpliva na spremembo druge (odvisne) spremenljivke, vendar pa zaradi visokih korelacijskih koeficientov z drugimi (neodvisnimi) spremenljivkami ni vključena v analizo. Obstaja velika verjetnost, da lahko ena spremenljivka zmanjša pomen ostalim spremenljivkam, s katerimi ima visoke korelacijske koeficiente. Potemtakem, v primeru prisotnosti multikolinearnosti, ni priporočljivo dajati trditev o pomembnosti vsake posamezne spremenljivke (Sharma, 1996, str. 274).

6.6.4 Multipla linearna regresija - ugotavljanje odvisnosti zadovoljstva z delom od zadovoljstva z drugimi spremenljivkami

Pri analizi rezultatov multiple regresijske analize nas najbolj zanimajo regresijski koeficienti posameznih neodvisnih spremenljivk, ki kažejo moč in smer vpliva teh spremenljivk na odvisno spremenljivko zadovoljstvo z delom. Ne zanimajo nas toliko absolutne vrednosti teh koeficientov kot njihova statistična značilnost in predznak, zato tudi pri razlagi rezultatov dajemo prednost smeri vpliva pred močjo.

Rezultati multivariantne regresije so podani v prilogi v Tabelah 31-32 pri čemer smo uporabili metodo Enter. V analizi kot odvisna ali pojasnjevana spremenljivka nastopa zadovoljstvo z delom. Neodvisnih ali pojasnjevalnih spremenljivk je več in sicer zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, odnosi s sodelavci, samostojnostjo in soodločanjem pri delu in poslovanju ter spremenljivka, ki pravi da Adriatic nudi več kot konkurenca.

Najprej moramo dokazati, da vsi parcialni regresijski koeficienti niso hkrati enaki 0 (ničelna domneva je, da so vsi parcialni regresijski koeficienti enaki 0), z namenom, da ugotovimo, če je tovrstna analiza sploh mogoča. Iz Tabele 31 je razvidno, da je stopnja značilnosti celotnega modela zanemarljivo majhna. Na podlagi tega rezultata zavrnilo ničelno domnevo, da so vsi parcialni regresijski koeficienti enaki nič in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od nič.

Rezultati v zgoraj omenjenih tabelah nam pokažejo, da so parcialni regresijski koeficienti neodvisnih spremenljivk zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in z odnosi s sodelavci statistično značilni (stopnja značilnosti p manjša od 5 odstotkov). V omenjenih primerih je parcialni regresijski koeficient po vrednosti vedno pozitiven. To pomeni, da obe prej omenjeni neodvisni spremenljivki pozitivno vplivata na zadovoljstvo z delom zavarovalnih zastopnikov. Najvišjo vrednost zavzame parcialni regresijski koeficient (b) za spremenljivko zadovoljstvo z odnosi s sodelavci, in sicer 0,829 pri stopnji značilnosti $P = 0,02$.

V prejšnji točki tega poglavja smo analizirali rezultate linearne regresije in ugotovili katere spremenljivke vse vplivajo na zadovoljstvo z delom zavarovalnega zastopnika. Izmed vseh so se pri multivariantni regresiji, ki je vključevala vse statistično značilne spremenljivke pri linearni regresiji, potrdile le že zgoraj omenjeni dve. Ostale neodvisne spremenljivke so se pokazale za statistično neznačilne. Največjo stopnjo neznačilnosti imata spremenljivka zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju (0,509) ter spremenljivka zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu in poslovanju (0,659). Iz korelacijske matrike v prilogi v Tabeli 21 je tudi razvidno, da imata omenjeni spremenljivki v povprečju visoke korelacijske koeficiente z drugimi neodvisnimi spremenljivkami. Ti visoki korelacijski koeficienti kažejo na multikolinearnost omenjenih spremenljivk in ena izmed možnosti za odpravo te multikolinearnosti je izključitev spremenljivk iz nadaljnje analize. Kot zanimivost naj povem, da spremenljivka zadovoljstvo z odnosi s sodelavci ni povezana z nobeno izmed neodvisnih spremenljivk (stopnje značilnosti so večje od 5 odstotkov), ta podatek lahko preverimo v korelacijski matriki v prilogi v Tabeli 21.

Multipli determinacijski koeficient ($r_{yx}^2 = 0,623$) nam pove, da je 62,3 odstotka variance zadovoljstva z delom pojasnjene z linearnim vplivom vseh neodvisnih spremenljivk. Multipli korelacijski koeficient ($r_{yx} = 0,789$) pa nam pove, da je odvisnost med odvisno spremenljivko zadovoljstvo z delom in vsemi neodvisnimi spremenljivkami linearna in zelo močna.

Pri nadaljnji analizi zadovoljstva z delom z multivariantno regresijo sem izmed vseh neodvisnih spremenljivk iz analize izločil spremenljivki zadovoljstvo s samostojnostjo in soodločanjem pri delu in poslovanju. Izločitev omenjenih spremenljivk je pozitivno vplivala na rezultate analize. Rezultati v prilogi v Tabeli 32 pokažejo, da sta parcialna regresijska koeficienta spremenljivk zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in zadovoljstvo z odnosi s sodelavci ostala statistično značilna (stopnja značilnosti p je pri obeh manjša od 5 odstotkov), parcialni regresijski koeficient neodvisne spremenljivke, ki pravi da Adriatic nudi več kot konkurenca pa je še vedno ostal statistično neznačilen. V kolikor pa upoštevamo mejo 10 odstotkov, ki kaže vsaj tendenčni vpliv, bi bila tudi spremenljivka »Adriatic nudi več kot konkurenca«, statistično značilna. Če je neka povezava pri majhnem vzorcu statistično značilna pri 10 odstotkih, je velika verjetnost, da bi bila ta povezava pri večjem vzorcu statistično značilna pri 5 odstotni stopnji značilnosti.

Multipli determinacijski koeficient (0,661) in multipli korelacijski koeficient (0,782) se skoraj nista spremenila. Spremenil pa se je popravljeni determinacijski koeficient, ki se je povečal iz 0,541 na 0,561. Popravljeni determinacijski koeficient upošteva spremembo števila spremenljivk v modelu, kar pomeni, da smo z izločitvijo spremenljivke zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu in poslovanju ter spremenljivke zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju, uspeli doseči malo boljše rezultate. Strategija odpravljanja multikolinearnosti med spremenljivkami je bila tako vsaj delno uspešna.

Na podlagi rezultatov multiple linearne regresije ugotavljam, da so samo neodvisne spremenljivke zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in odnosi s sodelavci ter spremenljivka, ki pravi da Adriatic nudi več kot konkurenca, statistično značilne in dokazano vplivajo na zadovoljstvo z delom. Rezultati so zelo zanimivi. Predvideval sem, da bosta na zadovoljstvo z delom, poleg zadovoljstva z odnosi s sodelavci in možnostmi napredovanja vplivali tudi spremenljivki zadovoljstvo s samostojnostjo in soodločanjem pri delu in poslovanju. Pri linearnih regresijah sem sicer dokazal povezanost omenjenih spremenljivk z zadovoljstvom z delom. Pri multipli linearni regresiji se te povezave niso potrdile za statistično značilne, zaradi visoke stopnje multikolinearnosti med spremenljivkami. Multipli korelacijski koeficient je zelo visok, kar pomeni, da je povezava zadovoljstva z delom z obravnavanimi spremenljivkami močna.

6.6.5 Ugotavljanje odvisnosti spremenljivke: Rad ostal v Adriaticu (agenciji)-zvestoba od spremenljivke zadovoljstvo z delom

V prejšnji točki sem ugotavljal katere spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo z delom. Statistično so se potrdile tri: zadovoljstvo z možnostmi napredovanja, z odnosi s sodelavci in spremenljivke, ki pravi da Adriatic nudi več kot konkurenca. V tej točki pa bom preveril, kako zadovoljstvo z delom vpliva na zvestobo podjetju. V analizi kot odvisna spremenljivka nastopa spremenljivka zvestoba podjetju, kot neodvisna pa spremenljivka zadovoljstvo z delom. Na podlagi rezultatov linearne regresije ugotavljam, da je zvestoba podjetju pozitivno odvisna od zadovoljstva z delom (statistična značilnost p je manjša od 5 odstotkov). Povezanost zvestobe podjetju z zadovoljstvom z delom je linearna, pozitivna in močna. Determinacijski koeficient znaša 0,589, korelacijski koeficient pa 0,768. Ostali rezultati analize so podani v prilogi v Tabelah 33-34.

Chen in drugi (1998) pravijo, da v kolikor zaposleni razvije pozitiven odnos do dela, bo z delom zadovoljen. Na drugi strani pa, v kolikor zaposleni razvije pozitiven odnos in zvestobo do nadrejenega, bo imel podobne vrednote kot nadrejeni in bo psihološko navezan na nadrejenega. S tem, ko bo zaposleni zadovoljen z delom in z nadrejenim, bo lojalen tako nadrejenemu kot tudi podjetju.

6.6.6 Multipla linearna regresija-ugotavljanje odvisnosti višine povprečnega neto osebnega dohodka od neodvisnih spremenljivk

Kot sem že pokazal z linearno regresijo, je povprečni neto osebni dohodek pozitivno odvisen od spola, starosti in let zaposlitve. Vse omenjene spremenljivke sem vključil v analizo z multiplo regresijo.

Rezultati multivariantne regresije so podani v prilogi v Tabelah 35-36, pri čemer smo spet uporabili metodo Enter. V analizi nastopa kot odvisna ali pojasnjena spremenljivka povprečni neto osebni dohodek zavarovalnega zastopnika. Neodvisnih ali pojasnjevalnih spremenljivk je več in sicer spol, starost in leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik.

Rezultati v zgoraj omenjenih tabelah nam pokažejo, da je samo parcialni regresijski koeficient neodvisne spremenljivke starost zavarovalnega zastopnika statistično značilen (stopnja značilnosti p manjša ali enaka 5 odstotkov). Parcialni regresijski koeficient neodvisne spremenljivke starost zavarovalnega zastopnika je po vrednosti pozitiven, to pomeni da višja starost zavarovalnih zastopnikov pozitivno vpliva na višino osebnega dohodka. Parcialni regresijski koeficient za starost zavzame vrednost 3766,687 pri stopnji značilnosti $P= 0,016$.

Ostali neodvisni spremenljivki sta se pokazali za statistično neznačilne. Največjo stopnjo neznačilnosti ima spremenljivka leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik (0,843). Iz korelacijske matrike v prilogi v Tabeli 20 je tudi razvidno, da ima omenjena spremenljivka v povprečju višje korelacijske koeficiente z drugima neodvisnima spremenljivkama kot ostali dve. Ima pa tudi najnižji korelacijski koeficient z odvisno spremenljivko povprečni neto osebni dohodek ($r_{yx}=0,525$). Kot je že bilo omenjeno, visoki korelacijski koeficienti kažejo na multikolinearnost spremenljivk in zato sem se odločil, da bom spremenljivko leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik izključil iz nadaljnje analize.

Pri nadaljnji analizi sem torej izključil spremenljivko leta zaposlitve, vse ostale spremenljivke pa so še vedno vključene v multivariantno regresijsko analizo. Izključitev omenjene spremenljivke je pozitivno vplivala na rezultate analize. Rezultati v Tabeli 35 nam pokažejo, da je sedaj poleg spremenljivke starost zavarovalnega zastopnika statistično značilna (stopnja značilnosti p je manjša od 5 odstotkov) tudi spremenljivka spol zavarovalnega zastopnika, ki je bila v analizo vključena kot nepravna spremenljivka. Njen parcialni regresijski koeficient znaša 46579,981 pri stopnji značilnosti 0,032. Strategija odpravljanja multikolinearnosti se je pokazala za uspešno. Na odvisno spremenljivko povprečni neto osebni dohodek torej pozitivno vpliva starost zavarovalnega zastopnika in spol zastopnika (moški imajo v povprečju višji osebni dohodek).

Spremenljivki starost zavarovalnega zastopnika in število let zaposlitve sta med seboj povezani. Povezanost med spremenljivkama je statistično značilna (stopnja značilnosti p je

manjša od 5 odstotkov), linearna, pozitivna in srednje močna ($r_{yx} = 0,525$). Torej se s povečevanjem starosti zastopnikov povečuje tudi delovna doba kot zavarovalni zastopnik. Na višino povprečnega neto osebnega dohodka torej posredno vpliva tudi število let zaposlitve kot zavarovalni zastopnik.

Po izločitvi spremenljivke leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik, je statistično značilna postala tudi spremenljivka spol zastopnika. Rezultati nam kažejo, da naj bi bili moški v povprečju bolj uspešni zavarovalni zastopniki kot ženske (prejemali naj bi višji povprečni neto osebni dohodek). Tega rezultata ne moremo upoštevati kot popolnoma verodostojnega, ker sem spremenljivko spol zastopnika v analizo vključil kot nepravo spremenljivko. Če pa upoštevamo še rezultate t-testa v prilogi v Tabeli 30 ugotovimo, da imajo moški v povprečju več let delovne dobe kot ženske. Pokazal pa sem tudi, da imajo bolj izkušeni zastopniki v povprečju tudi višji osebni dohodek. Torej lahko vseeno trdimo, da spol zastopnika vpliva na višino povprečnega neto osebnega dohodka.

Rezultati regresije nam povedo, da mora zavarovalnica Adriatic stremeti k zaposlovanju zastopnikov, ki želijo dolgoročno opravljati svoje delo, kot tudi k spodbujanju obstoječih zastopnikov k nadaljnjem delu. Starejši zastopniki, torej v povprečju tudi zastopniki z več let zaposlitve kot zavarovalni zastopnik, prejemajo višje osebne dohodke kot mlajši zastopniki oziroma zastopniki z manj delovne dobe. Višji dohodek zastopnika je odraz pridobitve več zavarovalnih premij, saj so zastopniki plačani po proviziji, to je dobro tako za zavarovalnico kot tudi za njen poslovni uspeh. Torej so zavarovalni zastopniki z več izkušnjami v povprečju boljši in uspešnejši zastopniki.

Starejši in bolj izkušeni zaposleni služijo kot zgled novim zaposlenim in so jim lahko mentorji. Za podjetje so zaposleni z dolgoletnim stažem v tem podjetju enako pomembni kot novi zaposleni. Dejstvo je, da velikokrat podjetja posvečajo preveč pozornosti novim zaposlenim zaradi stroškov selekcije in zaposlovanja, starejši zaposleni pa so velikokrat zaradi tega zapostavljeni. Potrebno pa je tudi poudariti, da so lahko stroški zamenjave dobrega in izkušenega zaposlenega zelo visoki, še posebno v organizacijah, kjer je potrebno stalno izobraževanje zaposlenih (Traut et al., 2000, str. 4). Zavarovalnica Adriatic torej ne sme pozabiti na zaposlene, ki so dalj časa zaposleni v podjetju, temveč jim mora posvečati vsaj enako pozornost kot novim zaposlenim.

7. UGOTOVITVE IZ INTERVJUJEV Z ZAVAROVALNIMI ZASTOPNIKI

V tem poglavju bom predstavil glavne ugotovitve iz intervjujev, ki sem jih imel z zavarovalnimi zastopniki po tem, ko so izpolnili anketo.

Potrebno je poudariti, da so skoraj vsi izmed zastopnikov, s katerimi sem imel intervju izpostavili nekakovostno in počasno komunikacijo s centralo Adriatica v Kopru. Dejali so, da informacije krožijo prepočasi in da je tudi obveščanje nepopolno, tako da zastopniki včasih posredujejo stranki napačne informacije. Poleg tega menijo, da se premalo uporablja e-mail za pošiljanje informacij.

Druga pogosta kritika je bila, da na centrali prepočasi sledijo novim trendom o zavarovanjih na trgu. Zastopniki neprestano odkrivajo nove poslovne priložnosti za trženje zavarovanj (zavarovanje odgovornosti odvetnikov, zdravnikov, delavcev na centru za socialno delo) in želijo širiti krog potencialnih zavarovancev, v centrali naj bi se prepočasi odzivali na nove potrebe trga.

Ko sem opravil tudi razgovore z vodilnimi na poslovni enoti Ljubljana sem slišal tudi drugo plat zgodbe. Razumljivo je, da želijo zastopniki takojšen odziv centrale na njihove prošnje, zahteve in vprašanja v zvezi z zavarovanji. Če želi zastopnik narediti samo nek »kozmetični« popravek pri zavarovanju (znižanje premije preko določene meje, znižanje vrednosti točk, ki določajo vrednost premije, preureditev nekega zavarovanja), da postane konkurenčen in s tem pridobi stranko, ponavadi dobi odgovor v razmeroma kratkem času. V kolikor pa zastopnik želi zavarovati popolnoma nov produkt (zavarovanje odgovornosti odvetnikov) pa je odzivni čas veliko daljši, lahko celo nekaj let. Zakon sedaj že določa, da morajo biti odvetniki zavarovani za odgovornost, tovrstnega zavarovanja ne ponuja še nobena zavarovalnica. Razlog je v tem, da morajo zavarovalnice temeljito pretehtati, kolikšen trg obstaja, kolikšna je verjetnost nastanka škodnega dogodka, kolikšna naj bo najvišja možna izplačana premija, kakšen je verjeten škodni rezultat in tudi kolikšna naj bo premija za tovrstno zavarovanje. Šele, ko so te analize narejene in če so ugodne se zavarovalnica odloči, da bo tržila neko zavarovanje.

Agencijski zastopniki pa so izpostavili še en morebiten problem zavarovalnih zastopnikov in to je prevelika fluktuacija direktnih zavarovalnih zastopnikov. Dejstvo je, da je velika večina direktnih zavarovalnih zastopnikov zaposlena šele eno leto in da ti zastopniki v povprečju tudi zelo hitro odidejo iz zavarovalnice. Le nekaj direktnih zastopnikov je na Adriatico zaposlenih več kot eno leto. Problem, ki se skriva za tem, je v tem, da vedno novi zastopniki sicer pridobijo tudi vedno nove stranke, vendar potem ko se zastopnik odloči, da ne bo opravljal več svojega posla, veliko strank tudi opusti zavarovanja pri Adriaticu, ker vsak zavarovanec ne zaupa kateremukoli zastopniku. Zavarovanci se večinoma odločajo za zavarovanje pri zavarovalnici, ker zaupajo zastopniku in ne ker zaupajo zavarovalnici. Zavarovanja, ki jih

ponujajo zavarovalnice, se med seboj zelo malo ali skoraj nič ne razlikujejo, to velja tako za pogoje zavarovanj in tudi premije.

Letos (2002) teče četrto leto odkar so se pri Adriaticu odločili, da bodo imeli poleg agencijskih zastopnikov tudi direktne zavarovalne zastopnike. V začetni fazi je še razumljivo, da je tolikšna fluktuacija med zastopniki, dejstvo pa je, da na fluktuacijo vplivajo tudi drugi dejavniki. V Ljubljani in okolici je velika ponudba in povpraševanje po delu, zato imajo zaposleni tudi večjo možnost izbire zaposlitve in v primeru, ko z neko zaposlitvijo niso zadovoljni jo tudi lažje zapustijo. Drugod po Sloveniji (Mariborska regija, Gorenjska) ni tolikšne ponudbe dela, zato je fluktuacija zaposlenih veliko manjša. Za zavarovalnico Adriatic velja, da je problem fluktuacije zavarovalnih zastopnikov prisoten samo v ljubljanski poslovni enoti. Pri agencijah problem fluktuacije zastopnikov ni več prisoten, vendar so imele podobne probleme z zaposlovanjem zastopnikov. Te težave so imele agencije v prvih nekaj letih svojega obstoja (večina agencij posluje že skoraj 10 let), sedaj pa so te probleme odpravili in večina agencij ima stalno število zastopnikov že nekaj let.

Obstaja pa še en razlog, zakaj direktni zavarovalni zastopniki zapuščajo Adriatic. Zastopnik, ki dobro opravlja svoje delo in ima visok osebni dohodek, kmalu ugotovi, da se mu do določene višine osebnega dohodka splača delati več, po tej višini dohodka pa ne. Razlog je v tem, da ko zastopnik pride iz nižjega v višji davčni razred mu država pobere preveč in razlika med njegovo plačo in zastopnikom, ki dela dosti manj, ni občutna. Zato se nekateri direktni zavarovalni zastopniki odločijo ustanoviti lastno agencijo (v kolikor mu Adriatic to dovoli) in opravlja svoje delo naprej, vendar kot samostojna pravna oseba. V agenciji je zastopnik sam svoj šef in si sam odmerja višino osebnega dohodka, ki je pri isti količini dela višji, kot pa če bi še vedno deloval kot direktni zavarovalni zastopnik.

Da bi rešili problem fluktuacije zavarovalnih zastopnikov, bi morala zavarovalnica Adriatic spremeniti način zaposlovanja zastopnikov. Kriteriji zaposlitve zastopnika so sedaj še vedno preveč podobni kriterijem zaposlitve zaposlenega, ki dela v pisarni in ne na terenu. Preveliko pozornost pa pri izbiri zaposlenega še vedno dajejo psihološkim testom. Psihološki testi so bolj prilagojeni za zaposlene v pisarnah in ne za zastopnike, katerih delo poteka na terenu, če pa jih že želijo upoštevati, bi jih morali bolj prilagoditi delovnim pogojem zavarovalnega zastopnika. Fluktuacijo zastopnikov bi zmanjšali tudi z izboljšanjem načina nagrajevanja zastopnikov (višje provizije, dodatne nagrade za delovno uspešnost) ter z izboljšanjem delovnih pogojev zastopnikov.

Fluktuacija direktnih zavarovalnih zastopnikov predstavlja velik problem za zavarovalnico. Kot sem ugotovil v analizi anket starost zavarovalnega zastopnika, posredno s tem leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik, pozitivno vpliva na višino pridobljenih zavarovalnih premij in s tem na uspešnost zavarovalnice in zastopnika. To je še en razlog, zakaj mora Adriatic problem fluktuacije direktnih zastopnikov čim prej urediti.

8. SKLEP

Na podlagi rezultatov analize lahko ugotovim, da so zavarovalni zastopniki zavarovalnice Adriatic, poslovne enote Ljubljana v povprečju zadovoljni s svojim delom. Na njihovo zadovoljstvo z delom pa vpliva več dejavnikov od zadovoljstva s sodelavci do zadovoljstva s soodločanjem pri delu in poslovanju. Pri analizi so bile nekatere povezave statistično potrjene, druge ne. Statistična neznačilnost povezav je lahko tudi posledica multikolinearnosti med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom zastopnika. Dokazana je bila tudi povezava med zadovoljstvom z delom in zvestobo podjetju.

Velika večina zastopnikov je pripravljena še dodatno delati za višji osebni dohodek. Razlog je v tem, da zastopniki v povprečju niso zadovoljni z zaslužkom. Zastopniki tudi niso zadovoljni z uporabo informacijske tehnologije, zato jim mora Adriatic na tem področju omogočiti boljše delovne pogoje.

Ugotovil sem tudi, da imata na višino povprečnega neto osebnega dohodka glavni vpliv starost zastopnika in s tem posredno število let zaposlitve kot zavarovalni zastopnik in spol zastopnika. Rezultati analize so pokazali, da imajo moški v povprečju daljšo delovno dobo kot ženske ter da imajo v povprečju tudi višji povprečni neto osebni dohodek. Moški so v povprečju torej bolj uspešni zavarovalni zastopniki kot ženske.

Problem, ki je bil ugotovljen šele na podlagi intervjujev z zastopniki, je prevelika fluktuacija direktnih zavarovalnih zastopnikov. Adriatic mora dolgoročno delati s svojimi zastopniki, saj imajo zastopniki z več let delovne dobe v povprečju višji osebni dohodek in s tem zavarovalnici prinesejo več zavarovalnih premij, to pa vpliva na boljši poslovni rezultat zavarovalnice. Izboljšati pa se mora tudi sodelovanje in izmenjava informacij med poslovno enoto Adriatica v Ljubljani in centralo v Kopru, da bi zagotovili večjo učinkovitost in uspešnost dela tako zavarovalnih zastopnikov kot poslovne enote kot celote.

Adriatic mora zavarovalnim zastopnikom omogočiti večjo stopnjo soodločanja pri delu in poslovanju, jim nuditi kakovostno informacijsko podporo in še naprej voditi svojo politiko izobraževanja zastopnikov, v kolikor želi doseči, da bodo tako direktni kot tudi agencijski zavarovalni zastopniki dlje ostali v zavarovalnici oziroma agenciji in s tem zavarovalnici omogočali dosežati dobre poslovne rezultate.

LITERATURA

1. Belch George Eugene, Belch Michael A.: Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 4th international Ed.. Boston (Mass.): Irwin/McGraw-Hill cop., 1999. 762 str.
2. Chen Z.X., Farh J.L., Tsui A.S.: Loyalty to Supervisor, Organizational Commitment and Employee Performance. Academy of Management Best Paper Proceedings, 1998, str. 1-9.
3. Chen Zhenxiong: Job Satisfaction and Intention to Stay. Journal of Managerial Psychology, 2001, 8, str. 650-660.
4. Churchill G.A., Jr.: Basic Marketing Research. 3th Ed. Worth etc.: The Dryden Press, 1996. 863 str.
5. Dernovšek Igor: Preveč imidža škoduje. Gospodarski Vestnik, Ljubljana 2002, 4, str. 74.
6. Dibb Sally: Marketing: Concepts and Strategies. 3rd European ed. Boston, New York: Houghton Mifflin, 1997. 842 str.
7. Frančiškovič Ivan: Kako uspešno prodavati osiguranje. Šibenik: »Štampa«, 1989. 134 str.
8. Frančiškovič Ivan: Osiguranje v tržišnom gospodarstvu. Zagreb: Croatia Osiguranja d.d., 1992. 265 str.
9. Jobber David: Principles and Practice of Marketing. 2nd Ed.. New York: McGraw-Hill, 1998. 711 str.
10. Končina Miro: Izvajanje tržne strategije zavarovalnice – tržno pozicioniranje in oblikovanje tržnega spleta. Dnevi slovenskega zavarovalništva. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 1996, str. 65-85.
11. Končina Miro: Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 331 str.
12. Kotler Philip: Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.

13. Kranjec Samo: Ponujeni Adriatic izboljšuje poslovanje. Finance, Ljubljana, 2002, 81, str. 23.
14. Lovelock Christopher, Wright Lauren: Principles of Service Marketing and Management. 2nd Ed.. Upper Saddle River (N.J): Prentice Hall, 2002. 436 str.
15. Rogelj: Vaje iz statistike 2. Ljubljana EF: 1999. 244 str.
16. Rovan, Turk: Analiza podatkov s SPSS za Windows. Ljubljana EF: 2001. 226 str.
17. Sharma Subhash: Applied Multivariate Techniques. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996. 493 str.
18. Šifrer Gorazd. Bolj restriktivni kot Evropa. Uspeh, Maribor, 1994, 2, str. 5.
19. Stern W. Louis, El-Ansary Adel, Coughlan T. Anne: Marketing Channels. Prentice Hall-International, Inc., USA, 1996. 576 str.
20. Traut Carl Ann, Larsen Rick, Feimer H. Steven: Hanging On or Fading Out? Public Personnel Management, 2000, 29, str. 343-347.

VIRI

1. Interni viri Adriatica. Koper: Adriatic d.d.. 2000, 2002.
2. Slovensko zavarovalno združenje. Ljubljana: Informator, 2002, 59, str.17.
3. Franca Olga, et al.: Priročnik Adriaticovega zavarovalnega zastopnika. Koper: Adriatic d.d.,1998. 43 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1. ANKETA	II
2. REZULTATI OPISNE ANALIZE SPREMENLJIVK	IV
3. REZULTATI LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI Z ZADOVOLJSTVOM Z DELOM	VII
4. REZULTATI LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI S POVPREČNIM NETO OSEBNIM DOHODKOM	X
5. REZULTATI T-TESTA SKUPIN, POVEZANI S PRIPRAVLJENOSTJO ZA DELO ZA VIŠJI OSEBNI DOHODEK	XII
6. REZULTATI T-TESTA SKUPIN, POVEZANI Z VPLIVOM SPOLA NA DOLŽINO LET ZAPOSLOTITVE ZASTOPNIKA	XII
7. REZULTATI MULTIPLE LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI Z ZADOVOLJSTVOM Z DELOM ZASTOPNIKOV	XIV
8. REZULTATI LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI Z ZVESTOBO PODJETJU	XV
9. REZULTATI MULTIPLE LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI S POVPREČNIM NETO OSEBNIM DOHODKOM	XVI

1. ANKETA

Pozdravljeni! Sem Gorazd Bedenčič in delam diplomsko nalogo na temo analize direktnih in agencijskih zavarovalnih zastopnikov. Anketo izvajam z namenom pridobiti podatke potrebne za ugotovitev zadovoljstva zastopnikov s svojim delom. Vprašalnik je anonimen, rezultati ankete pa bodo podani v agregatni obliki. Na vprašanja prosim odgovorite objektivno in tam kjer to potrebno navedite točne podatke, ki so potrebni da bo analiza ankete mogoča in ustrezno narejena. Hvala!

1.) Koliko časa ste zaposleni v zavarovalnici Adriatic (agenciji), kot zavarovalni zastopnik?

___ let

2.) Koliko ur na teden v povprečju posvetite vašemu delu?

___ ur

3.) Ali bi bili pripravljeni za višji zaslužek povečati povprečno tedensko količino ur namenjeno delu?

- a) DA
- b) NE

4.) Pri naslednjih vprašanjih prazno mesto, ki je najbližje vašemu dejanskemu mnenju označite s križcem!

zadovoljen sem z delom v Adriaticu (agenciji)	___ ___ ___ ___ ___ ___ ___	nisem zadovoljen z delom v Adriaticu (agenciji)
rad bi ostal v Adriaticu (agenciji)	___ ___ ___ ___ ___ ___ ___	zamenjati želim službo
Adriatic nudi zavarovancu več kot konkurenca	___ ___ ___ ___ ___ ___ ___	konkurenca nudi zavarovancu več kot Adriatic

5.) Obkrožite ustrezno številko pri vprašanju! (1-zelo sem nezadovoljen, 2-sem nezadovoljen, 3-negotov sem, 4-sem zadovoljen, 5-sem zelo zadovoljen)

Z MOŽNOSTIMI NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
Z DELOM ORGANIZATORJA MREŽE	1	2	3	4	5
Z ZASLUŽKOM	1	2	3	4	5
Z ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5
S SOODLOČANJEM PRI DELU IN POSLOVANJU	1	2	3	4	5
Z UPORABO INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE PRI DELU (programi, e-pošta, internet...)	1	2	3	4	5

S ŠTEVILOM IZOBRAŽEVANJ	1	2	3	4	5
S SAMOSTOJNOSTJO					
AGENTOV PRI DELU IN POSLOVANJU	1	2	3	4	5
S KAKOVOSTJO IZOBRAŽEVANJ	1	2	3	4	5

6.) Kako pomembni so mi pri delu naslednji cilji? (1-ni pomemben, 3-pomemben, 5-zelo pomemben)

DOBER ZASLUŽEK	1	2	3	4	5
DOLGOROČEN ODNOS S STRANKAMI	1	2	3	4	5
SOLIDEN ZASLUŽEK, DOVOLJ PROSTEGA ČASA	1	2	3	4	5
PRIDOBITI IZKUŠNJE, ZNANJA ZA NADALJNJE DELO	1	2	3	4	5
DOKAZATI SVOJE SPOSOBNOSTI, NAPREDOVATI	1	2	3	4	5

7.) Ocenite dejavnike, ki vplivajo na odločitev stranke, da se odloči za zavarovanje pri Adriaticu! (1-ni pomemben, 3-pomemben, 5-zelo pomemben)

UGLED PODJETJA	1	2	3	4	5
ŠIROK SPEKTER STORITEV	1	2	3	4	5
ZAUPANJE V ZASTOPNIKA	1	2	3	4	5
UGODNI PLAČILNI POGOJI	1	2	3	4	5
KAKOVOST STORITEV	1	2	3	4	5
NEZADOVOLJSTVO S KONKURENCO	1	2	3	4	5
CENE STORITEV	1	2	3	4	5
PRISTOP K STRANKI	1	2	3	4	5

8.) Koliko znaša vaš povprečni NETO mesečni zaslužek?

_____.000 SIT

9.)

SPOL: M Ž

LETO ROJSTVA: _____

2. REZULTATI OPISNE ANALIZE SPREMENLJIVK

Tabela 1: Opisna analiza spremenljivk: leta zaposlitve, povp. št. del. ur, povp. neto osebni dohodek, spol in starost zavarovalnega zastopnika

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Leta zaposlitve	29	1.00	11.00	4.379	3.499
Povp.št.del.ur na teden	29	10.00	50.00	38.793	10.661
Povprečni neto osebni dohodek	28	35.000,00SIT	300.000,00SIT	163.750,000SIT	67.913,684SIT
Starost	27	26.00	56.00	36.741	8.506
Povprečni neto osebni dohodek-zastopniki z delovno dobo 1 leto	10	80.000 SIT	150.000 SIT	114.000 SIT	20.655,911 SIT

Vir: Lastni izračuni

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev za spremenljivki: Pripravljenost delati za višji dohodek in spol zavarovalnega zastopnika

	Število	Odstotki (%)
PRIPRAVLJENOST DELATI ZA VIŠJI DOHODEK		
NE	7	24.1
DA	22	75.9
Skupaj	29	100.0
SPOL ZASTOPNIKA		
Ženski	14	48.3
Moški	15	51.7
Skupaj	29	100.0

Vir: Lastni izračuni

Tabela 3: Opisna analiza spremenljivk pri četrtem sklopu vprašanj v anketi

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zadovoljstvo z delom v Adriaticu	29	1.00	7.00	5.207	1.840
Rad bi ostal v Adriaticu	29	2.00	7.00	5.621	1.474
Adriatic nudi več kot konkurenca	29	1.00	7.00	4.483	1.573

Vir: Lastni izračuni

Tabela 4: Opisna analiza spremenljivk za ugotavljanje zadovoljstva zastopnikov

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Možnosti napredovanja	29	1.00	4.00	2.793	1.082
Delo organizatorja mreže	29	2.00	5.00	3.517	.829
Zaslужek	29	1.00	5.00	3.379	.863
Odnosi s sodelavci	29	1.00	5.00	3.690	1.004
Soodločanje pri delu in poslovanju	29	1.00	4.00	2.897	1.081
Uporaba informacijske tehnologije	29	1.00	5.00	2.655	1.233
Število izobraževanj	29	1.00	5.00	3.759	1.091
Samostojnost pri delu in poslovanju	29	1.00	5.00	3.793	1.177
Kakovost izobraževanj	29	1.00	5.00	3.552	1.089

Vir: Lastni izračuni

Tabela 5: Opisna analiza spremenljivk za ugotavljanje zadovoljstva zastopnikov brez vrednosti 3 (negotov-a sem)

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Možnosti napredovanja	19	1.00	4.00	2.684	1.336
Delo organizatorja mreže	18	2.00	5.00	3.833	.924
Zaslужek	19	1.00	5.00	3.579	1.017
Odnosi s sodelavci	21	1.00	5.00	3.952	1.071
Soodločanje pri delu in poslovanju	21	1.00	4.00	2.857	1.276
Uporaba informacijske tehnologije	19	1.00	5.00	2.474	1.504
Število izobraževanj	23	1.00	5.00	3.957	1.147
Samostojnost pri delu in poslovanju	27	1.00	5.00	3.852	1.199
Kakovost izobraževanj	21	1.00	5.00	3.762	1.221

Vir: Lastni izračuni

Tabela 6: Opisna analiza spremenljivk-ugotavljanje glavnega cilja zastopnikov

	N	Aritmetična sredina	Standardna napaka aritmetične sredine	Standardni odklon	95 % interval zaupanja	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Dober zaslužek	29	4.241	0.107	0.577	4.032	4.451
Dolgoročen odnos s strankami	29	4.655	0.103	0.553	4.454	4.856
Soliden zaslužek,dovolj prostega časa	29	4.172	0.132	0.711	3.914	4.431
Pridobiti izkušnje,znanja za nad. delo	29	4.276	0.139	0.751	4.003	4.549
Dokazati se,napredovati	29	4.172	0.122	0.658	3.933	4.412

Vir: Lastni izračuni

Tabela 7: Opisna analiza spremenljivk-ugotavljanje glavnih dejavnikov vpliva na odločitev potencialnega zavarovanca za zavarovanje

	N	Aritmetična sredina	Standardna napaka aritmetične sredine	Standardni odklon	95 % interval zaupanja	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Ugled podjetja	29	4.138	0.138	.743	3.868	4.408
Širok spekter storitev	29	4.172	0.132	.711	3.913	4.431
Zaupanje v zastopnika	29	4.724	0.084	.455	4.558	4.890
Ugodni plačilni pogoji	29	4.276	0.130	.702	4.020	4.532
Kakovost storitev	29	4.483	0.107	.575	4.274	4.692
Nezadovoljstvo s konkurenco	29	3.759	0.169	.912	3.427	4.091
Cena storitev	29	4.000	0.122	.655	3.762	4.238
Pristop k stranki	29	4.655	0.090	.484	4.479	4.831

Vir: Lastni izračuni

Tabela 8: Rezultati analize t-testa: Uporaba informacijske tehnologije

	Testirana vrednost = 4		
	t-preizkus	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (P)
Uporaba informacijske tehnologije	-5,875	28	,000

Tabela 9: Rezultati analize t-testa: Zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju

	Testirana vrednost = 4		
	t-preizkus	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (P)
Soodločanje pri delu in poslovanju	-5,500	28	,000

Vir: Lastni izračuni

Tabela 10: Rezultati analize t-testa: Zadovoljstvo z zaslužkom

	Testirana vrednost = 4		
	t-preizkus	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (P)
Zaslužek	-3,876	28	,001

Vir: Lastni izračuni

3. REZULTATI LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI Z ZADOVOLJSTVOM Z DELOM

Tabela 11: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-rad bi ostal v Adriaticu (agenciji)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	-.178	.894	.768	-.199	.844
	Rad bi ostal v Adriaticu (agenciji)	.958	.154		6.223	.000

A Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom

Vir: Lastni izračuni

Tabela 12: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-Adriatic nudi več kot konkurenca

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	3.064	.974	.409	3.145	.004
	Adriatic nudi več kot konkurenca	.478	.205		2.327	.028

a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom

Vir: Lastni izračuni

Tabela 13: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-zadovoljstvo z možnostmi napredovanja

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	2.543	.810	.561	3.140	.004
	Možnosti napredovanja	.954	.271		3.519	.002

A Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom

Vir: Lastni izračuni

Tabela 14: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-zadovoljstvo z zaslužkom

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka			
1	Konstanta (a)	2.818	1.349	.331	2.088	.046
	Zaslužek	.707	.387		1.825	.079
a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 15: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka			
1	Konstanta (a)	2.671	.867	.514	3.081	.005
	Soodločanje pri delu in poslovanju	.876	.281		3.116	.004
a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 16: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-zadovoljstvo s samostojnostjo pri delu in poslovanju

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka			
1	Konstanta (a)	2.737	1.085	.417	2.523	.018
	Samostojnost pri delu in poslovanju	.651	.274		2.381	.025
a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 17: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-zadovoljstvo z odnosi s sodelavci

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka			
1	Konstanta (a)	2.086	1.195	.462	1.745	.092
	Odnosi s sodelavci	.846	.313		2.703	.012
a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 18: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-zadovoljstvo z delom organizatorja mreže

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	4.312	1.532		2.815	.009
	Delo organizatorja mreže	.254	.424	.115	.600	.554
a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 19: Rezultati linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-povprečni neto osebni dohodek

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	5.917	.921		6.424	.000
	Povprečni neto osebni dohodek	0,001	.000	-.144	-.740	.466
a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo z delom						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 20: Korelacijski koeficienti in stopnje značilnosti

	Povprečni neto osebni dohodek	Spol	Starost	Leta zaposlitve
Korelacijski koeficienti				
Povprečni neto osebni dohodek	1.000	.528	.620	.525
Spol	.528	1.000	.352	.600
Starost	.620	.352	1.000	.590
Leta zaposlitve	.525	.600	.590	1.000
Stopnje značilnosti				
Povprečni neto osebni dohodek	.	.002	.000	.002
Spol	.002	.	.036	.000
Starost	.000	.036	.	.001
Leta zaposlitve	.002	.000	.001	.
N	27	27	27	27

Vir: Lastni izračuni

Tabela 21 : Korelacijski koeficienti in stopnje značilnosti

	Zadovoljstvo z delom v Adriaticu (agenciji)	Odnosi s sodelavci	Možnosti napredovanja	Adriatic nudi več kot konkurenca	Soodločanje pri delu in poslovanju	Samostojnost pri delu in poslovanju
Korelacijski koeficienti						
Zadovoljstvo z delom v Adriaticu (agenciji)	1,000	,462	,561	,409	,514	,417
Odnosi s sodelavci	,462	1,000	-,061	,166	,068	-,026
Možnosti napredovanja	,561	-,061	1,000	,187	,592	,555
Adriatic nudi več kot konkurenca	,409	,166	,187	1,000	,388	,307
Adriatic nudi več kot konkurenca	,514	,068	,592	,388	1,000	,460
Samostojnost pri delu in poslovanju	,417	-,026	,555	,307	,460	1,000
Stopnje značilnosti						
Zadovoljstvo z delom v Adriaticu (agenciji)	,	,006	,001	,014	,002	,012
Odnosi s sodelavci	,006	,	,376	,194	,363	,447
Možnosti napredovanja	,001	,376	,	,166	,000	,001
Adriatic nudi več kot konkurenca	,014	,194	,166	,	,019	,053
Adriatic nudi več kot konkurenca	,002	,363	,000	,019	,	,006
Samostojnost pri delu in poslovanju	,012	,447	,001	,053	,006	,

Vir: Lastni izračuni

4. REZULTATI LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI S POVPREČNIM NETO OSEBNIM DOHODKOM

Tabela 22: Rezultati linearne regresije: Povprečni neto osebni dohodek-leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
	B	Standardna napaka	Beta		
1 Konstanta (a)	117561.819	17710.593		6.638	.000
Leta zaposlitve	10429.589	3141.356	.546	3.320	.003
A Odvisna spremenljivka: Povprečni neto osebni dohodek					

Vir: Lastni izračuni

Tabela 23: Rezultati linearne regresije: Povprečni neto osebni dohodek-starost zastopnika

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	-12985.510	46678.688	.620	-.278	.783
	Starost	4894.767	1238.918		3.951	.001
A Odvisna spremenljivka: Povprečni neto osebni dohodek						

Vir: Lastni izračuni

Tabela 24: Rezultati t-testa skupin: Opisna analiza spremenljivk povprečni neto osebni dohodek-spol zastopnika

	spol	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Povprečni neto osebni dohodek	Ženski	13	130769.2	41324.23	11461.28
	Moški	15	192333.3	74471.15	19228.37

Vir: Lastni izračuni

Tabela 25: Rezultati t-testa skupin: Povprečni neto osebni dohodek-spol zastopnika

		Leven-ov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin		
		F	Stopnja značilnosti (P)	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (P)
Povprečni neto osebni dohodek	Predvidena enakost varianc	3,400	,077	-2,644	26	,014
	Predvidena ne-enakost varianc			-2,750	22,414	,012

Vir: Lastni izračuni

Tabela 26: Rezultati linearne regresije: Povprečni neto osebni dohodek-povprečno število tedensko opravljenih delovnih ur

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
		B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	73231.827	45747.332	.373	1.601	.122
	Povp.št.del.ur na teden	2335.953	1138.297		2.052	.060
a Odvisna spremenljivka: Povprečni neto osebni dohodek						

Vir: Lastni izračuni

5. REZULTATI T-TESTA SKUPIN, POVEZANI S PRIPRAVLJENOSTJO ZA DELO ZA VIŠJI OSEBNI DOHODEK

Tabela 27: Rezultati t-testa skupin: Opisna analiza spremenljivk zadovoljstvo z zaslužkom-pripravljenost delati za višji dohodek

	Pripravljenost delati za večji dohodek	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Zasluzek	ne	7	3,285	,755	,285
	da	22	3,409	,908	,193

Vir: Lastni izračuni

Tabela 28: Rezultati t-testa skupin: Zadovoljstvo z zaslužkom-pripravljenost delati za višji dohodek

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti (P)	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (P)	Razlika aritmetičnih sredin	Razlika standardnih napak aritmetične sredine	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnji	Zgornji
Zasluzek	Predvidena enakost varianc	,350	,559	-,324	27	,748	-,123	,380	-,903	,657
	Predvidena ne-enakost varianc			-,357	12,050	,727	-,123	,345	-,875	,628

Vir: Lastni izračuni

6. REZULTATI T-TESTA SKUPIN, POVEZANI Z VPLIVOM SPOLA NA DOLŽINO LET ZAPOSLOTITVE ZASTOPNIKA

Tabela 29: Rezultati t-testa skupin: Opisna analiza spremenljivk spol zastopnika-leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik

	Spol	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Leta zaposlitve	ženski	14	2,429	2,441	,652
	moški	15	6,200	3,406	,879

Vir: Lastni izračuni

Tabela 30: : Rezultati t-testa skupin: Spol zastopnika-leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti (P)	t	Stopnje prostosti	Stopnja značilnosti (P)	Razlika aritmetičnih sredin	Razlika standardnih napak aritmetične sredine	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnji	Zgornji
Zaslужek	Predvidena enakost varianc	3,895	,059	-3,405	27	,002	-3,77	1,108	-6,044	-1,499
	Predvidena ne-enakost varianc			-3,445	25,371	,002	-3,77	1,095	-6,025	-1,518

Vir: Lastni izračuni

7. REZULTATI MULTIPLE LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI Z ZADOVOLJSTVOM Z DELOM ZASTOPNIKOV

Tabela 31: Rezultati multiple linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-vse neodvisne spremenljivke

Model	Neodvisna spremenljivka (x)	Konstanta (a)	Stopnja značilnosti (F)	Determinacijski koeficient (R ²)	Korelacijski koeficient (R)	Nestandardizirani koeficient (b)	Stopnja značilnosti (P)
ZADOVOLJSTVO Z DELOM ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV							
A.	MODEL	-1,927	0,000	0,623	0,789		
	Možnosti napredovanja					0,759	0,018
	Odnosi s sodelavci					0,829	0,002
	Soodločanje pri delu in poslovanju					0,196	0,509
	Samostojnost pri delu in poslovanju					0,112	0,659
	Adriatic nudi več kot konkurenca					0,215	0,214

Vir: Lastni izračun

Tabela 32: Rezultati multiple linearne regresije: Zadovoljstvo z delom-neodvisne spremenljivke, brez spremenljivk zadovoljstvo s samostojnostjo in soodločanjem pri deli in poslovanju

Model	Neodvisna spremenljivka (x)	Konstanta (a)	Stopnja značilnosti (F)	Determinacijski koeficient (R ²)	Korelacijski koeficient (R)	Nestandardizirani koeficient (b)	Stopnja značilnosti (P)
ZADOVOLJSTVO Z DELOM ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV							
A.	MODEL	-1,683	0,000	0,611	0,782		
	Možnosti napredovanja					0,928	0,01
	Odnosi s sodelavci					0,837	0,00
	Adriatic nudi več kot konkurenca					0,270	0,086

Vir: Lastni izračuni

8. REZULTATI LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI Z ZVESTOBO PODJETJU

Tabela 33: Rezultati linearne regresije: Zvestoba podjetju-zadovoljstvo z delom

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient
1	.768	.589	.574

Vir: Lastni izračuni

Tabela 34: Rezultati linearne regresije: Zvestoba podjetju-zadovoljstvo z delom

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti (P)
	B	Standardna napaka	Beta		
1	Konstanta (a)	2.418	0.545	4.440	0.000
	Zadovoljstvo z delom	0.615	0.99	6.223	0.000

a Odvisna spremenljivka: Zvestoba podjetju

Vir: Lastni izračuni

9. REZULTATI MULTIPLE LINEARNE REGRESIJE, POVEZANI S POVPREČNIM NETO OSEBNIM DOHODKOM

Tabela 35: Rezultati multiple linearne regresije: Povprečni neto osebni dohodek-neodvisne spremenljivke

Model	Neodvisna spremenljivka (x)	Konstanta (a)	Stopnja značilnosti (F)	Determinacijski koeficient (R ²)	Korelacijski koeficient (R)	Nestandardizirani koeficient (b)	Stopnja značilnosti (P)
POVPREČNI NETO OSEBNI DOHODEK							
A.	MODEL	1924,339	0,01	0,703	0,495		
	Starost					3766,687	0,016
	Spol					44043,06	0,85
	Leta zaposlitve					812,084	0,843

Vir: Lastni izračuni

Tabela 36: Rezultati multiple linearne regresije: Povprečni neto osebni dohodek-neodvisne spremenljivke, brez spremenljivke leta zaposlitve kot zavarovalni zastopnik

Model	Neodvisna spremenljivka (x)	Konstanta (a)	Stopnja značilnosti (F)	Determinacijski koeficient (R ²)	Korelacijski koeficient (R)	Nestandardizirani koeficient (b)	Stopnja značilnosti (P)
POVPREČNI NETO OSEBNI DOHODEK							
A.	MODEL	-1085,568	0,000	0,703	0,494		
	Starost					3913,499	0,04
	Spol					46579,981	0,032

Vir: Lastni izračuni