



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica 1  
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2001, s. 4-6

## KOMPETENTNOSŤ PREDAJCU - PREDPOKLAD ÚSPECHU V OSOBNOM PREDAJI THE SALES REPRESENTATIVE COMPETENCY - PRECONDITION OF PERSONAL SELLING SUCCESS

Jozef VIŠŇOVSKÝ, Mária KELEMENOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The personality of a sales representative is of remarkable significance to succeeding in personal selling. His competency is therefore a presupposition of achieving success with this sort of sale. This issue was investigated on a group of commercial representatives (insurance service advisors) who work for an insurance company operating in the Slovak insurance market. The reason for studying this question was the fact that in spite of the company's effort to select qualified employees (sales representatives), there is a prevailing problem of unproportionally high external mobility (i.e. employees terminate the employment). The reasons for such mobility were studied and measures were proposed for stabilizing commercial agents to work at the analyzed insurance company.

Key words: personal selling, insurance advisors, external mobility, reasons for mobility

V mnohých organizáciách, popri využívaní moderných spôsobov predaja svojich výrobkov a služieb (napr. prostredníctvom dealerov, maklérov, veľkých maklérskejších spoločností, samostatných obchodníkov – živnostníkov, sprostredkovateľov atď.), sa ukazuje nevyhnutné (hlavne pre udržanie prosperity, ale aj z hľadiska plánovania a uskutočňovania vlastnej predstavy o budúcnosti organizácie) budovať a udržiavať si vlastnú, dobre fungujúcu obchodnú sieť, v ktorej významné postavenie pripadá tzv. **osobnému predaju**, ako jednej z foriem **priameho predaja**. Pre úspech v osobnom predaji má mimoriadny význam **osobnosť predajcu**. V každom obchode hrajú dobré vzťahy medzi kupujúcim a predávajúcim významnú rolu pri príprave a realizácii obchodnej transakcie. Kupujúci, ktorý je zneistený predajcom, ťažko si kúpi jeho produkt.

Predajca znechutený neúspechom často opúšťa dobrovoľne svoje pracovné miesto. Je to spravidla dôsledok skutočnosti, že sa neprekryla kompetentnosť predajcu s nárokmi daného pracovného miesta (resp. profesie).

### Cieľ a metódy

V podmienkach univerzálnej poisťovne, poskytujúcej širokú paletu poisťovacích produktov v Slovenskej republike, (ktorej takmer úplným vlastníkom je medzinárodná poisťovacia spoločnosť) sme skúmali:

1. príčiny vysokej externej mobility špeciálnej skupiny pracovníkov – **obchodní zástupcovia** (poradcovia pre poistenie) s využitím nami skonštruovaných špeciálnych dotazníkov,
2. názory obchodných zástupcov na **kompetenčný profil** nositeľov tohto funkčného miesta,
3. čo treba **urobiť pre stabilizáciu** novoprijímaných pracovníkov a ich efektívny výkon v organizácii v najbližšom období.

Dotazníky boli poslané 30 obchodným zástupcom poisťovne, pracujúcim v piatich pobočkách poisťovne v SR. Návratnosť dotazníkov bola nasledovná.

Na otázkové pole 2 dotazníkov na identifikáciu možných príčin vysokej externej mobility odpovedalo 28 respondentov (93% návratnosť).

Na otázkové pole s cieľom definovať kompetenčný profil obchodného zástupcu odpovedalo 30 respondentov (100% návratnosť). Respondentami neboli tí pracovníci, ktorí z poisťovne odišli, ale tí obchodní zástupcovia, ktorí v čase výskumu v poisťovni pracovali (v jej piatich oblastných pobočkách). Preto aj otázkové pole bolo postavené tak, aby identifikovalo možné chyby vo vedení tejto skupiny pracovníkov zo strany **vedenia** poisťovne na jednej strane a prípadnú nedostatočnú osobnú pripravenosť pracovníkov **úspešne zvládnuť nároky** tohto pracovného miesta na strane druhej.

Aby sa stanovené ciele splnili, bolo treba v predstihu vypracovať vhodný systém otázok otázkového poľa dotazníkov, čo bol metodický problém riešenia problematiky.

### Výsledky a diskusia

#### A. Dotazníky

##### 1. Návrh otázkového poľa dotazníka 1.

Cieľom dotazníka bolo zistiť možné nedostatky vo vedení obchodných zástupcov zo strany vedenia poisťovne, ktoré by mohli mať vplyv na pasívnu externú mobilitu.

Otázkové pole:

1. poznáte dlhodobé ciele obchodnej a marketingovej koncepcie poisťovne?
2. poskytuje Vám poisťovňa dostatočnú podporu pre uskutočňovanie obchodných aktivít?
3. máte dostatok informácií o jej produktoch a službách?
4. ste spokojný so spôsobom odmeňovania?
5. mohli by ste súhlasiť s tvrdením „Povolanie obchodného zástupcu je najzaujímavejšie v poisťovni“?
6. sú výsledky Vašej práce pravidelne vyhodnocované?
7. boli ste v poslednom čase za Vami dosiahnuté výsledky pochválený, resp. osobitne odmenený?
8. ste pri Vašej práci dostatočne motivovaný (plat, výhody, vzťahy, istota, sebarealizácia)?
9. mohli by ste súhlasiť s tvrdením: „Ak by som dostal lepšiu ponuku na prácu, menil by som“.

10. zúčastňujete sa na pravidelných tréningoch a školeniach pre obchodných zástupcov organizovaných poisťovňou?  
 11. ste hrdý na to, že pracujete v našej poisťovni?

### 2. Návrh otázkového poľa dotazníka 2.

Cieľom dotazníka bolo identifikovať možné nedostatky v kompetentnosti obchodných zástupcov.

Otázkové pole:

1. produkty, ktoré ponúkam, poznám dobre a vždy sa snažím, aby som povedal svojim klientom niečo nové o produktoch alebo službách ponúkaných našou poisťovňou,
2. všetky moje informácie, predovšetkým odpovede na ich otázky a reakcie na ich záujem sú vždy korektné, vyčerpávajúce a úctivé,
3. svojim klientom sa venujem i vtedy, keď to "nie je moja práca",
4. pravidelne jedenkrát týždenne dodatočne zisťujem u niekoľkých našich klientov ako sú spokojní s produktami a službami našej poisťovne,
5. často robím niečo, čím poteším svojho klienta,
6. napadajú ma nové možnosti, ako by som mohol využitím svojich osobných vlastností obohatiť svoju prácu a potešiť klientov,
7. práca obchodného zástupcu v našej poisťovni ma naplňuje uspokojením,
8. sám seba by som označil za "citlivého",
9. sám seba považujem za "priebojného" a "dominantného",
10. za svoj prvoradý cieľ považujem úspešnosť,
11. hrajú podľa Vás v obchodnom vzťahu emócie dôležitú úlohu?
12. často sa smejem a dávam tým najavo, že moja práca a rokovania s klientami sú pre mňa potešením,
13. sám seba považujem za človeka "emočne stáleho".

Odpovede respondentov na otázky dotazníka č. 1 a č. 2 mohli znieť: **áno, čiastočne, takmer nikdy.**

### 3. Návrh otázkového poľa dotazníka 3.

Cieľom skúmania bolo zistiť názorový potenciál obchodných zástupcov na požadované schopnosti, vlastnosti a zručnosti úspešného obchodného zástupcu. Ako predpoklady (podmieňujúcich faktory) úspechu tejto profesie, sme použili 15 charakteristík, ktoré uvádza Hammond, J. (cit. Ohovenom, M., 1996):

1. dobrý úsudok a zdravý rozum,
2. poznanie základných potrieb a trendov vo vlastnej organizácii, rovnako ako poznanie potrieb klienta s ktorým rokujete,
3. úroveň poznania o predmete rokovania,
4. minulé skúsenosť v rokovaní,
5. rozhodnosť,
6. trpezlivosť,
7. ovládanie neverbálneho jazyka (znaky, gestá, mlčanie, atď.),
8. dobrá sebakontrola najmä v citovej oblasti,
9. schopnosť plánovať úlohy,
10. integrita osobnosti,
11. intuitívna schopnosť vcítiť sa do pocitov iných ľudí (empatia),
12. schopnosť myslieť jasne a rýchlo pod tlakom a v neznámych situáciách,
13. schopnosť presvedčiť iných,
14. schopnosť počúvať,
15. schopnosť vyjadriť svoje myšlienky verbálne.

Škála možných odpovedí bola 5 miestna. Vybraná schopnosť či vlastnosť je: **zbytočná, mierne prospešná, prospešná, veľmi prospešná, mimoriadne prospešná.**

### B. Výsledky a ich interpretácia

Obmedzený rozsah príspevku neumožňuje uviesť podrobné výsledky výskumu. Preto sa obmedzíme na stručne zhodnotenie výsledkov. Na základe analýzy výsledkov dotazníka č. 1 možno konštatovať, že zo strany poisťovne je nevyhnutné:

- zvýšiť úroveň informovanosti pracovníkov obchodnej služby s dlhodobými cieľmi obchodnej a marketingovej stratégie, prehodnotiť systém motivačnej stratégie pre túto skupinu pracovníkov, kde treba posilniť nehmotné stimuly (pochvaly, nepeňažné odmeny atď.), pretože viac ako 2/3 pracovníkov nie je spokojných so systémom stimulácie,
- napriek relatívne dobrej úrovni hmotnej stimulácie, až vyše 50% pracovníkov obchodnej služby by v prípade vhodnej ponuky inými subjektami z poisťovne odišlo. Tento relatívne vysoký počet potenciálnych "nespokojencov" môže byť dôsledkom akejsi "vyhorelosti" pracovníkov obchodnej služby, keď po nadšenom vstupe do poisťovne a úspechu v profesii, nie sú následne v stave zvýšiť svoj výkon v práci s klientami,
- z dotazníka č. 2, ktorý je zameraný na **osobné vlastnosti** a komunikáciu s klientami vyplýva, že možné problémy neúspechu obchodných zástupcov by mohli byť v tom, že:
  - polovica respondentov seba charakterizovala ako emočne nestálych,
  - viac ako 1/3 obchodných zástupcov práca v poisťovni nenaplnia uspokojením.

Z uvedeného vyplýva, že je potrebné sprísniť nárokové kritériá na novoprijímaných pracovníkov a tieto vo výberovom konaní rešpektovať.

Výsledky dotazníka č. 3, ktorý zisťoval **kompetenčný profil** úspešného obchodného zástupcu sme komparovali s požiadavkami, ktoré pre podobnú pracovnú funkciu definoval Hammond J. z Harvardskej obchodnej školy. Uvedený autor na vzorke 32 špičkových pracovníkov obchodnej služby vo veľkej americkej banke skúmal tento problém a na základe názoru týchto pracovníkov určil poradie (váhu) 10 najdôležitejších podmieňujúcich faktorov. Toto jeho poradie komparujeme s názormi nami sledovanej vzorky obchodných zástupcov poisťovne. Poradie (váhu významnosti) oboch skupín uvádzame v tabuľke 1.

Z prehľadu je vidieť zreteľný rozdiel v názoroch medzi uvádzanými skupinami. Tento rozdiel je prednostne dôsledkom rozdielných podmienok v úrovni hospodárskeho rozvoja každej krajiny a z toho odvodených nárokov na úspešnú činnosť.

Zatiaľ čo v amerických podmienkach na popredných miestach (v zmysle významnosti, či váhy) sa vyskytujú schopnosti spojené s rozumovým prístupom k problému rokovania, v našich podmienkach pre úspech v práci obchodného zástupcu sú dôležité viac schopnosti viazané na emocionálne stránku človeka (schopnosť presvedčať ľudí, trpezlivosť, empatia). Podmieňujúce faktory uvádzané pracovníkmi poisťovne pod číslom 7, 8 a 10 (zvýraznené v tab.1), sa medzi desiatimi najdôležitejšími faktormi z pohľadu amerických expertov vôbec nevyskytujú.

Teda: Pre úspech na pracovnom mieste s približne podobným pracovným profilom u nás a v USA sú dominantnými rozdielne požiadavky. Z toho môžeme vyvodiť záver, že pri výberovom konaní na miesto obchodných zástupcov v sledovanej

**Tabuľka 1** Poradie desiatich najdôležitejších schopností a vlastností úspešného vyjednávača

A. podľa expertov americkej banky (1)	B. podľa obchodných zástupcov poisťovní (12)
1. schopnosť pripravovať a plánovať (2)	1. schopnosť presvedčať ľudí (9)
2. poznanie predmetu rokovania (3)	2. schopnosť vyjadriť svoje myšlienky (5)
3. schopnosť myslieť jasne a rýchlo (4)	3. trpezlivosť (10)
4. schopnosť vyjadriť svoje myšlienky (5)	4. úroveň poznania o predmete rokovania (13)
5. umenie počúvať (6)	5. dobrý úsudok (7)
6. dobrý úsudok (7)	6. rozhodná myseľ (11)
7. integrita (8)	7. intuitívna schopnosť vcítiť sa do pocitov iných ľudí (14)
8. schopnosť presvedčať ľudí (9)	8. poznanie základných potrieb a trendov vo vlastnej organizácii, rovnako ako poznanie klienta, s ktorým rokujete (15)
9. trpezlivosť (10)	9. integrita (8)
10. rozhodná myseľ (11)	10. dobrá sebakontrola hlavne v citovej oblasti (16)

**Table 1** Order of the most important qualities of a successful sales representative (1) according to American bank experts, (2) ability to prepare and plan, (3) knowledge of subject of business dealing, (4) clear and rapid thinking, (5) ability to express his/her ideas, (6) ability to listen, (7) good judgement, (8) integrity, (9) ability to persuade people, (10) patience, (11) decisive mind, (12) according to insurance sales representatives, (13) knowledge level of subject of business dealing, (14) intuitive ability to enter into feelings of other people, (15) to know basic needs and trends of own company as well as the client you negotiate with, (16) good self-control, especially of feelings

poisťovní sa musí viac prihliadať na osobnostné črty uchádzačov. Tento poznatok bol premietnutý do tvorby nárokových kritérií, kde okrem klasických kritérií sa pri záverečnom hodnotení uchádzačov o miesto obchodného zástupcu budú hodnotiť tiež:

- vzhľad a vystupovanie,
- schopnosť nadviazať kontakt,
- komunikatívnosť a schopnosť počúvať iných,
- sebaovládanie,
- vytrvalosť a výkonnosť v záťažových situáciách,
- ciele a životné predstavy do budúcnosti,
- záujmy a voľnočasové aktivity.

## Záver

Pre zníženie **externej mobility** profesie obchodný zástupca musí poisťovňa pri výberovom konaní pripisovať väčšiu váhu **motivačným a osobnostným predpokladom** uchádzačov. V súvislosti s osobnosťou obchodného zástupcu je dôležité uviesť si, že:

- obchodný zástupca je osoba, ktorá zabezpečuje priamy kontakt medzi poisťovňou a klientelou,
- v najväčšej miere reprezentuje poisťovňu navonok,
- je nositeľom firemného imidžu a firemnej kultúry.

**Profil obchodného zástupcu** by mal zahŕňať odborné kompetencie a osobnostné vlastnosti. Odborné kompetencie by pritom mali zahŕňať všeobecné **vedomosti** z oblasti poisťovníctva a finančníctva, odborné vedomosti o poisťných produktoch, všeobecný spoločenský prehľad. Ďalej by mal uchádzač, resp. novoprijatý obchodný zástupca disponovať nasledovnými intelektovými **schopnosťami** a psychomotorickými **zručnosťami**:

- sociálnymi a komunikačnými (v osobnom, telefonickom a písomnom kontakte),

- efektívnou sebaaprezentáciou a prezentáciou firmy,
  - autodiagnostikou a diagnostikou klienta,
  - plánovaním a organizovaním vlastnej práce,
  - zvládaním záťaženia a stresu, riešením konfliktných situácií.
- Pri výbere a prijímaní obchodných zástupcov považujeme za vhodné zamerať sa na overovanie a skúmanie nasledovných **osobnostných vlastností**:

- spoľahlivosť,
- dôveryhodnosť,
- pracovitosť,
- iniciatívnosť,
- emocionálna stabilita,
- komunikatívnosť,
- slušnosť,
- kooperatívnosť,
- tvorivosť,
- asertívnosť a empatia.

## Súhrn

Pre úspech v osobnom predaji má mimoriadny význam osobnosť predajcu. Kupujúci, ktorý je zneistený predajcom, ťažko kúpi jeho produkt. Kompetentnosť predajcu je teda predpokladom úspechu v osobnom predaji. Tento problém sme sledovali na skupine **obchodní zástupcovia** (poradcovia pre poistenie) v poisťovni pôsobiacej na slovenskom poisťovacom trhu. Ide o univerzálnu poisťovňu poskytujúcu širokú paletu poistení. Takmer výlučným vlastníkom poisťovne je medzinárodná poisťovacia spoločnosť. Dôvodom pre skúmanie problematiky bola skutočnosť, že napriek snahám o dobrý výber pracovníkov v skupine obchodných zástupcov pretrvávajú neúmerne vysoká úroveň externej mobility (rozvázovaním pracovného pomeru zo strany zamestnancov). V našej práci sme hľadali príčiny tohto stavu a navrhli opatrenia ako pracovníkov obchodnej služby v poisťovni stabilizovať.

**Kľúčové slová:** osobný predaj, poradcovia pre poistenie, externá mobilita, príčiny mobility

## Literatúra

- ARMSTRONG, P. 1999. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. 695 s. ISBN 80-7169-614-5
- HORÁLKOVÁ, M. 2000. Lidské zdroje – faktor konkurenční výhody. In: Zborník z konferencie Medzinárodné vedecké dni 2000, Nitra : FEM SPU, Nitra, 2000, I. diel. s. 127-130.
- KELEMENOVÁ, M. 2000. Návrh na zdokonalenie prijímania pracovníkov v poisťovni "X": Diplomová práca. Nitra : FEM SPU, 2000, 52 s.
- MOHÁR, Š. 1999. Metódy a stratégie vzťahov v osobnom predaji: Doktorská dizertačná práca. Bratislava : Fakulta manažmentu Univerzity Komenského, 1999, 125 s.
- OHOVEN, M. 1996. Power - Selling - Mágie úspešného predaja. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-09-3
- VETRAKOVÁ M. 2000. Analýza pracovného miesta a jeho hodnotenie. In: Studia oeconomica 10, Banská Bystrica : Univerzita M. Bela, 2000, s. 91 ISBN 80-8055-382-3
- VIŠŇOVSKÝ, J. 1998. Faktory ovplyvňujúce prácu s ľudskými zdrojmi v podnikoch. In: Zemědělská ekonomika, roč. 44, 1998, č. 6, s. 241-244.

**Kontaktná adresa:**

prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD. Katedra manažmentu a marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitr