

FAKTORI USPEŠNOSTI PRODAJE OSIGURANJA

Drakulić Neziri Aleksandra ¹

Tepavac Rajko ²

Subotić Zoran ³

Sažetak: Tehnologija i dostupnost novih izvora podataka sve više utiču na osiguranje. Informacije se, jednom kada se digitalizuju, koriste za poboljšanje procesa duž lanca vrednosti osiguranja. Brzo širenje senzora omogućenih putem interneta i sveprisutna povezanost omogućavaju nove načine komuniciranja, razmene informacija i osiguranja. Kanali distribucije odgovaraju na promene u preferencama potrošača. Sajtovi za upoređivanje cena, koji postoje već duži niz godina, pružaju potrošačima više informacija o proizvodima i troškovima, naročito za proizvode koji se više kombinuju, kao što su auto i putničko osiguranje. Oni često prodaju proizvod direktno bez angažovanja posrednika ili brokera. Savremeni potrošači se više oslanjaju na svoje odluke o osiguranju i žele da se integrišu putem različitih kanala prilikom istraživanja i kupovine osiguranja. U srcu bilo kakvog poremećaja u industriji – uključujući osiguranje – ključna je činjenica: Uspon i usavršavanje digitalnih tehnologija sledeće generacije je ključni faktor uspeha u budućem radu. Pošto se ljudi zamenjuju softverom i tehnologijom u širokom spektru aktivnosti u sektoru osiguranja, tehnološka promena dovodi

1 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska br. 2, Novi Sad, e-mail: alexandradrakulic@gmail.com

2 "Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska br. 2, Novi Sad

3 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska br. 2, Novi Sad, e-mail: zoran.subotic@mtt.gov.rs

do promena u potrebama kadrova. Postojeći setovi veština više nisu potrebni, a osiguravači se suočavaju sa izazovima restrukturisanja radne snage. Mnogi osiguravači vide privlačenje pravih 'digitalnih' talenata kao ključnih investicionih oblasti za izgradnju platforme za promene i konkurentsku prednost.

Ključne reči: osiguranje / prodaja / faktori / inovacije / tehnologija / izazovi / tržište

UVOD

Razvoj privrede zavisi od ispravnosti njenog finansijskog sistema. Sektor osiguranja je jedan od glavnih aktera u finansijskom sistemu. Sektor osiguranja u svetu raste vrlo brzo. Osiguravajuća društva se takmiče ne samo sa sobom, već i sa drugim finansijskim institucijama u finansijskoj industriji. Sa ulaskom osiguravajućih društava iz privatnog sektora povećao se broj osiguravajućih kompanija širom sveta.

Visok nivo konkurencije je najvažniji faktor uticaja na strukturu i aktivnosti sistema. Sve više osiguravajućih firmi dostupne su u svakom delu sveta čak i u malim gradovima, i ruralnim područjima. Uz sve veću svest među ljudima o osiguranju, različitim uslugama koje pružaju kompanije i dostupnosti objekata osiguranja, sektor osiguranja raste vrlo brzo i postoji potreba da se identifikuju glavni faktori koji utiču na izbor kupca za osiguravajuća društva. Usluge koje pružaju osiguravajuća društva su skoro slične po prirodi i tipu i stoga su klijenti izloženi raznovrsnim odlukama.

To znači da postoje neograničeni izbori promene te kupci biraju alternativu koja im daje maksimalno zadovoljstvo prilikom upućivanja na različite faktore koji razlikuju koristi osiguranja jedni od drugih. Konkurencija među osiguravajućim društvima bazirana je na tehnologiji i inovativnim proizvodima i uslugama koje pružaju osiguravajuća društva koja im mogu pomoći da privuku i zadrže kupce. Konkurencija i zasićenost u industriji osiguranja zahtevaju da osiguravajuća društva budu više fokusirana na kupce, jer su kupci danas zabrinuti zbog vrednosti novca. Osiguravajuće institucije moraju kreirati unosnu bazu klijenata kako bi povećale svoj tržišni udeo te identifikovati faktore koji utiču na izbor selekcija osiguranja.

Osiguravajuća društva su shvatila potrebu da usvoje pristup usmeren na ljude, umesto da se koncentrišu samo na profitno orijentisan pristup ka unapređenju usluga klijenata. Pošto kupci postaju sve zahtevniji i

sofisticiraniji, postalo je važno da sektor osiguranja odredi faktore koji su relevantni za kupce. Da bi sprečili migraciju klijenata i privlačili nove, veoma je važno da osiguravajuća društva razumeju želje kupaca da ponude usluge koje im zahtevaju. Sa intenziviranom konkurencijom u industriji, vitalno je da osiguravajuća društva shvate kako kupci biraju svoju osiguravajuću kompaniju.

Istraživanje i procena takvih informacija će pomoći kompanijama da identifikuju odgovarajuće marketinške strategije koje su potrebne za održavanje i opstanak na tržištu. Potrošačka tržišta mogu se segmentirati na više osnova (Mathur & Tripati, 2014). Segmentacija tržišta kupaca pomaže osiguravajućoj kompaniji da diskriminiše klijente osiguranja u željenim kategorijama, tako da se njihove potrebe i želje mogu efikasno adresirati u svrhu pripreme zdravih i efikasnih marketinških strategija. Potrošačko tržište može se segmentirati na osnovu demografskih razlika i stoga bi trebalo proceniti uticaj ovih varijabli na uticaj izbora kupca. Stoga, nepropisna identifikacija pravih determinanti odluke kompanije može dovesti do gubitka potencijalnih kupaca.

Kroz efikasne prodajne aktivnosti, olakšana je motivacija prodajnih snaga, pa postoje veze vezivanja između kupaca i osiguranja. Kvalitet, kapacitet i karakter osiguravajućeg društva koje je organizacija usluga je na taj način inkapsulirana u aktivnosti prodajnih snaga (Olowokudejoa, Ajemunigbohunb, 2015). Međutim, u studiji Stanton i sar. (1991), izričito je navedeno da će dobro motivisana prodajna snaga proširiti više napora u ostvarivanju organizacionih ciljeva, dok će loša motivisana prodajna snaga biti skupa organizaciji u smislu slabijeg učinka, prekomernog prometa osoblja, povećanih troškova, veće upotrebe vremena menadžera prodaje i negativnih efekata na moral zaposlenih.

MOTIVACIJA KAO FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

Distribucija finansijskih proizvoda se promenila u poslednjih 20 godina. Osiguravajuće kompanije i banke su prisiljene da optimizuju svoje distributivne kanale i prilagođavaju ih zahtevima kupaca. Broj registrovanih posrednika je opao u poslednjih nekoliko godina i pokazuje trenutni trend u ovoj industriji. Broj povezanih (posrednika / posrednika sa odobrenjem) posrednika je opao u poslednjih nekoliko godina, dok se broj brokera za osiguranje povećao. Danas su mnoge banke i osiguravajuća

društva primetili ovaj trend i promenili proces distribucije (Bikker, 2016).

Danas „čista distribucija“ nije dovoljna, a osim kontakta sa kupcima, važni su i drugi faktori kao što su reputacija kompanije i zaposleni, kao i strategija distribucije, sistem i struktura. Facebook, Twitter i drugi savremeni kanali distribucije su deo nove ere. Osiguravajuća društva i banke sada mogu povećati svoj profit koristeći ove nove distributivne kanale i optimizovati ih. Klasični kanali koji se koriste godinama mogu biti zastareli i moraju biti prilagođeni prema budućim uslovima i okolnostima, jer pravni, politički i ekonomski faktori utiču na tržište (Seitz, 2014).

Na primer, „Riester-Pension“ razvijen 2002. godine i „Rurup-Pension“, razvijen 2005. godine doveli su do ogromnih promena u sektoru osiguranja. Strategije distribucije i kanali su veoma važan faktor u određivanju uspeha i konkurentnosti kompanije. Preduzeća moraju da kontrolišu i optimizuju posebno distribuciju posrednika i poštuju jake i slabe strane. Često su osiguravajuće kompanije i banke dugogodišnja preduzeća, a strukture i strategije su vrlo rigidne i fiksne. Zbog toga je veliki izazov optimizovati ove strukture i strategije za implementaciju modernih i tržišno orijentisanih distributivnih kanala. Zbog ove promene neophodno je veće trošenje, na primer za restrukturiranje ili prekvalifikaciju, a zaposleni moraju biti usmereni na ove nove i optimizovane kanale, kao što su kolaborativne stranice, platforme društvenih medija ili druge nove tehnologije. Treba takođe optimizovati i postojeće kanale, na primer nezavisne organizacije za distribuciju. Postoje različiti kanali distribucije koji se najbolje uklapaju sa svakim demografskim ili pojedinačnim finansijskim proizvodima. Prema tome, kompanije moraju da provere da li je posrednička prodaja najbolji način distribucije i inicirati druge načine ako je potrebno za njihov budući uspeh.

Razvoj u prošlosti pokazao je da se 85% ukupnih plaćenih premija zasniva na proizvodima (životno osiguranje, zdravstveno osiguranje i osiguranje odštete) koje su posrednici iz kompanija, gazdinstava ili banaka prodali novim kupcima u 2012. godini. U odnosu na 2011. godinu direktna distribucija osiguranja putem interneta ili telefona povećala se, ali samo u manjem stepenu. Upotrebom ovih faktora uspeha posrednička distribucija je uspešna strategija za banke i osiguravajuća društva u budućnosti (Seitz, 2014).

UPRAVLJANJE ZNANJEM U INDUSTRIJI OSIGURANJA I ODNOSIMA S KUPCIMA

Prelazak na ekonomiju znanja povećao je složenost radnih aktivnosti. U ekonomiji znanja menadžeri rizika će morati upravljati novim klasama rizika. Fokus se već pomera od upravljanja materijalnim dobrima do upravljanja nematerijalnim oblastima znanja koje se trajno razvijaju. Poslodavci su prepoznali vrednost identifikacije i pristupa raznolikosti stručnosti i znanja iz različitih izvora kako bi radili na zajedničkim ciljevima. Znanje je konkurentna prednost u osiguranju osiguranja i servisiranja. Davanje prave informacije ispravnoj osobi je ključ u uspešnoj konkurenciji. Neke od najpoželjnijih i najbolje plaćenih uloga u osiguranju danas su u upravljanju rizicima, potraživanjima, proizvodima, operacijama, tehnološkim ulaganjima, nekretninama, finansijama, oglašavanju, marketingu i, naravno, u prodaji. Mogućnosti za menadžersku karijeru obiluju spektrom osiguranja jer je liderstvo u ovoj funkciji ključno za održavanje rasta današnjih osiguravača i koje prevazilaze pravila prodaje. Osiguravači pretvaraju bogatstvo informacija koje poseduju u znanje na više načina. Osim toga, osiguravači stavljaju informacije na Internet, ali danas je politika obrazovanja ključni element za usluge osiguranja klijenata (Plescan, Gavriletea, 2008).

Termin upravljanje odnosima sa klijentima obuhvata sve one koncepte koje preduzeća koriste u odnosu na svoje klijente, uključujući snimanje, čuvanje i analizu informacija o kupcima, uzimajući u obzir privatnost i sigurnost podataka. Ovo je poslovna strategija koja utiče na procese, kulturu i tehnologiju organizacije kako bi optimizovala prihode i povećala svoju vrednost razumevanjem i zadovoljavanjem potreba pojedinih potrošača. Implementacija takvog sistema podrazumeva sistematizaciju operacija specifičnih za svako određeno područje, u određenom unapred određenom redosledu i uzimajući u obzir niz komponenata kao što su: analiza odnosa između kompanija i klijenata u prodaji, marketingu i uslugama, određivanje profitabilnosti uvođenja CRM sistem analizom troškova i vremena potrebnog za implementaciju CRM-a, kao i projekta i podataka neophodnih za sprovođenje CRM procesa (Nwankwo, 2013).

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM – Customer-Relationship Management) obuhvata širok spektar aktivnosti počevši od segmentacije kupaca u bazi podataka i nastavlja sa sticanjem novih kupaca i

zadržavanjem postojećih. Zbog toga CRM nije samo tehnologija već inteligentni sistem, pristup klijentima, pristup filozofiji organizacije u radu sa svojim kupcima. Pre svega, za fer i delotvornu segmentaciju klijenata, baza podataka o kupcima mora biti prilično bogata informacijama. Ovo uključuje demografske informacije, informacije o načinu života, porodici, potrebama i preferencijama. Izazov većine organizacija je da prikupi ove podatke s obzirom da u normalnom procesu prodaje i obavljanja usluga prikupljaju veoma male informacije ove vrste.

Svaka osiguravajuća kompanija ima u svojoj strukturi ovakav entitet. Aktivnost aktuarskog računa, ostvarena u određenim specifičnim izveštajima, u velikoj meri zavisi od složenosti i performansi IT sistema. Aktuarska obračunska aktivnost je usko povezana sa aktivnostima zajma, sa jakim tehničkim karakterom. Sve u svemu, aktivnost aktuarskog obračuna, prvenstveno uključuje prikupljanje statistike o verovatnoći osigurane štete koja se javlja unutar specifične kategorije kojoj pripadaju osigurani ciljevi (Nwankwo, 2013).

U životnom osiguranju ovaj zadatak nije komplikovan uopšte, te koji se sastoji od predviđanja stope smrtnosti prema starosti, u kombinaciji sa drugim faktorima kao što su pol, zanimanje, pušenje itd. U neživotnom osiguranju, klasifikacija osiguranih ciljeva podrazumeva složenije aktivnosti zbog raznolikosti i mnoštva tehničkih karakteristika. Jednom kada se prikupe statistički podaci koji se odnose na kategorije osiguranih ciljeva, sledeći korak je da istinito procenimo buduće gubitke u dovoljno dugom vremenskom periodu u zavisnosti od kojih se utvrđuju stope tehničkog osiguranja. Drugi korak se sastoji u analizi ovih baza podataka, njegov cilj je segmentacija, unakrsna prodaja, dugoročno zadržavanje klijenata itd. Ciljevi se postižu kroz različite pristupe analize tj. udruživanjem podataka, grupisanjem ili klasifikacijom.

Sledeći korak se odnosi na značaj interakcije sa osiguravačem na lokaciji i raznim kanalima koji su dostupni potrošaču, što je izuzetno važno za efikasno upravljanje uslugama. CRM šema se odnosi na konzistentnost komunikacije između različitih kanala kroz koje organizacija pruža usluge svojim klijentima. Obezbeđivanje konzistentne komunikacije između različitih kanala (kontakt centara, prodajnih i servisnih zavisnih preduzeća, portala) je problematično ako ne postoji integrisani pristup za čuvanje i pristup informacija prikupljenih od kupaca (Bhatnagar, Ranjan, 2011).

Takođe je neophodno sprovesti neke inteligentne mere na radnim mestima koja nakon primanja sakupljenih sirovih podataka moraju biti u stanju da naprave neophodne veze za povećanje unakrsne prodaje na osnovu profila klijenta i njegove dugoročne lojalnosti. Korisnici osiguravajućih društava obično imaju više ugovora sa istim osiguravačem. Uopštavanje klasične analize preživljavanja može se koristiti za ispitivanje rizika od gubitka kupca kada se odluči da otkaže početnu polisu osiguranja. Ova metoda, koju su analizirali Guillen, Nielsen, Scheike i Perez Marin (Matis, Ilies, 2014), ne pretpostavlja da su parametri modela fiksirani tokom vremena, već da se mogu promeniti. Autori pokazuju kako se predviđanja o verovatnoći gubitka kupca mogu ispraviti poboljšanjem načina upravljanja kompanijskim rizikom i upravljanjem odnosima sa klijentima. Mehanizam za prikupljanje povratnih informacija od kupaca je takođe jedan od izazova procesa implementacije CRM-a.

Ovaj mehanizam je uspostavljen i primenjuje se kroz istraživanje tržišta i fokus grupe, ali rezultat je ograničen zbog male količine uzoraka i nedovoljne učestalosti istraživanja. Stoga je izazov za osiguravače da razviju tekući mehanizam za primanje povratnih informacija od kupaca, distributera i zaposlenih, omogućavajući im uvođenje proizvoda i usluga koji zadovoljavaju potrebe potrošača. Konačno, potrebno je stvoriti integrisani pogled na informacije o korisnicima, u svim jedinicama organizacije. Zbog toga osiguravač mora slično pristupiti klijentu, preko svojih kompanija, odeljenja i proizvoda. Ovaj sistem je takođe izuzetno važan sa perspektive rizika, a osiguravač može da posmatra akumulaciju rizika u slučaju kupca koji koristi više proizvoda kompanije (Matis, Ilies, 2014).

IZAZOVI OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA NA TRŽIŠTU OSIGURANJA

Osiguranje je industrija sa malim angažmanom kupaca. Anketa 2014., od strane Morgan Stanley i Boston Consulting Group (IIF, 2016) otkrila je da potrošači manje sarađuju sa osiguravaocima nego sa bilo kojom drugom industrijom u industriji. Mnogi osiguravači imaju ograničenu interakciju sa značajnim delom krajnjih potrošača jer su znatan dio njihovog poslovanja posredni – brokeri, na primer, naplaćuju impresivne godišnje nadoknade od 45 milijardi dolara od osiguravača širom sveta. Pored toga, spora digitalizacija industrije ometala je visoku frekvenciju interakcije između osiguravača i osiguranika.

Velike promene u demografiji klijenata, ponašanjima i očekivanjima su u toku i biće važne posledice za osiguranje. Ovu promenu vodili su millennials, osobe rođene između 1980. i 2000. godine. Ova generacija će predstavljati polovinu globalne radne snage do kraja decenije. U Sjedinjenim Državama već čine najveći udeo ukupne populacije, kao i zaposlenih u populaciji, sa 26% i 34% (IIF, 2016).

Milenijumska generacija (Millennials), čija je izloženost digitalnim tehnologijama i inovativnim platformama od ranog uzrasta od njih napravila prvu generaciju „digitalnih domorodaca“, počinju da se kreću ka svom vrhuncu zarađivanja i trošenja te postaju uticajni segment stanovništva. Njihova velika očekivanja za usluge zasnovane na tehnologiji, pogodnost, transparentnost, brzina, redovno angažovanje i personalizovano iskustvo koje odražavaju njihove potrebe definišu kako se proizvodi i usluge isporučuju. Njihova očekivanja predstavljaju poseban izazov za industriju osiguranja.

Zahvaljujući novim softverskim rešenjima, pojavljuju se inovativna rešenja za upravljanje rizikom i poređenjem. Na primer, Embroker, sa sedištem u San Francisku pruža besplatnu platformu za mala i srednja preduzeća za upravljanje i kupovinu poslovnog osiguranja. Prema osnivaču i direktoru kompanije Matt-u Milleru, Embroker gradi prvi sistem upravljanja komercijalnim osiguranjem na svetu. On kaže da je cilj kompanije da reinvestiraju industriju tako što će dati finansijskim direktorima, vlasnicima preduzeća i menadžerima alate za razumevanje njihovih troškova osiguranja i poboljšati njihov program upravljanja rizicima (IIF, 2016).

Softver Embrokera ima nekoliko korisnih funkcija, uključujući mogućnost sakupljanja i upoređivanja različitih politika, rezimiranje dokumenata i praćenje sertifikata o osiguranju i potraživanjima na jednoj platformi. Softver je trenutno u beta verziji. Britanski Brolli takođe nudi besplatnu platformu za upravljanje osiguranjem, ali za pojedince, a ne za preduzeća. Platforma kompanije – koju pokreće veštačka inteligencija – omogućava pojedincima da nadgledaju sve svoje politike i identifikuju oblasti pokrivanja koje nedostaju ili dupliraju i da li mogu dobiti pokriće po boljoj ceni. Brolli je trenutno u beta verziji i lansirace se kasnije ove godine. Druge kompanije koje pružaju slične digitalno fokusirane usluge s ciljem pojednostavljenja, personalizacije i povećanja transparentnosti politika osiguranja za svoje kupce su Knip, sa sedištem u Švicarskoj, Nekt Insurance i California Genius u New Yorku. Ovi agregirani sistemi

pomažu korisnicima da pređu na brojne veb stranice jer su informacije dostupne na jednoj intuitivnoj platformi (IIF, 2016).

Uloga tehnologije osiguranja je procesna i papirno orijentisana industrija. Dakle, postoji razlog da promena načina na koji osiguranje posluje, na bolje načine pronalazi nove načine rukovanja informacijama i obnavljanja ručnih procesa koji danas guraju planine papira od mesta do mesta i odeljenja do odeljenja. Ključ je upravljanje procesom i papirom optimalno za postizanje najefikasnijih rezultata.

Prvi korak u prevazilaženju ograničenja osiguranja papirnim dosijeima i ručnim procesima je modernizacija starih sistema koji vode većinu osiguravajućih kompanija u smislu osnovne administracije. Veliki broj transakcija i izrađenih papira svakog dana čini upravljanje poslovnim procesima novim i bitnim za osiguravajuća društva. Pošto BPM (Business Process Management) efikasno upravlja složenim procesima u više sistema, on može pružiti poboljšanu kontrolu procesa i povećanu agilnost. Inicijativa BPM koja uključuje industrijske standarde ima svojstvenu sposobnost da podrži osnovne poslovne probleme – od zakonodavstva i regulacije do oporavka od katastrofe i kontinuiteta poslovanja; od sigurnosti, privatnosti i sudske podrške efikasnosti, produktivnosti, kapaciteta i usluga za kupce.

Međutim, jednako važni su i alati za praćenje i upozorenje na osnovu ključnih indikatora učinka (KPI). Oni pružaju rukovodiocima osiguravajućih društava pregledan pogled o tome šta se dešava unutar poslovanja u datom danu i sredstva za proaktivno poboljšanje procesa, potpuno upravljanje radnim opterećenjem i ispunjavanje ili prevazilaženje ciljeva proizvodnje i usluga. Bez procesne inteligencije, BPM će samo održavati loše prakse. Proaktivne osiguravajuće kompanije mogu danas koristiti BPM da bi dobili veću kontrolu nad procesima, smanjili troškove i usmerili operacije. Koristeći neke od najboljih praksi definisanih uspešnim BPM inicijativama, osiguravajuće kompanije mogu ostvariti skoro trenutni povrat investicije (ROI) (Miller, n.d.).

Postoje pet glavnih izazova koji oblikuju poslovanje, finansijske usluge i, posebno, industriju osiguranja. U medijima, časopisima, akademskim istraživanjima i najvažnijim razmatranjima rukovodilaca sektora osiguranja navodi sljedećih pet izazova (Banerjee et al., n.d.): Talentni razmak; Potrebe na radnom mjestu – generacijske razlike; Brzina promene; Upravljanje rizikom i Etika.

FAKTORI USPEHA OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA – POSLOVNI I FINANSIJSKI RIZIK

Ključni faktori uspeha za osiguravajuće kompanije najpre se dele na procenu poslovnog i finansijskog rizika (PEFINDO, 2018):

Procena poslovnog rizika – što se tiče procene poslovnog rizika, procene obuhvataju duboke preglede tržišne pozicije ili poslovne pozicije kompanije gde se uključuju i neke subjektivne analize. Snage i slabosti kompanije na tržištu su veoma bitne za buduće poslovne rezultate kompanije. Potrebno je takođe pokušati da se izmeri nivo održivosti pozicije kompanije u okviru industrije, kao što pokazuje njegov tržišni udeo, koji se može dobiti iz jačine franšize i ukupnog konkurentskog okruženja. Biti deo duge i dobro uspostavljene grupe kompanija međunarodnog osiguranja može dati neke kreditne poene na prednost franšize kompanije. Stope rasta premije kompanije (istorijska i budućnost), broj političara takođe se procenjuje kako bi se merila sposobnost kompanije da zgrabi kupce i proširi svoj posao.

Kanal distribucije i sposobnost – procene uključuju marljiv pregled poslovanja mreže kompanije kako bi se izmerila sposobnost kompanije da istrajno preuzima tržišne udele u potencijalnim područjima. Za određene poslovne linije kao što su zajam obveznice, lokacija filijala su važni faktori za nesmetano bavljenje vlasnicima projekata, kako u lokalnoj, tako i regionalnoj vladi. Veliki broj brokera koji rade sa kompanijama trebalo bi takođe ojačati sposobnost distributivnog kanala kompanije da generiše premije. Postojanje pouzdanog informacionog sistema može takođe obezbediti brz postupak brige i potraživanja, kao i da ubrza izdavanje politika u odgovarajućim granama. Tip distributivnog kanala kompanije takođe se ispituje kako bi se utvrdila ekonomska rentabilnost kompanije, kao i uticaj na prihode kompanije (Yamoah, 2013).

Diverzifikacija – procene uključuju duboko ispitivanje o tome koliko će diverzifikacija kompanije biti na lokaciji njene filijala, bazi korisnika, kao i na proizvodima koji bi trebalo da budu u mogućnosti da smanje rizik koncentracije i obezbede stabilnost kvaliteta aktive i zarade kompanije. Pregled geografske diverzifikacije je takođe važan faktor koji treba proceniti, posebno u smanjenju rizika od bilo koje katastrofe u određenom regionu.

Menadžment i korporativna strategija – kvalitativna analiza igra dominantan faktor u proceni kvaliteta, iskustva, kredibiliteta i strategije

upravljanja kompanijom kako bi se kompanija uspešno pozicionisala napred, posebno u oblasti osiguranja, dok su poverenje i imidž veoma važni. Analiza će obuhvatiti ispitivanje strateških planova upravljanja, operativnih kontrola i veština, finansijskih strategija i ciljeva, ciljeva ulaganja, kao i tolerancije rukovodstva za upravljanje rizicima. Procena će takođe pokušati da vidi kako dobro upravljanje uspešno izvršava odabrane strategije za postizanje ciljeva. Uputstva rukovodstva za održavanje nivoa solventnosti i priprema bilansa stanja s dugom takođe se pažljivo razmatraju.

Procena finansijskog rizika – procene obuhvataju ispitivanja kapitalnog koncepta kompanije (kapital, revalorizovana sredstva, nerealizovane kapitalne dobiti i druge vrste kvazireorganizacije), kapitalnu poziciju kompanije u odnosu na regulativu Ministarstva finansija, odnos isplate dividende, internu stopu rasta kapitala, sposobnost da kompanija dobije eksterne izvore kapitala, kapital u odnosu na imovinu, kao i filozofiju menadžmenta i strategiju u korist učvršćivanja kapitala (PEFINDO, 2018). Takođe, pažljivo se ispituje rezervna politika i veličina kompanije, jer kompanija za osiguranje mora u budućnosti da ispuni svoju dugoročnu odgovornost. Za neživotni segment, struktura reosiguranja i aranžman kompanije takođe će se pažljivo proceniti, jer je to kritičan faktor za kompaniju u upravljanju njihovim budućim potraživanjima.

Kvalitet aktive – procene obuhvataju ispitivanje strategije za raspodelu sredstava kompanije za procenu njene nadoknade. Ispitivanje će takođe pokušati da utvrdi da li strategija raspodele sredstava kompanije odgovara njegovom profilu buduće odgovornosti. Neki drugi važni faktori koje treba proceniti uključuju dodelu sredstava za instrumente visokog rizika, poštovanje propisa, održivost povraćaja investicija i diverzifikaciju sredstava. Pregledi će uključivati i procene investicionih smernica kompanije i kontrole upravljanja nad investicionim portfoliom koji se mogu vremenom menjati. Osim toga, ispitivanje vrši i procenu nadoknadivosti drugih sredstava kao što su potraživanja i sredstva za reosiguranje.

Operativne performanse – procene obuhvataju detaljnu analizu finansijskih performansi kompanije, operativnost i efikasnost kompanije (raznolikost, kao i potencijal rasta), kvalitet investicija kompanije, sposobnost cenovnih rizika u različite proizvode, operativne profite i neto dohodak. Treba napomenuti da je kvalitet aktive i učinak investicija veoma važan faktor za osiguravajuće društvo, jer kompanija mora

osigurati da njene sadašnje investicije treba u budućnosti da pokriju potraživanja.

Likvidnost i finansijska fleksibilnost – procene obuhvataju dubinski pregled o tome kako likvidni portfolio investicija kompanije pokriva zahteve, posebno kada se dogode značajne katastrofe. Ključno razmatranje u pogledu likvidnosti uključuje koliko je portfolija u dugoročnom periodu u odnosu na kratkoročni period, koliko je njenog portfolija u fiksnoj imovini u odnosu na tržište novca, koliko je njenog portfolia u visokom tržišnom riziku i sl. Alokacija i diverzifikacija na svakom sredstvu, kao i kreditni kvalitet svakog sredstva takođe se pažljivo ispituju. Analiza finansijske fleksibilnosti će obuhvatiti pažljivu analizu sposobnosti kompanije da pristupi različitim finansijama sa tržišta i prikupi kapital od javnih ili drugih privatnih izvora u naglašenom finansijskom stanju ili teškim ekonomskim uslovima. Vrednosti franšize kompanije, kao i verovatnoća podrške od strane vlade takođe se pažljivo razmatraju (PEFINDO, 2018).

ZAKLJUČAK

Organizacije proizvode robu i usluge, a prodajno osoblje ih prodaje. U mnogim situacijama, menadžeri se suočavaju sa povećanjem broja usluga i prodaje od manjeg broja ljudi i manje sredstava. Mnoga osiguravajuća društva sve više se oslanjaju na prodavce da generišu prihod. Osnovni razlog za to je usvajanje marketinške strategije ovih društava za osiguranje u njihovom poslovanju sa potrošačima. Strategija marketinga uključuje ubedljive članove kanala posrednika da „guraju“ proizvod putem kanala do krajnjeg potrošača. Lična prodaja je primarno sredstvo u ovom postupku.

Dakle, prodavac igra veoma važnu ulogu u postizanju prodajnih ciljeva. Postoji mnogo faktora koji utiču na performanse prodajnog osoblja. Ovi faktori uključuju motivaciju, snagu, znanje o proizvodima, sposobnost, zadovoljstvo poslom, percepciju uloga, lični faktori kao što su godine, pol, visina i empatija prema kupcima su inherentni u pojedinačnoj prodaji. Određeni ljudski kvaliteti i karakteristike čine neke prodavce veoma uspešnim.

Kombinovani kognitivni procesi saznanja u postizanju cilja i motivacije imaju odgovore na to zašto su neki prodavci uspešniji, a drugi ne. Sposobnost ostvarivanja ciljeva zavisi od nivoa motivacije, kao i

sposobnosti i snalažljivosti osobe da prevaziđe prepreke koje mogu ometati postizanje cilja. Kupci očekuju više od svoje interakcije sa svojim osiguranjem i sve ih je teže zadovoljiti. Očekuju da će jedinstveni agent biti opremljen da odgovori na sva njihova pitanja, bilo da se radi o informativnom istraživanju, upitima o obračunu ili pitanju upravljanja zahtevima. Korisnici ne žele da budu prebačeni na drugo odeljenje ili da budu stavljeni na čekanje; žele da odgovore na sva pitanja i da probleme reše brzo – sve u jednom pozivu. Uobičajeno zauzimajući liniju komunikacije sa klijentima, agenti klijentskog centra poseduju odgovornost za kritične interakcije sa kupcima, gde se svaki razgovor mora smatrati „momentom istine.“ Performanse agenta postavljaju benčmark za iskustvo klijenta, oblikuju percepciju poslovanja i utiču na njihovu verovatnoću da se angažuju ili ostaju lojalni provajderu, zavisno od toga koliko blisko pružanje usluga provajdera odgovara njihovim očekivanjima.

Sa kupcima koji koriste više uređaja na više načina, postoje nove opcije za angažovanje kupaca. Digitalne inovacije imaju dubok uticaj na sektor osiguranja, izazivajući osiguravajuća društva da razvijaju svoje komunikacione strategije kako bi ostali konkurentni na tržištu. U stvari, globalna industrija osiguranja ulazi u period promena bez presedana, pri čemu većina provajdera osiguranja očekuje da digitalne tehnologije transformišu tržište u narednim godinama. Jedan od ključnih pokretača je široko rasprostranjena upotreba mobilnih uređaja i pametnih uređaja i kako to utiče na zahteve kupaca. Pametni telefoni omogućavaju brz pristup mnogim kanalima kao što su e-pošta, društveni mediji, video i veb časkanje, omogućavajući korisnicima da stupe u kontakt sa svojim osiguranjem bez obzira na lokaciju i vreme.

Broj izazova sa kojima se susreće kontakt centar raste. Korisnici zahtevaju više od interakcija, a cela situacija se promenila sa pojavom novih tehnologija. Kanali koje se preferiraju od strane klijenata se razvijaju, a veb komunikacija postaje glavni kanal izbora, zatim telefon, socijalne stranice i video. Ovo dovodi do povećanog pritiska na kontakt centar da bi se razvio, ali brzo rešavanje pitanja istog trenutka i dalje predstavlja važnu meru za vođenje nivoa zadovoljstva kupaca.

Raditi više sa manje je mantra koju donosioci odluka dobro razumeju. Linija poslovnih lidera, uključujući prodaju, poslovanje i usluge klijenata, zahtevaju poboljšanu saradnju, kako interno unutar poslovnog tako i spoljašnjeg sveta sa dobavljačima, podružnicama i čak kupcima, kako bi

poboljšali poslovne procese, poboljšali korisničku podršku, iskoristili vreme, povećali agilnost i podstakli kulturu inovacija. Ovi konflikti zahtevi izazivaju potrebu da se procene načini za minimiziranje ukupnih troškova poslovanja prilikom pružanja novih usluga i mogućnosti. Procena mogućnosti raznih tehnoloških rešenja koja daje robusnu priuštivost je glavni faktor donošenja odluka za osiguravajuća društva i kritički faktor za celokupni uspeh.

SUSTAINABILITY FACTORS OF INSURANCE SALES

Drakulić Neziri Aleksandra

Tepavac Rajko

Subotić Zoran

Abstract: *Availability of new data sources through technology development is increasingly affecting the business of insurance companies. Digitized information is used to improve the value of insurance process. Fast progress in technology and the internet provides great opportunities for insurance companies. New distribution channels are created that change the delivery mode of the service. Price comparison sites provide consumers with more product and cost information. Modern consumers rely more on their insurance decisions and want to integrate through different channels while exploring and purchasing insurance. At the heart of any industry disturbance - including insurance - the key fact is the rise and upgrading of the next generation of digital technologies. As people are replaced with software and technology, technological change leads to changes in the needs of new staffing solutions. Existing skill sets are no longer needed, and insurers face the challenges of restructuring their workforce. Many insurers see attracting true "digital" talents to their work environments as a strategic move because they will use them just to build up modern platforms that will increase their competitive advantage.*

Keywords: *insurance / sales / factors / innovations / technology / challenges / market*

LITERATURA

1. Banerjee, M., Bhatia, A., Legrove, G. (n.d.). Paying success in the insurance industry. Conversations on Trends, Skills, and the Tools. Insurance Leaders Need to Draw Upon for Success, Paying Success in the Insurance Industry
2. Bhatnagar, V., & Ranjan, J. (2011). Time to implement data mining in insurance firms for effective CRM and CRM analytics. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 9(1)
3. Bikker, J. A. (2016). Performance of the Life Insurance Industry Under Pressure: Efficiency, Competition, and Consolidation. *Risk Management and Insurance Review*, 19(1), 73-104 IIF (2016) Innovation in insurance: how technology is changing the industry. Dostupno na: https://www.iif.com/system/files/32370132_insurance_innovation_report_2016.pdf (pristupljeno: 01.12.2018.).
4. Mathur, D., & Tripathi, A. (2014). Factors Influencing Customer's Choice For Insurance. Retrieved from <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue2/Version-1/E016213543.pdf>
5. Matis, C, Ilies, L. (2014). Customer relationship management in the insurance industry. *Procedia Economics and Finance* 15 (2014) 1138 – 1145.
6. Miller, D. (n.d.). Breaking with Tradition in the Insurance Industry: Strategies to Insure Operational Efficiency and Future Growth. *Business process Solutions*
7. Nwankwo, S. I. (2013). Customer Relationship Management and Customer Retention: Empirical Assessment from Nigeria's Insurance Industry. *Business and Economics Journal*, 04(02).
8. Olowokudejo, F.F., Ajemunigbohun, S.S. (2015). Insurance salesforce motivational factors: empirical analysis for organizational performance in the nigerian insurance industry
9. PEFINDO (2018). Insurance & Guarantee Industry – Key Success Factors. Pefindo Rating Criteria & Methodology.
10. Seitz, H. (2014). Success factors increasing sales in the financial sector. Retrieved from <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-480.pdf> Faculty of Economics and Management, Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakia
11. Stanton, W.J., Buskirk, R.H., & Spiro, R. (1991). *Management of a salesforce*. Boston: Irwin.

12. Yamoah, E. E. (2013). Factors Affecting the Performance of Sales Personnel of Insurance Companies in Ghana. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(12), 73-79.