

RAZVOJ I VOĐENJE PRODAVACA U PRODAJI OSIGURANJA

Gajić Boban¹

Radojković Ivan²

Sažetak: *Principi poslovanja zasnovani na stalnom inoviranju znanja i motivaciji ljudi neminovno vode ka vrhunskom kvalitetu radnih procesa. Stalne promene i neočekivane okolnosti neizbežne su za svaku organizaciju, pa se u određenim trenucima moraju naći prava rešenja. Očekivanja ostvarenja ciljeva, vizije i profitabilnosti traže raspolaganje stručnim, obrazovnim i kvalitetnim kadrom, kako bi, pre svega, svojom sposobnošću i znanjem zaposleni postali važan deo svakog poslovnog sistema. Uspešna prodaja osiguranja je osnov profitabilnog poslovanja društva za osiguranje. Iz toga se može zaključiti da se velika borba osiguravača i ostalih učesnika na tržištu vodi baš u oblasti prodaje.*

Značaj našeg rada bi mogao biti u razumevanju mogućnosti koje društvo za osiguranje ima na stvaranju i razvoju terenske prodajne mreže i mogućnosti da kroz tu prodajnu mrežu zadrži i poveća tržišno učešće. Takođe, značaj sopstvene prodajne mreže možemo sagledati i -kroz usmeravanje prodajnih snaga na prodaju najprofitabilnijih proizvoda osiguranja.

Ključne reči: *razvoj zaposlenih / motivacija i nagrađivanje / praktično vođenje / merila za otkaz radnog odnosa*

¹ Dunav osiguranje a.d.o., Knjeginje Milice 24, Jagodina, email: Boban.gajic@dunav.com.

² Dunav dobrovoljni penzijski fond, Karadžićeva 6, Niš, email: ivan.radojkovic@dunavpenzije.com.

UVOD

Tržište osiguranja u Srbiji bi, u narednom periodu, moglo doživeti pravu ekspanziju i veoma brzo prelaziti kroz faze tržišta u razvoju do faze prezasićenog tržišta. Na srpskom tržištu posluje 20 društava za osiguranje, 17 banaka i 7 davalaca lizinga koji su dobili dozvolu za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju, 90 pravnih lica (društava za posredovanje i društava za zastupanje u osiguranju), 84 zastupnika fizičkih lica-preduzetnika u osiguranju (Narodna banka Srbije, 2018).

Stvaranje i razvoj terenske prodajne mreže za prodaju neživotnih osiguranja kod svih njih predstavlja specifičan odgovor u pozicioniranju na tržištu osiguranja, kao i sticanje prednosti i vid nadmetanja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.

Proces menadžmenta ljudskih resursa uključuje sledeće osnovne faze:

- planiranje ljudskih resursa
- regrutovanje
- selekciju
- obuku i razvoj zaposlenih
- ocenu učinka i određivanje nadoknade. (Robins i Koulter, 2005)

Rad se bavi obukom, razvojem, ocenom učinka i nadoknadama za zaposlene na prodaji osiguranja.

RAZVOJ PRODAVACA

Po Dessleru (2007) menadžment ljudskih resursa ima sve značajniju ulogu u planiranju i ostvarivanju uspeha savremenih organizacija i definiše ga kao složen proces koji obuhvata brojne aktivnosti potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s ljudskim resursima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom, nagrađivanjem zaposlenih i organizacijom.

Prodaja pak kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija omogućuje osiguravajućim društvima vezu sa tržištem, pruža informacije klijentima, omogućuje kvalitetnu pripremu ugovora sa jasnom definicijom najšire zaštite osiguranika. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. Funkcija prodaje dalje usklađuje napore prodavaca sa

potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Prodaja osiguranja nije nimalo jednostavna disciplina, to je profesija koju nije lako savladati jer, da bi se neko bavio uspešno prodajom, mora posedovati veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, menadžment, marketing, komunikaciju (Filipović i Damjanović, 2003).

Maričić (2002) definiše menadžment prodaje kroz procese planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije same organizacije ali i rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti prodaje.

Za kompanije čija je vizija i misija liderski položaj na tržištu ili rast tržišnog učešća, uz zadovoljstvo kupca-klijenata uslugama koje će biti na vrhunskom nivou ne postoji alternativa do permanentni razvoj prodajne mreže, počev od prodavaca preko menadžera do direktora kompanije.

Razvoj novih prodavaca

Nakon izvršene selekcije i raspoređivanja novih radnika na radna mesta sledi uvođenje radnika u posao. Organizovanim uvođenjem u posao smanjuje se uticaj promene sredine, načina života i rada i ubrzava se adaptacija na nove uslove. Zbog svega toga, osnovni zadatak uvođenja u posao jeste brža i lakša socijalna, radna i psihološka adaptacija novoprimitljenih radnika u organizacionu sredinu. To znači da je preduzeće u obavezi da stvori uslove da novi radnici na početku steknu dobar utisak o organizaciji i radnoj sredini kako bi se osetili poželjnim i važnim, i da od samog početka u novoj radnoj sredini formiraju dobre radne navike i osposobe se za rad na poslovima na koje su primljeni. (Martinović, Tanasković, 2014).

Menadžeri prodaje moraju unapred znati kada novi prodavac počinje sa radom. U skladu sa tim treba napraviti pripreme za njegov dolazak:

- proveriti da li je radno mesto odgovarajuće opremljeno, uključujući računar, adresu elektronske pošte, vizit karte i sl.
- napraviti raspored za obuku / program uvođenja
- prokomentarisati raspored sa svima koji su u njega uključeni i jasno objasniti šta se od njih očekuje – u smislu prenosa znanja novom kolegi. Takođe, objasniti važnost programa uvođenja.

Dosadašnja praksa je pokazala da preduzeće prednost na tržištu ostvaruje na znanju svojih zaposlenih. Može se reći da jedna firma vredi

onoliko koliko znanja poseduju zaposleni u njoj i da jedan od glavnih kapitala jedne firme predstavlja njen IQ (šta znaju zaposleni, koliko su naučili i koliko su vešti i sposobni da to znanje upotrebe), onda nimalo ne čudi činjenica da firme sve više pažnje posvećuju obuci i razvoju svojih zaposlenih. (Mašić, 2010).

Program uvođenja

Svaki program uvođenja treba da sadrži različite elemente koji zajedno pomažu da se zaposleni ohrabri, da se brzo upozna sa poslom i da se brže razvije. Mnoge organizacije u svetu primenjuju organizovano uvođenje u posao, a u primeni ove metode upravljanja ljudskim resursima prednjači Japan.

Socijalizacija je proces u kojem se novozaposleni uvodi u posao i upoznaje sa organizacijom, radnim uslovima, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, organizacionom kulturom i klimom, pravima, obavezama i odgovornostima. Program uvođenja treba da obuhvati najvećim delom stručno područje.

Stručno područje uključuje ona znanja i sposobnosti bez kojih novi prodavac pri svom radu ne može da uspe. Početni program obuke najčešće zahteva šire polje tema od programa za osvežavanje znanja, s obzirom da početni programi moraju da pokriju sve aspekte radnog mesta novog prodavca. U stručnom području – programu bi trebalo navesti pet osnovnih elemenata:

- znanje o kompaniji – novozaposleni prodavac mora da dobije osnovno znanje o kompaniji kako bi bio sposoban da je predstavi kupcima na dobar način.
- ova znanja uključuju osnovne podatke o kompaniji (poslovanje, istorijat, njenu poslovnu usmerenost, viziju i misiju, dugoročnu strategiju, organizaciju, konkurentsku prednost.
- znanje o karakteristikama pojedinih vrsta osiguranja – novi prodavac mora takođe da dobije i potrebna znanja o usluzi koju nudi. Pre ili kasnije se mora osposobiti za predstavljanje usluge osiguranja kupcima, mora poznavati njihove prednosti i nedostatke, kako bi znao da ih prezentuje i prodaje. Da biste bilo kom klijentu prodali bilo koji proizvod do najsitnijih detalja treba da poznajete njegove karakteristike. Karakteristike usluge osiguranja su: predmet osiguranja, od kojih rizika se osigurava a od kojih ne, trajanje

ugovora o osiguranju, učešće osiguranika u štetama, doplaci, popusti, način plaćanja, cene.

- informacija o kupcima – Matović (2018) navodi da su se u modernim uslovima poslovanja koje karakterišu visoka sofisticiranost tražnje, intenzivan transfer informacija između kupaca, konstantno zaoštavanje konkurentske borbe i promena odnosa snaga u kanalima marketinga na koje preduzeće teži da nađe odgovore stvaranjem čvrstih i partnerskih odnosa sa svojim kupcima u pogledu prodajne operative razvila dva modela:
 - organizacija prodaje prema ključnim kupcima
 - organizacija prodaje prema novim kupcima

O tržištu na kojem kupci deluju, a i o samim klijentima treba znati sledeće stvari:

Ko su postojeći kupci - osiguranici i koje usluge osiguranja kupuju, koliki je njihov potencijal, kakve su im kupovne navike, šta je delatnost kupca, odnosno čime se bave, kojom imovinom raspolažu, itd.

- Prodajne tehnike – novi prodavac mora da upozna različite strategije - tehnike za prodaju različitih proizvoda, za uspostavljanje kontakata, za vođenje prodajnog procesa. Drugi elementi na području tehnika prodaje uključuju i protok informacija pre i nakon prodajnog obilaska, potrebne tehnike predstavljanja.
- Poznavanje konkurencije – novozaposleni prodavac treba da dobije informaciju o tržištu na kome posluje i o drugim osiguravajućim društvima koja na tom tržištu postoje, jer će se brzo susresti sa kupcima koji poznaju rad konkurencije. Zbog svega toga i on sam mora upoznati ko je konkurencija, njihove dobre i slabe strane, njihove uslove osiguranja, ponude, cene osiguranja, njihove prednosti ali i slabosti u radu.

Plan i program obuke novih prodavaca na terenu

Drakulić Neziri i sar. (2018) smatraju da se fokus 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. Davanje prave informacije klijentu je ključ u uspešnoj konkurenciji.

Draker (2002) smatra da će 21. vek biti vek znanja. Znanje će biti njegov ključni resurs. Društvo koje se bazira na znanju biće visoko konkurentno. Nova ekonomija znanja će se snažno oslanjati na radnike koji imaju znanja. Ovi zaposleni, sa svojim znanjem, postaće dominantna društvena, a možda i politička sila tokom narednih decenija.

Organizacije postaju svesne da konstantno ulaganje u obrazovanje i u razvoj radne snage utiče na maksimalnu produktivnost i organizacione performanse. Shvataju da investiranje u svoje zaposlene daje veće rezultate. Prema izveštaju koji je sačinilo Američko društvo za obuku i razvoj (American Society for training and development, ASTD, 2012.), američke kompanije su potrošile 156 milijardi dolara u 2011. godini na obuku i razvoj zaposlenih.

Program obuke prodavaca osiguranja koncipiran je tako da na najbrži i najefikasniji način omogući novim prodavcima da steknu znanja iz oblasti osiguranja i ovladaju veštinama i tehnikama za samostalan rad sa klijentima na terenu već nakon dva do tri meseca.

Salas i sar. (2012.) navode da je organizacija obuke danas postala nauka koja pokazuje da postoji pravi način i pogrešan način u projektovanju, isporuci i sprovođenju programa obuke.

Uvodna obuka obuhvata:

- upoznavanje sa kompanijom, poslovi prodaje osiguranja i prodajni ciklus, osnovni pojmovi iz teorije osiguranja;
- procedure i dokumenta kojima je regulisano ugovaranje osiguranja (postupak, pravilnici, uputstva, uslovi osiguranja, tarife premija)

Profesionalna obuka obuhvata upoznavanje sa osnovnim karakteristikama i uslovima koji se primenjuju na predmetne vrste osiguranja koja su najčešće u primeni na tržištu, primenu tarifa i sagledavanje procesa i tehnologije rada kroz praktične primere.

Obuka treba da bude sprovedena kroz teorijski (rad u učionici) i praktični deo (rad na terenu).

U toku edukacije, novim prodavcima je potrebno obezbediti stručnu literaturu iz oblasti osiguranja, kao i sve druge neophodne materijale.

Postavljanje ciljeva rada za nove prodavce

Postavljanje ciljeva rada za nove prodavce je jedan od ključnih faktora uspješne prodaje. Ovom temom se naročito bavio Piter Draker, jedan od tvoraca modernog menadžmenta, u svom poznatom delu "Praksa menadžmenta".

Ciljevi obezbeđuju pravac i smer delovanja i stvaraju kriterijume na osnovu kojih se mogu meriti ostvareni rezultati. Potrebno je imati u vidu da ciljevi moraju biti: konkretni, realni, razvojni, merljivi, vremenski ograničeni.

Postavljanje ciljeva se može vršiti na mesečnom, kvartalnom, godišnjem ili višegodišnjem nivou.

Rad prodavaca na ispunjavanju ciljeva

Uspех rada prodavca na terenu zavisi od toga da li se pridržava radnih i prodajnih smernica.

Radne smernice za rad prodavaca

Rad prodavca na terenu podrazumeva prodaju usluga osiguranja fizičkim i pravnim licima, i to kroz: pronalaženje novih klijenata, vođenje i prezentovanje statistike u vezi sa rezultatima i aktivnostima prodavca, pregled i procenu rizika, izradu ponuda i ugovora o osiguranju, prodajne sastanke, zajedničke posete klijentima, profesionalni razvoj prodavca, održavanje i proširenje postojećeg portfelja osiguranja, praćenje i sprovođenje naplate premije osiguranja.

- Pronalaženje novih klijenata – aktivnosti u pronalaženju novih klijenata, zakazivanju i vođenju prodajnih razgovora detaljno će biti obrazložene u prodajnim smernicama. Plan aktivnosti vezan za broj kontakata, poziva i poseta koje prodavac treba da realizuje utvrđuje se sa rukovodiocem prodaje. Praksa je pokazala da minimalan broj poseta na dnevnom nivou iznosi pet do šest, da bi se realizovali postavljeni ciljevi. Kod najboljih prodavaca ovaj broj poseta se penje i do dvanaest.
- Vođenje i prezentovanje statistike u vezi sa rezultatima i aktivnostima prodavca – svaki prodavac je u obavezi da prvog radnog dana u nedelji dostavi izveštaj o planiranim nedeljnim prodajnim aktivnostima menadžeru prodaje. Po okončanju radne nedelje prodavac dostavlja izveštaj o realizovanim prodajnim aktivnostima.

- Pregled i procena rizika – u skladu sa propisanim dokumentima o načinu rada prodavac samostalno ili uz stručnu podršku, vrši pregled, procenu rizika i preuzimanje rizika.
- Izradu ponuda i ugovora o osiguranju – na osnovu procene rizika prodavac treba da pripremi ponudu za osiguranje. Ponuda se priprema na način definisan uputstvima za određene vrste osiguranja. Po prihvatanju ponude od strane osiguranika, ugovor o osiguranju se izrađuje u roku dogovorenom sa osiguranikom.
- Prodajni sastanci – formalni sastanci prodavaca, čija je svrha razvoj prodavaca, rasprava o trenutnoj prodajnoj situaciji, važnim događajima, problemima, radu u radnoj platformi. Održavaju se jednom nedeljno.
- Zajedničke posete klijentima – deo su programa uvođenja novih prodavaca u posao i razvoja veština kod iskusnijih. Prodavac može da traži pomoć menadžera i drugih zaposlenih, čime se razvija prenos znanja i iskustava.
- Profesionalni razvoj prodavca – prodavac ima pravo na razvoj svojih veština u prodaji i stručnih znanja. Pet procenata svog radnog vremena provodi na obukama, koje su unapred određene ili je potreba za njima utvrđena analizom izveštaja o aktivnostima ili redovnom proverom znanja.
- Održavanje i proširenje postojećeg portfelja – *rad u dubinu* označava izraz koji se sve češće koristi u radu sa postojećim kupcima. On predstavlja pristup kojim se zadržavaju postojeći kupci u kupovnoj platformi, te kroz vreme zadovoljavamo njihove potrebe uz istovremeno ostvarenje postavljenih vlastitih ciljeva.
- Praćenje i sprovođenje naplate premije osiguranja – prodavac je lično odgovoran za izvršenje naplate u dogovorenim rokovima. Zarada zaposlenog se obračunava kroz proviziju na naplaćenu premiju osiguranja.

Prodajne smernice za rad prodavaca

Prema Kotleru (2001) promene koje se događaju u prodaji se odnose na:

- isticanje kvaliteta, vrednosti i zadovoljenja kupaca;
- izgradnji veza i zadržavanju kupaca;
- globalnom razmišljanju i planiranju lokalnog tržišta;
- izgradnji strateških saveza i mreža;

- direktnom i onlajn marketingu;
- etičkom ponašanju u marketingu.

Prodajni model prodavaca daje odgovor na pitanje kako se pripremiti, sprovesti i pratiti posete kupcima. Prodajni model se razlikuje u zavisnosti od toga da li je reč o aktivnostima usmerenim prema kupcima (koji su ranije kupovali – obnova osiguranja) ili potencijalnim kupcima.

Matović (2018) navodi da su se u modernim uslovima poslovanja koje karakterišu visoka sofisticiranost tražnje, intenzivan transfer informacija između kupaca, konstantno zaoštavanje konkurentske borbe i promena odnosa snaga u kanalima marketinga na koje preduzeće teži da nađe odgovore stvaranjem čvršćih i partnerskih odnosa sa svojim kupcima u pogledu prodajne operative razvila dva modela:

- organizacija prodaje prema novim kupcima,
- organizacija prodaje prema ključnim kupcima .

POSETE NOVIM KLIJENTIMA

U slučaju da je došao na najavljeni sastanak, prodavac se predstavlja navodeći svoje radno mesto i firmu iz koje dolazi – poslove na kojima radi, uz zahvalnost na odvojenom vremenu, samouvereno i ljubazno. Zapamtiti, nikada ne postoji druga prilika da se ostavi prvi utisak. Prvi utisak se formira u prvih tridesetak sekundi na osnovu stava, takta i manira kojim raspolaže prodavac (Dnevni list Večernje novosti, 2018).

Nakon toga, prodavac prelazi u fazu istraživanja. Prodavac napominje da ima određene informacije o kupcu, ali da bi želeo od njega da čuje više. Tok razgovora usmerava pitanjima koja prodavac postavlja:

- Pitanja o poslu – kako bi se sagovornik uključio u razgovor, probudila njegova pažnja a prodavac saznao što više o njemu.
- Pitanja koja se odnose na iskustvo sa osiguranjem – kako bi saznali koliko poznaje oblast osiguranja, da li saraduje sa drugim osiguravajućim društvima. Ova pitanja treba prilagoditi nivou informacija koje posedujemo o sagovorniku – Da li je imao iskustva sa osiguranjem? Ako jeste, sa kojim, koje vrste osiguranja? Kakvo je to iskustvo? Da li je još osiguran? Kako je zadovoljan saradnjom? U kom periodu obnavlja ugovor? Da li osigurava radnike, članove porodice? Ako ne osigurava – kako štiti npr. svoju imovinu od krađe, elementarnih nepogoda (alarmi, protivpožarna zaštita, itd.)?

- Pitanja o štetama – kojim prodavac navodi sagovornika da razmišlja o posledicama neposredovanja polise osiguranja, npr.: Da li je imao šteta u poslovanju (prodavac navodi moguće štete, s obzirom da klijenti često pod osiguranjem vide samo požar i krađu – požari, pucanja instalacija, kvar mašina, krađe, elementarne nepogode, povrede zaposlenih)? Ako nije koliko bi eventualna šteta remetila redovan proces rada?

Na kraju navodi podatke o visini ulaganja (premiji) za samog osiguranika i to svođenjem premije na kraće vremenske rokove u odnosu na godišnji nivo (premija za mesec dana, nekad i dnevno ulaganje u osiguranje).

RAD SA POSTOJEĆIM KLIJENTIMA

Prema Newellu (2000) postoje tri grupe klijenata: vrhunska, srednja i niska. Vrhunska grupa (najboljih 10%) se sastoji od klijenata sa izuzetnom vernošću i visokom profitabilnošću za privredni subjekt. Srednja grupa klijenata (sledećih 40-50%) stvara privrednom subjektu zadovoljavajuću dobit i pokazuje dobar potencijal za budući rast i vernost.

To su klijenti koji, međutim, ponekad iskazuju svoje poverenje i konkurentima. Oni su zapravo ciljani skup, budući da predstavljaju najveći izvor potencijalnog rasta. Niska grupa potrošača (donjih 40-50%) je neznajčno profitabilna. Neki možda imaju potencijal rasta, ali troškovi i napori vezani za njih umanjuju efikasnost servisiranja potrošača u prve dve grupe, vrhunskoj i srednjoj.

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM – Customer-Relationship Management) obuhvata širok spektar aktivnosti počevši od prikupljanja najvažnijih informacija, segmentacije kupaca u bazi podataka i građenju specifičnih prodajno-prijateljskih odnosa sa njima. Zbog toga CRM nije samo tehnologija već inteligentni sistem, pristup klijentima, pristup filozofiji organizacije u radu sa svojim kupcima. Osnovno pravilo i obaveza svakog prodavca je da mora imati spisak svojih klijenata sa bitnim elementima za svakog od njih. 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, i ono što je najvažnije o njihovim istinskim potrebama (Drakulić Neziri i sar.,2018).

Bitni podaci koje treba ažurno prikupljati o klijentima su: naziv, promet, matični broj, šifra delatnosti, broj zaposlenih, ko je vlasnik, ko su kupci,

rentabilnost, likvidnost, imidž, šta preduzeće kupuje, koliko se prodaje osiguranja tom klijentu, da li je imao šteta, kako kupac donosi odluke, koji su kriterijumi za izbor ponuđača, ko je konkurencija, koji bi mogao biti njihov sledeći potez, koje su aktivnosti preduzete, procena mogućnosti za zaključenje posla.

PODELA KLIJENATA – SEGMENTACIJA

Kada su definisani ciljevi prodaje prodavac treba analizirati sadašnje i buduće kupce i mora proceniti njihov kupovni potencijal. Ovo je od značaja da bi se odredilo vreme koje se posvećuje kupcima i da bi se definisala prezentacija prodaje. Kupce po kupovnoj moći možemo podeliti na male M, srednje S, velike V i veoma velike W.

Tabela 1- Podela kupaca po kupovnoj moći

Kupci	Potencijalna godišnja prodaja (u 000 dinara)	Ukupan broj	Procenat
Veoma veliki	>20.000	100	3,3
Veliki	7.500 -20.000	500	16,6
Srednji	2.500 – 7.500	1 000	33,3
Mali	1 - 2.500	1 400	46,6

Izvor: Filipovic, Damnjanović (2003)

Međutim, u praksi je mnogo zastupljenija podela klijenata u tri grupe A, B i C po veličini (gledamo koliko ukupno novca može da izdvoji za kupovinu proizvoda / usluga). Segment „A“ čine najznačajniji kupci, recimo da su to oni klijenti koji donose promet na godišnjem nivou od preko 10.000,00 dinara. Segment „B“ su kupci značajni za prodavca i oni nose promet u rasponu od 100.000,00 do 1.000.000,00 dinara. Segment „C“ su oni kupci koji u prometu učestvuju ispod 100.000,00 dinara. Gorenavedene vrednosti su uzete orijentaciono, naravno, one mogu biti i drugačije. Zadatak prodavca je da, u saradnji sa svojim menadžerom, uradi ovu klasifikaciju na način koji najviše odgovara za konkretni prodajni tim i teritoriju na kojoj prodaje.

Kada je urađena analiza ABC kupaca, ide se korak dalje. Sledeći potez je podela klijenata u okviru samih segmenata A, B i C i to u tri grupe 1, 2 i 3 a na osnovu stepena iskorišćavanja potencijala klijenta. Prvoj grupi klijenata pripadaju svi klijenti koji više od 60% svog kupovnog potencijala kupuju

od nas (Konkretno, preduzeće Progres godišnje kupuje 10 proizvoda, a od nas kupuje 7, to znači da ćemo ga svrstati u prvu grupu klijenata). U drugoj grupi klijenata su kupci koji kupuju između 20 i 60% svog kupovnog potencijala. Trećoj grupi pripadaju kupci koji kupuju od nas manje od 20 % svog potencijala. Multidimenzionalna segmentacija klijenata podrazumeva korišćenje više od jednog kriterijuma za karakterisanje kupaca organizacije (Filipović i Damnjanović, 2003).

Tabela 2 -Broj klijenata po segmentima

	A	B	C
1	2	6	6
2	5	10	10
3	3	3	9

Izvor: Gajić (2015)

Zašto se radi segmentacija klijenata? Nisu svi klijenti jednako važni. Našoj prodaji, odnosno prihodima doprinose svi klijenti koji kupuju proizvode / usluge od nas, međutim neki od njih doprinose više, a drugi manje. Zbog toga je neophodno usmeriti količinu aktivnosti (prodajne aktivnosti su količina poseta, ponuda, prodajnih sastanaka, prezentacija, telefonskih razgovora, kontakata izraženih po jedinici vremena, koje jedan prodavac ima na raspolaganju za postizanje prodajnih rezultata) u opadajućem smeru od klijenata u skupini A1 ka klijentima u segmentu C3, a to znači da je potrebno maksimalnu količinu aktivnosti uložiti u segmentu kupaca A1 a najmanju u segmentu C3. Preporuka prepustiti klijente iz segmenta C3 promoterima, agencijama, novim prodavcima, jer se na taj način oslobađa količina prodajnih aktivnosti koju je moguće uložiti u posete postojećim klijentima u segmentima A i B i tako mnogo bolje iskoristiti njihov potencijal tj. učiniti da kompletne potrebe za proizvodima / uslugama kupuju baš od nas. Takođe, izuzetno je važno usmeriti napore na pronalaženju novih klijenata iz segmenata A i B i njihovom uvođenju u kupovnu platformu. Radeći na ovaj način savršeno se upravlja aktivnostima i značajno podiže prodajni rezultat.

Dugogodišnja prodajna iskustva kazuju da se maksimalni broj poseta kupcima, koje radi jedan prodavac, kreće od 300 do 400 godišnje.

Takođe, neki prodajni statističari su izračunali da bi za održavanje klijenata u kupovnoj platformi (portfolio) svaki prodavac trebalo da radi sledeće količine poseta godišnje po jednom klijentu:

Tabela 3 - Preporučeni broj godišnjih poseta po segmentu klijenata

	A	B	C
1	16	9	4
2	12	8	3
3	10	6	2

Izvor: Gajić (2015)

Pretpostavimo da naš prodavac ima sledeći broj kupaca:

Tabela 4 - Broj klijenata u portfelju zastupnika osiguranja po segmentima

	A	B	C
1	2	6	6
2	5	10	10
3	3	3	9

Izvor: Gajić (2015)

To znači da će ukupna količina poseta po segmentima klijenata biti:

Tabela 5 - Planiranje količine poseta u odnosu na broj kupaca

	A	B	C
1	32	54	24
2	60	80	30
3	30	18	18

Izvor: Gajić (2015)

Ova matrica kupaca pokazuje koliko jedan prodavac ukupno ima kupaca, kakva je njihova struktura i šta mora uraditi da bi krenuo dalje. Još jednom ćemo podvući da je cilj da prodavac ima što više klijenata iz segmenata A i B i da su oni u potencijalu 1 i 2. Kako nije moguće uticati na to koliko klijenti mogu da izdvoje novca za kupovinu usluga osiguranja (premeštanje klijenata iz segmenta C u segment B a potom u A segment), za ostvarenje prodajnog rezultata preostaje da što bolje iskoristimo potencijal za kupovinu (premeštanje klijenata iz segmenta 3 u segment 2 potom u segment 1). Veliki prodajni rezultati mogu se postići ako se dobro planiraju i usmeravaju količina, smer i kvalitet prodajnih aktivnosti kroz „matricu kupaca“. Konkretno, ako želimo bolje da iskoristimo potencijal kupca iz segmenta A3 znači da moramo povećati aktivnosti prema njemu (povećati broj poseta). Stanton i saradnici (1991) ukazuju na to da će dobro motivisana prodajna sila učiniti više napora u ostvarivanju

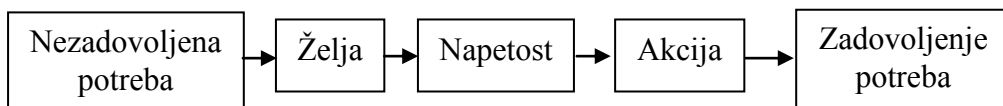
organizacionih ciljeva, dok će loša motivisana prodajna snaga biti skuplja za organizaciju – u smislu slabijeg učinka, prekomerne fluktuacije kadrova, povećanih troškova, veće upotrebe vremena menadžera prodaje.

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Kvalitet zaposlenih, njihova znanja, sposobnosti i mogućnosti omogućavaju organizacijama da se takmiče na osnovu brzih reakcija na potrebe tržišta, kvaliteta usluga i proizvoda, diferenciranih proizvoda i tehnoloških inovacija (Dessler, 2007). Iz tih razloga posebnu pažnju treba obratiti na motivaciju zaposlenih u okviru same poslovne organizacije.

U svakodnevnom govoru postoje mnogi termini koji se odnose na pokretanje aktivnosti, na motivaciju ljudi. Najopštiji pojam je motiv. Ostali pojmovi su potreba, nagon, želja, težnja, namera.

Waihrich i Koontz (1998), navode da je proces motivacije sledeći:



Menadžerski posao uključuje i određenu odgovornost prema osoblju, što znači da menadžer mora naći način da motiviše zaposlene. Treba imati u vidu da:

- različiti ljudi imaju različite potrebe
- isti ljudi u životnim kontekstima imaju različite potrebe

Motivišući faktori su:

- dobra plata, interesantan posao, uslovi rada, autonomija, poverenje.
- Demotivišući elementi su:
- smanjenje plate, neodgovarajući uslovi rada, nemogućnost napredovanja i usavršavanja.

Menadžeri prodaje imaju zadatak da utvrde i budu svesni koliko su članovi tima zadovoljni. Najbolji prodavci se razlikuju od loših po svojim razlozima za odlazak iz kompanije. Odlični prodavci su najviše demotivisani birokratskim stvarima koja ih sputavaju u aktivnostima.

VOĐENJE PRODAVACA, PODRŠKA U PRAKSI, NAGRAĐIVANJE I OTKAZ UGOVORA O RADU

Informacija ili bolje, nedostatak informacija je nešto, zbog čega se prodavci najčešće žale. U lošim vremenima menadžer mora više da se trudi kako bi motivisao ljude, nego u dobrim vremenima. U lošim vremenima menadžeri su grubi i lako snize plate. Kada kriza prođe, ljudi će ih napustiti i celokupno njihovo ulaganje u ljudski kapital će biti nedovoljno. Zato treba naći pravi put kako zadržati dobre ljude.

Vođenje na terenu – zajedničke posete i pripreme

Svrha zajedničke posete:

- pridobiti informacije neposredno sa terena;
- proslediti informacije prodavcu;
- obrazovati, motivisati i razvijati prodavce.

Uloga menadžera u toku obilaska klijenata

Pustiti da prodavac vodi obilazak, osim ako je cilj obilaska da menadžer rešava određenu situaciju. Neophodno je obratiti pažnju na:

- znanja i veštine prodavaca,
- atmosferu u toku sastanka,
- ličnu organizaciju prodavaca.

Nagrađivanje prodavaca osiguranja

Po Petkoviću i sar. (2005) sistemi nagrađivanja obuhvataju novac, dobra ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad.

Iskustva iz oblasti menadžmenta prodaje govore da osiguravajuća društva koriste različite oblike motivacije prodavaca. Ovde treba imati u vidu da na prodavce utiču različiti motivacioni faktori. Mora se napomenuti da učinak direktno utiče na zaradu i samim tim i na motivaciju.

Lovreta i saradnici (2001) smatraju da sistemi nagrađivanja mogu biti veoma raznovrsni. Svaka kompanija razvija specifičan sistem nagrađivanja prema svojim potrebama.

Sistemi nagrađivanja se mogu podeliti u nekoliko grupa:

1. sistem čiste plate
2. sistem čiste provizije,
3. kombinovane sisteme:
 - plata plus provizija,
 - plata plus bonus,
 - provizija plus bonus – koji može biti individualan ili timski,
 - plata plus provizija plus bonus.

Sistem čiste plate – fiksni mesečni iznos koji po ugovoru prodavac dobija za rad u preduzeću, nezavisno od rezultata prodaje. Visina fiksne plate je različita kod različitih organizacija ali se većina kreće oko minimalne zarade u Republici Srbiji koja je definisana zakonom. (član 111, 112 i 113, Zakon o radu, 2009)

Sistem čiste provizije – promenljiv iznos koji prodavac dobija mesečno zavisno od rezultata prodaje, odnosno od visine naplaćene premije osiguranja

Plata plus bonus – fiksni iznos koji prodavac dobija mesečno, kvartalno ili godišnje ukoliko ostvari unapred postavljeni zadatak. Visinu bonusa bi trebalo unapred definisati u odnosu na postavljene ciljeve kako bi prodavci bili dodatno motivisani za ispunjenje istih.

Članovima prodajnog tima se može dati osnovna plata, ili im se može ponuditi provizija ili bonus koji su vezani za prodajne ciljeve. Uspostavljanje prave veze između adekvatnog plaćanja, nagrađivanja i cilja je teško, ali je brižljivo sagledavanje ove veze od ključnog značaja za motivisanje prodajnog osoblja.

PREKID RADNOG ODNOSA

Po Filipović i Damnjanović (2003), menadžeri prodaje snose najveću odgovornost za ispunjenje ciljeva i planskih zadataka prodajne organizacije. Efektivnost je usmerena na rezultate i bavi se pitanjem da li su zadaci organizacije ispunjeni ili nisu. Fokus u radu je usmeren i na troškove i ekonomičnu upotrebu resursa. Obaveza je menadžera prodaje da performanse poveća do maksimuma. Ovo zahteva kontinuirano

praćenje odabranih mehanizama učinka prodaje, da bi se obavilo poređenje dokle je neko stigao u odnosu na to gde je trebalo da stigne, npr. izvršenje u broju prodatih ugovora u odnosu na plan i prošlu godinu, realizacija fakturisane i naplaćene premije u odnosu na plan i prošlu godinu, realizacija plana po vrstama osiguranja itd.

Većina ljudi dolazi u kriznu situaciju sa kojom se teško nosi. Ističemo nekoliko merila za otkaz zaposlenima u prodaji: nisu ispunjeni ciljevi (pad prodaje), nedovoljan trud, loša usluga (reklamacije), nepoštovanje propisanih kompanijskih procedura, loš stav koji utiče na kolege, nikakva ili mala promena u ponašanju, okruženje koje nema direktne veze sa prodavcem (pad prodaje čitave kompanije, pad profita, tehnološki višak, strateška odluka, zatvaranje tržišta) (MCB, 2017).

Važno je osigurati da je razlog za otkaz racionalan i objektivian što je više moguće. Ne sme biti sumnje da li su ispunjeni uslovi za raskid radnog odnosa.

ZAKLJUČAK

Za kompanije čija je vizija i misija leaderski položaj na tržištu ili rast tržišnog učešća, uz zadovoljstvo kupca – klijenata – uslugama koje će biti na vrhunskom nivou ne postoji alternativa do permanentni razvoj prodajne sile. Kroz program uvođenja, plan obuke novih prodavaca na terenu, hodogram aktivnosti za razvoj prodajne mreže (planovi-ciljevi), radne smernice za rad prodavaca, prodajne smernice za rad prodavaca dali smo detaljan opis o načinu rada na ovim poslovima. U odeljku Motivacija zaposlenih smo dali definiciju pojma motivacije, izneli klasične i savremene teorije motivacije te dali područja odgovornosti i područja rada, pokazali praktično vođenje i podršku u praksi, nagrađivanje i, na kraju, otkaz ugovora o radu.

Ono što daje konkurentsku prednost jednoj kompaniji nad drugom jesu njeni zaposleni, odnosno njihova znanja i sposobnosti. Da bi jedna kompanija sačuvala svoju tržišnu poziciju i povećala konkurentsku prednost, mora da bude u stanju da stvori nove vrednosti koje se ogledaju u uspešnom zapošljavanju i uvođenju prodavaca, njihovom razvoju, motivaciji, kontroli rada, nadogradnji kompetencija, planiranju i usmeravanju aktivnosti i ostvarenju prodajnih ciljeva.

LITERATURA

1. American Society for training and development, ASTD, (2020, januar 20). Preuzeto sa <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report>.
2. Dessler, G., (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa* (4. izdanje), Beograd, Data Status
3. Dnevni list Večernje novosti (2018, Januar 20). *Moć prvog utiska* Preuzeto sa <http://www.novosti.rs/vesti/zivot-Moc-prvog-utiska>.
4. Drakulić Neziri, A., Tepavac, R., Subotić, Z. (2018). *Faktori uspešnosti prodaje*, Ekonomija-teorija i praksa, 11 (4)
5. Drucker, P., (1955). *The Practice of Management*, Heinemann.
6. Drucker, P., (2002). *Upravljanje u novom društvu*, Beograd, Adižes.
7. Filipovic, V., Damjanović, V., (2003). *Skripta Menadžment prodaje*, Belgrade, FON
8. Gajić, B., (2015). *Razvoj prodajne mreže za prodaju neživotnih osiguranja*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Kotler, Ph., (2001). *Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb, MATE.
10. Lovreta, S., Janičijević, N., Petković, G., (2001). *Prodaja i menadžment prodaje*, Beograd, Savremena administracija.
11. Maričić, B., (2002). *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, Beograd, IP „Žarko Albulj”.
12. Martinović, M., Tanasković, Z., (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Užice.
13. Matović, V., (2018). *Upravljanje prodajom*, Beograd, Singidunum.
14. Mašić, B., (2010). *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Beograd, Singidunum.
15. Finansijski snowboard, Mcb (2018, januar 15). Preuzeto sa <http://www.mcb.rs/blog/dobio-si-otkaz>.
16. Narodna banka Srbije (2018, januar 15). Sektor osiguranja u Srbiji, *Izveštaj za 2016. godinu*, Preuzeto sa http://www.nbs.rs/internet/cirilica/60/60_6/index.html.
17. Newell, F., (2000). *Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, New York, McGraw-Hill.
18. Petković, M., Janičijević, N., Bogićević Milikić, B., (2005). *Organizacija*, Beograd, Ekonomski fakultet
19. Robins, S.P., Coulter, M., (2005). *Menadžment*, Beograd, Data Status.
20. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*
21. Stanton, W.J., Buskirk, R.H., & Spiro, R. (1991). *Management of a Salesforce*, Boston, Irwin.

22. Weihrich, H., Koontz, H., (1998). *Menadžment*, Zagreb, MATE.
23. Zakon o radu, Službeni glasnik RS, br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 i 75/14

STAFF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT IN SELLING INSURANCE

Gajić Boban

Radojković Ivan

Abstrakt: *The principles of business based on continuous innovation of knowledge and motivation of people inevitably lead to the highest quality of work processes. Constant changes and unexpected circumstances are inevitable for every organization, so there are times when they have to find the right solutions. Expectations in terms of attaining goals, vision and profitability, require professional, educated and high-quality personnel, so employees present an important part of every business system. Profitability of any insurance company is largely based on successful insurance selling. Therefore, it can be concluded that the greatest struggle on the market is evident in the area of sales.*

The aim of our work is to point to the opportunities that a competitive company has in order to create and develop a strong field network and the ability to retain and increase its market share through its sales network. Speaking of the sales network, it is also important to direct all human potentials towards the sale of the most profitable insurance products.

Keywords: *staff development / motivation and rewarding / practical guidance / criteria for termination of employment*