Univerzitet Singidunum

UNIVERZITET SINGIDUNUM

BEOGRAD

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

RAZVOJ PRODAJNE MREŽE ZA PRODAJU NEŽIVOTNIH OSIGURANJA

-MASTER RAD-

Mentor:

Prof.dr. Ljiljana Jeremić

Student:

Boban Gajić

Br. indexa 401719/09

Beograd, 2015.

S A D R Ž A J

	UVOD	**4**
	PRVI DEO-OSIGURANJE	**8**
1.1	Klasifikacija osiguranja	8
1.2	Definicije	8
	DRUGI DEO-EKONOMIJA U OSIGURANJU	**10**
2.1	Profitabilnost	10
2.2	Merodavni tehnički rezultat u samopridržaju	10
2.3	Likvidnost	11
	TREĆI DEO-ANALIZA TRŽIŠTA OSIGURANJA U SRBIJI	**12**
3.1	Učesnici na tržištu osiguranja	12
3.2	Struktura portfelja	14
	ČETVRTI DEO-PRODAJA	**16**
4.1	Prodaja i proces prodaje	16
4.2	Definisanje menadžmenta prodaje	17
4.3	Planiranje kupaca – prodajna platform	19
4.4	Modeli organizovanja prodaje	26
	PETI DEO-FORMIRANJE PRODAJNE TERENSKE MREŽE	**28**
5.1	**Zapošljavanje prodavaca**	**28**
5.1.1	Uspešno zapošljavanje	28
5.1.2	Proces traženja i izbora prodavaca	28
5.1.3	Priprema	29
5.1.4	Oglašavanje	29
5.1.5	Primanje i davanje prioriteta pravilima konkursa	30
5.1.6	Prvi krug razgovora	30
5.1.7	Drugi krug razgovora	31
5.1.8	Uspešnost na budućem poslu	31
5.1.9	Ocenjivanje	32
5.1.10	Konačna odluka i obaveštavanje	32
5.1.11	Vreme potrebno za izbor prodavaca	32
5.1.12	Regrutovanje potencijalnih kandidata	32
5.1.13	Izvori regrutacije	33
5.1.14	Aktivnosti regrutacije	34

5.1.15 Osobine idealnog prodavca na terenu 35
5.1.16 Pitanja za razgovor sa kandidatom za posao 36
5.1.17 Osobine ličnosti 37
5.1.18 Zapisnik razgovora s potencijalnim kandidatom 38
5.1.19 Informisanje kandidata o ishodu 39

5.2 Razvoj prodavaca 39
5.2.1 Razvoj novih prodavaca 39
5.2.2 Program uvođenja – globalne smernice 40
5.2.3 Važna područja uvođenja 41
5.2.4 Plan i program obuke novih prodavaca na terenu 42
5.2.5 Hodogram aktivnosti za razvoj prodajne mreže (planovi) 46
5.2.6 Radni model prodavaca 47
5.2.7 Prodajni model prodavaca 47

5.3 Motivacija zaposlenih 52
5.3.1 Pojam motivacije 52
5.3.2 Klasične teorije motivacije 52
5.3.3 Savremene teorije motivacije 54

5.4 Nagradjivanje prodavaca i menadžera 55
5.4.1 Sistemi nagradjivanja i prodajne kvote 56
5.4.2 Bonusi za menadžere 56
5.4.3 Provizije 60

5.5 Uloga i zadaci menadžera prodaje 61
5.5.1 Područja odgovornosti i područja rada 61
5.5.2 Praktično vođenje 63
5.5.3 Prekid radnog odnosa 68

ZAKLJUČAK 70

LITERATURA 71

UVOD

Bez uspešne prodaje osiguranja nema ni uspešnog osiguravajućeg društva i svi drugi segmenti gube smisao. Nije stoga čudno što se najžešća borba osiguravača vodi baš na tom polju. Večito pitanje koje prodajne kanale koristiti i kako nastupati prema kupcima. Ne sagledamo li kvalitetno raznolikost tržišta na kojem nastupamo, te ne uočimo njegovu dinamiku bez obzira što nam trenutno dobro ide, te ne sledimo moderne tokove lako možemo zapasti u zamku da nam konvencionalni načini prodaje osiguranja prestanu donositi zadovoljavajuće prihode.

Osim što stalnim tehničkim usavršavanjem i pružanjem novih mogućnosti korisnicima osiguravajućih usluga pokazujete vlastitu vitalnost i stabilnost, otvaranjem novih prodajnih kanala otvarate se i prema novim tržištima, ali stvaraju se uslovi da postojeći osiguranici ostanu verni.

Tehnološki napredak doneo je toliko novih mogućnosti organizovanja prodaje osiguranja, te se sa sigurnošću može reći kako će društva koja u tehnološkom smislu budu zaostajala vremenom gubiti tržišni udeo, a za očekivati je da u narednih desetak godina konvencionalni način prodaje osiguranja svede na simbolični nivo.

Stvaranje i razvoj interne prodajne mreže za prodaju neživotnih osiguranja predstavlja specifičan odgovor osiguravajuće kompanije na njeno učešće i pozicioniranje na tržištu osiguranja, kao i sticanje prednosti i vid nadmetanja na tom tržištu kako bi se ostvarili zadati ciljevi.

Konkurentnost je ključ uspeha ili neuspeha firme. Konkurencija određuje prikladnost aktivnosti koje mogu da doprinesu rezultatima firme.

Predmet i polazišta istraživanja

Predmet rada je istraživanje aktivnosti preduzeća kao osnovnih elemenata za razvoj prodajne mreže koji treba da daju odgovore na sledeća pitanja.

Postoji li univerzalni obrazac kojim možemo uspešno formulisati načine kako da razvijamo prodajnu mrežu? Da li se mogu izvesti opšti zaključci koji se mogu uspešno primeniti u raznovrsnim situacijama? Da li možemo ustanoviti metod kojim bi sistematski ispitivali načine razvoja prodajne mreže za prodaju neživotnih osiguranja?

Traganje za odgovorima na ova pitanja bila su neposredni povod za izbor predmeta istraživanja.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj istraživanja je u bližem razumevanju mogućnosti koje preduzeće ima u stvaranju i razvoju interne prodajne mreže i samoj mogućnosti da kroz tu prodajnu mrežu zadrži i poveća tržišno učešće i profitabilnost.

Ciljano je odabrano ispitivanje u ovoj privrednoj grani kao izuzetno dinamičnoj i na regionalnom i na globalnom nivou. Tržište osiguranja bi moglo u narednom periodu doživeti pravu ekspanziju i veoma brzo prelaziti kroz faze tržišta u razvoju do faze prezasićenog tržišta. Na srpskom tržištu trenutno posluje 27 osiguravajućih kuća, 19 banaka, 91 pravno lice, 110 preduzetnika-zastupnika, ovlašćenje za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju, odnosno ovlašćenje za obavljanje poslova posredovanja u osiguranju dobilo je 15.172 fizičkih lica.

Ciljevi istraživanja

Društveni cilj je pomoć osiguravajućim društvima, bankama i ovlašćenim zastupnicima u Srbiji u organizaciji rada prodajne mreže, uspešnom zapošljavanju prodavaca, njihovom razvoju, nagrađivanju i motivaciji menadžera i prodavaca, kontroli rada prodavaca, ulozi i zadacima menadžera prodaje, kompetencijama, aktivnostima i rezultatima rada .

Društveni ciljevi su i da kroz veću prodaju proizvoda, većih prihoda i imovine, kao i povećanja učešća osiguravajućih kuća u bruto domaćem proizvodu kako bi se osiguravajuće kuće javile kao investitori na tržištu kapitala i na taj način pospešile privredni razvoj zemlje i doprinele poboljšanju standarda stanovništva.

Socijalni cilj našeg istraživanja je u povećanju broja radnih mesta i mogućnost smanjenja nezaposlenosti.

Hipoteze istraživanja

Istraživanje polazi od sledećih pretpostavki:

Polazi se od **generalne hipoteze** da je položaj razvoj prodajne mreže za prodaju osiguranja determinisan brojem prodavaca i prodajnih mesta, količinom aktivnosti koje oni imaju na terenu, brojem zaključenih osiguranja, veštinama i znanjima koje poseduju.

Generalnu hipotezu operacionalizujemo preko sledećih **posebnih hipoteza**:

- pravne norme determinišu proceduru interne prodajne mreže kroz organizacionu šemu, opis posla, aktivnosti i razvoj prodavca osiguranja.
- ekonomski sistem determiniše tržište osiguranja, tj. razvoj terenske mreže se meri kroz ekonomske parametre kao što su fakturisana premija, naplaćena premija, isplaćene štete i troškove sprovođenja osiguranja.
- polazna tačka istraživanja razvoja prodajne mreže je nulti stepen razvoja interne prodajne mreže nove osiguravajuće kuće i njeno stvaranje u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu.
- poverenje u osiguravajuće društvo zavisi od primene međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja i ostalih odgovarajućih prvnih normi.
- da bi pripremila strategiju za razvoj prodajne mreže firma mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani osiguranja i na tržištu. Svaka strategija mora biti izbalansirana u nastojanju da stvore, pridobiju i zadrže klijenta i ograniče ili anuliraju konkurenciju.

  Postavljene hipoteze i cilj istraživanja uticali su na strukturu rada:

Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve-objektivnost, pouzdanost, opštost i sistemičnost.

Istraživana su naučno – teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem metoda indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, kompleksnog posmatranja i analize sadržaja.

Struktura rada

Istraživanja su prikazana na sledeći način:

Uvod - izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj, postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U prvom delu - *Osnove osiguranja* – gde smo ukazali na pojam i klasifikaciju osiguranja i dali definicije pojmova.

U drugom delu - *Ekonomija u osiguranju* - ukazali smo na profitabilnost, merodavni tehnički rezultat u samopridržaju , likvidnost.

U trećem delu - *Analiza tržišta osiguranja* - smo identifikovali učesnike na tržištu osiguranja i pokazali strukturu portfelja.

U četvrtom delu - *Prodaja* - ovde smo ukazali na zahteve za menadžera prodaje na tržištu Srbije, definisali menadžment prodaje, ukazali na učesnike procesa prodaje, objasnili prodaju i proces prodaje, uvideli uključenost prodaje po delatnostima i zaključili sa planiranjem kupaca – Prodajnom platformom.

U petom delu - *Razvoj prodajne mreže* smo kroz odeljak uspešno zapošljavanje, ukazali na proces traženja i izbora prodavaca, pripremu, oglašavanje, primanje i davanje prioriteta pravilima konkursa, prvi krug razgovora, drugi krug razgovora, uspešnost na budućem poslu, ocenjivanje kandidata, konačna odluka i obaveštavanje, vreme potrebno za izbor prodavaca, regrutovanje potencijalnih kandidata, izvori regrutacije, aktivnosti regrutacije, osobine idealnog prodavca na terenu, pitanja za razgovor sa kandidatom za posao, osobine ličnosti, zapisnik razgovora s potencijalnim kandidatom, informisanje kandidata o ishodu.

U odeljku razvoj prodavaca smo pokazali razvoj novih prodavaca, program uvođenja – globalne smernice, važna područja uvođenja, plan i program obuke novih prodavaca na terenu, hodogram aktivnosti za razvoj prodajne mreže (planovi), radni model prodavaca, prodajni model prodavaca

U odeljku motivacija zaposlenih smo dali definiciju pojma motivacije izneli klasične i savremene teorije motivacije, zatim smo predložili načine za nagradjivanje prodavaca i

menadžera, definisali ulogu i zadake menadžera prodaje osiguranja, područja odgovornosti, područja rada, pokazali praktično vođenje i na kraju načine prekida radnog odnosa.

U skladu sa prethodno postavljenim hipotezama iz uvodnog dela Master rada smo izveli *ZAKLJUČAK*

LITERATURA - dat je spisak autora čija je literatura korišćena u ovom radu.

PRVI DEO-OSIGURANJE

Reč „osiguranje“ na raznim jezicima (insurance, assurance, assicurazione, Versicherung...) pored svog pravnog, privrednog i tehničkog značenja ima i šire značenje koje označava pojam sigurnosti, poverenja u nešto, zaštitu, obezbedjenje , zajemčenost.[1]

1.1 Klasifikacija osiguranja

Mnogobrojni oblici u kojima se danas osiguranje pojavljuje nametnuli su potrebu njihovog grupisanja i sistematizacije prema zajedničkim svojstvima, pri čemu su potrebe često uslovljene pre istorijskim i praktičnim razlozima, nego onim pravne prirode. Tako postoje podele prema prirodi rizika (na kopneno, pomorsko i vazdušno osiguranje), podele prema načinu nastanka (na obavezno i dobrovoljno), podele prema načinu izravnanja rizika (na osiguranje, saosiguranje i reosiguranje), podele prema načinu organizovanja osiguranja (na premijsko i uzajamno osiguranje), podele na individualna (pojedinačna) i kolektivna osiguranja, prema predmetu osiguranja (na životna i neživotna), itd.[1]

Tema rada Razvoj prodajne mreže za prodaju neživotnih osiguranja je vezana jednim delom za ovu podelu prema predmetu osiguranja.

1.2 Definicije

Osnovni elementi prava osiguranja su: rizik, premija i osigurani slučaj, suma osiguranja.

Pojam rizika ima više značenja: filozofsko, ekonomsko, kulturno, tehničko, antropološko, siciološko, *pravno.*

Rizik je ključni pojam. On određuje druge navedene pojmove jer su u funkciji osiguranog rizika.

Osobine rizika

- *Aleatornost* /neizvesnost nastanka događaja/.
- *Mogućnost nastanka* /ako rizik ne postoji ugovor je ništav, npr. osigura se zgrada koja je srušena, poplava u kraju gde ne može nastati, odgovornost koja ne postoji/.
- *Dozvoljenost* /ne može se osigurati prevoz droge, novčana kazna, ukradene slike/
- Nezavisnost od isključive volje osiguranika[2]

Osiguravač - Kompanija registrovana za poslove osiguranja koja zaključuje ugovor o osiguranju protiv određenih opasnosti uz naplatu premije.

Ugovarač osiguranja - Lice koje je sa osiguravačem zaključilo ugovor o osiguranju.

Osiguranik - Lice čija je imovina osigurana i kome pripadaju prava iz osiguranja, kao i lice čija je odgovornost pokrivena osiguranjem.

Premija - Cena rizika koja se plaća za osiguranje po osnovu zaključenog ugovora o osiguranju.

Suma osiguranja - Gornja granica obaveze osiguravača po osnovu zaključenog ugovora o osiguranju.

List pokrića - Potvrda koja privremeno zamenjuje polisu.

Polisa - Isprava o osiguranju

[1] Kapor Predrag, *Osnove poslovanja u osiguranju,* (2004), „Poslovni biro“ d.o.o. Beograd, str.12

[2] Šulejić Dr Petar, *Pravo osiguranja,* (2006), Univerzitet Singidunum, Beograd, str.89

Osigurani slučaj - Budući neizvestan i od volje osiguranika nezavisan događaj čije nastupanje predstvalja ostvarivanje opasnosti koja je obuhvaćena osiguranjem.

Smatra se da je u osiguranju stvari nastao osigurani slučaj onog trenutka kad je jedna od osiguranih opasnosti iznenada i neočekivano počela da se ostvaruje na osiguranoj stvari i da je oštećuje.[3]

Franšiza - Deo štete koji po ugovoru snosi osiguranik. Za ugovoreni iznos franšize umanjuje se iznos naknade iz osiguranja, ako nastupi osigurani slučaj.

Maksimalni samopridržaj Kompanije - Najveći iznos obaveze koju Kompanija može sama da pokrije svojim sredstvima po jednom osiguranom riziku.[4]

[3] Zakon o obligacionim odnosima, *Službeni list*, Beograd 1993

[4] Kompanija Dunav osiguranje ADO, (2006), *Opšti uslovi za osiguranje*, interni dokument

DRUGI DEO-EKONOMIJA U OSIGURANJU

Ekonomska efikasnost u osiguranju zavisi, pre svega, od kapaciteta osiguravajućeg društva gde se pod pojmom kapaciteta podrazumeva maksimalni iznos ukupnih obaveza koje jedan osiguravač može da preuzme bez rizika da u datom momentu postane insolventan tj. nelikvidan.

Sigurnost osiguravajuće kuće znači mogućnost da se sve štete po broju i iznosu bez obzira na njihovu pojedinačnu i ukupnu visinu, može bez teškoća nadoknaditi osiguranicima.

Pod solventnošću osiguravajuće kuće se podrazumeva dugoročna sposobnost izmirenja svih dospelih obaveza u roku, dok se pod likvidnošću osiguravajuće kuće podrazumeva kratkoročna sposobnost izmirenja svih dospelih obaveza o roku.

Solventnost društva za osiguranje zavisi od dovoljnosti tehničkih rezervi za preuzete obaveze kao i od dovoljnosti garantne rezerve kao vida zaštite osiguranika u slučaju nepredviđenih gubitaka u poslovanju,odnosno kao amortizera za gubitke koji nisu pokriveni tehničkim rezervama.

Sposobnost društva da apsorbuje rizik neadekvatnog cenovnog nivoa premija, nepredvidivih šteta i neadekvatnog prenosa rizika u saosiguranje i reosiguranje i dr. (rizik osiguranja) meri se, između ostalog, i odnosom **premije u samopridržaju i ukupnog kapitala**. Zadruštva koja se bave poslovima neživotnih osiguranja premija u samopridržaju predstavlja aproksimaciju preuzetih rizika i treba da bude dovoljna za isplatu šteta i naknada iz osiguranja.[5]

2.1 Profitabilnost

Pod profitabilnošću osiguravjuće kompanije podrazumeva se ostvarenje odredjene stope prinosa od uloženog kapitala u vršenju osiguranja.

Stopa prinosa profita od ukupne active je direktno proporcionalna profitu a obrnuto proporcionalana ukupnoj aktivi (SPPUA=Profit/UA*100)*[6]

SPPUA-Stopa prinosa profita ukupne aktive

UA-Ukupna aktiva

Odnos neto rezultata i ukupne aktive (ROA),

ROA-(Return on Assets) ili povrat na aktivu je izražena u postocima i jednostavno rečeno pokazuje kako efikasno neko poduzeće zarađuje novac, kao mera prinosa na ukupnu aktivu u 2013. godini, prvi put beleži negativnu vrednost od 2004. godine u društvima koja se pretežno bave neživotnim osiguranjima što je pogoršanje u odnosu na 2012. godinu kada je iznosila 0.76%. Navedeno pogoršanje je posledica negativnog rezultata. U društvima koja se posebno bave životnim osiguranjima odnos neto rezultata i ukupne aktive je u 2013. godini pozitivan za 0.03 %.

2.2 Merodavni tehnički rezultat u samopridržaju

Predstavlja odnos merodavnih šteta u samopridržaju i merodavne tehničke premije u samopridržaju za sektor osiguranja u Srbiji, kao indikator politike cena i adekvatnosti, odnosno dovoljnosti premija za izmirenje obaveza po osnovu ugovora o osiguranju i adekvatnosti prenosa rizika u reosiguranje i saosiguranje u 2013. god. iznosio 70.4% i nepovoljniji je u odnosu na 2012. godinu kad je iznosio 71.4%.

[5]Predrag Dr Kapor, *Osnove poslovanja u osiguranju*, (2004). „Poslovni biro“ d.o.o. Beograd, str.75

[6] Ibid

Merodavna tehnička premija u samopridržaju (i to u svakoj vrsti neživotnih osiguranja i ukupno za sve vrste) jeste tehnička premija u samopridržaju na kraju tekuće godine uvećane za iznos tehničke prenosne premije obračunate na kraju prethodne godine i umanjene za iznos tehničke prenosne premije u samopridržaju obračunate na kraju tekuće godine.

Merodavne štete u samopridržaju se odnose na iznos rešenih šteta (i troškova) u samopridržaju (koje nisu prenete reosiguravaču) u poslednji 12 meseci uvećan za iznos ukupno rezervisanih šteta u samopridržaju na kraju ovog perioda i umanjen za iznos ukupno rezervisanih šteta na početku tog perioda i iznos naplaćenih regresa.

Tehnički rezultat se prati po vrstama osiguranja, a u nekim vrstama osiguranja i za svakog pojedinog osiguranika (na osnovu ovih pokazatelja osiguranicima koji imaju dobar tehnički rezultat može se priznati popust na premiju-bonus, odnosno naplatiti veća premija ako imaju loš tehnički rezultat-malus).

2.3 Likvidnost

Da bi društvo bilo u stanju da odgovori obavezama ono mora voditi računa kako o usklađenosti sredstava i obaveza po ročnosti, tako i o utrživosti i kvalitetu svojih sredstava.

Obzirom da su visina i trenutak nastanka pojedinačnih šteta neizvesni, društvo mora pažljivo da planira strukturu svojih sredstava pre svega za izmirenje obaveza po štetama, a onda i ostalih obaveza.

U društvima koja se pretežno bave poslovima neživotnih osiguranja pokazatelj usklađenosti kratkoročnih sredstava (obrtna imovina umanjena za zalihe) i kratkoročnih obaveza je u 2012. godini iznosio 103,40%, a u 2013. godini 91.8%.

U društvima koja se pretežno bave poslovima životnih osiguranja pokazatelj usklađenosti kratkoročnih sredstava (obrtna imovina umanjena za zalihe) i kratkoročnih obaveza je u 2012. godini iznosio 343.9%, a u 2013. godini 393.0%.

Kretanje ovog pokazatelja govori o dovoljnosti sredstava u društvima koja se pretežno bave životnim osiguranjima i nedovoljnosti sredstava u društvima koja se bave pretežno neživotnim osiguranjima.[1]

[7] www.nbs.rs, (15.10.2014.godine)

TREĆI DEO-ANALIZA TRŽIŠTA OSIGURANJA U SRBIJI

4.1 Učesnici na tržištu

U 2014. godini u Srbiji je poslovalo 27 društava za osiguranje. Isključivo poslovima osiguranja bavi se 23 društva, samo poslovima reosiguranja 4 društva, dok poslovima i osiguranja i reosiguranja jedno društvo. Od društava koja se bave poslovima osiguranja isključivo životnim osiguranjem bavilo se 7 društava, isključivo neživotnim osiguranjem 10 društava, a i životnim i neživotnim osiguranjem 6 društava.

Posmatrano prema vlasničkoj strukturi kapitala od 27 društava za osiguranje u 2014. godini 21 je u većinskom stranom vlasništvu, 6 društava je u domaćem.

Uspešnim procesom privatizacije u proteklom periodu, kao i ulaskom na tržište inostranih kompanija dobijanjem green field licenci (13 od 2005. godine), društva za osiguranje u stranom vlasništvu u 2013. godini beleže i ranije preovlađujuće učešće u: premiji životnih osiguranja sa 91%, premiji neživotnih osiguranja sa 58.8%, ukupnoj imovini sa 70.1%, kao i u broju zaposlenih sa 68,0%.

U prodajnoj mreži, pored društava za osiguranje, učestvuje i: 19 banaka koje su dobile dozvolu za obavljanje poslova zastupanja, 91 pravno lice, 110 zastupnika u osiguranju (fizička lica-preduzetniki), dok je ovlašćenje za zastupanje odnosno posredovanje u osiguranju dobilo 15.172 fizička lica.[1]

[1] www.nbs.rs, (15.10.2014.godine)

U tabeli 1 prikazana je ukupna premija u 2013. godini na tržištu Srbije i raspored premije po osiguravajućim društvima.

Redni br.	Društvo za osiguranje	Ukupna premija
1	2	3
1	AMS	1.874.447
2	As osiguranje	302.139
3	Axa neživot	356.945
4	Axa život	101.023
5	Basler neživot	422.601
6	Basler život	86.000
7	DDOR	8.292.503
8	DeltaGen osiguranje	12.500.556
9	Dunav	17.528.367
10	Energoprojekt	121.397
11	Globos	358.690
12	Grawe	2.344.849
13	METLIFE	209.350
14	Merkur osiguranje	655.403
15	Milenium	1.553.809
16	Sava neživot	1.227.264
17	Sava život	103.227
18	SocieteGen.	232.227
19	Sogaz	406.698
20	Takovo	1.986.210
21	Triglav	1.942.136
22	Uniqa neživot	3.521.795
23	Uniqa život	1.185.949
24	Wiener	6.727.926
25	Ukupno	64.041.511

Tabela 1 - Ukupna premija i raspored premije po društvima za osiguranje 31.12.2013.godine[2]

U tabeli 1 se može uočiti podela društava na tri grupe i to:

1. Prvu grupu sa pojedinačnim učešćem većim od 15 % čine dva društva;
2. Drugu grupu sa pojedinačnim učešćem manjim od 15 % čine šest društava;
3. Treću grupu sa pojedinačnim učešćem manjim od 3 % čine ostalih 15 društava;

[2]www.nbs.rs, (15.10.2014.godine)

4.2 Struktura portfelja osiguranja

U 2013. god. društva za osiguranje su ostvarila ukupnu premiju uvisini od 64 mlrd.din., što predstavlja nominalno povećanje za 4,2%, a realno za 2,0% u odnosu na premiju u prethodnoj godini. U tabeli 2 prikazana je ukupna premija i raspored premije po vrstama osiguranja na dan 31.12.2013. godine .

Р. БР.	**Vrsta osiguranja**	**Ukupna premija (u 000)**
1	2	3
1	Osiguranje od posledica nezgode	4.049.051
2	dobrovoljno zdravstveno osiguranje	1.158.120
3	Osiguranje motornih vozila	6.429.888
4	Osiguranje šinskih vozila	94.078
5	Osiguranje vazduhoplova	94.531
6	Osiguranje plovnih objekata	100.619
7	Osiguranje robe u prevozu	738.652
8	Osiguranje imovine od požara i drugih opasnosti	4.350.614
9	Ostala osiguranja imovine	9.509.462
10	Autoodgovornost	19.573.648
11	Osiguranje odgovornosti iz upotrebe vazduhoplova	232.266
12	Osiguranje odgovornosti iz upotrebe plovnih objekata	13.808
13	Osiguranje od opšte odgovornosti	1.229.983
14	Osiguranje kredita	194.524
15	Osiguranje jemstva	80.736
16	Osiguranje finansijskih gubitaka	701.005
17	Osiguranje troškova pravne zaštite	7.754
18	Osiguranje pomoći na putu	1.416.372
19	Drugo neživotno osiguranje	940
20	Osiguranje života	12.425.237
21	Rentno osiguranje	527.315
22	Dopunsko osiguranje uz osiguranje životno	1.003.509
23	Druge vrste životnih osiguranja	0
24	Ukupno neživotna	49.976.051
25	Ukupno životna	14.065.460
26	Ukupno	64.041.511

Tabela 2 - Ukupna premija i raspored premije po vrstama osiguranja 31.12.2013. godine[3]

[3] www.nbs.rs, (15.10.2014. godine)

U strukturi premije u 2013. god. učešće neživotnih osiguranja iznosilo je 78%, dok se učešće životnih osiguranja povećalo sa 19,3% u 2012. god. na 22% u 2013. godini, zahvaljujući ostvarenom porastu od18,6% u odnosu na prethodnu godinu.

U strukturi ukupnog portfelja samo pet vrsta neživotnih osiguranja i to: osiguranje od posledica nezgode, osiguranje motornih vozila, osiguranje imovine od požara i drugih opasnosti, ostala osiguranja imovine i osiguranje od odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila učestvuje sa 68,6%. Autoodgovornost koja je u 2006. godini preuzela vodeće učešće od imovinskih osiguranja, zadržava ga i u 2013. godini sa 30,6%. Osiguranjem od autoodgovornosti u 2013. godini bavilo se 13 društava za osiguranje.

Imovinska osiguranja nastavljaju da beleže rast od 1,2 % i u 2013. godini, dok osiguranje motornih vozila – kasko beleži dalji pad u odnosu na prethodnu godinu i to 7,2% u odnosu na prethodnu godinu.

Grupisanje društava za osiguranje prema učešću u ukupnoj premiji,izvršeno u tri grupe, s tim da prvu grupu čine 2 društva sa preko 15% u ukupnoj premiji, drugu 65 društava sa učešćem manjim od 15% i treću 16 društava sa manje od 3%, ukazuje na nastavljanje trenda značajnijeg smanjenja koncentracije portfelja.[4]

Usled ovakvog stanja tržišta osiguranja u 2013. godini, u 2014.godini došlo je do pada broja zaposlenih na 11.151 po stopi 2,9%.

U našem slučaju na primeru ABS osiguranja prodajna sila je u 2013. godini prodavala sledeće proizvode:

- Ostala osiguranja imovine 29,5 %;
- Osiguranje od odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila 18,7%;
- Osiguranje imovine od požara i drugih opasnosti 16,0%;
- Osiguranje motornih vozila (kasko) 15,9%;
- Osiguranje od posledica nezgode 11,1% [5]

Kako smo u uvodnom delu naveli da stvaranje i razvoj prodajne mreže za prodaju neživotnih osiguranja predstavlja specifičan odgovor osiguravajuće kompanije na njeno učešće i pozicioniranje na tržištu osiguranja, kao i sticanje prednosti i vid nadmetanja na tom tržištu kako bi se ostvarili zadati ciljevi u vidu povećanja profitabilnosti i tržišnog učešća, iz ovih pokazatelja se jasno vidi bitnost permanentnog razvoja prodajne mreže za prodaju osiguranja a samim tim i ovog istraživanja.

[4]www.nbs.rs, (15.10.2014. godine)

[5]Izveštaj o realizaciji budžeta I-XII/2013, *interni dokument*

ČETVRTI DEO-PRODAJA

Uspešna prodaja važna je za uspeh u bilo kom poslu. Ona obuhvata svaki aspekt procesa prodaje, pruža savete o zauzimanju pravilnog odnosa i stava prema prodaji, samoorganizovanje, razumevanje potreba kupaca i rad sa njima, kao i izgradnja osnovnih veština prezentacije, pregovaranja i timskog rada. Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda ili usluga, uspostavljanja kontakta i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima usmislu izgradjivanja stabilne pozicije na tržištu.

Na tržištu Srbije identifikovana je tražnja za kadrovima iz oblasti prodaje na pozicijama menadžera prodaje osiguranja, agenata prodaje osiguranja, osoba za tehničku podršku prodaji i merchandisera *(*tehničara za pospešivanje prodaje*)*. Iz oblasti marketinga postoji potreba na pozicijama marketing menadžera, asistenta marketing menadžera, account menadžera, brend menadžera i menadžera proizvoda.[1]

4.1 Prodaja i proces prodaje

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje organizacije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga.

Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije. Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha.[2]

Da bi se realizovala uspešna prodaja zadatak prodavaca je da kreira situaciju u kojoj svi pobedjuju. Uspešna pobednička situacija sastoji se od kreiranja zadovoljnog klijenta i ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavac radi. [3]

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora,obezbedjuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrdjenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje uskladjuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izadju u susret njihovim zahtevima. Prodaja je profesija koju nije lako savladati.

Ona uključuje interdisciplinarne veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju,menadžment, marketing, komunikaciju, itd.

Proces prodaje profesionalnim kupcima se sastoji od sledećih faza:[4]

- analiza tržišta;
- analiza liste kupaca;
- priprema poziva;
- prezentacija;
- rešavanje primedbi;
- zaključivanje posla;
- posleprodajni kontakti.

[1]Filipovic dr Vinka, Kostic dr Milica, *Menadžment prodaje*, Beograd, FON. 2003,str.4-6
[2] Gašović Dr M., *Menadžment prodaje*, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2001.str 15-17
[3]Robert Heller, *Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully* (Paperback) September , 1999.
[4]Lovreta dr Stipe, Janičijević dr Nebojša, Petković dr Goran, *Prodaja i menažment prodaje*, Beograd

Drugi način prodajnog pristupa uvažava marketing orijentaciju jer polazi od potreba kupaca.[5]

Ovaj proces obuhvata šest faza:

- određivanje ciljnog segmenta;
- utvrđivanje potreba kupaca;
- pripremanje ponude za prezentaciju kupcima;
- faza pregovaranja;
- zaključivanje posla;
- implementacija.

Promene na tržištu uticale su na preokret u procesu prodaje koje zahtevaju promene u načinu poslovanja menadžera prodaje i prodavaca. Rast konkurencije pojačao je uticaj globalizacije tržišta, kraći životni ciklus proizvoda i nejasne granice koje podrazumevaju razvoj u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, porast u indirektnoj konkurenciji u svim sferama biznisa.

Sve ove promene uticale su na novi pristup upravljanja procesom prodaje koji se ogleda u poslovanju sa manjim brojem dobavljača, odgovor na povećana očekivanja i uvećanu moć potrošača. Prodajni proces je usvojio relacioni koncept prodaje, upravljanje odnosa sa kupcima, prodaju u timovima, globalno upravljanje ključnim klijentima, prodaja unutar kompanije, fokus na produktivnost. [6]

Jedan od najvažnijih trendova u prodaji su ključni faktori koji obezbenuju poslovni uspeh odnosi i interakcija izmenu prodavca i kupca. Tradicionalna prodaja težište stavljala na transakciju i sam čin zatvaranja prodaje bez uvažavanja očekivanja potrošača u procesu prodaje. Kako je tržište postalo konkurentnije, transakcioni pristup prodaji zamenjen je konceptom relacione prodaje koja uzima u obzir potrebe i želje potrošača u procesu kupovine i interakciji prodavac-kupac.

4.2 Definisanje menadžmenta prodaje

Menadžment prodaje je rukovođenje prodajom; proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije; rukovodeća marketinška aktivnost planiranja,organizacije, rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti prodaje.[7]

Menadžment prodaje je veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vodjenje i kontrolu organizacioni hresursa.[8]

Menadžment prodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitni ciljevi kompanije.[9]

Menadžeri prodaje u razvijenim tržišnim uslovima obavljaju sledeće zadatke:

- najodgovorniji su u definisanju uloge i zadataka funkcije prodaje u odnosu na globalne korporativne i marketing ciljeve;
- učestvuju u selekciji, obuci i izboru kadrova za obavljanje prodaje;
- bave se problemima efektivne upotrebe vremena svih zaposlenih na poslovima prodaje;
- održavaju stalnu kontrolu prodajnih aktivnosti.

---

[5] Amadeus *Global Travel Distribution , Sales & Account Executive*, Toolbox B1, 2002.

[6] Anderson Rolph, *Personal Selling and Sales Management in the New Millenium*, Journal of Personal Selling &Sales Management, 16, Fall 1996.

[7] Maričić dr B., *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, Beograd, IP „Žarko Albulj", 2002

[8] Futrell Charles M., *Salles management-Teamwork, Leadership and Tehnology*, The Dryden Press, 1998

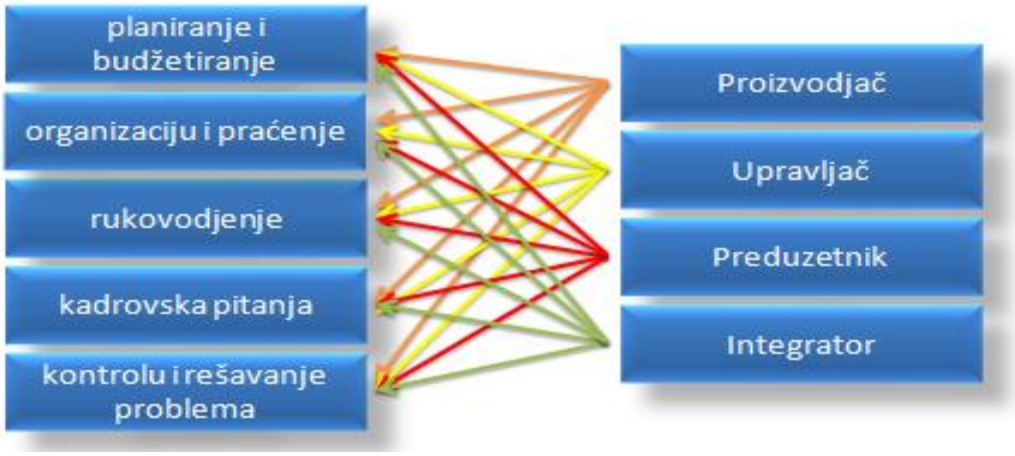
[9] Darlymmpple, Cron, DeCarlo, *Salles management*, Hoboken, Wiley, Eight edition, 2004

Zadaci menadžera prodaje su kompleksni i zato je veoma važno da na toj poziciji u kompanijama bude odgovarajuća osoba prema sposobnostima i znanjima. U daljem tekstu opisane su funkcije menadžmenta prodaje, različiti tipovi i kompetencije menadžera prodaje.

Funkcije menadžera prodaje su :

1. Planiranje- postavljanje ciljeva, politika i procedura kojim će se ostvariti zadaci organizacije uključujući predvinanje i razvoj budžeta;
2. Kadrovanje – regrutovanje, selekcija i zadržavanje efektivnih prodajnih snaga u okviru organizacije;
3. Obuka – odlučivanje koji će se metodi koristiti, ko će vršiti obuke, gde ili kada;
4. Rukovođenje – ljudima na način da uspešno liderstvo omogućava adekvatnu motivaciju i sisteme kompenzacije;
5. Ocenjivanje i kontrola- Merenje trenutnih i planiranih rezultata da bi se odredilo gde treba preduzeti korektivne aktivnosti tamo gde se predviđeni i ostvareni ciljevi ne poklapaju.

Na ovom grafikonu su prikazani interaktivni odnosi menadžment funkcija i lica u prodaji (menadžera) i njihova međusobna povezanost.



Grafikon 1- Povezanost menadžment funkcija i različitih tipova menadžera[10]

Sposobnost, veština i uspešnost menadžera bazira se pre svega na njegovoj sposobnosti da kontinuirano raspolaže informacijama o sredini organizacije i da se uspešno suočava sa promenama u sredini.

Komunicirati, planirati, odlučivati, upravljati ljudima, organizovati, držati poslove pod kontrolom, voditi, poznavati finansije, poznavati svoju oblast ili profesiju, to su menadžerski poslovi za koje menadžer treba da poseduje znanja, veštine i sposobnost. Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu.

[10] Adidžes, I., *Upravljanje promenama*, Novi Sad, Adidžes, 2008

4.3 Planiranje kupaca u osiguranju – Prodajna platforma

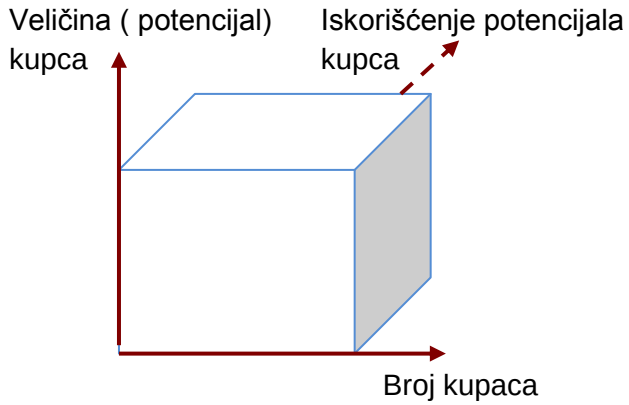
Kako postići rezultat? Kako dostići postavljene prodajne ciljeve? Kako ispuniti zahteve menadžmenta kompanija koji žele sve veće prihode i bolje prodajne rezultate? Kako se boriti sa sve većom konkurencijom? U ovom delu ćemo pokušati da odgovorimo na ova pitanja i nadam se pomoći ljudima koji se bave prodajom.

Većina ljudi koji rade u prodaji se slaže sa činjenicom da je lakše zadržati postojećeg klijenta, nego stalno tražiti nove.

U svakodnevnim prodajnim aktivnostima uvek radje komuniciramo sa klijentima koje dobro poznajemo , koji su prijateljski raspoloženi prema nama.

Ako već poslujemo sa nekim partnerom, jedan od najefikasnijih načina za ostvarenje rezultata, naročito kratkoročnog, je povećati poslovanje sa tim partnerima. No, uvek treba voditi brigu da i najveći partner – kupac, ima svoja ograničenja u saradnji sa nama. U pojedinim slučajevima mi smo jedini osiguravač nekom partneru, a u pojedinim slučajevima smo samo jedan od nekoliko osiguravača. "Iskorištavajući " potencijal manjeg broja partnera, vrlo često sebe dovodimo u situaciju koji je prava zamka za rad u prodaji, za ostvarenje postavljenih ciljeva i stabilnosti rezultata. Šta se događa kad neki od većih osiguranika zaustavi saradnju sa nama. Koliko prometa smo "izgubili" odnosno koji deo rezultata smo doveli u pitanje. Koliko košta gubitak ključnog kupca?

Najbolje je uspostaviti ravnotežu između broja i veličine partnera – osiguranika sa kojima saradjujemo. Radom u širinu (traženjem novih partnera – kupaca) i radom u dubinu (iskorištavajući potencijal postojećih kupaca) možemo na odgovarjući način dugoročno raditi sa klijentom i osigurati stabilnost rezultata.



Grafikon 2 - Rad sa kupcima[11]

Rad u širinu (broj kupaca) označava stalan proaktivan pristup članova prodajnog tima u pravcu traženja odgovora na pitanje koliko kupaca bi trebalo imati u određenom vremenskom periodu kako bi se ostvario prodajni rezultat? Takvo razmišljanje omogućuje pravilno planiranje aktivnosti koje dovode do osvajanja novih kupaca. Pravilno usmerene i kvalitetne aktivnosti stvaraju pretpostavke za ostvarenje i osiguranje budućeg rezultata.

Šta su to prodajne 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. Količina prodajnih aktivnosti je direktno proporcionalna postignutim rezultatima odnosno što je više aktivnosti to su i bolji rezultati. Takođe, treba biti svestan činjenice da budući rezultat donose današnje aktivnosti.

Još jedan faktor je jako bitan za postizanje dobrog prodajnog rezultata. To su kompetencije odnosno veštine i znanja kojima raspolažu članovi prodajnog tima.

[11] www.mercuri international.hr, *Akademija za mendžment prodaje*, (12.10.2012.godine)

Koje su to veštine i znanja kojima bi trebalo vladati? Pomenimo neke od njih: samopuzdanje, socijalne kompetencije, komunikacijske veštine, znanje o proizvodima osiguranja, znanje o kompaniji, „Know-how“ veštine, poznavanje branše kupca, poznavanje konkurencije, prodajne veštine, vladanje cenom proizvoda - usluge, veštine pregovaranja, sposobnost zaključivanja prodaje, veština planiranja, strani jezici, veština pisane komunikacije, upravljanje vremenom, itd. Kompetencije koje jedan prodavac poseduje i koje može i mora permanentno da unapredjuje imaju vrlo značajan uticaj na sposobnost “pretvaranja” aktivnosti u rezultat.

Rad u dubinu (iskorišćenje potencijala kupca) označava izraz koji se sve češće koristi u radu sa postojećim kupcima - CRM (Customer Relationship Management – građenje odnosa sa klijentima). On predstavlja pristup kojim ”zadržavamo” postojeće partnere – kupce u kupovnoj platformi – portfelju osiguranja, te kroz vreme zadovoljavamo njihove potrebe uz istovremeno ostvarenje postavljenih vlastitih ciljeva. Takav oblik rada predstavlja pomak od razmišljanja u radu sa partnerom kao jednostrane i nezavisne prodajne aktivnosti, u smeru dugoročnog zadržavanja klijenta i stvaranja stabilnog poslovnog odnosa.

Model koji koristimo u navedenom planiranju (uspostavljanju ravnoteže izmedju broja i veličine partnera traženjem novih kupaca i radom s potencijalnim kupcima) nazivamo R-A-K model. Reč je o modelu upravljanja pomoću analize rezultata, aktivnosti i kompetencija.

Rezultat je ono što želimo da postignemo, aktivnostima upravljamo, kompetencije razvijamo. Mala je mogućnost da garantujemo rezultat ali možemo garantovati i usmeravati aktivnosti.

Alat za planiranje kupaca nazivamo prodajna platforma. Platforma označava sposobnost izgradnje dugoročnog i stabilnog poslovnog odnosa. Pomoću platforme upravljamo prodajom i naporima koji će biti učinjeni. Na osnovu podataka iz prodajne platforme donosimo odluke koje ćemo prodajne aktivnosti usmeriti prema određenim kupcima. Na taj način postižemo povećanje naklonosti , podstičemo ponovnu kupovinu kod postojećih kupaca i ostvarujemo prvu prodaju novim kupcima.

Izraz „podizanje prodaje na viši nivo“, znači proširenje i unapređenje same funkcije prodaje i održavanje odnosa sa svima koji su uključeni u proces.

Ljudi koji se bave prodajom moraju biti uvežbani i osposobljeni za preuzimanje novih uloga u kontaktu sa klijentima i partnerima neprekidno usvajajući nove kompetencije.

Prodajna platforma u prodaji osiguranja stoji na dva stuba odnosno bazira se na dve dimenzije:

1. Ponovnoj kupovini-obnovi ugovora o osiguranju
2. Novoj prodaji-novim ugovorima o osiguranju

Mnogobrojne prodajne analize pokazuju da prodaja postojećim klijentima daje 7 puta veći rezultat nego prodaja novim kupcima pri jednakim prodajnim naporima. Za dobijanje istog rezultata potrebna nam je sedam puta veća količina aktivnosti kako bi smo prodali novim kupcima. Šta ovo konkretno znači pokazaćemo na sledećem primeru:

Zamislimo prodajnu situaciju dva agenta osiguranja, Nikole i Marka, koji imaju po sto klijenata - osiguranika.

Ponovna kupovina čini 80 % Nikoline prodaje (20% su novi kupci).

Ponovna kupovina čini 50 % Markove prodaje (50 % su novi kupci).

U tabeli 3 prikazana je količina aktivnosti u zavisnosti od odnosa u prodaji osiguranja (ponovne kupovine i nove prodaje)

	Nikola	Marko
Broj kupaca koji ponovo kupuju osiguranje	80	50
Broj novih kupaca osiguranja	20	50
Broj obilazaka za ponovne kupce	80 X 1 = 80	50 X 1 = 50
Broj obilazaka za nove kupce	20 X 7 =140	50 X 7 = 350
Ukupan broj obilazaka	220	400

Tabela 3 - Potrebna količina aktivnosti u zavisnosti od odnosa u prodaji[12]

Ovaj primer jasno pokazuje da Marko mora da uloži skoro duplo više prodajnih napora da bi došao do istog rezultata jer svake godine gubi 50 % svojih osiguranika i mora da traži nove. Preporuka prodavcima je da stalno povećavaju naklonjenost svojih klijenata ka ponovnoj kupovini. Najuspešniji prodavci su oni koji uspevaju da sa svojim poslovnim partnerima postanu prijatelji. Poznata je činjenica da dok ste Vi u mislima svom klijentu on nema vremena da razmišlja o Vašoj konkurenciji. Idealna je pozicija da 100% klijenata ponovo kupuje od Vas.

Prodajna platforma predstavlja skup svih napora usmerenih na planiranje, sprovodjenje i kontrolu aktivnosti koje dovode do stvaranja i zadovoljenja potreba kupaca prodajom naših proizvoda i usluga osiguranja.

Razlikujemo tri komponente prodajne platforme:

1. Kupovna platforma – sastoji se od delova tržišta (klijenata) koji od nas kupuju proizvode ili usluge osiguranja.
2. Radna platforma – sastoji se od delova tržišta unutar koga se nalaze ponude / projekti u toku a još uvek nisu finalizovani.
3. Tržišna platforma – sastoji se od delova tržišta koji trebaju naše proizvode ili usluge, ali još uvek ne kupuju od nas. Zbog aktivnosti koje još nismo preduzeli prema njima, još uvek govorimo o tržišnoj platformi.

Kupovna platforma je:

- Osnova za merenje buduće prodaje osiguranja.
- Osnova za merenje ponovne kupovine osiguranja.
- Osnova za dodatnu prodaju drugih proizvoda / usluga osiguranja.
- Osnova za merenje stabilnosti prodaje / rezultata u budućnosti.

Kako dalje razvijati kupovnu platformu?

Osnovno pravilo i obaveza svakog agenta osiguranja je da mora imati spisak svojih osiguranika sa bitnim elementima za svakog od njih. Koji su to bitni podaci koje moramo ažurno prikupljati o klijentima ?

1. Opšte informacije

- Naziv, promet, matični broj, šifra delatnosti, broj zaposlenih, itd.
- Ko je vlasnik?
- Ko su kupci?

2. Rentabilnost, likvidnost, imidž

[12] www.mercuri international.hr, *Akademija za mendžment prodaje*, (12.10.2012. godine)

3. Šta preduzeće kupuje ?
- Moja prodaja kupcu/miks proizvoda osiguranja?
- Kako se proizvodi / usluge koriste ?
- Zašto kupci kupuju od nas proizvode / usluge?
- Koliko je šteta imao u poslednje tri godine?

4. Osobe koje odlučuju?
- Kako kupac donosi odluke?
- Kriterijumi za izbor ponudjača?

5. Konkurencija?
- Koliko prodaju?
- Prednosti i slabosti konkurencije?
- Koji bi mogao biti njihov sledeći potez?

6. Naš položaj?
- Koje smo aktivnosti uradili?
- Procena mogućnosti za zaključenje posla?

7. Informacijska baza;
- Stalan pregled ključnih podataka;
- Stalno unositi promene (dinamičnost baze);
- Unositi samo bitne informacije;

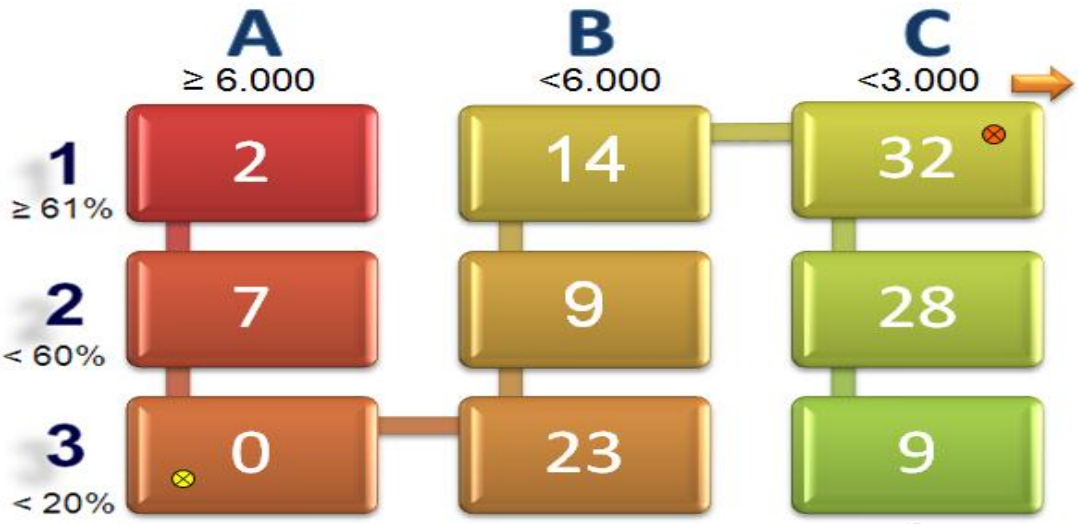
Upravljanje ključnim kupcima je koncept koji su razvile kompanije u cilju izgradnje portfolija lojalnih ključnih kupaca, kroz nudjenje proizvodno-uslužnih paketa oblikovanih prema njihovim individualnim potrebama.[13]

Sledeći korak u unapređivanju prodaje je podela klijenata po veličini (gledamo koliko ukupno novca može da izdvoji za kupovinu proizvoda / usluga osiguranja). Prema ovom kriterijumu sve klijente možemo svrstati u tri grupe A, B i C. „A“ segment čine najznačajniji kupci, recimo da su to oni klijenti koji nam donose promet u osiguranju u fakturisanoj premiji na godišnjem nivou od preko 300.000,00 dinara. „B“ segment su kupci značajni za prodavca i oni nose promet u rasponu od 50.000,00 do 300.000,00 dinara. „C“ segment su oni kupci koji u prometu učestvuju ispod 50.000,00 dinara. Gore navedene 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.

Sada smo uradili ABC analizu naših osiguranika ali to nije sve , idemo 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 iskorištenja potencijala klijenta. Prvoj grupi klijenata pripadaju svi klijenti koji više od 60% svog kupovnog potencijala kupuju od nas (konkretno, preduzeće Progres godišnje kupuje 10 vrsti osiguranja a od nas kupuje 7, to znači da ćemo ga svrstati u prvu grupu klijenata). U drugoj grupi klijenata su kupci koji kupuju izmedju 20 i 60% svog kupovnog potencijala. Trećoj grupi pripadaju kupci koji kupuju od nas manje od 20 % svog potencijala.[14]

[13] McDonald M., Millman T. and Rogers B., *Kay Account Management:Theory, Practice and Challenges*, Journal of Marketing Management, Vol 13, 1997, pp.737-757

[14] www.mercuri international.hr, *Upravljanje ključnim kupcima*, (12.10.2012.godine)



Slika 1-Podela kupaca prema kupovnom potencijalu, autorski rad[15]

Zašto radimo segmentaciju klijenata? Nisu nam svi osiguranici jednako važni. Našoj prodaji odnosno prihodima doprinose svi klijenti koji kupuju proizvode / usluge osiguranja od nas, medjutim neki od njih doprinose više a drugi manje. Zbog toga usmeravamo količinu naših 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 A1 ka C3 klijentima, a to znači da ćemo maksimalnu količinu aktivnosti uložiti u segmentu kupaca A1 a najmanju u segmentu C3. Naša je preporuka prepustiti C3 klijente promoterima, agencijama, novim prodavcima, jer na taj način oslobađate količinu prodajnih aktivnosti koje možete uložiti u posete postojećim klijentima A i B i tako mnogo bolje iskoristiti njihov potencijal tj. učiniti da kompletne potrebe za proizvodima / uslugama kupuju baš od Vas. Takodje, usmerite napore na pronalaženju novih A i B klijenata i njihovom uvođenju u Vašu kupovnu platformu. Radeći na ovaj način savršeno upravljte vašim aktivnostima i značajno podižete prodajne rezultate.

Dugogodišnja prodajna iskustva nam kazuju da se maksimalna količina poseta osiguranicima, koje radi jedan agent osiguranja, kreće od 300 do 400 godišnje.

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

Tabela 4 - Godišnja preporučena količina poseta po segmentu klijenata u osiguranju

	A	B	C
	16	9	6
	12	8	5
	10	6	4

Pretpostavimo da naš prodavac ima sledeći broj kupaca:

Tabela 5 - Broj kupaca po segmentu klijenata u osiguranju

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

[15]videti opširnije Futrell Charles M., *Fundamentals of selling*, New York, McGraw Hill, 2006

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

Tabela 6 - Ukupna količina poseta po segmentu klijenata u osiguranju

	A	B	C
	32	54	36
	60	80	50
	30	18	36

Ova matrica kupaca nam pokazuje koliko ukupno imamo kupaca, kakva je njihova struktura i šta moramo uraditi da bi smo krenuli dalje. Još jednom ćemo podvući da nam je cilj da imamo što više A i B klijenata i da su oni u potencijalu 1 i 2. Kako nismo u mogućnosti da utičemo na to koliko naši klijenti mogu da izdvoje novca za kupovinu naših usluga (premeštanje klijenata iz segmenta C u segment B a potom u A segment) za ostvarenje prodajnog rezultata nam preostaje da što bolje iskoristimo potencijal za kupovinu (premeštanje klijenata iz segmenta 3 u segment 2 potom u segment 1). Velike prodajne rezultate možemo postići ako dobro planiramo i usmeravamo količinu, smer i kvalitet prodajnih aktivnosti kroz „matricu kupaca“. Konkretno, ako želimo bolje da iskoristimo potencijal A3 kupca znači da moramo povećati naše aktivnosti prema njemu (povećati broj poseta).

Radna platforma se sastoji od potencijalnih osiguranika za koje su aktivnosti u toku ali još nisu kupili ili obnovili kupovinu naših proizvoda.

Radna platforma je „alat“ za predvidjanje budućih narudžbina i prihoda. Jako je važno da prodavac vodi liste ispostavljenih ponuda. Ponuda predstavlja, u prodajnom smislu, otvoreni posao koji prodavac ima u mogućnosti za realizaciju, to je Vaš alat za upravljanje aktivnostima i rezultatom.

Planiranje aktivnosti u radnoj platformi

Razvrstajte potencijalne kupce s obzirom na postotak mogućnosti prodajnog uspeha na :

Tabela 7 - Segmentacija klijenata prema verovatnoći prodaje osiguranja

A	B	C
> 75 %	30 - 75%	< 30 %

1. Usmerite količinu, smer i kvalitet aktivnosti prema potencijalnim A kupcima.
2. Poštujte, kakve su Vaše mogućnosti za ostvarenje posla.
3. Odlučujte od koje tačke, napred više nema smisla nastaviti aktivnosti sa potencijalnim kupcem.
4. Ako je vredno nastaviti, odredite, koje aktivnosti će pri tome biti najefikasnije.
5. Imajte strategiju kako povećati mogućnosti saradnje od prvog telefonskog kontakta do kupovine. Koji su najlogičniji i najuspešniji potezi?
6. Koju dodatnu pomoć trebamo da pridobijemo kupca?
7. Je li potencijalni kupac definisan kao ključni kupac?

Tržišna platforma se sastoji od kupaca koji trebaju naše proizvode ali još nisu pokrenute aktivnosti za njihovo pridobijanje. Koristimo selekcijske kriterijume jer nam nisu svi kupci podjednako zanimljivi.

1. Gde ćemo naći nove potencijalne kupce?
2. Koji će biti kriterijumi za naše posete tim kupcima?

Kako bi izabrali najbolje potencijalne kupce trebamo odrediti merila za izbor, kao na primer:

Kupce definišimo i razvrstajmo prema prethodno utvrdjenim kriterijumima (njihova delatnost, trenutni osiguravači, potencijal kupca za kupovinu naših proizvoda / usluga osiguranja, zastupljenost na tržištu, likvidnost i slično).

Vodimo brigu da imamo dovoljno veliku listu potencijalnih klijenata (aktivno pratimo stanje sa kupcima u tržišnoj platformi kako bi pravovremeno nastavili potragu za novim, neproduktivne ugasiti).

Koristimo različite izvore za konstantni pronalazak novih potencijalnih kupaca i obogaćivanje tržišne platforme (informacije od naših osiguranika, preporuke, internet, lokalne novine, stalni obilasci terena).

Proaktivno otkrivajmo potrebe kupaca, prilagodimo našu ponudu proizvoda / usluge ovim potrebama.

Planiranje aktivnosti u tržišnoj platformi

Pretpostavimo sledeću prodajnu situaciju: zadatak je da napravimo prodajni rezultat od 1.000.000 dinara nove fakturisane premije prodaji osiguranja. Ranije prodajne aktivnosti nam govore da prosečna prodaja iznosi 20.000 dinara, da je odnos datih ponuda i ostvarenih prodaja tri prema jedan, da je odnos ostvarenih poseta i datih ponuda dva prema jedan i da je odnos telefonskih poziva i ostvarenih poseta pet prema jedan. Dobijamo jasnu računicu da ćete 1.000.000 dinara prometa (rezultata) napraviti ako budete imali 1.500 telefonskih poziva, 300 poseta, 150 ponuda, 50 prodaja. Ovakav način rada zovemo planiranje aktivnosti u tržišnoj platformi.[16]

- Cilj 1.000.000 dinara
- Prosečna prodaja 20.000 dinara
- Broj prodaja 50
- Ponuda : Prodaja 3 : 1
- Broj ponuda 150
- Poseta : Ponuda 2 : 1
- Broj poseta 300
- Telefonski pozivi : Posete 5 : 1
- Broj telefonskih poziva 1.500

Da rezimiramo, mogućnosti za povećanje rezultata su :

1. Usmeriti napore prema većim kupcima;
2. Proširiti način rada sa postojećim kupcima, ostvarite da velika A preduzeća kupuju veći deo svog potencijala od Vas (Up selling);
3. Proširite kupovnu platformu, prodajte novim kupcima;
4. Poboljšajte smer proizvoda , idite ka proizvodima koji imaju stratešku vrednost ili se bolje prodaju;
5. Poboljšajte prodajnu efikasnost, povećajte konkurentnost i prodajne veštine;
6. Poboljšajte sklonost kupca za ponovnu kupovinu, stvarajte kupce koji su više zadvoljni uslužnim aktivnostima i kontaktnim naporima, onemogućite delovanje konkurencije.

Platformski pristup prodaji osiguranja nam omogućuje analizu tržišta, pomaže nam u svakodnevnom radu, obezbeđuje kategorizaciju kupaca, povećava sklonosti ka ponovnoj kupovini, omogućuje pronalaženje novih partnera i ispravno planiranje prodajnih aktivnosti. Prodavci, koji su prihvatili ovakav pristup prodaji, su za veoma kratko vreme bolje iskoristili tržišni potencijal i značajno poboljšali svoje rezultate.[17]

[16] www.mercuri international.hr, *Akademija za mendžment prodaje*, (12.10.2012.godine)
[17] Ibid

4.4 Modeli organizovanja prodaje

Modeli organizacije prodaje mogu biti organizovani na dva nivoa: na nivou prodajne funkcije – različiti poslovi i zadaci koji čine proces prodaje i na nivou prodajne operative razlikuju se prema osnovi na osnovu koje je izvršena specijalizacija prodajnog osoblja.

Modeli organizacije prodajne funkcije su linijski model, funkcionalni model i linijsko –štapski modeli. Modeli organizovanja prodajne operative mogu biti po principu:geografska organizacija, organizacija prema kupcima, organizacija prema proizvodima, organizacija prema više kriterijuma.

Geografska organizacija prodajne mreže za prodaju osiguranja se primenjuje : kada preduzeće pokriva prodajom veliku teritoriju, kada je broj kupaca veliki i kada su oni geografski disperzirani, kada se tražnja za ponudom razlikuje po teritorijama, kada su proizvodi u asortimanu homogeni i standardizovani.

Organizacija prema proizvodima se primenjuje: kada postoji visok stepen diverzifikacije i bitna razlika izmenu proizvoda ili grupa proizvoda, proizvodi su veoma složeni i za njihovo povezivanje je potrebna obuka i znanje i kada se uvodi nova linija proizvoda a prodajno osoblje je preopterećeno prodajom već postojećih proizvoda (npr. transportna osiguranja koja zbog svoje specifičnosti i složenosti zahtevaju ovakav vid organizacije prodaje).

Organizacija prema kupcima se primenjuje:kada se isti proizvodi prodaju kupcima uz vrlo različit pristup i proces prodaje, kada je broj kupaca mali i kada je za uspeh prodaje od presudne važnosti veoma dobar odnos prodavaca i kupca(na pr. Veliki kupci-Nis, EPS, Telekom, Železnice Srbije).

Organizacija prema više kriterijuma predstavlja kombinovane modele organizacije prodajne operative koji se promenjuju u srednjim i velikim preduzećima organizacija prema ključnim i novim kupcima, timska organizacija prodaje, koja je primenjena i u ovom istraživanju.[18]

Prilikom organizovanja dizajna i strukture prodajnog odeljenja za prodaju osiguranja neophodno je:

-Utvrditi kupce na svakom tržištu;

-Odrediti vrste posla koje prodavci moraju da obavljaju da bi opslušili tržišta;

-Navesti aktivnosti posla svakog prodavca;

-Dizajnirati opis posla prodavca u zavisnosti od blizine kupca;

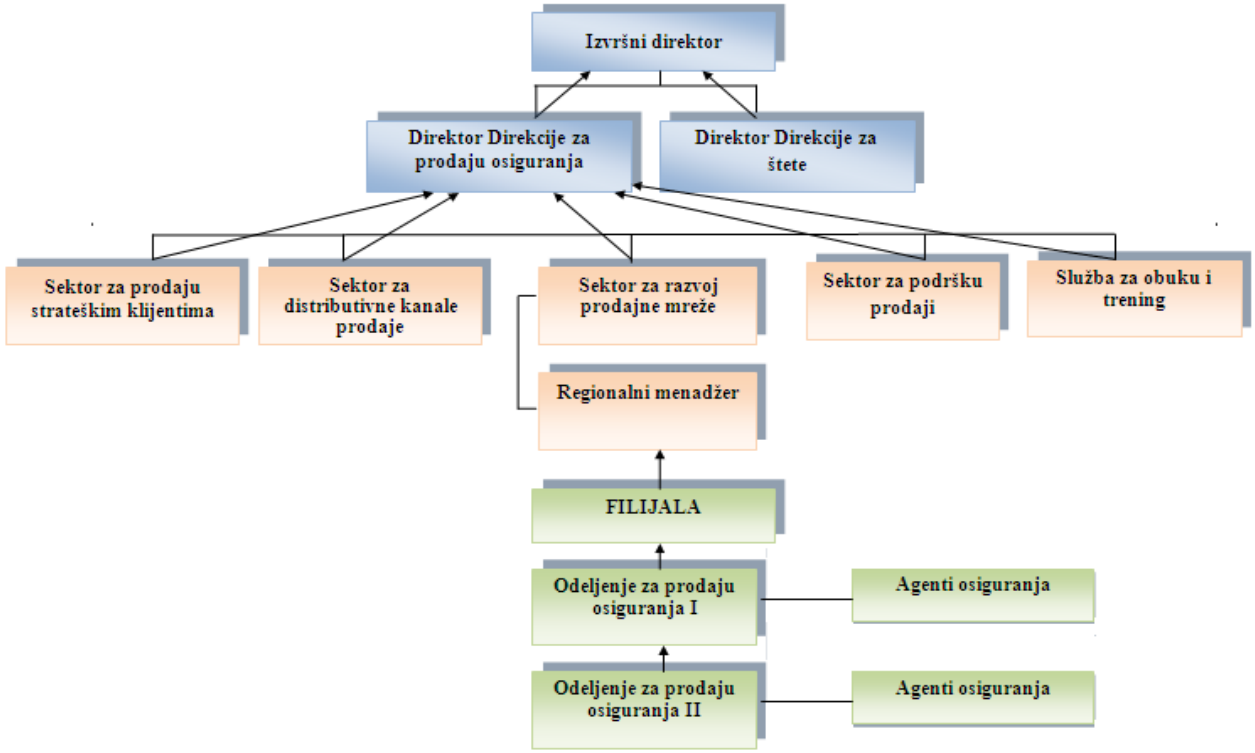
-Postaviti organizacionu strukturu koja uključuje različite poslove prodavaca na geografskim teritorijama.

Organizacioni dizajn odnosi se na formalni, koordinisani proces komunikacije, autoritetu i uspostavljanju odgovornosti za prodajne timove i pojedince. Efektivan je dizajn organizacione strukture koji omogućava organizaciji da izađe u susret svojim kupcima.
Organizaciona struktura podrazumeva fomralno definisane relacije među poslovima unutar organizacije.

[18] Filipovic dr Vinka, Kostic dr Milica, *Menadžment prodaje*, skripta, Belgrade, FON. 2003, str.34-36

Struktura organizacije prodaje osiguranja se može predstaviti preko organizacione šeme:

Slika 2 - Organizacija prodaje osiguravajućeg društva ABS



*[19]

Na ovoj slici prikazana je moguća organizacija prodaje osiguravajućeg društva prema više kriterijuma, prema ključnim osiguranicima, prema kanalima distribucije proizvoda kao i prema geografskoj rasprostranjenosti prodajne mreže.

[19]Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji osiguravajućeg društva, interni dokument

PETI DEO-FORMIRANJE PRODAJNE TERENSKE MREŽE

5.1 Zapošljavanje prodavaca

5.1.1 Uspešno zapošljavanje

Mnogi menadžeri u prodaji osiguranja još uvek ne ulažu dovoljno vremena i pažnje na kvalitetan izbor i obuku novih agenata osiguranja. Ovo ne samo da firmu košta puno novaca nego je i jako frustrirajuće kako za menadžera tako i za novog člana.

Traženje, selekcija, orijentacija i socijalizacija novih prodavaca nije jeftina. Njima treba određeno vreme da se obuče i dostignu punu produktivnost na novim poslovima, što takođe iziskuje dodatna finansijska ulaganja. Prema nekim procenama pronalaženje novih zaposlenih zahteva: identifikaciju potrebe, raspisivanje konkursa, formiranje komisije za izbor, administriranje prijava kandidata, selekcijski proces, donošenje odluke, zasnivanje odnosa, orijentaciju zaposlenog za rad u novoj okolini, stručnu obuku i sl.

Neretko sve navedeno zahteva i dodatni angažman već postojećih zaposlenih (menadžera, administratora, pravnika...) što povećava njihovo opterećenje i može ugroziti njihovu produktivnost. Aktivnosti uključene u izbor i orijentaciju zahtevaju dosta vremena (3-8 meseci), odnosno potrebno je voditi računa da puna produktivnost novog zaposlenog i tačka u kojoj on počinje da donosi dobit preduzeću najčešće kasni i do osam meseci u odnosu na trenutak u kojem je raspisan konkurs.

Kako onda možemo poboljšati način odabira i obuke ljudi?*[1]

5.1.2 Proces traženja i izbora prodavaca

Možete raspisati konkurs za zapošljavanje i proces izbora kandidata, ali ne možete raspisati konkurs za svoju vlastitu odgovornost da dobijete pravog prodavca. Zato uvesti proceduru i jasna pravila igre kako bi ceo postupak ostao na profesionalnom nivou.*[2]

Razrađen plan zapošljavanja

1. Kada Vam je potreban „novi" čovek?
2. Gde i kada ćete oglasiti potrebu?
3. Koji će biti rok za prijavu na konkurs?
4. Kada ćete napraviti uži izbor?
5. Šta ćete reći onima koji su ušli u uži izbor?
6. Kada ćete obaviti intervju i eventualne duge provere – testiranje?
7. Kada ćete dati ponudu izabranom kandidatu - kandidatima?
8. Kada očekujete da bi mogao da počne sa radom?

Koje korake morate da preduzmete kako biste pronašli prave ljude?

1. Priprema
2. Oglašavanje
3. Primanje i davanje prioriteta pravilima konkursa
4. Prvi krug razgovora
5. Drugi krug razgovora
6. Ocenjivanje
7. Konačni izbor i obavešavanje kandidata

[1] Velč.J.,Winning, *Veština pobeđivanja* (2005)., [prevod Branislava Vukić i Marijana Ćurguz]- Novi Sad: Adidžes, 2007, str.91-94

[2] Lončarević,R., (2006.), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.185

5.1.3 Priprema

Pripreme koje napravite kako biste osigurali dobar odziv i kvalitetnu proceduru izbora kandidata, odrediće uspeh novog člana unutar Vašeg tima.

Pre nego što uopšte krenete u proces regrutacije i selekcije, važno je da odredite šta zapravo tražite. "Prodavci" su vrlo raznolika grupa kandidata što se tiče (formalne i neformalne) edukacije, radnog iskustva, postignutih rezultata, očekivanja, ambicija i ličnosti.

Na Vama je da sagledate koji će biti njegovi zadaci i odgovornosti i koja se znanja i veštine od njega očekuju? Nemojte samo da posegnete za postojećom profilom, već se zapitajte „Koje dodatno znanje i veštine treba da ima nov agent osiguranja više od mojih postojećih članova tima?"

Karakteristike koje uspešan kandidat treba da poseduje mogu da se podele na one koje su neophodne i koje kandidat mora da poseduje da bi mogao da obavlja adekvatno svoj posao i na one koje su poželjne i koje bi kandidat trebalo da poseduje kako bi bio uspešniji na svom poslu i kako bi se za kraće vreme uhodao.

Kriterijum selekcije mora biti:

1. specifičan
2. u vezi sa zahtevima posla
3. ne sme biti nepotrebno restriktivan (na primer u odnosu na potrebne kvalifikacije)

Specifikacija poželjnog kandidata se sastoji iz:

1. specifikacije potrebnih znanja (obrazovanje, kvalifikacije, obuke, prethodno radno iskustvo)
2. specifikacije potrebnih veština (praktične sposobnosti stečene kroz učenje i praksu) i
3. specifikacije potrebnih potencijala (sposobnost daljeg razvoja što podrazumeva sposobnost usvajanja novih znanja i veština)

Kada se navodi vrsta i stepen potrebnog obrazovanja i kvalifikacija, treba imati u vidu da je za neke poslove neophodna tačno određena vrsta obrazovanja, dok je za neke druge poslove određena vrsta obrazovanja poželjna ali ne i neophodna.

U slučaju kada se navodi vrsta i dužina potrebnog radnog iskustva, često je bolje ne precizirati njegovu dužinu jer je kvalitet iskustva mnogo važniji od dužine njegovog trajanja. Takođe, treba imati u vidu i da su neka iskustva prenosiva iz jedne oblasti rada u drugu i u tom slučaju je mnogo bolje navesti potrebne veštine umesto usko definisanog prethodnog iskustva.

Isto tako je bitno napomenuti da se mora voditi računa da se u specifikaciji poželjnog kandidata izbegne svaka vrsta diskriminacije, kao što je recimo specifikacija pola ili postavljanje neopravdanih limita u pogledu godina kandidata. Treba biti oprezan kada se opisuje poželjan kandidat u smislu da se izbegavaju izrazi kao što su dinamična, energična, iskusna, zrela, ili osoba sa najmanje 10 godina radnog iskustva jer sve to indirektno može da se posmatra kao diskriminacija.

Što tačnije i konkretnije odredite na početku kakva vam osoba treba, to će proces izbora novog zaposlenog biti uspješniji – na duge staze.

Važno je da zapamtite da morate biti realni. Ne postoji savršen prodavac.

5.1.4 Oglašavanje

Nakon što ste odredili kakvu osobu tražite, biće Vam jasnije gde ćete je "pronaći" i kako ćete je privući. Tada možete pristupiti procesu regrutovanja.

Pri oglašavanju upražnjene pozicije treba voditi računa da se oglasom pruže sve relevantne informacije i da se potencijalni kandidati zainteresuju da konkurišu.

Privlačenje kandidata je od suštinskog značaja jer omogućava da se formira dovoljan broj onih koji su konkurisali. Upravo je najčešći problem sa kojim se poslodavci suočavaju nedostatak adekvatnih kandidata koji bi mogli da popune upražnjene pozicije.

U privlačenju kandidata značajnu ulogu igra i izgled samog oglasa. Ne treba koristiti stalno jednu te istu mustru oglašavanja. Oglas mora da privuče pažnju i zato treba da bude zanimljiv i kreativan.

Oglas treba da sadrži naziv radnog mesta, lokaciju, tip zaposlenja (na određeno ili neodređeno vreme, puno radno vreme ili pola radnog vremena) ključna zaduženja i odgovornosti na tom radnom mestu, kome će kandidat podnositi izveštaj za svoj rad, kao i kombinaciju znanja, sposobnosti i osobina koje se očekuju od kandidata. Izuzetno je važno da u oglasu za posao bude navedeno pored onoga šta se traži i ono šta se nudi za uzvrat (na primer, mogućnost napredovanja, plata koja je u skladu sa postignutim rezultatima, zaposlenje za stalno, mogućnost profesionalnog razvoja, fleksibilno radno vreme, i slično).

Zatim, u oglasu treba navesti do kada je konkurs otvoren, kako se podnose prijave i koje informacije kandidati treba da pošalju.

Oglašavanje upražnjene pozicije je ujedno i reklama za samu kompaniju. Oglas treba da sadrži zaštitni znak kompanije,afirmativne iskaze o samoj kompaniji, web adresu koja će omogućiti kandidatima da saznaju nešto više o poziciji koja se oglašava ali i o samoj Kompaniji.

5.1.5 Primanje i davanje prioriteta pravilima konkursa

Nakon što ste prikupili prijave, kreće predselekcija na bazi biografija. Prvi utisak koji ostavljate na potencijalne zaposlene, zavisi od toga koliko stručno obrađujete konkursne prijave. Sortirajte ih prema prioritetu, na osnovu onih istih kriterijuma koje ste odredili na početku regrutovanja:

A – razgovaraćete sa kandidatom

B – mogli biste da razgovarate

C – ne želite da razgovarate

Kandidatima pod „C“ odmah pošaljite pismo sa objašnjenjem da neće biti pozvani na razgovor. Kandidatima pod „B“ pošaljite odgovor da ih nećete sada pozvati ali da želite da zadržite njihove podatke za moguće buduće razgovore. Sve kandidate pod „A“ pozovite na razgovor. Vodite evidenciju o kandidatima koje pozivate na razgovor.

Biografije ne govore puno o kandidatima. Neke su šture informacijama, a u većini slučajeva sadržajno nisu uvek prilagođene našem upitu. Razlog tome je da se kandidati javljaju na različite oglase pa većina njih ne vidi potrebu prilagođavanja sadržaja. Osim toga, sadržaj biografije je najčešće “divan i krasan” i najavljuje “supermena” koji jedva čeka da dobije posao kod Vas.

Biografije jako malo govore o tome kako kandidati razmišljaju, kako rešavaju probleme, kako percipiraju određene situacije, odnosno kako se snalaze u poslovnoj svakodnevici. One se koriste za prvu ocenu prijavljenih kandidata na osnovu kojih se vidi ko od prijavljenih kandidata zadovoljava minimum traženog obrazovanja i/ili iskustva.

5.1.6 Prvi krug razgovora

Svrha prvog kruga razgovora je upoznavanje. Savetujemo Vam da ovaj razgovor ne koristite za analizu biografija kandidata. To treba da učinite pre razgovora kako bi to bila osnova zbog koje ste ga i pozvali. Pre svega pokušajte da saznate zašto je kandidat konkurisao za posao i pokušajte da ga bolje upoznate. Da li bi se on uklopio u tim? Da li biste Vi bili zadovoljni da radite sa njim? Da li je vredan Vaše energije i angažovanja?

Program prvog kruga razgovora treba uglavnom da se odvija prema sledećem redosledu:

- Dobrodošlica
- Iznesite ono o čemu ćete da razgovarate
- Upoznavanje sa firmom i sa procesom izbora kandidata
- Opišite posao
- Intervjuišite kandidate (oko 75% raspoloživog vremena)
- Objasnite proceduru koja sledi.

Intervju kao metoda koja će vam pomoći da donesete ispravnu odluku nije običan razgovor koji se spontano odvija i zavisi od vašeg i kandidatovog trenutnog raspoloženja i komunikativnosti. On mora da ima svoju strukturu. To znači da morate da se unapred pripremite sastavljanjem liste pitanja koja ćete postavljati svim kandidatima. Na taj način izbegavate da dođete u situaciju da različitim kandidatima postavljate različite upite, što ne znači da nekima od njih nećete postavljati i dodatna pitanja, koja se ne nalaze na Vašoj listi.

Koliko slušate ono što vam kandidat govori, toliko pratite i kako se ponaša. Obratite pažnju na njegovo telesno držanje, ton glasa, gestikulaciju i mimiku. Da li ono što vidite ukazuje na visok nivo energije i entuzijazma kod kandidata ili ne? Da li je fokusiran na ono što govori i na Vas kao svog sagovornika? Pratite šta osećate u vezi sa sagovornikom, da li Vam je prijatno u njegovom prisustvu, da li Vam uliva poverenje, imate li osećaj da biste mogli da mu poverite važan zadatak ili ne.

U razgovoru bi trebali govoriti barem o sledećim temama:

- kratki pregled biografije
- razlozi zašto je konkurisao za posao
- u čemu je kandidat dobar – njegovi kvaliteti i talenti
- u čemu je kandidat loš
- šta mu je smetalo u dosadašnjim poslovima
- razgovor o situacijama u kojima će se naći u poslu (kod Vas) i razgovor o tome kako bi reagovao u takvim situacijama

Kako bi pratili važne odgovore i zapažanja o kandidatima potrebno je izraditi "check-list", dakle nekakav formular u koji upisujemo važne informacije o kandidatu i evaluiramo njegov nastup. U slučaju da više osoba iz Kompanije učestvuje u razgovoru, poželjno je da svako ispunjava formular za sebe a da se odmah nakon intervjua napravi zajednička evaluacija.

Nemojte da zaboravite da saznate kakva primanja očekuje.

Nakon prvog kruga razgovora, napravite novu prioritetnu listu kandidata (A, B, C). Kandidatima koji obećavaju treba poslati poziv na drugi razgovor.

5.1.7 Drugi krug razgovora

Svrha drugog kruga razgovora je da se dublje razmotre znanja i sposobnosti kandidata, pa treba primeniti i kritičniji pristup ispitivača. Ovaj razgovor treba da traje duže od prvog i poželjno je da ga vodi osoba koja je nadređena menadžeru.

Ako se posao odnosi na prodaju, možete od kandidata da zatražite da u 10 min napravi prezentaciju na temu po svom izboru.

Nakon drugog kruga razgovora, možete ponovo da napravite listu prioriteta kandidata (A, B, C).

Kandidate koji nisu uspeli, treba lično da obavestite zašto se njihova molba dalje ne razmatra. Budite sigurni da možete da opravdate Vašu odluku. Za javne odnose važno je da

kandidati koji nisu zadovoljili dobiju dobar utisak o Vašoj firmi i o načinu na koji je obavljena procedura selekcije.[3]

5.1.8 Uspešnost na budućem poslu

Česta greška je da zapošljavanjem visokoobrazovane osobe koja je pokazala najviši nivo veština i znanja očekujete i maksimalnu uspešnost na poslu. Upravo može da se desi suprotno, da osoba ako nije suočena sa dovoljnom intelektualnom stimulacijom pokaže slabu uspešnost na poslu ili čak da bude i kontraproduktivna.

Takođe bi izabrana osoba trebalo da ima slične vrednosti i uverenja kao i buduće kolege i da se u pogledu svojih kvaliteta i karakteristika nadopunjuje sa njima.

Ne postoji idealan kandidat za sve. Birate osobu koja će dati maksimum na konkretnom radnom mestu. Da bi to postigla, pored toga što ima tražena znanja i veštine, ona treba i da je motivisana za tu vrstu posla, a Vaš zadatak je da i to procenite.

5.1.9 Ocenjivanje

Svrha ocenjiivanja je da Vam omogući da buduće kandidate bolje upoznate i da posebnu pažnju obratite na ocenu njihovih odgovora u situacijama vezanim za rad. Ocenjivanje se vrši na najviše 6-8 kandidata od strane dva ili tri ocenjivača. Unapred odlučite šta ćete pitati i koji će biti kriterijumi.

5.1.10 Konačna odluka i obaveštavanje

Nakon ocenjivanja, poželjno je da Vi i ocenjivači donesete odluku do idućeg dana. Kandidate bi trebalo pozvati najkasnije dva dana nakon ocenjivanja kako biste ih obavestili o rezultatu. Važno je da ih Vi nazovete i objasnite zašto nisu bili uspešni. Kandidate koji su prošli pozovite zbog dogovora oko daljih procedura vezanih za potpisivanje ugovora o radu.

5.1.11 Vreme potrebno za izbor prodavaca

Svaki projekat, pa tako i regrutacija i selekcija novih prodavaca treba da ima vremenske okvire. U oglasima se to često i navodi (rok za prijavu) pa i poštuje, a rokovi za kasnije aktivnosti – testiranje, prvi razgovor, drugi razgovor se često ne određuju. I kada se određuju, retko se poštuju.

U slučaju da kandidate ne obavestite unapred o vremenskim okvirima procesa selekcije ili ih dogovorite pa ih se ne pridržavate, kandidatima koji će biti odabrani šaljete poruku da vremenom baš i ne vladate.

U slučaju da je proces selekcije predug, možete ostati bez kandidata za koje ste se odlučili. Trebate da budete svesni da su se kandidati, osim na Vaš, sigurno javili i na još neki oglas.

Vreme potrebno za čitav proces, od konkursa pa do odluke, ne bi trebalo da bude duže od 4-6 nedelja, od čega za rok prijave kandidata na oglas treba odvojiti 10-15 dana.

5.1.12 Regrutovanje potencijalnih kandidata

Regrutovanje je jedan od prvih zadataka menadžera i predstavlja proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će mu omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta.[4]

[3] www.mercuri international.hr, *Akademija prodajnog rukovodjenja*, (12.10.2009.)

[4] Bogićević.B., *Mendžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, (2003.), str.93

Po hronologiji rada menadžera, postoje dve vrste regrutacije koje imaju različite funkcije i uslove:

Regrutacija za tim u osnivanju – vrsta regrutacije koja je specifična za sam početak rada menadžera i koja se završava kada menadžer dostigne broj ljudi koji je želeo u svom timu. U ovom procesu, menadžer prolazi kroz sve faze osnivanja tima i često je pod pritiskom vremena (roka) i same forme ove vrste regrutacije.

Regrutacija za podršku timu – ova vrsta regrutacije nastaje kada članovi krenu da napuštaju tim. Kako bi produžio trajanje svog tima, menadžer mora da regrutuje nove članove. Mudar menadžer unapred uviđa moguća fluktuacije tima i konstantno vrši regrutaciju. Na ovaj način, veoma lako obnavlja tim.

Za menadžera prodaje osiguranja, traganje za vrhunskim prodavcima predstavlja prioritetan zadatak i stalni izazov. Neka istraživanja pokazuju da uspešni menadžeri troše između 15 i 20 % svog vremena na regrutovanje najboljih prodavaca. Bez obzira da li imate otvoreno mesto u svom timu ili ne, odvojite vreme za susrete s novim kandidatima ili obnavljanje razgovora sa "starima", koji nisu bili raspoloživi u vreme kad je radno mesto bilo upražnjeno. Možda će Vaš vrhunski kandidat postati dostupan u trenutku kada se tome najmanje nadate.

Faktori regrutacije

- Vreme - Proces regrutacije zahteva vreme. Tim mora biti kreiran i spreman da počne da prodaje u ograničenom vremenu. Faktor vremena se mora uzeti u obzir prilikom analiziranja.
- Teritorija - Potrebno je da definišete svoju teritoriju u odnosu na proces regrutacije. Da li vršite regrutaciju u svom gradu, opštini? Zapitajte se o sledećem:
  - Na koji način Vaš proces rada zavisi od teritorije?
  - Da li morate da izvršite neke promene u načinu rada?
- Troškovi - Neki ljudi misle da ne postoje troškovi regrutacije. Ne morate da budete veliki pesimista da shvatite da u životu sve košta. Čak i da ne koristite novac pri plaćanju - trošite svoje vreme. Deset sati koje utrošite na proces regrutacije, možete da upotrebite na obavljanje pet prodajnih razgovora, koji mogu da vam obezbede dva ili više zaključenja prodaje, odnosno možete da izgubite proviziju za dve ili više polisa.

5.1.13 Izvori regrutacije

Dva osnovna izvora regrutacije kandidata su:

1. interni izvori - kada se potencijalni kandidati regrutuju iz same Kompanije - sa drugih radnih mesta
2. eksterni izvori - kada se potencijalni kandidati traže izvan Kompanije - odnosno regrutuju sa eksternog tržišta rada.

Ukoliko imate kreiran dobar profil prodavca, pronaći ćete gde i na koji način možete da privučete najveći broj kvalifikovanih kandidata:

- Kandidat se prijavljuje sam. Ovo je najbolji i najekonomičniji izvor. Na ovaj način, Kompanija dobija veliki broj biografija, nakon čega nestaje problem regrutacije i može da počne selekcija.
- Nacionalna služba za zapošljavanje. U potrazi za kandidatima se obraćate ovoj službi.
- Sajmovi zapošljavanja.
- Oglašavanje u štampi.
- Srednje škole, fakulteti. Regrutujete apsolvente ili studente.
- Određene profesije. Neke oblasti ili profesije su slične. Iz takvih, sličnih profesija regrutujete kandidate.

- Porodica i prijatelji. Prodavce možete regrutovati iz kruga ljudi koje poznajete.
- Osobe po preporuci. Regrutujete kandidate po preporuci.[5]
- Hladno regrutovanje. Potencijalnog kandidata pronalazite na raznim mestima-na ulici, u prodavnici, u banci.

Tabela 8 - Izvori regrutacije, prednosti i slabosti

Eksterni izvori	
Prednosti	Nedostaci
• mnogo veći izbor kandidata • unose se nove ideje • smanjuje se rivalitet i konflikt unutar samog preduzeća • promena unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	• teži i skuplji proces pribavljanja kandidta • slabije poznavanje kandidata • duže vreme prilagođavanja kandidata • može izazvati nezadovoljstvo među postojećim zaposlenim
Interni izvori	
Prednosti	Nedostaci
• bolje poznavanje kandidata, • bolje poznavanje organizacije od strane kandidata • pozitivan uticaj na motivaciju i moral zaposlenih • jače identifikovanje sa kompanijom • brže i jeftinije, jer nije potrebno oglašavanje u medijima da bi se pronašao odgovarajući kandidat *[6]	• raspoređivanje zaposlenih na radna mesta za koja nisu kompetentni • nedovoljna interna ponuda kvalifikovanih kandidata • unutrašnji konflikti i pad motivacije onih koji nisu izabrani • gušenje novih ideja i inovacija jer se učvršćuje ustaljeni način rada, te se usporavaju ili sprečavaju promene

5.1.14 Aktivnosti regrutacije

Aktivnosti regrutacije čine skup aktivnosti uz pomoć kojih dolazite do prodavaca. Pre planiranja aktivnosti upitajte sebe:

- Kako sam radio do sada?
- Koje metode rada su mi najviše odgovarale?

Ako ne možete da date odgovor na ova pitanja, pokušajte sledeće:

1. Jasno definišite smisao i cilj aktivnosti
2. Definišite profil prodavca
3. Definišite teritoriju Vaših aktivnosti
4. Definišite kvantitet Vaših aktivnosti

[5] Robins,S.P., Coulter,M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 287- 288
[6] www.mercuri international.hr, (12.10.2012.)

5. Definišite vremenski period (rok) aktivnosti
6. Definišite troškove
7. Definišite načine analiziranja aktivnosti
8. Definišite aktivnosti koje ćete preduzeti
9. Isplanirajte aktivnost
10. Definišite Vaše lične aktivnosti ili aktivnosti čitavog tima

Ako precizno definišete gore navedene stavke, proces regrutacije će Vam biti veoma zabavan. U suprotnom, naići ćete na probleme i naporno raditi bez rezultata.

Statistika aktivnosti

Statistika aktivnosti nam dozvoljava da saznamo:

- Ukupne troškove – koliko ste potrošili?
- Prosečan trošak svakog prodavca – koliko ste potrošili da biste zaposlili jednog prodavca?
- Obuhvat aktivnosti – koliko ste osoba kontaktirali?
- Broj prodavaca – koliko ste prodavaca zaposlili?
- Uspešnost kontakata – odnos broja svih kontakata i broja zaposlenih prodavaca.

5.1.15 Osobine idealnog agenta osiguranja

Navodimo osobine koje povećavaju verovatnoću da će odabrana osoba postati uspešan prodavac osiguranja na terenu.[7]

Starost: Idealno, novi prodavac osiguranja na terenu treba da ima između 25 i 45 godina. Ljudi mlađi od 25 godina nisu u potpunosti sigurni u životne odluke koje donose. Istovremeno, predstavlja im problem da uvere klijenta koji treba da se odluči za kupovinu osiguranja da su dovoljno kompetentni da daju adekvatan savet, s obzirom na svoje godine. Ljudi stariji od 50 godina često imaju problem u "počinjanju ispočetka" u profesiji koja zahteva izuzetnu pripremu, kontinuiranu edukaciju i puno energije, u kojoj se izuzetan uspeh očekuje tek nakon više godina.

Obrazovanje: Opšte uzevši, više obrazovanja donosi i veću finansijsku i ekonomsku nagradu.

Radno iskustvo: Prethodno radno iskustvo od izuzetne je pomoći osobi koja namerava da se bavi osiguranjem. Idealno je iskustvo u prodaji, marketingu i uslužnim delatnostima.

Odnos prema radu: Jedna od najvažnijih osobina koja govori o tome da li će osoba postati uspešna u osiguranju je odnos prema radu. Ljudi sa malo iskustva i minimalnim poznavanjem proizvoda mogu biti uspešni ako imaju želju da uče, ako dozvole da ih menadžeri vode ka uspehu i ako steknu naviku da ponavljaju praktična ponašanja koja su se pokazala kao uspešna. Potrebno je tražiti dokaze o tome kakav je uspeh postigla osoba u prethodnoj profesiji, kako se ponašala u slučajevima kada se suočavala sa problemima, itd.

Moral: Kupovina osiguranja je stvar morala. Sposobnost prodavca osiguranja da uveri ljude u potrebu za zaštitom, gde će porodici, poslovnom partneru ili drugim potencijalnim korisnicima biti isplaćeno pokriće je stvar morala.

[7]Velč.J., Winning, *Veština pobeđivanja* (2005)., [prevod Branislava Vukić i Marijana Ćurguz]- Novi Sad: Adidžes, 2007 str. 94- 95

Kako proveriti da li osoba postupa u skladu sa moralnim normama tokom jednog razgovora? Nije lako, ali je moguće doneti sud o nečijim aktivnostima ili odlukama donetim u prošlosti. Na primer, da li osoba veruje u potrebu za obezbeđivanjem finansijske podrške članovima porodice? Da li misli da treba postupati u skladu sa zakonom? Da li se u prošlosti odgovorno ponašala?

Inteligencija: Osoba sa visokim koeficijentom inteligencije je sposobna da brzo shvati koncept prodaje i informacije o proizvodu, što olakšava proces učenja i obučavanja. Veoma inteligentna osoba nekada nije u stanju da objasni komplikovan koncept na način koji razumeju prosečne osobe.

Osobine koje treba da poseduje prodavac osiguranja su: istrajnost, samoinicijativa, želja za uspehom, sposobnost razumevanja tuđih stavova, želja da se pomogne drugim osobama, fokusiranost na postizanje cilja.[8]

5.1.16 Pitanja za razgovor sa kandidatom za posao

Poslodavac koji traži osobu za radno mesto prodavca može napraviti dobar izbor ukoliko pripremi dobra pitanja i kroz razgovor s kandidatima proveri upravo one karakteristike koje su ključne za takav posao: dobre komunikacijske i prezentacijske veštine, uredan izgled, visoku emocionalnu inteligenciju, te odnos kandidata prema čestim putovanjima i prekovremenom radu.

Poslodavci vole da postavljaju "nemoguća" pitanja te na taj način testiraju domišljatost, snalažljivost i fleksibilnost kandidata.

Pitanja za pripremanje intervjua:

1. Šta znate o našoj Kompaniji, našim proizvodima i o osiguranju uopšte?
2. Koje veštine, znanja i kvaliteti su, po Vašem mišljenju, potrebni da bi se postigao uspeh na poslovima osiguranja?
3. Zašto ste zainteresovani za rad u ovoj profesiji?/ Zašto želite baš ovaj posao?
4. Šta Vam se u ponuđenom poslu najviše dopada, a šta najmanje?
5. Šta biste rekli, koje su najveće odgovornosti na poslu za koji konkurišete?
6. Šta smatrate svojom najvećom prednošću za ovaj posao?
7. Šta mislite, zašto biste trebali da dobijete ovaj posao?
8. Koji je Vaš cilj u karijeri?/ Kako biste opisali uspešnu karijeru?
9. Opišite Vaš odnos prema radnom vremenu.
10. Zašto ste napustili svoj prethodni posao?/Zašto želite da promenite svoj sadašnji posao?
11. Od svih poslova kojima ste se bavili, u kojem ste bili najuspešniji i sa kojim ste bili najviše zadovoljni?
12. Kakav odnos ste imali sa šefom na prethodnom radnom mestu?
13. Koje su 3 pozitivne stvari koje bi Vaš trenutni / bivši šef rekao o vama?
14. U kojim ste se stvarima razilazili sa svojim šefom?
15. Da li više volite da radite u timu ili samostalno?
16. Kakve probleme imate kad radite samostalno, a kakve kad radite u timu?
17. Šta tražite od posla za koji konkurišete?
18. Koji je najbolji kriterijum uspeha u poslu poput ovoga?
19. Koliko ste zarađivali kada ste počeli da radite prethodni posao a koliko kada ste ga napuštali?
20. Ako dobijete ovaj posao, kako očekujete da će se vrednovati Vaši rezultati?
21. Prema Vašem mišljenju, koliko mislite da bi posao poput ovog trebao da bude plaćen?

[8] www.jatrgovac.hr, (18.06.2014.)

5.1.17 Osobine ličnosti

1. Kažite mi nešto o Vama.
2. Opišite Vaš (radni) dan. Kako planirate Vaš dan?
3. Čime se ponosite?/ Šta smatrate svojim najvećim uspehom?
4. Kako podnosite poraz?
5. Kako reagujete na kritiku?
6. Šta Vas deprimira?
7. Da li ste takmičarskog duha?
8. Šta je za Vas najveći izazov?
9. Kako reagujete kada istovremeno morate da obavljate veći broj poslova?
10. Opišite kako bi po Vama izgledao idealan šef?
11. Kakvog šefa uopšte ne biste voleli da imate?
12. Šta šef treba da uradi da biste Vi zaista dali sve od sebe?
13. Koje osobine smatrate bitnim za ovu poziciju?
14. Da li ste organizovani?
15. Ako ne ostvarite cilj, šta radite?
16. Šta su Vaše glavne prednosti a šta slabosti?
17. Šta Vas motiviše u poslu?
18. Opišite veštine koje posedujete.
19. Da li sebe smatrate uspešnom osobom i zbog čega?
20. Da li sebe smatrate odgovornom osobom? Šta to po Vama znači?
21. Kada biste bili prisiljeni da donesete odluku, za koju ne postoji procedura, šta biste uradili?

Ne dozvolite da ceo intervju bude jednosmeran u smislu da samo Vi postavljate pitanja, a da kandidat odgovara. Dajte mu šansu da vas nešto pita, kao i da kaže i ono što ga niste pitali. Ne izostavite pitanja kao što su: – Ima li nešto što biste Vi mene pitali? Ima li nešto što Vas nisam pitao/la, a želeli biste da kažete?

Šta možemo da procenimo intervjuom, a šta ne?

1. Da li su kvalifikacije kandidata relevantne za posao koji će obavljati?
2. Da li je njegovo dosadašnje iskustvo relevantno za predviđeno radno mesto?
3. Šta je ispustio u svojoj biografiji, a šta bi mu išlo u prilog ili možda bilo protiv njega?
4. Da li je dovoljno inteligentan za posao za koji konkuriše?
5. Kakva mu je opšta poslovna logika?
6. Da li je u stanju da pridobije podršku ostalih članova tima?
7. Da li može da motiviše ljude?
8. Da li je emocionalno stabilan?
9. Da li ima dobre komunikacijske veštine?
10. Da li je dovoljno pouzdan da važne poslove obavi na vreme?
11. Da li je pošten u odnosu prema kolegama i saradnicima?
12. Da li zna da se nosi sa stresom?
13. Kakav je njegov uticaj na kolege i saradnike?
14. Kakve su mu sposobnosti analize i donošenja odluka?
15. Da li je u stanju da razume ciljeve Kompanije i u okviru nje ulogu svog odeljenja i sebe, te se posebno usmeriti na to?

5.1.18 Zapisnik razgovora s potencijalnim kandidatom

Ime i prezime kandidata: Marijana Marijanović

Adresa: 1. Maja 38, Kragujevac

Zanimanje: Trgovinski tehničar, IV stepen

Telefon/mobilni: 034 222 304; 063 603951

Datum rođenja: 18.01.1985. godine

1. Sadašnje zaposlenje:
(Položaj, radni zadaci, firma)

Nezaposleno lice na evidenciji NSZZ

2. Prethodno zaposlenje:
(Opis radnih zadataka, motiv za promenu posla)

Promoter za DIJAMANT Zrenjanin, HENKEL-MERIMA Kruševac, promoter na mnogim sajmovima

3. Obrazovanje:
(Školska sprema, kursevi, treninzi, obuke, motivacija za studiranje, stručna (Usmerenost, buduće studijske ambicije, nezavršene studije...)

IV stepen, srednja trgovačka škola, upisana Viša poslovna škola

4. Aktivnosti u slobodno vreme, hobiji:
(društveni život, organizacije, sport, muzika, literatura...)
Trčanje, čitanje

5. Socijalni status
(Porodica, u smislu odnosa porodice prema terenskom radu, službenim putovanjima, promeni posla...)

Živi u domaćinstvu sa roditeljima, otac vlasnik servisa za popravku automobila

6. Motivi zbog kojih kandidat želi ovaj posao
Motiviše je kontakt sa ljudima, voli terenski rad

7. Planovi za budućnost
(Razvoj, karijera)
Napredovanje u poslu na prodaji osiguranja

8. Plata koju očekuje; kada može da počne sa radom
Oko 30.000 dinara i odmah bi počela sa radom

9. Drugo – napomene:
--

10. Lične karakteristike:

Izgled	dobar
Samopouzdanje	dobro
Komunikativnost	odlično
Empatija – sposobnost slušanja	dobro
Energičnost	da
Spreman da uči	da
Upornost	da
Optimizam	da
Moral	da

11. Veštine

Poznavanje rada na računaru	Da, MS office
Poznavanje jezika	Nemački, Engleski početni

Ocenjivanje

Opšte karakteristike 1 2 3 4 5

Lične karakteristike 1 2 3 4 5

Veštine 1 2 3 4 5

Konačna [4] ocena

Ozbiljan kandidat : DA NE

Razgovor vodio: BOBAN GAJIĆ

Potpis: Datum: 10.10.2010. [*9]

5.1.19 Informisanje kandidata o ishodu

Kada oglašavamo upražnjenu poziciju možemo da se unapred ogradimo od davanja povratnih informacija, navodeći da će biti kontaktirani samo uže izabrani kandidati. Međutim, kandidatima koji su ušli u uži izbor i koji su bili na razgovoru, ali na kraju nisu izabrani treba dati povratnu informaciju pisanim ili telefonskim putem. Bolje je povratnu informaciju dati pisanim putem kako bi se izbegao rizik da kandidat pogrešno interpretira šta je rečeno ili da nas uvuče u diskusiju.

Pismo kojim obaveštavamo kandidata da nije izabran treba da bude ljubazno i kratko bez objašnjavanja razloga zbog kojih nije izabran jer to može da vodi u dalje primedbe od strane kandidata. Ako se, ipak, odlučimo da navedemo razloge zbog kojih kandidat nije izabran oni treba da budu u tesnoj vezi sa kriterijumom selekcije i da su propraćeni konstruktivnim savetom šta bi kandidat trebalo da uradi kako bi bio uspešniji u pogledu navedenog kriterijuma.

[9] Zapisnik razgovora sa kandidatom, Interni dokument

5.2 Razvoj prodavaca

5.2.1 Razvoj novih prodavaca

Tržište rada se smanjuje i u narednim godinama biće veoma teško pronaći stručno visoko motivisano osoblje za prodaju osiguranja. Uprkos tome, mnoge kompanije misle da jednom kada su pronašle svog kandidata iz snova, mogu mirno da sede i odmaraju.

Prečesto se događa da je uvođenje novih zaposlenih prepušteno slučaju ili dobroj volji njihovih kolega na poslu. To ima izuzetno štetan učinak na motivaciju Vašeg zaposlenog.

Vi znate unapred kada Vaš novi prodavac na terenu počinje sa radom. U skladu sa tim morate da napravite pripreme za njegov dolazak.

- Proverite da li je njegovo radno mesto odgovarajuće opremljeno, uključujući računar , adresa elektronske pošte, vizit karte i sl. Na kraju krajeva, Vi želite da se Vaš zaposleni oseća dobrodošlim.
- Napravite raspored za obuku/ program uvođenja [10]
- Prokomentarišite raspored sa svima koji su u njega uključeni i jasno objasnite šta se od njih očekuje u smislu prenosa znanja na novog kolegu. Takođe objasnite važnost programa uvođenja.
- Proverite da li svi znaju da dolazi novi član tima. Ništa nije više frustirajuće za novog zaposlenog nego kada na recepciji treba tri puta da kaže svoje ime i objasni zašto je došao.

5.2.2 Program uvođenja – globalne smernice

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.[11]

Mogu se uključiti sledeće teme:

- Organizacijske
- struktura izveštavanja
- Uprava
- Kolege, zadaci, odgovornosti
- Razvoj tržišta
- Konkurencija
- Proizvodi konkurencije

Grupe proizvoda i karakteristike

- Proizvod
- Prednosti proizvoda
- Primena
- Segmentacija
- Proizvod/tržište
- ...

Bitno je da novi član takođe ima svoju odgovornost za svoj lični program uvođenja, te mu se mora dati mogućnost da primeni znanje koje je stekao. Svakako u raspored uključite redovne izveštaje, kako bi Vam novi član objasnio ono što je naučio pre dosta vremena i šta još treba naučiti za dalje napredovanje. Možete ubrzati proces učenja primenom „aktivnog učenja“: pomoću roleplay-a. „Važno je upotrebljavati stečeno znanje u poslu i videti rezultate tako da možete učiti iz postupaka. To je bitan, iako često zaboravljen deo faze uvođenja“.

Program uvođenja/pripravništva morao bi da obuhvata tri glavna područja:[12]

1. Stručno područje uključuje ona znanja i sposobnosti, bez kojih novi prodavac pri svom radu ne može da uspe.

- poznavanje Kompanije
- poznavanje proizvoda

[10] www.mercuri international.hr, Akademija prodajnog rukovodjenja, (12.10.2012.)
[11] Dessler,G.,(2007.), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*,Data Status, Beograd, str. 153
[12] www marketing-pr.fon.rs/*Mendžment prodaje*, Filipović V., Damjanović V.str 37-39, (12.10.2014.)

- poznavanje kupaca
- poznavanje prodajnih tehnika
- poznavanje konkurencije
- poznavanje radnih metoda

2. Društveno područje -Važno je da novi prodavac razvije tzv. „društvene“ tj. „kolegijalne“ kontakte unutar Kompanije. Iskustvo kaže da ljudi često u kratkom vremenu napuste posao, jer teško uspostavljaju kontakte sa kolegama unutar kolektiva. Pri stvarenju kontakta važni su:

- direktor
- menadžer
- kolege zaposlene u prodaji
- drugi u Kompaniji

3. Tržište. Kada uvodimo nove prodavce, potrebno je održavati kontakte sa strankama. Pri tome su važni:

- postojeći kupci-osiguranici
- potencijalni kupci-osiguranici sa kojima imamo kontakte
- ostali potencijalni kupci-osiguranici.

5.2.3 Važna područja uvođenja

Znanje o Kompaniji

Novozaposleni prodavac osiguranja mora da dobije osnovno znanje o Kompaniji kako bi bio sposoban da je predstavi kupcima na dobar način.

Znanje o Kompaniji uključuje osnovne podatke o Kompaniji (poslovanje Kompanije, njenu poslovnu usmerenost, dugoročnu strategiju, organizaciju itd), kao i posebna znanja, kulturne i druge vidike, kako bi se u Kompaniji lakše snašao.

Znanje o proizvodima

Novi prodavac mora takođe da dobije i potrebna znanja o proizvodima osiguranja koje Kompanija nudi. Pre ili kasnije se mora osposobiti za predstavljanje tih proizvoda kupcima. Mora poznavati njihove prednosti i nedostke, kako bi znao da ih prezentuje i prodaje.

Informacija o kupcima

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

Ko su postojeći kupci - osiguranici i koje proizvode kupuju, koliki je njihov potencijal, kakve su im kupovne navike.

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 mora da dobije informaciju o tržištu na kome Kompanija posluje i o drugim osigravajućim društvima koja na tom tržištu postoje, jer će se brzo susresti sa kupcima koji poznaju rad konkurencije. Zbog toga mora poznavati i on sam: ko nam je konkurencija, njihove dobre i slabe strane.[13]

Radne metode

I konačno smo na području planiranja vlastitih aktivnosti sa namerom da svoj rad obavljamo uspešno. To može jako da utiče na prodavčev uspeh pri radu i da spreče „gubitak" najvažnijih kupaca.

Načini uvođenja:

-Proučavanje postojećih materijala (uslovi, tarife, uputstva);
-Radionice/treninzi;
-Zajedničke posete osiguranicima;
-Sastanci;
-Mentorstvo;
-Obilasci drugih organizacionih prodajnih teritorija;
-Samostalna prodaja;
-Pisani izveštaji.

5.2.4 Plan i program obuke novih prodavaca na terenu

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

Program obuke

Obuka treba da obuhvati sledeće proizvode:

Osiguranje imovine: Osiguranje od požara i drugih opasnosti izvan industrije i zanatstva, Osiguranje od požara i drugih opasnosti u industriji i zanatstvu, Osiguranje mašina od loma, Osiguranje stakla od loma, Osiguranje od opasnosti provalne krađe i razbojništva, Osiguranje domaćinstva, Osiguranje nenastanjenih stanova.

Osiguranje motornih vozila: Auto odgovornost, Auto kasko, Pomoć na putu. Uz ova osiguranja radi se i Osiguranje lica od posledica nesrećnog slučaja u motornim vozilima (AN) i Osiguranje od odgovornosti prevozioca (CMR)

Osiguranje lica: Osiguranje lica od posledica nesrećnog slučaja (nezgode), Putničko zdravstveno osiguranje, Osiguranje lica za slučaj bolesti i hiruških intervencija.

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

[13]Futrell Charles M., *Fundamentals of selling*, New York, McGraw Hill, 2006

Teorijska obuka obuhvata upoznavanje sa osnovnim karakteristikama i uslovima, koji se primenjuju na predmetnu vrstu osiguranja, primenu tarifa i sagledavanje procesa i tehnologije rada, kroz praktične primere. Obuku vode:

-Šefovi/menadžeri odeljenja, u koja su raspoređeni novi prodavci ili druga stručna lica

-Interni treneri Kompanije - veštine i tehnike prodaje.

Praktična obuka podrazumeva rad na terenu sa šefom odeljenja i trenerom.

Provera znanja, stečenih tokom jedne celine obuke, izvodi se pre početka naredne celine, putem testa ili kroz praktične primere (predavač daje podatke, na osnovu kojih novi prodavac treba da obračuna premiju i popuni polisu).

Sama obuka koncipirana je tako da, u proseku, traje tri sata dnevno. Preostali deo radnog dana prodavci obavljaju ostale prodajne aktivnosti u filijali.

Tabela 9 - Plan obuke i program obuke

Raspored obuka po danima	**Naziv dela obuke**
1. dan	O Kompaniji (istorija, pozicija na tržištu osiguranja,misija, vizija ...) Organizacija Kompanije.
	Šef odeljenja, nakon toga, vodi nove prodavce u obilazak firme i upoznaje ih sa njenim organizacionim delovima.
2. dan	**Prodaja - Uvod u prodajni proces - osnovna tehnika prodaje**
	Obuka počinje proverom znanja stečenih prethodnog dana. Svaki prodavac treba ukratko da predstavi Kompaniju, njenu istoriju i čime se ona bavi. Na taj način novi prodavac uči da prezentuje i da na najefikasniji način predstavi kompaniju u kojoj radi. U drugom delu, prodavac se upoznaje sa „prodajnim procesom“ i tehnikama prodaje, kao i sa opisom posla prodaje na terenu i sistemom obuke kroz koju će proći.
3. dan	**Osnove osiguranja**
	Pojam, uloga i značaj osiguranja, vrste osiguranja, elementi osiguranja (rizik, premija, osigurani slučaj, naknada iz osiguranja), učesnici i dokumenta u osiguranju.
4. dan	**Osiguranje imovine - Opšti uslovi**
5. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje od požara i drugih opasnosti izvan industrije i zanatstva**
	Upoznavanje sa uslovima, korišćenjem tarife i načinom rada kroz upustva.

6. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje od požara i drugih opasnosti izvan industrije i zanatstva**
	Rad na primerima za obračun premije i ručno popunjavanje polise.
7. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje od požara i drugih opasnosti u industriji i zanatstvu**
	Upoznavanje sa uslovima, korišćenje tarife i načinom rada. Drugi deo obuke obuhvata rad na primerima za obračun premije i ručno popunjavanje polisa.
8-9. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje mašina od loma**
	Uslovi, tarife, način rada, obračun premije kroz primere i ručno popunjavanje polisa.
10. dan	**Osiguranje imovine - Provera znanja**
	Provera se vrši kroz unapred pripremljene testove.
11. dan	**Osiguranje imovine - Stakla od loma**
	Uslovi, tarife, način rada i obračun premije kroz primere i ručno popunjavanje polisa.
12-13. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje od opasnosti provalne krađe i razbojništva**
	Uslovi, tarife, način rada i obračun premije kroz primere i ručno popunjavanje polisa.
14. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje domaćinstva**
	Uslovi, tarife, način rada i obračun premije kroz primere i ručno popunjavanje polisa.
15. dan	**Osiguranje imovine - Osiguranje nenastanjenih stanova**
	Uslovi, tarife, način rada i obračun premije kroz primere i ručno popunjavanje polisa.
16. dan	**Osiguranje imovine - Provera znanja**
	Provera se vrši kroz unapred pripremljene testove.

17-19. dan	**Osiguranje imovine - Administracija**
	Poslovi stroge evidencije, upoznavanje sa informacionim sistemom - kroz unos obrazaca, unos polisa, formiranje i zaključenje obračuna, zatvaranje obrazaca, unos priznanica za naplatu rata, fakturisanje kod pravnih lica. U ovom delu obuke, neophodno je na primerima unosa konkretnih ugovora, vežbati sa prodavcima admistrativni deo posla.
20. dan	**Trening - Prodaja imovinskih osiguranja**
	Simulacija prodajnih razgovora i korišćenje tehnika prodaje u prodaji imovinskih osiguranja.
Praktična obuka	Tokom ove nedelje novi prodavci odlaze na teren sa menadžerom. Na kraju svakog odlaska kod klijenta šef komentariše sa novim prodavcem obavljeni prodajni razgovor. Svaki prodavac dobija zadatak da za sledeću nedelju sastavi spisak - listu potencijalnih klijenata sa kojima bi mogao da obavi prodajni razgovor (prijatelji, familija, poznanici...).
21. dan	**Osiguranje motornih vozila - AO** (osiguranje vlasnika motornih vozila od odgovornosti za štete pričinjene trećim licima)
	Upoznavanje sa uslovima, načinom obračuna premije i ručnim popunjavanjem polisa.
22-23.	**Osiguranje motornih vozila - Auto kasko**
	Upoznavanje sa uslovima, korišćenjem tarife i načinom rada kroz propisano Upustvo. Drugi deo obuke podrazumeva rad na primerima za obračun premije i ručno popunjavanje polise.
24. dan	**Osiguranje motornih vozila - Osiguranje pomoći na putu**
	Upoznavanje sa uslovima, korišćenjem tarife, obračunom premije i popunjavanjem polisa.
	Osiguranje lica od posledica nesrećnog slučaja u motornim vozilima (an)
	Upoznavanje sa uslovima, korišćenjem tarife, obračunom premije i popunjavanjem polisa.

25. dan	**Osiguranje od odgovornosti prevozioca u domaćem i međunarodnom transportu (CMR)**
Praktična obuka	Tokom pete nedelje obuke svaki prodavac je obavezan da sa sopstvene „liste potencijalnih klijenata“ odabere 5-6 imena sa kojima će tokom nedelje, u prisustvu šefa, obaviti prodajni razgovor. Na ovaj način novi prodavac uči kako da organizuje svoj rad, kako da zakaže sastanke, prezentira proizvod potencijalnom kupcu i zaključi osiguranje. Nakon svakog odlaska kod klijenta, prodavac i šef zajedno analiziraju rezultate prezentacije (šta je bilo dobro a šta je to šta bi prodavac trebao da poboljša).
26. dan	**Osiguranje motornih vozila - Provera znanja**
	Provera znanja stečenog tokom dela obuke, predvidjenog za osiguranje motornih vozila se vrši kroz unapred pripremljene testove.
27-28. dan	**Osiguranje motornih vozila - Administracija**
	Administrativni poslovi - unos obrazaca, polisa, priznanica, fakturisanje... kao i poslovi stroge evidencije.
29. dan	**Osiguranje lica - Osiguranje lica od posledica nesrećnog slučaja (nezgode)**
	Upoznavanje sa uslovima (opšti i posebni), korišćenjem tarife, obračunom premije kroz praktične primere i popunjavanje polisa.
30. dan	**Osiguranje lica - Putničko zdravstveno osiguranje**
	Upoznavanje sa uslovima, korišćenjem tarife, obračunom premije kroz praktične primere i popunjavanje polisa.

5.2.5 Hodogram aktivnosti za razvoj prodajne mreže (planovi)[14]

U prva tri meseca rada (prvi kvartal) agent osiguranja je u obavezi da zaključi osiguranja u iznosu od 250.000,00 dinara, kako bi ispunio uslov da mu se produži radni odnos još tri meseca. Posmatra se fakturisana premija osiguranja a struktura premije osiguranja je definisana planom organizacione jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

[14]Uputstvo o regrutaciji, selekciji i razvoju prodavaca, interni dokument

U naredna tri meseca (drugi kvartal) agent osiguranja je u obavezi da zaključi osiguranja u iznosu od 450.000 dinara, kako bi stekao uslov da mu se produži radni odnos još tri meseca. Posmatra se fakturisana premija osiguranja a struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

U trećem kvartalu zaposleni agent osiguranja je u obavezi da ostvari naplaćenu premiju u iznosu od 550.000 dinara kako bi stekao uslov da mu se produži radni odnos još tri meseca. Struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

U četvrtom kvartalu agent osiguranja je u obavezi da ostvari naplaćenu premiju u iznosu od 650.000 dinara kako bi stekao uslov da mu se produži radni odnos još tri meseca. Struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

U prvom kvartalu druge godine minimalna mesečna količina posla agenta osiguranja koju mora da ostvari je 200.000,00 dinara a mesečni plan prodaje koji mora da ostvari je minimum 220.000,00 dinara. Struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

U drugom kvartalu druge godine minimalna mesečna količina posla agenta osiguranja koju mora da ostvari je 250.000,00 dinara a mesečni plan prodaje koji mora da ostvari je minimum 270.000,00 dinara. Struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

U trećem kvartalu druge godine minimalna mesečna količina posla agent osiguranja ostaje 250.000,00 dinara a mesečni plan prodaje koji mora da ostvari je minimum 300.000,00 dinara. Struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

U četvrtom kvartalu druge godine minimalna mesečna količina posla agent osiguranja ostaje 250.000,00 dinara a mesečni plan prodaje koji mora da ostvari je minimum 350.000,00 dinara. Struktura premije osiguranja je definisana planom prodajne jedinice i mora da sadrži najmanje dve vrste osiguranja.

5.2.6 Radni model prodavaca

Uspeh rada agenata osiguranja zavisi od toga da li se pridržava radnih i prodajnih smernica.

Rad prodavca na terenu podrazumeva prodaju usluga osiguranja malim i srednjim preduzećima, individualnim korisnicima i samostalnim preduzetnicima i to kroz:

Pronalaženje novih klijenata – aktivnosti u pronalaženju novih klijenata, zakazivanju i vođenju prodajnih razgovora, detaljno su obrazložene prodajnim modelom. Plan aktivnosti vezan za broj kontakata, poziva i poseta koje prodavac treba da realizuje utvrđuje se sa rukovodiocem prodaje.

Planiranje aktivnosti sa kontaktiranim klijentima – prodavac je odgovoran za profesionalnost usluga. Jednom nedeljno razgovara sa rukovodiocem prodaje o aktivnostima sa kontaktiranim klijentima.

Vođenje i prezentovanje statistike u vezi sa rezultatima i aktivnostima prodavca - Svaki agent osiguranja iz odeljenja za osiguranje je obavezan da, prvog radnog dana u nedelji dostavi izveštaj o planiranim nedeljnim prodajnim aktivnostima šefu odeljenja. Izveštaj se dostavlja u elektronskoj ili pismenoj formi, na propisanom obrascu. Po okončanju radne nedelje, na istom obrascu, dostavlja izveštaj o realizovanim aktivnostima.

Sa okončanjem kvartala šef odeljenja sa prodavcem održava razvojno planski sastanak.

Pregled i procena rizika – u skladu sa uputstvima, prodavac po nalogu za procenu od strane šefa, samostalno ili uz stručnu podršku, vrši pregled i procenu rizika, u svim propisanim slučajevima.

Izrada ponuda i ugovora o osiguranju – na osnovu procene rizika, u propisanom roku, prodavac mora da pripremi ponudu za osiguranje. Ponuda se priprema na način propisan uputstvima za određene vrste osiguranja. Po prihvatanju ponude od strane osiguranika, ugovor o osiguranju se izrađuje u roku dogovorenom sa osiguranikom. Ugovor priprema prodavac osim ako organizaciona jedinica ima lice koje kao administrator obavlja ove poslove.[15]

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. Prodavac je obavezan da istim prisustvuje.

Zajedničke posete klijentima – deo programa uvođenja novih prodavaca u posao i razvoja veština kod iskusnih. Prodavac ima pravo da traži pomoć šefa 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.

5.2.7 Prodajni model prodavaca

Daje odgovor na pitanje kako se pripremiti, sprovoditi i pratiti posetu kupcu. Prodajni model se razlikuje u zavisnosti od toga da li je reč o aktivnostima usmerenim prema kupcima (koji su ranije kupovali osiguranje od nas – obnova) ili potencijalnim kupcima.

Prvi kontakt sa potencijalnim kupcem, prodavac uspostavlja telefonom ili neposrednim (ličnim) kontaktom. Koji metod će koristiti zavisi od vrste klijenta (fizičko lice, preduzetnik, malo ili srednje preduzeće), delatnosti kojom se bavi, dostupnosti relevantnih osoba, eventualnog postojanja preporuke i sl.

Ukoliko se prvi kontakt uspostavlja telefonom treba imati u vidu da je utisak koji prodavac ostavlja na klijenta, tokom telefonskog razgovora, veoma važan jer od njega, po pravilu, zavisi ishod razgovora. Način na koji telefonira govori o ličnosti koja zove, ali i o kompaniji za koju radi.

Cilj telefonskog razgovora je prodaja samog sastanka, a ne proizvoda ili usluge koja će na sastanku biti prezentovana. Zbog toga je neophodno izraditi scenario mogućeg razgovora. Pitanja koja treba postaviti sebi, da bi se uspešno pripremili za telefonski razgovor:

1. Ko je sagovornik?
2. Telefonski broj mobilni/na poslu/u stanu i adresa stana.
3. U koje vreme je najbolje pozvati sagovornika?
4. U koji tip sagovornika – klijenta spada?
5. Koji je cilj telefonskog razgovora?
6. Koja je polazna rečenica?
7. O čemu razgovarati?
8. Koje primedbe bi, eventualno, mogle da se postave?
9. Koje termine za sastanak ponuditi?

[15]Uputstvo o načinu rada na poslovima osiguranja, interni dokument

Po uspostavljanju veze:

1. Pozdraviti sagovornika sa osmehom
2. Postavite konkretno pitanje da bi dobili prvo „da“ kao odgovor (Da li razgovaram sa...)
3. Jasno se predstaviti: Na pr. Petar Petrović iz Kompanije ABS osiguranje
4. Reći da želite nešto da prezentujete, što bi moglo da ih interesuje.
5. Nagovestite zašto želite susret
6. Predložiti dva termina
7. Srdačno se zahvalite i pozdravite.

Ukoliko se umesto ciljane osobe javi operater, ili sekretarica, treba znati ko je osoba sa kojom želimo razgovor. Ukoliko sa njom nije moguće odmah razgovarati dogovoriti kada ponovo pozvati ili tražiti kontakt sa drugom osobom koja može pregovarati o osiguranju.

Po dobijanju tražene osobe predstaviti sebe i kompaniju. Navesti povod za poziv: da zovemo na preporuku određene osobe ili nakon što smo poslali materijale o osiguranju, ili smo u medijima saznali za firmu, ili je povod veća šteta u baš toj delatnosti, sezona ugovaranja... Razlog poziva je namera da dogovorimo sastanak na kome bi razgovarali o osiguranju (firme, radnika, vozila, useva...). Istaći uverenje da će sastanak biti od koristi za sagovornika zbog...(razlog). Postaviti pitanje mogućeg termina uz navođenje dva raspoloživa.

Ključno je da potencijalnog klijenta tokom tog razgovora kojim pokušavamo dogovoriti sastanak nikako ne smemo dovesti u fazu odlučivanja o kupovini našeg proizvoda, odnosno usluge.

1. Telefonski razgovor planirati i pripremati beleške za vođenje razgovora.
2. Telefonski razgovor treba da bude kratak i sažet.
3. U toku razgovora je neophodno da sagovornik shvati zašto je pozvan i ko ga zove.
4. Preko telefona ne davati previše informacija.
5. Prigovore sagovornika saslušati pažljivo i sa uvažavanjem.
6. Ne pokušavati otklanjanje prigovora, upuštanjem u duge razgovore.
7. Cilj telefonskog razgovora je da se zakaže sastanak sa potencijalnim klijentom.
8. Svaki prigovor nastojite da preokrenete u svoju korist.

Priprema pre posete

Prodavac osiguranja se priprema za svaku posetu na sledeći način - on zna o kupcu: adresu, delatnost kojom se bavi, ime lica sa kojim treba razgovarati o osiguranju (vlasnik, menadžer, direktor). Ukoliko je u prilici saznaje i da li potencijalni osiguranik već ima neko osiguranje i kod kog osiguravača. Već u pripremi on odlučuje da li će razgovarati sa jednom osobom ili je potrebno obezbediti da sastanku prisustvuje više lica sa strane potencijalnog osiguranika.

Cilj posete zato može biti predstavljanje i prva prezentacija ili prezentovanje ponude sačinjene za konkretnog kupca.

Svaki prodavac u ovoj fazi priprema materijal koji sa sobom nosi: vizit karte, rokovnik, flajeri, upitnici (čijim popunjavanjem dolazi do podataka potrebnih za obračun premije).

Prodavac treba da zna koja pitanja će postaviti klijentu, na osnovu kojih će proceniti njegove potrebe i vrstu osiguranja koju će ponuditi.

Priprema podrazumeva da na osnovu podataka koje poseduje – pre svega delatnost, pripremi vrste osiguranja koje će sigurno ponuditi klijentu i na koji način.

Prvi sastanak

U slučaju da odmah može početi sa razgovorom ili je došao na najavljen sastanak, prodavac se još jednom predstavlja navodeći svoje radno meseto – poslove na kojima radi, uz zahvalnost na odvojenom vremenu, samouvereno i ljubazno. Ovo je prilika da kaže kako je došao do kontakta (preporuka, neka prodajna kampanja koja je sprovedena, njihova reklama, udruženje iz delatnosti, šteta koja se desila a za koju se zna ...). Ukoliko prodavac poznaje klijenta ovaj uvod treba da je manje formalan. U ovoj fazi najavljuje koliko će vremena trajati sastanak. Nakon razmene nekoliko uvodnih rečenica (o vremenu, prostoru, osoblju i sl) navesti svrhu sastanka:

„S obzirom na informacije koje imam (... na ovo što vidim), mislim da imamo dosta mogućnosti za saradnju. Sa Vama bih porazgovarao o osiguranju Vaše kompanije, firme, fabrike, useva (imovine, zaposlenih ...)."

Nakon toga prodavac prelazi u fazu istraživanja. Prodavac napominje da ima određene informacije o kupcu ali da bi želeo od njega da čuje više.

Definisanje potreba kupaca – pitanja koja prodavac postavlja (u zavisnosti od situacije):

Pitanja o poslu - kako bi se sagovornik uključio u razgovor, probudila njegova pažnja a prodavac saznao što više o njemu npr.:- Vaša delatnost je..... Bavite li se i nekom drugom? Da li je ovo jedini objekat koji posedujete? Koliko dugo ste u poslu? Koliko ste zadovoljni rezultatima?

Pitanja koja se odnose na iskustvo sa osiguranjem - kako bi saznali koliko poznaje oblast osiguranja, da li sarađuje sa drugim osiguravajućim kućama (što ne znači da ne može i sa nama). Ova pitanja treba prilagoditi nivou informacija koje posedujemo o sagovorniku - Da li ste imali iskustva sa osiguranjem? Ako jeste, sa kojom kućom, koje vrste osiguranja? Kakvo je to iskustvo? Da li je još osiguran? Kako je zadovoljan saradnjom sa drugom kućom? U kom periodu obnavljaju ugovor? Da li osigurava radnike, članove porodice? Ako ne osigurava – kako štiti npr. svoju imovinu od krađe, elementarnih nepogoda (alarmi, protivpožarna zaštita...)?

Pitanja o štetama – kojima prodavac navodi sagovornika da razmišlja o posledicama neposedovanja 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? Prodavac pita sagovornika koliko mu je poznata statistika o štetama u njegovoj delatnosti, navodi karakteristične primere.

Dok klijent odgovara, važno je zapisati kratko njegove odgovore. Pitajte da li će mu smetati ako zabeležite ono što čujete, s obzirom da će Vam to koristiti u kreiranju kvalitetne ponude. Njegove odgovore koristiti kao povod za ponudu. Nadovezujući se na njih prodavac nudi ono što je upravo tom kupcu potrebno. Tu navodi vrste osiguranja za koje je siguran da su mu neophodne (ako ima zaključena neka osiguranja prodavac mu nudi druga, a ako je sve osigurao, predlaže mogućnost dostavljanja ponude koju bi on uporedio sa konkurentskom po ceni i kvalitetu).

Prezentovanje: Prodavac prezentuje uslugu osiguranja navodeći karakteristike: šta osiguranik može da osigura, od kojih opasnosti, na koju vrednost. Ovde obavezno govori o procesu naknade šteta – kako bi pokazao zbog čega kupac treba da investira u našu uslugu. Nakon toga navodi zašto treba da sarađuje baš sa nama – govori o prednostima naše usluge u odnosu na konkurenciju (ili neki drugi oblik zaštite). Prezentaciju završava govoreći o koristima koje kupac ima od usluge osiguranja.

Nakon svega prodavac predlaže da za klijenta sačini detaljniju ponudu, te da istu prezentuje u dogovorenom terminu. Prodavac zajedno sa potencijalnim osiguranikom u

propisane obrasce upitnika unosi podatke i dogovara pregled rizika. Ponuda mora da bude pripremljena u rokovima predviđenim uputstvima i da se prezentuje kupcu u dogovorenom terminu. Prilikom prezentovanja ponude prodavac govori o predmetu osiguranja (šta će biti osigurano), rizicima (od čega će biti osigurano), sumama osiguranja (gornjoj granici za isplatu naših obaveza). Govori o koristima koje će osiguranik imati u slučaju prihvatanja ponude. Tek 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)

Ukoliko kupac prihvati ponudu u celosti ili delimično, proveriti da li su tu svi potrebni podaci za izradu polise, utvrditi ko u ime osiguranika potpisuje ugovor i dogovoriti vreme potpisivanja – koje predlaže prodavac, ali ne duže od dva dana. Napomenuti da ugovor teče od dana prihvatanja ponude. U zavisnosti od organizacije rada, polise priprema sam prodavac ili administrativni radnik.[16]

Momenat potpisivanja polisa je momenat da prodavac uzme preporuke od zadovoljnog kupca (koga bi on mogao da preporuči kao potencijalnog osiguranika). Uz ugovor prodavac proverava da li kupac ima njegovu vizit kartu i napominje da za sve usluge i informacije, treba i može da ga pozove u svako doba.

[16]Uputstvo o načinu rada na poslovima osiguranja, interni dokument

5.3 Motivacija zaposlenih

Zbog posebne važnosti koju ima motivacija na radni učinak zaposlenih, kao i zbog važnosti njenog razumevanja u cilju uspešnog menadžmenta ljudskim resursima, posebno ćemo se osvrnuti na to pitanje.

Motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Razlog tome je vrlo jednostavan: organizacije ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinaka zaposlenih i menadžera je rezultat tri ključna faktora: sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak , šanse zaposlenih da ostvare učinak i volje ili motivacije zaposlenih da ostvare učinak.

5.3.1 Pojam motivacije

Motivacija je uopšten pojam koji se odnosi na skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnog.

Motivisani ljudi ulažu mnogo više napora da obave neki posao od ljudi koji su manje ili nimalo motivisani.

Suština motivacije je u zadovoljavanju određenih potreba.

Proces motivacije je sledeći: [1]

Slika 4 - Proces motivacije



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

1. različiti ljudi imaju različite potrebe
2. isti ljudi u različitim životnim kontekstima imaju različite potrebe

Motivišući faktori su:

-dobra plata
-interesantan posao
-uslovi rada
-autonomija
-poverenje

Demotivišući elementi su:

-smanjenje plate
-neodgovarajući uslovi rada
-dosadan posao

5.3.2 Klasične teorije motivacije

U periodu pedesetih godina začete su tri teorije motivacije koje su još uvek najpoznatija objašnjenja teoriji motivacije.

[1] Bahtijarević, Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala* , Golden marketing, Zagreb, 1999, str.360-361

To su sledeće teorije:

- teorija hijararhije potreba
- teorija X i Y
- teorija "motivacija-higijena"

Teorija hijerarhije potreba

Ovo je najpoznatija teorija motivacije. Njenu definiciju je dao Abraham Maslov u delu "Motivacija i ličnost". Teorija objašnjava da unutar svakog bića postoji hijerarhija od pet vrsta potreba, i to:

- fiziološke potrebe
- potrebe za sigurnošću
- potrebe za povezivanjem
- potreba za poštovanjem
- potreba za samopotvrđivanjem[2]

Teorija X i Y

Postoje dva gledišta o ljudskom društvu koje je predložio Daglas McGregor. Jedno je u osnovi negativno i označio ga je kao teoriju X a drugo je pozitivno i označio ga je kao teoriju Y.

Prema teoriji X, četiri pretpostavke kojih se menadžeri drže su:

1. Zaposlenima je svojstveno da ne vole rad, te će ga nastojati izbeći kad god je to moguće.
2. Zbog ove ljudske karakteristike većinu ljudi treba prisliljavati, kontrolisati, usmeravati i plašiti kaznom kako bi ih naveli da ulože adekvatan napor u ostvarenju organizacionih ciljeva.
3. Prosečna osoba preferira usmeravanje, želi izbeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.

Nasuprot ovim negativnim gledištima o naravi ljudskog bića, McGregor je definisao četiri druge pretpostavke tj. Teoriju Y:

1. Trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor
2. Osoba će se samousmeravati i samokontrolisati ako je predana ciljevima
3. Kreativnost tj. sposobnost donošenja dobrih odluka široko je rasprostranjena među ljudima i ne mora obavezno biti isključivo područje delovanja onih koji su na rukovodećim poslovima.
4. U uslovima savremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosečnog ljudskog bića samo su delimično iskorišćeni.[3]

Teorija "motivacija-higijena"

Ovu teoriju je predložio psiholog Fridrih Herzberg. Njegova istraživanja su ukazala na dvofaktornu teoriju motivacije (faktori koji izazivaju zadovoljstvo i nezadovoljstvo).

Prva grupa neće motivisati ljude ali moraju biti prisutni u organizaciji. Herzberg je ustanovio da su faktori druge grupe ili faktori sadržaja posla pravi motivatori zato što imaju potencijal izazivanja osećaja zadovoljstva.

Faktori koji utiču na stavove o poslu su: postignuće, priznanje, sam posao, odgovornost, napredovanje, nadzor, radni uslovi, plata, lični život, sigurnost.[4]

[2] Bahtijarević, Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala* , Golden marketing, Zagreb, 1999, str.560
[3] Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str.343
[4] Wihrich H., Koontz H., M*enadžment*, Zagreb, 1994

5.3.3 Savremene teorije motivacije

Postoje tri savremene teorije motivacije,

- Teorija triju potreba
- Teorija očekivanja i
- Teorija pojačanja[5]

Teorija triju potreba

Prema McClelandu tri relevantna motiva su:

1. Potreba za dostignućem - poriv za isticanjem, postignućem u odnosu na skup standarda, težnja ka uspehu
2. Potreba za moći - da druge učinite da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali
3. Potreba za pripadnošću - za prijateljstvom i bliskim međuljudskim odnosima

Teorija očekivanja

Teorija očekivanja daje najcelovitije objašnjenje motivacije i dokazuje kako jačina nastojanja da se nešto uradi na određen način zavisi o snazi očekivanja da će rad doneti rezultat i to rezultat zanimljiv sa stanovišta pojedinca.

Tri su varijante ove teorije:

1. privlačnost - značenje potencijalne nagrade za pojedinca
2. povezivanje učinka sa nagradom - stepen verovanja pojedinca da će ga određeni nivo učinka dovesti do željenog cilja
3. povezivanje zalaganja sa učinkom - verovatnoća kojom je pojedinac predvideo da će data količina zalaganja dovesti do učinka.[6]

Teorija pojačanja

Ovo u suštini i nije teorija motivacije jer se fokusira na stanje pojedinca kad preduzima neku akciju a ne ono što inicira tu akciju i ima samo posredan uticaj na tehnike upravljanja ljudskim resursima.

U nastavku našeg rada, u posebnom poglavlju, bavićemo se nagrađivanjem prodavaca i menadžera, kao jednom veoma značajnom segmentu za motivaciju zaposlenih u prodaji.

„Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji je da uskladi individualne interese zaposlenih i strategije preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razvijaju svoja znanja i veštine, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kome rade.“[7]

U našem istraživanju koristili smo teoriju očekivanja za motivaciju zaposlenih na prodaji osiguranja.

[5] Bahtijarević, Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala,* Golden marketing, Zagreb, 1999
[6] Wihrich H., Koontz H., *Menadžment* , Zagreb, 1994
[7] Bogićević.B., (2003.), *Mendžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.267

5.4 Nagrađivanje prodavaca i menadžera

Na koji način menadžer prodaje osiguranja može da motiviše prodavce?

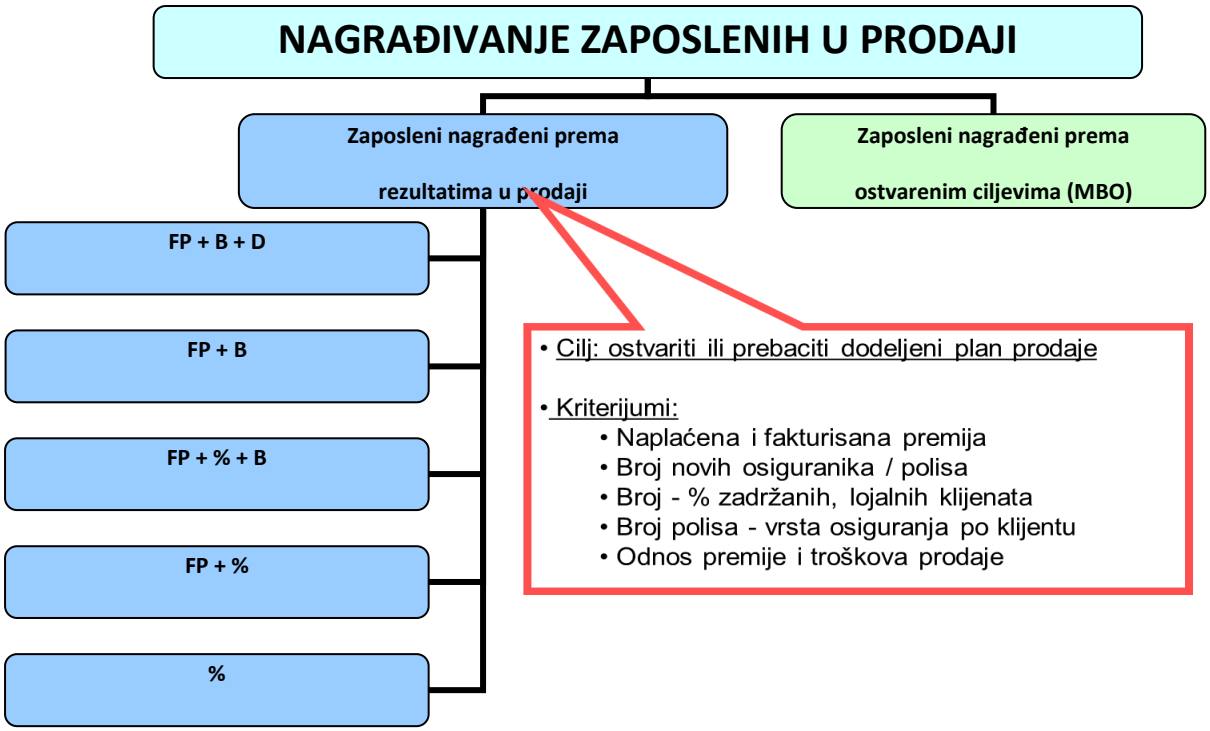
Postoji više faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih koji rade u prodajnom odeljenju.

Ti faktori mogu se grupisati u motivacioni miks:

Osnovni kompenzacioni plan gde spadaju: plata, kompenzacija i provizija.

Posebni finansijski podsticaji: takmičenje, bonusi, putovanja .

Slika 5-Modeli nagrađivanja u prodaji



Osnovni elementi sistema nagrađivanja prodajnog osoblja su:

(FP)Fiksna plata – fiksni mesečni iznos koji po ugovoru prodavac dobija za rad u preduzeću, nezavisno od rezultata prodaje,

(%)Provizija – promenjiv iznos koji prodavac dobija mesečno zavisno od rezultata prodaje,

(B)Bonus – fiksni iznos koji prodavac dobija mesečno, kvartalno ili godišnje ukoliko ostvari unapred postavljeni zadatak.[8]

[8] www marketing-pr.fon.rs/*Mendžment prodaje*, Filipović V., Damjanović V. str 43, (12.10.2014.)

5.4.1 Sistemi nagrađivanja i prodajne kvote

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

Sistemi nagrađivanja (sistemi kompenzacije prodavaca) su vrlo raznovrsni. Svaka kompanija razvija specifičan sistem nagrađivanja prema svojim potrebama.

- Sistemi kompenzacije koji se mogu izgraditi na ovim elementima uključuju:
- Sistem čiste plate,
- Sistem čiste provizije,

Kombinovane sisteme:

- Plata plus provizija;
- Plata plus bonus;
- Provizija plus bonus- koji može biti individualan ili timski;
- Plata plus provizija plus bonus.[9]

Uobičajena forma isplate zasnovane na rezultatima je individualna provizija, iako neke kompanije svoje zaposlene nagrađuju samo kroz platu. Oba ova načina imaju mane, te je nemoguće reći koji je od njih efikasniji. Ukoliko prodavac dobija platu ona mu ne daje mogućnost nagrađivanja za izuzetan učinak, dok provizija ne pruža sigurnost i za posledicu ima velike varijacije u prihodima. Najbolje je kombinovati osnovnu zaradu, provizije i grupno nagrađivanje.

Postizanje balansa u sistemima kompenzacije podrazumeva da menadžer prodaje mora da kombinuje osnovnu zaradu sa provizijom i grupnim nagrađivanjem da bi obezbedio sigurnost.

5.4.2 Bonusi za menadžere

Uvođenje bonusa za menadžere u prodaji osiguranja ima za cilj:

- da pruži pravedan i objektivan način ocenjivanja i nagrađivanja;
- da pospeši rad šefova odeljenja;
- da označi područja gde je neophodan dalji razvoj;
- da uoči gde su jake strane i utvrditi načine kako da se one iskoriste;
- da se dogovore i postave ciljevi za predstojeći period;
- da se iskoristi ljudski potencijal na što bolji način;
- Postići prava i objektivna merenja rezultata i aktivnosti na jednoj strani i kompetencija na drugoj strani;
- Ostvariti veću motivaciju i uključivanje na svim nivoima preduzeća;
- Koliko god je moguće prilagoditi i uravnotežiti ciljeve organizacije i pojedinca;
- Ostvariti radnu klimu koja sprečava ili umanjuje postojanje neproduktivnih konflikata;
- Omogućiti pravi način vođenja za kojeg će biti važno delegiranje i razvijanje prilagođeno zahtevima i mogućnostima trenutka u kome se nalazimo;
- Principi na kojima se zasniva bonus:
- Bonus treba da stimuliše i nagradi rad zaposlenog čiji su ciljevi veći od predviđenih standarda rada. Predviđeni standardi su već uračunati u postojeću platu.
- Bonus će se isplatiti ako su ispunjeni ciljevi koje je Kompanija postavila.

[9]www marketing-pr.fon.rs/*Mendžment prodaje*, Filipović V., Damjanović V., str. 44, (12.10.2014.)

Tabela 10 - Kriterijumi i merila za uvodjenje bonusa

Ocenjivanje	Ocena	Pravo na bonus	Napomena
>4.5	Izvanredan radni učinak	DA do 2 prosečne bruto plate	Radni učinak je iznad ciljeva predviđenih budžetom Kompanije. Celokupan rad je nadprosečan i iznad predviđenih očekivanja.
3.5 do 4.5	Potpuno prevazilazi standardni učinak rada	DA do 3/2 prosečne bruto plate	Radni učinak koji potpuno prevazilazi standardni nivo postavljenih ciljeva . Pokazan visok kvalitet i kvantitet rada.
2.5 do 3.5	Delimično prevazilazi standardni učinak rada	DA do 1 prosečne bruto plate	Visok nivo radnog učinka u okviru koga su dostignuti primarni i sekundarni ciljevi.Veoma malo nadzora / vođenje je neophodno.
1.5 do 2.5	Može da poboljša radni učinak	NE	Nezadovoljavajući rezultati. Ispunjava očekivanja delimično i može se popraviti učinak rada.
<1.5	Potreban razvoj	NE	Nije pokazan neophodan trud i rad, nisu ispunjena očekivanja za obavljanje posla. Preporuka je promena radnog mesta

Ocena rada se sastoji od sledećih elemenata:

Postavljeni ciljevi između nadređenog i zaposlenog od kojih:

1. 80% prioriteta nose kvantitativni ciljevi
2. 20% prioriteta nose kvalitativni ciljevi

U okviru grupe kvantitativnih ciljeva za kategoriju šef odeljenja za osiguranje :

1. 40% prioriteta nosi naplaćena premija za prodajnu jedinicu.
2. 30% prioriteta nosi odnos naplaćene premije iz tekuće i prethodne godine
3. 20% prioriteta nosi izvršenje plana za prodajnu jedinicu.
4. 10% prioriteta nosi broj prodavaca za prodajnu jedinicu.

Tabela 11 - Kvantitativni ciljevi

	Ocena				
	5	4	3	2	1
Naplaćena premija za prodajnu jedinicu (u milionima din.)	> 50	40 do 50	30 do 40	20 do 30	< 20
Odnos naplaćene premije za isti period prethodna/tekuća g.	> 115	105 do 115	95 do 105	85 do 95	<85
Izvršenje plana (u %)	> 115	105 do 115	95 do 105	85 do 95	<85
Broj prodavaca	> 10	8 do 10	6 do 8	4 do 6	< 4

Tabela 12 - Kvalitativni ciljevi

	Ocena				
	5	4	3	2	1
Kvalitet obavljenog posla					
Tačnost u obavljanju posla					
Izvršenje posla u utvrdjenom roku					
Ostvarene uštede					
Racionalno korišćenje radnog vremena					
Radna i tehnološka disciplina					

Razumevanje svakog pojedinačno od pet nivoa radnog učinka ima suštinski značaj.

Ocena 5 (Izvanredan radni učinak)

Radni učinak je sa svakog aspekta impresivno viši od formalnog, odnosno od onog koji zahteva radno mesto. Pod impresivno viši znači da je radni učinak uvek viši od 100%. Njegov visoki stručni profil kombinuje, po pravilu, izuzetna znanja, raznovrsno radno iskustvo i odlične karakteristike ličnosti.

Neke od karakteristika ovog radnog učinka su:

1. Povećava vrednost svih polja njegove nadležnosti. Prevazilazi sve ciljeve.
2. Za tu vrstu posla „vredi za dvoje“.
3. Taj zaposleni ima rezultate koji prevazilaze njegovo radno mesto.
4. Nadredjeni odmah primećuje visok kvalitet rezultata koje postiže kod svih važnih oblasti njegovog rada.
5. Njegove aktivnosti pokazuju da razume znatno više od sadržaja njegovog posla.
6. Svi ga smatraju ekspertom iz oblasti posla koji vrši. Kolege iz drugih sektora idu kod njega da se informišu ili da reše neki svoj problem, dok kolege iz iste oblasti stupaju s njim u kontak zbog saveta ili pomoći.
7. Donosi odluke, utvrđuje prioritete, analizira rezultate.
8. Osoba ima takav nivo radnog učinka da je spremna da zauzme zahtevnije radno mesto i u slučaju da ostane neko upražnjeno više radno mesto, ta osoba je medju odgovarajućim kandidatima.

Ocena 4 (Potpuno prevazilazi standardni učinak rada)

Radni učinak vidno prevazilazi uobičajeni . Za celinu ciljeva radni učinak se kreće u procentima većim od 100% .Osobe te kategorije imaju znatno iskustvo i znanja. Te osobe postižu sve svoje ciljeve a neke i prevazilaze.

Neke od karakteristika ovog radnog učinka su:

1. Nadređeni dobija od njega više od onog šta je dogovoreno.
2. Ta osoba preuzima inicijativu i stalno pruža više .
3. Predviđa, definiše planove a događaji ga nikada ne preteknu.
4. Shvata globalno predmet svoga posla.
5. Rad koji daje po pravilu prevazilazi očekivani.

6. Zadobio je poverenje svog rukovodioca i nije mu potrebno usmeravanje i nadzor.
7. Ispunjava dodatne obaveze i ne zanemaruje postojeće.

Ocena 3 (Delimično i povremeno prevazilazi standardni učinak rada)

U takvim slučajevima imamo izbalansiran radni učinak. Zaposleni na tom radnom mestu postiže očekivani radni učinak. Zadovoljava formalne sadržaje.
Neke od karakteristika ovog radnog učinka su:

1. On je odgovarajuća osoba za to radno mesto.
2. Završava svoj posao kako se predviđa.
3. Smatra se čvrstim i stabilnim članom tima.
4. Uživa poštovanje svog rukovodioca kome je dovoljan formalan nadzor njegovog rada.
5. Njegova razmišljanja i predlozi se ozbiljno uzimaju u obzir.
6. Ima sposobnost da razlikuje primarno od sekundarnog i da se ne bavi beznačajnim stvarima zanemarujući važne.
7. Njegov rukovodilac nema neke posebne zahteve za poboljšanje učinka.

Ocena 2 (Može da poboljša učinak rada)

U tom slučaju učinak je manji od standardnog. Približan je ali još zaostaje. Postiže se jedan broj ciljeva, ali neki od ciljeva se ne ispunjavaju. Neka ponašanja prevazilaze zahteve radnog mesta dok druga zaostaju. U svakom slučaju, ukoliko nivo učinka nije zadovoljavjući, smatra se da može da se poboljša i da će zaposleni u doglednom vremenskom periodu postići standardni radni učinak.
Neke od karakteristika ovog radnog učinka su:

1. Može da se poboljša njegov radni učinak. Postiže neke od ciljeva.
2. Njegov učinak je sada nedovoljan ali ide ka standardnom.
3. Njegov rukovodilac se ne oseća sigurnim za posao koji obavlja. Potreban mu je sistemski nadzor.
4. Bez obzira na napredak koji je postigao, njegov učinak se još ne smatra zadovoljavajućim.
5. Nalazi se kratko vreme na to radnom mestu pa još nije naučio sve poslove iz svog domena.

U tom slučaju rukovodilac treba da bude usmeren na iskorišćavanje svakog sredstva (obuka formalna i neformalna , lično učešće ili drugih službenika) za napredovanje tih osoba, da bi se približili nivou standardnog radnog učinka.

Ocena 1 (U celini ne ispunjava zahteve radnog mesta)

U ovom slučaju javlja se posebno odstupanje od zadovoljavajućeg standardnog radnog učinka tj.zaposleni očigledno zaostaje.

Neke od karakteristika ovog radnog učinka su:

1. Zaposleni se nalazi na tom radnom mestu dovoljno dugo. Treba da bude obavešten da je istekao period tolerancije.
2. Bez obzira na pokušaje da mu se objasni njegov rad , greške i zaostaci, zaposleni izgleda da nije svestan situacije.
3. Bez obzira što priznaje greške u izvršenju svojih obaveza, ne postiže nikakvu promenu.
4. Njegove greške utiču negativno na njegove kolege i klijente.

Ostajanje jedne takve osobe na radnom mestu na kom je ocenjen kao nedovoljan, postaje problematično i nosi rizike. Bilo bi mu bolje da promeni radno mesto koje će mu

eventualno više odgovarati. U svakom slučaju, dva uzastopna perioda ocenjivanja na tom nivou učinka, zahtevaju direktno suočavanje sa tom situacijom.

Dugogodišnje iskustvo u životu preduzeća je ustanovilo neke greške koje obično čine ocenjivači i koje se navode u nastavku kao elementi koje bi trebalo izbegavati :

1. Ne treba da čine razliku izmedju polova , starosnog doba, nacionalnosti, verskih ubedjenja ili da uzimaju u obzir momente iz privatnog života svojih podređenih.
2. Ne treba da na njih utiču godine radnog staža osobe koju ocenjuju.
3. Ne treba da ocenjuju na osnovu molbe za boljom ocenom.
4. Da ne vrše ocenjivanje ocenjujući u sredini da bi izbegli sukobe ili suštinske razgovore.
5. Da ne tretiraju sa naklonošću ili da budu popustljivi prema nekim osobama ili suprotno da izražavaju predrasude.
6. Takođe je neopravdana i nezainteresovanost prema nekim zaposlenima polazeći od toga da su neproduktivni.
7. Da ne usvajaju stav koji nagrađuje pokušaj ne uzimajući u obzir rezultat.
8. Ne treba da tretiraju ocenjivanje u duhu rutine prepisujući ocene iz prethodnog perioda.
9. Na kraju su dužni, da ne zaboravljaju da ocenjivanje uvek ima vremenski horizont na koji se odnosi (svaki zaposleni se ocenjuje na osnovu onoga šta je učinio u datom vremenskom periodu i ne ocenjuje se na osnovu njegovog celokupnog rada u Kompaniji).

Ocena rada zaposlenih je strogo poverljiva između Kompanije i zaposlenog.

5.4.3 Provizije

Kriterijumi za utvrđivanje zarade zaposlenih na poslovima prodaje osiguranja i organizacije prodaje osiguranja su:

Realizacija godišnjeg plana prodaje organizacionog dela kome zaposleni pripada, u skladu sa utvrđenom mesečnom dinamikom;

Realizacija individualnog godišnjeg plana prodaje koji je dodeljen zaposlenom na poslovima prodaje osiguranja, u skladu sa utvrđenom mesečnom dinamikom;

Zaposleni koji obavlja poslove prodaje osiguranja po osnovu radnog učinka može ostvariti ličnu i grupnu proviziju.

Ličnu proviziju ostvaruje menadžer prodaje osiguranja, specijalista za prodaju osiguranja i prodavac osiguranja.

Lična provizija za zaposlene obračunava se primenom odgovarajućeg procenta provizije na premiju naplaćenu tokom obračunskog meseca, po ugovorima o osiguranju (polisama) koje je zaposleni zaključio.

Grupna provizija koju ostvaruje menadžer prodaje osiguranja.

Grupna provizija se obračunava se primenom procenta na ukupan iznos provizija koji je obračunat za zaposlene čiji rad zaposleni organizuje.

Menadžer za prodaju osiguranja ostvaruje grupnu proviziju obračunatu primenom procenta na ukupan iznos provizija koji je obračunat za agente osiguranja čiji rad menadžer organizuje.

Lična i grupna provizija za zaposlene određuje se na sledeći način: [10]

[10]Odluka o kriterijumima i merilima za obračun zarada agenata osiguranja, interni dokument

Tabela 13 - Provizijske stope po vrstama osiguranja

Vrsta i tarifa osiguranja prema nomenklaturi NBS	Lična provizija	Grupna provizija menadžera prodaje osiguranja
I - Osiguranje nezgode II - Dobrovoljno zdravstveno osiguranje VI – Osiguranje plovnih objekata VII - Osiguranje robe u prevozu VIII - Osiguranje imovine od požara IX – Ostala osiguranja imovine	14%	10% od lične provizije specijalista za prodaju osiguranja, prodavaca osiguranja i spoljnih saradnika
III – Osiguranje motornih vozila (27, 67, 68, 69)	10%	10% od lične provizije specijalista za prodaju osiguranja, prodavaca osiguranja i spoljnih saradnika
X – Osiguranje odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila (26, 28, 29)	7%	10% od lične provizije specijalista za prodaju osiguranja, prodavaca osiguranja i spoljnih saradnika

5.5 Uloga i zadaci menadžera prodaje osiguranja

Cilj menadžera osiguranja je da vodi i razvija tim koji će ostvarivati rezultate dogovorene sa menadžmentom preduzeća u okviru strategije.

5.5.1 Područja odgovornosti i područja rada

Menadžer ima različite alate za postizanje postavljenih ciljeva - rezultata. Važno je da sve navedene funkcije/poslove treba uvoditi i izvoditi profesionalno, tako da svakog pojedinca i ceo tim vodi ka uspehu.

Planiranje prodaje Uključuje plan fakturisane i naplaćene premije prodajnog odeljenja, planove RAK (rezultate-aktivnosti-kompetencije), kao i planiranje prodajnih kampanja (novi proizvodi, novi kupci) i aktivnosti za unapređenje prodaje.

Prodajni izveštaji Informacije koje su potrebne menadžmentu preduzeća za celovit sistem planiranja.

Radni model Smernice kako da prodavac efikasno iskoristi svoje radno vreme. Glavni zadaci i kako ih planirati. Vi kao menadžer

	postavljate individualne standarde za svakog prodavca kroz individualni model. Tu je važno odrediti kako menadžer koristi svoje vreme za različite zadatke i obaveze.
Prodajni model	Smernice kako prodavci pripremaju, izvode i prate posete kod kupaca (kako kod potencijalnih, tako i postojećih kupaca koji ponovo kupuju).
Materijali za unapređenje prodaje	Predstavljanje, interne novine, standardni dopisi, analize, banka pitanja, banka argumenata, banka prigovora.
Sistem planiranja kupaca	Sistem ostvarenja platforme, planiranje strategija i aktivnosti, napredovanje i merenje rezultata na tržištu.
Sistem ključnih kupaca	Strukturiran pristup i način organizacije prodaje usmeren najvažnijim kupcima. Timska prodaja. To je deo celokupnog planiranja kupaca.
Planovi RAK	Sistem određivanja konkretnih ciljeva za svakog prodavca i to za rezultate, aktivnosti i kompetencije
Pazgovori RAK	Mesečni razgovori sa svakim prodavcem posebno. Razgovor, odluke i praćenje pojedinačnog plana za rezultate, aktivnosti i kompetencije.
Statistika o ključnim rezultatima poslovanja	Sistem koji Vam daje podatke o prodajnoj efikasnosti. Podupire Vas pri traženju uspešnih i razvojnih područja.
Zajedničke posete i pripreme	Osposobljavanje tokom rada i savetovanje sa prodavcem. Planski pristup.
Prodajne konferencije	Sistem sastanaka. Priprema i prosleđivanje informacija. Vođenje, savetovanje, osposobljavanje. Građenje timske potpore, razmena iskustava i planiranje grupnih akcija.
Prirodan razvoj prodajne funkcije	Formalno osposobljavanje i druge aktivnosti.
Sistem motivacije	Uključena plata, provizija, dodatak takmičenja u prodaji, dodatne pogodnosti. Sistem korišćenja motivatora kod različitih osoba.
Sistem vođenja	Uključuje usmeravanje, instruiranje, podržavanje i delegiranje kao stilove vođenja u prodaji.
Sistem kampanja	Planiranje, izvođenje i praćenje prodajnih kampanja.

5.5.2 Praktično vođenje

Informacije ili bolje, nedostatak informacija je nešto, zbog čega se prodavci najčešće žale.

Motivacija i podrška

U „lošim“ vremenima menadžer mora više da se trudi kako bi motivisao ljude, nego u dobrim vremenima. U lošim vremenima ste grubi i lako snizite plate. A kada kriza prođe, ljudi će Vas napustiti i sve Vaše ulaganje u ljudski kapital će biti nedovoljno. Zato treba naći pravi put kako zadržati dobre ljude i smanjiti troškove.

Prvo pravilo je – upotrebljavajte zdrav razum i slušajte sebe. Svaka situacija je specifična.

1. Pokušajte da razumete rad svojih članova tima. Pridobijte njihovo poštovanje zbog svojih kompetencija.
2. Poštujte i poslušajte članove tima. Upoznajte pojedince u timu i budite spremni za signale koji će pokazati šta misle. Na taj način ćete lako prepoznati ponašanje tima.
3. Otvoreno delite informacije – budite objektivni i korektni,
4. Pohvalite ljude koji dobro rade svoj posao. Prosledite im povratne informacije.
5. Priznajte ako napravite greške. Pokažite ljudima da ste čovek.

Vodjenje prodavaca kroz razvojno planske sastanke-rasprave

Šta su razvojno planske rasprave?

To je rasprava između menadžera osiguranja i agenta osiguranja – člana tima ili između menadžera i svih članova.

Šta je uključeno u raspravu?

Kako agent osiguranja gleda na svoj radni položaj i rezultate, ali i na celo odeljenje u proteklom vremenskom periodu? Šta misli o budućnosti (sledeće godine)? Šta misli kako bi se odeljenje i on sam razvijao?

Svrha planskih rasprava je definisanje:

- radnih zadataka;
- radnog položaja;
- očekivanih prodajnih rezultata;
- radne okoline;
- odnosa u timu.

Svrhu treba detaljno raspraviti i dogovoriti kako bi ostvarili:

- veće zadovoljstvo pri radu kod zaposlenih i menadžera pomoću poboljšanja i razvoja prodajnih mogućnosti pojedinaca i tima
- bolje rezultate za pojedinca pomoću poboljšanja i razvoja radnih metoda

U čemu se planske rasprave razlikuju od svakodnevnih susreta - kontakata sa prodavcima?

Svakodnevni kontakti su vrlo kratki. Zbog telefonskih poziva i ostalih poslova, nemoguće je tačno raspraviti svaku situaciju. Planske rasprave treba organizovati u mirnom prostoru, gde je moguće zajedno raspravljati o položaju i u miru odrediti aktivnosti u budućnosti. Za to je potrebno odvojiti dovoljno vremena.

Koliko često?

Timske rasprave organizujte 4 - 6 puta godišnje a pojedinačne razgovore sa agentima osiguranja 1 - 2 puta godišnje.

Razgovarajte o prodajnim rezultatima iz prethodnog perioda. Uporedite ih sa ciljevima koje ste doneli na poslednjem razgovoru. Zašto su ili zašto nisu ciljevi ostvareni? Vrlo često se iz takve rasprave može puno naučiti kao i koja iskustva i veštine koristiti u budućnosti.

1. Razgovarajte o vašim ličnim odnosima (menadžer - agent osiguranja): Šta je dobro? Šta biste mogli da popravite?
2. Razgovarajte o budućim radnim i prodajnim zadacima.
3. Razgovarajte o budućim ciljevima pojedinaca.
4. Razvoj pojedinca. Šta se dogodilo u prethodnom periodu.

U nekim kompanijama rasprave su usmerene na vrednovanje, razvoj i školovanje. Kod drugih je akcenat samo na trenutnoj situaciji, teškoćama i problemima.

Najbolje odluke se donose kada agent osiguranja i menadžer osećaju da imaju pravo. Prevelika očekivanja često dovode do neuspeha. Počnite na jednostavan način i razvijajte razgovore u željenom smeru.

Odredite šta želite da postignete planskim raspravama. Agentima osiguranja jasno recite koje zahteve i želje ćete ispuniti.

Uz ove rasprave dobijate i dodatni rad kao npr. sakupljanje zaključaka za sve članove tima, nalaženje odgovora na pitanja i sl.

Primeri rasprave za svako područje:

1. Prodajni rezultat

-Koji faktori utiču na rezultat?

-Izvori (novac), drugi delovi, jake i slabe strane agenata osiguranja

-Šta menadžer i zaposleni mogu da nauče iz iskustva – šta raditi ubuduće – šta napraviti da se situacija promeni / poboljša?

2. Radna okolina

-prostor

-svetlost

-gužva - broj osoba

-vazduh

-sredstva za rad

3. Vođenje – praćenje, kontrola

-Rad menadžera- šta bi agenti osiguranja više želeli (npr. kontakti, pomoć itd.)

-Koliko su kontakti otvoreni i neposredni? Da li menadžer traži susrete, ako mu nije nešto jasno? Da li saradnik traži susret?

-Da li menadžer koristi predloge koje je dobio od saradnika?

-Da li agent osiguranja ponekad daje svoje predloge i saopštava ih menadžeru?

-Kako menadžer delegira odgovornosti i poslove?

4. Odnosi u grupi

-Da li grupa koristi dovoljno vremena i energije za razgovor o odnosima?

-Šta uraditi za razvoj otvorenosti, podrške, saradnje i predanosti u radu?

5. Odnosi prema drugim organizacionim jedinicama

-Kakvi su odnosi prema drugim organizacionim jedinicama?

-Šta je pozitivno?

-Šta deluje?

-Šta napraviti?

6. Zaključni razgovor

-Kako su svakodnevni radni zadaci uticali na razvo agenta osiguranja ?
-Kako je rad na projektima uticao na pojedinca?
-Koji je rezultat obrazovanja za protekli period?

7. Budući zadaci

-Koje zadatke treba očekivati?
-Koje radne zadatke očekuje?
-Odgovornost u vezi sa zadacima?

8. Odredite ciljeve za budući obračunski period:

-Očekivanja, ciljevi i zahtevi u pogledu na rezultate pojedinca:
-kvalitet
-količina

Zapamtite da ciljevi moraju biti:[11]

- konkretni
- realni
- razvojni
- merljivi
- vremenski ograničeni

Odredite kriterijume tako da možete videti da li su ciljevi i zahtevi ispunjeni ili ne. Planirajte kako da saradnici organizuju svoj rad, kako bi postigli željeni rezultat.

9. Željeni položaj agenta osiguranja / zadaci u budućnosti

-Koje želje i ambicije ima saradnik?
-Kakvo mišljenje ima menadžer o dobrim stranama saradnika?

10. Razvojne aktivnosti sadašnje i buduće zadatke

-Razvojne potrebe saradnika za sadašnje i buduće zadatke
-Osim obrazovanja ima još puno različitih aktivnosti

Vođenje na terenu –zajedničke posete i pripreme

Zajedničke posete osiguranicima-Smernice za menadžere

1. Svrha zajedničke posete

- Pridobiti informacije neposredno sa terena.
- Proslediti informacije prodavcu.
- Obrazovati i razvijati prodavce.

2. Pripreme pre obilaska

Proverite koje informacije o klijentima imate. Dogovorite se koje dodatne pripreme su potrebne:

- cilj obilaska;
- pitanja koje je potrebno postaviti klijentu;
- mogući prigovori klijenta;
- prodajna pomagala (flajeri, plahati, podela letaka...)
- kako predstaviti drugu osobu (menadžera) klijentu;
- kako raditi u toku posete.

[11]Drucker, P., *The Practice of Management*, Heinemann, 1955.

3. Uloga menadžera u toku obilaska

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

- znanja i veštine prodavca;
- atmosferu sastanka;
- lična organizacija prodavca;
- nepotrebni elementi u pristupu prodavca;

4. Zadatak menadžera nakon obilaska

Analizirajte obilazak sa prodavcem i upotrebite pitanja:

- Jesmo li dostigli glavni cilj?
- Zašto da ili zašto ne?
- Kako ste počeli obilazak?
- Šta je zainteresovalo osiguranika?
- Kako ste osiguranika pitali?
- Koje informacije ste dobili?
- Koje prigovore je bilo najteže savladati?
- Kako ste ih savladali?
- Kako i kada ste pokušali da zaključite prodaju?
- Ako bi obilazak ponovili ispočetka, šta biste napravili drugačije?

5. Kritika

Usredsredite se na to šta ste videli i čuli a ne na to šta ste osetili ili mislili. Zato morate da vodite beleške o tome šta se dogodilo i šta je bilo rečeno.

Ključno pravilo je upotreba pitanja koja vode prodavce ka vlastitom zaključku.

Kritika bez plana akcije nije korisna. Dogovorite se šta će prodavac drugačije da radi u sledećem obilasku. Ljudi očekuju kritiku. Dajte priznanja za dobre stvari ali i kritiku za loše.

6. Rezime dana

Na kraju dana nakon zajedničke posete, menadžer treba da napravi rezime utisaka. Treba da zabeleži dobre tačke, kao i područja poboljšanja. Važno je da se kod analize uključi i prodavac do te mere, da se potpuno složi sa područjima poboljšanja.

Smernice za zajedničke posete

Iako je glavni zadatak podrška prodavcu u radu, menadžer takođe treba da mu pomaže da reši probleme i da ga razvija za budući posao.

Rasprava o sledećim temama [12]

- Analiza svake posete;
- Upoređivanje ciljeva i ostvarenog: da li je rezultat bio ostvaren, kako je tekao razgovor u odnosu na planirano;
- Posebni pogledi menadžera;
- Analiza strukture razgovora;
- Praćenje prodajnih tehnika;
- Razgovor o iskustvima i o informacijama o konkurenciji;
- Rezime – zaključak zajedničkih poseta na kraju dana;

[12] www.mercuri international.hr, Akademija prodajnog rukovodjenja, (12.10.2009.)

1. Analiza svake posete

Predlažemo da ne raspravljate o svakoj stavki. Usmerite se na opšti komentar i ocenu posebnih pogleda koje su interesantne za zajedničku posetu.

2. Ocena radne metode i postignutog

Sažetak ocena radimo na kraju svake posete. To je mesto za ocenu svake stavke posebno.

3. Posebni pogledi

Menadžer takođe ocenjuje i planiranje, veštine prezentacije, vladanje razgovorom i kupcem itd.

U toku putovanja menadžer saznaje, šta prodavac misli o svom radu, mogućim teškoćama i iskustvima. To je mogućnost za produbljivanje međusobnih odnosa.

4. Analiza strukture obilaska

Razgovor o planu, rezultatima i poboljšanju.

5. Praćenje prodajne tehnike

Da bi osigurali poboljšanje tj. primenu, treba pratiti u kojoj meri agent osiguranja vodi prodajni razgovor u skladu sa prodajnim modelom Kompanije.

6. Razgovor o iskustvima i konkurenciji

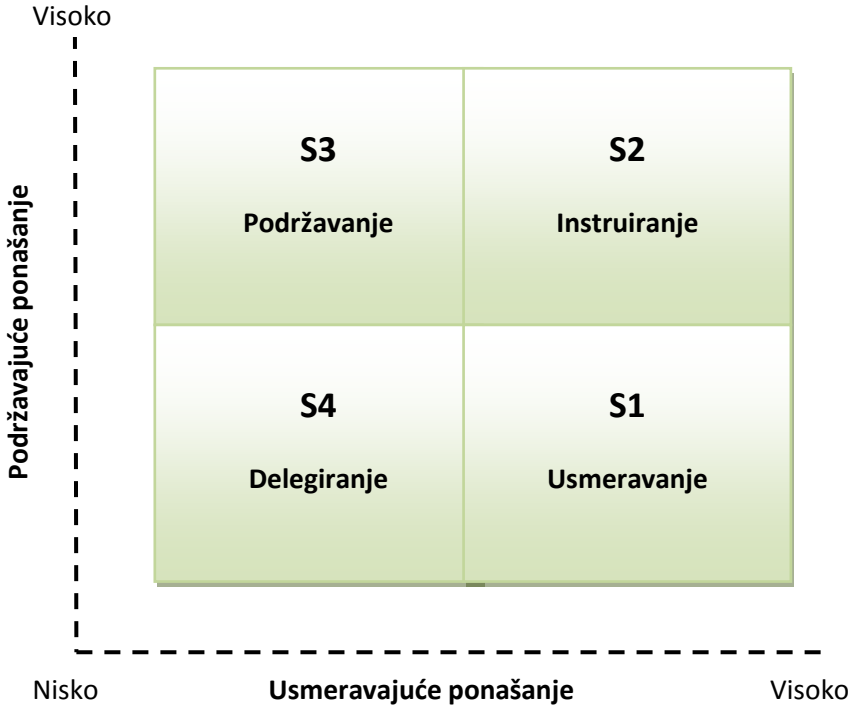
Analiza kupaca, kupovnog ponašanja, odlučivanja, SWOT analiza, razgovor o načinu rada konkurencije.

7. Rezime – zaključak zajedničkih poseta

Stilovi vođenja

u zavisnosti od nivoa razvijenosti prodavaca nameću se i različiti stilovi vodjenja: usmeravanje, instruiranje, podržavanje i delegiranje. Svaki stil je primeren u određenim okolnostima. Možemo ih prikazati ovako:

Grafikon 1 - Stilovi vodjenja



Za uspešno prilagođavanje stila vođenja koji svaki menadžer ima na raspolaganju, potrebno je poznavati mogućnosti prodavca u obliku njene (njegove) osposobljenosti i angažovanosti.

Osposobljenost se sastoji iz kombinacije znanja i veština, a angažovanost je kombinacija motivacije i stavova.

Stepen do kojeg je osoba dostigla određenu kombinaciju definišemo kao nivo razvijenosti. Ti nivoi predstavljaju razvoj osobe u radu. Imamo 4 razvojna nivoa:

Tabela 14 - Nivoi razvijenosti prodavaca

visoka osposobljenost visoka angažovanost	visoka osposobljenost promenljiva angažovanost	nešto osposobljenosti niska angažovanost	niska osposobljenost visoka angažovanost
R4	R3	R2	R1

Umetnost situacijkog vođenja je izbor pravog STILA u svakom nivou razvijenosti (S4-R4; S3-R3; S2-R2; S1-R1)[13]

5.5.3 Prekid radnog odnosa[14]

Često se kaže da je otpuštanje ljudi najgori posao za svakog menadžera. Tražiti da ljudi odu iz Kompanije nikada ne sme da postane rutinski posao. Za zaposlenog najgori scenario koji može da zamisli je da bude „najuren“. Većina ljudi dolazi u kriznu situaciju sa kojom se teško nosi.

Osnovno pitanje koje menadžer mora sebi da postavi je, zašto moram da otpustim određenog zaposlenog? Da li je to lična stvar između mene i te osobe? Da li postoje “poteškoće u saradnji“ ili su to drugi problemi u ponašanju? Da li je razlog racionalan? Za otpuštanje prodavaca najčešći razlog je da nisu ostvareni ciljevi. Bez obzira na razlog, „slučaj“ se treba izgraditi, treba da se prikupe pravi primeri i argumenti, najbolje u pisanom obliku. Zakonski postupak treba potkrepiti pisanim upozorenjima itd.

Ljudi koji imaju iskustva sa otkazima, često nakon otkaza govore o sledećim fazama:

1. Šok: Najpre se osoba parališe i ima teškoća u razumevanju šta se dogodilo ili šta se događa. Često je zaposleni u stanju da negira, odbija da prihvati otkaz.
2. Očaj: Nastaje nakon prvog šoka. Ljutnja zbog toga i razočaranje u firmu i/ili osobu koja Vam je dala otkaz.
3. Pogađanje: „Učiniću sve da zadržim posao i pokazaću im da to zaslužujem“.
4. Ljutnja: „Kako su to mogli da mi učine? Nakon svih tih godina predanog rada.“ Neki ljudi nikada ne odu dalje od ove faze.
5. Shvatanje: To je postepen proces, kada zaposleni počinje realno da gleda na svoju situaciju. Shvata da treba i da može nešto da učini radi toga.

Iako otkaz nikada nije dobro iskustvo, ljudi često shvataju da je neželjeni rastanak sa firmom najbolje ponuđena opcija. Puno ljudi nastavlja sa poslom na kome ne funkcionišu, kako ni na svoje zadovoljstvo tako ni na zadovoljstvo firme. Jednostavno ne mogu da donesu odluku da traže posao na drugom mestu.

[13]Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard in Dewey, E. Johnson., *Managment of organisational behaviour*, Prenetice Hall 1996.

[14]www.mercuri international.hr, *Akademija prodajnog rukovodjenja,* (12.10.2009.)

Mnoge firme imaju smernice za otkaze u smislu postupaka, pravila i zakonskih aspekata. Ali šta je sa njihovom kulturom davanja otkaza? Način na koji se daju okazi govori puno o tome koliko firma ima poštovanja za ljude. Relativno je lako pokazati poštovanje za ljude kada ih zapošljavate i kada oni ostvaruju velike rezultate za Vas i Vašu firmu. Teško je osigurati da osoba kojoj se daje okaz zadrži svoj dignitet i samopoštovanje. Mnoge firme koriste velike fraze kao „Naš najvažniji resurs je ljudski kapital". Kod otkaza, imaju mogućnost da to i dokažu.

Razgovor o otkazu

Većina menadžera se boji kada će doći dan kada zaposlenom treba da sopšte lošu vest. Neki čak nastoje da nađu izgovor da to ne učine „danas". Zato preuzmite obavezu jer odlaganje samo povećava bol.

Sam razgovor treba da bude relativno kratak, inače ćete se ponavljati, davati nade ili ćete se braniti. Trebate ukratko da date razloge (smanjenje troškova, veća efikasnost, ili se pozvati na prethodne razgovore o izostanku rezultata).

Ko to treba da učini?

Firme imaju različite smernice za to. Ponekad je to direktor kadrovske funkcije, često uz potporu neposrednog menadžera osobe kojoj se daje otkaz. Naravno, neposredni menadžer treba da odigra najvažniju ulogu na sastanku. On ne može da napusti svoju odgovornost upravljanja i da je ostavi nekom drugom, bez obzira koliko to može da bude neugodno. Menadžer je doneo odluku i njegova je dužnost da to izvrši.

Preporučljivo je da su na razgovoru o prestanku radnog odnosa prisutna dva predstavnika iz firme. Prisustvo direktora kadrovske funkcije može da bude od značaja jer može da izvesti otpuštenog zaposlenog o procedurama i da ponudi svoju pomoć u narednom razdoblju.

Merila za otkaz

Česti razlozi za prodavce su:[15]

- Nisu ostvareni planovi
- Nedovoljan trud
- Loša usluga (reklamacije)
- Nezadovoljavajući rad u administrativnim poslovima i sa dokumentima
- Loš stav koji utiče na kolege

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

Kada?

Vreme za davanje otkaza je važno za način kako će zaposleni posle sa time da se nosi.

Nemojte to da učiniti:

- pre vikenda
- pre godišnjeg odmora, državnih i verskih praznika
- neposredno pre ili poslednjeg dana u mesecu
- na rođendan dotične osobe

Učinite to krajem dana kada su kolege otišle iz kancelarija. Na taj način, zaposleni je pošteđen da prolazi pored ostalih kolega, kada je tužan i deprimiran.

[15]Velč.J., Winning, *Veština pobeđivanja* (2005)., [prevod Branislava Vukić i Marijana Ćurguz]- Novi Sad: Adidžes, (2007)., str.132-134

ZAKLJUČAK

U cilju dokazivanja osnovne pretpostavke ovog rada po kojoj Razvoj prodajne mreže za prodaju osiguranja postaje prioritetna strategijska aktivnost svakog osiguravajućeg društva kojim kompanija ostvaruje svoje strategijske ciljeve i dominantni tržišni položaj, izvršili smo istraživanje i analizu literature domaćih i stranih autora i došli do sledećih zaključaka.

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 permanenti razvoj prodajne mreže počev od prodavaca preko menadžera do direktora kompanije.

U našem istraživanju pošli smo od generalne hipoteze da je razvoj prodajne mreže za prodaju osiguranja determinisan brojem prodavaca i prodajnih mesta, količinom aktivnosti koje oni imaju na terenu, veštinama i znanjima koje poseduju. Kroz niz podtema kao što su regrutovanje potencijalnih kandidata, izvori regrutacije, aktivnosti regrutacije, osobine idealnog prodavca na terenu, osobine ličnosti, zapisnika razgovora s potencijalnim kandidatom, zapošljavanje ukazali smo na proces traženja i izbora prodavaca za prodaju osiguranja. Kroz program uvođenja, plan i program obuke novih prodavaca na terenu, hodogram aktivnosti za razvoj prodajne mreže (planovi), radni model prodavaca, prodajni model prodavaca dali smo detaljan opis o načinu rada na ovim poslovima i dokazali početne hipoteze.

U odeljku „motivacija zaposlenih“ smo dali definiciju pojma motivacije, izneli klasične i savremene teorije motivacije, zatim smo dali načine za prekid radnog odnosa, nagradjivanje prodavaca i menadžera, definisali ulogu i zadake menadžera prodaje osiguranja, područja odgovornosti i područja rada i na kraju pokazali praktično vođenje.

Obzirom da je polazna tačka istraživanja razvoj prodajne mreže nove osiguravajuće kuće na tržištu i njeno stvaranje u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu, dokazali smo da je ovakav način rada opravdan i potvrđen kroz rezultate rada.

Našim radom smo postigli ciljeve istraživanja koji se ogledaju u pomoći osiguravajućim društvima, bankama i ovlašćenim zastupnicima u Srbiji u organizaciji rada prodajne mreže, uspešnom zapošljavanju prodavaca, njihovom razvoju, nagrađivanju i motivaciji menadžera i prodavaca, kontroli rada prodavaca, ulozi i zadacima menadžera prodaje, kompetencijama, aktivnostima i rezultatima rada.

Proučavajući literaturu, analizirajući studije slučajeva i primere iz poslovne prakse, istraživanja su potvrdila hipotezu- da bi kompanija pripremila strategiju za razvoj prodajne mreže mora da identifikuje strategije i ciljeve koje se zasnivaju na zadovoljnim zaposlenima-prodavcima i menadžerima. U ekonomiji budućnosti uspeh kompanija će zavisiti od pružanja veće vrednosti klijentima, brzog reagovanja na promene i jačanju sopstvenih prodajnih snaga.

LITERATURA

1. Adidžes, I., *Upravljanje promenama*, Novi Sad, Adidžes,2008.
2. Amadeus Global Travel Distribution , *Sales & Account Executive*, Toolbox B1, 2002.
3. Bahtijarević, Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Bogićević.B.,*Mendžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
5. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
6. Darlymmpple, Cron, DeCarlo, *Salles management*, Hoboken, Wiley, Eight edition, 2004.
7. Dessler,G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
8. Drucker, P., *The Practice of Management*, Heinemann, 1955.
9. Filipovic dr Vinka, Kostic dr Milica, *Menadžment prodaje*, Belgrade, FON. 2003.
10. Futrell Charles M., *Fundamentals of selling*, New York, McGraw Hill, 2006.
11. Futrell Charles M., *Salles management-Teamwork, Leadership and Tehnology*, Orlando, The Dryden Press, 1998.
12. Gašović Dr M., *Menadžment prodaje*, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2001.
13. Kapor DR Predrag, *Osnove poslovanja u osiguranju*, (2004).„Poslovni biro“ d.o.o. Beograd
14. Lončarević,R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
15. Lovreta dr Stipe, Janićijević dr Nebojša, Petković dr Goran, *Prodaja i menažment prodaje*, Beograd
16. Maričić dr B., *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, Beograd, IP „Žarko Albulj”, 2002.
17. Mašić, B., *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007.
18. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard in Dewey, E. Johnson, *Managment of organisational behaviour*, Prenetice Hall 1996.
19. Robins,S.,P.Coulter,M.,*Menadžment*, Data Status, Beograd
20. Šulejić Dr Predrag, *Pravo osiguranja*, Univerzitet Singidunum, (2006.), Beograd
21. Velč.J., *Winning, Veština pobeđivanja*, [prevod Branislava Vukić i Marijana Ćurguz]-Novi Sad, Adidžes (2005).
22. Wihrich H., Koontz H.,*Menadžment*, Zagreb, 1994.

Članci, zbornici:

1. Anderson Rolph, „*Personal Selling and Sales Management in the New Millenium*", Journal of Personal Selling &Sales Management, 16, Fall 1996.
2. McDonald M., Millman T. and Rogers B., *Kay Account Management:Theory, Practice and Challenges*, Journal of Marketing Management, Vol 13, 1997.
3. Robert Heller, *Effective Sales, Essential Managers: Selling Successfully (Paperback)* ,September, 1999.

Prezentacije i sajtovi:

1. www.dunav.com
2. www marketing-pr.fon.rs
3. www.mercuri international.hr
4. www jatrgovac.hr
5. www.osiguranje.hr

Zakoni, uredbe, odluke i bilteni:

1. Zakon o obligacionim odnosima, Službeni list, Beograd 1993.
2. Zakon o obaveznom osiguranju u saobraćaju, Sl.glasnik RS 41/09
3. Zakon o osiguranju ("Sl. list SRJ", Br. 30/96, 57/98, 53/99, 55/99)

Uslovi, uputstva i odluke:

1. Dunav osiguranje ado Kompanija , *Opšti uslovi za osiguranje*