

Upoznajte dobro svoje **kupce**



- Kupac mora biti u fokusu svake poslovne aktivnosti osiguratelja i takva strategija mora biti primijenjena na svako radno mjesto u tvrtki. Presudnu ulogu u pridobivanju savjetnika za novi pristup u prodaji svakako imaju direktori prodaje te sustav provizioniranja i nagrađivanja

Tržište osiguranja u Hrvatskoj već godinama funkcionira kao tržište opskrbe. Savjetnik pronalazi i posjećuje kupca i pritom je više-manje usmjeren na sljedeće: koji proizvod iz moje vrlo ograničene palete proizvoda odgovara mom kupcu. U fokusu prodaje je, dakle, proizvod, a ne kupac ili njegova potreba za određenim proizvodom. S obzirom na to da je zbog nerazvijenosti industrije osiguranja razvojni potencijal tržišta bio velik, a pokrivenost mala, taj način prodaje godinama je bio uspješan. U usporedbi s početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, porastao je broj kupaca osigurateljnih proizvoda, kao i broj onih koji imaju više od jednog proizvoda. U međuvremenu je porastao i broj osiguratelja, čime je znatno proširena i paleta proizvoda koji se mogu kupiti na tržištu. Uz to, zahvaljujući internetu kupci su informiraniji, pa su veći i njihovi zahtjevi vezani uz kvalitetu savjetovanja. Današnje tržište osiguranja stoga zahtijeva novi oblik ponašanja u savjetovanju i prodaji.

Nerealno je očekivati da će savjetnik koji živi od provizije prodati kupcu onaj proizvod koji više odgovara njegovim potrebama, kad mu prodaja nekoga drugog proizvoda donosi veću zaradu. Stoga provizija savjetnika nikako ne smije ovisiti isključivo o visini prodaje

Za razliku od razvijenijih tržišta, situacija u Hrvatskoj je specifična: postoji velik broj potencijalnih kupaca koji ne posjeduju niti jednu vrstu dobrovoljnih osiguranja, ali i onih koji imaju više ugovora o osiguranju, pa čak i unutar iste vrste osiguranja. Takva situacija zahtijeva različite pristupe u savjetovanju i prodaji. Novog kupca teže je pridobiti nego onog tko je "konzumirao" neku vrstu osiguranja. No, proces savjetovanja je lakši s obzirom na to da se ne mora raditi analiza njegovih dosadašnjih ugovora (osobnog paketa osiguranja) nego se nakon analize njegove osobne situacije i potreba predlaže za njega najbolje rješenje.

Kupac koji već ima sklopljene ugovore o osiguranju sada treba kvalitetno savjetovanje usmjereno na njegovu osobnu situaciju. Kod ove skupine kupaca savjetnik u osiguranju koji je orijentiran na prodaju proizvoda ne može više biti uspješan kao prije deset ili dvadeset godina. Ako kupac

danas želi neki specijalni proizvod, može ga kupiti putem interneta. Više mu nije potreban savjetnik. Savjetnik, pak, može biti uspješan isključivo ako se oslobodi razmišljanja o prodaji usmjerenoj na proizvod i u prvi plan stavi kupčevu osobnu situaciju. Analizom osobnog paketa osiguranja kupca, kroz savjetovanje i servis, savjetnik kupcu nudi dodanu vrijednost. Stoga su novi zadaci u savjetovanju: integracija novih proizvoda u stare i optimizacija ukupnog osigurateljnog paketa u pogledu ekonomičnosti i izjednačenosti.

Znete li kakva je obiteljska situacija vašeg kupca?

Kako kupca zaštititi od rizika kojima je izložen? Kako postupno graditi kapital i riješiti problem mirovina? Koje dopune osigurateljnih proizvoda kupac treba napraviti? Na koji način povezati financiranje kupnje ili gradnje nekretnine i životno osiguranje? Odgovori na ta pitanja su različiti, ovisno o visini dohotka i obiteljskoj situaciji kupca.

Novi proizvodi trebaju se integrirati u stare kako bi nastao dobro kombiniran i povezan osigurateljni paket. On se, pak, mora optimizirati uzimajući u obzir ekonomičnost i ravnotežu (najbolji mogući proizvod za pojedinog kupca). Na našem tržištu je, međutim, još uvijek uvriježena praksa da se kod životnih osiguranja savjetuje raskidanje ili kapitalizacija postojećih ugovora kako bi se ugovorio novi koji nudi veći opseg pokrivanja. Na taj su način mnogi osiguranici oštećeni, čega prije ili kasnije postanu svjesni, te se u njima javlja odbojnost kako prema savjetniku koji ih je loše savjetovao tako i prema cjelokupnoj branši. Prodaja je, nažalost, prečesto orijentirana na kratkoročni uspjeh.

Integracija i optimizacija osigurateljnog paketa kupca velik je izazov za savjetnika, osobito kad je riječ o ulagačkim i financijskim proizvodima. No, onaj tko uspije zadovoljiti kupca može si osigurati njegovu dugoročnu lojalnost. Stoga je u interesu svakog savjetnika u osiguranju, kao i društava za osiguranje čije proizvode prodaju, da adekvatnom uslugom odgovore rastućim zahtjevima kupaca za kvalitetnijim savjetovanjem. Razvoj kvalitete savjetovanja u svim kanalima prodaje postat će presudan faktor uspjeha u konkurentnom okruženju.

Što promjena strategije zahtijeva od osiguratelja?

Promjena strategije prodaje nije, međutim, samo jedan razvojni korak za savjetnika i prodaju općenito. Ona mora biti vidljiva u svim drugim segmentima poslovanja osiguratelja. Savjetnik će novu strategiju prodaje prihvatiti i provoditi isključivo onda kad vidi da se provodi i u svim

drugim segmentima poslovanja društva. Nova strategija prodaje mora biti integrirana u proces kreiranja novih proizvoda, u sustave upravljanja, rukovođenja, provizioniranja i nagrađivanja, pa sve do edukacije i podrške prodaji. Kupac mora biti u fokusu svake poslovne aktivnosti osiguratelja i takva strategija mora biti primijenjena na svako radno mjesto u tvrtki. Presudnu ulogu u pridobivanju savjetnika za novi pristup u prodaji svakako imaju sustavi provizioniranja i nagrađivanja, te rukovodstvo u prodaji.

Sustav nagrađivanja orijentiran na kupca

Ako se u fokus prodaje stavi kupac, a ne proizvod, onda i sustavi provizioniranja i nagrađivanja moraju biti prilagođeni tome. Postojeći sustavi provizioniranja usmjereni su na kvantitetu, a ne na kvalitetu. Veća premija osiguranja, veća je i provizija. Prodaja određenih proizvoda donosi veću proviziju od drugih, čak i unutar istih vrsta osiguranja. Nerealno je stoga očekivati da će savjetnik koji živi od provizije prodati kupcu onaj proizvod koji više odgovara njegovim potrebama ili upotpunjuje njegov osobni paket osiguranja, kad mu prodaja nekoga drugog proizvoda donosi veću zaradu i nagrade. Stoga provizija savjetnika nikako ne smije ovisiti isključivo o visini prodaje.

Plaćanje mora obuhvatiti i kvalitativne kriterije kao što su: dugoročni poslovni odnos, kvaliteta savjetovanja ili distribucija proizvoda, koji optimiraju osobni paket osiguranja kupca. Nesumnjivo je da takav način provizioniranja zahtijeva više angažmana osiguratelja, ali dugoročno će pokazati izvrsne rezultate. Takav način provizioniranja i nagrađivanja motivirao bi na dulji ostanak u branši i onih savjetnika koji se nisu pokazali osobito vještima u osvajanju velikog broja novih klijenata, ali se dobro znaju skrbiti za postojeće, smanjujući stornacije i gubitak klijenata, što je itekako bitno za osiguratelja.

Upravljanje prodajom

Rukovođenje igra vrlo važnu, ako ne i presudnu ulogu u primjeni novih strategija i koncepata prodaje. Bez kvalitetna rukovođenja u prodaji instrumenti upravljanja (sustavi provizioniranja, stimulacije, poslovni planovi i dr.) postaju nedjelotvorni, a ciljevi kojima tvrtka teži teško ostvarivi. Veća produkcija, bolja kvaliteta savjetovanja te usmjerenost na kupca u procesu prodaje ne postižu se, međutim, jednim pritiskom na gumb ili nekim magičnim štapićem.

Stoga ne postoji ni rukovodstvo u prodaji kojem će to biti izvedivo. Vodeći ljudi u prodaji moraju ponajprije raditi na temeljima djelotvornosti, podizanju motivacije i buđenju želje za djelovanjem kod savjet-

nika u osiguranju. Iz toga se mogu izvesti i temeljne funkcije koje rukovođenje treba ponuditi savjetnicima, a to su: orijentacija, integracija i motivacija.

Orijentacija – poznavanje tvrtke

Da bi savjetnik u osiguranju bio uspješan prema postavljenim kriterijima tvrtke, mora poznavati strategije i ciljeve tvrtke, internu regulativu, znati sve o proizvodima, svladati tehnike prodaje i druge radne metode, te moći njima rukovati. Savjetnik mora biti informiran o rezultatima koji se od njega očekuju, te biti upoznat kako s najjednostavnijim praktičnim radnim procesima, tako i sa složenijim procesima u tvrtki. To podrazumijeva orijentacija.

Ako se tvrtka odluči za promjenu u pristupu prodaji, rukovodstvo na vrijeme mora dati odgovarajuću orijentaciju savjetnicima. Mora im postaviti odgovarajuće ciljeve i istodobno ih osposobiti za ostvarivanje tih ciljeva. Savjetniku se točno mora objasniti što se podrazumijeva pod orijentacijom na kupca. Novi pristup prodaji mora biti jasno obrazložen kako bi savjetnik mogao biti u stanju usvojiti ga i doista razumjeti. Takvo osposobljavanje savjetnika osobito je bitno kod velikih promjena. Savjetnik koji više-manje prakticira prodaju usmjerenu na proizvod i zbog toga rukovodstvu slabo stoji u fokusu interesa, zahtijeva sada istu orijentaciju kao i novi savjetnik. Ako se "stari vukovi" ne pridobiju za novi koncept prodaje, i dalje će živjeti u svom svijetu, ali ga i pokušati nametnuti novima kao primjer, i time anulirati napore rukovodstva.

Postaje jasno da usmjerenost na kupca u prodaji mora početi od rukovodstva. Orijehtacija može, doduše, biti institucionalno podržana kroz edukaciju, brošure i sl. Ali općenito to je prije svega zadaća rukovodstva.

Integracija savjetnika

Vrlo važna zadaća rukovodstva je i integracija savjetnika. Integracija savjetnika

Još je uvriježena praksa da se kod životnih osiguranja savjetuje raskidanje ili kapitalizacija kako bi se ugovorila nova polica s većim opsegom pokriva. Time su mnogi osiguranici oštećeni, čega prije ili kasnije postanu svjesni, te se u njima javlja odbojnost kako prema savjetniku tako i prema cjelokupnoj branši



Prodaja je, nažalost, prečesto orijentirana na kratkoročni uspjeh

s jedne strane podrazumijeva vezivanje savjetnika za tvrtku, a s druge razvoj samog savjetnika. Savjetnik istodobno mora biti integriran u tvrtku kao jednu cjelinu sa svojim specifičnim ciljevima, strategijama i metodama, te u svoje konkretno radno okruženje.

Integracija znači izjednačavanje interesa između savjetnika i tvrtke. Zadaća rukovodstva u prodaji je postići izjednačenost interesa između konkurentnih ciljeva. Među vodećim ljudima u prodaji stvaraju se konflikti zbog upravljačkih namjera poduzeća s jedne strane i samostalnosti savjetnika s druge. Kako bi integracija postala djelotvorna, uz vezivanje, mora postojati i mogućnost razvoja pojedinca.

Motivacija za ispunjenje zahtjeva

Svako rukovodstvo dobro zna da je motivacija savjetnika u osiguranju nužna ako ga se želi učiniti uspješnim. Međutim, i dalje je, nažalost, široko rasprostranjeno stajalište da će zaposlenici općenito, ako imaju prave zadaće i odgovarajuće uvjete za rad, iz vlastite snage tako angažirano i samostalno raditi kako se to očekuje od njih. Ta se očekivanja u pravilu ne ispunjuju. Za kontinuirano dobre i visoke rezultate prijeko je potrebna dinamika, kojom raspolaže vrlo mali postotak ljudi. Stoga direktori prodaje moraju stvoriti i pokret

i dinamiku. Oni, pak, nastaju pružanjem pomoći savjetniku, kao i postavljanjem zahtjeva za djelovanjem kao jednom od važnijih zadaća rukovodstva.

U praksi, međutim, ne leži opasnost u tome da rukovodstvo propusti postaviti zahtjeve savjetnicima. Puno je veća opasnost u tome da dogovori o opsegu i kvaliteti djelovanja ne budu potpuno ispunjeni. Češće se događa da, umjesto kompletne izbjegavanja djelovanja, djelovanje dolazi prekasno, nepotpuno ili da bude nedovoljno kvalitetno obavljeno.

Ako ne postavlja nemoguće zahtjeve, rukovodstvo tvrtke mora čvrsto ustrajavati na provođenju dogovorenenih ciljeva. Stoga se pravi smisao postavljanja zahtjeva kroz rukovodeći kadar ispunjava isključivo ako se i ispunje prethodno dogovoreni sporazumi. Međutim, provođenje zadatka teško će biti moguće bez uvjeravanja. Uvjeravanje znači da savjetnik iz osobnog uvjerenja i osobne potrebe čini ono što od njega zahtijevaju dodijeljene mu zadaće.

Savjetnici moraju doista shvatiti razlog promjene kako bi sukladno tome mogli i djelovati. Ako ga se ne uspije uvjeriti da prodaja orijentirana na proizvod nije prava metoda, i dalje će u tom smjeru razmišljati i djelovati.

Katica Katić, Elita plus ■