

# Osobna prodaja na primjeru osiguravajućeg društva Allianz Zagreb d.d.

---

**Benić, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:321606>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**"dr. Mijo Mirković"**

**IVANA BENIĆ**

**OSOBNNA PRODAJA NA PRIMJERU OSIGURAVAJUĆEG  
DRUŠTVA ALLIANZ ZAGREB DD**

**Završni rad**

**Pula, 2016.**

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**"dr. Mijo Mirković"**

**Završni rad**

**OSOBNNA PRODAJA NA PRIMJERU OSIGURAVAJUĆEG  
DRUŠTVA ALLIANZ ZAGREB DD**

Studentica: Ivana Benić, izvanredni student

Matični broj: br.indexa: 988-E

Smjer: Marketinško upravljanje

Stupanj studija: preddiplomski studij

Mentor: doc.dr.sc. Dražen Alerić

**Pula, rujan 2016.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika \_\_\_\_\_ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2016. godine

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. VAŽNIJA OBILJEŽJA OSOBNE PRODAJE KAO OBLIKA MARKRTINŠKE KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>3</b>
2.1 Osobna prodaja.....	3
2.1.1 Prodavač kao promotor tvrtke i proizvoda.....	4
2.1.2 Komunikacija u prezentaciji .....	5
2.1.3 Prednosti i nedostaci komunikacije kod osobne prodaje .....	5
2.2 Razvoj osobne prodaje .....	6
2.2.1 Tradicionalni pristup procesu osobne prodaje .....	7
2.2.2 Prodaja kao interaktivni proces.....	7
2.2.3 Uvjetovana prodaja .....	8
2.3 Vještina prodavanja i pregovaranja.....	10
2.3.1 Pretpostavke pregovaranja .....	10
2.3.2 Uspješan pregovarač i prodavač .....	12
2.4 Mogućnosti elektroničkog pregovaranja.....	13
<b>3. ALLIANZ OSIGURANJE .....</b>	<b>15</b>
3.1 Općenito o Allianz osiguranju.....	15
3.1.1 Mreža poslovnica i zastupstava .....	16
3.1.2 Proizvodi .....	16
3.1.3 Kodeks poslovnog ponašanja.....	16
3.2 Marketing osiguranja.....	19
3.2.1 Važnost kvalitete osiguravateljeve usluge .....	20
3.2.2 Prodajni prostor.....	22
3.2.3 Interakcija Allianz osiguranja i njegovih klijenata .....	23
3.2.4 Motivacija prodajnog osoblja .....	24

<b>4. SPECIFIČNOSTI KOMUNIKACIJE PRI OSOBNOJ PRODAJI OSIGURANJA ..</b>	<b>25</b>
4.1 Obilježja osobne prodaje osiguranja u marketinškom komunikacijskom spletu .....	26
4.2 Profil uspješnog prodavatelja osiguranja .....	27
4.3 Proces prodaje osiguranja imovine .....	30
4.3.1 Priprema i izrada plana prodaje .....	30
4.3.2 Prodajna komunikacija.....	31
4.4 Kritički osvrt .....	34
4.4.1 Potreba za permanentnim educiranjem prodajnog osoblja .....	36
4.4.2 Motivacija i samomotivacija.....	38
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>41</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>42</b>
Popis tablica .....	42
Popis shema .....	42

## 1. UVOD

Osobna prodaja u sustavu osiguranja važan je alat integrirane marketinške komunikacije koji podrazumijeva skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja, vještina i aktivnosti kojima osiguravatelji odnosno njihovi specijalisti za prodaju osiguranja, izravno, bez posredovanja medija, prodaju usluge osiguranja postojećim i potencijalnim osiguranicima.

U takvoj prodaji prodavatelj osiguranja stavlja sebe u povoljnu prigodu da putem argumentiranog razgovora prezentira prodajnu poruku i pruži potpunu informaciju, prilagođavajući ih potrebama, željama i mogućnostima aktualnih i potencijalnih osiguranika.

Činjenica da se prodajna poruka predstavlja neposredno, osobna prodaja osiguranja je vrlo elastična, pa se propagandna poruka može kreirati ne samo za svaku vrstu osiguranja nego i za svakog osiguranika ponaosob.

Problemi na koje nailaze prodavatelji osiguranja odnose se prvenstveno na dinamičnost uvjeta na tržištu osiguranja koji se odvijaju pod utjecajem naglog razvoja informatičkih i komunikacijskih tehnologija koje kupce čine informiranim i a time i zahtjevnijim. Pod pritiskom konkurencije stalno raste broj i složenost proizvoda, a korištenje računala u procesu odlučivanja utječe na promjenu orijentacije prodavača prema pojedinačnom kupcu umjesto prema tržištu.

Stoga suvremeni prodavači moraju pažljivo proučavati i dobro poznavati proizvode i povijest kompanije čije proizvode prodaju, kao i tržišne probleme i zahtjeve.

***Predmet istraživanja*** završnog rada s naslovom **OSOBNA PRODAJA NA PRIMJERU OSIGURAVAJUĆEG DRUŠTVA ALLIANZ ZAGREB D.D.** je dobivanje spoznaja o važnijim obilježjima i temeljnim značajkama osobne prodaje kao vida marketinške komunikacije te slijedom usvojenih spoznaja obrazložiti bitne elemente osobne prodaje te pronaći vezu između osobne prodaje i uspjeha u poslovanju na konkretnom primjeru Allianz osiguranja.

***Svrha istraživanja*** jest pobliže upoznavanje s specifičnostima komunikacije pri osobnoj prodaji s posebnim zanimanjem za osobnu prodaju proizvoda osiguranja u Allianz osiguranju.

***Ciljevi istraživanja*** jesu: istražiti važnija obilježja osobne prodaje kao oblika marketinške komunikacije, analizirati poziciju Allianz osiguranja na hrvatskom tržištu osiguranja te ukazati na specifičnosti komunikacije pri osobnoj prodaji osiguranja.

Poseban cilj rada je ukazati na činjenicu da suvremeni pristup prodajnoj funkciji stvara zadovoljne kupce i dobre dugoročne poslovne odnose te da je svaki prodavač zapravo predstavnik cijeloga svog poduzeća i kao takav odgovoran je, ne samo za prodaju, već i za cjelokupnu aktivnost svog poduzeća.

Kroz istraživanje teme rada potražiti će se odgovori na pitanja: u kojoj mjeri marketinška komunikacija doprinosi prodaji osiguranja te što prodavača u osobnoj prodaji čini uspješnim?

Rad je podijeljen u pet dijelova. Nakon uvodnih razmatranja, u drugom dijelu rada **VAŽNIJA OBILJEŽJA OSOBNE PRODAJE KAO OBLIKA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE** se u skladu s naslovom analizira osobna prodaja te naglašava njena važnost u promocijskom spletu. Dan je prikaz razvoja osobne prodaje sukladno razvoju marketinga te su naznačeni suvremeni prodajni trendovi i promjene u poimanju organizacijske i društvene uloge prodaje i prodavača. U sklopu istog poglavlja analizirane su i vještine pregovaranja kao važnog elementa komunikacijskih sposobnosti prodavača u osobnoj prodaji. Posebno je istaknuta važnost izgradnje dugoročnih odnosa s kupcima te uloga koju ima razvoj novih tehnologija i njihova primjena u prodajnoj struci.

**ALLIANZ OSIGURANJE** naslov je trećeg dijela rada u kojem se najprije iznose podatci relevantni za pozicioniranje osiguravajućeg društva na hrvatskom tržištu osiguranja a potom se u sklopu obrazlaganja marketinga osiguranja detaljnije analizira funkcija prodaje u Allianzu. Analizom prodajnog sektora neživotnih osiguranja osiguravajućeg društva pojašnjena je prodajna politika društva s posebnim naglaskom na osobnu prodaju koju u Allianzu posebice vrednuju kao najvažniji oblik marketinške komunikacije.

Četvrti dio **SPECIFIČNOSTI KOMUNIKACIJE PRI OSOBNOJ PRODAJI OSIGURANJA** spoj je usvojenih teorijskih spoznaja o komunikaciji i praktičnog iskustva u osobnoj prodaji osiguranja. Osobna prodaja osiguranja imovine kao proizvoda Allianza analizira se u skladu s teorijskim obilježjima osobne prodaje i svojevrsnog protokola o osobnoj prodaji kao usvojenog pravila promocije, pregovaranja i prodaje proizvoda osiguranja u Allianzu. Na kraju poglavlja dan je i kritički osvrt na opisani proces prodaje.

Posljednji dio rada predstavlja **ZAKLJUČAK** sintezu rezultata istraživanja do kojih se došlo u ovom radu.

Pri analizi teme osobne prodaje su pored stručne literature, korištena iskustva i interni podatci dobiveni u Allianzovoj podružnici Pula kao i osobna iskustva u prodaji osiguranja.



## **2. VAŽNIJA OBILJEŽJA OSOBNE PRODAJE KAO OBLIKA MARKETINGŠKE KOMUNIKACIJE**

Komunikacija je izraz ljudskih umnih aktivnosti a služi za prijenos ideja, misli, stavova, informacija od izvora do primatelja (Petar, 2003, str. 20). Odvija se na različitim razinama i načinima – gledanjem, pričanjem, slušanjem, čitanjem, ali i šutnjom. Poruke se pored riječima prenose i neverbalnim putem (pogledom, izrazima, mimikom, stavom tijela, blizinom, okolinom u kojoj se komunikacija odvija). Verbalnom komunikacijom prenose se informacije koje se mogu oblikovati glasom dok se neverbalnom komunikacijom prenose stavovi i osjećaji.

Riječi koje prodavač koristi pomoći će sugovorniku da ga nas razumije i shvati o čemu govori i što želi. Pisana komunikacija pomaže da se osigura razumljivost i trajnost govorom prenesenih informacija. Tjelesna komunikacija može pomoći pojačavajući razumljivost izgovorenih riječi, ali isto tako može i odati ukoliko se odstupa od onoga što se govori.

Za komuniciranje s pojedincima, skupinama i organizacijama u marketingu se koristi više elementa za promociju određenog proizvoda koji tvore promocijski splet za taj proizvod. Najvažniji elementa promocijskog spleta su (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell, 1995, str. 410): 1) propaganda, 2) osobna prodaja, 3) odnosi s javnošću i 4) unapređenje prodaje.

Ako je marketinški program pravilno proveden i prezentiran dolazi do razmjene, odnosno transakcije, čiji je rezultat za davatelja usluge ostvarenje određenog dohotka, a za korisnika zadovoljenje potrebe zbog koje je i bio motiviran za kupnju, odnosno potrošnju (Kotler, Upravljanje marketingom, 2003, str. 128).

U nastavku rada detaljnije se obrazlaže osobna prodaja kao element marketinškog komunikacijskog spleta s funkcijom privlačenja pažnje, stvaranju interesa, kreiranju povoljne predispozicije i poticanja na kupovinu.

### **2.1 Osobna prodaja**

Osobna prodaja je najstarija promocijska aktivnost. Ona se javlja s prvim oblicima tržišta i vrlo dugo je bila jedina aktivnost tržišnog komuniciranja. Ova je promocijska djelatnost osobnog karaktera. Naime, ona uključuje direktan kontakt između prodavača i kupca.

Osobna prodaja se definira kao proces otkrivanja i zadovoljavanja potreba kupaca. To je proces istraživanja potreba kupaca, pružanja informacija, nuđenja tj. sugeriranja proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe, kao i pružanja poslijekupovnih usluga, da bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročan odnos (Mihić, 2006, str. 1).

Osobna prodaja može bit usmjerena na nekoliko različitih segmenata: segmentu industrijskih kupaca, veleprodavača, maloprodavača i segmentu kupaca za vlastite potrebe.

### ***2.1.1 Prodavač kao promotor tvrtke i proizvoda***

Prodavač predstavlja tvrtku, a za većinu kupaca on i jest tvrtka. Prodavač je najfleksibilniji medij komuniciranja. On može prilagoditi poruku svakom pojedinom kupcu, pratiti njegove reakcije te se korištenjem povratnih informacija, trenutno prilagoditi njegovim zahtjevima. Upravo je u ovome i glavna prednost osobne prodaje pred ostalim komunikacijskim tj. promocijskim aktivnostima.

Trgovac-prodavač je osnovni promotor proizvoda. Njegov utjecaj na plasman tj. prodaju je odlučujući. On je sve češće u ulozi savjetnika (preskriptora) - osobe kojoj kupac kao stručnjaku vjeruje i od koje traži savjet (Mihić, 2006, str. 1).

Osnovna je funkcija osobne prodaje kao promotivnog oblika dovesti proizvod u vezu sa specifičnim potrošačem. U osnovi se sastoji u prezentiranju obilježja proizvoda i usluga i njihovih prednosti za potencijalnog kupca radi poticanja prodaje. Posebno značenje osobna prodaja ima na tržištu proizvodno-uslužne potrošnje koja se u procesu komunikacije najviše oslanja na stručno znanje i autoritet prodavača. Na tržištu osobne potrošnje, osobna prodaja također ima ključno mjesto u komuniciranju s distributerom radi kupovine proizvoda i uključivanja u prodajnu liniju.

Osobna prodaja smatra se i najefikasnijim i najskupljim oblikom promocije. Prodavač usmjerava svoje poruke specifičnom kupcu, tako da se prilagođavanja mogu vršiti tijekom samog razgovora, osim toga, kod međusobnog komuniciranja postoji mogućnost izravnog povratnog utjecaja i objašnjavanja nejasnih elemenata. U cijelosti, taj oblik komuniciranja je i najskuplji i stoga najprikladniji za tržište proizvodno-uslužne potrošnje (Kesić, Marketinška komunikacija, 1997, str. 183)

### **2.1.2 Komunikacija u prezentaciji**

Način i obilježja prezentacije određeni su brojnim činiteljima, ali jedan od najvažnijih jest publika. Publiku u procesu prodaje osiguranja najčešće čini samo jedan kupac (predstavnik) ili jedna obitelj te brojnost slušatelja u pravilu ne stvara nelagodu dobro pripremljenom prodavaču. Komunikacija koja se odvija između prodavača i publike za vrijeme i nakon prezentacije može biti (Petar, 2003, str. 25): pozitivna, otežana ili negativna.

Pozitivna komunikacija smatra se ona koja započinje tek nakon dovršene prezentacije proizvoda kada prodavač uspostavlja komunikaciju s kupcem na način da mu omogući postavljanje pitanja. Prodavač potiče kupca na razgovor, pruža dodatna pojašnjenja, iznosi pozitivne primjere iz prakse a odgovorima daje jednostavne i koncizne poruke.

Otežana komunikacija ispunjena je negativnim emocijama i ne događa se samo pri kraju prezentacije već se javlja i tijekom prezentacije kada slušatelj/i upadicama i pitanjima prekidaju prezentaciju. Moguće su situacije u kojoj pojedinac ili skupina slušatelja dobacuju, međusobno glasno govore ili na neki drugi način ometaju prezentaciju. Iskusan prodavač mora biti spreman na otežanu komunikaciju i imati spremna rješenja za takve situacije.

Negativna komunikacija je ipak rijetkost pri prezentaciji proizvoda osiguranja, budući da je publika dobrovoljno pristala na prezentaciju i u pravilu zainteresirana za temu. Najčešće su nesuglasice kod povećanja cijene premije ili smanjenju pokrića uslijed zlouporaba, pokušaja prevare ili nezadovoljstva uslugom.

Prodavač bi, nakon što shvati da postoji negativna komunikacija u interakciji sa slušateljem, trebao nastaviti svoju prezentaciju mirnim glasom, kako bi imao vremena pronaći najbolje rješenje te ublažiti negativne misli slušatelja i spriječiti da se njihovo nezadovoljstvo prezentacijom pretvori u nezadovoljstvo s prodavačem.

### **2.1.3 Prednosti i nedostaci komunikacije kod osobne prodaje**

U međusobnom komuniciranju između prodavača i kupca u osobnoj prodaji do izražaja dolaze određene prednosti i nedostaci koje se prema (Kesić, Integrirana marketinška komunikacija, 2003, str. 529) mogu sistematizirati u narednoj tablici.

**Tablica 1. Prednosti i nedostaci osobne prodaje**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<i>Međusobna interakcija</i> omogućuje trenutne korekcije pošiljatelja i primatelja poruke, što omogućuje dogovor o komuniciranom problemu. Obrazovan i sposoban prodavač pravovremeno će prilagoditi tijek komunikacije, naglašavajući one aspekte koji se pokazuju značajnim i interesantnim za potencijalnog kupca.	<i>Visoki troškovi</i> osobne prodaje ograničavaju njezino korištenje samo na tehnički složenije i skuplje proizvode. <i>Konflikt prodajne i marketinške komunikacije</i> nastaje zbog nedosljednosti budućeg sadržaja prodajne komunikacije nastupa nakon marketinške
<i>Prilagodavanje poruke</i> - Sposoban prodavač demonstriranjem proizvoda i pružanjem potrebnih informacija može tijekom prezentacije riješiti sve nejasnoće i probleme koji se javljaju	<i>Slab doseg publike</i> nedostatak je koji se odnosi na činjenicu da je prezentacija u osobnoj prodaji doseže samo ciljani segment čime se umanjuje vrijednost pripreme.
<i>Uključenost u procesu odlučivanja</i> - uspješan prodavač dovest će do zaključenja ugovora nudeći selektivne informacije te će inzistirati na donošenju konačne odluke i potpisivanju ugovora.	<i>Nekonzistentnost poruka</i> ogleda se u tome što se čestom prilagodbom kupčevim prohtjevima smanjuje kredibilitet prodavača

Izvor: prema Kesić, Integrirana marketinška komunikacija, 2003.

Iz navedenih prednosti i nedostataka razvidno je kako je sposobnost i vještina komuniciranja prodavača bitna za uspjeha prodaje. Obrazovan i sposoban prodavač pravovremeno će prilagoditi tijek komunikacije, naglašavajući one aspekte koji se pokazuju značajnim i interesantnim za potencijalnog kupca.

Zaključno valja istaknuti kako nijedno promotivno sredstvo nema takvu snagu u završnoj fazi donošenja odluke kao osobna prodaja. Upravo u tome i jest njezina prednost u odnosu na ostale oblike promotivnih aktivnosti.

## **2.2 Razvoj osobne prodaje**

Razvojem marketinga tijekom povijesti mijenjao se i razvijao odnos prema osobnoj prodaji. Kesić (Integrirana marketinška komunikacija, 2003, str. 484) izdvaja tri najznačajnija pristupa koja su obilježila proces osobne prodaje: (1) tradicionalni pristup procesu osobne prodaje, (2) dvočlani (dyad) međusobno interaktivni proces i (3) uvjetovani pristup osobnoj prodaji.

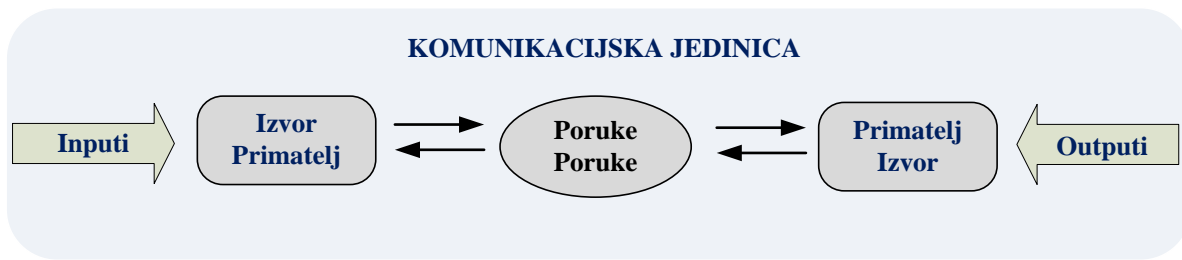
### **2.2.1 Tradicionalni pristup procesu osobne prodaje**

Tradicionalni pristup osobnu prodaju definira kao proces prodaje s jasno određenim fazama. Tako se u prvoj fazi lociraju i izdvajaju potencijalni kupci što iziskuje organizirani pristup i permanentno praćenje svih zbivanja u vanjskom okruženju (konkurencija, kupovna moć, politički uvjeti). Slijedi faza pripreme u kojoj se prikupljaju svi relevantni podatci o potencijalnim kupcima i njihovim preferencijama. U tom procesu koriste se sva dostupna i dopuštena sredstva prikupljanja i analiziranja podataka. Potom slijedi prezentacija kao središnja faza u kojoj dolaze do izražaja sve sposobnosti i vještine prodavača da aktivira kupčevu pozornost na proizvod koji se prodaje. Četvrta faza "upravljanje ciljevima i otporom kupnje" je faza u kojoj treba dominirati prodavač koristeći se svim naučenim tehnikama kako bi zadržao kupčevu pozornost, umanjio njegov otporni privedo prodajni proces ka zaključivanju. Slijede faze zaključivanja prodaje i post prodajne aktivnosti kojima se osigurava se osigurava ponovna kupovina ti doprinosi povjerenju i ugledu prodavača.

### **2.2.2 Prodaja kao interaktivni proces**

Uobičajenu prodajnu situaciju moguće je prema Kesić (Kesić, Integrirana marketinška komunikacija, 2003, str. 488) opisati kao "dvočlanu" međusobna interakcija prodavača i potencijalnog kupca. Svaka dvočlana komunikacija može biti trojaka: a) + + recipročno pozitivna, b) + - mješovita, i c) - - recipročno negativna relacija. Prodajna situacija s recipročnim pozitivnim stavom karakterizira se pozitivnim, slobodnim i otvorenim odnosom među sudionicima. Recipročno negativni stavovi oba sudionika komunikacije dobrim dijelom ograničavaju komunikaciju u postizanju uspjeha. Mješovit odnos stavova može se pretvoriti u + + (pozitivan) ili u - - (negativan) odnos. Komunikacija izravno ovisi o grupi stavova koje sudionici imaju prije komunikacije. Pojednostavljeni model dvočlane komunikacije predočava se shemom 1.

### Shema 1. Jednostavni model dvočlane - dvosmjerne komunikacije



Izvor: Kesić, Integrirana marketinška komunikacija, 2003, str. 486.

U predočenom modelu do izražaja dolazi sličnost prodavatelja i kupca, međusobna povjerljivost i sposobnost slušanja kao ključna osobina prodavatelja. Najbolji rezultat se postiže kada su prodavač i kupac što sličniji po svom podrijetlu, obrazovanju, stavovima, vrijednostima, vjerovanjima i sl., jer će tada i komunikacija biti uspješnija a prodaja realizirana.

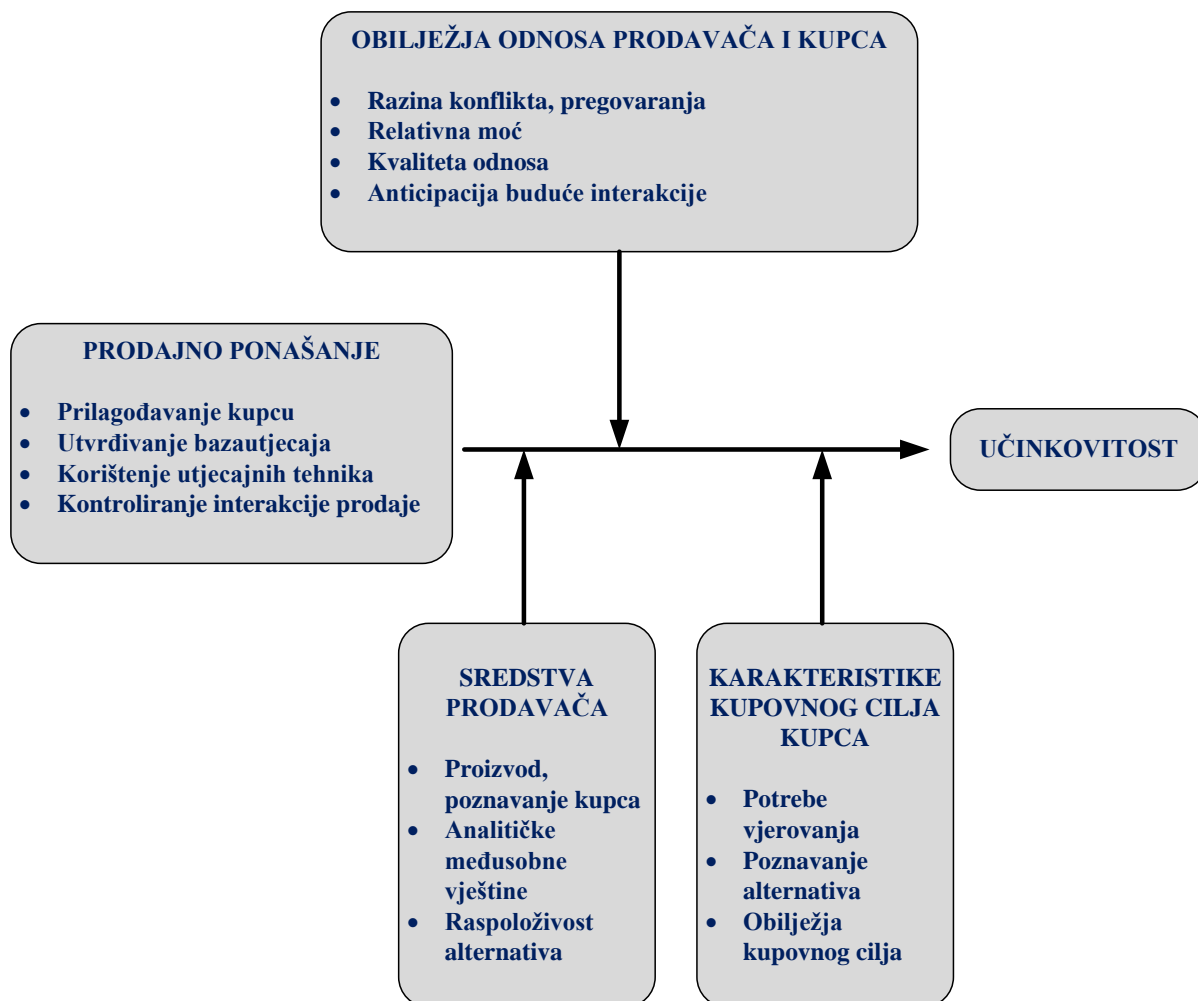
Prodajni proces kao dvočlani komunikacijski tijek tek je pojednostavljeni model kompleksnosti prodaje. Ipak, takav međusobni proces, dopunjen čimbenicima prodajne situacije, fazom u životnom ciklusu proizvoda i propagandnim aktivnostima, predstavlja iskorak u objašnjenju procesa osobne prodaje u odnosu na tradicionalni pristup.

#### 2.2.3 Uvjetovana prodaja

Suvremena teorija prodaje promatra cjelokupnu situaciju kao uvjet uspješnog prodajnog procesa. Prema uvjetnom modelu osobne prodaje efikasnost tog procesa uvjetuju četiri grupe faktora. Dvije grupe statično definiranih čimbenika su izvori kojima raspolaže prodavač, a druga grupa definira obilježja kupovnog zadatka. Ti su čimbenici zadani u kupovnom procesu. druge dvije grupe čimbenika predstavljaju ponašanje u procesu prodaje i proces međusobnog komuniciranja. Ponašanje prodavača uključuje: prilagođavanje potrošaču, ustanovljavanje značajnih čimbenika, korištenje utjecajnih tehnika i kontroliranje situacije u procesu prodaje.

Uvjetni model efikasne osobne prodaje predočava se shemom 2.

**Shema 2. Uvjetni model efikasne osobne prodaje**



Izvor: prema Kesić, 1997, str. 276.

Kako je to vidljivo iz predočene sheme obilježja odnosa prodavača i kupca također uvjetuju efikasnost procesa kupovine. Ova grupa varijabli uključuje (Kesić, Marketinška komunikacija, 1997, str. 277): (1) stupanj sukoba i sposobnost pogađanja, (2) relativnu moć pregovaračkih sila, (3) kvalitetu međusobnog odnosa i (4) anticipiranje budućeg odnosa.

Ta se grupa čimbenika zajedno s obilježjima prodajnog ponašanja prodavača može mijenjati i prilagođavati tijekom prodaje, čineći model prilagodljivim i promjenjivim. Oni u biti predstavljaju proces komunikacije između potencijalnog kupca i prodavača.

Prodajni uspjeh o ponašanju prodavača tijekom prodaje i o tome koliko se prodavač može prilagoditi novonastalim uvjetima. Svaki prodajni proces zahtijeva fleksibilnost i

prilagodljivost. Osim toga, ponašanje prodavača uključuje povjerljivost i poznavanje tehnika utjecaja.

Uspjeh komuniciranja između kupca i prodavača zavisi primarno od komunikacijskih vještina prodavača. Prodavač mora znati način rješavanja konflikta u svim prodajnim uvjetima. Također mora poznavati prirodu svakog pojedinačnog komunikacijskog procesa i biti u mogućnosti anticipirati buduće faze procesa komunikacije. Utjecajni čimbenici u komunikacijskom tijeku zavise od toga radi li se o novoj, modificiranoj ili rutinskoj kupovini.

Uvjetni pristup osobnoj prodaji, osim neophodnog znanja o proizvodu, kupcu, industriji i tržišnim uvjetima, te umijeća u procesu komunikacije, posebno ističe prilagodljivost prodavača kao ključnu odrednicu uspjeha. Međutim, potpuna prilagodljivost ne osigurava uspjeh nego je neophodno ispuniti i sve ostale uvjete.

Model uvjetnog pristupa osobnoj prodaji omogućuje širi prostor varijabli od čije međusobne uspješne interakcije zavisi i konačni rezultat prodajnog procesa.

Suvremeni marketinški trendovi zahtijevaju dobro poznavanje i razumijevanje područja osobne prodaje kao iznimno vrijednog elementa ukupne marketinške strategije, a aktualni razvoj tržišta rada ima za posljedicu povećanu potražnju za prodajnim zanimanjima i vrsnim prodajnim stručnjacima.

## **2.3 Vještina prodavanja i pregovaranja**

Pojam *vještina* podrazumijeva mogućnost pojedinca za brzo i točno izvođenje niza sustavno naučenih operacija sa svrhom lakšeg i uspješnijeg obavljanje nekog zadatka. Kao takva vještina se razlikuje od sposobnosti koja je preduvjet za ostvarivanje vještina (LZ, 2009, str. 444). Sukladno navedenoj natuknici može se zaključiti kako je za stjecanje vještine prodavanja i pregovaranja potrebna odgovarajuća sposobnost usvajanja potrebnih znanja kao i iskustvo u njihovu provođenju.

### **2.3.1 *Pretpostavke pregovaranja***

Pregovaranje je izrazito stara ljudska i poslovna djelatnost koja postoji barem onoliko dugo koliko i robna razmjena. Pregovori su potrebni kad dvije ili više strana razgovaraju o



posebno pitanje s ciljem pronalaska međusobno prihvatljivoga rješenja. Valja naglasiti kako pregovori nisu obični razgovor s obzirom da oni uvijek podrazumijevaju odgovorno odlučivanje. Ponekad ni najbolji pregovori ne pridonose ostvarenju željenoga cilja, međutim loši pregovori probleme redovito ostavljaju nerazriješenima i možda čak još gorima nego su prije bili. Pregovorima je moguće pristupiti na četiri načina (Žitinski, 2010, str. 152):

1. **Orijentacija nagodbe** (engl. *Bargaining Orientation*) je način u kojem se smatra kako samo jedna strana može ostvariti ciljeve te da će svaka pobjeda jedne strane biti ostvarena na štetu druge strane. Ako se s kupcem želi nagoditi oko cijene, tada se pregovaračka pozicija prodavača može ojačati poznavanjem sljedećih podataka o kupcu i mjestu kupnje:
  - Koliko je kupcu naš proizvod zanimljiv ili potreban?
  - Jesu li kupcu dostupni alternativni izvori? Je li ih kupac svjestan?
  - Koliko je kupac spreman platiti?
2. **Orijentacija gubitnika prema gubitniku** je način koji nastupa kada sukob mišljenja u pregovorima objema stranama toliko šteti da se obje strane osjećaju gubitnicima. Primjerice kada se kupac osjećaja prevarenima, svima će ispričati kako je nezadovoljni, što će sigurno utjecati na budući uspjeh prodaje u tvrtki. Ovakva gubitnička orijentacija nastaje zato što partneri u pregovorima o raspletu problema zanemaruju potrebe suprotne strane.
3. **Orijentacija kompromisa** je način pregovaranja u kojem obje strane gube barem dio svojih potraživanja što je u slučajevima kad obje strane dio izgubljenih potraživanja ne mogu ničim kompenzirati čini neprihvatljivom.
4. **Orijentacija dobitnika prema dobitniku** (engl. *Win-Win Orientation*) je stil pristupa pregovorima koji se usredotočuje na cilj koji svaka strana traži. Umjesto da se na pregovaračkoga partnera gleda kao na protivnika kojega treba pobijediti, ovaj model pokušava naći način kojim bi potrebe obje strana bile uspješno zadovoljene. To je moguće uvijek kad potrebe suprotstavljenih strana nisu nespojive, nego su samo različite.

Pregovarački proces sastoji se od identifikacije ciljeva, komunikacije, zaključaka i prihvaćanja zaključaka. Identifikacijom ciljeva započinje proces pregovaranja. Stoga je bitno jasno odrediti cilj koji se pregovaranjem želi postići te ga se tijekom procesa pregovaranja ne smije zapostaviti. Tijekom pregovaranja pregovarači prodaju svoje misli stavove i rješenja, ali i kupuju tuđe.

### 2.3.2 *Uspješan pregovarač i prodavač*

Uspješan prodavač da bi ovladao vještinom prodavanja i pregovaranja mora, kako navodi Petar (2003, str. 190) imati ove osobine:

1. **Znanje i komunikativnost.** Prodavač osim što mora poznavati svoje proizvode (usluge), mora poznavati i proizvode (usluge) od konkurencije. Nadalje, mora znati zakonitosti koje vladaju na tržištu, trenutnu gospodarsku ili političku situaciju koja utječe na poslovanje kupca i sukladno tome predložiti moguća rješenja. Osim znanja, potrebne su i sposobnosti dobre komunikacije s postojećim ili potencijalnim kupcima. To podrazumijeva postavljanje pravih pitanja, slušanja, brzog donošenja zaključaka, a vlastito mišljenje izricati jasno, sadržajno i uvjerljivo.
2. **Vjeru u svoje sposobnosti (samopouzdanje)** koja se temelji na pozitivnom pristupu, vjerovanju u naučene vještine i mogućnostima suočavanja sa eventualnim neuspjesima.
3. **Dobar odnos s kupcima** je izuzetno važan budući da često utječe na odluku o kupnji. Potencijalni kupci prije će se odlučiti na kupnju ukoliko osjećaju da vode ugodan, opušten, ali profesionalni razgovor. Da bi se postigao taj cilj, pristup poslovnim razgovorima mora biti: prijateljski, obostrano koristan, prirodan i nada sve profesionalan.

U interakciji s kupcem prodavač mora razumjeti zahtjeve kupca. Isto tako mora prihvatiti kako kupci u pravilu ne vole (Petar, 2003, str. 188): loše pripremljene i loše izvedene prezentacije, neprihvatljivo ponašanje: arogantnost, agresivnu znatiželju, nepoštivanje kupca, ili stalno prekidanje sugovornika. Gubljenje vremena, kašnjenje, nevažni razgovori ili previše govora nalaze se visoko na listi onoga što kupci ne vole. Nedostatak znanja ili informacija, o proizvodu ili usluzi, cijenama ili rokovima isporuke, o poslovanju i tržištu kupca zasigurno jamče neuspjeh.

Ono što kupci vole svodi se na (Petar, 2003, str. 189): prihvatljivo ponašanje, pristojnost, iskrenost i pripadnost poslu. Kupci isto tako vole dobre prezentacije – jasne, sadržajne i dobro pripremljene, točnost pri dolasku na dogovorene sastanke i punu prisutnost tijekom pregovaranja (ne napuštanje sastanka, javljanja na mobitele i nepotrebno "surfiranje" na računalo. Pokazivanje znanja o vlastitom proizvodu (usluzi) i poduzeću, iskazivanju osjetljivosti za potrebe kupca, pozornim slušanjem kupčevih želja i ne pokušavajući prodati nešto za čim kupac nema potrebu, stvoriti će "dobro ime" kod kupca. A "dobro ime" je uz prihvatljivu pojavu, koja ostavlja dojam svježine, čistoće, odgovarajuću odjeću siguran preduvjet uspješne prodaje.

Poimanje uspješnog prodavača se protekom vremena mijenja te se u stručnoj literaturi prodavači sve više dijele na klasične i suvremene. Tako Tomašević Lišanin (Profesionalna prodaja i pregovaranje, 2010, str. 210) u tablici 2., uspoređuje bitne karakteristike pristupa prodavanju.

**Tablica 2. Obilježja uspješnih prodavača**

<b>Klasični prodavač</b>	<b>Suvremeni prodavač</b>
Usredotočen na vlastiti proizvod	Usredotočen na kupca
Razmišlja kako prodati kupcu	Razmišlja kako uslužiti kupca
Ne planira previše prije prodaje	Prodajna strategija za svaku prodajnu posjetu da bi ostvario točno određene ciljeve
Unaprijed pripremljeni prodajni govori, ne sluša puno sluša kupca	Sluša i smisleno komunicira s kupcem
Prezentacija se fokusira na obilježja proizvoda i cijenu	Prezentacija se fokusira na koristi za kupca
Koristi manipulativne prodajne tehnike	Razmišlja kako pomoći kupcu da riješi svoj problem
Cilj: prodaja odmah sada	Cilj: dugoročni međusobno korisni odnosi
Nestaje nakon što je došlo do prodaje	I dalje je tu za kupca kako bi pružio uslugu i osigurao zadovoljstvo kupca, koje vodi lojalnosti
Radi samostalno, misli na proviziju više nego na razumijevanje problema kupaca	Radi kao član tima koji uslužuje kupca

Izvor: prema: Tomašević Lišanin, Profesionalna prodaja i pregovaranje, 2010.

U suvremenim tržišnim uvjetima korisnici roba i usluga postaju sve zahtjevniji pa prodavatelji moraju mijenjati svoj tradicionalni način razmišljanja i djelovanja. Kupčevo traženje vrhunske kvalitete odnosno inzistiranje na "vrijednosti za uloženi novac" (engl. *value for money*) izmijenio je klasična obilježja prodavača jer zahtijeva uvažavanje recipročnih mišljenja i očekivanja svih subjekata interaktivnoga procesa.

## **2.4 Mogućnosti elektroničkog pregovaranja**

Razvoj informatičke i komunikacijske tehnologije otvara cijeli niz mogućnosti u prodaji i pregovaranju koji, posebice kod mlađe populacije, poprima sve veće razmjere. U okvirima suvremenoga elektroničkoga poslovanja, elektroničko pregovaranje postaje sastavni dio poslovne komunikacije, čiji se kontekst razlikuje od tradicionalnoga pregovaranja licem u

lice. Interakcija prodavača i kupca ostvaruje se telefonom, računalom, mobilnim aplikacijama i na društvenim mrežama.

U praksi osiguravajućih društava prisutno je elektroničko odnosno on-line sklapanje tipskih ugovora u kojima kupci upisivanjem svojih osobnih podataka te podataka o imovini koju žele osigurati prihvaćaju uvjete osiguranja, elektroničkim potpisom potvrđuju pristanak na ugovorne uvjete a plaćanje vrše debitnim ili kreditnim karticama.

Ovakav vid elektroničke prodaje naročito je zastupljen kod produljenja postojeće police osiguranja kad se prethodno definirani uvjeti ne mijenjaju.

Elektroničko se pregovaranje najčešće definira kao proces koji se u potpunosti ili djelomično provodi uz uporabu elektroničkih medija u kojima se digitalni kanali koriste za prijenos potrebnih podataka olakšavajući komunikaciju među sudionicima (Vojvodić, 2013, str. 587).

Elektroničko pregovaranje podrazumijeva procese koji uključuju informacijsko-komunikacijske tehnologije u jednoj ili više pregovaračkih aktivnosti. Uvriježeno je kako se pod elektroničkim pregovaranje podrazumijeva pregovaranje elektroničkom poštom, međutim ono se odnosi i na pregovaranje izravnim porukama ili videokonferencijom (skype, viber i dr.).

Prednosti elektroničkog pregovaranja ogledaju se ponajprije u povećanju osobne moći pregovarača koji imaju poteškoća s učinkovitom interakcijom u pregovaranju licem u lice. Pa tako primjerice komunikacija elektroničkom poštom može pomoći prodavačima slabijih interpersonalnih vještina da postignu bolji uspjeh, osobito kad je alternativa spontano pregovaranje (licem u lice ili telefonski) s osobom razvijenih interpersonalnih vještina.

Kao nedostaci elektroničkog poslovanja mogu se izdvojiti povećani rizici te obilježje impersonalnosti, koje za sobom povlači pitanje povjerenja, kao i antagonizam koji se može javiti tijekom pregovaranja.

U odnosu na pregovaranje licem u lice, jedna je od temeljnih razlika elektroničkog pregovaranja to što osobu s kojom se pregovara nije moguće vidjeti, promotriti njezin govor tijela niti ju čuti. Za razliku od toga, važan dio pregovaranja licem u lice čini neverbalna komunikacija, odnosno govor tijela, čije je razumijevanje od ključne važnosti za ishod pregovaranja.

### **3. ALLIANZ OSIGURANJE**

Allianz osiguranje egzistira na tržištu osiguranja još od 1890. godine kada je započeo radom kao isključivo njemački transportni osiguratelj. Protekom vremena Allianz se razvio u globalnog pružatelja financijskih usluga, danas prisutnog u cijelom svijetu.

#### **3.1 Općenito o Allianz osiguranju**

Allianz se na hrvatskom tržištu osiguranja nalazi od 1999. godine, kada njemački Allianz zajedno sa Zagrebačkom bankom preuzima tadašnje Adriatic osiguranje. Nastaje Allianz Zagreb d.d. koji u trenutku preuzimanja ima tržišni udio od 4,6% da bi u 2015. godini njegov udio u ukupnoj aktivni na hrvatskom tržištu osiguranja iznosio 12,2% i zauzimao drugo mjesto iza Croatia osiguranja čiji je udio iznosio 22,2% (HANFA, 2015).

Promatrano prema bruto zaračunatoj premiji udio Allianz Zagreba iznosio je 13,8% a Croatia osiguranja 26,7%. U sektoru životnih osiguranja Allianz je vodeći s udjelom bruto zaračunate premije od 18,4% ispred Croatia osiguranja (17,6%). Kod neživotnih osiguranja udio bruto zaračunate premije Allianz Zagreba iznosio je 11,4% dok je Croatiain udio u istoj 2015. godini bio 31,3% (HANFA, 2015).

Međutim kada se promatra ukupna dobit tada je situacija obrnuta i tu je Allianz na prvom mjestu od 22 osiguravajuća društva koja su 2015. godine djelovala na hrvatskom tržištu osiguranja.

Naime, Allianz Zagreb je 2015. godine ostvario bruto dobit u iznosu od 125,6 milijuna kuna, što je 11,9 milijuna kuna više u usporedbi s 2014. godinom. Allianz ima poziciju lidera u životnim osiguranjima s tržišnim udjelom od 18,26 posto i bruto premijskim prihodom od 535,7 milijuna kuna dok je u neživotnim osiguranjima ostvaren premijski prihod od 655,1 milijuna kuna (Allianz, 2016).

AZ obvezni mirovinski fondovi su s krajem 2015. godine upravljali s 29,5 milijardi kuna što čini gotovo 40 posto tržišnog udjela u imovini pod upravljanjem obveznih mirovinskih fondova, dok AZ dobrovoljni mirovinski fondovi upravljaju s više od 1.62 milijarde kuna što čini 53,4 posto tržišnog udjela u otvorenim dobrovoljnim mirovinskim fondovima (Allianz, 2016).

### ***3.1.1 Mreža poslovnica i zastupstava***

Allianz je mrežom svojih poslovnica i zastupstva prisutan na velikom području Republike Hrvatske. Tako je u prvoj polovini 2016. godini broj poslovnica i zastupstava iznosio 346. Od tog broja izdvaja se 26 poslovnica u većim gradovima, 163 zastupništva u vidu obrta ta zastupanje te 157 poduzeća ovlaštenih da u ime Allianz osiguranja sklapaju ugovore o osiguranju. Ovakva mreža poslovnica omogućuje prisutnost Allianz na svim važnijim punktovima Republike Hrvatske (stanice za tehnički pregled vozila, auto saloni, marine, jaht klubovi, agencije za prodaju nekretnina i sl.).

### ***3.1.2 Proizvodi***

Proizvodi koje na tržištu osiguranja nudi Allianz osiguranje odnose se na:

- Osiguranje života (dječje osiguranje, riziko osiguranje života, rentno osiguranje, Allianz NutriFit, Allianz Prospekt jednokratni, Allianz Prospekt višekratni, Allianz Best Doctors);
- Osiguranje imovina i osoba (kućanstva, kuća, stana, apartmana, odgovornosti, nezgode, plovila i skipera, zrakoplova, bicikla te dopunsko zdravstveno i kreditno osiguranje);
- Osiguranje vozila (automobila, motora);
- Putno osiguranje;
- Osiguranje kućnih ljubimaca;
- Asistencije (pomoć u kući, pomoć na cesti Euro+, pomoć na cesti HR+, kućna njega)

### ***3.1.3 Kodeks poslovnog ponašanja***

U poslovnom svijetu je uobičajeno da tvrtke koje ostvaruju neposredni kontakt s klijentima reguliraju taj odnos određenim pravilima ponašanja zaposlenika, njihova vanjskog izgleda kao i ambijenta u kojima se poslovni razgovori odvijaju. Skup takvih pravila, bilo pisanih ili ne,

naziva se kodeksom poslovnog ponašanja kojim tvrtka upotpunjuje svoj poslovni image na tržištu.

Kao sudionici poslovnog svijeta svi djelatnici Allianz osiguranja, a posebice oni u neposrednom kontaktu s klijentima, trebaju se pridržavati pravila koja su vezana uz:<sup>1</sup>

1. **Poslovne prostorije i radni ambijent** trebaju oditi urednošću i poslovnošću, ali nenametljivo i decentno, u funkciji stila i kulture koju Allianz osiguranje njeguje. Opći dojam koji ostavlja poslovni prostor posebno je važan što podrazumijeva ugodno osvjetljenje, raspored i urednost velikih predmeta (ormara, stolova, slika i sl.)
2. **Odnos i ponašanje prema poslovnim partnerima – strankama** treba biti podložan činjenici da je stranka najvažnija osoba u poslovanju osiguravajućeg društva. Osnovni cilj prilikom kontakta sa strankom mora biti poslovni uspjeh. Zbog posebne vrste usluge koje obavlja kao osiguravajuće društvo, poslovni uspjeh Allianz ostvaruje kada uspije privući što više stranaka. O umijeću vođenja poslovnog razgovora, uvelike ovisi krajnji ishod posla. Nitko neće htjeti uložiti svoj novac u osiguravajuću kuću čiji djelatnici na prvi pogled djeluju neljubazno i nesposobno. O pozitivnoj ili negativnoj slici, koju stranka stekne kod prvog susreta i razgovora s djelatnikom Allianz ovisi hoće li ona pokloniti svoje povjerenje baš njima. Pozitivnu ili negativnu sliku stranka formira na temelju nekoliko segmenata:
  - prikladan prijemni prostor,
  - ljubazni pristup djelatnika,
  - prikladna odjeća djelatnika i njegova vanjska pojava, koja u stranke izaziva dokaz poštovanja koje ona i zaslužuje.
3. **Kultura ponašanja u poslovnom prostoru** valja biti u skladu osnovnom djelatnosti. Naime osiguranje je mjesto preciznosti, točnosti, uljudnosti i urednosti. Ležernosti i površnosti nema mjesta. Stoga u Allianz:
  - nije dopušteno voditi razgovore pred strankama u grupama, neovisno da li se radi o poslovnim ili drugim temama – stvara dojam zapostavljenosti kod stranaka, ili pak dojam nezaposlenosti djelatnika
  - čitanje novina, konzumiranje hrane ili pića smatraju se ružnim pojavama – stvara dojam omalovažavanja kod stranaka – te takve radnje nisu dopuštene u svim prostorijama u kojima borave ili kroz koje prolaze stranke

---

<sup>1</sup> Navedeno prema internim uzancama ponašanja zaposlenika Allianz osiguranja

- međusobni nesporazumi se ne smiju ni u kom slučaju razjašnjavati pred strankama – takvi ružni dojmovi strankama čine boravak neugodnim
  - radno vrijeme započinje dolaskom na radno mjesto u punoj pripravnosti za rad, a ne dolaskom na ulaznu recepciju, te je obveza svakog zaposlenika da se po dolasku javi osobi zaduženoj za evidenciju prisutstva na radu,
  - samovoljno napuštanje radnog mjesta nije dopušteno te se u takvom slučaju zaposlenik mora javiti rukovoditelju – samovoljni i nekontrolirani odlasci remete redovan proces rada, mogu ozlovoljiti suradnike i oštetiti stranke,
  - privatni posjeti na radnom mjestu kao i privatni telefonski razgovori su nepoželjni (osim neophodnih) iz više razloga: remećenje procesa rada, mogućnost zanemarivanja stranaka i sl.
  - Internet je namijenjen za olakšavanje pristupa općim i posebnim informacijama i treba se koristiti maksimalno u poslovne svrhe, a ne za čitanje časopisa ili slanje privatnih poruka,
  - pušenje na zabranjenim mjestima, konzumiranje alkohola i opojnih sredstava i sl. zabranjeni su iz sigurnosnih, zdravstvenih, humanitarnih i profesionalnih razloga
4. ***Kultura tijela*** polazi od toga da svaki zaposlenik, bez obzira na kojem radnom mjestu radi, mora biti svjestan činjenice da svojom pojavom i prisutnošću, kao i ponašanjem pobuđuje pažnju stranaka i ostavlja određeni utisak. Nema osobe, nema profesije u kojoj nije ugodno susresti urednu i njegovanu osobu. Njegovan izgled i urednost ulijevaju povjerenje kod stranaka i poslovnih partnera. Osobnu urednost predstavlja: uredna odjeća, frizura, ruke i diskretan make-up.
5. ***Kultura odijevanja – poslovno odijevanje.*** Osnovno pravilo poslovnog odijevanja je biti odjeven uredno, praktično, elegantno i skladno, primjereno poslu koji se obavlja, životnoj dobi, svome stasu, vremenskim prilikama, modnim i materijalnim mogućnostima. Uz to bi trebalo imati na umu da poslovno odijevanje ne bi smjelo biti ekstravagantno, ni ekstremno moderno.
6. ***Kultura komuniciranja*** je izuzetno važan segment poslovnog odnosa. U svom radu djelatnici Allianz najčešće putem telefona ostvaruju svoj prvi kontakt sa potencijalnim strankama. Susret s nečijim glasom najčešće je prvi susret u poslovanju te stoga mora zvučati ljubazno jer kada stranka uspostavi telefonski kontakt i pri tome naiđe na ljubazan glas koji pokazuje dobru volju da usluži stranku, probudit će naklonost stranke prema poduzeću. Komuniciranje telefonom od osobite je važnosti u poslovanju a dobar telefonski glas je onaj koji djeluje prijateljski, poslovno i pouzdano. Prilikom



komuniciranja treba voditi računa o točnom izgovaranju imena i prezimena, titule i funkcije. Kod osoba bez titule obavezno se ispred imena i prezimena kaže gospođa ili gospodin.

7. **Međusobni odnosi – odnosi među zaposlenicima** temelje se na principu profesionalnosti, znanja i međusobnog kulturnog ponašanja jer od toga zavise rezultati rada cijele grupe.
8. **Ponašanje zaposlenika izvan Allianz osiguranja** polazi od načela da je ugled tvrtke važan za svakog njihovog djelatnika jer se na tome temelji i dio njihovog ugleda u društvenom i privatnom životu. Zato nije dopušteno zaposlenicima raspravljati ili iznositi izvan Allianz informacije koje su čuli unutar radnih prostorija. Nitko nema pravo iznositi informacije o Allianz u javnosti, osim ako nije opunomoćen od strane članova uprave, niti poslovne tajne prenositi drugim konkurentskim kućama.

Zaposlenici Allianz osiguranja ujedno i predstavljaju Allianz te se stoga u privatnom životu, na javnim mjestima i svugdje drugdje moraju ponašati dostojno ugleda koji Allianz ima i koji želi povećati jer svoje stranke oni susreću i izvan tvrtke.

### **3.2 Marketing osiguranja**

Promocija osiguranja predstavlja kontinuirani komunikacijski proces razmjene relevantnih informacija, poruka i poticanja osiguravatelja s bližom i daljnjom okolinom. Ovisno o tome koja je promocijska aktivnost (ili više njih u odgovarajućoj kombinaciji) dominantna u procesu komuniciranja s aktualnim i potencijalnim osiguranicima, komunikacije mogu biti masovne i pojedinačne, osobne i neosobne.

Pod stalnim pritiskom konkurencije, novih oblika osiguravateljskih usluga kao i novih informatičkih i komunikacijskih tehnologija, ukazuje se potreba nadopunjavanja klasičnog 5P marketing koncepta na području osiguranja. Narav osiguravateljeve usluge i visoka razina interaktivnosti procesa usluživanja, utjecao je na proširenje tradicionalnog koncepta marketing miksa dodavanjem elemenata/ instrumenata koji se upravo odnose na ljude, odnosno zaposlene na prvoj liniji komunikacije sa klijentima i način na koji oni komuniciraju; fizičko okruženje u kome posluju i same procese koje osiguravajuća društva primjenjuju u pružanju usluga. Navedeni elementi neposredno utječu na ukupnu percepciju i stvaranje imidža osiguravajućeg društva u svijesti klijenata.

Stoga se, kako navode Hanić i Domazet (2012, p. 10) u marketing spletu osiguravajućih društava sve više koristi prošireni koncept 7P<sup>2</sup> koji obuhvaća: (1) proizvod/usluga (engl. *Product*), (2) cijenu (engl. *Price*), (3) promociju (engl. *Promotion*), (4) distribuciju (engl. *Place*), (5) prodajni prostor/fizičko okruženje (engl. *Physical evidence*), (6) ljude/zaposlene u direktnom kontaktu sa klijentima (engl. *People*) i (7) proces usluživanja (engl. *Process*).

Samoj **prodaji**, posebice **osobnoj prodaji** proizvoda osiguranja u Allianz osiguranju pridaje se izuzetan značaj. Prvenstveno se to odnosi na kvalitetu pružene usluge. Naime, klijenti u neposrednom kontaktu s zaposlenicima primaju dojmove na temelju kojih provjeravaju istinitost primljenih promidžbenih poruka. Odnos zaposlenika prema potencijalnim klijentima često je odlučujući u stjecanju lojalnosti.

Značenje osobne prodaje i osoblja u toj marketinškoj funkciji posebno je naglašeno u osiguranju u okviru poslovnica. Osobna se prodaja u osiguranju smatra oblikom promocije koji se ostvaruje u direktnom (osobnom) dodiru prodavatelja i korisnika na šalteru osiguravajućeg društva ili njegovih poslovnica, što nerijetko utječe na korisnikov stav o kvaliteti osiguravateljeve usluge.

### **3.2.1 Važnost kvalitete osiguravateljeve usluge**

Da bi ostvario ciljnu kvalitetu, pružatelj usluga osiguranja mora postaviti ciljeve za kvalitetu, tako da identificira očekivanja ciljnih korisnika u vezi s kvalitetom usluge. Kvaliteta u uslužnim djelatnostima teže se određuje, procjenjuje i mjeri od kvalitete proizvoda. Teško je mjeriti kvalitetu usluga, jer njihova neopipljivost znači da one rijetko imaju fizičke dimenzije, poput izvedbe, funkcionalnih osobina ili troškova održavanja, koje se mogu koristiti kao referentne točke za mjerenje.

Nedjeljivost proizvodnje i potrošnje znači da se kvaliteta usluge mora odrediti i na osnovi procesa provođenja usluge i prema stvarnom ishodu što ga korisnik iskusi. Postoje teškoće pri kvantificiranju standarda ili referentnih točaka prema kojima se mogu mjeriti i proces pružanja usluge, kao i njezina izvedba. Usprkos tome, uslužne organizacije mogu mjeriti kvalitetu. U praksi, pružatelj usluge mora odrediti kako korisnici usluge percipiraju kvalitetu. Ocjene korisnika o kvaliteti usluga rezultat uspoređivanja vlastitih očekivanja s vlastitim iskustvom vezanim uz uslugu. Svaki raskorak u tome predstavlja "raskorak u kvaliteti"

---

<sup>2</sup>7P koncept je naziv prema engl. Product, Price, Promotion, Place, Physical evidence, People, Process.

Postoji, kako navode Kotler i suradnici, nekoliko raskoraka u kvaliteti koji uzrokuju neuspješno provođenje usluga (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2006, str. 658):

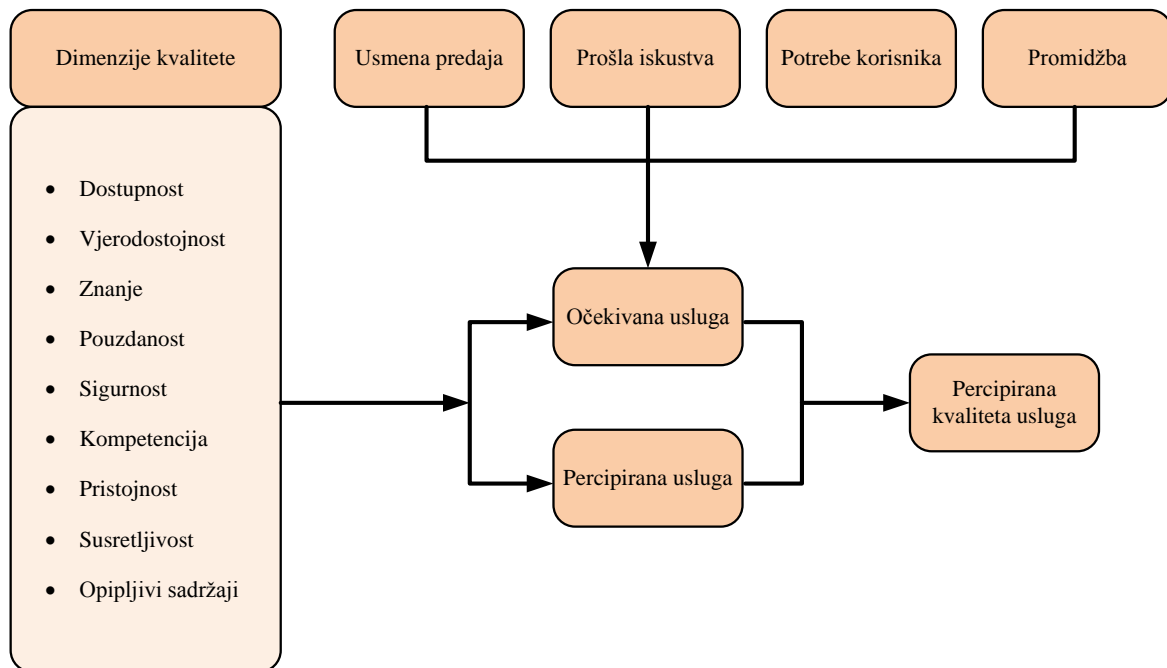
- Raskorak između očekivanja potrošača i percepcije uprave;
- Raskorak između percepcije uprave i specifikacije kvalitete usluge;
- Raskorak između specifikacije kvalitete i pružanja usluge;
- Raskorak između pružanja usluge i vanjskih komunikacija;
- Raskorak između percipirane usluge i očekivane usluge;

Cilj menadžera za kvalitetu usluge je suziti raskorak, uzimajući u obzir da je ono što se mjeri percipirana kvaliteta, koja uvijek predstavlja prosudbu korisnika. Prema tome, to što korisnik smatra da je realno i jest realno; kvaliteta je sve što korisnik smatra da je kvaliteta.

Da bi poboljšali kvalitetu, stručnjaci za marketing usluga moraju identificirati ključne odrednice za kvalitetu usluga (to jest, ključne kriterije po kojima ih korisnici prosuđuju), zatim očekivanja ciljnih korisnika, te kako prema tim kriterijima korisnici ocjenjuju uslugu tvrtke u odnosu na svoja očekivanja.

Kotler ističe deset ključnih odrednica percipirane kvalitete usluga sažima te dimenzije (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2006, str. 658): (1) dostupnost (je li usluga lako dostupna i isporučuje li se na vrijeme?); (2) vjerodostojnost (je li poduzeće vjerodostojno i može li mu se vjerovati?); (3) znanje; (4) pouzdanost (koliko je usluga pouzdana i dosljedna?); (5) sigurnost (je li usluga niskorizična i bez opasnosti?); (6) kompetencija (je li osoblje stručno i ima li vještine za dobro provođenje usluge?); (7) komunikacija (koliko je dobro poduzeće objasnilo svoju uslugu?); (8) pristojnost (je li osoblje pristojno, obzirno i osjetljivo na potrebe korisnika?); (9) susretljivost (je li osoblje susretljivo i provodi li brzo uslugu?); (10) opipljivi sadržaji (odražavaju li izgled osoblja, fizičko okruženje i druge opipljive reprezentacije usluge visoku kvalitetu?). Prvih pet odrednica odnosi se na kvalitetu ishoda pružene usluge, dok se idućih pet odnosi na kvalitetu procesa pružanja usluge. Fokusiranjem na dimenzije koje su važne korisnicima, uslužne tvrtke mogu osigurati da očekivanja korisnika budu u potpunosti zadovoljena. Grafički prikaz dimenzija kvaliteta usluga predočava se shemom3.

### Shema 3. Dimenzije kvalitete usluga



Izvor: (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2006, str. 658)

U velikoj mjeri, aspekti kao što su dobro razumijevanje potreba korisnika i sposobnost pružanja dosljednih i pouzdanih usluga, postižu se unutrašnjim marketingom i neprestanim ulaganjem u kvalitetu i izvedbu od strane zaposlenika.

Ugled i vjerodostojnost pružatelja usluga te percepcija korisnika o riziku međusobno su povezani. Ako korisnik vjeruje pružatelju usluga, očekuje da je usluga slobodna od opasnosti, ili percipira da korištenje usluge sadrži mali rizik. Vjerodostojnost se može poboljšati pomoću učinkovitih komunikacija o kvaliteti usluge ili putem promidžbe i/ili preko zadovoljnih korisnika. Dostupnost se može poboljšati otvaranjem više podružnica, dok se vrijeme čekanja može smanjiti sinkroniziranjem ponude i potražnje i/ili rješavanjem problema u produktivnosti osoblja.

#### 3.2.2 Prodajni prostor

Prodajni prostor obuhvaća različite pojavne elemente koji olakšavaju financijske transakcije ili utječu na percepciju klijenata, kao što su: uređenost poslovnice interijera i eksterijera, prostorni raspored, znakovi i simboli, klimatizacija prostora i sl. Fizičko okruženje i predmeti

koji se koriste prilikom pružanju usluga, kao element proširenog koncepta marketing miksa, mogu uvelike utjecati na opći dojam klijenta o kvaliteti dobivene usluge. Ljudski resursi kao komponenta marketing miksa se odnose i na zaposlene u Allianz (osposobljenost odnosno kompetentnost/profesionalnost, odgovornost, ponašanje/odnos prema klijentom, izgled i sl.) i na same klijente kod kojih se analizira njihovo ponašanje, stupanj lojalnosti i dr.

S obzirom na to da zaposlenici, u skladu s svojim angažiranjem u marketinškim aktivnostima i kontaktima s klijentima, mogu doprinijeti poboljšanju konkurentske pozicije Društva na tržištu, posebna se pažnja treba posvetiti njihovoj motivaciji i stimulaciji.

Uslužni proces uključuje pravila, procedure, mehanizme i tijek aktivnosti pomoću kojih se prodaju financijske usluge potrošaču/korisniku/klijentu.

Na opći dojam o Društvu i profesionalnosti njegovih zaposlenika utječe proces i način na koji usluge osiguranja pruža. Ukoliko je usluga brza i točna, ako je procedura pružanja usluge jednostavna s jasno utvrđenim redoslijedom tada će i dojam klijenta o Društvu biti povoljan što će zasigurno utjecati na daljnju suradnju.

### **3.2.3 Interakcija Allianz osiguranja i njegovih klijenata**

Potreba za uspostavljanjem efikasne interakcije između osiguratelja i klijenta istaknula je važnost komuniciranja kao jednog od najznačajnijih instrumenata marketinga. Fokusirajući se na klijente, a vodeći računa o potrebi društveno odgovornog ponašanja, prilikom određenja strategije tržišnog nastupa treba kako navode Hanić i Domazet (2012, str. 10) uvažavati slijedeće elemente koncepta 7C<sup>3</sup>: (1) komunikacija s klijentima (engl. *Communication*), (2) koncept u skladu s potrebama klijenta (engl. *Concept*), (3) troškovi (engl. *Cost*), (4) ugodu klijenta (engl. *Convenience*), (5) zaštita dugoročnih interesa klijenata (engl. *Consumerisam*), (6) kontrola i racionalizacija resursa (engl. *Control*) i (7) očuvanje okoline (engl. *Conservation*).

Osnovna je postavka koncepta 7C je da se kombinacijom navedenih elemenata ostvari sinergijski učinak koji je veći od zbroya učinaka koji proizlaze iz svakog pojedinačnog elementa.

---

<sup>3</sup> 7C koncept je naziv prema engl. Communication, Concept, Cost, Convenience, Consumerisam, Control, Conservation.

### **3.2.4 Motivacija prodajnog osoblja**

Svi zaposlenici osiguravajućeg društva Allianz Zagreb d.d. koji izravno obavljaju poslove prodaje proizvoda životnog i neživotnog osiguranja i svi njegovi zastupnici moraju biti motivirani za uspješnu prodaju. Osobe koje u ime i za račun društva zaključuju ugovore o osiguranju moraju imati visok stupanj samopouzdanja i motiviranosti kao preduvjeta uspješnosti prodavanja usluge osiguranja.

Voditelj prodaje je odgovoran je za prodajne rezultate kao što su povećanja prodaje, udjela na tržištu, profitabilnosti i prihoda. Njegova funkcija pokriva planiranje prodajnog procesa, motivaciju predstavnika, izgradnju prodajnog tima, razvijanje talenata, ljudske potencijale, rješavanje problema, kontrolu prodajnih aktivnosti i rezultata. Usmjeravanje prodajnih predstavnika i ukupnog prodajnog tima je temelj upravljanja prodajom. Voditelj prodaje upoznaje prodavače dodatnim informacijama o proizvodima i uslugama, mjesečnim i godišnjim očekivanjima, istraživanjem ponašanja potrošača, analizom konkurencije.

Rad prodavača prati se raznim kriterijima, a najčešće je riječ o prodajnim rezultatima, profitabilnosti, poslovnom ponašanju i osobnom razvoju. Neki od pokazatelja njihove učinkovitosti su prodaja po vrijednosti i volumenu, broj klijenata, broj posjeta, prezentacija, sastanaka, poznavanje proizvoda, komunikacijske vještine i pojavnost. Praćenje prodajnih performansi povećava aktivnost prodajne sile jer se tada pravovremeno može vidjeti prate li individualni rezultati predviđeni plan te sukladno tome uključiti dodatne aktivnosti, motivirati i nagrađivati. Dobra motivacija je ključ sjajne prodaje te motivirani timovi imaju energiju, entuzijazam, visoke performanse i uspjeh.

Čimbenici motivacije prodajnoga osoblja svakako su sljedeći (Barbir, 2004, str. 835): izazovni i mjerljivi ciljevi, mogućnost zarade od prodaje, stimulativni sustav nagrađivanja, želja za poslovnim uspjehom, zadovoljenje određenih potreba zarađenim novcem, atraktivnost usluge, uvjerenje o korisnosti usluge, sigurnost posla i zajamčena plaća, sklonost prijateljstvima i društvenim kontaktima, pisana ili usmena priznanja direktora firme, usmjerivanje i poklanjanje osobne pažnje prodajnom osoblju, očekivanja rukovoditelja prodaje, mogućnost osobnoga doprinosa poslu, analiza osobno ostvarenih planskih veličina, samopotvrđivanje osobe takmičenjem sa drugima, sloboda obavljanja na vlastiti način, korištenje vlastite kreativnosti i inicijative, dobri međuljudski odnosi i sl.

#### **4. SPECIFIČNOSTI KOMUNIKACIJE PRI OSOBNOJ PRODAJI OSIGURANJA**

Proces osobne prodaje osiguranja u ovom dijelu rada prezentirati će de kroz uobičajeni postupak koji prodavači osiguranja u Allianz osiguranju prakticiraju u svakodnevnom obavljanju svog posla. Iz informacija prikupljenih od voditelja prodajnog sektora valja izdvojiti sljedeće naglaske:<sup>4</sup>

- Financijska pismenost kupaca osiguranja je zadovoljavajuća, što znači da postojeći i potencijalni kupci razumiju funkcioniranje sustava osiguranja, odabiru uslugu sukladno sa svojim financijskim mogućnostima a u pregovaranje ulaze s povjerenjem prema osiguravatelju;
- Informatička pismenost je također na nivou tako da su postojeći i potencijalni kupci usluge osiguranja u uglavnom upoznati s proizvodima osiguranja, visinom premije i pogodnostima zahvaljujući interaktivnim web stranicama Allianz osiguranja;
- Unatoč mogućnostima i jednostavnosti sklapanja ugovora o osiguranju korištenjem on-line aplikacije, velika većina postojećih kupaca, a poglavito potencijalnih, preferira osobni kontakt s prodavateljem osiguranja.

Sukladno navedenim stavovima može se zaključiti da je osobna prodaja u osiguranju unatoč razvoju informatičke i komunikacijske tehnologije i dalje nezaobilazni alat marketinške komunikacije.

U nastavku rada razmotriti će se osobna prodaja osiguranja imovine i ukazati na čimbenike koji određuju uspješnog prodavača osiguranja. Posebno će se analizirati i ukazati na značaj prodajnog razgovora kao i faze koje su uobičajene pri zaključenju ugovora o osiguranju.

---

<sup>4</sup> Navedeni stavovi i mišljenja dobiveni su ljubaznošću voditelja prodaje Allianz osiguranja, te osobnim iskustvom studentice.

#### **4.1 Obilježja osobne prodaje osiguranja u marketinškom komunikacijskom spletu**

U marketinškom komunikacijskom spletu koji osiguratelji upotrebljavaju komunicirajući s korisnicima usluga, svojom se važnošću ističe osobna prodaja. To je jedan od najučinkovitijih oblika komuniciranja sa stalnim i očekivanim kupcima, jer se odvija bez posrednika (medija), a prodavač dobiva priliku da kroz razgovor i postupke izloži prodajnu poruku i pruži potpunu informaciju, odnosno da se odmah prilagodi povratnoj informaciji.

Osobna prodaja kao promocijska aktivnost u djelatnosti osiguranja predstavlja aktivnost kreativnog izravnog komuniciranja s osiguranicima u cilju stvaranja povoljnog raspoloženja prije, za vrijeme i poslije zaključenja osiguranja.

U poslovanju osiguravajućih društava osobna prodaja predstavlja neposredno predočavanje osigurateljeve prodajne poruke očekivanim korisnicima.

Pod pojmom prodavača u osiguranju podrazumijevaju se u prvom redu zastupnici i pribavljači koji se isključivo pojavljuju kao ponuđači osiguranja. Međutim, pod ovim pojmom podrazumijevaju se i svi djelatnici osiguranja koji stalno ili povremeno dolaze u kontakt s osiguranicima i na razne načine nude, zaključuju i promoviraju djelatnost osiguranja i rad svojih osiguravajućih kuća. U neposrednom kontaktu s osiguranikom postoje velike mogućnosti djelovanja, a sve one značajno utječu na promociju usluga osiguranja od kojih Frančišković (Uspješan prodavač osiguranja, 2004, str. 34) izdvaja:

- mogućnost potpunog zadovoljavanja želja i potreba postojećih osiguranika i pridobivanje novih,
- pružanje savjeta i pomoći osiguranicima,
- utjecanje na osiguranika u pogledu vrste osiguranja, prihvaćanja dopunskih osiguranja i slično,
- stvaranje dugoročnih odnosa s osiguranicima, odnosa povjerenja, srdačnosti i prijateljstva,
- proučavanje osiguranika, uočavanje osobina segmenata, uočavanje i izdvajanje potencijalnih osiguranika, utjecaj na zadržavanje osiguranika i korištenje saznanja u cilju unapređenja plasmana,
- korištenje mogućnosti sugeriranja kod neodlučnosti izbora oblika osiguranja ili rokova osiguranja,
- prikupljanje informacija o motivima osiguranja, potrebama i željama osiguranika i iskorištavanje tih podataka u cilju unapređenja plasmana itd.



Osim što omogućava provođenje osobne prodaje, rad na šalteru i terenu pruža neke druge mogućnosti. Svakodnevna prisutnost osiguranika, upoznavanje s njima i njihovim željama omogućava sposobnom djelatniku da, u suradnji s ostalim službama u osiguranju (služba za razvoj, ekonomska promocija, i sl.) dođe do značajnih podataka što se mogu iskoristiti u razvoju novih poslova, u provođenju promocije osiguranja, u stvaranju povoljne slike osiguravajuće kuće i slično.

Da bi mogao uspješno obavljati zadatke osobne prodaje, djelatnik često mora djelovati samoinicijativno i poznavati niz činjenica i stanja na području osiguranja, ponudu konkurentskih osiguratelja, sve prodajne tehnike, osnovne osobine osiguranika, novosti u poslovanju osiguranja s privatnim sektorom, alternativna rješenja kad je interesent neodlučan u izboru i slično.

Valja napomenuti kako je karakteristike uspješnog prodavatelja osiguranja i načine prodaje osiguranja u stručnoj literaturi opisao Frančišković (Kako uspješno prodavati osiguranje, 1989) koja predstavlja svojevrsni priručnik za prodavatelje osiguranja.

#### **4.2 Profil uspješnog prodavatelja osiguranja**

Ne postoji univerzalni obrazac koji bi bio primjenjiv za kreiranje uspješnog prodavača odnosno zastupnika osiguranja. Svoju karijeru uspješni prodavači stvaraju godinama a sam uspjeh ovisi o cijelom spletu okolnosti koje su tom uspjehu prethodile. Međutim, moguće je izdvojiti određene postavke i pravila bez kojih bi uspješna prodaja bila teško ostvariva (Frančišković, Kako uspješno prodavati osiguranje, 1989, str. 18):

- Prodavač osiguranja je jedan od nosilaca sustava informiranja u osiguranju. On je savjetnik osiguranika i organizator prodaje usluga osiguranja. Kao takav on je nosilac i realizator, a sve više postaje kreatorom politike komuniciranja u svojoj osiguravajućoj kući.
- S obzirom na svoje mjesto i ulogu u razmjeni tržišnih informacija, suvremeni prodavač dužan je potencijalnom osiguraniku pomagati pri rješavanju njegovog problema i donošenju odluke o zaključenju osiguranja, pružajući mu pravu informaciju u pravo vrijeme i na pravi način.
- Prodavač obavlja svoj društveni zadatak razvijajući s osiguranicima odnose suradnje, bez sumnjičavosti i nepovjerenja odnose ravnopravnosti i ljudskog dostojanstva.

Tako prodavač sve manje prodaje uslugu osiguranja, a sve više rješava probleme osiguranika. Prodavači bez znanja i stručne izobrazbe nemaju šanse za uspješno suvremeno poslovanje.

Sposobnosti prodavača dijele se na (Frančišković, Uspješan prodavač osiguranja, 2004):

- Fizičke se sposobnosti javljaju u obliku snage, izdržljivosti i sl. Uz rad prodavača vezani su razni fizički naponi (putovanje, stajanje i sl.). Zbog toga su izdržljivost i određeni stupanj fizičke snage neophodni za normalan rad.
- Senzorne (osjetne) sposobnosti vezane su uz rad osjetilnih organa. Za rad prodavača vrlo je važno da ima dobro razvijen sluh. Normalna slušna osjetljivost pretpostavka je za lakše komuniciranje s osiguranicima.
- Psihomotorne sposobnosti vezane su uz obavljanje raznih jednostavnih i složenih pokreta, koordinaciju i brzinu pokreta i sl. Ispitivanja su pokazala da spretni, brzi i okretni prodavači uspješnije komuniciraju s osiguranicima.
- Mentalne (umne) sposobnosti su psihičke sposobnosti u najužem smislu. U ovu grupu sposobnosti ulaze pažnja, pamćenje i inteligencija.

Znanja o osigurateljnoj struci, uvjetima osiguranja, razmjeni tržišnih informacija i općenitoj važnosti ovog posla za uspješno poslovanje osiguravajućih kuća, omogućuju prodavačima da shvate mjesto, ulogu i zadatke svog poziva. Ova znanja istovremeno djeluju motivirajuće potičući prodavače na ulaganje dodatnih napora i stjecanje novih znanja, kako bi bili što uspješniji organizatori prodaje usluga osiguranja. Posao prodavača takve je prirode da se u njemu neznanje ne može sakriti. Ovaj posao pruža mogućnosti uočljive afirmacije i priznanja kroz više zaključenih osiguranja, povećanje obuhvata osiguranja i slično.

Pet ključnih čimbenika neophodnih za uspješnost prodaje prema Majeru (2009, str. 212) su:

1. ***Dobro definiran proces prodaje*** koji podrazumijeva pridržavanje koncepta prodaje napredujući malim ali sigurnim koracima ka zacrtanom cilju.
2. ***Prodavač treba posjedovati osnovne vještine*** jer dobre prodajne vještine i odgovarajuće prodajne tehnike vode prema dobrim rezultatima u prodaji. To se dostiže konstantnim upravljanjem i treniranjem prodavača, a ona poduzeća koja posjeduju jaku kulturu treninga za prodavače, privlače (i zadržavaju) najbolje ljude iz svijeta prodaje.
3. ***Fokusiranje prodavača na prodaju***. Prioriteti i vrijeme prodavača na najbitnije aktivnosti koje će donijeti najveću korist. Kad prodavači imaju jasan fokus na stvari i aktivnosti koje

donose najveću korist, povećavaju i svoju produktivnost, a smanjuju vrijeme potrošeno na nevažne i neproduktivne zadatke.

4. **Poticanje i širenje vjere prodavača u vlastite sposobnosti.** Nadahnuti i poticati ljude da ulažu dodatne napore i ciljaju visoko, jedan je od najznačajnijih a opet najjednostavnijih putova pomaganja prodavačima prema višim razinama njihovog učinka.
5. **Rukovođenje koje njeguje i razvija potencijal prodavača.** Najuobičajenija pogreška koju organizacije čine je unaprijediti najboljeg prodavača u voditelja prodaje, čime uskraćuju sebi najboljeg proizvođača prometa, a svojim prodavačima daju neučinkovitog voditelja prodaje.

Zbog specifičnosti djelatnosti osiguranja, nepostojanja specijaliziranih škola i usmjerenja na fakultetima, dinamičnosti u primjeni i promjenama uvjeta i pokrića osiguranja, posebno je značajno znanje i izobrazba koju prodavači trebaju steći permanentnim i povremenim usavršavanjem na samom poslu. Ova znanja prvenstveno bi trebala biti vezana za poznavanje uvjeta i tarifa pojedinih osiguranja, poznavanje osiguranika i interesenata za osiguranje, kao i njihovih osobina, kulture ophođenja, organizacije rada, poznavanje poslovne organizacije pojedinih firmi – osiguranika i slično. Posebno je značajno stjecanje znanja s područja organizacije i vođenja prodajno-kupovnog procesa usluga osiguranja.

Osim poznavanja osiguranika, uvjeta i tarifa, za rad prodavača od presudne je važnosti poznavanje načina ophođenja s osiguranicima. Često zbog nedovoljnog poznavanja procesa komuniciranja s osiguranicima ostala znanja kojima prodavači raspolažu ne dolaze do izražaja. Način i kultura ophođenja vrlo su poželjna osobina prodavača, ali i najčešći predmet prigovora. Vrlo poželjne osobine također su stručnost, pomoć pri odlučivanju o izvoru raznih kombinacija, pri pružanju usluga osiguranja, povjerenje prema osiguranicima, zainteresiranost te izgled i urednost.

### **4.3 Proces prodaje osiguranja imovine**

Promatrano s marketinškog gledišta komunikacija je prodajni proces koji se sastoji od prezentacije, pregovaranja i prodaje. Kako bi se uspješno prodao proizvod osiguranja potrebno ga je prezentirati tako da sugovornicima, odnosno potencijalnim kupcima usluge osiguranja, bude razumljivo što im se nudi. Potom slijedi pregovaranje, budući se početni ciljevi sugovornika mogu uvelike razlikovati. Ukoliko je sugovornik zadovoljan prezentacijom prodavatelja usluge osiguranja i postignutim rezultatima pregovaranja tada je i proces prodaje ostvaren. Time je ujedno ostvarena i uspješna komunikacija.

U primjeru prodaje osiguranja imovine u Allianz osiguranju razmatra se slijed postupaka koji dovode do zaključivanja ugovora o osiguranju imovine: (1) priprema i izrada plana prodaje, (2) prodajni razgovor, (3) definiranje potreba osiguranika, (4) prezentacija proizvoda osiguranja, (5) pregovaranje i (6) zaključivanje ugovora o osiguranju.

#### **4.3.1 Priprema i izrada plana prodaje**

Za svaku marketinšku aktivnost nužno je izvršiti kvalitetnu pripremu. Pripremi se u konkretnom primjeru prodaje osiguranja imovine pristupa odgovorno i nastoji izbjeći rutinski pristup. Od prodavača se očekuje da se upozna s predmetom, provjeri valjanost dokumentacije, ažuriranje zakonskih propisa i postojanost, bonitet i likvidnost subjekta kojem se prodaje osiguranje. Sama izrada plana prodaje svodi se na određivanje: (1) ciljeva, (2) aktivnosti, (3) kupaca i (4) vremena.

1. Prodajni ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, realni, usmjereni rezultatu i vremenski određeni. S obzirom na specifičnosti proizvoda osiguranja ciljeve je uputno razlomiti na upravljive podciljeve. Npr: obnoviti 50 polica osiguranja imovine u 30 dana i prodati 100 novih polica u narednih šest mjeseci.
2. Prodajne aktivnosti podrazumijevaju taktiku prodaje. Za obnavljanje postojećih polica valja uspostaviti telefonski ili mail kontakt, SMS podsjetnik na istek police i dogovaranje termina razgovora.
3. Ciljni kupci u planu prodaje su krajnji korisnici do kojih se planira doći aktivnostima na društvenim mrežama.

4. Vremenska dimenzija podrazumijeva datume i rokove za sve gornje elemente kako bi se mogli definirati koraci i njihovu vremensku dimenziju. Vremenski plan treba biti fluidan - ako se podbaci u ostvarenju, prodajni plan može pomoći u traženju odgovora zašto i koji se korektivni koraci trebaju poduzeti.

Prodavači osiguranja imovine u Allianz u pri kreiranju planova prodaje koriste računalnu aplikaciju koja iz datoteke postojećih i potencijalnih osiguranika upozorava na isteke postojećih polica u tekućem mjesecu. Nadalje, koriste naloge dobivene od menadžera prodaje koje segmente tržišta iz svog djelokruga trebaju animirati, koje prezentacije trebaju obaviti te koje poslovne subjekte trebaju posjetiti u tekućem mjesecu.

#### **4.3.2 Prodajna komunikacija**

Prodajni razgovor je istovremena dvosmjerna komunikacijska aktivnost u toku koje sudionici u osobnom kontaktu razmjenjuju informacije uz mogućnost korištenja svih svojih izražajnih i opažajnih sposobnosti. Oba sudionika, prodavač osiguranja i osiguranik, aktivni su učesnici u recipročnoj razmjeni informacija. Prodajni je razgovor takav oblik tržišnog komuniciranja u kojem osiguranik ima najveću mogućnost aktivnog sudjelovanja u procesu komuniciranja.

Svrha prodajnog razgovora je zadovoljavanje informacijskih potreba osiguranika. Time se zapravo olakšava osiguraniku donošenje odluke o sklapanju osiguranja.

Zadatak je prodavača u prodajnom razgovoru da pružanjem prave informacije (baš one koju osiguranik treba), na pravi način (baš onako kako će tu informaciju osiguranik najlakše shvatiti), u pravo vrijeme (baš onda kada je osiguranik treba), što više pridonosi smanjenju percepcije rizika pri sklapanju osiguranja.

Rezultat prodajnog razgovora ovisi, o međusobnom djelovanju prodavača i osiguranika. Kao što ne postoje dva jednaka čovjeka, tako ne postoje ni dvije iste situacije pri nuđenju i zaključivanju osiguranja. Prodajni razgovor tipično je socijalna situacija na čiji rezultat utječu osobine osiguranika i osobine prodavača. Zbog toga i ne može biti govora o drukčijem pristupu prodajnom razgovoru od poznatog tzv. situacijskog pristupa. U tom pristupu prodavač na osnovi vlastite procjene situacije, tj. shvaćanja raspoloženja i ponašanja osiguranika i interesenta za osiguranje, prilagođava osiguraniku svoj način ponašanja.

Sva znanja prodavača, sav njegov uloženi trud, sve njegove sposobnosti – sve to doživljava svoju primjenu u prodajnom razgovoru. Pri tome je važno naglasiti da veću mogućnost za uspješno vođenje prodajnog razgovora ima onaj prodavač koji ovoj tipičnoj socijalnoj situaciji prilazi s većim stupnjem kulture ophođenja s ljudima.

U pravila lijepog ponašanja ulazi doslovce sve čime čovjek dolazi u kontakt s drugim ljudima. Tako se tim pravilima regulira i briga, odnosno potreba njege tijela i odijela. Radi se o osnovnim pravilima čistoće i urednosti. Za prodavača nije ni potrebno spominjati što znači voditi brigu o osobnoj čistoći.

Za prodavača osiguranja je neobično važno znati kako pravilno voditi razgovor. Prema pravilima lijepog ponašanja mišljenja sugovornika treba poštovati, a ako ga i želi pobijati - onda to čini na pristojan način, bez dizanja glasa, nervoznih i omalovažavajućih pokreta.

Pravila lijepog ponašanja (bontona) nisu obvezna, već su odlika kulturnog čovjeka. Ovo vrijedi općenito, ali ne i za prodavača. Ta su pravila sastavni dio kulture ponašanja prodavača, a time i dio njegove profesionalne obveze. Prodavač se mora pridržavati ovih pravila, jer se njegov posao sastoji iz niza međuljudskih kontakata, a uspješnost u tim kontaktima izravno ovisi o kulturi ponašanja.

Suvremeni prodavač svojom kulturom ponašanja pokazuje da je shvatio bit svojeg poziva. Ova spoznaja omogućuje mu da u svojem radu djeluje slobodno, stvaralački, a time aktivno pridonosi humanizaciji odnosa na relaciji osiguravajuće kuće – osiguranici

Komunikacija koja se uspostavlja s klijentom srž je prodajnog procesa, a budući da o njoj ovisi uspjeh prodaje, dobro pripremljen i pregovaranju vješt prodavač pristupiti će joj uvažavajući naredne faze provođenja prodajnog razgovora (Francišković, Uspješan prodavač osiguranja, 2004, str. 34): (1) kontakt, (2) definiranje potreba, (3) prezentacija i (4) zaključivanje ugovora koje se u nastavku detaljnije obrazlažu.

1. **Kontakt** s osiguranikom uspostavlja se pogledom, pozdravom, smiješkom, hodom itd. Na šalterima osiguranike treba pozdraviti u što je moguće kraćem roku. Pozdrav prijaznim i ugodnim glasom znak je dobrodošlice, a prilikom pozdrava potrebno je osiguraniku gledati u oči. Za prvi dojam koji se stvara kod "kupca" nije dovoljno samo pogledati i sa smiješkom pozdraviti osiguranika. Treba mu se i približiti. Približavanje je znak zainteresiranosti i susretljivosti prodavača. Rutina u radu prodavača, tj. robovanje šablonama bez istinskog suosjećanja prema ličnosti osiguranika i bez želje da s njim stupi u srdačan prijateljski kontakt, rezultira obično nedostatkom opće atmosfere u procesu

zaključivanja prodaje. Prodavač teško izbjegava određene navike u svom ponašanju, no ako svakom klijentu pristupa kao posebnoj ličnosti, manji je utjecaj rutine, više je ljudskosti u toj komunikaciji.

2. **Definiranje potreba osiguranika** bitan je preduvjet za izvođenje prikladne prezentacije usluga osiguranja. U procesu komuniciranja s osiguranikom prodavač može neposredno saznati za njegove želje i potrebe i s tim željama i potrebama prilagoditi svoje ponašanje. Utvrđivanje potreba osiguranika mora teći neprimjetno tijekom razgovora s osiguranikom. Postavljanje pitanja i razgovor s osiguranikom najbolja su prilika za upoznavanje. Nema nekih posebnih pravila postavljanja pitanja. To je i razumljivo, jer se situacija zaključenja osiguranja neprekidno mijenja, ovisno o vrsti osiguranja, osiguraniku i načinu zaključenja osiguranja. Ima, naime, osiguranika koji točno znaju što žele i to jasno kažu. Ima ih koji su se došli samo upoznati s ponudom neke vrste osiguranja.
3. **Prezentacija proizvoda osiguranja** ima za cilj smanjiti percepciju rizika zaključenja osiguranja na najmanju mjeru i uvjeriti osiguranika da rješenja koja mu se nude stvarno obećavaju postkupovno zadovoljstvo. Ako su pravilno utvrđene potrebe osiguranika onda se u prezentaciji osiguranja mogu predočiti osiguraniku sve koristi koje ono može imati za njega. Ukoliko nisu poznate stvarne potrebe osiguranika postoji vjerojatnost prezentiranja nepotrebnih informacija čime se gubi vrijeme i smisao prezentacije. Rizik zaključenja osiguranja smanjuje se povećanjem količine informacija kojima osiguranik raspolaže o nekom osiguranju. Poruke kojima se informira osiguranik o osiguranju moraju po svojem sadržaju i načinu prenošenja djelovati vjerodostojno. Zadatak je prodavača da kao organizator zaključenja osiguranja pruži osiguraniku dovoljan broj razumljivih, zanimljivih i uvjerljivih poruka. Prodavač je uspio ako je osiguranik poistovjetio rješenje svojeg problema s ponuđenim rješenjem. Pri prezentaciji osiguranja valja imati na umu da li je osiguranik predstavnik neke tvrtke ili pojedinac o čemu ovisi način uspostavljanja kontakta. U prigodni materijal za olakšanje prezentacije ubrajaju se prospekti, brošure, pravila osiguranja, cjenici i drugo.
4. **Zaključivanje ugovora** konačni je cilj svakog prodavača. Neki se osiguranici brže i lakše odlučuju o zaključenju osiguranja, dok drugima treba duže vrijeme. Ovisno o dobi, spolu i ostalim osobinama donošenje odluke o zaključenju osiguranja poprima različite oblike. Kod većine osiguranika prisutna je želja da sami pristanu na osiguranje, a ne da im se nameće. Uvažavajući navedeno, prodavači moraju biti vrlo suzdržani i pažljivi u svojem ponašanju, moraju na određeni način pružiti mogućnost osiguraniku da se sam odluči. Osiguraniku je obično potreban mir da bi se odlučio. Iskusan prodavač zna kada stati s

iznošenjem podataka o osiguranju. Osiguranicima su informacije o osiguranju nužne da bi lakše donosili odluke o zaključenju osiguranja. Zaključenje osiguranja nepredvidiv je čin u svim svojim pojavnim oblicima. Pri zaključivanju prodajnog razgovora korisno je upoznati osiguranika i s postkupovnim akcijama, kao što su, na primjer, neophodne radnje koje treba poduzeti pri prijavljivanju i naplati štete. Također valja upozoriti na rizike koji su pokriveni i one koji nisu pokriveni policom osiguranja kako ne bi došlo do nesuglasica i negodovanja pri nastanku određenog osiguranog slučaja.

Uspješno zaključivanje ugovora o osiguranja poželjno je dovršiti uz sitne poklone i pažnje kao što su, na primjer, naljepnica, privjesak, kalendar ili neka druga sredstva unapređenja prodaje, što će učvrstiti povjerenje i naklonost osiguranika i pospješiti daljnju suradnju.

#### **4.4 Kritički osvrt**

Prethodno analizirani primjer prodaje osiguranja u prvi plan stavlja osobnog prodavača i osiguravajuće društvo koju on zastupa. Cjelokupno umijeće prodavatelja, njegove sposobnosti i vještine, spoj teorijskog poznavanja marketinške komunikacije i osobnog iskustva dolaze do izražaja u osobnom kontaktu s kupcem osiguranja.

Marketinški menadžeri osiguravajućih društava (poput Allianz) u središte svojih aktivnosti stavljaju kupca – osiguranika uz potpuni nadzor proizvoda osiguranja, cijene, prezentacije i prodaje koji moraju biti kvalitetno obavljani. Nadalje oni rade analizu tržišta i odabiru ciljno tržište, odlučuju koji su proizvodi potrebni kupcu, kako promovirati proizvode i uz koju cijenu.

Prodajno osoblje i zastupnici osiguranja rade u skladu s zacrtanom marketinškom strategijom i marketinškim programima sukladnim poslovnoj politici osiguravajućeg društva.

Teorijski promatrano ako je marketinški program pravilno proveden i prezentiran dolazi do razmjene, odnosno transakcije, čiji je rezultat za davatelja usluge ostvarenje određenog dohotka, a za korisnika zadovoljenje potrebe zbog koje je i bio motiviran za kupnju, odnosno potrošnju.

Taj proces razmjene odvija se na tržištu. Prema Kotleru, (2003, p. 128) tržište se sastoji od svih potencijalnih kupaca koji dijele neku određenu potrebu ili želju, a koji bi mogli biti spremni i sposobni, da se angažiraju u razmjeni za zadovoljenje takve potrebe ili želje.



Najvažniji dio okruženja je tržište. Ono je i polazna i završna točka svih marketinških napora osiguravajućeg društva. Tržište se sastoji od svih potencijalnih kupaca koji dijele potrebu za sigurnim životom bez straha od neizvjesnosti i umanjenja rizika od neželjenih posljedica, a koji bi mogli biti spremni i sposobni da se angažiraju u razmjeni za zadovoljenje takve potrebe ili želje. Veličina tržišta osiguranja ovisi o broju osoba koje pokazuju potrebu i imaju sredstva, koja su voljni ponuditi u zamjenu za ono što žele.

Tržišni potencijal usluga osiguranja predstavlja onu količinu usluga koju će svi osiguranici na određenome području kupiti u određenome razdoblju a izražava se (Barbir, 2004, str. 823): brojem zaključenih ugovora o osiguranju (polica) ili novčanim efektima - iznosom premija po policama (policirana premija).

Svjesni svog tržišnog potencijala, snage konkurencije, uvjeta na tržištu osiguranja i vanjskom okruženju, marketinški stručnjaci u Allianz u kao najvažnije čimbenike uspješne prodaje osiguranja navode kvalitetu usluge i motiviranosti prodajnog osoblja za prodaju te na tome zasnivaju svoju konkurentsku prednost na tržištu osiguranja.

Kvaliteta je u analiziranom primjeru višekratno isticana i od strane prodavača osiguranja i od strane kupca police osiguranja. S obzirom da se radilo o kontinuiranom nastavku osiguranja imovine kupac je imao spoznaje o kvaliteti osiguravatelja kao osiguravajućeg društva. Karakteristike koje doprinose dobroj ocjeni kvalitete osiguravatelja prije sklapanja ugovora o osiguranju su (Barbir, 2004, str. 828): ukupna imovina osiguravatelja, financijska snaga osiguravatelja, likvidnost i solventnost osiguravatelja, poslovne zgrade, kvalitetno uređeni poslovni prostori osiguravatelja, javni imidž koji određeni osiguravatelj ima u javnosti, iskustva drugih osiguranika s određenim osiguravateljem (posebnu slučaju likvidacije štete) i slično.

Međutim, valja naglasiti kako je komunikacija prodavatelj-kupac presudna za doživljaj kvalitete usluge. Obrazovanje, stručnost i vještina prodavatelja doprinose ugođaju povjerenja i svojevrsne prisnosti. To do izražaja dolazi posebice kod produljenja ugovora o osiguranju kada se kupac susreće s "poznatim" prodavačem.

Neovisno o tome što kupac od ranije poznaje materiju osiguranja prodavač pri nuđenju nove police obvezno osiguranika upoznaje s opsegom pokrića i svim važnim odredbama govora o osiguranju. Prodavač pri tome "prepoznaje" potrebe osiguranika i predlaže mu najkvalitetniju varijantu ugovora o osiguranju. Odnos koji se pri tome uspostavlja između prodavača i kupca je fer odnos i kupac će takovu uslugu cijiniti.

Iako sam čin prodaje police osiguranja u poslovnici ili na terenu traje razmjerno kratko (oko sat vremena), njegova priprema, odnosno odabir tržišnog segmenta, izrada programa nastupa, način i metode pregovaranja i post prodajne obveze od prodavača osiguranja traže puni angažman.

Trenutak kada prodavač kupcu predaje svoju posjetnicu s osobnim brojem telefona uz napomenu "nazovite u slučaju nastupa štetnog događaja" stavlja tog prodavača na dispoziciju kupcu u bilo kojem trenutku.

Iz navedenog osvrta se nameće pitanje mogućeg poboljšanja učinkovitosti prodajnog osoblja Allianz osiguranja. Temeljem usvojenih teorijskih čimbenicima koji neposredno djeluju na učinkovitost osobne prodaje, moguće je ukazati na problematiku permanentne edukacije djelatnika koji sudjeluju u prodaji osiguranja kao i njihove motiviranosti za što kvalitetnijim objavljivanjem funkcije prodaje te u tom smislu predložiti određena unaprjeđenja.

#### ***4.4.1 Potreba za permanentnim educiranjem prodajnog osoblja***

Potreba za permanentnim educiranjem prodajnog osoblja sukladna je modelu cjeloživotnog obrazovanja a proizlazi iz činjenice dinamičnih promjena na tržištu osiguranja koje slijede razvoj informatičkih i komunikacijskih tehnologija kao i promjena u strukturi rizika predmeta osiguranja.

Osiguravatelji se učestalo susreću s zahtjevima za osiguranjem nekog novog oblika rizika, što od njih iziskuje dobro poznavanje svih promjena na tržištima proizvoda i usluga.

Kao primjer mogu se navesti novi materijali koji se koriste u građevinarstvu, električni i elektronički uređaji, noviteti u automobilske industriji, novi tipovi plovnih i letećih objekata, suvremene vrste zabavnih parkova i slično.

Od osiguravatelja se očekuje da prihvati rizik osiguranja svih tih vrsta (u protivnom će to učiniti njihova konkurencija) što iziskuje permanentno praćenje stanja na tržištu osiguranja. Razvidno je kako u tome moraju pored menadžmenta sudjelovati i svi zaposlenici osiguranja a što se posebno odnosi na prodajno osoblje odnosno zastupnike osiguranja.

Razvoj zaposlenika prodaje kroz edukacije i treninge valja provoditi prema usvojenim metodama stručnih i za to osposobljenih instruktora u sklopu Allianz ili korištenjem usluga

neke od stručnih organizacija. U narednoj tablici predlažu se treninzi za unaprjeđenje osobne učinkovitosti prodavača prema predlošku trenerske i konzultantske tvrtke Methodus d.o.o.

**Tablica 3. Prijedlog treninga za unaprjeđenje učinkovitosti osobne prodaje**

<b>UNAPRJEĐENJE OSOBNE UČINKOVITOSTI</b>	
<b>JAVNI NASTUPI I PREZENTACIJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unaprjeđenje tehnike za motivaciju klijenta</li> <li>- unaprjeđenje tehnike za privlačenje i održavanje pažnje klijenta</li> <li>- neverbalan govor tijekom prezentacije</li> <li>- upravljanje vlastitim emocionalnim stanjem</li> </ul>	<b>USPJEŠNO KOMUNICIRANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vještina davanja i primanja povratne informacije</li> <li>- ograničavajuća uvjerenja u komunikaciji</li> <li>- vježbanje komunikacije na prikazima stvarnih slučajeva iz poslovnog života</li> </ul>
<b>UPRAVLJANJE STRESOM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stres i njegovi simptomi</li> <li>- izvori stresa</li> <li>- osobni plan suočavanja sa stresom</li> </ul>	<b>PREGOVARANJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razlikovanje pozicija i interesa</li> <li>- prepoznavanje svojih i tuđih potreba i interesa</li> <li>- ograničavajuća uvjerenja u pregovaranju</li> </ul>
<b>UPRAVLJANJE VREMENOM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- načela efikasnog upravljanja vremenom</li> <li>- efikasno naspram efektivnog (djelotvorno naspram učinkovitog)</li> <li>- postavljanje realističnih ciljeva</li> </ul>	<b>RJEŠAVANJE SUKOBA S KLIJENTOM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razlikovanje pozicija od potreba</li> <li>- preusmjeravanje ljutnje</li> <li>- raspršivanje (difuziranje) bez daljnje eskalacije nezadovoljstva.</li> </ul>
<b>NAPREDNE PRODAJNE VJEŠTINE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pozitivna interpretacija – reframing</li> <li>- matrice upravljanja vremenom – hitno &amp; važno,</li> <li>- učinkovito &amp; djelotvorno</li> <li>- motivacija i ambicioznost</li> <li>- upravljanje vlastitim emocijama – razvoj prodajnog entuzijazma</li> </ul>	<b>EMPATIJA I ASERTIVNOST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iskreno i zainteresirano zanimanje za drugu stranu</li> <li>- asertivnost kao životni stav</li> <li>- osvještavanje granice između osobne i tuđe odgovornosti</li> <li>- vlastite vrijednosti i osjećaj sigurnosti</li> </ul>

Izvor: prema predlošku Methodus d.o.o. dostupno na <http://www.methodus.org/>

Sustavnim educiranjem i treninzima prodajnog osoblja i zastupnika osiguranja prema prikazanom modelu postigla bi se konstantna osvježenja (engl. *Refreshment*) usvojenih znanja i vještina prodavača, čime bi se osigurala dostignuta pozicija na tržištu osiguranja.

#### **4.4.2 Motivacija i samomotivacija**

Postoji mnoštvo alata za uspješnu motivaciju prodajnog osoblja. Najsnažniji motivator svakako je dobro osmišljeni kompenzacijski paket, što znači izbalansirana kombinacija plaće, provizija i bonusa, usklađena s očekivanjima i jedne i druge strane.

Uobičajena poticajna sredstva poput sustava bonusa i materijalnih kompenzacija koji se primjenjuju u Allianz predstavljaju općeprihvaćeni oblik motivacije. Iako se materijalno u hijerarhiji potreba smatra najnižim oblikom motiviranja, novac je nezamjenjiv za ostvarenje egzistencije zaposlenika. Tom spoznajom se vodi i prodajni menadžment Allianz čime pojednostavljuje sve druge motivacijske tehnike. Upravo u tom segmentu postoji prostor za unaprjeđenje motiviranosti prodavatelja osiguranja a time i poboljšanja njihove učinkovitosti.

Prijedlog za unaprjeđenje motiviranosti prodajnog osoblja i zastupnika osiguranja temelji se na interindividualnom pristupu odnosno prihvaćanju činjenice da je svaki prodavač ima vlastita stajališta i potrebe.

Pojedincima je motiv povjerenje u pravednost i transparentnost sustava nagrađivanja. Stjecanjem povjerenja u sustav koji bilježi individualne uspjehe u prodaji i ostvarenje bonus plana ostvaruje se sigurnost i izbjegavaju trošenje vremena i energije na provjere naknada za pravednu kompenzaciju.

Neki prodavači smatraju da je za motivaciju ključno poštovanje i osjećaj pripadnosti što podrazumijeva određeni stupanj slobode, individualni prodajni teritorij, portfelji korisnika ili kvotu ali isto tako i pravo na pohvalu i javno priznanje.

Prepoznavanjem osobnih motivacijskih potreba prodavača moguće je ostvariti različite motivacijske strategije za različite "motivacijske tipove" prodavača.

Za motivaciju iz aspekta djelatnika najvažnija je samomotivacija odnosno svjesno i aktivno djelovanje na nju, a iz perspektive tvrtke i voditelja prodaje kvalitetna pravovremena selekcija.

Kako bi se navedene mjere mogle učinkovito implementirati u sustav Allianz potrebno je od strane prodajnog menadžmenta uspostaviti poticajno i natjecateljsko okruženje s dobro izbalansiranim sustavom plaća, provizija i bonusa, usklađenih s individualnim očekivanjima prodavača i zastupnika osiguranja.

Pored izgradnje kvalitetnog međuodnosa menadžer – prodajno osoblje koji je zalag za kreiranje odgovarajuće strategije motivacije, potrebno je redovito provoditi edukacije, treninge, radionice i seminare. Pri tome se ne smije izostaviti uspostava učinkovitih komunikacijskih kanala koji će osigurati kvalitetan protok informacija.

## **5. ZAKLJUČAK**

Osobna prodaja je kreativni oblik promocije u kojem prodavač u neposrednoj komunikaciji s kupcem pozitivno djeluje na raspoloženje kupca, pruža mu informacije o proizvodu, pomaže pri izboru, uvjerava kupca u ispravnost odluke o kupovini, utječe na donošenje odluke o kupovini te ostvaruje prodaju.

Prilagođavajući se gospodarskim i tržišnim trendovima osiguravajuća društva sve više, stručnije i organiziranije posvećuje pažnju osiguranicima, istražuju sve čimbenike funkcioniranja tržišta osiguranja, političko i ekonomsko okruženje u kojem djeluju, snagu, prednosti i nedostatke konkurencije, a sve to uz sve širu i cjelovitiju primjenu integralnog marketinga kao efikasne poslovne politike za postizavanje kontinuiranog rasta i dobiti osiguravajućih kuća. Tržišno se orijentirajući, osiguravajuća društva koriste poslovnu filozofiju i praksu integralnog marketinga kao učinkovite metode za postizanje optimalnog dobitka kroz zadovoljenje potreba, želja i interesa osiguranika.

Spoznavši važnost osobne prodaje, osiguravatelji nastoje sve više i cjelovitije educirati i razviti mrežu zastupnika, poduzeća i agencija za posredovanje u osiguranju kao i prodavatelje na šalterima poslovnica, koji neposredno utječu na opseg zaključenja i obuhvat osiguranja.

U kreiranju ponude svojih proizvoda, osiguratelji koriste brojne činioce koji im stoje na raspolaganju. Ovi se činioci obično grupiraju u splet asortimana usluga osiguranja, kreiranje politike premija osiguranja, splet distribucije i konačno promocijski splet. Izborom najpovoljnije kombinacije, osiguratelji se prilagođuju željama i potrebama tržišta. Osobna prodaja je pritom prisutna i priznata u svim kombinacijama.

Kao opći zaključak provedenog istraživanja u završnom radu nameće se teza kako je komunikacija jedan od preduvjeta uspješnog nastupa osiguravajućeg društva na slobodnom tržištu osiguranja. Allianz osiguranje u svom poslovanju permanentno komunicira s

postojećim i potencijalnim korisnicima osiguranja. Pri tome marketinški tim koristi sva dopuštena sredstva komuniciranja, sve dostupne medije i načine marketinške komunikacije.

Allianz osiguranje ima svoju prodajnu politiku, svoj kodeks ponašanja prodavača kao i poseban odnos prema osobnoj prodaji kao nosiocu neposredne komunikacije s kupcima. Stalnim ulaganjem u razvoj profila osobnog prodavača kroz sustav aktivne edukacije, cjeloživotnog obrazovanja, praćenja svjetskih trendova u osobnoj prodaji, uključivanjem u prodavača u svijet društvenih i socijalnih mreža, elektroničkog komuniciranja, mobilnih aplikacija a time i dostupnosti 24/365 uz adekvatno nagrađivanje stvara se konkurentska prednost na tržištu osiguranja. Kao potvrda navedenog je i stalan porast udjela bruto zaračunatih premija na hrvatskom tržištu osiguranja koji od dolaska na hrvatsko tržište raste po stopi 0,5% godišnje.

Iz praktičnog dijela istraživanja teme osobne prodaje osiguranja mogu se izdvojiti slijedeće spoznaje do koji se došlo sudjelovanjem u osobnoj prodaji:

- Osobna prodaja je složeni splet elemenata među kojima se izdvajaju: ponuđeni uvjeti prodaje, kvaliteta i odnos prodavača sa kupcem, te imidž osiguravatelja;
- Svakom zaključenju osiguranja prethodi kvalitetna priprema koja se sastoji od istraživanja želja i potreba osiguranja;
- Svaki prodavač osiguranja je ujedno i istraživač tržišta osiguranja;
- Dojam koji se stječe pri prvom susretu prodavača i kupca je ujedno i najvažniji dojam;
- Dvostranom komunikacijom postiže se da pri prodaji osiguranja ne priča prodavač o uslugama i servisu osiguranja, nego osiguranik o svojim problemima i željama;
- Prodavač mora biti spreman na prigovore i znati ih mirno, ljubazno i bez uzbuđenja rješavati;
- Dobro pripremljen prodavač koji dobro poznaje sva svojstva i uvjete osiguranja kojeg nudi, kao i osiguranika i njegove probleme uspješno se može nositi sa svim prigovorima;
- Prodavač svoj siguran nastup i kvalitetno prezentiranje proizvoda osiguranja temelji na činjenici da je osobna prodaja dvosmjerna aktivnost u kojoj prodavač može neposredno promatrati reakcije osiguranika te poznavanje značenja pojedinih oblika ponašanja kao i znakova koje osiguranik daje od sebe, može prilagođavati svoj način ponašanja.

U traženju odgovora na uvodno postavljeno pitanje: što prodavača čini uspješnim? nameće se odgovor kako ne postoji jedinstven obrazac koji bi prodavaču mogao pomoći da bude uspješan prodavač, ali će mu osobine znanje i komunikativnosti, samopouzdanje, mogućnost

stvaranja dobrih odnosa s kupcima, empatija i osjećaj za raspoloženje kupaca sigurno doprinijeti učinkovitosti prodaje.

Marketinška komunikacija se u uvjetima sve veće konkurencije na tržištu osiguranja nameće kao instrument uspješnosti i opstojnosti na tržištu. Naime, umijeće prezentiranja vlastitih prednosti nad konkurencijom, najbolje je prezentirati postojećim i potencijalnim kupcima proizvoda osiguranja u prodajnom razgovoru između prodavatelja i kupca. Jer nije dovoljno biti pouzdan, kvalitetan i učinkovit osiguravatelj ako to nije poznato širokom krugu potencijalnih osiguranika.

## LITERATURA

1. Allianz. (12. 8 2016). Dohvaćeno iz Allianz Zagreb: <https://www.allianz.hr/privatni-korisnici/o-nama/>
2. Barbir, V. (2004). Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja. *Ekonomski pregled*, 55(9-10), str. 815-839.
3. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1995). *Marketing*. Zagreb: MATE.
4. Frančišković, I. (1989). *Kako uspješno prodavati osiguranje*. Zagreb: Croatia - zajednica osiguranja imovine i osoba.
5. Frančišković, I. (2004). Uspješan prodavač osiguranja. *Svijet osiguranja*, 2(8), 31-41.
6. Grbac, B. (2005). *Marketing - koncepcija, imperativ, izazov*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
7. HANFA. (2015). *Godišnje izvješće 2014*. Zagreb: Hrvatska agencija a nadzor financijskih institucija. Preuzeto 12. 8 2016 iz <http://www.hanfa.hr/HR/nav/109/godisnje-izvjesce.html>
8. Hanić, H., & Domazet, I. (2012). Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija. *Marketing*, str. 3-15.
9. Kesić, T. (1997). *Marketinška komunikacija*. Zagreb: MATE d.o.o.
10. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio d.o.o.
11. Kotler, P. (2003). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE.
12. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga* (4 izd.). Zagreb: Mate d.o.o.
13. LZ. (2009). *Hrvatska opća enciklopedija - 11*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.

14. Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Zagreb: Institut Prodaje - obrt za unaprjeđenje prodaje.
15. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Mihić, M. (2006). *Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Split.
17. Petar, S. (2003). *Kako se uspješno prodati*. Zagreb: Mozaik knjiga.
18. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.
19. Vojvodić, K. (2013). Izazovi elektroničkoga pregovaranja. *Ekonomski vijesnik*, 26(2), 586-597.
20. Žitinski, M. (2010). *Kultura poslovnoga komuniciranja*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis tablica**

Tablica 1. Prednosti i nedostaci osobne prodaje .....	6
Tablica 2. Obilježja uspješnih prodavača.....	13
Tablica 3. Prijedlog treninga za unaprjeđenje učinkovitosti osobne prodaje.....	37

### **Popis shema**

Shema 1. Jednostavni model dvočlane - dvosmjerne komunikacije.....	8
Shema 2. Uvjetni model efikasne osobne prodaje .....	9
Shema 3. Dimenzije kvalitete usluga .....	22