

Marcin Wojciel

PROPOZYCJA USPRAWNINIENIA PROCESU PLANOWANIA SPRZEDAŻY USŁUG UBEZPIECZENIOWYCH W SEKTORZE MSP

Jednym z kluczowych zadań firmy ubezpieczeniowej jest planowanie sprzedaży usług ubezpieczeniowych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dokładność planowania jest wyzwaniem, które powoduje ciągłe poszukiwanie możliwości jego doskonalenia. Celem artykułu jest prezentacja propozycji usprawnienia planowania sprzedaży w aspekcie regionalnym. Narzędziem doskonalenia jakości planu jest użycie zmiennej makroekonomicznej odzwierciedlającej zróżnicowanie popytu na ubezpieczenia dla małych i średnich przedsiębiorstw. Zmienną, która wydaje się najlepiej realizować powyższe zadania, jest miernik produktu krajowego brutto (PKB) wytworzonego w regionach. Ponieważ PKB nie jest rejestrowane na dostatecznie niskim poziomie regionalnym, jego wartość musi być szacowana. Okazuje się, że miernik ten może być aproksymowany z dużą dokładnością przez dochody ludności brutto. Zmienna ta jest dostępna dla dostatecznie małych jednostek terytorialnych, ponadto jest publikowana z mniejszym opóźnieniem niż regionalne PKB. W opracowaniu pokazano propozycję rozwiązania problemu wraz z algorytmem tworzenia planu.

Planowanie sprzedaży można rozpatrywać w dwu podstawowych aspektach. Pierwszy z nich to właściwe określenie wolumenu sprzedaży w kolejnym okresie rozliczeniowym. Można go umownie nazwać *czasowym wymiarem planowania*. W tym przypadku planuje się przyszłą sprzedaż w określonym przedziale czasowym. Aby zrobić to dobrze, trzeba wziąć pod uwagę przewidywany rozwój rynku, przeanalizować działania konkurencji oraz własne cele i priorytety. Wypadkową tych wszystkich elementów powinien być plan, który maksymalizuje zadany efekt biznesowy – np. wolumen lub stopę zysku. Jednocześnie jakość planu oceniana jest stopniem jego realności przy dostępnych środkach (zasobach).

Drugi aspekt planowania sprzedaży usług ubezpieczeniowych to podział planu krajowego na terytorialne jednostki organizacyjne wchodzące w skład działu sprzedaży – innymi słowy, wyznaczenie celów sprzedaży dla zespołów odpowiadających za sprzedaż na poszczególnych terytoriach. Można to nazwać *terytorialnym wymiarem planowania*. Wydaje się on być nie mniej ważny niż poprzedni ze względu na skutki, jakie dla wyników działalności ma niewłaściwie zaplanowana wielkość sprzedaży w poszczególnych obszarach terytorialnych. Łatwo można sobie wyobrazić sytuację, w której przez zastosowanie prostego mnożnika jako podstawy wyznaczania planu (np. każdy region powinien sprzedać o 30% więcej niż sprzedał w roku ubiegłym) doprowadza się do stworzenia nierealistycznego planu. Dla regionów, które mają bardzo wysoki udział w rynku, plan sprzedaży może okazać się niewykonalny, regiony zaś, które mają niewielki udział w rynku i istnieje tam rezerwa niewykorzystanych możliwości – łatwo realizują plan. Nie zostaną jednak osiągnięte dodatkowe efekty wynikające z motywującego działania ambitnego, realistycznego planu. Ponadto może się pojawić oportunistyczne dążenie do niepodjęcia wysiłków, które zabezpiecza przed nadmiernym obciążeniem zadaniami planowymi wynikającymi z zastosowania metody mnożnikowej w kolejnych latach. Powoduje to zwiększenie ryzyka niepowodzenia w dążeniu do realizacji założonego poziomu sprzedaży. W części regionów personel sprzedaży może być sfrustrowany niemożnością realizacji wygórowanego planu, w innych regionach personel sprzedaży może być niewystarczająco zmotywowany.

Propozycja zmierzająca do poprawy jakości procesu planowania sprzedaży ubezpieczeń na rynku małych i średnich przedsiębiorstw w rozbiciu na jednostki terytorialne wymaga ustalenia definicji przedsiębiorstw uważanych za należące do sektora małych i średnich (MSP). Zwykle przyjmuje się w Polsce, że górną granicą jest zatrudnienie do 50 osób i obrót roczny nieprzekraczający 4 mln euro. Przekroczenie którejkolwiek z granic powoduje przesunięcie przedsiębiorstwa poza sektor MSP.

Propozycja modyfikacji procesu podziału krajowego planu sprzedaży ubezpieczeń dla firm z grupy MSP, polegająca na wprowadzeniu do analizy regionalnych zmiennych makroekonomicznych, odchodzi od dotychczas stosowanej logiki procesu planowania opartego głównie na planowaniu oddolnym, gdzie jednostki terenowe, będące najbliżej klientów, proponowały możliwą do osiągnięcia wartość sprzedaży, mierzoną najczęściej wartością składki przypisanej. Zebrane w ten sposób dane stanowiły podstawę negocjacji z jednostkami terenowymi w celu uzyskania sumarycznego, planowanego na kolejny rok wzrostu sprzedaży. Ten sposób planowania ma bardzo istotną zaletę, mianowicie osiąga się wyższy niż w przypadku planu narzuconego z góry stopień identyfikacji jednostek z tak wypracowanymi celami sprzedażowymi. Wadami takiego postępowania są duża czasochłonność oraz fakt, że utrwała ono dotychczasową terytorialną strukturę sprzedaży. Innymi słowy, regiony o wysokim udziale w rynku muszą go powiększać szybciej niż regiony o niskim udziale w rynku.

Ważnym elementem planowania sprzedaży jest pomiar poziomu udziału w rynku w poszczególnych regionach. Stąd konieczność zbudowania modelu, który pozwoliłby określić wielkość wolumenu rynku ubezpieczeniowego w regionach, a dzięki temu zmierzyć (oszacować) udział w rynku, jaki mają poszczególne jednostki terytorialne towarzystwa.

W celu określenia potencjału rynku ubezpieczeń MSP w regionach najlepszą metodą byłoby zbudowanie pełnego modelu ekonometrycznego opartego na wytypowanych zmiennych. Brak danych odpowiedniej jakości dotyczących reprezentatywnej próby podmiotów sprawia, że stosuje się odmienne podejście oparte na porównaniu względnej siły ekonomicznej regionów. Pomiar odbywa się za pomocą zmiennej/zmiennych, które w sposób wystarczająco dokładny charakteryzują region, a jednocześnie wykazują się silną korelacją z popytem na usługi ubezpieczeniowe zgłaszanym przez klientów z MSP. Po wstępnej analizie najbardziej obiecującą zmienną wydaje się być PKB w regionie (aproksymowane przez całkowite dochody ludności brutto).

W literaturze brakuje opracowań dotyczących ekonometrycznego modelowania rynku ubezpieczeń MSP. Istniejące konstrukcje modelowe odnoszą się zwykle do segmentu klientów indywidualnych. Specyfika klientów z sektora MSP powoduje, że nie można bezpośrednio zastosować metod przyjętych do analizy popytu na ubezpieczenia zgłaszanego przez klientów indywidualnych ani technik stosowanych przy badaniu popytu zgłaszanego przez duże firmy. Dlatego należało przeprowadzić nowe rozważania, opierając się na dotychczasowych rozwiązaniach.

Wobec niemożliwości oparcia procesu modelowania, który prowadziłyby do precyzyjnego planu sprzedaży w regionach, na danych opisujących potencjał rynku, należało zmienić podejście i zastąpić miary absolutne zastępczymi oszacowaniami. Podstawą stało się określenie względnych potencjałów w poszczególnych regionach. Stworzenie takiego modelu, w pełni weryfikowalnego, wymagałoby informacji o zgłaszanym w regionach popycie. Najbardziej obiecującą i łatwo dostępną zmienną jest miernik PKB wytworzonego w regionie. Jest to dostatecznie duży agregat gospodarczy, ogólnie przyjęty w opisie poziomu rozwoju gospodarczego. Widoczne jest również silne powiązanie tego miernika z innymi potencjalnymi zmiennymi – PKB jest silnie skorelowany z liczbą pracujących, wartością środków trwałych, dochodami ludności itp.

Poważnym problemem związanym z wykorzystaniem tej zmiennej jest niedostępność bieżących danych statystycznych. Występuje tu prawie dwuletnie opóźnienie w publikacji potrzebnych danych statystycznych. Jest to zbyt duża zwłoka, dlatego konieczne jest poszukiwanie zmiennej, która publikowana jest z mniejszym opóźnieniem. Uzasadnionym wyborem wydaje się być całkowity dochód ludności brutto, który jest wysoce skorelowany z PKB wytworzonym w regionie¹, a jed-

¹ Dla wojewódzkich danych z 2005 r. współczynnik korelacji liniowej Pearsona r wynosi 0.99679.

nocześniej występuje mniejsze, niż w przypadku PKB, opóźnienie publikacji. Dane o dochodach ludności są dostępne na poziomie powiatów, co jest zgodne z najniższym poziomem podziału na jednostki terytorialne w towarzystwie ubezpieczeniowym. Jednostki terytorialne działu sprzedaży firm ubezpieczeniowych często obejmują obszar jednego lub kilku powiatów (wyjątkiem mogą być wielkie miasta).

Porównanie podziału regionalnego dochodów ludności z wynikami sprzedaży w 2005 r. (por. tab. 1) pokazuje, że aktualne terytorialne zróżnicowanie poziomu sprzedaży usług ubezpieczeniowych w sektorze MSP wykazuje niską korelację ze zróżnicowaniem poziomu dochodów ludności w regionach (współczynnik korelacji $r < 0,33$). Z tego wynika, że istnieją regiony, których udział w rynku jest dużo wyższy od przeciętnego, dlatego w tych regionach trudniej będzie zwiększać udział w rynku równie szybko jak w regionach o niskim udziale w rynku. Z drugiej strony są regiony, które mają niewykorzystany potencjał zwiększenia sprzedaży. Zidentyfikowanie regionalnego udziału w rynku doprowadzi do ustalenia planu sprzedaży lepiej wykorzystującego potencjał każdego regionu.

Wykorzystanie dochodów ludności brutto jako zmiennej zastępczej przybliżającej rozkład terytorialny popytu na usługi ubezpieczeniowe wydaje się być rozwiązaniem prostym, zrozumiałym i łatwym do implementacji. Jest jednak obarczone wadami. Wybór PKB jako zmiennej użytej do modelowania rynku ma charakter wyboru *a priori*, który nie może być obiektywnie zweryfikowany z powodu braku danych opisujących ten rynek. Wybrana zmienna nie jest cechą charakterystyczną wyłącznie dla sektora MSP, zawiera informację o całym rynku, co może wpływać na jakość oszacowania. Jednakże, w związku z dużym zróżnicowaniem klientów MSP, określenie zmiennej charakterystycznej wyłącznie dla tego sektora jest niezwykle trudne. Zmienna taka, poza warunkiem odzwierciedlenia rozwoju sektora MSP, musiałaby być mierzona i publikowana na odpowiednio niskim poziomie terytorialnym oraz z niewielkim opóźnieniem. Tylko spełnienie powyższych warunków pozwalałoby jej użyć w omawianym zagadnieniu. Wobec braku takiej zmiennej zwykle przyjmuje się założenie, że rozwój sektora MSP koreluje z całkowitym rozwojem gospodarczym mierzonym za pomocą PKB².

Zwiększenie wartości dochodów ludności brutto w regionie w oczywisty sposób przekłada się na zwiększenie siły nabywczej ludności, a tym samym staje się czynnikiem generującym zwiększony popyt konsumpcyjny w regionie. Przedsiębiorstwa z segmentu MSP są najczęściej podmiotami niewielkimi, więc bardziej mobilnymi i elastycznymi w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Dlatego szybciej i łatwiej przystosowują się do nowej sytuacji ekonomicznej regionu (przede wszystkim zmian popytu ludności). Obserwacje pokazują, że liczba nowo powstałych przedsiębiorstw MSP jest większa w regionach o większym popycie

² Przyjęcie takiego rozwiązania oznacza, że zakłada się stały udział sektora MSP w wytwarzaniu PKB w każdym z regionów.

generowanym przez mieszkańców. Użycie zmiennej, jaką jest dochód ludności brutto skumulowany w regionie, nie tylko staje się wyznacznikiem obecnej sytuacji w segmencie MSP, ale zawiera także element prognostyczny – informujący o potencjale rozwoju rynku. To oznacza, że zawiera także informację o potencjalnym wzroście liczby przedsiębiorstw z tego sektora w bliskiej przyszłości, a także o możliwości rozwoju istniejących firm. Przedstawiona argumentacja wskazuje, że proponowany wybór zmiennej ma więcej zalet niż wad. Jednocześnie proponowane rozwiązanie umożliwi szybkie wprowadzenie w życie usprawnienia procesu planowania sprzedaży.

W tab. 1 zaprezentowano porównanie struktury regionalnej przypisu składki (jako miary sprzedaży usług ubezpieczeniowych w sektorze MSP) i struktury dochodu ludności (jako miary potencjału rynku w regionie). Znaczne różnice pomiędzy wartościami w obu kolumnach pokazują miejsca, w których wynik sprzedaży wyraźnie odbiega od potencjału rynku. Tam, gdzie udział regionu w strukturze składki przypisanej jest niższy niż w strukturze dochodów ludności, konieczna jest dodatkowa praca nad lepszym wykorzystaniem potencjału rynku. Przedstawione dane pokazują przykładowe regionalne zróżnicowanie struktury sprzedaży pewnej firmy ubezpieczeniowej i dochodów ludności w wybranym roku.

Tabela 1. Regionalne zróżnicowanie struktury sprzedaży i dochodów ludności (w %)

Region	Oddział	Udział regionu w sprzedaży ogółem	Udział dochodów ludności regionu w dochodach ludności Polski ogółem
R1	O1	5,48	8,55
	O2	4,40	5,64
	O3	2,84	2,27
	O4	9,30	7,63
R2	O5	2,98	3,83
	O6	5,79	6,09
	O7	4,57	4,25
	O8	3,49	3,98
R3	O9	6,89	5,82
	O10	3,45	2,89
	O11	5,80	3,76
	O12	2,84	2,22
R4	O13	8,37	5,92
	O14	6,10	5,01
	O15	5,93	4,38
	O16	5,49	4,61
R5	O17	3,83	4,78
	O18	5,68	11,94
	O19	3,78	3,70
	O20	2,99	2,76

Źródło: dane przykładowe.

Powyższe dane odzwierciedlają udział regionów w popycie na usługi ubezpieczeniowe zgłaszanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa na poziomie oddziałów (istnieją jeszcze mniejsze jednostki terytorialne towarzystwa obejmujące pojedyncze powiaty). Określenie modelu popytu wyznacza zakończenie pierwszego etapu proponowanego usprawnienia planowania. Następny etap, czyli zastosowanie stworzonego modelu popytu do zaplanowania sprzedaży usług ubezpieczeniowych, można przeprowadzić dwoma sposobami.

Pierwszy z nich to bezpośrednie wykorzystanie obserwowanej struktury rynku do wyliczenia udziału regionu i w planie krajowym, np. jako kombinacji liniowej istniejącej regionalnej struktury sprzedaży i przyjętej regionalnej struktury popytu – aproksymowanego poziomem dochodów ludności. Wtedy

$$P_i = \alpha SP_i + (1 - \alpha)UR_i,$$

gdzie: P_i – udział regionu i w planowanej sprzedaży dla sektora MSP,

SP_i – udział regionu i w strukturze sprzedaży dla sektora MSP,

UR_i – udział regionu i w strukturze całego rynku ubezpieczeń dla MSP,

α – ustalany arbitralnie współczynnik z przedziału $\langle 0; 1 \rangle$.

Takie rozwiązanie jest bardzo proste, zawiera jednak element uwzględnienia udziału regionu w rynku. Mankamentem takiego rozwiązania jest trudność znalezienia istotnie różnego od jedności współczynnika α , takiego, który gwarantuje strukturę planu przewidującą wzrost sprzedaży we wszystkich regionach. Ponieważ zwykle zakłada się niewielki wzrost sprzedaży na poziomie krajowym, część regionów może mieć przewidziany niższy plan niż osiągnięta już sprzedaż.

Drugi sposób polega na dalszej rozbudowie modelu planowania o elementy związane z rynkiem ubezpieczeń w sektorze MSP (m.in. oszacowanie udziałów regionów w rynku) oraz na próbie znalezienia funkcji, która pozwoli określić możliwości wzrostu sprzedaży w zależności od osiągniętego udziału w rynku. W dalszej części opracowania opisane jest rozwinięcie struktury modelu.

Opis proponowanego rozwiązania. Pierwszym etapem ustalenia planu według opisywanej propozycji jest oszacowanie udziałów w rynku dla poszczególnych regionów. Aby znaleźć wartość udziału towarzystwa ubezpieczeniowego w rynku, należy oszacować wartość całego rynku w każdym terytorium. Można tego dokonać, szacując wartość całego rynku usług ubezpieczeniowych dla sektora MSP. Całkowitą wartość rynku ubezpieczeń MSP w Polsce można oszacować na podstawie średniej składki przypadającej na klienta MSP w towarzystwie oraz liczby aktywnych podmiotów gospodarczych w segmencie MSP w kraju w danym okresie³. Specyfikacja modelu przyjmuje następującą postać:

³ Dane na podstawie raportu o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2005-2006 (wyd. PARP 2007), dostępnego w wersji elektronicznej na stronie <http://www.parp.gov.pl/index/more/1583>.

$$WR = ST \times LM,$$

gdzie: WR – całkowita oszacowana wartość rynku ubezpieczeń MSP w Polsce,
 LM – liczba aktywnych przedsiębiorstw w segmencie MSP w Polsce,
 ST – przeciętna składka ubezpieczenia w segmencie MSP w towarzystwie.

Jakość oszacowania wolumenu rynku zależy od reprezentatywności badanej zbiorowości firm. Przyjmuje się, że badana zbiorowość to ubezpieczone przez towarzystwo przedsiębiorstwa z sektora MSP. Korzystając z danych towarzystwa, przeciętną składkę wyliczono ze wszystkich zawartych przez towarzystwo umów z przedsiębiorstwami zaliczanymi do MSP. W tym przypadku przyjęcie zbioru firm za reprezentatywny było uzasadnione wielkością udziału towarzystwa w rynku, który znacznie przekracza 10%.

Oszacowany wolumen rynku (WR) dzieli się pomiędzy regiony zgodnie z opracowanym algorytmem, na podstawie wytworzonego w regionie PKB (aprosymowanych poziomem dochodu ludności brutto). W ten sposób dla każdego regionu otrzymuje się potencjalną wartość rynku ubezpieczeń MSP w i -tym regionie (WR_i).

Udział w rynku poszczególnych oddziałów regionalnych szacuje się z wykorzystaniem wartości zebranej przez towarzystwo składki oraz oszacowanej wartości rynku każdego regionu

$$UT_i = FS_i / WR_i,$$

gdzie: UT_i – udział towarzystwa w rynku ubezpieczeń MSP w regionie i ,
 FS_i – faktyczna wartość składki zebranej w regionie i ,
 WR_i – oszacowana wartość rynku ubezpieczeń MSP w regionie i .

Należy przy tym pamiętać, aby do wyliczeń wziąć dane za ten sam okres.

Oszacowany udział oddziałów regionalnych w regionalnym rynku jest podstawą do ustalenia udziału poszczególnych regionów w planie firmy. Podstawą wyliczenia wspomnianego udziału jest możliwy przyrost sprzedaży wynikający z oszacowanego udziału regionu w rynku (WS_i). W proponowanym rozwiązaniu związek pomiędzy tymi wielkościami opisuje się za pomocą funkcji wykładniczej, której argumentem jest udział w rynku, a wartości określają możliwy przyrost sprzedaży w regionie. Funkcja ma postać:

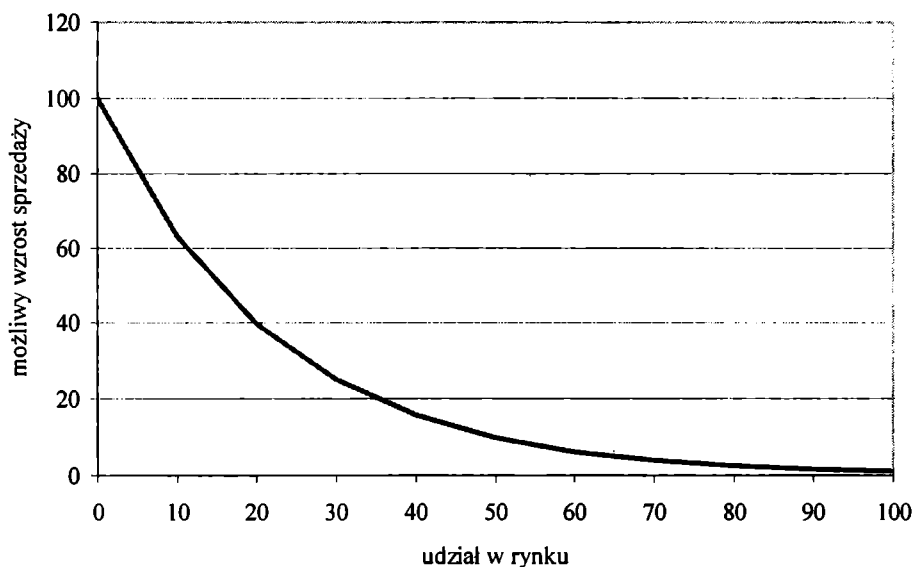
$$WS = a^{UT},$$

gdzie: WS – możliwy do osiągnięcia wzrost sprzedaży.

Wartość podstawy funkcji wykładniczej (a) ustala się w taki sposób, aby spełniała warunek, że $a^{UT_{krajju}} = WS_{krajowe}$, czyli że $\log_a(WS_{krajowe}) = UT_{krajju}$.

Funkcja wykładnicza dobrze realizuje kryteria, jakie powinna spełniać zależność pomiędzy udziałem w rynku a możliwym przyrostem składki przypisanej, jest

silnie, ale nie jednostajnie malejąca w rozpatrywanym przedziale (udział w rynku jest wartością z przedziału $\langle 0, 1 \rangle$) oraz osiąga wartość bardzo bliską zeru dla argumentów bliskich jedności. Ponadto szybciej maleje dla niskich wartości udziału w rynku niż dla wysokich. Taka funkcja pozwala silnie zaktywizować regiony o niskim udziale w rynku, natomiast planowany wzrost sprzedaży dla regionu o wysokim udziale w rynku jest tym niższy, im bardziej ten udział przewyższa przeciętny dla kraju. Przykładem funkcji spełniającej opisane wyżej wymagania jest funkcja wykładnicza o podstawie $a = 0,01$. Na rys. 1 pokazano tę funkcję.



Rys. 1. Funkcja wiążąca potencjalny wzrost sprzedaży z udziałem w rynku

Źródło: opracowanie własne.

Algorytm wyliczenia udziału poszczególnych jednostek terytorialnych w planie krajowym polega na tym, że wylicza się wartości bezwzględne planowanej sprzedaży dla każdego oddziału regionalnego, a następnie przelicza się je na wartości względne.

$$TS_i = (WS_i + 1) \times PS_i,$$

gdzie: TS_i – teoretyczna wartość przypisanej składki w i -tym regionie,
 WS_i – współczynnik wzrostu przypisanej składki w i -tym regionie,
 PS_i – przypis składki w regionie w poprzednim okresie.

Natomiast udział poszczególnych regionów w planie (P_i) określony jest jako:

$$P_i = \frac{TS_i}{\sum_i TS_i} \times 100\%.$$

Plan sprzedaży regionu powstaje jako iloczyn planu krajowego oraz wskaźnika P_i dla tego regionu.

Algorytm planowania można podsumować następująco:

1. Za pomocą danych towarzystwa szacuje się średnią wielkość składki ubezpieczeniowej pozyskiwanej od jednej firmy MSP w Polsce.
2. Wylicza się całkowitą potencjalną wartość rynku ubezpieczeń MSP w Polsce jako iloczyn średniej składki i liczby aktywnych podmiotów MSP (obliczenie WR).
3. Dzieli się wartość rynku na poszczególne regiony za pomocą wskaźnika udziału w całkowitym dochodzie ludności (obliczenie WR_i).
4. Określa się dla poszczególnych regionów ich udział w rynku (udział faktycznej sprzedaży towarzystwa w oszacowanej wartości rynku w regionie – obliczenie UT_i).
5. Określa się za pomocą funkcji wykładniczej możliwy do osiągnięcia przyrost sprzedaży w regionie (w %) na podstawie osiągniętego udziału w rynku (obliczenie WS_i).
6. Wylicza się teoretyczną wartość wolumenu sprzedaży na podstawie wielkości sprzedaży w poprzednim okresie i obliczonego powyżej współczynnika wzrostu (obliczenie TS_i).
7. Na podstawie teoretycznych wartości przypisanej składki w regionach tworzona jest struktura podziału planu pomiędzy regiony (obliczenie P_i).
8. Oblicza się wartości absolutne planu w poszczególnych regionach jako iloczyn P_i i planowanej sprzedaży dla kraju w kolejnym okresie.

Proponowane rozwiązanie jest jednym z wielu możliwych rozwiązań problemu planowania terytorialnego. Jego zaletą jest prostota zastosowania i łatwość dostępu do danych, na których rozwiązanie zostało oparte. Dane o dochodach ludności w ujęciu powiatowym są publikowane przez Główny Urząd Statystyczny. Oznacza to, że rozwiązanie to można zastosować wtedy, gdy granice oddziałów regionalnych pokrywają się z granicami powiatów lub województw.

Elementem zmniejszającym dokładność planowania opartego na strukturze terytorialnej jest brak możliwości jednoznacznego przypisania firm MSP do administracyjnych jednostek podziału terytorialnego. W praktyce jednostka organizacyjna towarzystwa zazwyczaj nie odmawia ubezpieczenia klientowi, którego siedziba znajduje się poza obsługiwanym przez nią terenem. Zdarza się, że przedsiębiorca posiada kilka filii w różnych powiatach lub województwach. Czynniki te nie zaburza poważnie jakości modelu.

Wydaje się, że przedstawiona propozycja może stosunkowo niewielkim kosztem poprawić jakość planowania i wpłynąć na poprawę wyników sprzedaży. Zwiększenie sprzedaży jest skutkiem lepszego wykorzystania potencjału rynku i nadawania regionom ambitnych, ale osiągalnych planów sprzedaży.

A PROPOSAL OF IMPROVEMENT IN INSURANCE SALES PLANNING FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The quality of territorial planning of sales in an insurance company can be improved by implementing a market model which includes variables reflecting the economic power of regions. A proposal described here leading to sales planning improvement is devoted to small and medium enterprises' insurance market. The most convenient and useful variable which reflects differences among insurance demand in different regions is regional gross domestic product. The proposal shows the way how to implement this variable into sales planning to make it more accurate.

Marcin Wojciel – mgr, doktorant w Katedrze Ekonometrii Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.