

Prof. dr Nebojša Š. Žarković¹

MARKETING POSREDOVANJA I ZASTUPANJA U OSIGURANJU

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Apstrakt

Predmet istraživanja ovog članka jeste marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju kao oblast dugo zanemarivana i u razvijenim zemljama. Kod nas se donedavno gotovo niko nije bavio tim pitanjima. U radu je dato viđenje pojma i važnosti marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju, kao i osnovna polazišta za njegovu primenu – stanje na tržištu, promene u ponašanju osiguranika, dejstvo tehnološkog napretka i stavovi samih posrednika i zastupnika prema marketingu. Naročito je istaknuta nužnost povezanosti s marketingom društva za osiguranje, budući da posrednici i zastupnici, s jedne, i osiguravači, s druge strane, rade zajednički posao. Konačno, u najkraćim crtama istaknuta su obeležja samostalnog marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju. Kako bi opstao na tržištu i unapredio poslovanje, svaki posrednik i zastupnik nužno treba da primenjuje marketing, u obimu i na način primeren svom radu.

Ključne reči: *marketing osiguranja, posredovanje u osiguranju, zastupanje u osiguranju.*

I. Uvod

Kao istraživačka oblast, marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju dosta se kasno pojavio. Možemo izneti primer čuvenog nemačkog praktičara i teoretičara Karla Hajnca Pušmana, koji u drugom izdanju knjige *Marketing osiguranja* iz 2003. godine navodi kako je tek u međuvremenu došlo do uvažavanja marketinga posredovanja i zastupanja i da se tek tada mogao pozvati na merodavne izvore sa ovog istraživačkog polja. Naime, kada se pojavilo prvo izdanje knjige, godine 1986, to nije bio u mogućnosti da učini.²

Marketing osiguranja u Srbiji jedva da se izučava na naučnoj osnovi, a da ne pominjemo izdvojeni marketing posredovanja i zastupanja, koji doskora nije ni bio predmet istraživanja.

¹ Redovni profesor na Fakultetu društvenih nauka u Beogradu

I-mejl: nebojsa.zarkovic@fdn.edu.rs.

Rad je primljen: 27.03.2020.

Rad je prihvaćen: 05.04.2020.

² Karl-Heinz Puschmann, *Praxis des Versicherungsmarketings (2, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*, Karlsruhe, 2003, S. 304.

Jedinstveno shvatanje koje bi obuhvatilo sve vidove i zadatke marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju nije moguće dati zato što su ovi poslovi, oblici i nosioci njihovog sprovođenja isuviše raznorodni. Nesumnjivo, postoji čitav niz različitosti u delatnosti posredovanja i zastupanja u osiguranju:

- usredsređenost na određene ciljne grupe stranaka ili vrste osiguranja, odnosno, naspram toga, rad sa svima kojima se može prodati polisa bilo koje vrste osiguranja;

- veličina preduzeća – od samostalnog pojedinca koji posluje na užem području pa do velikog preduzeća sa sopstvenom mrežom poslovnica po celom svetu;

- vid poslovanja – trgovački putnici, preduzeća s kancelarijama u sedištu i na terenu, piramidalni, odnosno mrežni oblici lične prodaje s razgranatom organizacijom;

- oblik pribave – rad pretežno s postojećim skupom osiguranja ili je težište na novoj pribavi;

- pravni položaj – zastupnik zaposlen kod osiguravača, samostalan zastupnik samo jednog osiguravača, samostalan zastupnik više osiguravača, samostalan posrednik u osiguranju, u nekim zemljama istovremeno i zastupnik i posrednik;

- važnost posla – osnovni posao (posredničko društvo, zastupničko društvo, zastupnik preduzetnik) ili dodatni posao (banke, turistička zastupništva, iznajmljivačka društva, tehnički pregledi).

Pa ipak, postoji sasvim dovoljno zajedničkih obeležja koja opravdavaju izučavanje marketinga posredovanja i zastupanja kao zasebnog istraživačkog polja. Zajednička svojstva su, pre svega, sledeća:

- posrednici i zastupnici su treća strana na tržištu osiguranja, nalaze se između osiguravajućih društava i kupaca njihovih usluga;

- postavljeni cilj, sticanje novih stranaka i negovanje veza s postojećim strankama, uključujući svojevrstu službu podrške koja iz toga proističe;

- veliki tržišni značaj, naročito u zemljama s daleko razvijenijim osiguranjem i naprednijom tehnologijom od one u Srbiji. Recimo, u Nemačkoj se oko 90 odsto polisa osiguranja imovine i osiguranja od nezgode, odnosno preko 95 odsto polisa životnog i dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja sklapa posredstvom različitih vidova posrednika i zastupnika u osiguranju. Nasuprot tome, kod nas na prodaju van osiguravajućih društava otpada samo 37 odsto premije neživotnog i 38 odsto premije životnog osiguranja.³

³ Matthias Beenken, „Persönlichkeit gewinnt“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2018, S. 24; Narodna banka Srbije, Sektor osiguranja u Republici Srbiji, Izveštaj za 2018. godinu, Beograd, 2019, https://www.nbs.rs/internet/latinica/60/60_6/izvestaji/izv_IV_2018.pdf, pristupljeno 23. 3. 2020, str. 16.

II. Pojam i značaj marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju

Postoji niz socioloških, psiholoških i privrednih pristupa mogućnostima prodaje osiguranja, odnosno posredovanja u prodaji. Ali je upravo marketing, zbog sveobuhvatnog povezivanja više naučnih grana, u pravoj meri prilagođen da strankama priđe sa stanovišta osećanja, da ih uveri u neophodnost kupovine polise te da održi njihovu spremnost za kupovinu i u budućnosti. Današnje naraslo tržišno nadmetanje i zahtevi osiguranika prisiljavaju i one osiguravače koji su nekad odbijali primenu marketinga da ga prihvate. Ali marketing se ne upražnjava samo s gledišta uprave osiguravajućeg društva, nego pre svega tamo gde se nalaze stranke sa svojim potrebama i željama.

Tako dolazimo do marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju. U poređenju s marketingom društva za osiguranje, marketing posredovanja i zastupanja, zbog blizine stranaka, ima više smisla i nudi više delotvornih mogućnosti. Marketing posredovanja i zastupanja svakako bi trebalo da bude uključen u marketing osiguravajućeg društva. To podrazumeva preku potrebu njihovog usklađivanja kojim se povoljna dejstva povezivanja podstiču, a nepovoljna otklanjaju.

Tumačenje marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju moglo bi početi time koliko ima lica što se bave ovim poslovima. U našoj zemlji ima više hiljada aktivnih ovlašćenih zastupnika i posrednika u osiguranju. Svako njihovo viđenje imalo bi svoje utemeljenje. Ipak, može se izdvojiti odredba jednog teoretičara po kojoj marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju predstavljaju sve radnje posrednikā i zastupnikā da sa svojom osobnošću pronađu i vežu osiguranike.⁴ To tumačenje polazi od ličnosti posrednika ili zastupnika i njegovih osobina. On stoji u središtu marketinških poslova kao glavna ličnost na sceni. S tim u skladu, neretko je rad da naglasi kako su stranke osigurane kod njega, a ne kod osiguravajućeg društva.

Ipak, s naučnog stanovišta vođenja preduzeća, marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju obuhvata daleko više od pukog uspešnog samostalnog scenskog nastupa. Posrednik, odnosno zastupnik, treba takođe da vodi računa o okruženju koje čine:⁵

- nadmetanje, naročito s drugim posrednicima i zastupnicima iz mesta, odnosno oblasti u kojoj posluje. Uz to, u razvijenim zemljama jača pritisak internetskih društava koja upravljaju stranicama za poređenja osiguravajućih usluga i nisu vezana ni za jednu oblast zemlje, već imaju znatno širi domet;
- osiguravači kao nabavno tržište. Krupne promene poslovne politike društava za osiguranje mogu prinuditi posrednike i zastupnike da preispitaju saradnju i potraže nove poslovne ortake;
- kupci i njihovi savetodavci kao prodajno tržište. Ovde posrednik, odnosno

⁴ Volker Eickenberg, *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Karlsruhe, 2013, S. 1.

⁵ Matthias Beenken, *Versicherungsvertrieb*, Karlsruhe, 2017, S. 404.

zastupnik, mora ustanoviti koja kretanja u njegovoj mreži odnosa između prodavaca i kupaca mogu biti korisna, koja opasna, koje se nove tržišne mogućnosti otvaraju;

- ponuđači pratećih usluga, ko je u pitanju i koju poslovnu politiku sprovodi: proizvođači primenjenih računarskih programa, preduzeća za pružanje drugih usluga u osiguranju, preduzeća za rad s podacima i ostali;

- ostali činioci iz okruženja koji u većoj ili manjoj meri utiču na posao, poput nadležstva za nadzor, javnih glasila, ocenjivačkih preduzeća na tržištu novca, udruženja potrošača i politike.

Razlozi za korišćenje marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju suštinski su isti kao kada je u pitanju osiguravajuće društvo:⁶

- pojačan suparnički pritisak, obeležen merom obuhvaćenosti osiguranjem kao pokazateljem iz kog se dâ videti za koliko se od postojećih lica ili dobara ugroženih nekim rizikom na nekom području pribavlja osiguravajuća zaštita.⁷ U svetlu ublažavanja ograničenja na tržištu Evropske unije, što se delom javlja i u našoj zemlji, ovaj pritisak izaziva pojavu još većeg broja tržišnih učesnika i smanjivanje nadzora nad brojnim vrstama osiguranja;

- snažni napori takmaca da što bolje sačuvaju postojeće portfelje osiguranja;
- dalje jačanje takozvanog mekog tržišta koje postoji u uslovima prekomerne ponude i oštrog nadmetanja, što dovodi do snižavanja premijskih stopa i povoljnijih uslova pod kojima osiguranici sklapaju ugovore o osiguranju;⁸

- povećana javnost posla usled naraslih mogućnosti za laka i brza poređenja cena polisa, naknada i drugih uslova na javnim glasilima, pretežno na internetu i usled rastućeg delovanja merodavnih, mada ne uvek i dobronamernih društava za zaštitu potrošača.

Svemu ovome valja dodati pojačan pritisak koji se na uvrežene posrednike i zastupnike vrši iz dva pravca. Prvi je neposredna prodaja iz sedišta društava za osiguranje (prevashodno računom i telefonom). Drugi je srazmerno uključjenje u osiguravajuće poslove novih prodavaca kao što su banke, trgovine, iznajmljivačka društva, pošta i drugi.

Marketinški ciljevi posrednika i zastupnika dobrim delom se poklapaju s marketinškim ciljevima osiguravajućih kuća, a to su:

- što veći tržišni prodor i
- očuvanje zadobijenog dela tržišta.

U tom smislu postoje odlične mogućnosti marketinga posredovanja i zastupanja. Niko ne može tako neposredno i izvorno proceniti sklonosti i potrebe stranaka kao posrednik ili zastupnik. On najbolje poznaje mesne okolnosti – bili to privredni uslovi, važni događaji koji mogu stvoriti potrebu za osiguranjem (kao što je osnivanje nekog preduzeća) ili je podstaći (recimo, nastale štete u kraju).

Iz svega navedenog proističe kako posrednik, odnosno zastupnik, u marketinškom smislu treba da se odredi dvojako:

⁶ K.-H. Puschmann, S. 305.

⁷ Nebojša Žarković, *Pojmovnik osiguranja*, Skonto, Novi Sad, 2013, str. 224.

⁸ N. Žarković, str. 155.

- on ima nezaobilazno mesto u celovitom marketingu društva za osiguranje;
- istovremeno mu se javljaju mogućnosti i neophodnosti vođenja samostalnog, dopunskog marketinga.

III. Polazišta za primenu

Za uspeh marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju važno je pravovremeno odabrati valjana polazišta koja znače sučeljavanja s više izazova iz posla osiguranja, a to su: stanje koje vlada na osiguravajućem tržištu, izmenjeno ponašanje osiguranika, uticaj tehnološkog napretka i stavovi koje sami posrednici i zastupnici imaju prema oblasti marketinga.

1. Stanje na tržištu osiguranja

Kad je reč o Srbiji, stanje na tržištu osiguranja može se posmatrati pre i posle stupanja na snagu Zakona o osiguranju iz 2004. godine. Sa stanovišta posredovanja i zastupanja, Zakonom su uređeni uslovi za obavljanje ovih poslova u skladu sa zahtevima utvrđenim smernicama Evropske unije. Uvedeni su društvo za posredovanje, društvo za zastupanje i zastupnik – preduzetnik, uz propisane uslove za osnivanje i poslovanje.⁹

Važeći zakon o osiguranju iz 2014. doneo je značajne novine iz oblasti posredovanja i zastupanja. Njime je, najpre, određeno da se poslovima zastupanja u osiguranju kao dopunskom delatnošću mogu baviti banke, iznajmljivačka društva i pošta. Sem toga, na osnovu Zakona o osiguranju, donete su i dve odluke koje uređuju sticanje zvanja i usavršavanje ovlašćenih posrednika i ovlašćenih zastupnika u osiguranju.¹⁰ Tim odlukama su već od druge polovine 2015. godine na nov način otpočeti priprema i polaganje ispita za sticanje ovlašćenja posrednika i zastupnika, a naredne, 2016. godine, pokrenuto je trajno usavršavanje posrednika i zastupnika.

Danas u Srbiji u oblasti posredovanja i zastupanja posluju: 94 pravna lica (društva za posredovanje u osiguranju i društva za zastupanje u osiguranju), 81 zastupnik u osiguranju (fizičko lice – preduzetnik) i 4.585 aktivnih ovlašćenih lica za obavljanje posredničkih i zastupničkih poslova. Zastupanjem se takođe bavi i 16 banaka, sedam iznajmljivačkih društava i Pošta Srbije. Oni rade za odnosno sa 16 osiguravajućih društava, četiri reosiguravajuća društva i za brojne osiguranike, odnosno sa njima.¹¹ Uz to, u našoj zemlji deluju jedno udruženje posrednika, dva udruženja zastupnika i dva mešovita posredničko-zastupnička udruženja.¹²

⁹ Nebojša Žarković, „Osiguranje u Srbiji 2004–2006“, *Pregled*, 2, 2006, str. 88.

¹⁰ Odluka o sticanju zvanja i usavršavanju ovlašćenih posrednika i ovlašćenih zastupnika u osiguranju, *Službeni glasnik RS*, 38, 2015; Odluka o izmenama i dopunama Odluke o sticanju zvanja i usavršavanju ovlašćenih posrednika i ovlašćenih zastupnika u osiguranju, *Službeni glasnik RS*, 11, 2017.

¹¹ Narodna banka Srbije, Sektor osiguranja u Republici Srbiji, Izveštaj za treće tromesečje 2019, Beograd, 2020, https://www.nbs.rs/internet/latinica/60/60_6/izvestaji/izv_III_2019.pdf, pristupljeno 23. 3. 2020, str. 4–5.

¹² Sava Mihajlović, „Edukacija ključ za prodaju više polisa“, *Svet osiguranja*, 11, 2018, str. 48.

U Srbiji postoji više otvorenih pitanja iz oblasti posredovanja odnosno zastupanja u osiguranju. Zbog važnosti osiguranja od auto-odgovornosti, krećemo s poremećajem koji je nastupio 2018. godine, kada su provizije na prodaju polisa ovog osiguranja na tehničkim pregledima, u skladu sa Zakonom o obaveznom osiguranju u saobraćaju, smanjene na pet odsto ukupne premije. Smanjenje je odgovaralo osiguravajućim društvima jer su uštedela na troškovima. Doslednim poštovanjem Zakona zadovoljeno je i nadzorno telo, Narodna banka Srbije. Tehnički pregledi su izgubljene prihode nadoknadili povećanjem cene svoje osnovne usluge. Jedini gubitnici bili su vozači.¹³

Ali valjalo bi znati da je tržište osiguranja od auto-odgovornosti u Srbiji godinama neuređeno i da je stalno opterećeno nerešenim pitanjima. Godine 1993, u vreme hiperinflacije, čak su se prodavale polise na kojima je pisalo da služe samo za registraciju vozila i njih su u Ministarstvu unutrašnjih poslova redovno prihvatili. To je podrazumevalo da je u slučaju štete nanete trećim licima polisa osiguranja nevažeća i da je njen vlasnik kao štetnik dužan izmiriti celokupnu naknadu. Upravo od 1993. godine pa nadalje sve je izraženije nepošteno nadmetanje u toj grani osiguranja s neekonomskim cenama, što je sužavalo prostor za širenje portfelja društva koja su uvažavala osiguravajuće-tehničke zahteve.¹⁴

Kako bi se uveo red, 1997. godine doneta je i danas često pominjana Uredba o premijskim stopama u osiguranju od auto-odgovornosti.¹⁵ Režijski dodatak, koji se koristi za pokriće troškova sprovođenja tog osiguranja bio je utvrđen u visini do 30 posto od tehničke premije. Takođe je bilo predviđeno da se provizija za obavljanje poslova posredovanja i zastupanja isplaćuje po zaključenom osiguranju najviše do 50 posto od režijskog dodatka. Iz navedenog je jednostavno izračunati da je režijski dodatak mogao iznositi do nešto manje od 23 odsto ukupne premije. Od toga je jedna polovina, odnosno 11,45 odsto, mogla biti prodajna provizija, dok bi se iz preostale polovine izmirivali troškovi rešavanja šteta i razni opšti troškovi.

Međutim, u izveštaju Udruženja osiguravajućih organizacija Jugoslavije za 1998. godinu navodi se kako neki od osiguravača nisu postupali po zakonskim propisima, odnosno po Uredbi o premijskim stopama u osiguranju od auto-odgovornosti donetoj prethodne godine, kao ni po utvrđenom cenovniku premija. Rešenjima Saveznog ministarstva finansija opomenuto je čak 26 osiguravajućih društava i naloženo im je da usklade poslovanje sa Zakonom o osiguranju imovine i lica i Uredbom u delu koji se odnosi na više obračunati režijski dodatak, te da do kraja godine naknade nenamenski usmerena sredstva tehničke premije.¹⁶ Šta se dešavalo? Deo za zastupničku proviziju redovno je premašivan pa je isplaćivano i dvostruko više, čak i iznad toga, što je bilo pokriveno plaćanjima za navodni zakup prostora, marketinške troškove i drugo.

¹³ Jovana Smolić, „Rešenje još nije na vidiku“, *Svet osiguranja*, 5, 2019, str. 28.

¹⁴ DDOR „Novi Sad“, *Elaborat o ekonomskoj opravdanosti osnivanja filijale za osiguranje motornih vozila* (interni materijal), Novi Sad, 1998, str. 4.

¹⁵ Uredba o premijskim stopama u osiguranju od auto-odgovornosti, *Službeni list SRJ*, 20, 1997.

¹⁶ Udruženje osiguravajućih organizacija Jugoslavije, *Rezultati poslovanja organizacija za osiguranje i reosiguranje u 1998. godini* (I deo), Beograd, 1999, str. 7–8.

Prelazak u novi milenijum nije doneo neka poboljšanja. Iz materijala jednog osiguravajućeg društva s početka dvehiljaditih saznajemo da mnogi osiguravači nisu birali način da preuzmu što veći broj motornih vozila, pa su se iz osiguranja od auto-odgovornosti i dalje odlivali veliki novčani iznosi po netržišnim osnovama. Gotovo svi osiguravači davali su osiguranicima besplatne tehničke preglede, preterane popuste na premiju, poklanjane su besplatne polise, motorno ulje, a posrednicima su isplaćivane naknade znatno iznad propisanih iznosa.¹⁷

Povratak u naše dane upućuje na očekivanje novih skorašnjih rešenja. Krajem 2018. godine osnovana je radna grupa za izradu novog zakona o obaveznom osiguranju u saobraćaju, koji bi zadovoljio interese zainteresovanih strana uz ispunjavanje dva uslova – obezbeđenje zaštite prava i interesa korisnika osiguranja i obezbeđenje postojanosti tržišta. Očekujemo da se taj zakon što pre donese.

Uz dosada navedene prodavce, praksom prodaje polisa u nas bave se još turističke organizacije, škole, zemljirodničke zadruge, razna udruženja, strukovne komore, objedinjene stambene naplate i drugi. Izuzev kod turističkih organizacija, ni kod koga od njih ne postoje nikakva ograničenja vezana za ugovaranje osiguranja i visinu premije. Pitanje je koliko su ti prodavci, kojima je prodaja polisa osiguranja sporedan posao, stručni i koliko je njihov rad usklađen sa zakonodavstvom.¹⁸

Iz oblasti posredovanja nezaobilazno sporno pitanje jeste isplata, odnosno neisplata posredničke provizije kada korisnici budžetskih sredstava zaključuju ugovore o osiguranju po odredbama Zakona o javnim nabavkama. Naime, neki osiguravači isplaćuju takve posredničke provizije, a drugi ih ne isplaćuju. Ovde bi jamačno bilo dobro da postoji ujednačenost u tom pogledu.

2. Izmenjeno ponašanje osiguranika

Ponašanje kupaca na tržištu u celini osetno se promenilo poslednjih decenija, što važi i za našu zemlju, gde su promene nastupile naročito od početka devedesetih godina. Stranka danas mnogo bolje poznaje tržište i ne želi mnogo da čeka. Svoje potrebe za obaveštenjima hoće trenutno da zadovolji. Ona određuje kada će postaviti pitanje i kada očekuje odgovor. Usmerenost prema kupcu i obraćanje pozornosti na njegovo razumevanje u današnjem dobu, koji neki nazivaju „revolucija stranaka“, ključ je uspeha svih koji žele prodati neki proizvod ili uslugu.¹⁹

U mnogim evropskim zemljama, pa i u Srbiji, primetno je odstupanje od nekadašnjih vrednosti kao što su disciplina, poslušnost, marljivost ili skromnost. Promena stavova ogleda se u mnogim pitanjima:²⁰

- želja za pustolovinama (npr. bavljenje opasnim sportovima);

¹⁷ DDOR, „Novi Sad“, *Projekat 400.000 osiguranih vozila* (interni materijal), Novi Sad, 2002, str. 4.

¹⁸ Milan Zorić, „Prava kupaca su neprikosnovena“, *Svet osiguranja*, 7–8, 2019, str. 56–57; Milan Zorić, „Prodaja u službi klijenta“, *Svet osiguranja*, 11, 2019, str. 60–61.

¹⁹ David Gorr, „Festhalten, hochziehen, weitermachen“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2018, S. 15.

²⁰ Lorenz Fischer, Günter Wiswede, *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3. Auflage), München, 2009, S. 83–84; Helmut Seidel, *Wertewandel bei Arbeitern in Arbeit und Freizeit*, Konstanz, 1992, S. 9.

- usredsređenost isključivo na vlastita prava (npr. očekivanje za povraćaj premije kada nema štete);
- zabava (recimo, osećajnim potrebama baš sada treba dati oduška);
- samostalnost (npr. želja za radom od kuće, a ne u kancelariji);
- ravnanje prema slobodnom vremenu (recimo, bavljenje hobiem i negovanje prijateljskih veza radnim danom posle isteka radnog vremena);
- isticanje osobnosti (recimo, težnja za odvajanjem od bezlične mase);
- stvaralačka sposobnost (npr. ne samo ograničiti se od drugih, već se i stvaralački izdvojiti);
- sebičnost (npr. težnja za samoostvarenjem, odnosno samo za vlastitim razvojem);
- senzacionalnost (recimo, okrenutost ka senzacijama koju podstiču javna glasila);
- napetost (npr. na poslu, u saobraćaju);
- nezavisnost (npr. napuštanje ustaljenih vrednosti poput strpljivosti i rodbinske povezanosti).

Zaokret od starih k novim vrednostima uopšteno se označava kao promena shvatanja moralnih vrednosti. Ona prodire u sva područja čovekovog života i zatiče se kako u poslovnom tako i u ličnom životu, kako kod samostalnih zaposlenih tako i kod onih koje zapošljavaju poslodavci, isto tako postoji kod stranaka u svim vrstama posla, uključujući osiguravajući posao.

Osiguranici su u uslovima tražnje niže od ponude i zbog smanjivanja propisa, pre svega na evropskom unutrašnjem tržištu osiguranja, zadobili mogućnost postavljanja povećanih zahteva i pred posrednike i zastupnike u osiguranju. Stranke su, u poređenju s ranijim vremenima, danas prosveteljenije, cenovno usredsređenije i pobirljivije, te kritičnije prema osiguravaču, i manje su mu odane.

Takvo ponašanje podstiču udruženja potrošača, ali i javna glasila koja osiguranike obaveštavaju i upućuju u osiguravajuće usluge, utičući time na njihove odluke. Da li i koliko, recimo, štampana glasila ozbiljno saopštavaju i šire obaveštenja, drugo je pitanje. U nekim slučajevima glasila iskazuju veći stepen poverenja prema posrednicima i zastupnicima nego prema osiguravačima, dodeljujući im ulogu „advokata potrošača“.

Ponašanje osiguranika možda je najviše izmenjeno naglim razvojem i širenjem interneta, računara, tableta, mobilnih telefona i drugih elektronskih sprava. Sve više ljudi o nameravanoj kupovini robe ili usluga prvo se obaveštava posredstvom interneta. To važi utoliko više što je proizvod složeniji, a osiguranje predstavlja upravo takvu uslugu. Jedno istraživanje u Švajcarskoj pokazalo je kako osam od deset stranaka, pre nego što kupi polisu, traži pre toga na internetu podatke o pokriću. Broj onih što se isključivo obaveštavaju van mreže svake godine pada.²¹

Polazeći od ovakvog razvoja događaja, mogli bismo zaključiti da upravo nova, osiguravajuće-tehnološka preduzeća, koja bez muke savladavaju i opslužuju

²¹ VW-Redaktion, Prössel: „Mensch ist im Versicherungsvertrieb zentral“, 2017, <http://versicherungswirtschaftheute.de/schlaglicht/prosselmensch-ist-im-versicherungsvertrieb-zentral/>, pristupljeno 25. 3. 2020.

digitalne prodajne puteve, predstavljaju veliku opasnost za posrednike. Po nekima, ta preduzeća čak teže da postanu novi posrednici u osiguranju, a u nekim zemljama to su već i ostvarila.²² Ali novopridošlice na tržištu morale bi se boriti s jednim izuzetno važnim razlogom koji govori u prilog ustaljenim posrednicima. Naime, u već navođenom švajcarskom istraživanju dokazano je da tri petine onih što po internetu pretražuju osiguravajuće tržište kupuju polise na ustaljen način, van mreže. Kada je reč o uslugama zbrinjavanja za starost, ovaj pokazatelj premašuje tri četvrtine.

Reč je o dobro poznatoj pojavi koja se u stručnim marketinškim krugovima naziva krilaticom „Istražuj na mreži, kupuj van nje“. Stranka preko interneta traži dobra, odnosno usluge, poredi cene, čita ocene potrošača. Pošto se osnovna obaveštenja prikupe, kupovina se obavlja na licu mesta, u poslovnici. Iz navedenog zaključujemo da uloga prodavca, i kada se podaci sabiraju sa globalne mreže, odnosno od savetodavca, ostaje ključna, što važi i za prodaju osiguranja.²³

Stranke su danas preopterećene podacima i suočavaju se s pokatkad mučnim problemom odlučivanja, iz čega nastaje njihovo nesigurno ponašanje. Pravi izbor je otežan, jer su podaci preobilni, a njihova prerada sve zamršenija i sporija. Što je vrsta osiguranja složenija, to otvoreno pitanje postaje izraženije.

U takvim okolnostima osiguranik se suočava s brojnim nedoumicama: kako odabrati pravo iz mase podataka; da li vrednovanja vrsta osiguranja i osiguravača zaista odražavaju stvarnost; da li su iza povoljne cene možda neki prikriveni troškovi ili nepovoljni uslovi; može li se verovati preporukama nepoznatih lica sa interneta? Stoga se osiguranici još uvek u zamašnoj meri oslanjaju na iskustva i savete drugih, poznatih lica, pre svega posrednika i zastupnika, koji njihovo stanje i potrebe mogu i te kako dobro proceniti.

3. Uticaj tehnološkog napretka

Predmet brojnih rasprava je ne samo to koliko su internet, društvene mreže i poruke mobilnim telefonima izmenili vrednosne stavove i ponašanje osiguranika, već i to koliko se ove tekovine napretka mogu primeniti u prodaji. Internetskom prodajom polisa prilazi se upravo ciljnoj grupi čiji članovi žele da stupe u vezu s osiguravačem u trenutku kada to njima odgovara – neometano i neprimećeno.

Postoji više razloga što stranke koriste internet:²⁴

- obaveštenja (osiguranik najpre želi da se obavesti, a ne odmah da kupi);
- vreme i tišina (potrošaču je potrebno vremena i mira da izabere osiguravajuću uslugu. Posrednik i zastupnik mu to ne mogu uvek priuštiti);

²² Jürg Freiherr Frank von Fürstenwerth, Alfons Weiß, Werner Consten, Peter Präve, *VersicherungsAlphabet (VA)* (11., völlig neu bearbeitete Auflage), Karlsruhe, 2019, S. 859.

²³ IONOS Digitalguide, Brick-and-mortar shopping vs. e-commerce: what's the ROPO effect?, 2020, <https://www.ionos.com/digitalguide/online-marketing/online-sales/what-is-the-ropo-effect/>, pristupljeno 25. 3. 2020.

²⁴ V. Eickenberg, S. 10.

- strah (stranka se boji da će je prodavac nagovoriti na kupovinu);
- poverenje (osiguranik više veruje pisanoj reči na ekranu nego usmenom obećanju posrednika ili zastupnika zato što pretpostavlja da bi ovaj na njega mogao znatno uticati);
- tehnologija (primenom nove tehnologije stranke mogu sveobuhvatno i brzo zadovoljiti potrebe za najrazličitijim obaveštenjima);
- obrazovanje (pribavljivo je obrazloženje i tumačenje novih osiguravajućih usluga).

Zbog savremenih tehnoloških rešenja osiguranik ima sve manje razloga da primi prodavca u svoj stan ili da ode u njegovu kancelariju, makar ne u početku. Do uspostavljanja veze često dolazi računarskim dopisom, porukom mobilnim telefonom ili neposrednim pozivom. Nakon što odabere ponudu, pred prodavcem stoji već obaveštena stranka. Osiguravajuća materija ipak je često toliko složena da se internetski podaci ili podaci iz prikupljenih ponuda površno čitaju i iskrivljeno shvataju, odnosno nastaju praznine u stečenim znanjima. Iz tog razloga mnogi posrednici i zastupnici se prvo bore s poluznanjima pre nego što mogu odistinski stupiti u prodajni, odnosno savetodavni razgovor.

Očekivanja osiguranika povezana su s novim tehničkim mogućnostima i u smislu da će prodaja osiguranja takođe koristiti savremene puteve saobraćanja. Posrednici i zastupnici treba tome da se prilagode i ove promene uoče kao svoju priliku. Bilo bi nužno istovremeno uvažiti obe stavke – samostalnu pretragu po internetu stranaka sposobnih da donose vlastite odluke i stručno savetovanje iskusnih prodavaca, takođe preko interneta. Onaj ko uspe zapaziti kupca na globalnoj mreži tako će mu i moći prići. Zbog toga, danas se sve više govori o mešovitom posredniku, odnosno zastupniku, koji dostignuća tehničkog napretka spaja s ličnim prodajnim razgovorom.²⁵

4. Stavovi posrednika i zastupnika prema marketingu

Najveći izazovi za primenu marketinga posredovanja i zastupanja u osiguranju ne potiču, međutim, sa tržišta. Oni potiču od samih posrednika i zastupnika, koji neretko uopšte ne primenjuju marketing, odnosno čine to pogrešno ili ograničeno. Podrobnijim istraživanjem upada u oči da se razlozi takvog pristupa manje mogu meriti nepristrasnim merilima. Daleko se više radi o ličnim uverenjima koja se iskazuju pogrešnim stavovima prema marketingu. Koji su to stavovi?²⁶

„*Marketinški troškovi su previsoki.*“ Troškove marketinga posredovanja i zastupanja ne bi valjalo porediti s odgovarajućim izdacima osiguravajućih društava. Ovde se ne radi o troškovima televizijskog oglašavanja i marketinškim budžetima u desetinama i stotinama miliona dinara. Posredničko-zastupnički marketing je, naravno, znatno jeftiniji. On može biti sadržan u jednom osmehu ili stajati samo nekoliko stotina dinara. U svakom slučaju, smatra se da marketinški troškovi sa

²⁵ M. Beenken (2018), S. 26.

²⁶ V. Eickenberg, S. 12–15.

ovog stanovišta ne bi trebalo da pređu više od 10 odsto godišnjeg prometa. Za sve što prelazi preko toga nije presudan iznos, već cilj koji se teži postići.

„Marketing je za upravu osiguravajućeg društva.“ Mnoga društva za osiguranje redovno su se oglašavala u masovnim javnim glasilima, sve dok jednog trenutka svako nije saznao da ona postoje i da se iza njihovog velikog imena krije nešto veliko. Nema zato prigovora ni kada posrednici i zastupnici upražnjavaju marketing. Čak je i mudro da se prilagođavaju marketingu kuće s kojom sarađuju. Kada prodavac primenjuje marketing na području na kome deluje, može biti dobro primećen. Građanstvo opaža ne samo ime i znak osiguravača već i ime i prostorije posrednika i zastupnika. Prodavac svojim marketinškim nastupom udahnuje život društvu za osiguranje zato što je on tačno određen čovek, sa imenom i prezimenom.

„Marketing ne donosi posao.“ Radi se o tome koje se marketinško sredstvo primenjuje. Ako se ne računaju lična prodaja i podsticanje prodaje, marketing ne podržava brze, već srednjeročne poslove. On donosi učinak kada se na tom polju trajno i dosledno radi i kada to osiguranici zapažaju. Marketing je najdelotvorniji kada se strankama čini dobro. A stranka će se već sama pobrinuti da se o tome počne pričati. A ako se i ne priča, na raspolaganju stoje odnosi s javnošću kao marketinško sredstvo politike saobraćanja.

„Do sada sam imao samo loša iskustva sa oglašavanjem.“ Možda bi se u prvi mah to moglo prihvatiti. Ali valja razmisliti: marketing se ne sastoji samo iz oglašavanja. Postoji čitav niz drugih, izuzetno uspešnih marketinških sredstava, poput politike proizvoda, cena, pratećih usluga, odnosa prema javnim glasilima, politike prodaje. U oglašavanju, tokom nadmetanja s tržišnim suparnicima, treba imati strpljenja. Možda oglašavanje nije bilo pravo sredstvo marketinga u datom trenutku. Šta je, zapravo, loše u tom rđavom iskustvu: sam vid oglašavanja, ciljna grupa, odabrani trenutak, trajanje? Uvek postoje stranke kod kojih ono pobudi zanimanje, kao i stranke kod kojih se to ne desi. Ako je više ovih drugih, na raspolaganju su brojne druge mogućnosti približavanja potrošaču.

„Moj ortak je protiv marketinga.“ Da li su poznati razlozi, odnosno pozadina gde se vidi zašto je tako? Zar njegovo mišljenje nije suprotstavljeno većini drugih posrednika i zastupnika? Da li je za njega marketing jednak oglašavanju? Da li je on protivnik bilo kog oblika oglašavanja u drugim privrednim granama? Partner u poslu ima moćan uticaj na ukupan uspeh poslovnog poduhvata. Ako slabo ili nikako ne razume marketing, treba mu u tome pomoći. Možda se kod njega javlja strah da bi korišćenje marketinga dovelo do nekih nepromišljenih poteza. Naime, ukoliko se uticaj marketinga na stranku zloupotrebi, posao kod nje se može dobiti jednom i nikad više. A to je nešto što danas nijedan ozbiljan i na vezivanje stranaka usmeren prodavac ne može sebi priuštiti.

„Ni moje kolege ne koriste marketing.“ Ovo već zvuči neobično. Ili se pre čini da kolege ne govore istinu. Možda se boje da će suparnički marketing biti uspešniji. Valjalo bi pogledati kako su, recimo, kolege opremile kancelariju ili kako su odevene na sastancima sa strankama, jer, kako je odavno dokazano, odelo u

podsvesti stranke prodavca čini pouzdanim i stručnim.²⁷ I to je već marketing. Ako se preuzimaju mišljenja kolega, onda treba preuzeti i njihov marketing, premda ga tako ne nazivaju i drugom posredniku ili zastupniku nije odmah prepoznatljiv.

„Već sam sve pokušao, ništa nije pomoglo.“ Uopšte nije potrebno sve pokušati. Bilo bi potpuno dovoljno osloniti se dugoročno i dosledno na jedno marketinško sredstvo (na primer oglašavanje, podsticanje prodaje, lični prodajni razgovor, usmeravanje ka novim glasilima i društvenim mrežama) i čekati da se s vremenom ispolji njegovo dejstvo i uspeh.

„Nemam vremena za marketing.“ „Nemati vremena“ su reči stranaka, a ne reči posrednika i zastupnika u osiguranju. Treba samo ostati u razgovoru s osiguranikom, uložiti još pet minuta, potvrditi mu kako je učinio pravi izbor, da se ceni njegovo poverenje, pitati da li se u međuvremenu nešto promenilo.

„Marketing je za marketinške kuće.“ Naravno, prodavac može otići kod stručnjaka za marketing. Ali marketing nije samo za preduzeća koja se jedino time bave. Ko poznaje stranku? Ko pokazuje stvaralaštvo u prodaji uvodeći stalno nešto novo? Naravno, to su posrednici i zastupnici u osiguranju. Postoji bezbroj razloga da se samostalno stupa u vezu s osiguranikom. Zašto drugi da mozgaju o igrama reči ili izrazima koji će krasiti dopadljive slike na oglasima koje spremaju marketinška preduzeća? Sve se može ponuditi jednostavno i razumljivo, sopstvenim rečima, uz isticanje koristi koju stižu kupci. S protekom vremena i vežbanjem svako može izgraditi stil u koji će ugraditi sopstvenu ličnost.

„Marketing je besmislica, ionako prodajem polise.“ Ovde se odmah nameću pitanja da li se polise prodaju same od sebe i kako je zapravo prodaja počela. Posao se mora vrteti, a da bi on bio stalan, treba ga s vremena na vreme pogurati. Mali marketinški „pogurivač“ može doneti izuzetan uspeh. Naime, polise se prodaju onoliko koliko stranke prodavcu poklone poverenje i koliko se to poverenje kasnije i opravda. Radom na marketingu neprekidno se održava pažnja i zainteresovanost potrošača.

IV. Povezanost s marketingom društva za osiguranje

S gledišta društva za osiguranje, posrednik, odnosno zastupnik, ključan je za prodaju i marketing u celini. Osiguravač pokušava uticati na posrednika ili zastupnika kako bi ovaj podržao njegov sopstveni marketing. Ovde se radi o takozvanom „uspravnom marketingu“, za šta se mogu dati primeri: a) isključivi zastupnik za svoj novootvoreni ured dobija od osiguravača svetleći oglas s njegovim znakom. Sem toga, osiguravač podržava zastupnika prilikom opremanja izloga oglasnim materijalima koji takođe skreću pažnju na osiguravača, b) posrednik u osiguranju besplatno dobija savetničke računarske programe, kao i prospekte osiguravača. Time posredno oglašava društvo za osiguranje.²⁸

²⁷ Ralf-Peter Prack, Andre Czerwionka, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Wiesbaden, 2015, p. 13.

²⁸ M. Beenken (2017), S. 403.

Zavisno od upotrebljenog marketinškog sredstva, posrednici i zastupnici preuzimaju različite uloge u celovitom marketingu osiguravajućeg društva. Na njima je da što bolje iskoriste tu priliku – da i sami utiču na marketinške mere, da ih primene na obostranu korist, te da ih obogate ličnim pečatom.

Kada su u pitanju marketinško istraživanje i skladište podataka o osiguranicima, posrednicima i zastupnicima dodeljuje se uloga doušnika. Marketinško istraživanje predstavlja polazište, dajući istovremeno povratnu vezu drugim upotrebljenim marketinškim sredstvima. Već ovde je neophodno uključiti mesne tržišne okolnosti. Tačno je da ništa ne može zameniti stručno i široko marketinško istraživanje koje pokriva ukupno tržište, ali ni najbolji istraživački rad ne može zaobići doživljena iskustva i znanja prodavca na terenu u pogledu ponašanja potrošača i konkurencije. Sem toga, skladište marketinških podataka društva za osiguranje jeste celovito i obuhvata najrazličitije podatke za celu zemlju (ili i šire), ali ono se takođe temelji na terenskom radu i prikupljanju gde su posrednici i zastupnici nezaobilazni.

Kada je reč o marketinškim sredstvima uobličavanje usluga i s njim povezanim određivanjem cena, neizostavno se moraju uvažiti iskustva posrednika i zastupnika o mogućnostima i načinima prodaje, što znači da im se ovde pripisuje uloga savetnika i tačke za ravnjanje. Prodavac je taj koji najbolje obavlja završnu kontrolu i može pomoći da se izbegnu promašaji. Uostalom, njegov ključni zadatak jeste priprema ponude u skladu s odnosima koji vladaju na mesnom tržištu i potrebama tamošnjih kupaca.

U pogledu uobličavanja prodaje, podrške kupcima, a verovatno i mera vezivanja stranaka, posrednici i zastupnici dobijaju ulogu nosioca, a osiguravajuće društvo zadobija nezamenljivu pomoć kada njihove sposobnosti uzima u obzir od samog početka posla. S druge strane, na posrednicima i zastupnicima je da mere i sredstva koje je odredio osiguravač što je moguće primerenije prilagode mesnim okolnostima.

Slično važi za marketinška sredstva kao što su podsticanje prodaje i obuka za prodaju, gde je prodavac primalac i nosilac mera koje zavise od njegovih potreba, želja i mogućnosti. Kao i u prethodnom stavu, i ovde je na posredniku i zastupniku da ponuđena sredstva vrednuje na najbolji mogući način, kako za svoj rad tako i u korist stranaka. Kad je reč o sredstvima za saobraćanje upućenim drugima – oglašavanje i odnosi s javnošću – bilo bi svakako od pomoći uvažiti mišljenja i poticaje koji stižu od posrednika i zastupnika kao ortaka.

Zbog uobičajene veličine i posebnosti osiguravajućeg društva koje se bavi većim brojem vrsta osiguranja, načelno nije moguće uključiti mišljenja svih posrednika i zastupnika u oblikovanje marketinških sredstava. Tu bi od neprocenjive pomoći bilo osnivanje marketinškog odbora kao savetodavnog tela u društvu za osiguranje, koji bi imao zadatak da preuzme odgovornost u planiranju i sprovođenju marketinških projekata. Njega bi činili saradnici iz prodaje (kako oni zaposleni kod osiguravača tako i nezavisni), saradnici iz tehnike osiguranja, ljudi iz uprave društva, saradnici van društva (uključujući naučnike i istraživačke institute), kao i stranke, odnosno najvažniji osiguranici. Svi oni bi se, po potrebi, uključivali u pojedina pitanja.²⁹

²⁹ K.-H. Puschmann, S. 298–300.

Kada istražujemo vezu između ukupnog marketinga društva za osiguranje i samostalnog marketinga posrednika i zastupnika, važno je upoznati se s odnosom između marketinga osiguranja i prodaje osiguranja u osiguravajućoj kući, i to kako sa stanovišta nauke tako i sa stanovišta prakse.

S naučnog polazišta, marketing osiguranja i prodaja osiguranja jasno su razgraničeni. Marketingom se uređuje i objedinjava više marketinških sredstava u svojevrstan marketinški splet. Prodaja osiguranja samo je jedno od marketinških sredstava. Na taj način, u načelu je moguće međusobno uskladiti svako od marketinških sredstava kako bi služila zajedničkom cilju.³⁰

U stvarnosti je pak drugačije. Marketing često ima podređenu ulogu u poređenju s prodajom. U mnogim osiguravajućim društvima marketing se još uvek izjednačava s oglašavanjem i podsticanjem prodaje, čime se podređuje prodaji. Naravno, postoje društva gde se njegov značaj bolje razume pa se, u posebnim odeljenjima za marketing, u najmanju ruku, objedinjavaju istraživanje tržišta, oglašavanje, podsticanje prodaje te marketing pojedinih vrsta osiguranja. Marketinško odeljenje se onda ili neposredno vezuje za upravu društva, ili spaja s prodajnom službom. U ovom drugom slučaju dosta često sreće se pod nazivom „prodaja i marketing“, odnosno „marketing i prodaja“.³¹

V. Samostalni marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju

S tačke gledišta posrednika i zastupnika, marketing je samostalna funkcija. Samostalan marketing posredovanja i zastupanja mora naposljetku doneti najbolji mogući odnos između prihodne i rashodne strane. Samostalan ne znači i potpuno izdvojen, jer povratnom vezom sa osiguravajućim društvom marketing jača, te nastaje umnoženi učinak. Stoga se kod odabira marketinških sredstava koja će biti primenjena u posredničko-zastupničkom poslu ne radi naprosto o njihovom najprimerenijem spoju, već i o povezivanju s merama društva za osiguranje. Pri tome može doći do protivrečnosti među ovim dvama učesnicima u poslu, koje su, doduše, uglavnom površinske.

Ovde je uputno imati na umu da posrednik ili zastupnik po običaju ipak ima neznatan uticaj na osiguravačev marketing i politiku stavljanja osiguravajućih usluga na raspolaganje. On je zavisan od svoje tržišno usklađene politike cena i usluga (pri čemu barem posrednik ima načelno slobodan izbor, tako da može posredno pritiskati osiguravača da razvija još prikladnije usluge za tržište).

Nasuprot tome, posrednik i zastupnik obično upražnjavaju samostalnu politiku saobraćanja sa strankama, naročito u oglašavanju i odnosima s javnošću. Ta sloboda se, međutim, sužava ako je u pitanju isključivi zastupnik, u kom slučaju osiguravač pokušava sprovesti jedinstvenost u pogledu oglašavanja svoje robne marke i oglasnih poruka. Tako, recimo, osiguravač neće prihvatiti da isključivi

³⁰ Thomas Köhne, *Versicherungsmarketing*, Karlsruhe, 2016, S. 12–13.

³¹ T. Köhne, S. 20.

zastupnik koristi znak u boji drugoj od zvanične, samo zato što se to zastupniku čini primerenijim za njegov sopstveni tržišni nastup.³²

Samostalni marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju predstavlja posebnu temu kojoj bi se moglo posvetiti dosta prostora. Najkraće govoreći, u njegovom sklopu, nakon što se izravnavaju moguće različitosti i nesuglasice u interesima s društvom za osiguranje, valjalo bi doneti marketinški plan. Posle pregleda tržišta i analize portfelja stranaka, u planu sledi utvrđivanje marketinških ciljeva, uz oblikovanje odnosno preoblikovanje posla, te korišćenje marketinških sredstava i marketinške strategije kako bi se ciljevi i ostvarili.³³

VI. Zaključak

Marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju srazmerno je novo područje istraživanja. Najopštije govoreći, pod njim se podrazumeva nalaženje novih i vezivanje postojećih osiguranika. Pođe li se od prirode posredničko-zastupničkih poslova, jasno se vidi izrazita povezanost s marketingom društva za osiguranje. Samostalni marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju upražnjava se neprekidno imajući u vidu tu vezu. Da bi bio uspešan na tržištu, svaki posrednik odnosno zastupnik morao bi primenjivati marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju, naravno, na način i u vidovima koji odgovaraju njegovom poslovanju.

Literatura

- Narodna banka Srbije, Sektor osiguranja u Republici Srbiji, Izveštaj za 2018. godinu, Beograd, 2019, https://www.nbs.rs/internet/latinica/60/60_6/izvestaji/izv_IV_2018.pdf, pristupljeno 23.3.2020.
- Narodna banka Srbije, Sektor osiguranja u Republici Srbiji, Izveštaj za treće tromesečje 2019, Beograd, 2020, https://www.nbs.rs/internet/latinica/60/60_6/izvestaji/izv_III_2019.pdf, pristupljeno 23.3.2020.
- Beenken, M., *Versicherungsvertrieb*, Karlsruhe, 2017.
- Beenken, M., „Persönlichkeit gewinnt“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2018, S. 24–26.
- DDOR „Novi Sad“, *Elaborat o ekonomskoj opravdanosti osnivanja filijale za osiguranje motornih vozila* (interni materijal), Novi Sad, 1998.
- DDOR „Novi Sad“, *Projekat 400.000 osiguranih vozila* (interni materijal), Novi Sad, 2002.
- Eickenberg, V., *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Karlsruhe, 2013.
- Fischer, L., Wiswede, G., *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3. Auflage), München, 2009.
- Fürstenwerth, J. F. F. v., Weiß, A., Consten, W., Präve, P., *VersicherungsAlphabet (VA)* (11., völlig neu bearbeitete Auflage), Karlsruhe, 2019.
- Gorr, D., „Festhalten, hochziehen, weitermachen“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2018, S. 15–18.

³² M. Beenken (2017), S. 403–404.

³³ V. Eickenberg, S. 69.

- IONOS Digitalguide, Brick-and-mortar shopping vs. e-commerce: what's the ROPO effect?, 2020, <https://www.ionos.com/digitalguide/online-marketing/online-sales/what-is-the-ropo-effect/>, pristupljeno 25. 3. 2020.
- Köhne, T., *Versicherungsmarketing*, Karlsruhe, 2016.
- Mihajlović, S., „Edukacija ključ za prodaju više polisa“, *Svet osiguranja*, 11, 2018, str. 48–49.
- Odluka o sticanju zvanja i usavršavanju ovlašćenih posrednika i ovlašćenih zastupnika u osiguranju, *Službeni glasnik RS*, 38, 2015.
- Odluka o izmenama i dopunama Odluke o sticanju zvanja i usavršavanju ovlašćenih posrednika i ovlašćenih zastupnika u osiguranju, *Službeni glasnik RS*, 11, 2017.
- Prack, R.-P., Czerwionka, A, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Wiesbaden, 2015.
- Puschmann, K.-H., *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete Auflage), Karlsruhe, 2003.
- Seidel, H., *Wertewandel bei Arbeitern in Arbeit und Freizeit*, Konstanz, 1992.
- Smolić, J., „Rešenje još nije na vidiku“, *Svet osiguranja*, 5, 2019, str. 28–29.
- Udruženje osiguravajućih organizacija Jugoslavije, *Rezultati poslovanja organizacija za osiguranje i reosiguranje u 1998. godini (I deo)*, Beograd, 1999.
- Uredba o premijskim stopama u osiguranju od auto-odgovornosti, *Službeni list SRJ*, 20, 1997.
- VW-Redaktion, Prössel: „Mensch ist im Versicherungsvertrieb zentral“, 2017, <http://versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/prossel-mensch-ist-im-versicherungsvertrieb-zentral/>, pristupljeno 25. 3. 2020.
- Zorić, M., „Prava kupaca su neprikosnoveni“, *Svet osiguranja*, 7–8, 2019, str. 56–57.
- Zorić, M., „Prodaja u službi klijenta“, *Svet osiguranja*, 11, 2019, str. 60–61.
- Žarković, N., *Pojmovnik osiguranja*, Novi Sad, 2013.
- Žarković, N., „Osiguranje u Srbiji 2004–2006“, *Pregled*, 2, 2006, str. 85–98.