

UDK: 021.4:368.232.31:347.762:658.89
DOI: 10.5937/tokosig2004

Prof. dr Nebojša Š. Žarković,¹

LIČNI RAZGOVOR SA STRANKOM U POSREDOVANJU I ZASTUPANJU U OSIGURANJU

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Apstrakt

U ovom članku je istražen neposredni, lični razgovor kao najznačajniji vid opštenja sa strankom u posredovanju i zastupanju u osiguranju, odnosno u osiguravajućoj delatnosti u celini. Najpre su posebno istaknute pripreme za razgovor, a u tom okviru izbor stranaka, zakazivanje razgovora, obezbeđenje nužnih podataka, te priprema pomoćnih materijala. Sasvim je razumljivo što se najveći deo rada tiče vođenja ličnog razgovora, pri čemu je uputno uvažiti određena pravila i faze razgovora. U članku je takođe istaknuta važnost analize razgovora obavljenih sa osiguranicima. Posebna poglavlja tiču se obeležja ličnog razgovora u savremenim uslovima, a naročito njegovog odnosa s mašinskim razgovorom kao jednom od tekovina najnovijeg tehnološkog razvoja. Zastupnici i posrednici osiguranja imaju zadatak da iskoriste i primenjuju ove novine kako bi i dalje bili uspešni na tržištu.

Ključne reči: *lični razgovor sa strankom, mašinski razgovor sa strankom, posredovanje u osiguranju, zastupanje u osiguranju.*

I. Uvod

Za politiku saobraćanja sa strankom u delatnosti osiguranja u celini, uključujući posredovanje i zastupanje, kaže se kako predstavlja najmoćnije marketinško oruđe. Ona daje alatke da se privuče pažnja i brzo oseti uspeh. Politika izgradnje i održavanja odnosa obuhvata sve radnje usmerene ka sticanju poverenja, dolaska u

¹ Redovni profesor na Univerzitetu „Privredna akademija“ u Novom Sadu
I-mejl: nzarkovic@sbb.rs.
Rad je primljen: 28.12.2020.
Rad je prihvaćen: 4.1.2021.

vezu sa osiguranikom i njegovog vezivanja. U ovoj oblasti leže ogromne mogućnosti, i to, pretpostavlja se – kako sada, tako i ubuduće.²

Najvažnije što je potrebno postići kod stranke jeste svakako njena vera. Osiguranik posmatra posrednika ili zastupnika kao svojevršno merilo za domete i davanja iz osiguravajućih usluga koji se neretko ne mogu videti, makar ne na početku posla. Ni posrednici ni zastupnici nisu društvo za osiguranje niti nose njegovo ime, ali su oni često najznačajniji razlog što se stranka u pogledu zaštite upravo njima obraća.

Naredni razlog uobličavanja primerene politike opštenja jeste vezivanje osiguranika. Svako ko je u ovom poslu verovatno je doživeo iskustvo prilikom zadobijanja nove stranke koliko je to teško i koliko su visoki troškovi prouzrokovani tim povodom. S druge strane, izdaci za održavanje postojećih veza su, prema nekim procenama, i do pet puta niži. U visokorazvijenim zemljama tržište osiguranja gotovo da se smatra već podeljenim i glavna teškoća jeste sačuvati stranku. Zato se kaže da je svaki osiguranik koji se zadrži prilikom obnove ugovora jednak novoj stranci.

Da bi se stranka našla, i s njom učvrstile spona, na raspolaganju stoji niz dokazanih sredstava politike saobraćanja:

- lični razgovor sa strankom;
- nova javna glasila;
- odnosi s javnošću;
- oglašavanje;
- podsticanje prodaje;
- prigodni događaji;
- pokroviteljstva.

Polazeći od njegovog značaja, u nastavku će biti posebno obrađen lični razgovor sa strankom u zastupanju i posredovanju u osiguranju. Koraci vezani za ovo sredstvo opštenja su sledeći: pripreme, vođenje i analiza obavljenog razgovora. U skladu s najnovijim kretanjima na svetskom tržištu, u članku će posebno biti dato i poređenje ličnog razgovora s mašinskim razgovorom.

II. Pripreme za lični razgovor sa strankom

Smatra se da pripreme razgovora čine polovinu uspeha. I to važi kako za stare, tako i za nove kupce. Odlučujuće je kako i za šta se spremamo, da bi se sa osiguranikom razgovaralo na obostranu korist. Prilikom priprema trebalo bi se usredsrediti na tačno određena pitanja: odabir stranaka – sa kime ćemo razgovarati, određivanje datuma, početka i trajanja – kada ćemo razgovarati, nezaobilazni podaci – šta od podataka pripremiti za očekivani razgovor, radni materijali i sredstva – šta je od njih neophodno za razgovor.

² Silvia Fischer, „Zwitschern für den Kunden“, *Vermittler*, März 2020, str. 9.

1. Izbor stranaka

Odabir stranaka valjalo bi da se ravna prema povodu. Razloga za razgovor je mnogo. Pitanje je samo koji od njih ima smisla za stranku, kako bi se zasigurno dobila potvrda sastanka. Kao mogući razlozi za razgovor ističu se:³

- učestalost poseta – običi ćemo stranke koje, recimo, nismo posećivali pune tri godine;
- jedan ugovor – posetićemo stranke sa samo jednim ugovorom o osiguranju;
- istek ugovora – otići ćemo u posetu osiguranicima sa ugovorima koji ističu narednih meseci;
- stari ugovori – običi ćemo stranke koje imaju ugovore starije od pet ili deset godina;
- stari opšti uslovi osiguranja – posetićemo stranke koje imaju ugovore sa uslovima osiguranja starijim od pet godina;
- nepostojanje dodatnog osiguranja – običi ćemo osiguranike koji, primera radi, imaju polisu osiguranja života, ali bez zaštite od najtežih bolesti ili od radne nesposobnosti;
- stranke koje su nas napustile – otići ćemo u obilazak osiguranika koji su pre više godina imali polisu osiguranja motornih vozila i možda sada mogu biti vraćeni;
- zbrinjavanje za starost – posetićemo stranke koje nemaju nijednu od usluga iz ove oblasti.

Samo se po sebi razume kako se može odabrati i određena ciljna grupa, na primer, poljoprivrednici koji imaju osobene potrebe za osiguravajućim pokrićem. Od značaja je samo da bude pogođen takav izbor koji će podrazumevati pravi razlog za posetu. Kada su ustanovljeni povod ili ciljna grupa, onda bi trebalo ograničiti broj stranaka koje želimo posetiti na, recimo, njih 30. Ovde je važna umerenost, jer nije samo mukotrpano, već i dosadno načiniti izbor od 200 stranaka za čiju je obradu potrebno čitavih godinu i po.

Birajući stranke u sklopu priprema za vođenje razgovora, prodavac se potom neretko usredsređuje samo na jednu vrstu polise. Smatra se da to nije u redu. Naime, svaki osiguranik je poseban pojedinac ili možda preduzeće s naročitim zahtevima, željama i predstavama o zaštiti od brojnih ličnih, poslovnih, zdravstvenih opasnosti, i tako mu treba i prići.⁴

2. Zakazivanje razgovora

Najjednostavnije je pribeležiti u planer kada ćemo pozvati odabrane osiguranike radi dogovora o vremenu susreta. Bilo bi lepo kada bi svaki poziv bio

³ Volker Eickenberg, *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2013, str. 239.

⁴ Ralf-Peter Prack, Andre Czerwionka, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, str. 38.

plodotvoran. Ali to je više nego zahtevan poduhvat. Da bi se dobilo 10 datuma razgovora, biće neophodno obaviti možda i do 30 poziva. Naredno polazište podrazumeva kako će od ugovorenih sastanaka njih približno polovina biti i delotvorna – od deset razgovora pet će se u proseku završiti zaključenim ugovorom. Da i ne pominjemo kako se neće baš svi uvek držati dogovora o održavanju sastanka, što svakako obara ukupnu uspešnost.

Ima posrednika i zastupnika koji prilikom dogovaranja zaboravljaju da je u tom trenutku potrebno dobiti samo mesto i vreme susreta, pa dozvoljavaju da se prodajni razgovor razvije preko telefona. Do toga ne dolazi slučajno, jer im nije uspelo da se stranci tako obrate da ova shvati korist od najavljenog razgovora.

Takva manjkavost može biti otklonjena uvažavanjem primerenog ponašanja prilikom telefonskog razgovora, dobro potvrđenog u praksi. U tu svrhu daju se sledeći saveti:⁵

- pozdrav – pozdravite stranku i kratko se predstavite;
- razlog poziva – navedite osiguraniku zašto ste ga pozvali i kažite koliko će vaša poseta trajati;
- korist za stranku – ukratko istaknite materijalnu vrednost koju osiguranik može steći;
- termin – zamolite stranku za datum i mesto razgovora. Ne ugovarajte sastanke u daljoj budućnosti, držite se roka od najduže osam dana;
- drugi termin – zavisno od toka telefonskog razgovora, ponudite stranci da izabere neki od dva termina;
- okončanje poziva – oprostite se potvrđujući ponavljanjem dogovoreni datum, mesto i vreme;
- podsećanje – pozovite stranku dva dana pre ugovorenog susreta kako biste joj rekli šta od isprava treba da pripremi ili je pitajte da li će još neko doći na razgovor.

Neki posrednici i zastupnici smatraju zakazivanje teškim, beskorisnim, opterećujućim ili dosadnim. U tome svakako ima zrno istine, ali takvo ponašanje upućuje na nedostatak potrebnih poslovnih veština. Važno je istaći da zakazivati razgovore može i neki unutrašnji, odnosno spoljni saradnik koji nije stručan za osiguranje. Prednost takvog prilaza jeste to što neće moći biti uvučen u osiguravajuća pitanja.

3. Obezbeđenje važnih podataka

U okviru priprema za razgovor neophodno je prikupiti više podataka o stranci. Kada imamo u vidu postojeće osiguranike, čak i ako smatramo da o njima ne znamo ništa posebno, naići ćemo možda na niz obaveštenja kojima već raspolazemo.

⁵ V. Eickenberg, str. 240.

Priprema znači pribavljanje, odnosno obnavljanje sledećih podataka:⁶

- lični podaci, bračno stanje, podaci o članovima porodice, hobiji;
- zaposlenje i primanja;
- vrste i vrednosti imovine kojom raspolaže;
- lični i poslovni ciljevi, želje i nadanja, uz spremnost na kratkoročna, srednjeročna i dugoročna ulaganja u njihovo ispunjenje;
- broj sklopljenih ugovora o osiguranju, uključujući polise kod suparnika;
- podaci o mogućim žalbama povodom isplata šteta i pratećih usluga.

Uz gorenavedeno, obično će biti neophodna još i šira obaveštenja i podaci, što sve zavisi od vrsta rizika za koje se nudi osiguravajuće pokriće.

4. Priprema radnih materijala i sredstava

Za vođenje ličnog razgovora potrebno je imati više pomoćnih materijala i sredstava, i to u dovoljnoj količini, odnosno broju, spremnih za primenu:⁷

- prenosni računar ili tablet s najnovijim programima ponude osiguravajućih usluga;
- uslovi osiguranja – poslednji važeći uslovi po granama osiguranja;
- odštampane ponude – predlozi radi zaključenja ugovora o osiguranju koje popunjava ugovarač osiguranja, odnosno osiguranik;
- savetodavni materijali – dužnost posrednika i zastupnika i prema našim propisima jeste davanje tačno određenih predugovornih obaveštenja, tako da su i oni sastavni deo razgovora;⁸
- leci o osiguravajućim uslugama – takođe se predaju osiguraniku;
- knjižice i prospekti društva za osiguranje;
- obrasci – za izmene ugovora, prijave šteta i slično;
- sveska, odnosno rokovnik za hvatanje beležaka sa znakom osiguravača ili posrednika, odnosno zastupnika, radi ostavljanja dobrog utiska na stranku;
- hemijske ili obične olovke, takođe s odgovarajućim znakom;
- flomasteri u boji za pisanje po tabli;
- kalkulator – digitron sa krupnim ekranom i dirkama, jednostavan za korišćenje;
- sitnice za pomoć u prodaji – zavisno od vrste osiguranja, na primer automobil igracka, drvena kućica, igra tipa „Ne ljuti se čoveče“ sa novcem;
- posetnice – s najnovijim podacima, čiste i bez pregiba, odnosno savijanja.

Za čuvanje i korišćenje radnih materijala i sredstava potrebna je tašna, odnosno kofer, koji će takođe upućivati na poslovnost i stručnost. Što je prtljag veći,

⁶ R.-P. Prack, A. Czerwionka, str. 39.

⁷ V. Eickenberg, str. 242–243.

⁸ Ilija Smiljanić, Nataša Petrović Tomić, Jasna Pak, „Neživotno osiguranje“, Priručnik za obuku za polaganje ispita i sticanje zvanja ovlašćenog posrednika i ovlašćenog zastupnika u osiguranju (urednik Nebojša Žarković), Privredna komora Srbije, Beograd, 2019, str. 145–146.

smanjuje se verovatnoća da se on zaboravi poneti. Kad je reč o zaboravnosti, baterija prenosnog računara valjalo bi da bude dobro napunjena. Nije baš preporučljivo da se kod stranke kabl mora utaknuti u utičnicu kako bi sve bilo spremno za razgovor. Isto tako, treba proveriti da li su stalno pri ruci najnovije osiguravačeve ponude. Time se izbegavaju ponovna pitanja i odgovori radi razjašnjavanja i nelagoda što rad na ugovoru nije otpočet, odnosno što se osiguranik mora još jednom obići. Tako nešto nikako nije podobno za sliku o dobro potkovanom posredniku ili zastupniku osiguranja.

III. Vođenje razgovora

Stranka otvara vrata i usredsređujemo se na obavljanje razgovora. Sada je nužno poštovati pravilo AIDA i osam delova, to jest faza razgovora.

1. Pravilo AIDA

Pravilo AIDA je davno utemeljen, ali i danas izuzetno omiljen i u prodajnoj praksi dokazan obrazac uspeha. Njime se postupak prodaje objašnjava jednostavnim, jasnim i uzajamno povezanim koracima što se sprovode sve dok se posao ne zaključi.⁹

Naziv ovoga obrasca predstavlja skraćenica četiri engleske reči:

- A – attention. PAŽNJA koju kod stranke budi posrednik odnosno zastupnik i ona zamećuje osiguravajuću uslugu, odnosno njenu ponudu. Za to je potreban doličan razlog, to jest prigoda;
- I – interest. INTERES stranke koji se rađa zbog narasle pažnje za osiguravajuću uslugu. U ovoj fazi se osiguraniku predstavlja korist povezana s povodom interesa;
- D – desire. ŽELJA stranke koja ponudu ili uslugu osiguranja smatra korisnom i neodložnom pa će je stoga kupiti. Ali to će kupac učiniti tek kada za polisnu veže dovoljno prednosti i kada su mu otklonjene sve nedoumice;
- A – action. RADNJA koja poželjno podrazumeva strankinu odluku da potpiše ugovor o osiguranju. Potpis je dosledna posledica prethodno preduzetih koraka. Radnja, naravno, može značiti i odustajanje od kupovine.

Odvijanje prodajnog procesa prema pravilu AIDA pokazuje razvoj kupčeve volje za zaključenjem polise po redosledu pojedinih koraka razgovora. Polazište u prvoj fazi „pažnja“, koja otpočinje pozdravljanjem i predstavljanjem, jeste težnja da se pažnja za posrednika, odnosno zastupnika i temu iz osiguranja postupno, malo-pomalo razvija. U drugoj, prelaznoj fazi zagrevanja, nazvanoj „interes“, pažnja

⁹ Matthias Beenken, *Vertriebsmanagement* (2. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2013, str. 67.

se preobraćuje u rastuću zainteresovanost stranke. Htenje stranke za zaključenjem ugovora najznačajnije je u trećoj fazi „želja“, koja podrazumeva ustanovljavanje, opis i rešavanje osiguravajućih potreba. Kako bi se došlo do krajnjeg rešenja, raspravlja se i o primedbama stranke. Čim je pala odluka za kupovinu osiguranja, četvrta faza „radnja“, krivulja koja pokazuje tok volje za kupovinom, dobija silazni tok. Na posredniku ili zastupniku je takođe i da se suoči s mogućim odustajanjem od kupovine.

Premda obrazac AIDA ne podrazumeva obavezujući redosled koraka, a i dešavanja po pojedinim fazama različito traju, njegovo poznavanje i primena znače korisnu pomoć radi nadziranja ciljeva za vreme trajanja prodajnog, odnosno savetodavnog razgovora.

2. Faze razgovora

Kako je istaknuto, postupak vođenja razgovora ima više delova. Svaki od njih treba posmatrati kao zasebnu celinu koja se nadovezuje na prethodni deo, koji se potom povezuje s narednim delom. Takvo razmišljanje se smatra nužnim da bi u krajnjem ishodu došlo do izdavanja polise osiguranja. Zato je neophodno uvažiti faze razgovora po razboritom redosledu, da se razgovor uspešno završi i za posrednika, odnosno zastupnika, i za osiguranika.

U savršenom obliku, to bi izgledalo ovako: 1. pozdravljanje i predstavljanje, 2. zagrevanje, 3. utvrđivanje osiguravajućih potreba i ponuda rešenja, 4. ophođenje prema zamerka, 5. završnica, 6. prihvatanje ponude, 7. preporučivanje drugima i 8. opraštanje.¹⁰

2.1. Pozdravljanje i predstavljanje

Gotovo da i ne treba isticati kako stranku treba pozdraviti kada nam otvori vrata, a ako nas još i ne poznaje, kratko se predstaviti – reći kako se zovemo, ko smo i zašto smo došli u posetu. Dobićemo poene tokom prvih sekundi, naročito kod novih osiguranika, ako se držimo sledećih saveta:

- oblačenje – prema očekivanju stranke, čista, negovana, zagastih boja, upečatljiva odeća koja uzdiže vlastiti položaj i daje lični pečat. Stranka očekuje da poslovno oblačenje posrednika i zastupnika oličava odelo, odnosno kostim.¹¹ Naravno, i od ovog načela ima izuzetaka;
- držanje tela – gornji deo trupa i glava, kako prilikom stajanja, tako i prilikom sedenja treba da budu uspravni;
- pokreti ruku, glave i tela pri govoru – mirni, ali odlučni i postojani, potkrepljuju tvrdnje, neophodno je i gledanje u oči;

¹⁰ V. Eickenberg, str. 246.

¹¹ R.-P. Prack, A. Czerwionka, str. 13.

- glas – jasan, odlučan, miran, topao;
- način ponašanja – učitiv, obziran, prijateljski, pun razumevanja.

Navedeno će neko smatrati suvišnim, ali stranka primećuje ova obeležja a da toga nije ni svesna. Potrebno joj je samo nekoliko sekundi da bi dala sud o izvesnoj osobi. To je kao prilikom razgovora za radno mesto: za prvi utisak neće biti druge prilike.

Za onoga ko ima teškoće u ovoj fazi razgovora, pozdravljanje i predstavljanje se mogu vežbati, kao što, uostalom, i vođenje ličnog razgovora u celini zahteva neprekidnu vežbu i rad. Ovde je nužno voditi računa o držanju tela, o razgovetnom i lepo zvućem glas, zato što spoljašnjost odaje kako se osećamo. Čak i kada stranka nije psiholog, ona će nesvesno uočiti kako je neko raspoložen. Pri tome je važno da naše ponašanje odaje našu ličnost. Treba ostati izvoran, biti onakav kakav si. Neprirodni izrazi lica, preterana ljubaznost ili kratke pantalone nikao ne pristaju poseti osiguraniku.

Pošto se nadmoćno savladaju prva tri minuta, može se preći na naredni korak razgovora.

2.2. Zagrevanje

Prilikom posete ulazite u strankin svet koji joj pruža bezbednost i prisnost. Stoga bi, radi njenog uvažavanja, u lepo ponašanje spadalo i sačekati u koju će vas prostoriju pozvati i koje će mesto za sedenje ponuditi. Ako je izvodljivo, preporučljivo je odabrati mesto preko puta ili ukoso od stranke. Još dok se nalazite u hodniku ili predsoblju, može se zapodenući priča o laganim, neobaveznim temama.

Takvo ponašanje je od velike pomoći upravo novom osiguraniku kom smo nepoznati. On nas tek u neposrednom, ličnom razgovoru bliže upoznaje. Kako mi, tako i on pokušava steći uporišne tačke da bi procenio i situaciju i drugu stranu. Čim je stranka do neke mere sigurna kako smo, po njenom naslućivanju, jednostavna osoba, biće spremna da nam pokloni više poverenja koje je za posao preko potrebno. Onda će nam lakše uspeti da učinimo da se stranka saglasi s razlogom posete, pa neobaveznu priču polako usmeravamo na temu osiguravajuće zaštite.

Tokom pripremanja, odnosno zagrevanja osiguranika, uputno je uvažiti naredne savete:¹²

- časkanje – čavrljajte o neobičnim ili vrednim predmetima u prostorijama stranke ili možda o vremenu. Nemojte jednostavno upasti na vrata i odmah početi razgovor o osiguranju;
- mesto za sedenje – dozvolite da vam se pokaže na odgovarajuće mesto; možda ćete predložiti takav položaj koji će omogućiti stranci da bolje prati vaše izlaganje;
- osveženje – prihvatite, uz zahvalnost, osvežavajući napitak;

¹² V. Eickenberg, str. 248.

- alkohol – zahvalite se i odbijte;
- pušenje – pušite samo ako i stranka puši;
- prekidanje – dopustite stranci da priča i da se ispriča. Dakle, ne prekidajte je;
- slušanje – pažljivo i prijateljski slušajte;
- osmehivanje – smejuljite se, ali ne usiljeno;
- odobravanje – saglašavajte se s izjavama stranke. Primera radi, klimajte glavom potvrđujući ili možda uz čuđenje;
- pitanja – ako je potrebno, postavljajte pitanja sagovorniku dok govori, ali samo tokom stanki;
- beleške – već sada pribeležite podatke koji će trebati u nastavku razgovora;
- razlog za razgovor – odlučite koji ćete povod odabrati kako biste započeli prodajnu priču. Iz pripreme za razgovor sa starim osiguranikom možda znate da je prošle godine kupio nova kola ili je letovao na Zlatiboru. Kod novog osiguranika verovatno će biti dovoljno da mu pohvalite nameštaj, umetničke slike ili vrt;
- strana u razgovoru – budite susretljiv, zainteresovan i iskren sagovornik. Uspех u ovoj fazi ogleđa se u tome da li vam je i koliko pošlo od ruke da pređete u fazu ustanovljavanja potreba za osiguranjem i nuđenja rešenja.

2.3. Utvrđivanje osiguravajućih potreba i ponuda rešenja

Prvih minuta uspostavljena je dobra veza sa strankom i ona je pripremljena za naredni korak razgovaranja. Njega sačinjava nekoliko delova koje ćemo u nastavku sažeto izneti. Na ovom mestu od značaja je istaći kako razumeti položaj osiguranika u potpunosti, shvatiti njegove želje, uključiti u razmatranje članove porodice, buduće životne i poslovne planove mogu još uvek samo lični savetnici, odnosno prodavci sa ne samo stručnim i tržišnim znanjima, već i s merodavnošću za rešavanje društvenih pitanja i uživljavanjem u potrebe osobe koja sedi preko puta. Novčana pitanja toliko su složena da primenjeni programi na računarima i mobilnim telefonima, kao ni internetske stranice, za poređenja ne mogu u svemu pomoći, pogotovo ne kada se vodi razgovor s osiguranikom. Drugim rečima: ličnost čoveka ne da se ubrojčiti.¹³

Tokom vođenja razgovora stranku treba sveobuhvatno savetovati, budući da je ona u središtu pažnje. Tu spada celovito istraživanje postojećih vidova pokrića, s jedne strane, i nezadovoljenih potreba, s druge strane. Najpre se proveravaju životne okolnosti i osiguravajuća zaštita – postojeće stanje. Potom se s osiguranikom utvrđuju njegove težnje i ciljevi – željeno stanje. Ciljevi i želje odmah se uključuju u razgovor. Na to se nadovezuju izbor rešenja da se postojeće stanje izmeni i njihova ponuda iznese stranci.

¹³ Oliver Liebermann, „Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren“, *Vermittler*, Februar 2020, str. 3.

Kada osiguraniku postavljamo pitanja, vodimo ga ka zadovoljenju njemu svojstvene potrebe. To iziskuje da se uživimo u njegov svet, te da poznajemo i upotrebljavamo različite tehnike pitanja.¹⁴ Recimo, postoji pitanje „ili-ili“, kada stranka treba da se opredeli za jedno od dva rešenja; obaveštajno pitanje kojim se stranka pita korišćenjem upitnih reči „ko“, „kakav“, „šta“, „kad“, „gde“, „kako“, „zašto“; pitanje-zamka, kada stranka treba da bude ispitana zbog protivrečnih iskaza; protivpitanje, kojim stranka treba da bude odvrćena od odgovora na njeno pitanje i tako dalje.

Verovatno svakome još u fazi zagrevanja upada u oči da radi sa strankom koja se tokom razgovora pokazuje kao teška ili kao pristupačna. Načelno, svako se razgovarajući ponaša na svoj način, pa su razgovori jedinstveni i teško uporedivi za izvođenje pravila ponašanja osiguranika. Pa ipak, bilo bi od koristi kada bismo se mogli makar približno ravnati prema vrsti stranke naspram koje sedimo, kako bi priča za obe strane bila uspešna. Razabiranje tipova osiguranika svrsishodna je pomoć u cilju izvođenja pravila za prodajnu tehniku i taktiku. Kada se određeni način ponašanja tokom ličnog razgovora često i redovno ponavlja, moguće je izgraditi i potom raspoznavati određene vrste stranaka. Razvrstavajući osiguranike po pojedinim ladicama, dobijamo značajnu pomoć, pogotovo kada su u pitanju novi kupci polisa.

Stranka ne koristi samo reči da bi s nama govorila. U ličnom razgovoru se i do 90 odsto saobraća nesvesno i bez reči, što znači izrazima ili pokretima ruku, glave i drugih delova tela. To nemo opštenje izraz je osećanja i uverenja koja se mogu prepoznati. Odlučujuće za posrednika, odnosno zastupnika, jeste to da iz govora tela poima neizgovorene znake koji pomažu da ispravno shvatimo otvorena pitanja i strankinu volju za sklapanjem posla, kao i to da li možemo očekivati povoljan nastavak razgovora. Takozvani govor bez reči redovno srećemo s govorom rečima. Tumačeći govor tela, nužno je da imamo jasno viđenje situacije, odnosno okruženja u kojem se ova dva govora prepliću. Čak ni tada neće uvek biti moguće u celini rastumačiti sva značenja.¹⁵

2.4. Ophođenje prema zamerkama

Kada želimo raditi s osiguranicima, samo se po sebi razume da ćemo se suočavati s njihovim najrazličitijim prigovorima. Primedbe su uvek tu, čak i kad se razgovor dobro odvija. Zato ih treba iskoristiti kao priliku da se stranka uveri kako se njena lična korist podudara s korišću koju osiguravajuća usluga stvarno nudi. Kupca bi valjalo tako podstaći da stekne dobar osećaj kako se ispravno odlučio. Tada mu neće pasti na pamet da posle vaše posete podlegne kajanju i poželi povući potpis.

Prigovor posredniku, odnosno zastupniku osiguranja daje izgled za dokazivanje, čak i kad se učini da je zamerka isuviše čvrsta i neopoziva. Prigovor

¹⁴ Thomas Köhne, Manfred Lange, *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2015, str. 163.

¹⁵ Maja Žitinski, *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010, str. 94–95.

je pre poziv u pomoć nego želja za iscrpljujućom raspravom. Umetnost rešavanja primedaba sastoji se u tome da se „ne“ pretvori u „da“.

Mogu se navesti sledeći najznačajniji saveti za ponašanje prema zamerka: ¹⁶

- visina premije – uvek je uslovna veličina;
- otpočinjanje razgovora – nikada ne krećite razgovor pričom o premiji osiguranja;
- prednosti usluge – uvek povežite prednosti polise s premijom koju bi valjalo izmiriti;
- premija i davanja iz osiguranja – ako je ikako moguće, odgovorite na rana pitanja o premiji tek nakon predstavljanja osiguravajuće usluge koju nudite;
- visoka premija – ona je isto tako dokaz za opsežnu naknadu iz osiguranja, kvalitet usluga i pomoć zastupnika ili posrednika koji stoji iza posla;
- skupo, jeftino – izbegavajte pojmove „skup“ i „jeftin“;
- čuvanje vlastite vrednosti – jeftine usluge čine osiguravajuće društvo, a pogotovo vas jeftinim;
- novostvorena vrednost – ukažite na dosadašnje uspehe, pouzdanost, ugled i tržišni položaj saradničkih društava za osiguranje;
- usluge posrednika i zastupnika – istaknite svoje usluge i svoj učinak;
- želja za kupovanjem – stvorite kod stranke raspoloženje za kupovinu;
- oprez! – ne ponašajte se prema primedbama a da vam stranka za to ne pruži valjan razlog;
- postupak prema zamerka – opovrgnite samo dva-tri kupčeva prigovora. Oseti li da ga držite u šaci, ili da gubi ugled, tada ćete ga verovatno poslednji put videti;
- uvažavanje – vrednujte više od tri primedbe kao privremeno „ne“ stranke i to poštuju.

2.5. Završnica

Prošli ste sa strankom sve razloge za i protiv. Uz to, sva sporna pitanja ste razjasnili, odnosno opovrgli. Sada neopterećeno možete preći u fazu završnice. U ovom koraku posla često se gube upravo mladi ili neiskusni posrednici i zastupnici. Razlog je što ne prepoznaju znake spremnosti za kupovinu koje im šalje stranka, ili to ne spoznaju pravovremeno, pa potpuno nepotrebno, mada u dobroj nameri, nastavljaju razgovor koji može kočiti posao.

Ukoliko osiguranik ne daje nikakav prepoznatljiv znak da je rad kupovini, postoji čitav niz načina, odnosno pitanja da se pokrene. Na primer, to mogu biti ranije dobijene preporuke: „Već 80 odsto mojih stranaka je uz osiguranje života kod mene

¹⁶ V. Eickenberg, str. 268–269.

zaključilo i osiguranje od najtežih bolesti.“ Ili, osiguraniku nudimo dve mogućnosti: „Želite li svoje osiguranje života plaćati mesečno ili tromesečno?“ Takođe, stranku možemo pokrenuti i preporukom: „Polazeći od sadašnjeg stanja u saobraćaju, preporučljivo je imati osiguranje od posledica nesrećnog slučaja.“

2.6. Prihvatanje ponude

Nakon dobijanja potpisa na ponudu ili polis, ne treba se odmah oprostiti od osiguranika. Niste u bekstvu. Upravo ste krunisali uspehom sve napore. Zahvalite stranci na potpisu i potvrdite kako je donela ispravnu i važnu odluku. Zadržite se najmanje deset minuta u laganom razgovoru koji će biti neobavezujući za obe strane, ali koji i te kako može biti koristan i sadržajan.¹⁷

Po potpisivanju možete uvesti novu meru za izgradnju poverenja kao znak zahvalnosti. Darivajte stranku malim poklonom, jer on održava prijateljstvo. To važi utoliko više ukoliko darove tako odaberete da su primereni osiguraniku, to jest da mu odgovaraju – bilo da je u pitanju njegov hobi, polje interesovanja, očekivanje ili vrsta osiguranja iz koje je polisa. Pokloni mogu biti vezani za automobil, posao, kancelariju, decu osiguranika, slobodno vreme, godišnji odmor i tako dalje. Dajte poklonu lični pečat načinom uručivanja. Darivanje bi valjalo učiti kako bi se njegova važnost povećala. Razvijte sami istančan smisao za to koji ćete poklon predati i u kom trenutku.

2.7. Preporučivanje drugima

Kao što dobro znamo, posao se ne pravi samo s postojećim strankama, svako je zainteresovan za povećanje njihovog broja. Potrebni su nam novi osiguranici koji će biti jednako zadovoljni kao stranka koja je upravo potpisala ponudu. Njen zadovoljan izraz lica povezan je s našim očekivanjem da ćemo biti preporučeni drugima. Najuputnije je ne ostaviti to slučaju ili strankinom raspoloženju, nego je već sada otvoreno zamoliti. Prema nekim procenama, stranke se u proseku viđaju od jednom do tri puta godišnje, a kada nema šteta i ređe, pa se ovako povoljan trenutak možda neće brzo ponoviti.¹⁸ Za preporuke treba pitati čak i osiguranika koji ne kupuje kod nas, odnosno preko nas. Možda on zna nekoga kome treba upravo takva osiguravajuća usluga. Nikada ne zahtevajte više od dve preporučene osobe. Stranka bi mogla pomisliti da ste u nevolji. U svakom slučaju, ako stranci niko ne pada na pamet, ili ne želi nikoga navesti, uvažimo njenu takvu odluku.

¹⁷ R.-P. Prack, A. Czerwionka, str. 23.

¹⁸ David Gorr, „Das Image des Versicherungsvertreters würde ohne die Geschichten der Strukturvertriebe längst nicht so leiden“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2019, str. 24.

2.8. Opraštanje

Dobili smo preporuku i vreme je da se polako pozdravimo s osiguranikom. Možda nam je već rekao kako ga čeka sledeći sastanak. Ukoliko ima još pitanja, na njih se odmah odgovara. Podrazumeva se da ćete na kraju stranci još jedanput zahvaliti za razgovor i izdvojeno vreme. To ćete učiniti i onda kada niste napravili posao, za šta uvek morate pokazati razumevanje. Neizostavno pitajte za razlog odbijanja, te da li se i kada možete ponovo videti. Savladajte osećaj, odnosno stav da ste prilikom ovakvog ishoda izgubili. Razočaranje je poslednje što treba pokazati. Umesto toga, razmišljajte kako vam je stranka dala povoda da još više radite na sebi.

Ako je pak razgovor okončan osiguranikovim pristankom, treba biti veseo, jer to ne znači samo proviziju; mnogo više je znak poverenja i zadovoljstva što je posao završen upravo s vama. Još jednom čestitajte stranci na izboru. Ponašanje na kraju ličnog razgovora važan je činilac celokupnog posla. Valja imati na umu da ne postoji dobar ili loš razgovor. Svaki sadrži naznake kako možemo biti još bolji.

IV. Analiza obavljenog razgovora

Želite li i dalje ostati uspešni u ličnom razgovoru, ili tu uspešnost dalje povećati, podrazumeva se da ćete razgovore u redovnim razmacima analizirati. Neki put vam se zacelo desilo da ste tokom razgovora nekako zapeli i izgubili zamajac. To samo po sebi nije loše, jer uspeh razgovora kod većine ljudi zavisi i od dnevnog raspoloženja. Rđavo bi bilo tek kada bi prošlo nekoliko nedelja bez ijednog uspešno završenog posla. Tada biste možda mogli pomisliti kako su razlozi propadanja žestoko nadmetanje među posrednicima, odnosno zastupnicima, nerazumni osiguranici, preskupe polise. Ipak, koliko god vam to gorko zvučalo – krivica je uvek na vama.

Ukoliko hoćete da budete uspešniji u radu s osiguranikom nego do sada, potrebna je otvorenost i spoznaja o nužnosti analize obavljenih razgovora. Ovde bi valjalo uvažiti izreku: „Ko prestaje da bude bolji, prestaje da bude dobar.“ Evo jakih razloga da se ponovo vraćamo proteklim razgovorima:¹⁹

- praznine – kritičkim prorađivanjem rezultata istraživanja jasno razabirate sopstvene stručne ili prodajne manjkavosti na kojima ćete onda poraditi;
- odstupanje – prepoznajete od koje faze razgovora ste odstupili od plana i koje ste ciljeve do tada bili ostvarili;
- nastup – shvatate da li je u određenom slučaju vaše držanje bilo uzrok slabog uspeha;
- popravljnje – dajete sami sebi priliku da poboljšate svoje savetodavno, odnosno prodajno ponašanje;

¹⁹ V. Eickenberg, str. 278.

- samoposmatranje – oštrite promatranje sebe samog, ostajući osetljivi na uspeh;
- sposobnost učenja – analizom obavljenih razgovora sami sebi dokazujete kako ste još uvek radoznali i spremni za učenje.

V. Lični razgovor u savremenim uslovima

Lični savetodavno-prodajni razgovor danas je sve zahtevniji, već samo ako se imaju u vidu sve složenije osiguravajuće usluge čije objašnjenje nekim posrednicima i zastupnicima možda postaje preteško. Uz to, javlja se rastući pritisak računarskih i telefonskih ponuda, uz delovanje internetskih stranica za poređenja cena, uslova i drugih obeležja polisa osiguranja. Stranke su danas obaveštenije, osetljivije na cene nego nekada i žele brzo, razumljivo obraćanje koje je primereno upravo njima. Vekovima postojeći stvarni svet i novi, digitalni, delom nestvaran svet, ne isključuju jedan drugog u oblasti posredovanja i zastupanja u osiguranju. Novom svetlu se treba prilagoditi i posmatrati ga kao vodilju za pribavljanje novih poslova.²⁰

Da bi se ovakvi zahtevi zaista i ispunili, društva za osiguranje posrednicima i zastupnicima stavljaju na raspolaganje posebna pomoćna oruđa, odnosno programe kojima se dopunjava lični razgovor. Na taj način, svaki posrednik ili zastupnik pojedinačno je podržan i može se potpuno posvetiti osećajnoj strani odnosa sa strankom, čime se podižu vrednost neposrednog nastupa, stručnost, prilagodljivost i uspeh posla. U primenjenim računarskim programima razgovor s osiguranikom podeljen je po fazama. Tokom svake od njih pruža se podrška uputstvima, tabelama, slikama ili kratkim filmovima koji se tiču odnose vrste osiguranja, što je osobito važno početnicima u poslu. Takvi programi se mogu koristiti kako internetskom vezom, tako i van nje.

Zanimljivo je istaći nalaze jednog istraživanja koje je jasno istaklo prednosti primene jednog od takvih prodajnih programa. Prva grupa zastupnika radila je uz tehničku potporu, a druga na uobičajeni način. Posle izvesnog vremena, upoređen im je učinak: prvi su imali 50 odsto vrhunskih kupaca, a drugi 19 odsto. U pitanju su stranke „A“ koje lično i dobro poznajemo. S njima se sklapa veći broj ugovora, obično više od tri. Poslovi su dobri i unosni, a u izgledu je da će i u budućnosti biti tako. Zatim, kod pripadnika prve grupe, koja je bila podržana novim programom, od ukupnog broja prodatih polisa ravno polovina otpadala je na skuplje polise. Kod druge grupe taj pokazatelj je iznosio trećinu. Najveća razlika zabeležena je kod spojene prodaje, koja podrazumeva da se uz postojeću proda i druga, dodatna polisa – odnos je bio čak 65 odsto prema 12 odsto.²¹

²⁰ Vanessa Scheffel, „Es sind Menschen gefragt, die etwas bewegen wollen“, *Der Vermittler*, Mai 2020, str. 3.

²¹ Dirk Schmidt-Gallas, Stefanie zur Horst, „Ich, persönlich, digital“, *Versicherungswirtschaft*, März 2020, str. 32.

Jedno drugo istraživanje pokazalo je kako je trećina stranaka zainteresovana da ih posrednici, odnosno zastupnici, savetuju na daljinu. Ta spremnost i dalje nije dobro iskorišćena. Naime, istovremeno manje od četvrtine ispitanika navodi da imaju mogućnosti razgovora s prodavcem preko Skajpa ili Fejstajma.²² Širenje pandemije koronavirusa neizostavno će podstaći rastuću primenu daljinskog savetovanja.

Lični razgovor će u današnjim okolnostima tehnološkog napretka stvarati novu vrednost jedino ako mu se priđe ispravno. Navedeni primeri ukazuju da se ubrojčeno i uvreženo saobraćanje i te kako mogu međusobno dopunjavati. Isto tako, neophodno je naglasiti da je u ovom smislu nezaobilazna pomoć osiguravajućih društava. Potrebno je samo odabrati koje će sredstvo i kada biti upotrebljeno i prema tome se ravnati.

VI. Lični razgovor naspram mašinskog razgovora

Već više godina postoje posebni računarski programi koji automatizuju određene zadatke mašinskim, to jest računarskim razgovorom s korisnikom umesto da se priča uživo. Ti programi, računarski sagovornici, napravljeni su da što uverljivije oponašaju čovekov način govorenja, što je i te kako zahtevno. Javljaju se u raznim oblastima, poput elektronske trgovine, obrazovanja, zabave, novčanih usluga – uključujući osiguranje, zdravstvo, vesti. Svrhe im isto tako mogu biti raznolike: usluge kupcima, prikupljanje obaveštenja, usmeravanje korisničkih zahteva i tako dalje.²³

Računarske sagovornike u rastućoj meri primenjuju društva za osiguranje, dok se posrednici i zastupnici uključuju onoliko koliko su vezani za ta društva, što znači da ih oni sami, po pravilu, ne uvode. Primena tog savremenog rešenja temelji se na nameri da se podstakne vezivanje stranaka i poboljša njihovo iskustvo s pružaoce osiguravajućih usluga.

Posmatramo li kritički uvrežene usluge, suočićemo se s mnogim postupcima koji su neopravdano dugi, kao i bezličnim savetovanjem koje se pokatkad odvija kao da se osiguranika želimo što pre rešiti. Tu se sada nameću računarski sagovornici, uz veštačku pamet, da pruže pomoć – bilo pri raspitivanju osiguranika kada istražuju ponudu, pri ulasku u ugovorne odnose s novim osiguranicima ili prilikom rešavanja šteta.

Prema jednom merodavnom ispitivanju o prednostima korišćenja računarskih sagovornika, 62 odsto ispitanika navelo je njihovu nevezanost s radnim vremenom, 61 odsto činjenicu da čekanje u redu nije više deo službe podrške kupcima, a 55 odsto

²² VW-Redaktion, Umfrage: Zwei Drittel der Versicherten sind mit ihrem Vertreter zufrieden, <https://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte-und-vertrieb/2020-03-13/umfrage-zwei-drittel-der-versicherten-sind-mit-ihrem-vertreter-zufrieden/>, pristupljeno 23. 12. 2020.

²³ Jürg Freiherr Frank von Fürstenwerth, Alfons Weiß, Werner Consten, Peter Präve, *VersicherungsAlphabet (VA)* (11., völlig neu bearbeitete Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2019, str. 132.

brzinu odgovaranja na pitanja.²⁴ Upravo ta stanovišta čine odnose sa strankama zahtevnim i napornim u svakodnevnom poslovanju.

Računarski sagovornici pomažu osiguraniku poglavito u dva gledišta, u pomoći kada se desi šteta i u trenutnom pristupu raznim obaveštenjima:

- pomoć prilikom podnošenja zahteva za naknadu štete. Osiguranik više ne mora čekati da bude povezan s posrednikom ili zastupnikom, što bi zbog mnoštva stranaka inače moglo potrajati. Pri tome, otklanja se teškoća različitih vremenskih područja i radnih vremena, okolnost pogotovo zanimljiva za putno zdravstveno osiguranje. Automatizacijom računarskih sagovornika postiže se dvadesetčetvorosatna dostupnost;
- trenutna obaveštenja i odgovori na upite. Računarski sagovornici posebno mogu uprostiti katkad neugodno pitanje službi podrške strankama: „Koji ugovor najviše odgovara mojim potrebama?“ Naime, kupci osiguravajućih usluga smatraju kako osiguravači ugovaraju što je moguće unosnije poslove, ne uzimajući u obzir najbolje za osiguranika. Računarski sagovornici, čiji se rad temelji na veštačkoj pameti, napravljeni su da neprekidno prikupljaju obaveštenja i nove podatke, te da iz njih uče. Tada su u stanju da pojedinsti iz polisa predstave osiguraniku na shvatljiv način, koji se to uslovi tačno nude i da li su pravi za njega. Mašinski sagovornik priskače u pomoć kao veštački savetnik pronalazeći mogućnosti primerene zahtevima i životnim navikama. Dalje, takvim pristupom stranka ne mora sama da pretražuje internet, gde se neretko nalazi dosta protivrečnih obaveštenja. Isto tako, primenom računarskog sagovornika nudi se mogućnost praćenja stanja podnetog zahteva za obnavljanje ugovora o osiguranju.

Nastanu li okolnosti da takav pomoćnik dođe do krajnjih granica upotrebe, umešaće se čovek savetnik koji će nastaviti da se bavi strankinim molbama, odnosno željama, ciljano i primereno tačno njoj. To se smatra savremenim spojem savetovanja osiguranika uz svrsishodno korišćenje vremena. Računarski sagovornici svojim svojstvima mogu trajno prikupljati podatke, poboljšavati se i približavati čoveku koji sa strankama neposredno radi.

Snaga koja proizlazi iz primene takozvane pametne tehnologije je velika. Njena jedinstvena obeležja doprinose vraćanju poverenja u osiguravače. Ti svojevrсни pomoćnici se ugrađuju u već postojeće usluge i poslove preduzeća ili su sastavni deo osnivanja savremenog osiguravajuće-tehnološkog društva. Procenjuje se da je za uključenje jednog ovakvog programa u postojeće društvo za osiguranje nužno utrošiti između 120 i 160 sati rada. Približni troškovi razvoja, uobličavanja i uključivanja računarskog sagovornika u rad osiguravajućeg društva kreću se u ravni od oko 25.000-30.000 američkih dolara.

²⁴ Yoav Barel, Rede mit mir, *Versicherungswirtschaft*, Februar 2020, str. 64.

Računarski sagovornici pružaju osiguravajućim kućama prednosti, odnosno daju dodatnu vrednost. Štedi se na vremenu i novcu, uz poboljšanje iskustava u radu sa strankama. Stoga je sasvim razumljivo što imaju primenu kod raznih osiguravača. Najpre, sreću se u osiguravajuće-tehnološkim društvima kao novim finansijsko-tehnološkim preduzećima čije se poslovanje temelji na korišćenju računarske i druge savremene tehnologije, te na saradnji, ali i na nadmetanju s uvreženim društvima za osiguranje. Isto tako, nalaze primenu kod osiguravača koji posluju desetinama godina, pa i duže.²⁵

VII. Zaključak

Polazeći od nalaza iz ovog rada, zaključujemo da je lični razgovor jamačno najvažnije sredstvo politike saobraćanja sa osiguranikom. U zemljama gde su poslovi zastupanja i posredovanja zakonom razdvojeni, kao što je kod nas, možemo istaći da je lični razgovor za zastupnika prevashodno prodajni razgovor, a za posrednika savetodavni razgovor. Sa stanovišta društva za osiguranje, i posrednik vodi prodajni razgovor.

Uz nužan preduslov ponude polisa primerenih potrebama, što bolja priprema i vođenje ličnog razgovora na kraju će odlučiti o poslovnoj vezi, da li će se uspostaviti ili ne, odnosno da li će se održati ili ne. Zato ovaj oblik neposrednog saobraćanja sa strankom ima osobitu vrednost.²⁶

Razgovor predstavlja način pojedinačnog međuljudskog pristupa i ophođenja radi ostvarenja spremnosti na kupovinu tako što se nude rešenja primerena tačno određenom osiguraniku. Ovde je potreban niz ličnih vrlina radi uspešnog nastupa, obrazloženja potrebe pribavljanja polise, te govorničke veštine. Svaki posrednik, odnosno zastupnik sam je svojevrsno oruđe koje će probuditi spremnost stranke za zaključenje ugovora.

Lični razgovor je zamašno delotvorniji nego bilo koji vid masovnog opštenja kakvi su oglasi u novinama, televizijske reklame ili elektronski dopisi. Razlog je bolje prihvatanje obaveštenja od strane osiguranika i veća prilagodljivost prilikom razmene obaveštenja. Prodajnim razgovorom licem u lice pažnja stranke ciljano se usmerava na uslugu koja se prodaje i prodavac je u prilici da smesta odgovori na moguća pitanja. Priča je utoliko uspešnija ukoliko prodavac zna kako je mora voditi.²⁷

Savremeno doba visokotehnološkog razvitka unosi novine i u vođenje ličnog razgovora u posredovanju i zastupanju u osiguranju. Na posrednicima, odnosno zastupnicima jeste da se tim novinama prilagode i iskoriste njihove prednosti.

²⁵ Thomas Köhne, *Versicherungsmarketing*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2016, str. 138.

²⁶ Karl-Heinz Puschmann, *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2003, str. 319–320.

²⁷ R.-P. Prack, A. Czerwionka, str. 2–3.

Literatura

- Barel, Y., Rede mit mir, *Versicherungswirtschaft*, Februar 2020, str. 63–65.
- Beenken, M., *Vertriebsmanagement* (2. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2013.
- Eickenberg, V., *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2013.
- Fischer, S., „Zwitschern für den Kunden“, *Vermittler*, März 2020, str. 6–12.
- Fürstenwerth, J. F. F. v., Weiß, A., Consten, W., Präve, P., *VersicherungsAlphabet (VA)* (11., völlig neu bearbeitete Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2019.
- Gorr, D., „Das Image des Versicherungsvertreter würde ohne die Geschichten der Strukturvertriebe längst nicht so leiden“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2019, str. 22–24.
- Köhne, T., *Versicherungsmarketing*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2016.
- Köhne, T., Lange, M., *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2015.
- Liebermann, O., „Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren“, *Vermittler*, Februar 2020, str. 3.
- Prack, R.-P., Czerwionka, A., *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.
- Puschmann, K.-H., *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2003.
- Scheffel, V., „Es sind Menschen gefragt, die etwas bewegen wollen“, *Der Vermittler*, Mai 2020, str. 3.
- Schmidt-Gallas, D., zur Horst, S., „Ich, persönlich, digital“, *Versicherungswirtschaft*, März 2020, str. 32–34.
- Smiljanić, I., Petrović Tomić, N., Pak, J., „Neživotno osiguranje“, *Priručnik za obuku za polaganje ispita i sticanje zvanja ovlašćenog posrednika i ovlašćenog zastupnika u osiguranju* (urednik Žarković, N.), Privredna komora Srbije, Beograd, 2019, str. 119–212.
- VW-Redaktion, Umfrage: Zwei Drittel der Versicherten sind mit ihrem Vertreter zufrieden, <https://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte-und-vertrieb/2020-03-13/umfrage-zwei-drittel-der-versicherten-sind-mit-ihrem-vertreter-zufrieden/>, pristupljeno 23. 12. 2020.
- Žitinski, M., *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2010.