

POVERENJE KAO ČINILAC USPEHA U POSREDOVANJU I ZASTUPANJU U OSIGURANJU

Apstrakt

U ovom radu istražen je jedan od ključnih preduslova koji je neophodan da bi zastupnici, odnosno posrednici uspešno poslovali sa osiguravaničkom, a to je njegovo poverenje. Steći, a potom i očuvati poverenje nije nimalo lak zadatak. Da bi ga ostvarili, i posrednici i zastupnici osiguranja moraju biti neprekidno usredsređeni na rad sa strankama. Nakon uvodnog dela rada, težište analize stavljeno je na sam pojam poverenja, uz naglasak na njegovo značenje u savetodavno-prodajnom radu u osiguranju. Potom su obrađene najznačajnije stavke koje utiču na veru osiguranika u zastupnika, odnosno posrednika, o čemu oni stalno moraju voditi računa. K tome još, uputno je upoznati se sa obeležjima koja podstiču uzdanje u posrednike i zastupnike, što je tema posebnog poglavlja rada. Naročita pažnja posvećena je sastavnim delovima ponašanja zastupnika ili posrednika, i to kako ga očekuje osiguranik. Konačno, u zaključku je izložen svođni osvrt na sva otvorena pitanja.

Ključne reči: *posredovanje i zastupanje u osiguranju, poverenje u prodaji osiguranja, činioi poverenja u osiguranju, postupanje posrednika i zastupnika prema osiguranicima.*

1. Uvod

Osiguravajuće usluge su posebne, u izvesnom smislu nevidljive kao vid osobitog novčanog obećanja. One dolaze do punog izražaja tek kada se isplati nadoknada, budući da puko nošenje rizika nije primetno. Zbog svojih obeležja te usluge nisu naročito privlačne kupcima, tako da pred zastupnicima i posrednicima neprekidno stoji nimalo lak zadatak prodaje polisa osiguranja.

Posrednički, odnosno zastupnički poslovi u osiguranju počeli su se u Srbiji znatnije razvijati tokom poslednjih četvrt veka, u vreme kada beležimo rastući uticaj društava u stranom vlasništvu na domaće tržište.¹⁾ Ta kretanja u prvi plan stavljaju prodaju osiguranja, pri čemu njeni nosioci, zastupnici i posrednici, moraju stalno voditi računa o poverenju osiguranika kao ključnom preduslovu uspeha.

* Dr Neboja Žarković, redovni profesor na Fakultetu za poslovni menadžment u Baru, azzarkovic@gmail.com.

1) N. Žarković, *Pojmovnik osiguranja* (treće, prerađeno izdanje), Institut za rodnu i nacionalnu ravnopravnost, zaštitu prava radnika i zaštitu životne sredine, Novi Sad 2024, 8.

Da bi se ulilo, a potom i opravdalo pouzdanje u prodavce, od neprocenjive važnosti je svesno upravljati poverenjem, uz opštenje sa osiguranimkom uživo, licem u lice, uz primenu marketinških dostignuća, ali i dostignuća savremenog, elektronskog doba. Isto tako, od značaja je istaći da izgradnja poverenja kod brojnih stranaka, pravnih i fizičkih lica, doprinosi popravljaju ugleda osiguravajuće delatnosti u javnosti u celini.

2. Pojam poverenja u prodaji osiguranja

U svakodnevnom govoru reč *poverenje* ima veći broj značenja.²⁾ Sa stanovišta teme ovoga rada, kao sadržaj te reči izdvajamo verovanje, odnosno smatranje:

- da neko govori istinu, da je iskren, pošten i dobronameran;
- da neko brani, zastupa nečije interese, da se zauzima za nekoga ili nešto;
- da je neko odan, veran;
- da je neko stručan, sposoban da uspešno, valjano obavlja svoj posao, te dobro poznaje oblast kojom se bavi;
- da je nešto stvarno, istinito, tačno, i da je upravo onakvo kakvo se prikazuje;
- da će se ispuniti ono što se želi, priželjkuje i
- da nešto u potpunosti odgovara potrebama, da je pouzdano, bezbedno, dobro.

Najvažnije što jedan zastupnik ili posrednik može dobiti od osiguranika jeste njegovo poverenje. Ono je nevidljiva, ali moćna vrednost koja predodređuje delotvornost prodajnih i marketinških radnji. Uzdanjem u savetovanje primereno tačno određenom pojedincu osiguranik se otvara posredniku i zastupniku, izlaže mu potrebe i, konačno, stavlja potpis na polis. Uživanje osiguranikovog poverenja najznačajniji je činilac uspeha u prodaji.

To otvara pitanje šta je, zapravo, poverenje i o čemu, u pogledu njega, treba voditi računa. Pojam poverenja u posredovanju, odnosno zastupanju u osiguranju mogao bi se iskazati samo jednom rečenicom: vera koja se zado-bija pružanjem najbolje ponude, najboljeg pokrića uz prihvatljivu cenu, uz svesrdnu pomoć kada nastane šteta. Ipak, neophodno je znatno šire razmatranje.

Poverenje se često opisuje okolnošću da se neko uzda u nekoga zato što se na njega može osloniti. Sa gledišta prodaje osiguranja, ono je svojevrsni duhovni predosećaj i sa njime povezano mišljenje stranke zasnovano na osećanjima da se zastupnik i posrednik shvate i prihvate, uz čvrstu veru da će uz njihovu pomoć stranka izbeći novčani gubitak, odnosno steći novčanu korist. Poverenje u posrednika ili zastupnika ne lebdi labavo u prostoru, nego se vezuje za opipljivu i nedvosmislenu dobrobit koja se stiče osiguravajućom zaštitom.³⁾

2) SANU, *Rečnik srpskohrvatskog književnog i narodnog jezika, knjiga 20*, Srpska akademija nauka i umetnosti, Beograd 2017, 660–661.

3)V. Eickenberg, *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2013, 22.

Kada se ostvare brojni činioci, što je tema u nastavku, poverenje će konačno biti dobijeno i opravdano. Samo se po sebi podrazumeva da je na svakom zastupniku, odnosno posredniku, da mere za njegovo dobijanje prilagodi svom načinu poslovnog ponašanja. U to spada ne samo stručno znanje i primereno ophođenje prilikom susreta sa osiguranikom, nego i oblačenje, držanje i pokreti tela, što sve ocrtava ličnost posrednika i zastupnika. Na taj način se podstiče izvorni, ubeđujući nastup. Sticanje poverenja znači i sticanje stranke.

3. Obeležja poverenja kod osiguranika

Da bi se zastupnici, odnosno posrednici što više približili osiguraniku, potrebno je da obrate pažnju na više stavki koje se tiču njegove vere:

- nepoverenje;
- uverenje;
- nadanje;
- stavovi;
- iskustva;
- očekivanja i
- korist.

Nepoverenje je pothranjeno mogućim osiguranikovim stavom da zastupnik ili posrednik ne opravdava dovoljno dato mu poverenje, ili da ga čak zloupotrebljava. Osiguranik tada preduzima mere koje bi mu pomogle da se zaštititi od očekivane zamke izigravanja poverenja. Nepoverenjem smanjuje opasnost da dobrovoljno pretrpi nepovoljnost, odnosno štetu. On može, recimo, određenim pitanjima na koje već zna odgovore od drugih posrednika, odnosno zastupnika, ili nakon što je proučio opšte uslove osiguranja, ispitati da li i koliko ona druga strana brzo i samouvereno pokazuje svoje znanje iz struke, to jest koliko je pouzdana i koliko se u nju može uzdati.

Oprečno tome, *čvrsta vera*, to jest *uverenje* u zastupnika ili posrednika odgovor je na nesigurnosti sa kojima se stranka svakodnevno suočava u poslovnom i ličnom životu. Ona je tada bez ikakve sumnjičavosti puna pouzdanja u posrednika, odnosno zastupnika zato što ne vidi nikakvu opasnost da će biti oštećena, ili pak više vrednuje korist koju stiče nego opasnost sa kojom se sučeljava. Razlika između osiguranikovog čvrstog verovanja i poverenja leži u ličnom doživljavanju riskantnih situacija. Ako osiguranik vaga između različitih mogućnosti postupanja u okolnostima bremenitim opasnostima, nalazi se u situaciji poverenja. Ukoliko, međutim, prepusti da se mogućnosti postupanja same razvijaju, onda se nalazi u čvrstoj veri.

Kada osiguranik opaža da je opasnost nadolazeća, preteća, moguće je da dođe do pretvaranja iz čvrstog verovanja u poverenje, što može biti pojašnjeno sledećim primerom.⁴⁾ Aleksandar i Marija žive sami u potpuno obnovljenoj porodičnoj kući. Deca su odrasla i otišla svojim putem. Kuća je

4) Prilagođeno prema: J. Lemberg, A. Luksch, *Wohngebäudeversicherung* (2. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2020, 23.

nedavno preuređena na najsavremeniji način. Ugrađene su nove vodovodne i kanalizacijske cevi, izglaćan i obojen parket, na zidove ugrađene ukrasne ploče, postavljen otporan krovni prekrivač sa sunčanim pločama, roletne se spuštaju na pritisak dugmeta, tu je daljinski nadzor s kamerama i sve ostalo što treba. Aleksandar je savestan, takva mu je i supruga. Zna da je kuća odlično obnovljena, čvrsto je uveren da ni on ni Marija nehatom neće prouzrokovati štetu i da mu osiguranje domaćinstva ne treba. To znači da se Aleksandar nalazi u stanju čvrste vere u pogledu nepotrebnosti nabavke polise.

Ali, približava se vreme godišnjih odmora. Budući da supruga Marija gaji dosta cveća, a plan je da odu na tronedeljno letovanje, biće neophodno da neko povremeno dolazi i zaliva to cveće. Jedina osoba koja može da pomogne je Marijina sestra Jovanka koja živi u susjednom mestu. Aleksandar zna da mu je svastika lakomislena i ne baš uvek pouzdana. Shvata da postoji i te kako jasna opasnost od nastanka štete u kući. Obraća se zastupniku osiguranja Miodragu da mu objasni kako da se zaštiti. Nestala je čvrsta vera u ishod da do štete neće doći. Sada je to pretvoreno u poverenje u Miodraga koji mu iznosi mogućnosti pokrića kod nekoliko osiguravajućih društava (predmet osiguranja, pokrivene opasnosti, vidove nadogradnje usluga). Upoznaje ga i sa primerima šteta i brzinom njihovog rešavanja. Aleksandar s punim poverenjem konačno kupuje polisu.

Nadanje, kao naredna stavka od uticaja na poverenje, odnosi se na osiguraničino ponašanje u slučajevima u kojima želi korist u rizičnoj situaciji. Osiguranik se nada povoljnom ishodu ako se uprkos opasnosti upušta u saradnju sa zastupnikom ili posrednikom. Na njegovo ponašanje u uslovima rizika utiču, s jedne strane, moguća visina štete, a, s druge strane, sigurnost koju bi zbog kupljene polise osećao ukoliko nastupi štetni događaj.

Stranka se isto tako nada da će dobiti pomoć prilikom ostvarivanja prava na naknadu štete, odnosno na naplatu osigurane svote. Strogo gledano, to nije posao ni zastupnika ni posrednika, međutim praksa pokazuje da će se na osiguranika ostaviti veoma loš utisak ukoliko mu zastupnik, odnosno posrednik ne pomogne prilikom podnošenja zahteva za naknadu. Birokratski odgovor da to nije posao prodavca ostaviće rđav utisak na osiguranika koji će svog prodavca doživljavati kao osobu koja je isključivo usredsređena na zaključivanje polise i naplatu premije. Naravno, pomoć mora biti stručna s obzirom da osiguranici vrlo često ne znaju kakva prava imaju na osnovu potpisane polise osiguranja, a neretko nisu upućeni ni koji su rizici isključeni iz osiguranja. Takva stručna pomoć, već prilikom popunjavanja obrasca za naknadu štete, odnosno isplatu osigurane svote doprineće izgradnji međusobnog poverenja i utisku da prodavcu nije stalo samo da se potpiše polisa i naplati premija, već i da pomogne stranci da ostvari svoja prava u društvu za osiguranje. Naime, godina dana koliko uobičajeno traje osiguranje brzo prođe i nakon toga je potrebno obnoviti polisu, što će biti daleko lakše ako je prodavac pomogao osiguraniku u stručnom pogledu da ostvari svoja prava kod osiguravača. Naravno, da u tim situacijama zastupnik ili posrednik ne sme da preokraćati ovlašćenja, ali ipak postoji dovoljno prostora da se pomogne osiguraniku u ostvarivanju njegovih prava koja ovaj često ne poznaje. Bez obzira što pro-

davac to jest zastupnik, pa i posrednik, nije društvo za osiguranje, već je u radnopravnom pogledu vezan za društvo za zastupanje, društvo za posredovanje ili ima svojstvo preduzetnika, njega njegova stranka u praksi doživljava kao predstavnika društva za osiguranje.⁵⁾

Osiguranikovo poverenje stoji i u vezi s njegovim *stavovima*. Prema opšteprihvaćenom tumačenju, stavovi kupca se posmatraju kao stečene, srazmerno postojane unutrašnje sklonosti da na određene podsticaje pokazuje ustaljeno prihvatajuće ili odbijajuće ponašanje u pogledu čina kupovine. Stavovi osiguranika su srazmerno trajne procene i vrednovanja koje ima prema mestu, ulozi i ugledu posrednika i zastupnika tokom odvijanja savetodavnog, odnosno prodajnog razgovora. S jedne strane, osiguranikovi stavovi stiču se neposrednim ili posrednim iskustvima sa zastupnicima, odnosno posrednicima, pa ih oblikuju sopstvena stečena uverenja i predrasude. S druge strane, određeni odnos nastaje i bez bilo kakvog iskustva. Primera radi, mladi osam-naestogodišnjak kao mogući kupac polise ima odbojan stav a da nije imao baš nikakvog dodira sa posrednikom ili zastupnikom – stekao ga je na osnovu vesti u javnim glasilima, iz škole ili priča prijatelja i rodbine.⁶⁾

Iskustva obuhvataju sve nagomilane, prikupljene doživljaje i opažanja u osiguranikovim životnim dešavanjima o kojima sudi po razumevanju i osećanju, koje pamti, i iz toga izvodi ponašanje u budućim situacijama. Njegovo poverenje povezano je s povoljnim iskustvima koja se tiču pouzdanosti druge strane, i ona omogućavaju da se odluke donose možda i kada postoje nejasne, nerazumljive situacije. Recimo, zastupnik, odnosno posrednik umešno je podržao osiguranika prilikom promene osiguravača kod obnove polise pa će mu se osiguranik obratiti i po drugim pitanjima koja ne razume baš najbolje, jer ga iskustvo uči koja je prava adresa gde bi se valjalo javiti.

Stavovi i iskustva koje osiguranik ima utiču na njegova *buduća očekivanja* od posrednika i zastupnika. Očekivanja se poglavito odnose na iščekivanje budućih događaja da se dese upravo onako kako ih je osiguranik zamislio. Tako, ukoliko je neki zastupnik, odnosno posrednik redovno bio tačan dolazeći na razgovor, takvo iskustvo će verovatno biti uopšteno i ugrađeno u očekivanje da će se isto desiti u razgovorima s drugim posrednicima ili zastupnicima. Što se tiče neposrednog razgovora, osiguranik usmerava očekivanja na ponašanje koje druga strana mora, odnosno treba da pokaže, kako bi izbegao nesigurnost ili povećao sigurnost. Na primer, osiguranik ima lepo očekivanje da ga zastupnik, odnosno posrednik temeljno i mudro savetuje. Međutim, može imati i neprijatno očekivanje da mu se posebno nude one osiguravajuće usluge od kojih posrednik ili zastupnik ima najveću proviziju.

Uvažavajući vremenski činilac saradnje, poverenje može podrazumevati kako je stranka, radeći sa zastupnikom, odnosno posrednikom, već iskusila neku *korist* u prošlosti. S druge strane, dobrobit može biti tek buduća.

5) N. Žarković, D. Mrkšić, „Raspologanje vremenom u prodaji osiguranja, u: *Aktuelni problemi sudske prakse i prakse osiguranja* (ur. Nataša Mrvić Petrović), Institut za uporedno pravo, Valjevo 2024, 16–17.

6) V. Eickenberg, *Erfolgsfaktor Vertrauen bei der Versicherungsvermittlung*, Springer Gabler, Wiesbaden 2022, 33.

Kada je osiguranik imao nekoliko ranijih dobrih iskustava, jasno je da će i dalje verovati u pogledu pretpostavljene novčane koristi.⁷⁾

4. Obeležja koja podstiču poverenje u zastupnike i posrednike

Možemo navesti nekoliko svojstava poverenja koja se povezuju s posrednicima i zastupnicima osiguranja:

- stručnost;
- sposobnost;
- samopouzdanje;
- verodostojnost i
- pouzdanost.

Stručnost obuhvata veštine pomoću kojih se zadaci osobe za zastupanje i posredovanje savladavaju na pravi način, prikladno, korišćenjem stečenih znanja i prakse iz osiguranja i prodaje. Iz ugla stranke, na posredniku, odnosno zastupniku jeste da vidljivo, nedvosmisleno, pokaže mogućnosti za ispunjavanje njenih zahteva i potreba. Te mogućnosti se prevashodno temelje na stručnim znanjima. Kako se osiguravajuća delatnost neprekidno i brzo razvija, što se posebno ubrzava poslednjih godina u doba digitalizacije i veštačke pameti, izlišno je govoriti o neophodnosti trajnog obrazovanja zastupnika i posrednika, koje može biti u okviru određenih ustanova ili udruženja ili u obliku samousavršavanja.

U Srbiji je, nažalost, propalo nekoliko veoma dobro zamišljenih poduhvata iz oblasti obrazovanja u osiguranju. Ugašen je jedini fakultet u zemlji u čijem se nazivu nalazila reč *osiguranje* (Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje u Beogradu). Ugašen je i fakultet koji je u nastavnom programu imao predmet *Prodaja osiguranja*, što je bilo jedinstveno u ovom delu Evrope (Fakultet za poslovne studije u Vršcu).

Sposobnost posrednika i zastupnika je, kao obeležje poverenja, takođe neophodna kako bi se stranka zadovoljila i obezbedila joj se vrednost koju očekuje. Sposobnost je preduslov da se u razgovoru sa osiguranikom pokaže tačno određeno, primereno poslovno ponašanje. Pod njome se može podrazumevati osobina uspešnog upravljanja postupcima kako bismo se ne samo prilagodljivo izborili sa različitim situacijama, nego još i ostvarili postavljene ciljeve. U prodajnom, odnosno savetodavnom razgovoru sposobnost se ogleda na nekoliko načina – kako se sukobi izbegavaju ili savladavaju, kako se stranka podstiče na kupovinu polise i kako se neguju odnosi sa njome. Tome se može dodati moć stavljanja u položaj stranke i uvažavanja njenih osećanja i želja, te pristup saradnji i opštenju sa njome. Povrh toga, u društvenu sposobnost spada veština pregovaranja i isticanje sopstvene pozitivnosti. Kon-

7) V. Eickenberg, *Vertrauen im Versicherungsbetrieb. Eine empirische Analyse der Kundenerwartungen zum Verhalten der Versicherer in der Face-to-Face-Interaktion*, Peter Lang Verlag, Berlin 2020, 102.

ačno, sposobnost se u navedenom smislu ogleda i kada se tokom razgovora stranka strpljivo i pažljivo sluša.⁸⁾

Samopouzdanje je stav o vlastitim veštinama i spremnosti koji je utemeljen na poverenju u sebe i sopstvene sposobnosti. Osoba puna vere u sebe odlično zna svoje snage, prednosti, slabosti i mane i ima osećaj punog nadziranja života.⁹⁾ Uvažavajući izgrađeno samopouzdanje zastupnika i posrednika, osiguranik im prepušta vođstvo u odabiru načina za suprotstavljanje opasnostima koje ga ugrožavaju ili za zadovoljavanje novčanih potreba.

Verodostojnost kao obeležje poverenja prema posredniku, odnosno zastupniku izvodi se iz strankine sklonosti da prihvata njegove izjave kao tačne, poklanjajući mu podršku tokom procesa nabavke polise. Izjave, odnosno tvrdnje vrednuju se iz vesnim merilima kako bi se istražila njihova očevidna ispravnost. One se smatraju verodostojnim kada osiguranik ocenjuje drugu stranu stručnom i savesnom, ne zapažajući kod nje bilo kakve protivrečnosti ili nejasnoće.

Pouzdanost se tiče osiguranikovog ličnog suda o tome da li je i u kojoj meri njegovo poverenje, ukazano u pogledu očekivanog ponašanja, potvrđeno. To znači da on vrednuje kako ispunjeno obećanje o pravičnosti nadoknade iz osiguranja, tako i odricanje od prevrtljivog, povlađujućeg ponašanja zastupnika ili posrednika koje bi mu moglo naneti štetu. Pouzdanim se začelo smatra onaj posrednik, odnosno zastupnik koji daje sve od sebe da isplata odštete bude brza i primerena osiguravajućem slučaju.¹⁰⁾

5. Sastavni delovi očekivanog ponašanja posrednika i zastupnika

S obzirom na težnju ka zadobijanju strankinog poverenja, kod zastupnika i posrednika osiguranja postoji čitav niz različitih mišljenja, stanovišta i predosećanja – šta da čine i kako da delaju. Polazeći obično od dugogodišnjeg iskustva, svako iz svog ugla misli da je u pravu.

Uvažavajući obimna naučna istraživanja, razvijen je obrazac sastavnih delova pretpostavljenog ponašanja posrednika i zastupnika kako bi im neko poklonio poverenje. Kada se osiguranici nalaze u neposrednom razgovoru sa zastupnicima ili posrednicima, nadaju se da će se oni ophoditi na određeni način. Može se navesti više sastavnih delova očekivanja osiguranika u tom smislu.¹¹⁾

8) M. Beenken, *Versicherungsbetrieb. Absatz von Versicherungen durch Versicherer und Vermittler in Theorie und Praxis*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2017, 54.

9) R. Deli, Samopouzdanje i mentalno zdravlje, <https://hipno-psihocentar.rs/samopouzdanje-i-mentalno-zdravlje/>, 21. 2. 2026.

10) V. Eickenberg, *Erfolgsfaktor Vertrauen bei der Versicherungsvermittlung*, Springer Gabler, Wiesbaden 2022, 36.

11) V. Eickenberg, *Vertrauen im Versicherungsbetrieb. Eine empirische Analyse der Kundenerwartungen zum Verhalten der Versicherer in der Face-to-Face-Interaktion*, Peter Lang Verlag, Berlin 2020, 285; R.-P. Prack, A. Czerwionka, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden 2015, 40.

Neki činioци vode ka osećajnom poverenju, tičući se društvenog ponašanja posrednika, odnosno zastupnika:

- odanost;
- saosećajnost i
- naklonost.

Drugi, pak, usmereni su na razum stranke, opredeljujući saznavno poverenje o stručnosti zastupnika ili posrednika:

- davanje smernica;
- vođenje razgovora i
- nuđenje rešenja.

U produžetku izlaganja biće pojedinačno izloženi svi navedeni činioци. Ali, pre toga treba istaći da svaki od njih nema jednak značaj za ulivanje poverenja. Težina pojedinih karika zavisi od toga koja je od njih pojedinoj osobi važna na duge staze i u kakvom se novčanom i duhovnom položaju ta osoba u datom trenutku nalazi.

5. 1. *Odanost*

Pod odanošću podrazumevamo privrženost, vernost koja uvažava interese drugih ljudi. Kod posrednika i zastupnika osiguranja odanost obuhvata i pristojno, čestito ponašanje. Osiguranici se nadaju da će im se upravo tako pristupiti. Očekivano odano ponašanje obuhvata obilje obeležja koja ocrtavaju visoko cenjenog zastupnika, odnosno posrednika, od koga će, na kraju, biti kupljena polisa osiguranja (pri čemu je težište posebno na pouzdanosti i poštenju):¹²⁾

- pouzdanost – kažite šta radite i radite šta ste kazali;
- poštenje – budite poštteni prema stranci;
- zauzimanje – pobrinite se za osiguranika i kad su njegove žalbe u pitanju;
- želje – prihvatite strankine želje;
- odluke – prihvatite strankine odluke;
- pažljivost – budite pažljivi prema osiguraniku;
- potrebe – uzmite u obzir njegove potrebe;
- dela – potvrdite se delima;
- spremnost – pokažite pripravnost za delanje;
- slušanje – pomno pratite stranku;
- sporovi – prilikom iskrsnuća nesuglasice potražite rešenje koje je pošteno za stranku;
- prilagodljivost – na primedbe osiguranika ne uzvraćajte kruto;
- vreme – izdvojite dovoljno vremena za osiguranika;
- uočavanje – obratite pažnju na stranku;
- dostupnost – budite pri ruci, naročito kada dođe do štete i
- susretljivost – pokažite osiguraniku spremnost za pomoć.

12) C. Ellringmann, C. Steibl, „Feste Beziehung“, *Versicherungswirtschaft* März 2025, 34–35.

5. 2. Saosećajnost

Saosećajnost obeležavaju spremnost i sposobnost da se uživimo u svet misli i osećanja drugih ljudi. U okviru takvog ponašanja ističe se moć posrednika ili zastupnika da strankama, suštinskim shvatanjem njihovog stanja, prenesu duševnu pouzdanost. Osiguranicima se pruža nezaobilazna pomoć kako bi doneli važne i ispravne odluke, pri čemu se pomaganje ne može svesti na puki stručni savet, nego je nužna i moć udubljivanja, odnosno uživljavanja u položaj osiguranika i zaštitu od raznorodnih opasnosti koje mu prete ili potreba koje treba da zadovolji. Njegove odluke treba uvažiti, odnosno razumeti, nezavisno od činjenice da li je kupio polisu ili je od nje na kraju ipak odustao.

Saosećajnost obeležavaju sledeće stavke očekivanog ponašanja zastupnika i posrednika:¹³⁾

- pružanje bezbednosti – potvrdite osiguranikovu osećajnu potrebu da bude obezbeđen;
- spremnost za kupovinu – prepoznajte pripravnost za kupovanje na osnovu izgovorenih i neizgovorenih znakova;
- pronicanje u osećanja – pokažite stranci da se upuštate u njegov unutrašnji svet;
- razum – uputno je, s vremena na vreme, osiguranike kojima je razum na prvom mestu istim takvim, razumnim razlozima, otvoriti za kupovinu polise;
- glas – pričajte sa strankom prijatnim glasom;
- blagonakloni odnos – uzvratite dobronamerno na obrazloženja stranke;
- razumevanje – pokažite da ste dokučili njeno ponašanje i stavove i
- gledanje u oči – održite pogled na osiguraniku.

5. 3. Naklonost

Pod naklonošću se misli na stav, izazvan u velikoj meri osećanjima, koji postoji na osnovu ustanovljene povezanosti, odnosno prisnosti i zajedništva među ljudima. Zbog toga i posrednici i zastupnici moraju voditi računa o naklonosti prema osiguraniku kao jednom od činilaca koji doprinosi izgradnji poverenja u poslovnom odnosu.

Stranka očekuje nastup koji deluje privlačno i blagonaklono. Njegov sastavni deo je primeren, negovan spoljni izgled zastupnika ili posrednika osiguranja. Na posrednicima i zastupnicima je da tokom razgovora takođe vode računa o pokretima telom i izrazima lica, te da pokazuju ugađeno ponašanje. Osiguranici manje ili više nesvesno prate kako se ona druga strana ophodi i kako izgleda.¹⁴⁾

13) R.-P. Prack, A. Czerwionka, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden 2015, 42.

14) M. Žitinski, *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik 2010, 96–97.

Dobro je poznato da je osiguravajuća zaštita nevidljiva i da sama po sebi ne privlači naročitu pažnju, kao većini ljudi uglavnom slabo zanimljiva usluga.¹⁵⁾ To je sasvim dovoljan razlog da zastupnik ili posrednik u neposrednom razgovoru sa osiguranikom iskazivanjem naklonosti da poseban, povoljan prizvuk polisi osiguranja i njenim pogodnostima.

U delatnostima u kojima proizvodi ili usluge nisu očevidni niti posebno privlačni, poverenje je odlučujući preduslov za dobre poslove. U slučaju kao što je u Srbiji, gde postoje društva ili preduzetničke radnje u zastupanju, odnosno posredovanju, vlasnik svakako može biti ponosan što je izgradio snažnu vezu sa osiguranikom, pokazujući mu naklonost. Posmatrano iz drugog ugla, ta povezanost zna biti smetnja za dalji rast kada se posao proširi, jer stranke neretko ne prihvataju saradnike, nego samo prvog čoveka. Kako odговорiti na taj izazov?

Opštih rešenja, primenljivih na sve slučajeve, nema. Ipak, naredna razmišljanja mogu pomoći u iznalaženju pravog puta:¹⁶⁾

- vlasnik – preduzetnik više ne postiže da svakom osiguraniku lično posveti pažnju niti predusretljivost kakvu bi želeo. Stranka treba da ima korist od promene osobe kojoj se obraća i da joj dobijena korist bude jasna;

- koja osobita znanja i umenja donosi taj saradnik? Čak i kada on još uvek nije dobar kao prvi čovek, stranka mora steći osećaj kako će time preći u ravan većeg kvaliteta. Zastupnik ili posrednik sa kojim saraduje je uposlio novog stručnjaka za rešavanje njenih otvorenih pitanja koji joj je naklonjen;

- iz čega stranka izvlači korist? Da li se povećava učestalost viđanja ili se dobija veći zajemčeni paket davanja i usluga? Možda će se stranci češće nego ranije proveravati svi postojeći ugovori i nuditi nova rešenja.

Na vlasniku, odnosno preduzetniku je zato da se pobrine da rad celog društva ili radnje, a ne više samo njegov rad, pruža osiguranicima punu naklonost i negu koje svakako vode ka poverenju. Stranka treba da dobije poruku kako odsada merodavan tim stručnjaka podiže staranje o njoj u još višu ravan.

5. 4. Davanje smernica

Usmeravanje stranke čini se razjašnjenjem najrazličitijih pitanja iz područja osiguranja. Obaveštenja posebno dobijaju na značaju kada nastane osiguravajući slučaj. Poverenje stranke podstiče se ponašanjem koje usmerava, tako da ona dobija osećajnu bezbednost u očuvanju imovine, odnosno zaštiti lica. Takvo ophođenje smatra se umirujućim, budući da prodavac, odnosno savetodavac smanjuje neizvesnost.

Davanje smernica obuhvata nekoliko stavki:¹⁷⁾

15) Altius, Retail promotions & pricing, <https://www.altius.com/en/news/retail-promotions-pricing-legal-essentials-for-retailers-part-1-price-reduction-announcements-the-legal-framework-and-best-practices/>, 17. 5. 2026.

16) T. K. Köne, M. Lange, *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2015, 225.

17) R.-P. Prack, A. Czerwionka, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden 2015, 38.

- ocena stanja i potreba za pribavljanjem polise – pokazuju se stručnost i nepristrasnost zastupnika i posrednika;
- tekuće stanje odštetnog zahteva – treba redovno obavestavati osiguranika o tome dokle se došlo u obradi štete;
- odbijanje odštetnog zahteva – nije prijatno, ali dešava se, i to osiguraniku valja podrobno razjasniti;
- isplata naknade – objasniti sve pojedinosti;
- odbijanje izmene ugovora – rastumačiti zašto osiguravač nije prihvatio traženu promenu i
- rešenja u slučaju odbijanja – pokazati da ima i drugih rešenja ukoliko neko osiguravajuće društvo nije prihvatilo željenu promenu ugovora.

5. 5. Vođenje razgovora

Na posredniku ili zastupniku je da u neposrednom razgovoru sa strankom, licem u lice, izloži pregled nameravanog cilja osiguravajuće zaštite i pruži joj puna obaveštenja, čime će učiniti važan korak ka zadobijanju i održavanju njenog poverenja. Postupak poslovnog razgovora podrazumeva više vremenski raspoređenih i usklađenih faza, odnosno koraka; počinje se sa pozdravljanjem, a završava sa opraštanjem. Priča koju prati postojan, predvidiv tok, zasnovan na pravilima, podstiče poverenje. Za njegov dalji razvitak od značaja je biti dosledan u vođenju razgovora na način koji osiguranik očekuje. Bez obzira na razvoj računarske i druge tehnike i prednosti savremenog, elektronskog opštenja, razgovarati sedeći lično ispred stranke, kao što se u osiguranju radi već nekoliko vekova unazad, i dalje je nezamenljivo.¹⁸⁾

Moguće je navesti više faza vođenja razgovora:¹⁹⁾

- pozdrav – pozdravite stranku i, po potrebi, predstavite se;
- utvrđivanje zahteva – zajedno ustanovite šta je stranci potrebno;
- pronalaženje rešenja – zajednički razradite možebitna rešenja;
- predstavljanje rešenja – prikažite šta je najbolje u datom slučaju;
- beleženje – pribeležite odabrano i dogovoreno rešenje;
- rešavanje primedaba – pozabavite se mogućim zamerama;
- naredni koraci – dogovorite sledeće korake posla i
- opraštanje – oprostite se od stranke.

5. 6. Nuđenje rešenja

Jedna od ključnih stvari tokom razgovora jeste davanje utemeljenih, nedvosmislenih predloga za zadovoljenje osiguranikovih potreba. Zastupnik i posrednik pokazuju stručno znanje na način što pronalaze primerenu zaštitu. Pravom polisom osiguranja ostvaruju se osiguranikove novčane potrebe i željeno stanje u budućnosti.

18) R. Bocken, A. Hönig, S. Müller, „Smart, digital, persönlich“, *Versicherungswirtschaft* September 2025, 68.

19) K.-H. Puschmann, *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2003, 230–231.

Jasno određeno, stranka očekuje visokokvalitetna, prilagodljiva, pojedinačna, dugoročna i bezbedna rešenja. U tom pogledu veruje u stručnost posrednika, odnosno zastupnika i njihovu podršku ostvarenju svojih želja i nadanja. Na prodavcu ili savetodavcu je da reši moguća otvorena pitanja pre nego što ona nastanu ili se pogoršaju. Osiguranik želi da se problem prevaziđe uz stručna znanja i umenja one druge strane kako bi mogao živeti što bezbrižnije. Na posredniku ili zastupniku je da bude usmeren ka budućnosti, a ne ka prošlosti i da bude neko ko rešava, a ne ko otvara pitanja.²⁰⁾

6. Zaključak

Poslovi zastupanja, odnosno posredovanja u osiguranju u Srbiji su u zamahu. Njihov razvitak daje učesnicima znatne mogućnosti, uz brojna iskustva. Da bi se ostvarili preduzetnička razmišljanja i stavovi u prodaji osiguranja, nužno je zadovoljiti izvestan broj preduslova. Nezaobilazan činilac koji će pospešiti rad nekog od oblika privrednih društava ili preduzetničke radnje iz oblasti posredovanja i zastupanja u osiguranju jeste zadobijanje i potom zadržavanje poverenja stranke.

Poverenje koje za nekoga vezujemo ima posvudašnje važenje. Ono je na različite načine istraživano i tumačeno u više naučnih grana, što, međutim, nije dovelo do jedinstvenog objašnjenja koje bi bilo opšteprihvaćeno. Lični savetodavni, odnosno prodajni razgovor u osiguranju, koji treba da dovede do izdavanja polise, temelji se na težnji dugoročne izgradnje odnosa sa strankama, zasnovanih na dobrim međuljudskim odnosima i poverenju. Stvaranje i održavanje vere između ljudi je nezaobilazna, pozitivna osobina koju bi valjalo da neguju svi posrednici i zastupnici osiguranja.

Poverenje osiguranika je nevidljivo, ali ono u znatnoj meri predodređuje uspeh u prodaji. U radu su istaknuta uverenja, nadanja, stavovi i ostala obeležja poverenja na strani osiguranika. Isto tako, zastupnici, odnosno posrednici moraju voditi računa o svojoj stručnosti, sposobnosti, pouzdanosti i drugim stavkama koje pokreću uzdanje u njih. Na prodavcima polisa je da neprekidno imaju na umu kako su činioци koji stvaraju osećajno i saznavno, to jest razumsko poverenje različiti.

Uvažavanjem svega navedenog steći će se jedan od neophodnih preduslova da posrednici i zastupnici osiguranja uspešno vode svoj poslovni poduhvat, dajući značajan podsticaj daljem razvoju osiguravajuće delatnosti u našoj zemlji.

Literatura

Altius (2026), Retail promotions & pricing, <https://www.altius.com/en/news/retail-promotions-pricing-legal-essentials-for-retailers-part-1-price-reduction-announcements-the-legal-framework-and-best-practices/>, 17. 5. 2026.

20) V. Eickenberg, *Erfolgsfaktor Vertrauen bei der Versicherungsvermittlung*, Springer Gabler, Wiesbaden 2022, 51.

Beenken M. (2017), *Versicherungsbetrieb. Absatz von Versicherungen durch Versicherer und Vermittler in Theorie und Praxis*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Bocken R., Hönig A., Müller S. (2025), „Smart, digital, persönlich, *Versicherungswirtschaft* September, 6870.

Delić R. (2026), Samopouzdanje i mentalno zdravlje, <https://hipnopsihocentar.rs/samopouzdanje-i-mentalno-zdravlje/>, 21. 2. 2026.

Eickenberg V. (2013), *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Eickenberg V. (2020), *Vertrauen im Versicherungsbetrieb. Eine empirische Analyse der Kundenerwartungen zum Verhalten der Versicherer in der Face-to-Face-Interaktion*, Peter Lang Verlag, Berlin.

Eickenberg V. (2022), *Erfolgsfaktor Vertrauen bei der Versicherungsvermittlung*, Springer Gabler, Wiesbaden.

Ellringmann C., Steibl C. (2025), „Feste Beziehung, *Versicherungswirtschaft* März, 3235.

Köne T. K., Lange M. (2015), *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden* (3. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Lemberg J., Luksch A. (2020), *Wohngebäudeversicherung* (2. Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Prack R.-P., Czerwionka A. (2015), *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden.

K.-H. Puschmann (2003), *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

SANU (2017), *Rečnik srpskohrvatskog književnog i narodnog jezika, knjiga 20*, Srpska akademija nauka i umetnosti, Beograd.

Žarković N., Mrkšić D. (2024), „Raspodaganje vremenom u prodaji osiguranja, u: *Aktuelni problemi sudske prakse i prakse osiguranja* (ur. Nataša Mrvić Petrović), Institut za uporedno pravo, Valjevo, 724.

Žarković N. (2024), *Pojmovnik osiguranja* (treće, prerađeno izdanje), Institut za rodnu i nacionalnu ravnopravnost, zaštitu prava radnika i zaštitu životne sredine, Novi Sad.

Žitinski M. (2010), *Kultura poslovnoga komuniciranja*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.

* * *

TRUST AS AN ELEMENT OF SUCCESS IN INSURANCE BROKERAGE AND AGENCY

Abstract:

Insurance brokerage and agency businesses in Serbia are in full swing. Their development gives the participants considerable opportunities, along with numerous trials. In order to realise entrepreneurial thinking and

attitudes in selling insurance, it is necessary to satisfy a certain number of prerequisites. An unavoidable factor that will improve the work of any form of entrepreneurial activity in the field of agency and brokerage in insurance is gaining and then keeping the trust of the insured. The trust we place in someone has been researched and interpreted in different ways in several scientific branches, which, however, did not lead to a single explanation that would be generally accepted. Personal advisory, or sales conversation in insurance, which should lead to the issuance of a policy, is based on the aspiration of building long-term relations with clients, based on good interpersonal relations and trust. Creating and maintaining trust between people is an indispensable, positive trait that all insurance intermediaries should cultivate. The trust of the insured is invisible, but it largely determines success in sales. The paper highlights beliefs, hopes, attitudes and other signs of trust on the part of the insured. Likewise, agents or brokers must take care of their expertise, ability, reliability and other items that trigger trust in them. It is up to policy sellers to constantly keep in mind the various factors that create emotional and rational trust. Acknowledging all of the above will provide one of the necessary prerequisites for insurance brokers and agents to successfully run their business, giving an incentive to the further development of the insurance industry in this country.

Key words: insurance brokerage and agency, trust in insurance selling, factors of trust in insurance, treatment of the insured by brokers and agents.