

Prof. dr Željko M. Vojinović¹

UREĐENJE UNUTRAŠNJIH ODNOSA U POSREDNIČKOM I ZASTUPNIČKOM POSLOVNOM PODUH VATU

PREGLEDNI RAD

Apstrakt

Dobro je poznato da poslovanje posrednika i zastupnika osiguranja ima dva dela. Prvi je spoljni i tiče se rada sa osiguranicima, odnosno saradnje s društvom za osiguranje. Drugi deo je unutrašnji i podrazumeva uređenje odnosa u samom posredničkom ili zastupničkom društvu ili drugom organizacijskom obliku poslovanja. U ovom članku predmet istraživanja je upravo taj drugi deo. Težište istraživanja je stavljeno na nekoliko stavki. Prva je organizacija poslova kao jedno od osnovnih polazišta početka rada. Polazeći od značaja kadrova, analizirali smo pitanja u pogledu saradnika, pa potom održivosti finansija kao pokazatelja novčane uspešnosti poslovnog poduhvata. Posebno poglavlje posvećeno je posredniku i zastupniku kao rukovodiocu. U zaključku se navodi da uređenje unutrašnjih odnosa kod ovih učesnika na tržištu osiguranja daje znatan broj mogućnosti, uz brojne izazove. Pri tome se na prvo mesto stavlja neophodnost zadržavanja posebnosti po kojima će se najuspešniji zastupnici i posrednici razlikovati i izdvajati.

Ključne reči: *posredovanje u osiguranju, zastupanje u osiguranju, unutrašnje uređenje posrednika i zastupnika osiguranja*

I. Uvod

Kada se razmatraju otvorena pitanja iz oblasti zastupanja i posredovanja u osiguranju, obično se u prvom planu nalaze odnos i postupanje posrednika ili

¹ Vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici.

I-mejl: zeljko.vojinovic@ef.uns.ac.rs.

Rad je primljen: 5. jula 2022.

Rad je prihvaćen: 16. januara 2023.

zastupnika prema strankama. Jasno je da to predstavlja neophodnost, jer biti blizu osiguranika, uočavati i zadovoljavati njihove potrebe znači i obezbeđivati vlastiti dohodak.²

Međutim, uz spoljašnji pristup, od neprocenjive važnosti je takođe oblikovanje unutrašnjih odnosa u samom posredničkom, odnosno zastupničkom poslovnom poduhvatu kao delu ovog rada čijem se istraživanju redovno poklanja manje pažnje. Taj poduhvat se, u uslovima koji važe u Srbiji, odvija bilo u okviru društva, bilo u okviru zastupnika preduzetnika (preduzetničke radnje).

Sa stanovišta unutrašnjeg toka poslova, u ovom radu je obrađeno nekoliko celina: uređenje, to jest ustrojenje poslova, uključeni saradnici, održivost novčane strane poslovanja i osobine, odnosno obeležja zastupnika i posrednika kao rukovodećih ljudi. Nužno je da sva ta polazišta budu dobro povezana i usklađena kako bi se obezbedilo postojanje jedinstvene celine sa spoljnim nastupom i rad koji će biti u interesu kako osiguranika tako i osiguravajućih društava, zastupnika i posrednika.

II. Problem uspostavljanja organizacije rada kod posrednika i zastupnika

Da bi se moglo početi s radom u posredovanju i zastupanju u osiguranju, jedan od najznačajnijih preduslova je jasno i dosledno uređenje poslovanja.

Razjašnjavanje nadležnosti, to jest šta je čije zaduženje, jedno je od ključnih pitanja primerenog ustrojenja poslova. Iza izjava tipa „Mi smo jedan tim, mi se međusobno pomažemo“ često se krije nešto što bi se moglo iskazati rečenicom „Mi smo još uvek krajnje neorganizovani, u potpunosti smo zbrnci“.

Zbog toga je neophodno učiniti nadležnosti vidljivim, recimo, prikazom na velikom listu hartije na zidu ili u računaru. Takvi pregledi bi se mogli praviti za unutrašnje i za spoljašnje potrebe.

Prikaz za unutrašnje potrebe obuhvata najvažnija područja – zakazivanje sastanaka, savetovanje, prodaju, postupak sa štetama, marketinška pitanja, finansije, računovodstvo, kadrovska pitanja i drugo. U okviru tih oblasti izričito se navode zadaci i odgovorni saradnici. Umesto imena i prezimena, ili uz ime i prezime, odlično se uklapa slika nadležnog radnika.

Prikaz za spoljne potrebe treba da obuhvati različita stanovišta. Na jednoj strani, to su povodi zbog kojih stranke dolaze kod zastupnika, odnosno posrednika. Na drugoj strani, to je i njihova težnja da usmere stranke ka nekim vrstama osiguranja ili ciljnim grupama.

Kada je reč o *raspodeli radnih zadataka* između rukovodioca i saradnika, ona zavisi od broja stranaka, broja zaposlenih, od činjenice koji zadaci i u kom obimu

² Dieter Farny, *Versicherungsbetriebslehre* (5., überarbeitete Auflage), Karlsruhe, 2011, S. 511.

nužno padaju na prvog čoveka. Ipak, treba uvažiti izvesne okolnosti koje pogađaju svakog zastupnika, odnosno posrednika:³

1. Posredničkom ili zastupničkom poduhvatu je neophodan izvestan, najniži promet. Zadatak je, pre svega, prvog čoveka da ga obezbedi.
2. Tokove koji se odvijaju u preduzeću valja redovno pretresati, činiti što boljim, još razvijati. Spoljna služba ima odistinski da bude spoljna služba koja vodi savetovanje i prodaju, a unutrašnja služba ona koja se stara prvo o pripremi, a posle o obradi urađenog posla, dajući celovitu podršku.
3. Za rast posla je plansko obezbeđenje, uključenje i dalje obrazovanje vrhunske radne snage najmanje toliko značajno koliko i dogradnja skupa stranaka novim, unosnim osiguranicima. Poslovni poduhvat će napredovati samo ako se uvažavaju oba gledišta.
4. Da bi se mogli privući najbolji radnici i najbolji osiguranici, potreban je neki razlog, bolje više njih, a još bolje stalno novi razlozi. Preduzeće svima mora biti privlačno, biti iznad proseka i takve vrline tržišno vrednovati.
6. U svemu valja biti korak ispred ostalih. U tome leži tajna posrednika i zastupnika koji stalno prednjače u poređenju sa konkurencijom.

Zakazivanje razgovora je nezaobilazan pripremni deo. Više razloga govori da je uputno prebacivanje tog zadatka na kancelarijskog saradnika. Za mnoge zastupnike ili posrednike, pogotovo za one koji su počeli sami, velika je izmena kada ovaj posao obavlja neko drugi. U tom smislu, naredno je odlučujuće:⁴

- ako pomoćnik zakazuje razgovor u ime poslovođe, i to još po utvrđenim ciljnim grupama, raste vrednost sastanka s prvim čovekom;
- ukoliko posrednik, odnosno zastupnik zakazuje sastanak za sebe, prosečna uspešnost je osetno niža, jer on jednostavno nema vremena da se posveti tome kao saradnik kome zakazivanje razgovora spada u opis posla i za šta je plaćen;
- mnoge stranke prilikom dogovaranja žele znati o čemu se tačno radi. Odgovor brzo vodi ka tome da stranka smatra kako sastanak nije ni potreban. Prebaci li se zakazivanje na pomoćnika, on neće znati da odgovori na brojna stručna pitanja, što je svakako bolje jer će stranka shvatiti neophodnost i pun smisao zakazanog sastanka;
- u celini važi da se u preduzeću koje raste sve više zadataka deli. Isto je i s dogovaranjem sastanaka koje će biti redovno prebacivano na nekog drugog.

O *radnom vremenu* takođe moramo voditi računa. Ovde je poželjno da svako sam sebi postavi izvestan broj pitanja kako bi se došlo do pravog rešenja: 1. u kom obimu će se razgovarati u sopstvenim, a u kom u strankinim prostorijama?

³ Karl-Heinz Puschmann, *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Karlsruhe, 2003, S. 177.

⁴ Volker Eickenberg, *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Karlsruhe, 2013, S. 239-240.

2. na koje grupe lica će se posrednik ili zastupnik najviše usredsrediti (pojedinci, male radnje, preduzeća)? 3. da li se želi posredno obraćati i prolaznicima pored poslovnih prostorija? 4. kada se najčešće čuje telefonom sa strankama, odnosno ciljnim grupama?

Kad se govori o radnom vremenu, preporučljivo je da se tokom tri-četiri merodavne nedelje beleži broj poseta, te učestalost poziva. Potom se, opet, može razmisliti koje osobe se tokom kog dela radnog vremena žele opslužiti. Ova samo-analiza, s jedne strane, stavlja na proveru dotadašnji pristup. S druge strane, daje priliku da se izoštri poslovna strategija. Značajno je koliko je i kako u paketu usluga prodavac, odnosno savetodavac dostupan određenim vrstama stranaka. I konačno: svaki sat dostupnosti rukovodioca i dostupnosti saradnika košta.

Ujednačavanje najznačajnijih postupaka je nešto bez čega se može. Svakako je izvodljivo srazmerno uspešno bavljenje zastupanjem, odnosno posredovanjem u osiguranju bez celovitog uređenja poslovanja. Međutim, onda je potrebno više snage. Uz to se valjan prodajni učinak ostvaruje neredovno, od slučaja do slučaja.

Zato je preporučljivo srediti, standardizovati i automatizovati najvažnije radne postupke kako bi se, zapravo, odvijali bez preteranog razmišljanja.⁵

Pošto se standardizuje deo postupaka, nikako ne treba stati, već raditi upravo suprotno – ujednačavati dalje, to će biti jedna od osnova rasta. Što se manje razmišlja o zadacima koji se trajno ponavljaju, to će se posao lakše i brže odvijati. S ujednačavanjem radnih tokova, počinje uspinjanje na sledeću stepenicu uspeha. Ovde je uputno znati da je u posredničko-zastupničkom poslu ipak nemoguće sve do kraja automatizovati.⁶

U okviru ustrojenja poslova, povezano sa standardizovanjem, nalazi se *neophodnost opisa radnih zadataka*. Zapisivanje ima razne prednosti. Recimo, u trenutku kada se nešto napiše, to odmah postaje jasnije; već sa zapisivanjem zadatka podsvesno se pokreće u pravcu njegovog ostvarenja; samo usmenim saopštavanjem, makar ono bilo i ponovljeno, ne možemo biti stopostotno uvereni da je poruka stigla onom kome je namenjena i da je tačno shvaćena; kada se saradnik broj jedan razboli, njegov posao će preuzeti saradnik broj dva i tako dalje, što ide lakše kada je zadatak razumljivo opisan; tek sa opisom obezbeđujemo stalno visok kvalitet rada, nezavisno od činjenice ko zadatak preuzima; zapisani zadaci se kasnije, po potrebi, srazmerno lako mogu prerađivati.

U opisivanje poslova se moraju uključiti i saradnici. Naravno, ne možemo očekivati da oni imaju jednako razumevanje za besprekorno poslovanje kao što ga ima vlasnik, odnosno rukovodilac. Saradnik je odgovoran za redovno odvijanje svoga delokruga i retko ima u glavi celinu. Na prvom čoveku je da proverava, podstiče, ukazuje na važnost ispunjenja opisanih radnih zadataka i odaje odgovarajuća priznanja.

⁵ David Gorr, „Der Versicherungsverkauf ist ein Prozessgeschäft und wenn man sich die einzelnen Prozesse anschaut, dann ist keiner zu 100 Prozent automatisiert“, *Der Vermittler*, jun 2021, S. 25-26.

⁶ Mark Schröder, „Auch digital lässt sich nicht alles automatisieren“, 2022, <https://www.computerworld.ch/social/business-it/digital-laesst-automatisieren-2731118.html>, pristupljeno: 12. 6. 2022.

III. Odnosi sa saradnicima

Bez obzira na sposobnosti i mogućnosti rukovodioca, odnosno osnivača, posao je gotovo nemoguće voditi sam. Zato je nezaobilazno pitanje izbor saradnika koji će, dobro uklopljeni u tim, doprineti zajedničkom uspehu.

Vreme upošljavanja prvih saradnika. Zastupnički, odnosno posrednički posao ima, u poređenju s preduzećima iz drugih grana, sasvim drugačiji razvoj. To zavisi od činjenice što osnivač (ili osnivači) u početku preuzima na sebe sve poslove. Savetovanje, prodaja, upravljanje, odnosi s javnošću, marketing u celini, podrška strankama – svi ti zadaci na početku, u najvećem broju slučajeva, padaju na prvog čoveka. On se, uz to još, u nemalom delu radnog dana, bavi referentskim poslovima. Tako da je na pitanje, „Kad bi trebalo da uposlim prvog saradnika?“ odgovor „Smesta (ili što je pre moguće)“.

Većina poslovnih poduhvata u drugim delatnostima počinje s planom. Njime se ustanovljavaju procesi, kadrovi, izvode razne računice. Vlasnik preuzima zadatke s kojima najviše doprinosi stvaranju nove vrednosti. U posredničkim i zastupničkim poslovima uobičajeno je uvođenje unutrašnje službe tek kada sve više zadataka ostaje neurađeno. Takvim pristupom se juri za potrebama, umesto da se ide korak unapred i vlastita radna sposobnost primenjuje donoseći najveću korist.⁷

Uspešno uvođenje saradnika u posao podrazumeva nekoliko koraka. Prvo je nužno utvrditi sadržaje i prvenstva njihovih zadataka. Sve to onda jednostavno i razumljivo valja opisati da bi znali šta se od njih očekuje.

Kada je novozaposleni stigao, od značaja su naredne tačke:⁸

- još jednom ga detaljno obavestiti o preduzeću – strategija, postavljanje ciljeva, izgradnja preduzeća, radni tokovi, dostizanje određenog sastava stranaka, ostale posebnosti;
- ukoliko već ima neko od saradnika, opušteno ga predstaviti – svako od njih onda kazuje o sebi i svojim zadacima; pridošlica se takođe predstavlja, uklapa se u preduzeće sa ostalima, uz izlaganje viđenja njegove budućnosti;
- ako je izvodljivo, određuje mu se savetnik za uvođenje u posao. Sa savetnikom se pre toga obavezno obavlja razgovor kako bi se obezbedila njegova potpuna spremnost i motivisanost (možda će novozaposlenom upravo rukovodilac biti savetnik);
- razjasniti mu zadatke iz ugla celokupnog preduzeća – ključne obaveze, ciljeve, njihovo merenje, važnost osnovnih zadataka;
- dati mu da u miru sam prouči opis bitnih obaveza koje su pre toga uredno sređene i zapisane i proći još jednom, skupa s njim, potanko svaku od

⁷ K.-H. Puschmann, S. 227.

⁸ Wolfgang Otte, „Im Profil Dietmar Bläsing“, *Versicherungswirtschaft*, März 2018, S. 88.

obaveza; konačno, dati novozaposlenom priliku da, pod savetnikovim nadzorom, poslove uradi i sam;

- unapred dogovoriti vreme za razgovor, na početku češće, kasnije ređe. Razmaci između razgovora docnije postaju sve duži, pa će verovatno biti dovoljno i jednom nedeljno;
- posle, recimo, prve četiri pa onda osam nedelja napraviti glavne sastanke na kojima će se, uz već postojeću tekuću povratnu spregu, govoriti i o daljem razvoju saradnika.

Na koncu ovog dela značajno je istaći da se kod malih posrednika i zastupnika sve vrti oko stranaka. Za rastuće i velike posrednike i zastupnike sve se vrti oko saradnika. Oni su preduslov za i ubuduće zadovoljne kupce.

Predavanje zadataka bez upadanja u zavisnost od saradnika naredno je otvoreno pitanje. Onaj ko na početku sve radi sam, narednih godina često ima teškoću da poverava poslove drugima. Ali poveravanje poslova je neizbežnost. A sa svakim razvojnim korakom poslovi će se dalje predavati. U tome leži pravi smisao preduzimača: on drugima stvara zaposlenje umesto da sam sebe zapošljava.

Kako bi se izbegla zavisnost od saradnika, svi zadaci koji se predaju učvršćuju se beleženjem. Službenik potom dobija zadatak da sve promene i nova iskustva koje je radeći stekao isto tako zapiše. Time znanja i umenja na raspolaganje dobija celokupno preduzeće, a ne samo dotični saradnik.

Obezbeđenje zadovoljstva zaposlenih takođe je činilac koji se podrazumeva. Jasno je da ga u velikoj meri opredeljuju uslovi na poslu. Čak i kada su najbolji, trebalo bi se, recimo, upitati da li radni zadaci odgovaraju snazi i darovitosti saradnika; poznaje li on dublji smisao posla, a ne samo prosti način izvršavanja; može li svoje zadatke samoodgovorno obavljati; da li se poslovođa pobrinuo da se saradnik doobrazuje; da li mu se u redovnim vremenskim intervalima pruža viđenje njegovih dostignuća i onog što se od njega dalje očekuje.

Uvažavanjem gornjih stanovišta postavlja se dobar temelj za zadovoljstvo zaposlenih. Međutim, imajmo na umu da uvek postoje spoljne okolnosti koje su izvan moći bilo kog pojedinca. Stoga neprekidno valja biti oprezan.

Stalno podsticanje. Važno je ne razumeti pogrešno temu podstaknutosti. Prvi čovek ne mora bez prekida biti podstrekivač svojih saradnika. Barem ne neposredno svakog dana nekom novom radnjom, novim zahtevom, novom merom.

Mnogo je značajnije razviti podstičući okvir preduzeća i obeležja zajednice u radu. Poželjno je sagraditi osnovu za upošljavanje i motivisanje saradnika tako što će raditi ono u čemu je najjači, što će biti cenjeni i njegovi mali, početni uspesi, što će imati povoljne izgleda da postane još značajniji u preduzeću, što će mu biti ukazano puno poverenje i slično.⁹

⁹ David Gorr, Michael Stanczyk, „Der Vermittlerjob ist ein sensationeller Beruf“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2020, S. 24.

Zapošljavanje supružnika. Ovo je izuzetno zanimljivo pitanje. Polazište je da se ne upošljava niko ko ne može biti otpušten. Potom valja voditi računa još o sledećem:¹⁰

1. Da li je ona (ili on) uopšte prikladna (prikladan)? Odlučujuća je polazna tačka: koje zadatke preuzima rukovodilac i u kojim delovima mu je potrebna podrška? Prilikom odgovora na postavljeno pitanje, uputno je ponašati se kao prilikom primanja bilo kog drugog radnika.
2. Da li će u budućnosti biti dva šefa? Naročito kada nastanu različita mišljenja u stalnoj smeši između poslovnih zahteva i porodičnih želja, svim ostalim zaposlenima mora biti jasno ko je glavni.
3. Da li je moguće očigledno razgraničiti porodično od poslovnog? Tu je potreban jasan dogovor. Velika je opasnost da se moguće razlike u mišljenjima brzo prenesu u kuću. Brzo, i gotovo neprimetno, služba može uništiti družbu.
4. Da li se supružnik poistovećuje s delatnošću, sa poslom, sa zadacima? Da li je oduševljen oblašću u kojoj već radi druga strana i svešču o korisnosti koju dobijaju kupci polisa? Da li će se bračni drug dobro osećati u novim poslovima ili će hteti „tek malo da pripomogne“, bez razmišljanja o punom sopstvenom doprinosu?

Brojni zastupnici i posrednici teže da daju posao supružniku samo kako bi uštedeli novac, odnosno da bi izbegli upošljavanje nekog spolja. Zbog toga neretko trpe preduzetnost i stručnost. Ima, u svakom slučaju, i suprotnih primera: postoje mnogi odlični porodični posredničko-zastupnički poduhvati. Dakle, čak i ako se učini stopostotan pravi izbor bračnog druga, tako ne mora uvek biti i u poslovnom smislu.

IV. Održivost finansija

Kao što je istaknuto, na prvo mesto se uvek stavljaju stranke i ponuda pravih rešenja za zadovoljenje njihovih potreba. Ali ceo posao se radi da bi se istovremeno i zaradilo, uz zadovoljenje interesa svih uključenih strana.

Najniži isplativi obim prometa. Zastupnik, odnosno posrednik koji pokrije jedino troškove preduzeća, lične potrebe iz preduzetničke plate, naravno, sve to uz poreske obaveze, kao poslovni učinak na kraju ostvaruje takozvanu pozitivnu nulu. Drugim rečima, nakon izmirenja celokupnih poslovnih i privatnih izdataka, ne ostaje sredstava za širenje poslovanja i razvoj.

Međutim, „isplatiti se“ može, ili, bolje reći, treba da znači kako po plaćanju svih troškova ostaje pozamašan dobitak iz koga se uvećava imovina preduzeća,

¹⁰ Stefanie Hüthig, „Desillusioniert, aber nicht weniger kampfbereit“, https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/desillusioniert-aber-nicht-weniger-kampfbereit-3063141.html?utm_medium=email&utm_campaign=2021-12-02&utm_source=vmmnl, pristupljeno: 2. 6. 2022.

odnosno lična imovina.¹¹ Veličina dobitka se može iskazati u izvesnom postotku od prometa, mesečnom iznosu u dinarima ili na neki treći način.

Pažljivo treba isplanirati koji se troškovi moraju, a koji mogu pokriti. Na uspešnom posredniku ili zastupniku osiguranja je da razmišlja ne samo kako da izmiri osnovne izdatke, njegov poslovni poduhvat treba da donese veći prinos. Tek tada se isplati preduzimački trud.

Visina troškova. Ukupan iznos poslovnih izdataka prevashodno opredeljuju sledeća stanovišta: obim skupa osiguranja, odnosno osiguranika; podela posla po granama osiguranja; obim radnog vremena koje vlasnik posla ulaže u svoje preduzeće; spremnost na ulaganja i rast; opšta visina troškova u kraju u kome se dela. Kad je reč samo o marketinškim troškovima, smatra se da oni ne bi trebalo da premašuju 10 odsto godišnjeg prometa.¹²

Svi troškovi koji prate zastupnički, odnosno posrednički posao, mogu se iskazati kao postotak ukupnih prihoda. Prema iskustvima iz visokorazvijenih zapadnoevropskih država, taj pokazatelj se kreće u rasponu između 40 odsto i 70 odsto, zaviseći od visine primanja. Za posrednike i zastupnike s godišnjih do 50.000 evra prihoda preporučljiva približna vrednost učešća troškova je 40 posto, za one koji stižu do 150.000 evra udeo bi bio 50 posto, do 250.000 evra 55 posto, a preko toga se postepeno povećava ka 60 posto. Za društva sa ukupnim godišnjim prihodima od, na primer, 1.000.000 evra, često je neophodno da izdaci čine i 65 do 70 odsto prihoda.¹³

Moguće je da će se navedeni novčani iznosi nekome učiniti nestvarnim. Svako sam odlučuje da načini neki trošak. Kvalitet negovanja odnosa sa strankama, stručnost, učestalost susreta sa strankama, unutrašnji tokovi poslova, davanja i dometi posrednika i zastupnika i još dosta drugog – sve se odražava u troškovima.

Povezanost stalnih troškova sa stalnim prihodima. Izvesni, to jest očekivani stalni poslovni izdaci ne treba da budu povezani sa stalnim provizijskim primanjima, nego sa predviđenim razvojem i poslovnim planom. Posmatrati samo trajne prilive istovremeno znači suzdržano se ponašati.

Iskustva uspešnih kazuju da mnogi od prodajno i prinosno najjačih posrednika i zastupnika osiguranja nikada ne bi toliko uznapredovali da su se tokom širenja poslovanja ograničavali na takav način. Upravo je suprotno: postoje delovi preduzetničkog razvitka u kojima se od vlasnika traži veća spremnost na ulaganja. Kada dođe od toga, teškoće većinom imaju oni koji više ne veruju u vlastiti razvojni obrazac ili ga i nemaju.

¹¹ Matthias Beenken, So machen Vermittlerbetriebe Gewinn, <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/so-machen-vermittlerbetriebe-gewinn-3177660.html>, 18. 5. 2022.

¹² Nebojša Žarković, „Marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju“, *Tokovi osiguranja*, 2, 2020, str. 30-31.

¹³ Steffen Ritter, *Ritters 10x10 für Finanzdienstleister und Versicherungsvermittler* (2. Auflage), Wiesbaden, 2012, S. 49.

Ponekad se javljaju mogućnosti za pribavljanje dodatnih novčanih sredstava, odnosno podsticaja – od vlasti, međunarodnih ili nevladinih ustanova i udruženja, odnosno od novog poslovnog ortaka. Takvu priliku, u načelu, ne treba propustiti. Na nju, razumljivo, valja odgovoriti jasnim namerama i razrađenim planom.

Snizavanje troškova. Većito pitanje na koje se smesta odgovara protivpitanjem: zašto obarati troškove? Zašto ne povećavati prihode? U neku ruku, savršeno je jasno da svakom zastupniku i posredniku nije izvodljivo da odmah i pre svega redovno ostvaruje dodatnih nekoliko stotina evra (za naše uslove) ili nekoliko hiljada, odnosno desetina hiljada evra (za inostrane uslove). Za tako nešto neretko ne odgovara poslovna strategija. Previše vremena se ulaže u pogrešan rad koji ne donosi vrednost. Previše vremena se ulaže u pogrešne veze sa strankama. Previše vremena se možda ulaže u pogrešne saradnike.

Mogla bi se dati preporuka kojom se, zapravo, i ne kazuje nešto novo: stalno treba brinuti o obe strane novčanog poslovanja. Voditi računa o visokim prilivima i odgovarajućim odlivima, uz ograničavanje izdataka koji nisu ključni. Tu nikada ne treba smetnuti s uma dostignuti kvalitet usluge.¹⁴

Pokriće obimnijih ulaganja. Ona u posredničkom ili zastupničkom poslu znaju biti izuzetno različita. Na primer, u marketing (jednokratno ili trajno), u saradnike (verovatno trajno), u stalnu imovinu poput motornih vozila, kancelarijske opreme, računarskih i drugih tehničkih uređaja.

Prvo pitanje iz oblasti finansiranja neretko glasi: „Da li da platim sve odjednom?“ Naravno, ovde se nadovezuje i „Mogu li to učiniti bez zaduživanja?“ Svako ko može ne treba uvek tako i da uradi. U pogledu gotovinskog plaćanja odjednom treba uvažiti tri stanovišta:

- na prvom mestu, naravno, moramo imati dovoljno sredstava da bismo krenuli u takvo ulaganje;
- potom, prema našim propisima, ulaganje povećava dobitak pa se, samim tim, povećava i poreska osnovica, odnosno poreski teret. To jeste besmisleno, ali je naprosto tako, što svaki zastupnik, odnosno posrednik osiguranja u Srbiji mora imati u vidu;
- i treće, neophodno je održavati trajnu platežnost, preduzetnik nikada ne sme ostati bez novca.

Ako zaključimo da plaćanje u celini odjednom ne dolazi u obzir, postavlja se pitanje načina finansiranja, kao što su, recimo, uzimanje bankarskog zajma, odnosno iznajmljivanje automobila ili opreme. Očigledno se ne podrazumeva da uspešan preduzimač uvek i sve plaća gotovinom kako bi se time ponosio.

Nagrađivanje saradnika iz spoljne službe. Zahtev za povišicama naročito pogađa preduzeća koja rastu. Kako su stranke o kojima treba voditi računa tu, i kako je spoljni saradnik neophodan, dolazi se u neugodan položaj, u stvarnu nedoumicu. Šta

¹⁴ K.-H. Puschmann, S. 283–284.

činiti? Odgovoru se može prići s druge strane. Saradnik je deo preduzeća. On je čak veoma važan deo preduzeća koje se, povrh toga, širi. On se stara da se sa strankama postupa onako kako želi rukovodilac. Time značajno doprinosi sposobnosti društva ili preduzetničke radnje, on je takoreći njihov oglasni napis.

Jednako kako se strankama obezbeđuju jasno utvrđena davanja i usluge, tako se pružaju i radnicima. Tu se ne misli prvenstveno na novac koji će dobiti u vidu zarade, nego i na raznovrsne zadatke koje ne preuzimaju oni, nego prvi čovek. To znači da saradnik odmah od početka zatiče okruženje u kome se prijatno oseća, preduzeće koje neprekidno napreduje. Na taj način se uspešan rukovodilac izdvaja iz mase i postaje prepoznatljiv kao ime koje saradnicima iz spoljne službe nudi paket davanja od višestruke koristi.

Praćenje raznih pokazatelja. Nije lako odgovoriti koji su pokazatelji posredi, zato što njihov odabir zavisi od veličine i vrste posla. Iznosimo primere koji će kod mnogih zastupnika i posrednika osiguranja doći u obzir: broj održanih sastanaka po jedinici vremena, udeo sklopljenih poslova u poređenju s brojem obavljenih razgovora, broj polisa po stranci, učešće pojedinih ciljnih grupa ili pojedinih vrsta osiguranja, broj stranaka po saradniku u prodaji, učestalost susreta sa strankama koje donose najviše prihoda i pružaju najbolje razvojne mogućnosti, prihod po stranci, troškovi po stranci.

Naravno, praćenje navedenih i drugih pokazatelja ima smisla tek kada se utvrde ciljne vrednosti. Polazno pitanje je, dakle, kako tačno posao treba da se odvija i ka kojim se rezultatima teži. Tek onda se kreće dalje.

V. Posrednik i zastupnik kao rukovodilac

Mnogi su uvereni da imaju sve preduslove za dobrog i uspešnog rukovodioca. Ali dobro znamo da to često nije tačno. Na zastupnicima i posrednicima osiguranja, kao uostalom i na drugim rukovodiocima, jeste da vode svoje zaposlene, da im postavljaju ciljeve, te da obezbeđuju materijalna i novčana sredstva radi ispunjenja tih ciljeva. Koje su odrednice uspešnih poslovođa u posredovanju i zastupanju u osiguranju?

Dobra organizovanost uprkos nizu obaveza. Možda je ovo jedno od najozbiljnijih otvorenih pitanja. Pred posrednikom, odnosno zastupnikom stoje mnogobrojni, mali i veliki poslovi. Svi su na neki način značajni i svi moraju biti završeni. A uspeh se samo i jedino meri krajnjim prodajno-savetodavnim učinkom.¹⁵

Ukoliko se kod rukovodioca javi osećaj nezadovoljstva zbog loše organizovanosti, najznačajnije se već desilo u trenutku spoznaje vlastite manjkavosti. Sada se radi o tome da se pronađe put za otklanjanje nedostataka. Kada taj put počne

¹⁵ Carola Schroeder, Lust am Machtverlust? Wie Versicherungsentscheider Fehler in Sachen Führung vermeiden, <https://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte-und-vertrieb/2021-05-28/lust-am-machtverlust-wie-versicherungsentscheider-fehler-in-sachen-fuehrung-vermeiden/>, pristupljeno: 28. 5. 2021.

da utiče na ponašanje, znači da je konačno prihvaćeno ispravljanje nedostataka. Samo onaj ko pribavi vrline koje mu nedostaju položiće preduzimački ispit u svojoj delatnosti. Što doslednije, što svesnije to prihvati i savlada, utoliko će poslovni poduhvat biti plodonosniji.

Neželjeno produžavanje radnog dana. Posao se razvija, broj kupaca je narastao. Sve više stranaka bi htelo da se upravo prvi čovek stara o njima i to je lepo razvojno dostignuće.

Međutim, s druge strane, rastući broj osiguranika traži stalnu negu, zahteva podršku kada dođe do štete, odgovore na razna pitanja. Sve to, korak po korak, produžava radno vreme i povećava rukovodiočeve obaveze. Da bi rešio brojna otvorena pitanja, on će možda unajmiti jednog ili više saradnika. Ali oni ne donose samo rasterećenje, njih treba i voditi. I to produžava radno vreme. Razvitak isto prouzrokuje povećanje obima upravnih poslova, o zakonskim obavezama da se i ne govori. To još dodatno produžava poslovođino radno vreme.¹⁶

Šta preduzeti? Prvo, pribeležiti najmanje jedanput godišnje, što je moguće potpunije, zadatke zastupničko-posredničkog pogona. Odmah potom razmotriti ko trenutno izvršava te dužnosti. Posle toga dolazi najvažnije: svake godine iznova razmisliti koje se obaveze mogu preneti drugima. U preduzetničkom svetu u razvijenim zemljama smatra se najredovnijim da se zadaci predaju saradnicima. Godina u kojoj se s punom odgovornošću ne preda nijedan zadatak jeste godina zaoštavanja nedaća.

Svaki povereni posao trebalo bi da bude jezgrovito opisan, uz ujednačene postupke. Neophodno je da rukovodilac postavi ciljeve saradnicima tačno i obavezujuće. Uz to, valja nepristrasno razmotriti osposobljenost radnika za prenete zadatke. Na taj način će „nemati vremena“ postati reči stranaka, a ne reči posrednika i zastupnika osiguranja.¹⁷

Izbegavanje grešaka u prenošenju poslova. Brojna istraživanja su dokazala kako su spremnost („hoću“) i sposobnost („mogu“) za predavanje zadataka odlučujuć za rast. Pa ipak, poveravanje, kod mnogih na početku, kod nekih stalno, ne ide kako bi valjalo. Tu treba otvoreno promisliti o različitim stanovištima, kako bi se ušlo u trag mogućim propustima.

Prenošenje poslova je preporučljivo učiti, vežbati, budući da je ono odlučujuće sredstvo za dalji rast. Već samo saznanje da u njemu leži važan preduslov daljeg razvoja poslovnog poduhvata izdvaja određenog rukovodioca na tržištu. Na njemu je da potom iskoristi tu prednost.

Pohvale i pokude. Pošto priznanja istaknutog rada jačaju učinak saradnika, dok zamerke, opet, predočavaju nezadovoljstvo, valjalo bi svesno primenjivati i jedno i drugo. Samo tako će dobar rukovodilac biti u stanju da prenese očekivanja povodom zadataka koje treba ispuniti.

¹⁶ V. Eickenberg, S. 48.

¹⁷ N. Žarković, str. 32.

Postoje preporuke za ponašanje po ovim pitanjima: a) najaviti i hvale i prigovore, pri čemu bi se najbolji put opisno iskazao „hvaliti ni previše ni premalo“, ma koliko to možda neodređeno zvučalo, b) u polaznom razgovoru sa zaposlenim treba izreći pohvalu njegovom dotadašnjem zauzimanju, a potom navesti, nedvosmisleno i utemeljeno, koji se poslovi još uvek ne odvijaju prvorazredno (uz ponuđenu podršku), v) zamerati samo sa stručnog stanovišta, g) razmisliti da li saradnik ima priliku da pruži ono najbolje i da li je on uopšte osoba za taj posao, d) razvijati sposobnosti saradnika. Poslovi će najbolje teći kada svako čini ono što najviše odgovara njegovoj snazi i darovitosti.¹⁸

Biti glavni a ne istrošiti se. To se može ostvariti s nekoliko vidova ponašanja. Na primer, ako se uvode promene, moramo ih se postojano držati, s tim što nikada ne treba pokušavati da se istovremeno mnogo promeni; u promene uključiti saradnike i s njima zajednički razraditi sledeći razvojni korak; oduševiti tim za predstojeće zajedničke izglede. Kada je potrebno, rukovodilac će i saradnicima pružiti uvid u privredne neophodnosti da se nešto obavi, kao što će se zanimati zašto kod saradnika ne ide sve glatko i otkloniti uzroke.

Dobar rukovodilac u zastupanju i posredovanju u osiguranju treba da bude izvoran, da bude onakav kakav zaista jeste. Pri tome treba da neprekidno ima na umu kako je njegova delotvornost kao prvog čoveka zbir različitih sastojaka iz prošlih iskustava, današnjih doživljavanja i pretpostavljene budućnosti. Zato se od njega očekuje da radi na sebi, da iskoristi, kao i većina veoma uspešnih ljudi, mogućnosti daljeg obučavanja i da ga neko drugi savetuje. Navedeno nije znak slabosti, to je znak volje za razvojem – s razvitkom njegove ličnosti razvijaće se i preduzeće.

Odbrana ličnog života. Obeležje zastupničkih ili posredničkih poslova koji se odlično šire ogromna je pripravnost vlasnika za rad, daleko iznad redovne mere. Što se više iskustava stiče, otvara se više poslovnih mogućnosti. Najznačajnije je što se osiguranicima postaje ugledan i priznat sagovornik. Na rukovodiocu je da istovremeno uredi društvo, odnosno radnju, da rukovodi zaposlenima, da dobro vlada novčanim brojkama, da još više razvija sopstvena stručna znanja. Premda tu i tamo prenosi drugima poslove (a mnoge je već i ranije predao), ipak još previše ostaje na njemu.

Radno vreme se uvećava iz godine u godinu. I uvek kada se pomisli da tako više ne ide – ipak će ići. Uz više truda, očekuje se da raste i prihod. S druge strane, lični život prerasta u zakazivanje susreta s porodicom, prijateljima, poznanicima, koji će se održati ukoliko ne iskrсне nešto važnije iz poslovnog sveta.¹⁹

Polako dolazi dan kada će zastupnik, odnosno posrednik postati zabrinut, kada će postati nezadovoljan. Ako ne postane on, postaće njegova porodica.

¹⁸ V. Eickenberg, S. 221.

¹⁹ Cordula Nussbaum, „Die Uhr tickt“, *Versicherungswirtschaft*, Juni 2018, S. 43.

Izrabljivanje sebe i svoga zdravlja se ne primećuje ili uspešno potiskuje u podsvest. Ravnoteža između ličnog i poslovnog se gubi.

Zato treba isplanirati radno i lično vreme i to obelodaniti. Time se nova raspodela vremena čini obavezujućom. Jedno od pitanja je i dostupnost za poslovne svrhe, koja bi morala biti ograničena. Ukoliko se ubacuje više ličnog života, neko će se možda upitati gde je tu uopšte preduzetničko zalaganje. Valjalo bi imati na umu da je preduslov za održivi uspeh, kako u vrhunskom sportu, tako i u poslovnom svetu, prelazak iz faze rada i uspeha u fazu oporavka, i obrnuto.

VI. Zaključak

Razvitak posredničkog, odnosno zastupničkog poslovanja nudi veliki broj izgleda, ali takođe sadrži mnoge izazove. Odlučujući za uspeh i rast jesu preduzetnički stav i razmišljanje. Bez takvog stava i razmišljanja nije izvodljivo iznutra i postojano pospešivati zastupničko-posrednički rad i pokazati sve kvalitete uspešnog rukovodioca. Iako se za osiguranje neretko smatra da je okoštala delatnost, preduzimačko stanovište se ovde, u suštini, ogleda u saznanju da razvoju unutrašnjih odnosa u poslovnom poduhvatu nema kraja.

Unutrašnje okolnosti, kao i spoljni činioci koji ih opredeljuju, trajno se menjaju. Postojeći saradnici u posredovanju ili zastupanju će odlaziti, novi će ih zamenjivati. Mogućnosti savremene tehnike, koje su danas nepojmljive, postaće potpuno uobičajene i njihov uticaj na uređenje unutrašnjih odnosa biće sve veći. Dešavaće se takve promene u skupu stranaka koje će isto tako tražiti drugačije oblike ustrojenja poslovanja. Delom neizvesna ukupna privredna kretanja opredeljiće novčani položaj zastupnika i posrednika. U celini gledano, nastajće razvojni tokovi koji se danas jednostavno ne mogu planirati, niti se o njima može razmišljati.

Stoga je značajno da posrednici i zastupnici osiguranja što pripremljeniji očekuju budućnost. Brojni izazovi koji prate njihov rad sa stanovišta unutrašnjeg uređenja biće savladani jedino ukoliko postoji spremnost da posluju stručno. Svaki savladan zadatak koji se reši danas biće ulaznica za novu, višu ravan posla koja dolazi sutra. Prilagođavanje promenama će neprekidno biti neophodno i zato valja stalno biti pripravan, pri čemu je najvažnije zadržati vlastitu osobnost i ostati svoj, ostati izvoran i poseban.

Literatura

- Beenken, M., So machen Vermittlerbetriebe Gewinn, <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/so-machen-vermittlerbetriebe-gewinn-3177660.html>, pristupljeno: 18. 5. 2022.

- Eickenberg, V., *Marketing für Versicherungsvermittler* (3. Auflage), Karlsruhe, 2013.
- Farny, D., *Versicherungsbetriebslehre* (5., überarbeitete Auflage), Karlsruhe, 2011.
- Gorr, D., „Der Versicherungsverkauf ist ein Prozessgeschäft und wenn man sich die einzelnen Prozesse anschaut, dann ist keiner zu 100 Prozent automatisiert“, *Der Vermittler*, Juni 2021, S. 25-27.
- Gorr, D., Stanczyk, M., „Der Vermittlerjob ist ein sensationeller Beruf“, *Versicherungswirtschaft*, Oktober 2020, S. 24-27.
- Hühig, S., „Desillusioniert, aber nicht weniger kampfbereit“, https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/desillusioniert-aber-nicht-weniger-kampfbereit-3063141.html?utm_medium=email&utm_campaign=2021-12-02&utm_source=vmmnl, pristupljeno: 2. 6. 2022.
- Nussbaum, C., „Die Uhr tickt“, *Versicherungswirtschaft*, Juni 2018, S. 42-44.
- Otte, W., Im Profil Dietmar Bläsing, *Versicherungswirtschaft*, März 2018, S. 86-88.
- Puschmann, K.-H., *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), Karlsruhe, 2003.
- Ritter, S., *Ritters 10x10 für Finanzdienstleister und Versicherungsvermittler* (2. Auflage), Wiesbaden, 2012.
- Schröder, M., „Auch digital lässt sich nicht alles automatisieren“, 2022, <https://www.computerworld.ch/social/business-it/digital-laesst-automatisieren-2731118.html>, pristupljeno: 12. 6. 2022.
- Schroeder, C., Lust am Machtverlust? Wie Versicherungsentscheider Fehler in Sachen Führung vermeiden, <https://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte-und-vertrieb/2021-05-28/lust-am-machtverlust-wie-versicherungsentscheider-fehler-in-sachen-fuehrung-vermeiden/>, pristupljeno: 28. 5. 2021.
- Žarković, N., „Marketing posredovanja i zastupanja u osiguranju“, *Tokovi osiguranja*, 2, 2020, str. 21-36.