

MENADŽMENT PRODAJE USLUGA OSIGURANJA

Doc. Dr. STANISLAV NAKIĆ

SAŽETAK

Pošto je osiguranje, kao gospodarska grana, specifično u smislu svojih proizvoda i usluga tako je specifičan i poseban pristup menadžmentu prodaje osiguravajućih proizvoda. Uvije je aktualno i prisutno pitanje koju strukturu prodaje i preko kojih organizacijskih cjelina je najefikasnije približiti se i prodati svoje proizvode osiguranicima. U jednom pitanju postoji suglasnost a to je da je prodaja osiguravajućih proizvoda pokretač rasta i razvoja osiguravajućih kompanija. Drugo pitanje u kome postoji suglasnost je da ima više pristupa-pogleda kada je odabir kanala prodaje osiguranja. Znači, osiguravajuće društvo vrijedi onoliko koliko vrijedi njegova prodajna mreža, i svi kanali prodaje uvijek su aktualni.

Ključne riječi: *osiguranje, menadžment prodaje osiguranja, kanali prodaje osiguranja*

UVOD

Politika prodaje usluga osiguranja, odnosno njihova organizacija u sklopu instrumenta marketinga, u višestrukome pogledu zauzima posebnu poziciju. Prvo, distribucijsko-političke odluke, kao izbor određenih nositelja plasmana, predstavljaju strategijsku odluku. One su, u načelu, dugoročno promjenjive, ali uz izuzetno visoke troškove poslovanja, dakle značajno angažiranje kapitala i živog rada. Drugo, veliko značenje politike prodaje usluga osiguranja proizlazi iz osiguranju specifičnog karaktera «proizvoda». Ovo tim prije što u osiguranju nije moguće, npr. usluge skladištiti. Njihov plasman stalno prethodi proizvodnji, o čemu rječito govore dobro poznate karakteristike usluga osiguranja. Još izrazitiji impuls oživljavanju plasmana daje zakon velikih brojeva. Društvo osiguranja i reosiguranja imovine i osoba posluje s velikim brojem jedinica odnosno osiguranika i polica. To omogućuje kalkulativno izjednačavanje rizika. Iz tih razloga politika prodaje u ovim društvima posjeduje izuzetno značajno mjesto. U središtu pozornosti politike prodaje usluga osiguranja i reosiguranja osoba i imovine nalaze se dva sljedeća, i to ključna pitanja:

1. Koju strukturu plasmana je najbolje operacionalizirati?
2. Preko kojih organizacijskih cjelina plasmana se usluge osiguranja i reosiguranja najefikasnije pružaju osiguranicima?

1. IZBOR SUSTAVA PRODAJE (PLASMANA)

Kod odluka o vlastitom sustavu plasmana usluga osiguranja, u prvom se redu postavlja pitanje treba li njihov plasman pratiti centralizirano, odnosno putem direkcije (strategijska razina upravljanja i rukovođenja) društva osiguranja i reosiguranja ili putem mreže mjesta poslovanja (filijala, ekspozitura, poslovnica, predstavništava itd.) u namjeri da se što je moguće više približi osiguranicima. Empirijski rezultati istraživanja poslovne prakse tržišno razvijenih zemalja pokazuju da se većina društava iz ove

veoma značajne i odgovorne djelatnosti opredjeljuje za decentralizirani sustav plasmana. Većinom manje iskazane «aktivnosti nabavke» mnogih osiguranika omogućuju da se posebno istakne značenje alternativa decentralizacije plasmana usluga ove vrste.

Regionalna raširenost i blizina osiguranika je, ponajprije kod osiguranja, od velikog značenja. Mnoga društva osiguranja i reosiguranja po osnovi takvih tendencija nastoje pokriti tržište osiguranja prostorno raširenom mrežom stimulativnog plasmana. U nju se ubrajaju glavna direkcija, direkcija filijala, direkcija područja, pa i ekspoziture, zastupništva, predstavništva itd. Konkretno definiranje, odnosno koliko će se postaviti hijerarhijskih razina između osiguranika i centrale, odluku o tome može individualno donijeti samo društvo osiguranja i reosiguranja.

Upravo ovo pitanje kod organizacijskog strukturiranja i vezivanja organizacijske mreže nalazi se u prostoru šireg koraćanja ka realizaciji organizacije plasmana usluga osiguranja. Njome se definira i determinira, koji se zadaci prenose na koja mjesta i koje kompetencije ona imaju. Ukoliko je društvo osiguranja i reosiguranja veće, utoliko je važnije jedinstvenu organizaciju dekomponirati na posebne hijerarhijske razine plasmana odnosno upravljanja.

Osiguranici, odnosno grupe osiguranika sve su više i više mjera za organizaciju. Budućnost osiguranja i reosiguranja osoba sve će više biti prožeta zahtjevnim tehnološkim i menadžerskim zadacima prilikom postavljanja organizacije, pa će oni sve više i više dominirati njezinim prostorom.

Osiguranici posebnu vrijednost polažu na to da s njima individualno komuniciraju zastupnici, ali i poslovna mjesta društva osiguranja i reosiguranja. Oni očekuju da na početku u svojim mjestima osiguranja ne idu od suradnika do suradnika, nego da im na raspolaganju stoji samo jedan, pouzdan sugovornik. Takve stavove oni potkrepljuju činjenicom da osiguratelj treba imati sve relevantne podatke o osiguraniku i ugovoru i da je u stanju pružiti konkretne informacije i kvalitetne prijedloge.

Moderne tehnologije obrade podataka i komuniciranja danas omogućuju društvima osiguranja i reosiguranja da uz podnošljive troškove poslovanja pružaju individualno savjete osiguranicima, ali i da po toj osnovi kod njih stječu posebna povjerenja, kako vlastitim, tako i eksternim uslugama. Putem tzv. novih medija, primjerice poput laptopa (prenosivog PC-a) i u svakom slučaju vezivanjem s medijem Btx, moguće je standardizirati savjetovanje između mjesta plasmana i osiguranika. Čitav niz predstavnika nudi danas suradnju društvima osiguranja i reosiguranja, kao što je to slučaj sa našim osiguravajućim društvima, da «servisiraju» njegove osiguranike.

Međutim, i ekspertni se sustav javlja u ulozi instrumenta za osiguranje visoke razine kvalitete pružanja savjeta osiguranicima, ali kao svojevrsan instrument za efikasnu realizaciju zadataka strategijskog i operativnog menadžmenta društva osiguranja i reosiguranja, npr. kod obrade i obračuna štete, tako da će u budućnosti igrati veliku ulogu.

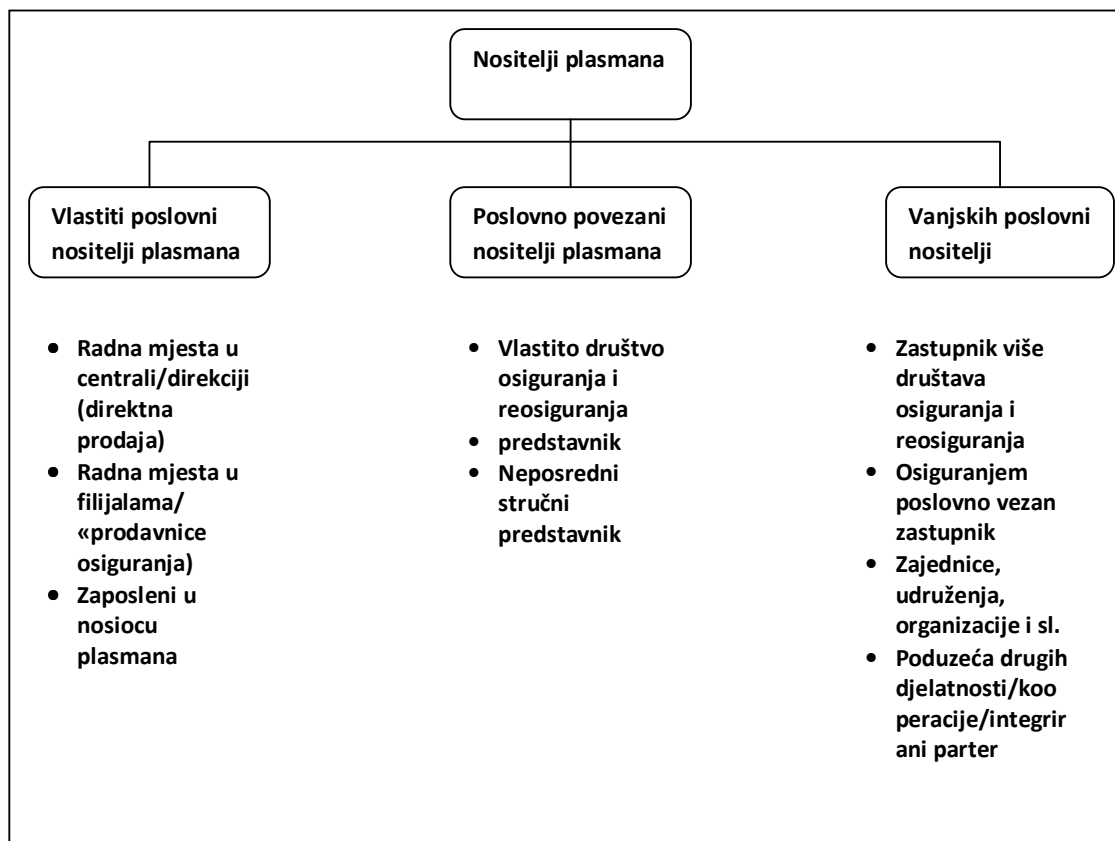
2. IZBOR NOSITELJA PLASMANA USLUGA OSIGURANJA

Prilikom donošenja odluke o organizacijskim nositeljima plasmana utvrđuje se koje se ciljne grupe osiguranika putem kojeg nositelja plasmana zadovoljavaju i koje zahtjeve u pogledu kvalifikacija treba ispuniti. Visok stupanj korelacijske povezanosti postoji između izbora nositelja plasmana usluga osiguranja i politike premija. Riječ je o odlukama koje individualno operacionalizira svako društvo osiguranja i reosiguranja. Težišta usluge, uvažavanje, naknada štete i troškovi poslovanja igraju prvorazrednu ulogu. Riječ je o tome da stalno treba imati mogućnost nositelja plasmana usluga osiguranja da dade vlastiti doprinos pokriću (premija osiguranja – fiksni troškovi poslovanja). Usluge osiguranja sa svojim aktualnim zahtjevima za pružanje savjeta moraju se prilagoditi odabranom organizacijskom nositelju plasmana. Zbog toga je centralni zadatak politike usluga da se svojim odlukama pravodobno orijentire prema nositelju plasmana odnosno da omogući da se prema zahtjevima ciljnih grupa osiguranika i specifičnosti usluga osigura fleksibilnost nositelja plasmana.

U nastavku izlaganja težište je stavljeno na izbor stabilnih nositelja plasmana usluga osiguranja. Riječ je, pretežno, o nositeljima plasmana koji njeguju osobnu prodaju. U literaturi se ova forma prodaje (plasmana) svrstava među instrumente politike tržišnog komuniciranja. Zbog njezina centralnog značenja u osiguravajućoj djelatnosti, ona se ovom prilikom razmatra u okviru organizacijskih nositelja plasmana. Karakter osobne prodaje prepoznaje se u prvom redu po sljedećim svojstvima:

- osobni kontakt: osobna je prodaja povezana s neposrednim odnosom između dvije ili više osoba
- kultiviranjem: osobna prodaja omogućuje uspostavu raznovrsnih odnosa, koji se mogu usmjeriti od čisto materijalnih odnosa u osiguranju pa do dubokog osobnog prijateljstva. Nezavisno do polja uspostave odnosa osiguratelj mora osiguraniku odnosno zainteresiranoj strani u većini slučajeva ukazati na prednosti osiguranja osobe i njezine imovine.
- neminovnost reakcije: zapravo, u težišnim komunikacijama djeluje i osobna prodaja, da osiguranik u neposrednom kontaktu osjeti da je iz obavljenog razgovora ili utrošenog vremena u odgovarajućoj mjeri zadovoljio svoje potrebe i zahtjeve. On pokazuje izuzetan interes da iskaže svoju pripadnost društvu i da reagira, i tada kad reakcija ostaje samo u okviru velike «nade».

Konačno, ali ne kao posljednja činjenica u svemu tome stoji da spomenute karakteristike, kao i potreba za objašnjavanjem mnogih usluga osiguranja imovine i osoba, kod pretežnog broja osiguratelja počivaju na osobnoj prodaji. Ona zauzima sam «vrh odmjerene sfere» njihova poslovanja. Mnoga društva osiguranja i reosiguranja prakticiraju ambulatnu prodaju, odnosno posjet stalnih i potencijalnih osiguranika kući.



Slika 1. Raščlanjivanje nosioca plasman po njihovim ekonomsko - pravnim odnosima sa osiguravateljem

Izvor: Istraživanje autora, 2013.

Slika tržišta osiguranja na našem privrednom prostranstvu u pogledu organizacijskih nositelja plasmana usluga osiguranja imovine i osoba izuzetno je raznovrsna. Širok spektar osiguravatelja prepoznatljiv je po njihovoj poslovnoj koncepciji. On se proteže od direktne prodaje - neposredne prodaje osiguranja preko oglasa, propagandnih pisama i/ili telefona - pa do društava osiguranja i reosiguranja imovine i osoba s pokrivenim svim formama organiziranoga pružanja posebnih usluga. Pojedini eksterni nositelji plasmana usluga osiguranja imovine i osoba, u skladu s njihovim ekonomsko-pravnim odnosima s društvom osiguranja i reosiguranja, dekomponiraju se u tri glavne grupe. Uvid u organizacijsko strukturiranje raznovrsnih formi nositelja plasmana u odabranom segmentu osiguranja pruža sljedeća ilustracija.

Za grupu vlastitih poslovnih nositelja usluga osiguranja karakteristično je da oni kao ekonomski i pravno nesamostalni dijelovi društva osiguranja i reosiguranja dobivaju u njemu u velikoj mjeri mogućnost upravljanja. Kao davatelj posla, osiguravajuće društvo može raspolagati radnom snagom svojih suradnika. Zbog toga on mora uzeti u obzir fiksne troškove prilikom kupnje ovog elementa procesa rada. Nezavisno od ostvarenih rezultata plasmana, nastaju mjesečne obveze po osnovi zarada i drugih prinadležnosti. Troškovi poslovanja koji nastaju po osnovi rizika djelomično su varijabilne prirode.

Direkcija je uvijek tamo gdje se govori o vlastitim poslovnim nositeljima plasmana, tako da u njezinu kompetenciju spada akvizicija i stvaranje povjerenja kod osiguranika. Riječ je o posebno značajnom modalitetu direktnog plasmana. Međutim, to ni u kom slučaju ne isključuje mogućnost da se direkcija u samom sjedištu direktnog osiguranja dekomponira po većim gradskim središtima u vidu mjesta poslovanja, poput mjesta za pružanje savjeta osiguranicima.

Pod direktnom prodajom podrazumijeva se plasman usluga osiguranja bez decentralizirano angažiranih posrednika. Akvizicija se odvija, primjera radi, putem oglasa u novinama, odnosno propagandnim pismima, telefonom, faksom ili kombinacijom telefona i televizije (video tekst), odnosno daljinskim savjetovanjem. Takve mogućnosti osiguranicima nude renomirana društva osiguranja i reosiguranja osoba u tržišno razvijenim privrednim sustavima. Razgovor počinje time da osiguranik uključuje svoj televizor na novi, savjetnikovu stranu pripremljenog video teksta. Paralelno s telefonskim dijalogom osiguranik prihvaća i vizualizira potrebu, primjerice je li njegova individualna potreba zadovoljena i kako individualna ponuda konkretno djeluje na njegovu aktualnu situaciju i koji ga savjeti opterećuju (npr. različito prilagođavanje sadržaja savjeta – dinamika, koja je povezana neposredno s njim). Vizualizirana ponuda je lako shvatljiv grafikon kao i slikovito predstavljanje načina oporezivanja i zakonskog osiguranja prihoda, što pruža savjetniku mogućnost da se u razgovoru s osiguranikom i komplicirana tehnologija pojednostavi i sveobuhvatno prezentira.

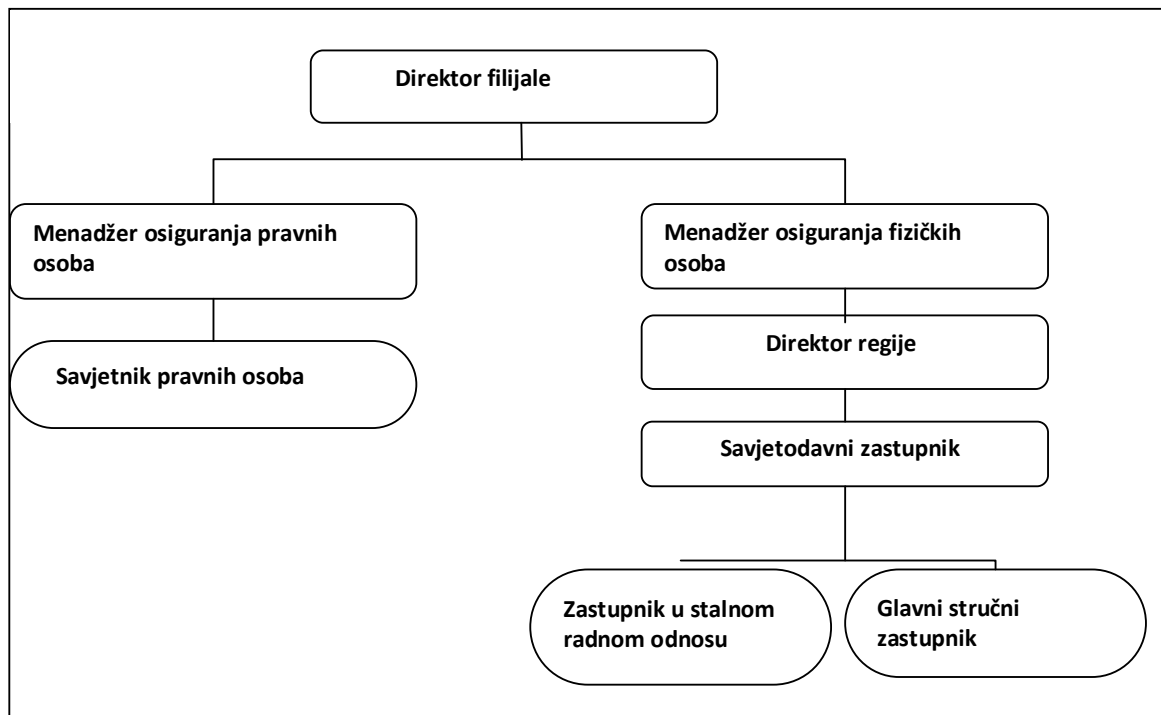
Ciljna grupa direktni osiguravatelj predstavlja – kao što sama po sebi govori njegova formulacija – kritičnog i informiranog osiguratelja, koji točno zna što želi i kako to procjenjuje. Takva društva osiguranja i reosiguranja osoba počivaju na premijski zadovoljavajućim interesima osiguranika i propagandu usmjeravaju na isticanje ušteta u troškovima prodaje i upravljanja, koje su u stanju preko premije osiguranja i drugih uvjeta prenijeti osiguraniku. Upravo to pokazuje da je direktni osiguratelj u poziciji raspolagati veoma raznovrsnim kvotama popusta.

Stečena iskustva pokazuju da ova forma prodaje sve više i više dobiva na značenju. Krupna društva osiguranja i reosiguranja osoba i njihove imovine nude svojim osiguranicima preko kataloga i oglasa raznovrsne usluge osiguranja. Iduće će godine pokazati može li direktni osiguratelj, u principu, ostvariti dominirajuću poziciju samo na malim tržišnim segmentima, u kojima je prisutan veliki stupanj standardizacije povezan s istaknutim pogodnostima u premiji osiguranja ili je u stanju aktivirati širi sloj osiguranika. Šanse plasmana direktne prodaje manifestiraju se, prije svega, tamo gdje se javljaju velike aktivnosti nabavke osiguranika, ali i velika transparentnost tržišta osiguranika u pogledu uvjeta osiguranja i popusta, poput npr. kod osiguranja motornih vozila.

Osim direktne prodaje direkcija je uključena neposredno u prodaju prilikom preuzimanja reprezentativne uloge (članovi direkcije odnosno upravnog odbora), po pravilu, kod akvizicije i stjecanja povjerenja.

U krug vlastitih poslovnih nositelja plasmana usluga osiguranja spadaju pod direkciju podčinjene snage prodaje u samom sjedištu i to u blizini osiguranika, kao i mjesta plasmana ili filijale. O povezanoj mreži vanjskih suradnika može se govoriti i onda kada se radi o slobodnoj organizaciji posrednika koji pružaju savjete osiguranicima. Upravo kao i direkcija društva osiguranja i reosiguranja, regionalni nivoi posredstvom direktora regije ili rukovoditelja filijale u velikoj mjeri doprinose stvaranju povjerenja vezivanjem velikih osiguranika.

Pod poljem rukovoditelja poslovnice ili direktora filijale smještene su iduća mjesta plasmana, a u najmanju ruku, riječ je o rukovoditelju osiguranja fizičkih, ali i pravnih osoba. Kao što se iz iduće slike zapaža, osiguranje fizičkih osoba je, zapravo, znatno raznovrsnije nego osiguranje pravnih osoba. Nakon rukovoditelja osiguranja fizičkih osoba slijedi daljnji razvoj organizacije u razinu direkcije područja, regije, okruga itd. U njegovu nadležnost spadaju sve aktivnosti osiguranja fizičkih osoba u njegovoj regiji odgovornosti. On potiče njemu neposredno podčinjene «zastupnike pružanja savjeta», kao glavni odnosno neposredni nivo organizacije, odnosno tzv. «inspektori». Neposrednim upravljanjem i organizacijom zadataka, poput obrazovanja i savjetovanja suradnika, njihovim angažiranjem i sl., predstavnik pružanja savjeta kao specijalist sudjeluje u akviziciji osiguranika. Svojim kombiniranim aktivnostima savjetovanja i posredovanja on postiže odgovarajuće rezultate koji ga kvalificiraju za stjecanje prava na određene pogodnosti u poslovanju, koje mu se pripisuju kao povjerljivom posredniku. U sustavu ugovornih tarifa kod osiguranja fizičkih osoba on se prepoznaje kao «suradnik u privrednoj propagandi eksternog karaktera». Kao zaposleni on se striktno pridržava poslovno-pravnih propisa i ugovora o tarifama osiguranja. Karakteristika zaposlenih u eksternom dijelu pružanja usluga osiguranja je njihova nesamostalnost, odnosno oni su ograničeni naptucima danim od strane društva osiguranja i reosiguranja.



Slika 2. Model organizacije direkcije glavne filijale
Izvor: Istraživanje autora, 2013.

Na osnovi navoda u prethodnoj ilustraciji, može se izvesti jasan zaključak da se u okviru eksternog pružanja usluga osiguranja koriste operativni i veoma stručni zastupnici, i to kao «zastupnici u statusu zaposlenika». Oni se, u svakom slučaju, ubrajaju među «suradnike u propagandi usluga». Oni se pretežno specijaliziraju za zastupanje u osiguranju fizičkih osoba. Zbog velikog opterećenja od efikasnosti nezavisnih socijalnih izdataka danas se u mnogim tržišno razvijenim privredama društva osiguranja i reosiguranja osoba i njihove imovine opredjeljuju da posluju sa stručnim, ali samostalnim zastupnicima.

Nositelj plasmana, koji pripada društvu osiguranja i reosiguranja i koristi se decentralizirano, je «prodavaonica osiguranja» koju ono isključivo financira i koristi. U poslovnoj praksi, za ovaj put plasmana opredjeljuje se mali broj društava osiguranja. Izuzetak u tom pogledu predstavlja poznato njemačko društvo osiguranja »Westfaelische Provinzial«. Za njega su prodavaonice osiguranja u centru grada pokraj filijale banke, uostalom, i faktor imidža, koji treba animirati osiguranike na osnovi prave prezentacije.

U stvari, zaposleni suradnici društva osiguranja i reosiguranja poslovno su vezani zastupnici kao pravno samostalne jedinice. Oni svoju djelatnost mogu slobodno definirati i u vlastitoj regiji odnosno tržišnom segmentu definirati radno vrijeme. Ekonomski su veoma tijesno povezani s društvom osiguranja i reosiguranja. Oni su, doduše, u definiranju svoje djelatnosti i određivanju radnog vremena slobodni, odnosno samostalno obavljaju djelatnost, ali su poslovnim aktivnostima ograničeni ugovorom o zastupanju. Samim tim su obvezni da posluju samo za konkretno društvo osiguranja i reosiguranja, odnosno s njim organizacijsko povezanim društvima osiguranja.

Glavni stručni zastupnik društva osiguranja i reosiguranja je, po Zakonu o osiguranju, obavezan zastupati odnosno nastupati u ime i za račun društva osiguranja i reosiguranja. Sloboda nastupanja se, iz različitih razloga, samo izuzetno dijeli. U ugovoru o agencijskim poslovima definirana je provizija. Ona je za novog zastupnika ekonomska garancija za obavljene poslove. Ekskluzivni zastupnik stječe pravo na proviziju u zavisnosti od postignutog rezultata. Po zakonu o osiguranju, pod određenim pretpostavkama na njega se mogu prenijeti i obveze poravnjanja. Pojedina društva osiguranja i reosiguranja nude mu ekskluzivno zastupanje, ponaša se kao zastupnik kuće osiguranja. Takvo se opredjeljenje može upražnjavati i u slučajevima životnog osiguranja fizičkih osoba.

Za mnoga društva osiguranja i reosiguranja glavni stručni zastupnik predstavlja svojevrsan oblik plasmana usluga osiguranja. Težište njegove djelatnosti leži u poslovanju s domaćinstvima, slobodnim profesijama, malim i srednjim poduzećima. Veliku odgovornost za efikasno funkcioniranje tržišta osiguranja snose eksterni nositelji, kod mnogih ugovora o osiguranju uspjeh i efekti ne pripadaju društvima osiguranja i reosiguranja, već osobnim odnosima zastupnika.

Upravo u pogledu na unutrašnje tržište EU, društva osiguranja su se u velikoj mjeri «pokvarila», a osobito ona koja raspolažu rasprostranjenom fleksibilnom organizacijom. Inozemna društva osiguranja u ovom području bez odgovarajuće fleksibilne organizacije ne mogu računati na neki značajniji uspjeh. Dobri kontakti s osiguranicima formirat će u budućnosti veći konkurentski potencijal zastupnika društva osiguranja i reosiguranja na anticipativnom tržištu osiguranja. Zahtjevi za kvalificiranost bit će u tijeku takvog razvoja osjetno veći. Istodobno će se povećati i trend za krupnijim i poslovno efikasnijim posredničkim, ali i za integriranim biroima osiguranja. Upravo generalni stručni zastupnici u uvjetima fleksibilnosti organizacije prihvaćaju u osiguranju osoba i njihove imovine još spremniju gospodu neposredno stručne zastupnike. Oni se, jednostavno, angažiraju na poslu i podržavaju od strane inspektora. Oni primaju, polazeći od visokih troškova savjetovanja od društva osiguranja i reosiguranja, za razliku od glavnog stručnog zastupnika, primjerenu proviziju.

Vanjski poslovni nositelji plasmana usluga osiguranja su pravno i ekonomski samostalne poslovne cjeline. One mogu kod zastupanja izabrati nekoliko alternativnih rješenja između više društava osiguranja i reosiguranja.

Međutim, i krupni mešetari (makleri) se svrstavaju među krupne višestruke zastupnike, koji se prije svega angažiraju u poslovanju s industrijskim poduzećima i krupnim proizvodnim poslovnim sustavima, profiliranim na unutrašnjem tržištu EU, što će se kod nas vrlo brzo desiti. Oni će morati u budućnosti s još snažnijim profilom usluga i velikom kompetencijom u pogledu stručnosti i usluga poticati i savjetovati svoje industrijske osiguranike. Mešetar osiguranja je prototip pravno i ekonomski nezavisnog posrednika u osiguranju. On se svrstava u sferu interesa vlasnika društva osiguranja i reosiguranja. On se, u odnosu na osiguranike, nalazi u obvezi da u svakom trenutku ukaže na najbolju moguću zaštitu osiguranika i da ih informira o tekućim promjenama u definiranju uvjeta i koncepcije oko otklanjanja rizika. Odatle i potiče njegovo pravo na naknadu po osnovi pruženih usluga društvu osiguranja i reosiguranja. Međutim, mešetar osiguranja još ne spada u nositelje plasmana osiguranja. Kao sudionik u pripremanju ponude društva osiguranja i reosiguranja, on može, u principu, odabranom osiguraniku ponuditi željeni izbor osiguranja od rizika.

Iz neposrednog kontakta s osiguranicima raste uloga i značenje mešetara osiguranja u odnosu na rasprostranjenu učestalost rizika u otežanim uvjetima poslovanja, tako da su njegovi savjeti i poslovno povjerenje dragocjeni.

Njegovo visoko stručno znanje, povezano s njegovom sistematičnom specijalizacijom za određenu granu osiguranja, ali i njegova konzekventna orijentacija na ciljne grupe, olakšava mu da stekne snažne pozicije na tržištu osiguranja. On u prvom redu posluje u segmentu krupnih proizvodnih, a poglavito industrijskih poslovnih sustava. Međutim, u poslovnoj praksi sreće se mali broj mešetara u području medicine, zapošljavanja i suvremenog inženjeringa, informatike i naučne literature. Savjetovanje i poslovno povjerenje kod odabranih ciljnih grupa, usprkos svemu, odvija se u pravcu prilagođavanja koncepcije marketinga prema specifičnim zahtjevima i potrebama osiguranika i predstavlja osnovu suradnje s društvima osiguranja i reosiguranja.

Područje poslovanja «čistog» mešetara (maklera) obuhvaća sljedeće tipične zadatke:

- analizu rizika
- razvoj koncepcije pokrivača rizika
- istraživanje tržišta u pogledu – iz pogleda osiguranika – najbolje ponude prilikom razmatranja budućeg nositelja rizika
- dostavljanje ponude i njezino ispitivanje
- izbor pojedinog nositelja rizika
- ispitivanje osiguranika na osnovi pripremljene dokumentacije o osiguranju
- tekuće savjetovanje osiguranika u tijeku trajanja osiguranja
- podržavanje osiguranika u slučaju štete
- tekuće sagledavanje rizika i pokrivenosti tržišta ponudom
- dostavljanje naputaka osiguraniku
- sagledavanje i praćenje rizika njegovih osiguranika i situacije na strani ponude na tržišnim segmentima osiguranja zaštite.

U vanjske poslovne nositelje plasmana usluga osiguranja ubrajaju se i regionalno povezana društva zastupnika. Ona su poznata po nazivu «Captive brokeri». Riječ je o udruženjima zastupnika, koja analiziraju potrebe za osiguranjem proizvodnih odnosno industrijskih poslovnih sustava odnosno koncerna i pripremaju im premijski prihvatljivo zaštitno osiguranje. Ona se u prvom redu financiraju preko provizije osiguratelja iz njihovog posredničkog poslovanja, odnosno ona prouzrokuju društvu osiguranja i reosiguranja samo varijabilne troškove poslovanja. Upravo kao i mešetar ona realiziraju funkciju organa opskrbe svojih osiguranika. Zbog toga se ona, isto kao i mešetar, svrstavaju u nositelje plasmana društva osiguranja i reosiguranja.

Kao vanjski poslovni nositelji plasmana usluga osiguranja sa zadatkom zastupanja bave se i njegovi članovi poput zajednica, udruženja i organizacija. Preko odgovarajuće ulaznice ona otvaraju kod posebno malih predstavnika rastu u krugu širiš članova kao akvizicijska podloga, npr. ugovori o kolektivnom osiguranju. Anticipiranje njihove perspektive prilično je nepouzđano, tako da se ovo

područje nalazi u fazi posebnog njegovanja, ali s malim mogućnostima iznad proporcionalnog rasta premija osiguranja.

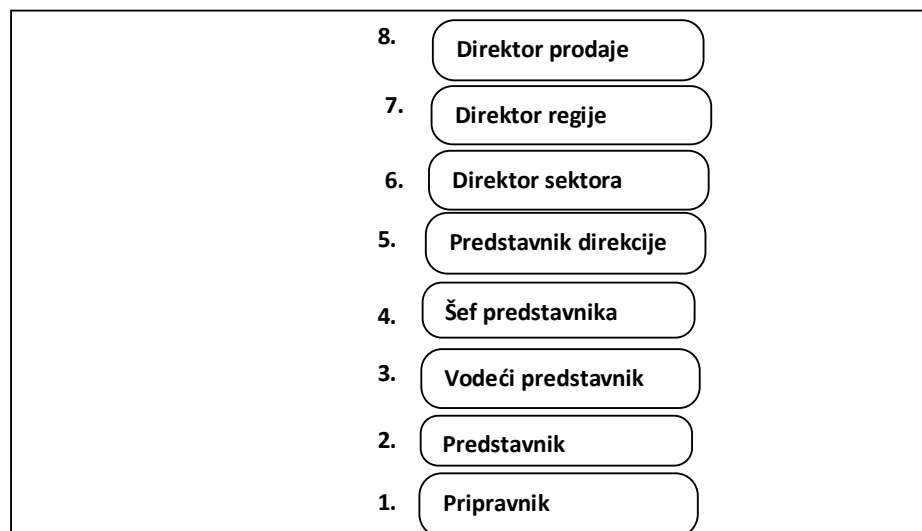
Takva suradnja s turističkim biroima je, zasigurno, prihvatljiva i isplativa za obje strane. Domovina prodajne strukture su SAD. Ona je pod nazivom «Multi-Level-Marketing» organizacija komponirana u gigantskim razmjerima od sto tisuća «savjetnika». Međutim, «Multi-Level-Marketing» nije ograničena samo na pružanje financijskih usluga. Kroz takvu mrežu prodaju se kozmetički proizvodi, sportska oprema, nakit, itd. U slučaju njihovih poslovnih sustava konstatirano je da su u prvom redu sljedeće tri pretpostavke bile presudne za njihov osobni uspjeh:

- pozitivan stav prema životu
- entuzijazam prema odabranom zadatku i
- darovitost drugih da slobodno rade za njih.

Sljedeća ilustracija, slika broj 3., upućuje na funkcioniranje sustava strukturirane prodaje i stimulativne provizije, koja se neposredno odnosi na suradnika. Pod aspektom usluga osiguranja, hijerarhiju u proviziji veoma je teško pratiti.

Posebne forme plasmana usluga osiguranja nisu bez problema, jer su one troškovno veoma intenzivne, promjenjive i štetne po imidž i često zaokupljene velikim storno vrijednostima, kad se poslovanje ne odvija po dogovorenim pravilima igre. Međutim, one upućuju na pojedine slučajeve, u kojima se društva osiguranja i reosiguranja odlučuju za posebnu organizaciju ili suradnju sa slobodnim društvima za prodaju usluga osiguranja. Po pravilu, veliki varijabilni troškovi poslovanja govore u prilog velikoj rasprostranjenosti takvih sustava plasmana. Komisija EU za zaštitu osiguranika smatra da se poslovanjem zastupanja može baviti samo ona pravna i fizička osoba koje raspolaže odgovarajućom minimalnom stručnom kvalifikacijom, odnosno provjereni stručnjak za osiguranje.

U posebne forme plasmana usluga osiguranja spada i provjereni zastupnik. On, po pravilu, radi samo od slučaja do slučaja. Njegovo se sudjelovanje ograničava prije svega na područje zanimanja propisano od strane društva osiguranja i reosiguranja. Kao što i sam naziv «provjereni zastupnik» govori, nastupa prema potencijalnim osiguranicima samo u granicama danog ovlaštenja. Za aktivnosti, iz kojih proizlaze kvalitetne informacije, odobrava mu se većinom jednokratna provizija.



Slika 3. Model formiranja prodaje preko strukture
Izvor: Istraživanje autora, 2013.

3. MAKRO SUSTAV PRODAJE USLUGA OSIGURANJA

Djelatnost osiguranja su poslovi zaključivanja i izvršenja ugovora sa jednom ili više osoba i poslovi reosiguranja u cilju poduzimanja mjera za sprečavanje i suzbijanje rizika koji ugrožavaju imovinu i osobe. Riječ je o principu dobrovoljnosti izuzev pojedinih slučajeva koji se posebno propisuju zakonom, npr. obvezno osiguranje u prometu motornim vozilima.

Poslovi osiguranja obuhvaćaju aktivnosti vezane za životno i neživotno osiguranje. Životno osiguranje sastavljeno je od osiguranja života, rentno osiguranje, dopunsko osiguranje uz osiguranje života, dobrovoljno mirovinsko osiguranje, zdravstveno i dopunsko zdravstveno osiguranje i druge vrste osiguranja. U slučaju neživotnog osiguranja radi se o poslovima osiguranja od posljedica nezgoda, povreda na radu i profesionalnih oboljenja (isplata ugovorene svote ili djela osiguranih svota ili troškova, posljedica povrede, oštećenje zdravlja ili smrti putnika); dobrovoljno zdravstveno osiguranje (jednokratna novčana naknada zbog nesposobnosti za rad, ugovorenih troškova liječenja i kombinacija ova dva vida naknade), motornih vozila na vlastiti pogon; šinskih vozila; zrakoplova, plovnih objekata; robe u prijevozu; imovine od požara i drugih opasnosti (eksplozije, oluje i drugih prirodnih nepogoda, atomske energije, klizanja i slijeganja zemljišta); imovine (po osnovi loma strojeva i stakla, grada provalne krađe, mraza i drugih opasnosti), sve vrste odgovornosti zbog upotrebe motornih vozila, zrakoplova, plovnih objekata; opće odgovornosti; kredita (rizika neplaćanja ili kašnjenje zbog nesolventnosti, drugih događaja ili postupaka, izvoza, trgovinom i ulaganjima na domaćim i stranim tržištima, isplaćivanja u ratama, hipotekarni i lombardni, poljoprivredni i ostali krediti i zajmovi); posredno i neposredno jamstvo; financijskog gubitka (zaposlenja, nedovoljnih prihoda, lošeg vremena, izgubljene dobiti, neplaniranih općih troškova, neplaniranih troškova poslovanja, gubitak zakupnine odnosno prihoda, posebnih poslovnih gubitaka, ostalih neposlovnih i financijskih gubitaka); troškova pravne zaštite (sudske, odvjetnika i ostale); pomoći na putovanju (licima u problemima na putovanju i odsustvovanjima izvan prebivališta ili boravišta); druge vrste neživotnog osiguranja.

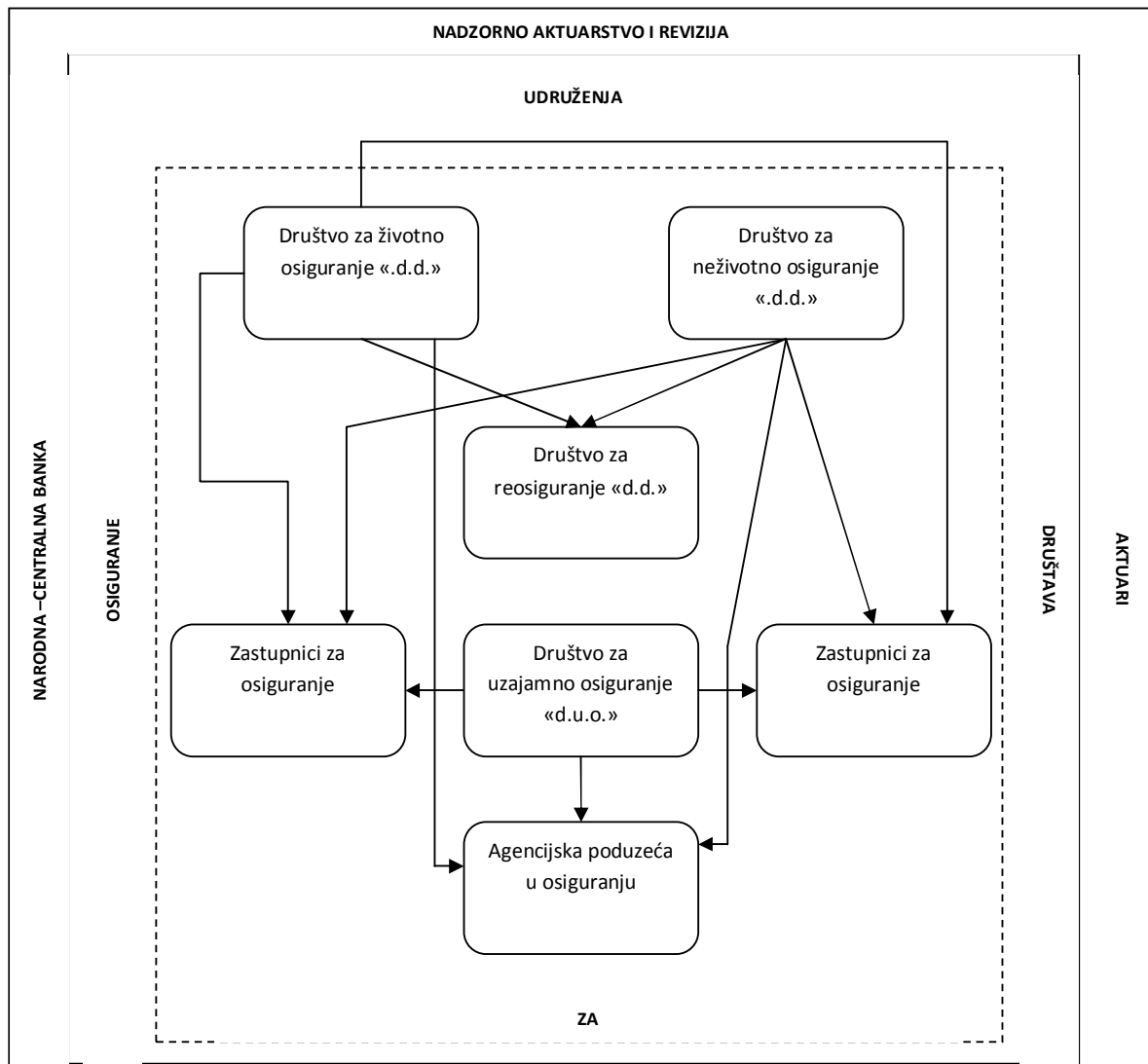
Djelatnost životnog i neživotnog osiguranja mogu da obavljaju dioničarska društva i društva za uzajamno osiguranje i to kao jedinu vrstu poslovnih aktivnost. Po principu specijalizacije ona mogu da se bave samo životnim osiguranjem ili neživotnim osiguranjem odnosno reosiguranjem, kao samostalni pravni subjekti

Sustav osiguranja na razini nacionalnog privrednog sustava komponiran je od društva za osiguranje, posrednika i zastupnika u osiguranja, agencija za pružanje drugih usluga u osiguranju, interne revizije, nositelja nadzora nad obavljanjem djelatnosti osiguranja, aktuarstva i revizija, te udruženja društava za osiguranje. Njegova makro struktura s posebnim karakteristikama ilustrirana je na slijedećoj slici.

4. MIKROSUSTAV PRODAJE USLUGA OSIGURANJA

Aktualna institucionalna regulativa u velikoj mjeri daje slobodu društvu osiguranja u pogledu unutrašnje organizacije odnosno vođenja politike distribucije usluga životnog i neživotnog osiguranja. Izuzetak u svakoj slučaju predstavlja obveza nezavisnog pružanja usluga životnog od usluga neživotnog osiguranja, jer njihovu distribuciju mogu obavljati dvije posebne pravne osobe. Osim toga, njihova je obveza da statutarno pozicioniraju internu kontrolu i da njezin rad urede pravilnikom o radu.

Promatrano kroz mikro sustavnu dioptriju organizaciju distribucije pojedinih pravnih subjekata za pružanje usluga životnog i neživotnog osiguranja, ona u svakom pogledu zauzima posebno mjesto. Riječ je o poslovno-političkim odlukama vezanim za izbor najracionalnijeg modela organizacije pružanja ove veoma osjetljive vrste usluga, na potpuno slobodnoj osnovi ali sa snagom strategijsko-strukturalnog karaktera. Polazeći s tih pozicija i traganja za odgovorom o mogućim modalitetima njezina racionalnog organiziranja s izgledom na realizaciju dugoročnog sustava ciljeva društva osiguranja i dobrog poznavanja teorijskih saznanja i poslovne prakse, čini se da bi jedno od mogućih rješenja njihova mikro sustava bilo ono koje je prezentirano na slikama broj 3, 4 i 5.



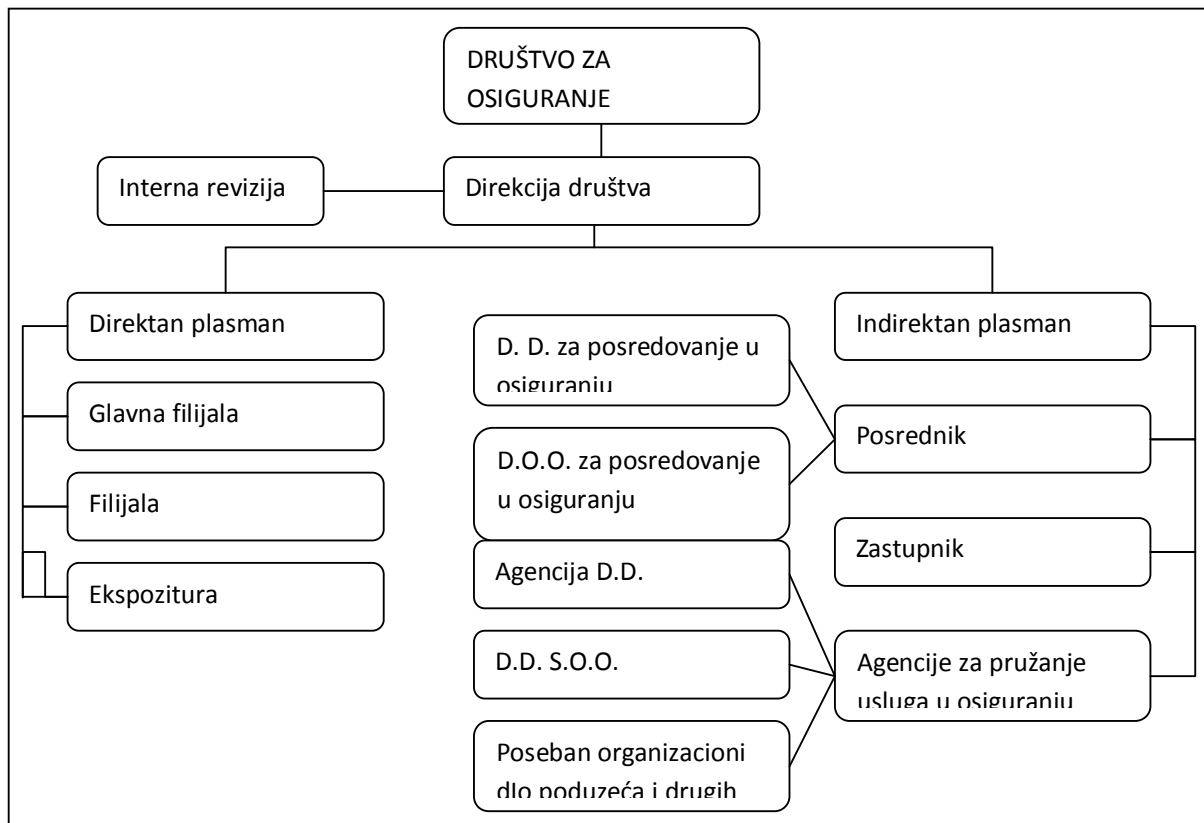
Slika 4. Makro model organizacije djelatnosti osiguranja
Izvor: Istraživanje autora, 2013.

Prema tome, svako daljnje dekomponiranje pojedinih organizacijskih cjelina tipa glavne filijale, filijale odnosno ekspoziture ili poslovnice i njihove organizacijske pripadnosti kao direktnih nositelja plasmana usluga životnog odnosno neživotnog osiguranja zavisi od čitavog niza eksternih i internih faktora o kojima je više riječi bilo u poglavlju I. ovih istraživanja. Treba, međutim, reći da se u tom slučaju radi o definiranju zadataka nižih organizacijskih cjelina, pa sve do pojedinog radnog mjesta, pri čemu se mogu koristiti u nauci i poslovnoj praksi osiguranja principi počevši od funkcionalnog, uslužnog, teritorijalnog, pa do značenja osiguranika, odnosno njihovi različiti modaliteti kombiniranja, prepoznatljivi po višedimenzionalnosti i matričnoj formi organizacije.

U slučaju indirektno distribucije usluga životnog i neživotnog osiguranja, jedno je sigurno da se ona temelji na ugovornim osnovama, sa striktnom zakonskom regulativom uvjeta, uspostavljanja odnosa i realizacije aktivnosti. Međutim, i u tim se okolnostima uočavaju dvije vrste usluga. Poslovi predstavnika i zastupnika vezani su za plasman usluga životnog odnosno neživotnog osiguranja, dok se agencijama povjeravaju poslovi utvrđivanja i procjene rizika i šteta, posredovanje radi prodaje i

prodaja ostataka osiguranih oštećenih stvari i poslovi pružanja drugih intelektualnih i tehničkih usluga u vezi s poslovima osiguranja.

Na osnovi prethodno izloženog može se izvesti veoma argumentiran zaključak, da aktualna institucionalna regulativa definira modalitete politike distribucije usluga životnog i neživotnog osiguranja na način što je moraju definirati i operacionalizirati dvije posebne pravne osobe, da interna kontrole mora biti statutarno uređena i definiran njezin rad posebnim pravilnikom, da u segmentu direktnog plasmana ovih usluga postoji potpuna sloboda u odlučivanju njihovih nositelja u pogledu izbora sustava i organa, što se savršeno uklapa u izložene teorijske alternative i tako potvrđuje praktična vrijednost teorijskih saznanja, da se njihov indirektni plasman može i mora odvijati jedino preko institucionalnih subjekata na ugovornoj osnovi, da se u tim slučajevima radi o organiziranim nositeljima prodaje usluga osiguranja i pružanja usluga u vezi s osiguranjem.



Slika 5. Makrosustav prodaje usluga životnih osiguranja
Izvor: Istraživanje autora, 2013.

ZAKLJUČAK

Svako osiguravajuće društvo vrijedi onoliko koliko vrijedi njegova prodajna mreža. Ovo je tvrdnja koja se često čuje od priznatih osoba u marketingu i prodaji. Koliko u toj tvrdnji ima istine, pokazale su i prošle godina, kad je aktualna gospodarska kriza snažno uzdrmala sva domaća i međunarodna osiguravajuća društva i prisilila ih da upravo od prodajnih mreža traže maksimum kako bi poslovnu godinu zaključili bez većih padova. Taj pritisak na prodajnu mrežu prvi su i u najvećoj mjeri iskusili čelni ljudi u prodaji, i posrednici i zastupnici u osiguranju.

Točno je da je prodaja pokretač svega i jedan od najvažnijih segmenata svakog društva, Međutim, činjenica je, da je podjednako bitno za svako osiguravajuće društvo kako mu funkcioniraju i ostale

službe, koje prodaji daju podršku. Pritom mislim na djelatnike u rješavanju šteta, na reklamacijama, u marketingu, informatici i u svim drugim službama koje moraju brinuti da klijent s kojim je prodaja sklopila ugovor o osiguranju ima i odgovarajući servis kad mu zatreba.

Osiguranje je specifičan proizvod koji iziskuje neposredan kontakt s potencijalnim korisnicima i uspostavljanje povjerenja prema proizvodu i tvrtki koja ga nudi, i zato će zastupnik još dugo ostati udarna snaga prodaje u osiguranju. Ako to nije u redu, onda i najbolja prodajna mreža može malo toga učiniti. Također je činjenica kako je postojeća kriza izložila prodajnu mrežu većim pritiscima i većim očekivanjima, ali i zaoštrila njezinu odgovornost. Više nije bitno samo kako prodati nego i kako naplatiti prodano, kako odabrati pravilan rizik u složenoj gospodarskoj situaciji. A to znači, da prodaja osiguranja dobiva na važnosti u osiguravajućim društvima.

Počeo sam kao zastupnik prodaje životnoga osiguranja i upravo u prodaji naučio sve finese ovog posla - i dobre i loše. Ali je i činjenica da prodaja ima vijek trajanja, što sam uvidio i kod sebe i kod svih svojih suradnika i želio sam se okrenuti novim izazovima, krenuti u neki drugi segment prodaje, realizirati neke svoje ideje.

U posljednje vrijeme mnogo se govorilo o budućnosti pojedinih kanala prodaje. Želja i namjera mi je bila da uradim ovaj rad i da pokušam, među ostalim, odgovoriti na naprijed postavljeno pitanje - budućnost pojedinih kanala prodaje osiguranja. Uvjeren sam da bankoosiguranje ima veliku budućnost ako to budu umio i znao prepoznati menadžment u bankarskom biznisu. Također sam uvjeren da će kanal prodaje životnog osiguranja preko agenata i u budućnosti biti važan kanal i imati svoje mjesto kao i do sada. To je kanal koji je bio, jeste i sada i biti će u budućnosti važan kanal prodaje, prije svega, životnih osiguranja.

Za mene je, bez svake sumnje, jedan od osnovnih kanala prodaje vlastita prodajna mreža, koja pojedinačno treba ostvarivati značajan dio od ukupne prodaje. Oslanjanje na vlastitu prodaju pokazalo se posebno dobrim u ova krizna vremena, kada prodaja pokazuje izrazitu žilavost i stabilnost, pa čak ostvaruje rast. Poslije vlastite prodaje po važnosti izdvajam posrednike i agencije, a za mene je važan bankovni kanal i smatram ga kanalom budućnosti u prodaji osiguranja. On line prodaja ipak je stvar budućnosti i trebat će proći još mnogo vremena da taj kanal zauzme neko važnije mjesto u ukupnoj prodaji.

Bankoosiguranje je, da tako kažemo, u modi kod osiguratelja i velika mu je budućnosti i perspektive. U skladu sa zahtjevima uspješnog poslovanja osiguratelji moraju razvijati nove načine prodaje osiguranja kako bi povećali prihod od prodaje osiguranja i smanjili troškove. Jedan od načina od kojeg koriste imaju i banke i osiguratelji je bankoosiguranje. Osiguratelji koriste bazu podataka klijenata banke i njenu raširenu mrežu poslovnica kako bi osigurali kontakt s kupcima, a banka ponudom novih proizvoda više i čvršće veže klijente za sebe a i ostvaruje zaradu kroz proviziju. U dobrim vremenima, uz stabilnu financijsku situaciju i stabilnu kreditnu aktivnost banaka, sasvim sigurno može biti jedan od generatora rasta premije, posebno u životnim osiguranjima. Međutim, imati banko osiguranje kao jedini temelj stabilnosti osiguravajućeg društva ne čini mi se dobrim potezom, vlastita prodajna mreža je nezamjenljiva. Ali, prodaja osiguranja preko banaka u praksi se pokazala profitabilnom i za banku i osiguratelja, tako da će se banko osiguranje početi intenzivnije razvijati i u RH. Tome doprinosi značajan rast prodaje životnoga osiguranja, koja su, prema iskustvima stranih osiguravatelja, posebno podobna putem banko osiguranja.

Mogu li drugi kanali prodaje istisnuti klasičnog zastupnika? Ne, i to još dugo. Osiguranje je specifičan proizvod koji iziskuje neposredan kontakt s potencijalnim korisnicima i uspostavljanje povjerenja prema proizvodu i tvrtki koja ga nudi. U tom kontaktu ljudi se vežu za zastupnika, vjeruju mu i očekuju da će upravo on štititi njihove interese. Zbog svega nabrojanog, zastupnik će, bilo da je riječ o zaposleniku ili zastupniku agencije ili brokera, još dugo ostati broj jedan u prodaji osiguranja. To je i razlog zbog kojeg i dalje smatram da osiguravatelji trebaju inzistirati na razvoju vlastite prodajne mreže i stalno težiti povećati broj zastupnika.

Zastupnik nije uvijek bio omiljena osoba u javnosti, ali čini se da se i to polako mijenja. To je točno. Kad sam počeo raditi u osiguranju prije 20 godina, posao zastupnika doživljavao se kao nešto loše, drugorazredno i teško je bilo dobiti čovjeka koji će to raditi. Ni ugled zastupnika u javnosti nije bio bolji. Na zastupnika se gledalo kao na napornog prodavača koji vam želi "uvaliti" nešto što vam ne treba. Danas su stvari ipak znatno drukčije. Osjećam zadovoljstvo što je i naše društvo uložilo mnogo truda da se na zastupnika drukčije gleda, da on za građane postaje osoba od povjerenja, a za društvo u kojem radi čovjek bez kojeg se ne može. Posao zastupnika, zna se, da je težak i odgovoran. Zato su primanja u prodajnoj mreži su puno veća od prosječnih primanja u državi.

LITERATURA

1. Adižes I.(2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adižes,Novi Sad.
2. Denny R.(2003), *Super prodavač*, Mep Consult,Zagreb.
3. Časopis *Svijet osiguranja(2000-2012)*, Tektus d.o.o.,Zagreb.
4. Časopis *Osiguranje(2005-2010)*, Croatia osiguranje Zagreb.
5. Časopis *Sigma(2000-2012)*,Swiss Re,Zirih,Švicarska.
6. Gitomer J.(2007), *Mala crvena knjiga prodaje*, Mate,Zagreb.
7. Nakić S.(2008) *Strateški menadžment*, Suton, Široki Brijeg.
8. Nakić S.(2013), *Počela-osnove menadžmenta*,Suton, Široki Brijeg.
9. Rijavec M.(1994), *Uspješan menadžer*, Mep Consult,Zagreb.
10. Stevens M.(2001), *Vrhunski menadžment*,Naklada Zadro,Zagreb.

SUMMARY

STANISLAV NAKIĆ, PhD

MANAGEMENT OF INSURANCE SERVICES SALES

As the insurance industry as well, especially in terms of their products and services so specific and special approach to management of insurance product sales. Wrapped it's hot and on the question that the sales structure and through which the organizational unit is the most efficient approach and sell their products to policyholders. In one asked the consent of that is that the sale of insurance products an engine of growth and development of the insurance companies. Another issue in which there is agreement is that there is more access-view when choosing insurance sales channels. So, the insurance company only as valuable as its sales network, and all sales channels are always current.

Keywords: *insurance, insurance sales management, sales channels Insurance*