

MAREK ŚLIPERSKI

ZWIĄZKI BANKÓW Z FIRMAMI UBEZPIECZENIOWYMI I PERSPEKTYWY ICH ROZWOJU W POLSCE

WSTĘP

Bariery, które dotychczas stały na przeszkodzie ściślejszej integracji różnych sektorów rynku usług finansowych znikają coraz szybciej. Banki tworzą własne fundusze inwestycyjne i ubezpieczeniowe, zakłady ubezpieczeń śmiało wchodzi na rynek bankowy i kapitałowy, pewne usługi finansowe świadczyć zaczęli nawet handlowcy — detaliści.

Wszystkim tym podmiotom przyświeca jeden wspólny cel: swoim aktualnym klientom zaoferować zoptymalizowaną gamę dodatkowych, zróżnicowanych usług finansowych.

Działalność ta przyjęła nazwę **Allfinanz**. Z kolei *bancassurance* określa szczególną odmianę **Allfinanz**, w której następuje integracja produkcji, sprzedaży i marketingu oferty banków i firm ubezpieczeniowych (od luźnych porozumień o dystrybucji usług po głębsze powiązania kapitałowe).

Niniejsze opracowanie ma na celu prezentację wybranych zagadnień działalności *bancassurance*. Autor rozpoczyna od zakreslenia tła, jakim są aktualne zjawiska i tendencje na światowym rynku usług finansowych, zwłaszcza usług bankowych. W końcowej części zawarto rozważania na temat perspektyw rozwoju działalności *bancassurance* w Polsce.

1. POCZĄTKI ZWIĄZKÓW BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH

W ostatnich latach rynek usług finansowych ulega istotnym przeobrażeniom. Głównymi czynnikami, które nań wpływają są: dynamiczny postęp technologiczny oraz postępujące procesy deregulacji przepisów i liberalizacji rynków. W konsekwencji obserwujemy dużą łatwość oraz niskie koszty wejścia i wyjścia z rynku. Ogromne znaczenie ma także rozwój konkurencyjnych form finansowania przedsięwzięć gospodarczych i potrzeb ludności.

W efekcie operacje depozytowo-kredytowe zaczęły przenosić się z banków na rynek pieniężny. Równocześnie wzrastał znacząco stopień samofinansowania w przedsiębiorstwach, klienci prywatni z kolei zapragnęli wyższych stóp wzrostu, zamieniając swoje oszczędności bankowe na lokaty w papiery wartościowe i produkty ubezpieczeniowe, głównie polisy życiowe.

Zyski banków z tradycyjnych operacji zaczęły spadać w alarmującym tempie¹.

Sam rynek finansowy stawia przed jego uczestnikami coraz to nowe wyzwania. W bankach szybko zmienia się oferta skierowana zarówno do podmiotów gospodarczych, jak i do osób prywatnych. Równocześnie obserwujemy w nich usilne dążenie do minimalizacji kosztów działalności. Niektórzy eksperci mówią nawet o swoistej eksplozji kosztowej w bankach w latach 80-tych i 90-tych², zasadniczą tego przyczynę upatrując w przeroście zatrudnienia i biurokratyzacji świadczonych usług (tabela 1).

Tabela 1

Wskaźnik koszty/przychody w bankach europejskich w latach 1988 - 1993 (%)

| Kraj/lata | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Belgia | 74 | 73 | 77 | 73 | 70 | 55 |
| Dania | 53 | 70 | 71 | 62 | 77 | 49 |
| Finlandia | 67 | 70 | 73 | 92 | 85 | 75 |
| Francja | 69 | 68 | 73 | 71 | 69 | 67 |
| Niemcy | 67 | 67 | 68 | 67 | 65 | 61 |
| Włochy | 69 | 65 | 64 | 66 | 65 | 65 |
| Holandia | 67 | 67 | 69 | 68 | 67 | 66 |
| Norwegia | 65 | 61 | 73 | 85 | 63 | 54 |
| Hiszpania | 51 | 53 | 57 | 60 | 60 | 62 |
| Szwecja | 48 | 51 | 53 | 51 | 50 | 41 |
| Szwajcaria | 63 | 64 | 74 | 66 | 66 | 57 |
| Wielka Brytania | 65 | 65 | 66 | 66 | 60 | 59 |
| Średnia dla Europy | 63 | 64 | 68 | 69 | 66 | 60 |
| Centralna Europa | 66 | 66 | 70 | 67 | 65 | 62 |
| Skandynawia | 58 | 63 | 67 | 73 | 69 | 55 |
| Południowa Europa | 60 | 59 | 60 | 63 | 63 | 63 |

Uwaga: Wskaźniki obliczono na podstawie średniej arytmetycznej dla wybranych banków w poszczególnych krajach

Źródło: *Company Data w New Fundamentals for the bank of the year 2000 - European banking strategy*, Morgan Stanley, 1994, s. 8 za Brown Z. M., Gardener E. P., *Bancassurance and European banking strategies: an exploratory analysis using DEA of the concept and treatment of relative efficiency*, Institute of European Finance, Research Papers no. 20/1995, Wales 1995.

Problematyka zarządzania kosztami w każdej firmie jest obecnie integralną częścią jej strategii rozwojowej. Strategia ta winna zmierzać do utrzymania konkurencyjności oferty jej produktów czy usług. Nie inaczej jest w przypadku banków, które aby podtrzymać wiodącą rolę na rynku usług finansowych winny nieustannie dostosowywać swoją ofertę do aktualnych potrzeb klientów. Troszczyć należy się wówczas o wiele elementów, takich jak jakość, profesjonalizm i kompleksowość obsługi, redukcja kosztów operacyjnych oraz stosowanie najnowocześniejszych technologii informatycznych i rozwiązań telekomunikacyjnych.

¹ G. Bergendahl, *Allfinanz, bancassurance and the future of banking*, Institut of European Finance, Research Papers 7, 1994, s. 3.

² Z. M. Brown, E. P. M. Gardener, *Bancassurance and European banking strategies*, Institut of European Finance, Research Papers 20, 1995, s. 6.

Jak wynika z raportów opracowanych w ostatnich latach przez takie firmy konsultingowe i ratingowe, jak Arthur Andersen, Salomon Brothers czy Gemini/EFMA, szczególnie dużego wysiłku wymaga obniżka kosztów działalności, którą, obok zdecydowanej poprawy wyników finansowych, szefowie największych banków europejskich stawiają na plan pierwszy w formułowanych przez siebie strategiach.

Wskaźnik ROE, tj. zysk na kapitale dla dziesiątki najlepszych banków Europy w latach 1989 - 1991 wynosił od 12% (Wielka Brytania) do 25% (Hiszpania). We wspomnianych badaniach czytamy, że ROE, według szacunków samych banków, do roku 2005 spadnie do poziomu 10%. Tymczasem udział kosztów w przychodach banków jest ciągle wysoki (tabela 1), toteż stoi przed nimi poważne zadanie ograniczenia tego udziału do 50 - 55%, który to poziom uważany jest za najbardziej optymalny i realny do osiągnięcia.

W tym celu banki za priorytet swoich działań przyjmują albo kontrolę kosztów, albo maksymalizację zysku. W praktyce występuje kombinacja obu tych sposobów, raz większy nacisk kładzie się na jednym, innym razem na drugim. Ponadto, za kilka lat, jak się sądzi, do wskaźnika ROE w powszechnych ocenach wyników banku dojdą także inne mierniki, nie mające charakteru *stricte* finansowego (tabela 2).

Tabela 2

**Ranking priorytetów wskaźników w ocenie wyników działalności banku
- stan obecny i prognoza**

| Wskaźniki* | Obecnie | Rok 2000 |
|------------------------------------|---------|----------|
| a) finansowe | | |
| zysk na kapitale | 2 | 1 |
| poziom zysku operacyjnego | 1 | 2 |
| zysk na aktywach ważonych ryzykiem | 5 | 3 |
| zysk z poszczególnych źródeł | 3 | 4 |
| zysk według klienta | 7 | 5 |
| zysk według produktu | 6 | 6 |
| zysk na całości aktywów | 4 | 7 |
| b) niefinansowe | | |
| zadowolenie klienta | 2 | 1 |
| udział w rynku | 1 | 2 |
| wydajność pracowników | 4 | 3 |
| wielkość zarządzanych aktywów | 6 | 4 |
| całość aktywów | 5 | 5 |
| rozmiar działalności kredytowej | 3 | 6 |

* Im wyższa jest wartość wskaźnika, tym wyższy jego priorytet.

Źródło: *European banking and capital markets: A strategic forecast*, Arthur Andersen 1993, oraz *New Fundamentals for the bank of the year 2000 - European banking strategy*, Morgan Stanley, 1994, za: Brown Z. M., Gardener E. P., *Bancassurance and European banking strategies: an exploratory analysis using DEA of the concept and treatment of relative efficiency*, Institute of European Finance, Research Papers no. 20/1995, Wales 1995.

Wspomniane wyżej spadek wartości złożonych w bankach depozytów oraz niedostateczny poziom redukcji kosztów operacyjnych spowodowały, że

instytucje bankowe coraz większą uwagę zwróciły na stosowane marże oraz na charakter swojej oferty.

Jednym z rozwiązań, jakie banki opracowały i realizują w celu utrzymania wysokiej dochodowości, jest **poszerzanie i dywersyfikacja oferty usług**. Towarzyszy temu także, co warto w tym miejscu zaznaczyć, coraz swobodniejszy przepływ kapitału między poszczególnymi sektorami rynku finansowego świata, tzw. despecjalizacja³. Efektem jest rosnąca liczba fuzji i przejęć między oraz w ramach tych sektorów (tabela 3).

Tabela 3

Fuzje i przejęcia w światowym sektorze finansowym (kwoty w bln USD, minimalna kwota uwzględnionej transakcji – 20 mln USD)

| Branża/lata | 1985 | 1989 | 1990 |
|--------------------|------|------|------|
| Bankowość | 1,8 | 22,3 | 13,7 |
| Ubezpieczenia | 0,2 | 15,9 | 4,9 |
| Usługi gospodarcze | 0,4 | 13 | 11 |
| Rynek kapitałowy | 3,3 | 56,9 | 34,2 |
| Przemysł | 3,2 | 34,5 | 37,1 |
| Inne | 0,9 | 5,7 | 4,6 |

Źródło: Morgan Stanley, *Europe: Prometheus Unbound*, Eurostrategy No. 11, 11 June 1991 za raportem SIGMA nr 2/92 pt.: *Bancassurance – a survey of competition between banking and insurance*, Swiss Re, Zurich 1992.

Dostosowując się do zmienionych warunków rynkowych banki w latach 80-tych zaczęły **współpracować z towarzystwami ubezpieczeniowymi**. Wykorzystują w tym celu koncepcję tzw. bankowości relacyjnej, według której bezpośrednio i długotrwałe kontakty z klientem znacznie ułatwiają bankom sprzedaż innowacji produktowych.

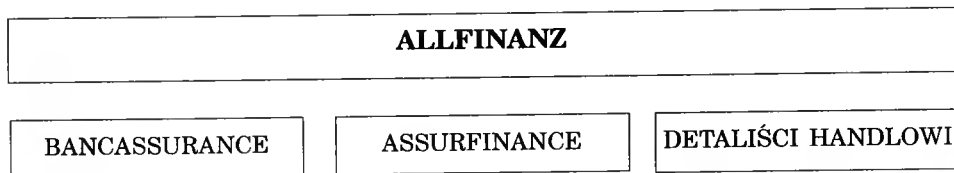
W Niemczech, pod hasłem “wszystko z jednej ręki” (niem. Alles aus einer Hand) narodził się nowy rodzaj działalności instytucji finansowych, określane terminem **Allfinanz**. We Francji z kolei – w tym samym czasie, tj. w latach 80-tych – przyjął się dla niego termin **bancassurance**, w krajach anglosaskich zaś – **Financial Services**. W szerszym ujęciu, pojęcia te określają tworzące się konglomeraty finansowe. Obejmują one wiele instytucji finansowych, mówimy zatem tutaj o integracji produkcji, dystrybucji i popytu, która to integracja dotyczy wielu zróżnicowanych usług finansowych⁴.

W ramach działalności Allfinanz daje się wyróżnić trzy szczególne jej odmiany: **bancassurance** (związki bankowo-ubezpieczeniowe inicjowane przez banki), **assurfinance** (związki ubezpieczycieli z innymi pośrednikami finansowymi, inicjowane przez tych pierwszych) oraz sferę **usług finansowych świadczonych przez podmioty niefinansowe**, głównie

³ L. Wilkiewicz, *Przed euro rusza lawina fuzji i przejęć*, “Prawo i Gospodarka” z 15.10.1997, s. 12; J. Michalak, *Bancassurance – związki banków z firmami ubezpieczeniowymi*, “Wiadomości Ubezpieczeniowe”, nr 1 - 3/1995, s. 22.

⁴ G. Bergendahl, *Allfinanz ...*, op. cit., s. 4.

firmy handlowe, np. sieci supermarketów, producenci samochodowi (schemat 1).



Schemat 1. Odmiany działalności Allfinanz

Źródło: Opracowanie własne.

Uczestnikiem rynku **Allfinanz**, jak widzieliśmy, może zostać niemal każdy podmiot gospodarujący, jeśli tylko ma bogatą i dobrze rozpoznaną grupę swoich dotychczasowych klientów (np. domy handlowe, domy sprzedaży wysyłkowej, kluby samochodowe, firmy telekomunikacyjne). Przykładem są: sieć sklepów Marks & Spencer w Wielkiej Brytanii (od 1994 sprzedaje polisy życiowe), Quelle Bank i Quelle Insurance w Niemczech (oba podmioty korzystają z list klientów ich firmy siostrzanej, która jest domem sprzedaży wysyłkowej), NRMA i AA to natomiast kluby samochodowe, które – odpowiednio – w Australii i w Wielkiej Brytanii świadczą na rzecz swoich członków pewne usługi finansowe⁵.

Szczególnie popularną odmianą strategii **Allfinanz** jest obecnie *bancassurance*. Tym związkom banków z firmami ubezpieczeniowymi sprzyjają postępująca deregulacja przepisów prawnych oraz zmiany w formach zagospodarowania oszczędności gospodarstw domowych (rosnący udział wydatków na ochronę ubezpieczeniową). Celem banków komercyjnych na polu *bancassurance* jest, rzecz jasna, zwiększenie zysków poprzez oferowanie wielu zmodyfikowanych i dodatkowych usług finansowych. Firmy ubezpieczeniowe z kolei widzą w tym rodzaju działalności okazję do sprzedaży polis szerszym kręgom ludzi, a także szansę na bardzo poważne obniżenie kosztów dystrybucji.

Banki, cieszące się dużą popularnością i zaufaniem w społeczeństwie, oraz silniejsze kapitałowo od firm ubezpieczeniowych, ze swoimi klientami kontakt miały i mają na co dzień (np. obsługa rachunku bieżącego, korzystanie z bankomatów). Szans na pomyślną sprzedaż dodatkowych usług ubezpieczeniowych w swoich placówkach nie powinny zatem lekceważyć. Poza tym, nie ustając w walce o nowych klientów banki – pod presją konkurencyjnego otoczenia, malejących marż i galopujących kosztów – sięgają po metody sprzedaży usług stosowane dotąd z powodzeniem przez ubezpieczycieli, jak np. telemarketing, direct mail.

Strategia **Allfinanz** na rynku usług finansowych nowością nie jest, bowiem banki od dawna już starały się dostarczać klientom zróżnicowane usługi. Nowością z pewnością był jednak fakt, że banki zaczęły aktywnie pośredniczyć w sprzedaży polis ubezpieczeniowych, zwłaszcza życiowych.

⁵ *Allfinanz 2000*, raport Lafferty Research Group 1997.

Ta integracja wywołała sobą zjawisko tzw. popytu łącznego, tj. sytuacji, w której popyt na jeden typ usługi finansowej rodzi chęć nabycia innej, często komplementarnej. Najlepszymi przykładami są tutaj osoby zainteresowane bankowym kredytem na zakup mieszkania czy samochodu. Obie mogą stać się potencjalnymi nabywcami – odpowiednio – polisy życiowej i ubezpieczenia samochodowego. Inne przykłady komplementarności usług bankowych i ubezpieczeniowych to: ubezpieczenie mienia przy kredycie inwestycyjnym, ubezpieczenie utraty zysku przy kredycie obrotowym, ubezpieczenie należności eksportowych przy kredycie eksportowym.

Banki muszą jednak cały czas stawiać czoła dużej konkurencji ze strony innych uczestników rynku finansowego (alternatywą dla polisy życiowej może z powodzeniem być obligacja rządowa czy bankowy depozyt, zaś dla rachunku bankowego – operacje na rynku pieniężnym).

Działalność *bancassurance* (pojęcie węższe od Allfinanz, pierwsze dotyczy bowiem tylko usług banków i ubezpieczycieli, drugie – większej ilości różnych podmiotów) cieszy się po dziś dzień dużą popularnością. W wielu krajach Europy Zachodniej banki sprzedają w swoich placówkach do 13% wszystkich polis życiowych, 10% – majątkowych i osobowych, w tym 7% polis mieszkaniowych⁶.

Wskaźniki powyższe są nieco niższe w przypadku Niemiec, gdzie banki okazały się mało agresywne na polu *bancassurance* i nie w pełni wykorzystują swoją sieć do tego typu działań. Pojawiają się tam poważne pytania o sens bliższych powiązań bankowo-ubezpieczeniowych i o konkretne korzyści, jakie może z nich czerpać zarówno bank, jak i społeczeństwo⁷.

Z działalnością *bancassurance* nierozzerwalnie związane są dwie kwestie.

Pierwsza to dążenie do tego, aby przed wejściem w związek z firmą ubezpieczeniową bank dobrze poznał specyfikę działalności ubezpieczeniowej, zwłaszcza uregulowania prawne. Te ostatnie inaczej przedstawiają się w poszczególnych krajach, inaczej w regulacjach Unii Europejskiej. Przykładowo: w Wielkiej Brytanii obowiązuje rygorystyczna regulacja: Financial Services Act, w Holandii – specjalne warunki licencjonowania agentów, natomiast zalecenia Komisji Europejskiej mówią, aby agenci ubezpieczeniowi w kontakcie z klientem wyraźnie podkreślali, dla jakiej firmy pracują. Dodatkowo, II Dyrektywa Unii Europejskiej z 1990 roku (w zakresie ubezpieczeń życiowych) ustala, że umowa ubezpieczeniowa zawarta przez danego ubezpieczyciela zagranicznego podlega pod nadzór prawny kraju miejsca wystawienia polisy⁸.

Druga kwestia, którą bank winien wziąć pod baczność uwagę to praktyczna strona działalności *bancassurance*. Wiąże się ona z dwoma kluczowymi pojęciami: *cross - selling* oraz standaryzacja usług.

Cross - selling, czyli sprzedaż dodatkowej, najczęściej komplementarnej usługi przy równoczesnym oferowaniu innej, stawia przed bankiem poważne pytania o to, w jaki sposób nakłonić dotychczasowego klienta do nabycia usługi

⁶ G. Bergendahl, *Allfinanz ...*, op. cit., s. 5.

⁷ *Ibidem*, s. 4.

⁸ Raport SIGMA: *Bancassurance – a survey of competition between banking and insurance*, nr 2/1992, Swiss Re, Zurich 1992, s. 21.

ubezpieczeniowej. Oczywiście, działania tego typu mają zmierzać do osiągnięcia wyraźnie wyższego poziomu sprzedaży i tym samym zysku banku.

Standaryzacja natomiast wiąże się z samą ideą Allfinanz, czyli z tym, aby poszerzona o ubezpieczenia oferta usług banku była w dalszym ciągu zrozumiała i prosta, a jednocześnie nie wymagała zbyt częstych konsultacji ze specjalistami. Rodzi się wówczas szansa na znaczną redukcję kosztów operacyjnych banku, między innymi poprzez automatyzację i komputeryzację obsługi (co jest toż same z zastępowaniem zmiennego kosztu pracy przez np. stały koszt komputerowych systemów przetwarzania danych).

Niekiedy, jak wykazują eksperci, standaryzacja usług jest przez klientów postrzegana negatywnie, bo powodować może np. obniżenie jakości poziomu obsługi. Proponuje się zatem, aby równocześnie ze standaryzacją bank rozważył możliwości wprowadzenia obniżki opłat i prowizji. Spotyka się również opinie, ważne w świetle postępującej konkurencji oraz przyszłego rozwoju Allfinanz, że standaryzacja usług finansowych powinna dotyczyć jedynie klienta detalicznego, prywatnego.

Dzięki zjawisku *cross - sellingu* i standaryzacji usług klient zyskuje nieograniczone możliwości wyboru wielu różnych usług finansowych w jednym miejscu bądź skorzystania z pojawiających się innowacji zintegrowanych usług bankowo-ubezpieczeniowych. Rynek finansowy w ten sposób ustrzeżę się natomiast przed wrogą i wyniszczającą walką konkurencyjną między różnymi jego sektorami⁹.

Wraz z wyraźnymi tendencjami do dużych zmian w formach oszczędzania w społeczeństwie europejskim (tabele 4 i 5) zauważamy także, że już od kilkunastu lat zacierają się stopniowo tradycyjne **podziały pomiędzy instytucjami bankowymi i ubezpieczeniowymi**. Konsekwencją tego są narodziny "finansowych supermarketów", w których klient obsługiwany jest kompleksowo, zaś nowa, większa instytucja finansowa może oczekiwać doświadczenia między innymi tzw. korzyści skali (rosnąca "produkcja" daje równocześnie obniżkę "przeciętnych kosztów").

Tabela 4

**Zmiany struktury oszczędności społeczeństwa niemieckiego w latach 1960 - 1989
(udział procentowy składników)**

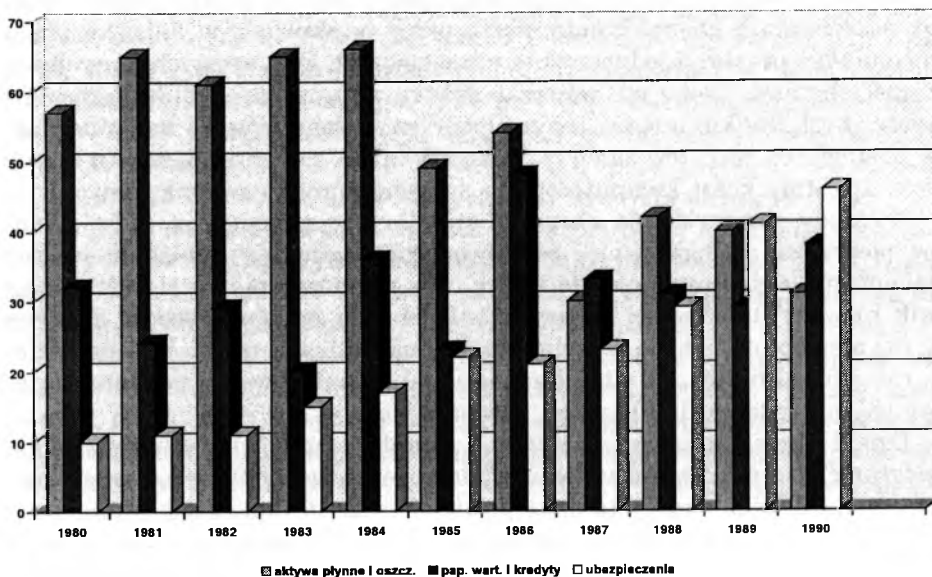
| Składnik/lata | 1960 | 1970 | 1980 | 1985 | 1989 |
|---|------|------|------|------|------|
| Gotówka | 17,6 | 11,3 | 8,7 | 7,4 | 7,8 |
| Wkłady oszczędnościowe | 1,5 | 2,8 | 10,7 | 12,1 | 12,1 |
| Lokaty bankowe | 37,1 | 41,5 | 33,7 | 29,5 | 25,6 |
| Spółdzielnie budowlane | 6,6 | 8 | 7,4 | 5,8 | 4,4 |
| Ubezpieczenia | 16,4 | 15,8 | 16,9 | 19,7 | 21,8 |
| Papiery wartościowe o stałym oprocentowaniu | 4,1 | 9,1 | 12,9 | 15,4 | 16,7 |
| Akcje, udziały itp. | 7 | 4,9 | 2,2 | 2,4 | 2,8 |

Źródło: *Monthly reports of the Deutsche Bundesbank* za raportem SIGMA nr 2/92 pt.: *Bancassurance - a survey of competition between banking and insurance*, Swiss Re, Zurich 1992.

⁹ G. Bergendahl, *Allfinanz ...*, op. cit., s. 7.

Tabela 5

Oszczędności społeczeństwa francuskiego według rodzaju inwestycji
w latach 1980 - 1990 (%)



Źródło: Raport SIGMA nr 2/92 pt. *Bancassurance – a survey of competition between banking and insurance*, Swiss RE, Zurich 1992.

Korzyści skali są jednak bardzo trudne do empirycznego zbadania w przypadku, kiedy za przedmiot produkcji przyjmiemy usługę finansową. Korzyści te występują raczej w firmach niewielkich (dla firm ubezpieczeniowych tym punktem krytycznym jest roczny przyrost składki na poziomie 500 mln USD).

Ponadto takie "finansowe supermarkety" uzyskują wyraźną przewagę w postaci niższych kosztów świadczenia usług "pod jednym dachem" w odróżnieniu od oferowania danej usługi w poszczególnych instytucjach osobno¹⁰.

Ostatnio opublikowane wyniki badań sondażowych potwierdzają **dużą atrakcyjność tworzenia grup bankowo-ubezpieczeniowych**. Brytyjska agencja badawcza Datamonitor, w opublikowanym w 1997 roku raporcie pt. *Bancassurance in Europe*, podała, że już 46% banków z czołowych 173, czyli 80 ma własną spółkę ubezpieczeniową, natomiast 40 banków utworzyło razem z ubezpieczycielami spółki typu joint-venture. Co więcej, aż w 82% grup bankowo-ubezpieczeniowych zaobserwowano niższy udział kosztów administracyjno-operacyjnych w sprzedaży polis ubezpieczeniowych niż w samych towarzystwach ubezpieczeniowych¹¹.

Specjaliści z Financial Times dowodzą z kolei, że udział instytucji na polu działalności *bancassurance* na rynku w Wielkiej Brytanii w roku

¹⁰ Raport SIGMA, op. cit., s. 7.

¹¹ *Bancassurance in Europe*, raport agencji badawczej DATAMONITOR, Londyn 1997.

2000 wyniesie 24% (tabela 6). W Holandii banki już teraz sprzedają 9% wszystkich polis samochodowych, 14% – polis mieszkaniowych. Natomiast w Hiszpanii ich udział w sprzedaży ubezpieczeń życiowych przekroczył już próg 50%, a niezyciowych – 19%¹².

W działalności *bancassurance* bank wykorzystuje kilka ze swoich kluczowych atrybutów: rozbudowana sieć oddziałów, ugruntowane kontakty z klientami, duże zaufanie społeczeństwa i wreszcie wysoko wykwalifikowana kadra¹³.

Poniżej zaprezentowano próbę oceny SWOT przydatności sieci banków w sprzedaży ubezpieczeń.

| SILNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – szeroka sieć oddziałów, – dostęp do bogatych baz klientowskich, – zaufanie i lojalność klienta, – podobieństwo (częściowe) usługi ubezpieczeniowe do bankowej, – niższe koszty marketingu, – dobra kontrola sprzedawców usług ubezpieczeniowych. | <ul style="list-style-type: none"> – ograniczone umiejętności personelu bankowego w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, – nieodpowiedni system motywacji płacowej pracowników banku, – ograniczony czas pracy (godziny otwarcia) banku. |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> – cross-selling do obecnych klientów banku, – powiązanie produktów bankowych i ubezpieczeniowych. | <ul style="list-style-type: none"> – rosnąca efektywność sprzedawców bezpośrednich, – nowe formy dystrybucji, np. direct mail/marketing, – rozwinięta sieć niezależnych doradców finansowych. |

Schemat 2. Sieć bankowa w sprzedaży usług ubezpieczeniowych – analiza SWOT

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6

Udział sprzedaży polis życiowych w sieci bankowej w ogólnej sprzedaży – stan obecny i prognozowany (%)

| Kraj | 1994 r. | 2000 r. |
|-----------------|---------|---------|
| Francja | 55 | 60 |
| Holandia | 22 | 35 |
| Hiszpania | 21 | 40 |
| Belgia | 20 | 40 |
| Wielka Brytania | 16 | 28 |
| Włochy | 12 | 30 |
| Niemcy | 8 | 14 |

Źródło: Raport: *Bancassurance in Europe*, Datamonitor, London 1997.

Pod względem np. ilości sprzedawanych polis życiowych w Wielkiej Brytanii wyniki banków, w porównaniu z innymi pośrednikami, wyraźnie przemawiają na korzyść tych pierwszych (tabela 7).

¹² S. Drury, *European bancassurance: competition and consolidation*, Raport Financial Times, Londyn 1997.

¹³ *Choosing life*, "The Economist" 11.09.1993.

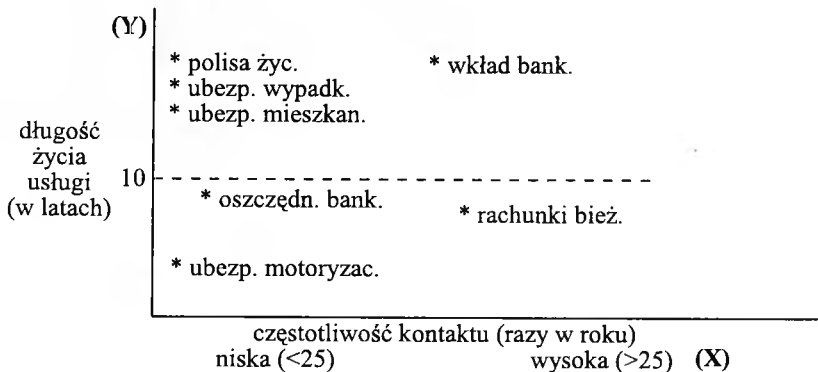
Tabela 7

**Procentowy udział poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń życiowych
w Wielkiej Brytanii**

| Kanał dystrybucji | Rok 1989 | Rok 1992 |
|---|----------|----------|
| Banki i spółdzielnie budowlane | 14 | 20 |
| Niezależni doradcy finansowi | 34 | 33 |
| Towarzystwa ubezpieczeniowe i inni ich nie-bankowi pośrednicy | 52 | 47 |

Źródło: *NatWest Market* za *The Economist*, *Choosing Life*, 11.09.1993.

Nie bez znaczenia pozostają kontakty z klientem, których częstotliwość w bankach jest zdecydowanie wyższa niż w ubezpieczeniowej sieci sprzedaży (schemat 3).



Schemat 3. Zależność między rodzajem usługi finansowej a średnią ilością kontaktów usługodawcy z klientem w ramach jego obsługi

Źródło: Opracowanie własne.

Swoistą **granice opłacalności** działań **bancassurance** dla banku wyznacza wiele elementów, spośród których najważniejsze to: skala (wolumen) sprzedaży polis w sieci bankowej, strategia rozwojowa banku, plany marketingowe, cele dotyczące zysku, tolerancja ryzyka, liczba oddziałów i klientów, wskaźnik cross - sellingu, liczba specjalistów-konsultantów ubezpieczeniowych w oddziale, stopień umiejętności skutecznej sprzedaży usług ubezpieczeniowych¹⁴.

3. CELE I FORMY DZIAŁALNOŚCI BANCASSURANCE

Wśród **głównych celów** najczęściej podkreśla się wyższe zyski banku poprzez dywersyfikację usług, ucieczkę od nierentownych operacji, wzmoc-

¹⁴ G. Bergendahl, *The profitability of bancassurance for European banks*, "International Journal of Bank Marketing" vol. 1 issue 1 1995, s. 17-28; J. B. Smith jr, *Bank - insurer profit-sharing arrangements are viable*, *National Underwriter* 2.12.1996, s. 27-28.

nienie i nawiązanie nowych więzi z klientem, wykorzystanie potencjalnych korzyści cross - sellingu i większą liczbę operacji prowizyjnych.

Typy współpracy w ramach *bancassurance* są dwojakiego rodzaju:

- podejście grupowe (np. bank zakłada własny zakład ubezpieczeniowy lub nabywa już istniejący, bank i ubezpieczyciel tworzą wspólną spółkę ubezpieczeniową typu joint venture),
- podejście współpracy (np. agenci ubezpieczeniowi sprzedają swoje usługi w placówkach banku).

Wybór jednego z wyżej wymienionych typów współpracy (zestawienie zalet i korzyści obu podano poniżej) może być podyktowany szeregiem czynników, takich, jak np.:

- lokalne regulacje prawne,
- narodowe tradycje i stosowane dotychczasowe rozwiązania,
- modele konsumpcji/preferencji,
- oczekiwania dotyczące spodziewanego zysku,
- skala różnic kulturowych i rozwojowych między sektorem bankowym a ubezpieczeniowym.

Zasadniczą różnicą w obu podejściach, tj. grupowym i współpracy, jest pozycja ubezpieczyciela, który w aliansach z bankiem może odgrywać znaczącą lub uboczną rolę. Niekiedy, co silniejsze towarzystwa ubezpieczeniowe, w celu osiągnięcia wyższej sprzedaży, przejmują bank, lub nawet zakładają własny bank detaliczny (tzw. strategia *assurfinance*).

| Podejście grupowe | | Podejście współpracy | |
|--|--|---|---|
| zalety | wady | zalety | wady |
| <ul style="list-style-type: none"> – wiąże klienta z bankiem na długi okres czasu, – tanie źródło finansowania dla banku, – pełna integracja banku i ubezpieczyciela, w tym integracja usług, – ścisła kontrola i koordynacja wspólnych działań, – bieżące wykorzystanie doświadczenia ubezpieczyciela. | <ul style="list-style-type: none"> – długi i kosztowny proces integracji, – ryzyko chybionej inwestycji, – duże różnice kulturowe, w tym sprzeczność interesów banku i ubezpieczyciela, – ograniczenia prawne, – duży wpływ lokalnych tradycji i modelu konsumpcji. | <ul style="list-style-type: none"> – brak ryzyka chybiłej inwestycji, – tanie źródło finansowania dla banku, – prostota i niskie koszty oferowanych usług. | <ul style="list-style-type: none"> – bank nie ma wpływu na dodatkową usługę ubezpieczeniową, tj. jej cechy, cenę itp. – duże różnice kulturowe, w tym inne techniki sprzedaży usług bankowych i ubezpieczeniowych – słaba integracja obu instytucji, – duży wpływ lokalnych tradycji i modelu konsumpcji. |

Schemat 4. Zestawienie zalet i wad form związków bankowo-ubezpieczeniowych

Źródło: Opracowanie własne.

4. PRZYCZYNY ROZWOJU ZWIĄZKÓW BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH

Wiele czynników wpłynęło i nadal wpływa na rozwój strategii *bancassurance*. Główny powód to fakt, że banki od pewnego czasu przegrywają batalię o oszczędności gospodarstw domowych i firm. Różne przywileje podatkowe oraz swoista moda sprzyjały temu, że zainteresowanie polisami

na życie z roku na rok rosło, co równocześnie oznaczało odpływ kapitałów długoterminowych z banków. Dodatkowo, dzięki złagodzeniu ograniczeń dotyczących polityki lokacyjnej funduszy ubezpieczeniowych, stopa zwrotu z ich inwestycji zaczęła przewyższać oszczędności bankowe. Pośród innych czynników wymienić da się jeszcze inne: przemiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa), rosnący stopień deregulacji przepisów i presja konkurencyjna, tendencje do centralizacji i globalizacji usług finansowych, a także – co szczególnie warto podkreślić – towarzyszący rozwojowi gospodarczemu wzrost zamożności społeczeństwa i brak większych niepokojów społecznych, jak np. wojny. W efekcie wyhamowaniu uległy tendencje inflacyjne, zaś ludzie większą wagę skupili na zyskowności swoich inwestycji aniżeli na ich płynności. Te wydarzenia bardzo pozytywnie wpływały także na rozwój działalności ubezpieczeniowej w świecie¹⁵.

5. POLISY ŻYCIOWE W SIECI SPRZEDAŻY BANKÓW

Banki szczególnie zainteresowane są ubezpieczeniami życiowymi. Przyczyny wzrostu zainteresowania tą dziedziną świadczenia usług finansowych są liczne i różnorodne. Można wśród nich wymienić następujące:

- konkurencyjność ubezpieczeń, związana z długoterminowym oszczędzaniem, stanowiąca największe zagrożenie dla konkurencyjności usług depozytowo-kapitałowych banku,
- duża atrakcyjność polis życiowych ze względu na preferencje podatkowe dla ich nabywców,
- względna prostota zasad funkcjonowania i obsługi polis życiowych, w stosunku do ubezpieczeń majątkowych i osobowych,
- posiadana rozbudowana baza danych o klientach banku będąca podstawą do inicjowania akcji sprzedaży usług ubezpieczeniowych,
- możliwość zwiększenia liczby i dywersyfikacji źródeł przychodów banku,
- szanse bardziej efektywnego wykorzystania potencjału technologicznego i personalnego banku,
- duża i uznana renoma nazwy, wizerunku banku na rynku wpływająca na zdobycie zaufania nowych klientów zainteresowanych zakupem polisy,
- tańsza dystrybucja usług ubezpieczeniowych w sieci bankowej od tradycyjnej formy stosowanej w towarzystwach ubezpieczeniowych (tj. poprzez oddziały, agentów),
- wysoka komplementarność produktów bankowych z ubezpieczeniami.

6. PRZESŁANKI ZWIĄZKÓW BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH

Zastanówmy się teraz nad **najważniejszymi ogólnymi przesłankami** powiązań sektora bankowego z ubezpieczeniowym. Badać je można

¹⁵ Z. Jęksa, *Finansowe supermarkety*, "Prawo i Gospodarka" z dnia 20.10.1997.

z trzech punktów widzenia: od strony popytowej (zmieniające się wymagania klientów), podażowej (walka konkurencyjna instytucji finansowych) oraz funkcjonalnej (dążenie do efektów synergii).

Przy założeniu uniwersalnego charakteru banków (już rozwinięta szeroka oferta) strategia Allfinanz oznacza, że w ten sposób banki swoje produkty zaczynają zmieniać nie tylko ilościowo, ale i rodzajowo, jakościowo.

PRZESŁANKI ZWIĄZKÓW BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH

popytowe (zmieniające się wymagania klientów)

podażowe (walka konkurencyjna instytucji finansowych)

funkcjonalne (dążenie do efektów synergii)

- rozwój gospodarczy świata,
 - bogacenie się społeczeństwa,
 - popyt na nowe, zróżnicowane produkty,
 - wyższa świadomość ekonomiczna, inwestycyjna społeczeństwa,
 - starzenie się społeczeństwa,
 - niewydolność obecnych systemów emerytalnych.
- *nearbanks* tj. towarzystwa ubezpiecz., budowlane kasy oszczędności, instytucje kart kredytowych, domy maklerskie, poczta itp.,
 - *non-banks* tj. korporacje produkcyjne, domy towarowe, domy sprzedaży wysyłkowej, firmy finansujące zakup samochodów itp.
- szersza oferta usług finansowych, sekurytyzacja produktów bankowych ubezpieczeniowymi i in. podnoszą i umacniają pozycję konkurencyjną banku oraz towarzystwa ubezpiecz.

Schemat 5. Zestawienie przesłanek związków banków i ubezpieczycieli

Źródło: J. Węclawski, *Konglomeraty finansowe – nowe tendencje w rozwoju banków*, "Bank i Kredyt" nr 9/1994, s. 36.

7. DOŚWIADCZENIA BANCASSURANCE W EUROPIE

Ostatnim znaczącym przykładem sojuszu banku z ubezpieczycielem jest nabycie w połowie 1997 udziałów **Winterthur** (szwajcarskie towarzystwo ubezpieczeniowe z 20% udziałem w tamtejszym rynku) przez **Crédit Suisse** (szwajcarski bank z 240 oddziałami w tym kraju).

Jak podkreślają szefowie obu instytucji, połączenie to było ich odpowiedzią na zmiany zachodzące na coraz bardziej konkurencyjnym światowym rynku finansowym, a podyktowane było chęcią stworzenia szans na wielorakie wykorzystanie wzajemnych kanałów dystrybucyjnych.

Wprawdzie Winterthur i Crédit Suisse (bank ten, po raz pierwszy w swojej historii, zanotował ujemny wynik finansowy – efekt kosztownej restrukturyzacji, w tym także portfela kredytowego) współpracę rozpoczęły w 1996 roku (Crédit Suisse z powodzeniem prowadził ponadto własne towarzystwo ubezpieczeń życiowych), to jednak nowo powstała

grupa Crédit Suisse Winterthur (czwarte miejsce w Europie pod względem kapitalizacji giełdowej) ma nadzieję dotrzeć do większej liczby klientów (ok. 15 milionów), oczekując oszczędności z tytułu połączenia obu firm rzędu 300 - 500 bilionów CHF w przeciągu najbliższych 3 lat¹⁶.

Jak przewidują specjaliści, w najbliższej przyszłości, w miarę rosnącej globalizacji i konsolidacji na rynku finansowym, można spodziewać się następnych przykładów działań w kierunku strategii *bancassurance*.

Znajdujemy je już w większości krajów europejskich (Włochy, Hiszpania, Francja, Wielka Brytania, Holandia, Niemcy, Skandynawia), z różnym ich nasileniem i pod różnymi postaciami (tabela 8).

Tabela 8

Przykłady powiązań sektora bankowego i ubezpieczeniowego w Europie

| Joint venture | Przejęcie ubezpieczyciela przez bank | Przejęcie banku przez ubezpieczyciela | Bank jako kontrolowana spółka ubezpieczeniowa | Ubezpieczyciel jako spółka kontrolowana przez bank |
|--|--|---|---|--|
| Wiener Allianz Lebensversicherung/Creditanstalt Bankverein | Groupe Victoire/Compagnie Financiers de Suez | GAN/Crédit Industriel et Commercial | Baltica/Baltica Bank | BBL Life/Banque Bruxelles Lambert |
| Tryg/Unibank | Hessen Nassauische/Hesseische Landesbank | Aachener und Muenchener/Bank für Gemeinwirtschaft | Topdanmark/Topdanmark Bank | Cardif/Compagnie Bancaire |
| Allianz/Dresdner Bank | | | | Predica/Crédit Agricole |
| Commercial Union/Midland Bank | | | | Deutsche Lebensversicherung/Deutsche Bank |
| Gerling/Deutsche Bank | | | | Barclays Life/Barclays Bank |
| Gothaer/Berliner Bank | | | | Lloyds Abbey Life/Lloyds Bank |
| Standard Life/Halifax Building Society | | | | UAF/Crédit Lyonnais |
| Clerical Medical/National Westminster | | | | Scottish Mutual/Abbey National |

Źródło: *Financial revolution in Europe II*, Dublin 1992 za J. K. Solarz, *Konsolidacja systemów bankowych*, FE i BB Warszawa 1995 oraz informacje własne.

¹⁶ *Crédit Suisse and Winterthur in bancassurance merger*, Retail Banker International, Lafferty Publications z dnia 19.08.1997, s. 66.

8. UREGULOWANIA PRAWNE W DZIAŁALNOŚCI BANCASSURANCE

Praktycznie **żadne ustawodawstwo** w świecie nie dopuszcza do tego, aby jeden podmiot organizacyjno-prawny mógł prowadzić jednocześnie działalność bankową i ubezpieczeniową. Główne ryzyko upatruje się w próbach wykorzystania tego samego kapitału jako zabezpieczenia dla prowadzenia tak różnych rodzajów działalności (tzw. double - gearing). Ryzyko to skłoniło jednak nadzorcę amerykańskiego i kanadyjskiego do zaostrenia regulacji kontrolnych w odniesieniu do związków bankowo-ubezpieczeniowych.

Towarzystwo ubezpieczeniowe, zgodnie z Dyrektywami Europejskimi z 1973 roku (dział I ubezpieczeń, tj. life) i z 1979 (dział II, tj. non - life), może świadczyć usługi bankowe jedynie za pośrednictwem niezależnych agencji. Podobnie jest z bankami, które na pole ubezpieczeń wejść mogą tylko poprzez stworzenie niezależnych podmiotów. Podkreślić jednak trzeba, że w zgodnej opinii środowiska finansowego, nadzór bankowy dba głównie o usługodawców (np. zaostrene normy dotyczące wypłacalności banków), natomiast nadzór ubezpieczeniowy – o usługobiorców.

Oba sektory, w sytuacji konsolidacji rynku finansowego w Europie, podlegają także pod przepisy Komisji Europejskiej, które określają zasady przejść i fuzji między firmami. Zgodnie z nimi, ciało nadzorcze, w przypadku chęci nabycia przez jedną firmę co najmniej 10% udziału w innej, może wyrazić sprzeciw i powstrzymać transakcję, jeśli uzna, że zagraża ona dobrym interesom firmy przejmowanej. Podobnych uregulowań co do nabycania udziałów mniejszościowych (poniżej 10%) jeszcze jednak nie opracowano. II Dyrektywa Bankowa wprowadzie zabrania bankom posiadania więcej niż 15% swojego kapitału akcyjnego w innych podmiotach niebankowych, lecz już do udziałów w towarzystwach ubezpieczeniowych zakaz ten się nie odnosi. W praktyce większość instytucji nadzorczych w Europie nie stwarza większych barier w przenikaniu się nawzajem kapitału bankowego i ubezpieczeniowego¹⁷.

Warunki działalności banków w dziedzinie *bancassurance* kształtują się w poszczególnych krajach różnie. Przykładowo, w USA i Japonii, gdzie system bankowy jest wysoce wyspecjalizowany, działalność *bancassurance* kojarzy się z wrogą penetracją jednego sektora przez drugi. Natomiast tam, gdzie ustawodawstwo mocno ingeruje w rozwój sojuszy bankowo-ubezpieczeniowych, specjaliści ze Swiss Re doradzają ominięcie nieprzychylnych przepisów drogą innowacji produktowych, które zawierać będą w sobie elementy bankowe i ubezpieczeniowe.

Idea *bancassurance* we wszystkich krajach jest jednak identycznie pojmowana i oznacza przede wszystkim wykorzystywanie sieci placówek bankowych do dystrybucji usług ubezpieczeniowych.

Wyjątkowa sytuacja dla instytucji zainteresowanych *bancassurance* wykształciła się w USA. Tamtejsze prawo jednoznacznie zabrania bliższych

¹⁷ Raport SIGMA, op. cit., s. 15.

powiązań sektora bankowego z ubezpieczeniowym. Ustawodawca od długiego czasu opracowuje ustawę (jej projekt oznaczono symbolem HR10), która, poprzez dopuszczenie do tworzenia tzw. qualified bank holding company mogłaby zainicjować pełną integrację usług bankowych, ubezpieczeniowych i kapitałowych na tamtejszym rynku, w tym autentyczną działalność **bancassurance**. Nowo powstałe holdingi podlegałyby centralnemu nadzorowi bankowemu i ostrym wymogom kapitałowym, toteż projekt od pewnego czasu atakowany jest przez niezadowolone lobby ubezpieczeniowe¹⁸. Niedawne badania dowiodły jednak, że Amerykanie, co do bankowych form dystrybucji, z chęcią zaakceptowałyby zwiększony wybór, dostęp i wartość usług finansowych¹⁹.

Trzy czynniki, które, jak pokazuje rzeczywistość, gwarantują odniesienie sukcesu w **bancassurance**, to: **redukcja kosztów, dywersyfikacja oferty produktowej oraz zwiększona siła bazy kapitałowej**. Mogą one, jak się wydaje, stanowić wystarczającą zachętę i lekcję dla amerykańskich instytucji zainteresowanych przyjęciem takiej strategii rozwoju²⁰. Praktyka **bancassurance** trwa już jednak na tyle długo, że wykształciło się wiele innych, konkretnych wskazówek, **warunków**, od których zależeć będzie powodzenie związku bankowo-ubezpieczeniowego. Dwa zasadnicze to:

- osiągnąć taki poziom cross - sellingu, aby obserwowany spadek wielkości depozytów bankowych w pełni został pokryty przez efekty działania popytu łącznego,
- doprowadzić standaryzację oferty usług bankowo-ubezpieczeniowych do takiego poziomu, przy którym koszty działalności będą minimalne i możliwe będzie nawiązanie walki konkurencyjnej na rynku drogą zmian w wysokości stosowanej przez bank marży²¹.

Innymi podstawowymi warunkami skuteczności działań **bancassurance** są:

- racjonalnie uzasadniona i pełna integracja obu instytucji, od szczebla menedżerskiego poprzez technologię aż do kadry, łącznie z przyjęciem wspólnej nazwy zintegrowanych produktów,
- wysoka renoma banku,
- agresywność banku w oferowaniu usług ubezpieczeniowych, odpowiednio zmodyfikowanych do nowych warunków zbytu (jak uczy doświadczenie Niemiec, opłacalny dla banku jest taki wolumen sprzedaży polis ubezpieczeniowych, przy którym polisę zakupuje co trzeci jego klient),
- dobre przygotowanie merytoryczne kadry banku i wysokie umiejętności sprzedaży.

¹⁸ B. Payne, *US bancassurance moves stalled by industry pressure*, International Money Marketing z dnia 19.09.1997, s. 52.

¹⁹ B. Clontz, *Bancassurance in the United States: effects on consumers*, "Journal of the American Society of CLU & ChFC", vol. 31 issue 3, May 1997, s. 68 - 71.

²⁰ P. R. Wilde, E. M. Singer, *Banks vs. Insurers - if the banks win, does anybody lose?*, "Journal of The American Society of CLU & ChFC", May 1993, s. 58 - 63.

²¹ G. Bergendahl, *Allfinanz ...*, op. cit., s. 17.

9. RYZYKO WYNIKAJĄCE Z ŁĄCZENIA DZIAŁALNOŚCI BANKOWEJ Z UBEZPIECZENIOWĄ

Przy całym poparciu dla działań *bancassurance* ze strony banków i ubezpieczycieli nie można jednak nie dostrzegać związanych z nimi **ryzyk i niebezpieczeństw**. Pojawiają się nawet spostrzeżenia dotyczące skarg pod adresem banków, które świadczą usługi ubezpieczeniowe. Główne z nich obejmują zarzuty stosowania praktyk monopolistycznych, zbyt daleko posuniętej standaryzacji usług, zbyt łatwego dostępu ubezpieczycieli do bogatych baz danych o klientach banku, czy nawet prób szantażu, polegające na tym, że np. odmawia się klientowi udzielenia kredytu bankowego, jeśli ten nie zdecyduje się na zakup wskazanej mu polisy z zaprzyjaźnionego towarzystwa ubezpieczeniowego.

Nadmienić także należy o zasadniczych **różnicach w istocie bankowości i ubezpieczeń** (schemat 6 i 7).

| Usługa bankowa | Usługa ubezpieczeniowa |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – szybki dochód dla klienta (np. z lokaty) – łatwość dostępu do usług finansowych i rozliczeniowych banku – częsty kontakt klienta z bankiem | <ul style="list-style-type: none"> – profity dla klienta w przyszłości – rzadki kontakt tow. ubezpiecz. z klientem |

Schemat 6. Usługa bankowa a ubezpieczeniowa – różnice

Źródło: Opracowanie własne.

| Bankier | Ubezpieczyciel |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – retroaktywny (“oczekuje na klienta”) – patrzy krótkookresowo i długookresowo – unika bądź minimalizuje ryzyko – ma częsty kontakt z klientem | <ul style="list-style-type: none"> – proaktywny (“zabiega o klienta”) – patrzy długookresowo – mierzy i wycenia ryzyko – ma stosunkowo rzadki kontakt z klientem |

Schemat 7. Bankier a ubezpieczyciel – podstawowa charakterystyka porównawcza

Źródło: Opracowanie własne.

Usługa bankowa jest wprawdzie pokrewna ubezpieczeniowej, pierwsza ma klientowi dać, przykładowo, dochód z lokaty czy korzyści z możliwości refinansowania się, natomiast druga, za cenę składki, ryzyko klienta (dotyczące danego wypadku ubezpieczeniowego) przenosi z niego na całe grono ubezpieczonych. Klient banku korzyści zazwyczaj spodziewa się szybko, pragnąc zachować przy tym jak najwyższą płynność swoich finansów. Klient ubezpieczeniowy na profity liczyć może dopiero po długim okresie czasu.

Przedstawiciel banku (retroaktywny) w podejmowaniu decyzji finansowych najczęściej patrzy krótkookresowo i stara się zawsze unikać bądź minimalizować ryzyko, z kolei ubezpieczyciel (proaktywny) – nie dość, że ryzyko to mierzy i wycenia, to dodatkowo w swoich działaniach buduje

wizje długookresowe. Poza tym, bank jest w bezpośrednim kontakcie z klientem o wiele częściej niż pośrednik ubezpieczeniowy.

Przedstawione różnice w pewnych, szczególnych przypadkach tracą jednak na ostrości. Pamiętać bowiem trzeba o tym, że przy lokacie bankowej dostęp klienta do jego pieniędzy może być utrudniony, zaś przy możliwości odstąpienia w polisach życiowych – dostęp do zgromadzonych oszczędności może być szybszy. Zdarzają się też sytuacje, w których agent ubezpieczeniowy spotyka się z klientem częściej (np. zmiany warunków ubezpieczenia).

Trzy podstawowe grupy problemów przy integracji typu Allfinanz to przygotowanie merytoryczne pracowników, właściwa integracja systemów wynagrodzeń banku (pensje) i ubezpieczyciela (prowizje dla agentów) oraz połączenie różnych kultur tych instytucji.

Sama działalność *bancassurance* stawia też **wiele pytań** co do jej faktycznej atrakcyjności.

Spośród najistotniejszych wątpliwości wymienia się następujące:

- oczekiwane po aliansach bankowo-ubezpieczeniowych oszczędności i efekty synergii uwidaczniają się powoli i w sposób nie zawsze jednoznaczny; niektórzy eksperci szacują, że oszczędności rzędu 15 - 30% w fuzjach wewnątrz poszczególnych sektorów rynku finansowego są bardziej prawdopodobne i wyższe niż między sektorami,
- redukcja kosztów, z jaką mamy najczęściej do czynienia w przypadku fuzji i przejęć w gospodarce oznacza także niższe koszty siły roboczej, albowiem następuje jej ograniczenie (bardzo drażliwa politycznie kwestia bezrobocia w Europie, a także coraz skromniejszy system ochrony socjalnej, wymuszają w tym względzie zachowanie szczególnej ostrożności),
- wymierną korzyścią jest często tylko zwiększona sprzedaż w długim okresie, ponieważ początkowe oszczędności umniejszane są przez duże nakłady na innowacje technologiczne czy na szkolenie kadry,
- ubezpieczyciele, jednocześnie rozwijając sprzedaż typu teleselling i rezygnując z kosztownych siedzib w centrach miast, liczą, że w związkach z bankami dotrą do nowych klientów w szerokiej sieci oddziałów bankowych; tymczasem te ostatnie są coraz mniej liczne,
- według niektórych ekspertów, lepsze dla banku od połączenia czy przejęcia towarzystwa ubezpieczeniowego jest joint venture, porozumienie kooperacyjne lub nawet zbudowanie własnego zakładu ubezpieczeniowego od podstaw, za czym, ich zdaniem, przemawiać winny niższe koszty i prostota takich rozwiązań,
- postępująca integracja usług finansowych w świecie doprowadzić może także do tego, że ubezpieczyciele korzyści dla siebie upatrzą nie tylko w sojuszach z bankami, ale także w związkach z funduszami powierniczymi czy emerytalnymi,
- spadająca lojalność klienta do danego banku, co jest skutkiem intensywnej konkurencji ze strony nowych pośredników finansowych²².

²² J. Sanders, *UK – bank-insurance deals have limited appeal*, Reuters News Service 1997, s. 40.

10. EKONOMICZNO-SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU ZWIĄZKÓW BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH W POLSCE

Proces tworzenia grup bankowo-ubezpieczeniowych wzbudza zainteresowanie w Europie od kilkunastu lat. Działalność ta jest nastawiona przede wszystkim na powiększanie kapitałów, a przez to – możliwość większego i bezpiecznego inwestowania. Tworzenie tych powiązań jest ponadto bardzo dobrym narzędziem w walce z konkurencją oraz pozwala na zdobycie nowych klientów.

W Polsce działające instytucje powoli dostrzegają już zalety **wzajemnej współpracy**. Kierują się przy tym, jak się wydaje, bardziej koniecznością stawienia czoła konkurencji, także zagranicznej, a w mniejszym stopniu walką o oszczędności społeczeństwa, jak ma to miejsce na Zachodzie Europy²³.

Do działalności **bancassurance**, jak uczy doświadczenie, przystępować powinny banki z rozbudowaną siecią placówek, natomiast od towarzystw ubezpieczeniowych wymagać należałoby stosunkowo wysokich kapitałów własnych. W końcu 1997 ponad jedna trzecia firm ubezpieczeniowych w Polsce miała już bankowego partnera²⁴.

Polskie ustawodawstwo określa wprawdzie ściśle instytucjonalne rozdzielenie świadczenia usług bankowych i ubezpieczeniowych (inne formy, np. pośrednictwo banków w dystrybucji ubezpieczeń nie są zakazane), to jednak w obliczu swobodnego napływu obcego kapitału finansowego (od 1999 r.) banki w Polsce muszą przewartościować swoje strategie i przyznać, że brak powiązań kapitałowych wewnątrz samego sektora bankowego, jak i między nim a np. ubezpieczycielami, osłabia potencjał i pozycję konkurencyjną naszych instytucji finansowych.

Jeśli dać wiary wskazówkom specjalistów finansowych, zawartym w opracowaniu "Holding finansowy odpowiedzią na wyzwanie przyszłości (Allfinanz)" z 1997 roku, to najbardziej efektywne dla polskich banków koncepcje rozwoju strategicznego na najbliższe lata, to **konsolidacja drogą tworzenia grup bankowych lub organizowanie holdingów finansowych**²⁵.

Jak widzieliśmy powyżej, szczególnie atrakcyjnym partnerem dla banków komercyjnych, w dobie pogłębiającej się liberalizacji, globalizacji i wzrostu konkurencji na rynku usług finansowych, mogą okazać się towarzystwa ubezpieczeń na życie. Fundusze gromadzone w tych ostatnich pozyskiwane są na bardzo długie terminy. Ponadto zagwarantowany jest stały dopływ tych funduszy. Przyczyną powstawania fuzji, czy zawiązywania umów o współpracy jest najczęściej chęć zwiększenia szeroko rozumianej wartości połączonych przedsiębiorstw, a także dążenie do efektów synergii. Poza tym, pozwala to na redukcję kosztów, oszczędności finansowe (np. mniejszy koszt obsługi długu lub wyższa zdolność kredytowa), wzrost efek-

²³ K. A. Kowalczyk, *Małżeństwo z rozsądku*, "Businessman Magazine" nr 4/1997, s. 33.

²⁴ J. K. Solarz, *Konsolidacja systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1995.

²⁵ E. Wierzbicka, *Czas na Allfinanz*, "Bank" nr 5/1997, s. 27.

tywności zarządzania, a także na zwiększenie siły rozwojowej obu typów instytucji.

W Polsce w drugiej połowie lat 90-tych obserwujemy wyraźną intensyfikację powiązań banków z ubezpieczycielami. Te pierwsze dysponują rozbudowaną siecią oddziałów, dzięki czemu są bardzo atrakcyjnym partnerem dla tych drugich. Z tego założenia wyszedł zapewne brytyjski Commercial Union, który wchodząc na polski rynek ze swoją ofertą ubezpieczeniową powiązał się kapitałowo i agencyjnie z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym S.A. Banki jako swoich partnerów Commercial Union ma już w Holandii i we Włoszech, wkrótce nawiąże bliższą współpracę z dużym bankiem niemieckim.

Innym sposobem inicjowania sojuszy bankowo-ubezpieczeniowych w polskiej praktyce jest **tworzenie przez bank własnych towarzystw ubezpieczeniowych**. Przykładem jest Powszechny Bank Kredytowy S.A., który zbudował od podstaw dwa zakłady ubezpieczeń, dalej je rozwija, konsekwentnie forsując strategię oferty jak najszerszej gamy usług finansowych dla firm i osób prywatnych. Silne podstawy do zbudowania grupy bankowo-ubezpieczeniowej z prawdziwego zdarzenia ma Kredyt Bank PBI S.A., w końcu 1997 roku mający poważne udziały aż w sześciu różnych towarzystwach.

Banki komercyjne miały także swój udział w powstaniu Bankowego Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji Heros Life S.A., które w całości jest ich własnością.

Porozumienia o pośrednictwie w sprzedaży polis ubezpieczeniowych w bankowej sieci podpisały i realizują następujące banki: BPH S.A., BISE S.A., Citibank (Polska) S.A. i PABH S.A. z Commercial Union, Grupa Pekao S.A. z Amplico Life, Bank Śląski S.A. z Nationale Nederlanden czy Bank Unii Gospodarczej S.A. z Agropolisą.

Przed dalszym dynamicznym rozwojem struktur *bancassurance* w Polsce stoi jednak szereg różnych barier, na które eksperci zwracają uwagę z dużą odpowiedzialnością i troską.

Najważniejsze z nich to:

- skomplikowane powiązania kapitałowe mogą doprowadzić do sprzeczności interesów,
- niska świadomość ubezpieczeniowa społeczeństwa sprawia, że sprzedaż polis życiowych nie odbywa się na poziomie odpowiadającym oczekiwaniom banków,
- wysoka wydajność tradycyjnego kanału dystrybucji ubezpieczeń, tj. agentów ubezpieczeniowych w pozyskiwaniu nowych klientów,
- nieprzychylnie ubezpieczeniom przepisy podatkowe dotyczące ulg dla ubezpieczających się,
- perspektywa konieczności poniesienia ogromnych nakładów na dostosowanie bankowych i ubezpieczeniowych technologii do prowadzenia wspólnej sprzedaży swoich usług,
- niepriorytetowe traktowanie sprzedaży polis w swojej sieci przez zarządy banków, oraz brak zaangażowania na poziomie oddziałów.

W chwili obecnej banki w Polsce pozostają głównymi dostarczycielami kapitału średnio- i długookresowego. Oczekiwana reforma ubezpieczeń spo-

łecznych oznaczać będzie między innymi, że funkcjonowanie powszechnego i dobrowolnego filaru kapitałowego znacznie podniesie stopę oszczędności w polskim społeczeństwie. Ożywi się istotnie także rynek kapitałowy.

Przy zachowaniu obecnych tendencji rozwojowych i ustrojowych w gospodarce oraz konsekwentnej prywatyzacji i liberalizacji sektora finansowego można zaryzykować stwierdzeniem, że przyszłość w Polsce na rynku finansowym należy do konglomeratów, w tym do instytucji realizujących strategię *bancassurance*.

ZAKOŃCZENIE

Banki w świecie, nawet te, które przyjęły i realizują ideę *bancassurance* nadal jednak za głównych swoich konkurentów na rynku usług finansowych mają fundusze powiernicze, firmy zarządzające aktywami, biura maklerskie i brokerskie, kasy budowlano-mieszkaniowe i inne instytucje.

Światowi eksperci w *Allfinanz* widzą naturalny i nieunikniony proces. Świadczeniem zintegrowanych, zróżnicowanych usług finansowych banki wkrótce powinny objąć także średnie i duże firmy. Większość tych działań przybiera formę *bancassurance*, czyli powiązań banków i ubezpieczycieli, gdzie wspomniany *cross - selling* odbywa się na poziomie bankowych oddziałów. W najbliższej przyszłości, zdaniem ekspertów, spodziewać się możemy rozwoju nowych kanałów dystrybucji wielu usług finansowych, np. telefonbanking.

Te i inne elementy, wraz z zaostrzającą się konkurencją cenową i produktową, złożą się na nie najłatwiejsze czasy działalności dla wszystkich banków i firm ubezpieczeniowych. W nowym stuleciu przetrwają i liczyć się będą tylko te instytucje finansowe, które przedstawią najlepiej dopasowaną do potrzeb klienta ofertę.

CONNECTIONS OF BANKS WITH INSURANCES FIRMS AND PERSPECTIVES FOR THEIR DEVELOPMENT IN POLAND

S u m m a r y

Problems of theoretical and empirical character which focus on many aspects of a kind of activity called *bancassurance* have been touched in the article. Also an attempt was made to determine a set of conditions for future development of such a kind of banks' activity in Poland.

In the first part of the paper the Author has presented the very beginning of forming the idea of *bancassurance* in practice of banks and insurance firms against the background of changes occurring on the world financial market. Notions such as *cross-selling* and standardisation of financial services have been discussed – in tight relation with connections between banks and insurance firms.

Second part of the paper presents circumstances of such connections, an analysis of possible organisational forms as well as profits and risk resulting for a bank out of this activity. Particular attention has been drawn to a description of usefulness of banks' network in purchasing insurances services; basic differences between a bank service and an insurance service were also defined. These differences become very often an object of considerations upon the elements (for example: degree of target integration, culturally based conflicts, risk tolerance) which must necessarily be taken into account for to operate successfully the activity called *bancassurance*.

In the last part of the paper an evaluation of first examples of *bancassurance* in Poland was presented. In the measure where Polish national economy becomes more and more internationalised it seems to be justified to watch very carefully phenomenons happening on financial markets of highly developed Western countries. The Author puts forwards a thesis that in spite of many material obstacles the Polish commercial banks do have a real chance – if only high rate of economic growth is maintained – to successfully realise some more closer connections with insurances firms and, this way, to share a success.