

## BANCASSURANCE JAKO FORMA ALIANSÓW STRATEGICZNYCH PODMIOTÓW NA RYNKU FINANSOWYM

### *BANCASSURANCE AS A FORM OF STRATEGIC ALLIANCES OF COMPANIES ACTING ON THE FINANCIAL MARKET*

#### *Abstract*

*The aim of this article is an attempt to present the bancassurance, its causes, forms and directions of development, both in Poland and Western Europe, with particular emphasis on the objectives to be pursued through the implementation of a strategy to provide integrated financial services. The analysis was performed by taking into account the current global economic situation and trends in the banking and insurance sector.*

**Słowa kluczowe:** *bancassurance, współpraca bankowo-ubezpieczeniowa, alianse strategiczne*

**Nr klasyfikacji JEL:** *G22, G21, F23, G34*

#### **Wstęp**

W drugiej połowie ubiegłego wieku nasiliły się zjawiska w międzynarodowych stosunkach ekonomicznych, które w określony sposób oddziałują na poszczególne gospodarki. Należą do nich:

- wzrost tendencji integracyjnych,
- wiązanie określonych regionów świata ze sobą poprzez inicjowanie stref wolnego handlu, wspólnego gospodarowania (charakterystyczny w pierwszej połowie XX wieku izolacjonizm gospodarek narodowych ustępuje miejsca rynkom regionalnym, które łącząc się tworzą jeden rynek globalny – rozumiany jako jeden powszechny rynek światowy),
- podejmowanie bezpośrednich inwestycji kapitałowych w określonych krajach<sup>1</sup>

Postępujący proces intensyfikacji ekonomicznych, politycznych i kulturowych stosunków transgranicznych stał się cywilizacyjnym megatrendem we współczesnej gospodarce światowej<sup>2</sup>. Globalizacja, o której mowa, jest obecnie bardzo różnie postrzegana. Z jednej strony jako najbardziej zaawansowana forma międzynarodowej działalności gospodarczej, z drugiej zaś jako forma wzajemnego, najczęściej asymetrycznego oddziaływania we wszystkich sferach życia społecznego (od rynków międzynarodowych po kulturę). Pojęciem tym określa się także aktualny stan gospodarki światowej (w której nasilają się procesy umiędzynarodowienia, integracji), jak i pewien system zarządzania, przenikania struktur, wzrastającej roli korporacji transnarodowych, organizacji

---

\*mgr, asystent, Katedra Ekonomii Rozwoju, Instytut Ekonomii, UŁ

<sup>1</sup> H. Wojciechowski, *Przemiany na światowym rynku bezpośrednich inwestycji kapitałowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 555/1997, s. 152

<sup>2</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy*, Zyska i S-ka, Poznań, 1997 [w:] K.A. Kłosiński, A. Masłowski, *Globalizacja sektora usług w Polsce*, PWE, Warszawa 2005, s.17

międzynarodowych oraz sfer nauki, technologii i informacji<sup>3</sup>. Tak różnorodne ujęcie tego procesu wskazuje na jego ogromną złożoność i wieloaspektowość. Na obecny stan globalizacji jako immanentnej właściwości rozwoju ludzkości wpływ miały następujące, powiązane ze sobą zjawiska<sup>4</sup>:

- rozwój nowych technologii informacyjnych i ich szybkie rozpowszechnienie,
- wynikający z postępu technicznego istotny spadek kosztów transportu, telekomunikacji i komputeryzacji,
- globalizacja rynków finansowych oraz dynamiczny rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- zmiany w polityce gospodarczej większości krajów, zmierzające do otwarcia ich gospodarek,
- zmiany w rodzaju konkurencji między firmami oraz pojawienie się nowych strategii, stosowanych przez korporacje transnarodowe, opartych na poszukiwaniu tzw. aktywów strategicznych (*strategic assets seeking*), przesuwających tradycyjne granice między konkurencją a współpracą<sup>5</sup>.

Procesy globalizacji i internacjonalizacji, zachodzące w gospodarce światowej, nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie poszczególnych podmiotów gospodarczych. Globalizacja stwarza bowiem przedsiębiorstwom nowe możliwości ekspansji i poprawy efektywności, otwiera im drogę do większych rynków zbytu, a konsumentom zapewnia bardziej zróżnicowaną ofertę oraz niższe ceny dóbr i usług<sup>6</sup>. Krytycy tego procesu podkreślają fakt, że globalizacja prowadzi m. in. do wzajemnego uzależnienia zmiany kursów walutowych, stóp procentowych i cen akcji w różnych krajach, co w dalszej perspektywie zwiększa ryzyko wystąpienia kryzysów ekonomicznych i społecznych. Przedstawiciele tzw. pesymistycznego nurtu twierdzą także, że globalne megaprzedsiewzięcia, będące rezultatem fuzji i przejęć, stają się zbyt wielkie, by móc upaść, ponieważ będą w stanie przerzucić na podatników w wielu krajach koszty swoich błędów i niepowodzeń<sup>7</sup>.

Nie można jednak zapominać, że globalizacja stanowi także istotne wyzwanie w postaci międzynarodowej konkurencji. Tym samym wzrost umiędzynarodowienia firm, rosnące zaangażowanie ich w międzynarodową działalność produkcyjną, handlową i usługową wymaga zazwyczaj zmiany systemu zarządzania, rozwoju i poprawy kwalifikacji zarządu oraz wprowadzenia nowych strategii<sup>8</sup>.

Te swego rodzaju „idee integracyjne” znajdują odbicie w tworzonych międzysektorowych aliansach na rynku finansowym. Do nawiązania współpracy między partnerami z różnych sektorów dochodzi najczęściej wówczas, gdy poszczególne strony starają się rozszerzyć dotychczasowe rodzaje swojej działalności poprzez wejście na zupełnie nowe (pod względem technologicznym, produktowym) obszary działania. Porozumienia tego typu stanowią alternatywę dla procesu dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery podstawowe formy organizacyjne wprowadzania idei międzysektorowych porozumień:

- porozumienia dystrybucyjne (*distribution agreements*) pomiędzy bankami i towarzystwami ubezpieczeniowymi (dominujące w Niemczech),
- spółki *joint ventures* zakładane przez banki i towarzystwa ubezpieczeń (popularne szczególnie w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i we Włoszech),

---

<sup>3</sup> E. Okoń-Horodyńska, *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, AE w Katowicach 1999 [w:] K.A. Kłosiński, A. Masłowski, op. cit., s.17

<sup>4</sup> G. W. Kołodko, *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, WSPiZ, Warszawa 2001, s. 3-7

<sup>5</sup> *Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna*, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” PAN-Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa 1998, s. 42-43

<sup>6</sup> Ibidem, s. 53

<sup>7</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 53

<sup>8</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 196-197

<sup>9</sup> R. Pajewska, *Nowy sposób podnoszenia konkurencyjności*, „Finansista” 05/2002, s. 44

- fuzje oraz nabywanie akcji towarzystwa ubezpieczeniowego przez banki (występujące najczęściej w Holandii),
- zakładanie własnych towarzystw ubezpieczeniowych przez banki (spotykane głównie we Francji).

Zamieszczony poniżej schemat prezentuje stopień integracji poszczególnych form organizacyjnych porozumień międzysektorowych.



### Schemat 1. Alternatywne formy organizacyjne wdrażania strategii bancassurance

Źródło: T.C. Hoschka, *Bancassurance in Europe*, London, MacMillan, 1994, s.59; [w:] J. Lisowski, W. Jaworski, J. Ryć, *Formy i zakres współpracy banków i towarzystw ubezpieczeniowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 869/2000, s. 182

Każda ze wspomnianych form organizacyjnych wdrażania współpracy bankowo-ubezpieczeniowej ma swoje wady i zalety. Najbardziej krytykowane są jednak te formy, które charakteryzuje najniższy stopień integracji. Wśród najczęściej wymienianych słabych stron tego rodzaju powiązań wymienia się:

- pewną niestabilność powiązań,
- możliwość powstania rozbieżności w interesie poszczególnych stron<sup>10</sup>.

Część z tworzonych międzysektorowych porozumień może opierać się na współpracy dwóch równorzędnych sobie partnerów z sektora ubezpieczeń i bankowości. Z drugiej strony należy mieć na uwadze fakt, że zaangażowanie kapitałowe jednej firmy prowadzić może do podporządkowania sobie biorcy kapitału, ograniczenia jego swobody w prowadzeniu bieżącej działalności. Zagraniczny inwestor może wykorzystać wręcz krajowego partnera do łatwiejszego wejścia na dany rynek finansowy<sup>11</sup>. Po pewnym czasie dochodzi do rozwiązania aliansu lub stopniowego przejęcia całej

<sup>10</sup> J. Lisowski, W. Jaworski, J. Ryć, *Formy i zakres współpracy banków i towarzystw ubezpieczeniowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 869/2000, s. 182-183

<sup>11</sup> I. Jędrzejczyk, *Ponadnarodowe podmioty gospodarcze na rynku ubezpieczeniowym w Europie*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 869/2000, s. 168

partnerskiej firmy<sup>12</sup>. Jednak w wielu przypadkach rozpoczęcie międzysektorowej współpracy nie prowadzi do upadku lub przejścia jednego z partnerów. Działające w Polsce instytucje rynku finansowego powoli dostrzegają jej zalety. Kierują się przy tym, jak się wydaje, bardziej koniecznością stawienia czoła konkurencji – także zagranicznej – niż walką o oszczędności klienta, jak ma to miejsce na zachodzie Europy. Dodatkowo rynek ustrzeże się w ten sposób wyniszczającej walki konkurencyjnej między różnymi jego sektorami.

Należy zaznaczyć, że zmiany strukturalne, jakie dokonały się na rynku finansowym oraz rozwój konkurencyjnych form finansowania przedsięwzięć gospodarczych, spowodowały, że zmalało znaczenie banków jako pośredników finansowych. Ich zyski z tradycyjnych operacji finansowych zaczęły gwałtownie spadać. Rosnące z roku na rok zainteresowanie polisami na życie spowodowało znaczący odpływ kapitałów długoterminowych z banków. Dodatkowo, dzięki złagodzeniu ograniczeń dotyczących polityki lokacyjnej funduszy ubezpieczeniowych, stopa zwrotu z ich inwestycji zaczęła przewyższać oszczędności bankowe<sup>13</sup>.

Coraz bogatsze społeczeństwa zaczynają żądać zróżnicowanych, elastycznych usług bankowych. Dodatkowo rośnie wiedza klientów, rozeznanie ekonomiczne, inwestycyjne, zaś w formach zagospodarowania ich oszczędności przewagę zdobywają papiery wartościowe i produkty ubezpieczeniowe. Takie sytuacje, jak starzenie się społeczeństw czy niewydolność obecnych systemów emerytalnych, istotnie zwiększają popyt na ubezpieczenia.

Ostra walka o oszczędności społeczeństwa rozgrywa się między tradycyjnymi bankami, a instytucjami near banks (towarzystwa ubezpieczeniowe, budowlane kasy oszczędnościowe, domy maklerskie) i instytucjami non banks (korporacje produkcyjne, domy towarowe, domy sprzedaży wysyłkowej, firmy finansujące zakup samochodów). W efekcie instytucje te przystępują do łącznego, jednoczesnego świadczenia w jednym miejscu różnych dodatkowych usług. Banki, czy instytucje ubezpieczeniowe zatem, przyjmując tę strategię, dywersyfikują swoją ofertę, w celu zatrzymania przy sobie dotychczasowego kręgu klientów i utrzymania osiągniętego poziomu dochodowości. Towarzysząca temu coraz większa swoboda przepływu kapitału między poszczególnymi sektorami rynku finansowego, przyczyniła się do tworzenia rosnącej liczby porozumień kooperacyjnych, wśród których dominującą pozycję zajmują alianse strategiczne<sup>14</sup>.

## 2. Istota pojęcia bancassurance

Międzysektorowe alianse tworzone są szczególnie wtedy, gdy przekształcenia dwóch różniących się dziedzin działalności tworzą zjawisko synergii technologicznej lub handlowej.

Zintegrowana forma oferowania usług finansowych jest pomysłem europejskim. Do niedawna nie mogła się ona swobodnie rozwijać w USA, gdyż w kraju tym na przeszkodzie stały surowe regulacje prawne (Glass-Steagall Act<sup>15</sup>). Dziś na całym świecie rośnie udział produktów ubezpieczeniowych sprzedawanych w powiązaniu z szeroko rozumianymi produktami bankowymi.

Pierwszym nowożytnym przykładem bancassurance było rozpoczęcie sprzedaży ubezpieczeń przez niemiecką kasę oszczędnościową Sparkasse w roku 1778 r. W XIX wieku próby łączenia usług bankowych z ubezpieczeniowymi miały miejsce w Belgii (CGER- Caisse générale d'épargne et de

---

<sup>12</sup> Przykładem tego typu praktyk jest sposób, w jaki niemiecka firma Allianz AG wyparła z rynku ubezpieczeniowego Bank Gospodarki Żywnościowej, czy jedna z trzech największych austriackich firm ubezpieczeniowych Wiener Stadtische, która swoją ekspansję rozpoczęła od zakupu w 1998 r. 21 % akcji Bankowego Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji Heros S.A., by rok później posiadać udział rzędu 70 % kapitału akcyjnego firmy.

<sup>13</sup> R. Pajewska, op. cit., s. 44-45

<sup>14</sup> Ibidem, s. 45-46

<sup>15</sup> ustawa wprowadzona przez [Kongres Stanów Zjednoczonych](#) w 1933 roku, której głównym postanowieniem był zakaz łączenia działalności komercyjnej banków z [bankowością inwestycyjną](#). Na mocy ustawy powstało Federalne Biuro do spraw Ubezpieczania Depozytów (Federal Deposit Insurance Corporation), którego odpowiednikiem w Polsce jest [Bankowy Fundusz Gwarancyjny](#).

retraite), w Hiszpanii (Caixa of Barcelona) oraz we Francji (CNP-Caisse Nationale de Prévoyance Assurances). Prawdziwy rozwój „współczesnego” bancassurance przypada dopiero na drugą połowę XX wieku<sup>16</sup>.

W Europie pierwsze przykłady tego rodzaju współpracy pojawiły się już pod koniec lat 60-tych. W Niemczech pod hasłem „wszystko z jednej ręki” (niem. Alles aus einer Hand), powstał w latach 80-tych termin *allfinanz*<sup>17</sup>, we Francji – w tym samym czasie – termin *bancassurance*, natomiast w krajach anglosaskich – *financial services*, który to termin określał tworzące się konglomeraty finansowe, obejmujące zarówno banki, jak i ubezpieczycieli. Równolegle funkcjonowało w tym samym czasie pojęcie *assurfinance*<sup>18</sup>, określające sytuację, gdy firma ubezpieczeniowa świadczy swoim dotychczasowym klientom dodatkowe usługi finansowe, poza ubezpieczeniowymi<sup>19</sup>.

Wszystkie wymienione terminy oznaczają integrację produkcji, dystrybucji, popytu w ramach świadczenia wielu zróżnicowanych usług finansowych, oferowanych z początku osobom prywatnym, a z czasem również firmom. Należy zaznaczyć, że nie są to zmiany rewolucyjne, banki bowiem od dawna starały się dostarczać klientom różne rodzaje usług. Jednakże z pewnością nowością był fakt, że instytucje te zaczęły aktywnie pośredniczyć w sprzedaży usług ubezpieczeniowych.

### 3. Cele bancassurance

Bancassurance stanowi odpowiedź na trendy panujące w sektorze europejskich instytucji finansowych. Wśród nich na uwagę zasługują:

- dostosowanie struktury instytucji finansowych do oferowanych klientom usług i produktów,
- wchodzenie na rynek usług finansowych instytucji pozabankowych,
- dążenie do świadczenia wszystkich usług przez jedną instytucję,
- rozwój bezpośrednich kanałów dystrybucji usług finansowych.

---

<sup>16</sup> J. Lisowski, W. Jaworski, J. Ryc, op. cit., s.181

<sup>17</sup> *Allfinanz* to forma więzi funkcjonalnej dwóch lub więcej podmiotów należących do różnych segmentów rynku finansowego. W efekcie podmioty te wychodzą z ofertą produktu finansowego spełniającego funkcje charakterystyczne dla różnych segmentów rynku finansowego. W wyniku *allfinanz* podmiot posiadający zezwolenie na określoną typową dla swego segmentu usługę oferuje czynność finansową zgodnie z posiadanym zezwoleniem oraz pośredniczy w sprzedaży innej usługi finansowej, realizując sprzedaż wiążaną. Nazwa ta stosowana jest na rynkach niemieckojęzycznych. Najbardziej obrazowym wyjaśnieniem istoty *allfinanz* jest porównanie do supermarketu, w którym klient nabywa jednocześnie najszerszą gamę produktów finansowych. Dla zapewnienia zintegrowanej obsługi klientów grupy kapitałowe funkcjonujące na rynku finansowym coraz częściej uruchamiają firmy wyspecjalizowane w dystrybucji produktów finansowych podmiotów tworzących grupę. Zajmują się one sprzedażą produktów ubezpieczeniowych, bankowych, oraz innych instrumentów finansowych takich jak fundusze inwestycyjne, fundusze emerytalne, leasing, faktoring itp.. Firmy takie nazywa się "finansowymi supermarketami". Stanowią one zintegrowany kanał dystrybucji instrumentów finansowych grup kapitałowych lub rzadziej - firm współpracujących na zasadzie wspólnego przedsięwzięcia.

<sup>18</sup> *Assurfinance* to forma więzi funkcjonalnej ubezpieczyciela i podmiotu należącego do innego segmentu rynku finansowego. W efekcie zakład ubezpieczeń oferuje produkt ubezpieczeniowy uzupełniony o inną usługę finansową. Dla tej formy nie jest istotna więź kapitałowa łącząca (lub nie) różne podmioty rynku finansowego. Istotna jest sprzedaż ubezpieczenia uzupełnionego o usługę finansową typową dla innego segmentu rynku finansowego. W wyniku *assurfinance* ubezpieczyciel oferuje ubezpieczenie zgodne z posiadanym zezwoleniem oraz pośredniczy w sprzedaży nietypowej dla ubezpieczeń usługi finansowej. Przykładami mogą być udzielane przez zakłady ubezpieczeń na życie pożyczki do poziomu wartości pieniężnej ubezpieczenia lub sprzedaż ubezpieczeń na życie z funduszem inwestycyjnym.

<sup>19</sup> T.P. Lenart, S. Nowak, Dystrybucja ubezpieczeń tradycyjna czy na rynku elektronicznym? [w:] Problemy i kierunki unormowań rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce – konferencja zorganizowana przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, 22.3.2002.

Powyższe tendencje prowadzą do zaostrzenia się konkurencji na rynku usług finansowych, obniżenia się marż i poszukiwania alternatywnych metod uzyskania wymaganego przez akcjonariuszy zwrotu na kapitale. Poprzez łączenie działalności bankowej z ubezpieczeniową można zrealizować następujące cele:

- zdywersyfikować źródła przychodów,
- zdobyć nowe kanały dystrybucji,
- lepiej wykorzystać specjalistów (możliwe przenoszenie ich wraz z zapotrzebowaniem na określone usługi w ramach grupy bankowo-ubezpieczeniowej),
- oferować pakiet usług oraz skrócić czas na opracowywanie nowych produktów,
- podnieść wskaźniki rentowności kapitału,
- pozyskać nowych klientów i wzmocnić pozycję konkurencyjną.

Szczególnie istotnym aspektem bancassurance są osiągnięte efekty synergii<sup>20</sup>, w którym można wyróżnić następujące poziomy<sup>21</sup> i rodzaje<sup>22</sup>.

**Tabela 1**

**Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance**

<b>POZIOMY SYNERGII</b>	<b>RODZAJE SYNERGII</b>
<p><b>poziom operacyjny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• większa sprzedaż przy stałych kosztach operacyjnych i kosztach dystrybucji (tzw. koncepcja allfinanz – wszystkie usługi po jednym dachem);</li> </ul>	<p><b>synergia funkcjonalna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowywanie produktu (wykorzystanie wiedzy i technologii partnera, wspólne finansowanie, wspólne wydatki na badania i rozwój),</li> <li>• dystrybucja (większa efektywność wykorzystania personelu, infrastruktury technicznej, wartości niematerialnych i prawnych),</li> <li>• sprzedaż i obsługa posprzedażowa (zwiększenie wolumenu sprzedaży, wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, tworzenie wspólnych aplikacji, programów informatycznych);</li> </ul>
<p><b>poziom taktyczny synergii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspólna kampania reklamowa,</li> <li>• ułatwione dotarcie do klienta,</li> <li>• zintegrowany monitoring sytuacji finansowej klienta,</li> <li>• optymalizacja korzyści współpracy z klientem,</li> </ul>	<p><b>synergia marketingowa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• badania prowadzone nad produktem (wspólne wydatki na badania i rozwój i opracowywanie nowego produktu, wspólnie dokonywane analizy rynkowe),</li> <li>• pozyskiwanie klientów oraz podnoszenie poziomu lojalności (poprawa wizerunku firm, wspólne wydatki na reklamę i promocję, korzyści dla klientów)</li> </ul>
<p><b>poziom strategiczny synergii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca w zakresie skoordynowanej</li> </ul>	<p><b>synergia finansowa</b></p>

<sup>20</sup> W przypadku związków bankowo-ubezpieczeniowych o występowaniu efektów synergii w zakresie prowadzonej współpracy można mówić wówczas, gdy korzyści z integracji są większe niż suma korzyści obu firm osiągnięta w przypadku ich odrębnego funkcjonowania.

<sup>21</sup> J. Gwiżdżała, D. Kowalczyk, M. Sadowski, *Holdingi finansowe banków i towarzystw ubezpieczeniowych podstawą nowego ładu finansowo-bankowego w Polsce* [w:] *Finanse i bankowość – dźwignie wzrostu gospodarczego*, część I: *Finanse publiczne. Bankowość i ubezpieczenia*, Uniwersytet Szczeciński, 1998, str. 242.

<sup>22</sup> M. Swacha-Lech, *Bancassurance. Sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa, 2008, s. 15-23

<p>gospodarki kapitałowo-pieniężnej,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>współpraca rynkowa (łączenie potencjałów banku i towarzystwa ubezpieczeniowego oraz podmiotów zależnych; zintegrowana polityka wobec klienta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poprawa płynności finansowej,</li> <li>poprawa rentowności (spadek poziomu ponoszonych kosztów jednostkowych, racjonalizacja prowadzonej polityki kosztowej, poprawa efektywności generowania zysków oraz ich stabilności, dywersyfikacja źródeł dochodów);</li> </ul>
---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych

Dla banków bancassurance jest szansą na dywersyfikację oferty i dodatkowe dochody. Dla towarzystw ubezpieczeniowych jest to narzędzie do zwiększenia stopnia penetracji rynku i zwiększenia wielkości składek. Dla klienta może to oznaczać redukcję opłat, podwyższoną jakość usług finansowych i dostęp do wielu produktów rynku finansowego i kapitałowego w jednym miejscu i czasie. Wyróżnić można pewne wspólne korzyści wynikające ze strategii bancassurance<sup>23</sup>:

- wyższa jakość obsługi klienta (zaufanie, prostota i jakość dla klienta w jednym miejscu),
- lepsze wykorzystanie aktywów (np. duże, dotychczas bezużyteczne bazy danych o klientach),
- zwiększenie przychodów (przy dużym nacisku na utrzymywanie długoterminowych relacji z klientami jako prawdziwym wyznaczniku sukcesu),
- jakość kultury sprzedaży,
- mniejsza rotacja personelu, w związku z intensywnymi szkoleniami i motywacyjnymi schematami wynagradzania,
- lepsze możliwości wdrażania programu CRM (*Customer Relationship Management*) i tzw. krzyżowej sprzedaży produktów i usług (*cross-selling*)<sup>24</sup><sup>25</sup>.

#### 4. Zalety bancassurance

Bancassurance dostarcza więcej bezpieczeństwa (mniej ryzyka) za niższą cenę, przy jednoczesnym zwiększeniu wygody korzystania z usług finansowych. Inteligentne powiązanie usług ubezpieczeniowych i finansowych przynosi korzyści klientom, bankom i zakładom ubezpieczeń. Po stronie dostawców usług finansowych czynnikami motywującymi rozwój bancassurance było dążenie do koncentracji kapitału i utrzymania zdolności konkurencyjnej w obliczu nasilających się procesów fuzji, przejść o charakterze globalnym oraz optymalizacja wykorzystania sieci dystrybucyjnych, które w przypadku tradycyjnej bankowości i rynku ubezpieczeń rozwijały się w sposób odmienny. Ich wykorzystanie dla zaoferowania kompleksowych usług finansowych pozwala osiągnąć efekt skali

<sup>23</sup> J. Grygutis, *Bancassurance – Europejski trend na polskim rynku finansowym*, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów: *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, 22-24 IX 2003, Dymaczewo 2003; <http://www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/GRYGUTIS-Torun.pdf>

<sup>24</sup> Na rozwiniętych rynkach finansowych sprzedaż produktów typowych dla danego segmentu rynku połączona jest coraz częściej ze sprzedażą usług komplementarnych typowych dla innych segmentów tego rynku. Integracja funkcjonalna podmiotów reprezentujących różne segmenty umożliwia dystrybucję produktu finansowego wygenerowanego w innym podmiocie. Usługa komplementarna wygenerowana przez jeden podmiot rynku finansowego jest dołączana do bazowej usługi finansowej generowanej zgodnie z zezwoleniem przez inny podmiot. W rezultacie takich zabiegów inwestorzy mogą osiągać korzyści z różnych segmentów rynku finansowego. Usługobiorcy z kolei mogą w jednym miejscu nabyć zintegrowaną usługę. Typowymi przykładami mogą być: ubezpieczone kredyty hipoteczne, oraz ubezpieczenie na życie z funduszem inwestycyjnym, w ramach którego zakład ubezpieczeń "przejmuje" ryzyko życiowe a towarzystwo funduszy inwestycyjnych zapewnia usługę wspólnego inwestowania gromadzonych kapitałów.

<sup>25</sup> J. Grygutis, op. cit.

przy ograniczonych nakładach inwestycyjnych<sup>26</sup>. Specyfika kontaktów z klientami powoduje, że banki dysponują dobrymi informacjami o sytuacji finansowej swoich klientów, z kolei towarzystwa ubezpieczeniowe są często lepiej poinformowane o innych aspektach współpracy z klientami, a więc dysponują danymi istotnymi dla oceny ryzyka współpracy<sup>27</sup>. Poprzez sprzedaż usług bancassurance banki uzyskują korzyści związane ze zwiększeniem swoich obrotów, pozyskiwaniem nowych klientów oraz dalszą dywersyfikację źródeł dochodów. Ponadto bank oferujący usługi tego typu umacnia swój wizerunek nowoczesnego i kompetentnego doradcy finansowego, co przyczynia się do zwiększenia lojalności klientów wobec banku. We współpracy z towarzystwami ubezpieczeniowymi banki wykorzystują bowiem koncepcję tzw. bankowości relacyjnej, według której bezpośrednie i długotrwałe kontakty z klientem znacznie ułatwiają bankom sprzedaż innowacji produktowych. Poza tym w niektórych przypadkach, dobrze dobrany pakiet usług ubezpieczeniowo – bankowych może pozwolić na istotne zmniejszenie ryzyka ponoszonego przez bank, związanego z kredytowaniem danego podmiotu<sup>28</sup>. Z kolei towarzystwa ubezpieczeniowe zyskują dodatkowy kanał dystrybucji swoich usług (jak pokazują badania – często skuteczniejszy od tradycyjnego, jakim jest agent ubezpieczeniowy), co w efekcie przynosi wzrost liczby klientów i dochodów. Dodatkowo sprzedaż poprzez sieć placówek bankowych obniża znacząco koszty dystrybucji ubezpieczeniowych usług, co przyczynia się do poprawy efektywności prowadzonej działalności.

Należy jednak podkreślić, że największe korzyści osiąga klient, który otrzymuje kompleksową ofertę finansową i oszczędza czas, mając możliwość załatwienia wszystkich swoich spraw w jednym miejscu. Klienci zainteresowani taką ofertą, coraz częściej oczekują dostępu do produktów ubezpieczeniowych w placówkach bankowych. Część usług ubezpieczeniowych otrzymują nawet bezpłatnie, w ramach programów lojalnościowych.

Kompleksowa oferta bancassurance jest korzystniejsza od odrębnego zakupu poszczególnych usług bankowych i ubezpieczeniowych, szczególnie w przypadku, gdy jest powiązana z dokładną analizą indywidualnych potrzeb klienta korporacyjnego. Właściwie dobrany pakiet bancassurance nie tylko lepiej zaspokoi jego potrzeby finansowe, ale również zabezpieczy go przed różnymi rodzajami ryzyka związanego z prowadzoną działalnością. Rozbudowane pakiety bancassurance pozwalają klientom maksymalizować zyski z posiadanych wolnych środków i sprawnie nimi zarządzać, finansować działalność w okresach niedoborów finansowych oraz zabezpieczać się przed ewentualnymi stratami wynikającymi ze zdarzeń losowych<sup>29</sup>.

Podkreślenia wymaga fakt, że oferowanie klientowi zintegrowanego pakietu usług finansowych wymaga uniwersalnej wiedzy i przygotowania opiekuna klienta. Kwestią nierozdzielnie związaną z bankowością ubezpieczeniową jest konieczność poznania przez bank specyfiki działalności ubezpieczeniowej, zwłaszcza wszelkich zagadnień prawnych<sup>30</sup>.

Inną kwestią, która bank musi wziąć pod uwagę, jest praktyczna strona strategii bankowości ubezpieczeniowej. Wiąże się ona z kluczowymi zagadnieniami, tj. w/w *cross-sellingiem* oraz standaryzacją usług. Standaryzacja jest związana z samą ideą *allfinanz* i bankowości ubezpieczeniowej, czyli z dążeniem, aby poszerzona o ubezpieczenia oferta usług banku była w dalszym ciągu zrozumiała i prosta, a jednocześnie nie wymagała zbyt częstych konsultacji ze specjalistami. Niekiedy jednak standaryzacja usług może być postrzegana niekorzystnie, ponieważ może powodować obniżenie jakości usług. Proponuje się zatem, aby równocześnie ze standaryzacją bank rozważył możliwość wprowadzenia obniżki opłat i prowizji. Dzięki zjawisku sprzedaży dodatkowej i standaryzacji usług klient zyskuje nieograniczone możliwości wyboru wielu usług finansowych w jednym miejscu, elastycznego skorzystania z pojawiających się innowacji, z coraz bogatszej palety instrumentów finansowych.

---

<sup>26</sup> Czy w Polsce klientom korporacyjnym opłaca się korzystać z pakietów usług oferowanych w ramach bancassurance, czy też raczej korzystać z usług bankowych i ubezpieczeniowych osobno?, „Finansista” 05/2002, s. 8

<sup>27</sup> Ibidem, s. 9

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> R. Pajewska, op. cit., s.45



Odniesienie sukcesu w bankowości ubezpieczeniowej gwarantują:

- redukcja kosztów,
- dywersyfikacja oferty produktowej,
- zwiększona siła bazy kapitałowej.

Poza tym wykształciło się wiele czynników, od których zależy powodzenie sojuszu ubezpieczeniowo – bankowego. Do najważniejszych z nich należą:

- osiągnięcie takiego poziomu sprzedaży dodatkowej, aby obserwowany spadek wielkości depozytów bankowych w pełni został pokryty przez efekty działania popytu łącznego,
- doprowadzenie standaryzacji oferty usług ubezpieczeniowo – bankowych do takiego poziomu, przy którym koszty działalności będą minimalne i możliwe będzie nawiązanie walki konkurencyjnej na rynku drogą zmian w wysokości stosowanej marży,
- racjonalnie uzasadniona i całkowita integracja obu organizacji, od szczebla menedżerskiego, poprzez technologię aż do kadry, łącznie z przyjęciem wspólnej nazwy zintegrowanych produktów,
- wysoka renoma banku / towarzystwa ubezpieczeniowego,
- dobre przygotowanie merytoryczne kadry banku / towarzystwa ubezpieczeniowego oraz wysokie umiejętności sprzedaży,
- dostosowanie oferty do nowych warunków zbytu.

## 5. Ryzyko wynikające ze stosowania bancassurance

Wymieniając zalety typowe dla sojuszy ubezpieczeniowo – bankowych nie można nie dostrzec związanego z nimi ryzyka. Jest to między innymi:

- wiązanie jakości produktu towarzystwa ubezpieczeniowego / banku z marką współpartnera w przypadku ich złej jakości,
- problem konfliktu tradycyjnych pośredników ubezpieczeniowych z towarzystwem ubezpieczeniowym w świetle współpracy z bankiem,
- problem motywowania i wynagradzania pracowników banku w związku z prowadzoną przez nich sprzedażą produktów ubezpieczeniowych<sup>31</sup>.

Na uwagę zasługują także ograniczenia prawne dotyczące stopnia łączenia działalności bankowej i ubezpieczeniowej w jednej organizacji. W procesie tworzenia bancassurance występuje też szereg ryzyk związanych np. z odmiennym charakterem sprzedaży usług bankowych i ubezpieczeniowych, rozbudowaniem struktur organizacyjnych. Połączone struktury banku i ubezpieczyciela mogą być nadmiernie wrażliwe na wahania koniunktury. Teoria ryzyka systemowego wskazuje, że problemy z płynnością jednej instytucji finansowej mogą spowodować podobne problemy u pozostałych uczestników systemu finansowego, wywołując w konsekwencji kryzys finansowy i gospodarczy<sup>32</sup>. Najczęstszym błędem popełnianym w wycenie łączenia działalności przedsiębiorstw jest przeszacowanie efektu synergii. Relacja wycen efektu synergii przeszacowanych do wycen niedoszacowanych wynosi około 4:1<sup>33</sup>. Dlatego też sugeruje się, by powstanie każdego aliansu bankowo-ubebezpieczeniowego było poprzedzone wnikliwymi badaniami rynku, a wdrożenie oferty zintegrowanych usług finansowych odbyło się stopniowo. Do mierzenia efektywności bancassurance stosuje się następujące mierniki SVA (ang. *Shareholder Value Added*), EVA (*Economic Value Added*) czy CFROI (*Cash Flow Return On Investment*).

Problemy tej współpracy znajdują także swe odbicie w zarzutach stawianych przez klientów:

<sup>31</sup> J. Lisowski, W. Jaworski, J. Ryć, op. cit., s. 185

<sup>32</sup> W. Rogowski, *Koncentracja na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt” nr 5/2001 [w:] J. Grygutis, op. cit.

<sup>33</sup> P.J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 155.

- zbyt daleko posunięta standaryzacja usług,
- stosowanie praktyk monopolistycznych,
- zbyt łatwy dostęp ubezpieczycieli do baz danych o klientach banku,
- próby szantażu, polegające na tym, że odmawia się klientowi udzielenia kredytu bankowego, jeśli ten nie zdecyduje się na zakup wskazanej mu polisy ubezpieczeniowej z zaprzyjaźnionego towarzystwa.

## 6. Przykłady bancassurance

Banki szczególnie zainteresowanie wykazują ubezpieczeniami na życie. Oto najważniejsze przesłanki i motywy stosowania takiej właśnie strategii:

- ubezpieczenia na życie, zwane również długoterminowym oszczędzaniem, stanowią największe zagrożenie dla konkurencyjności usług depozytowo – kapitałowych banku,
- duża atrakcyjność polis życiowych ze względu na preferencje podatkowe dla ich nabywców,
- względna prostota, w stosunku do ubezpieczeń majątkowych i osobowych, zasad funkcjonowania i obsługi polis życiowych,
- posiadanie rozbudowanej bazy o klientach banku jest bezcenną podstawą zapoczątkowania ekspansywnej akcji sprzedaży ubezpieczeń,
- zwiększenie wartości i dywersyfikacja źródeł przychodów banku,
- duża i uznana renoma nazwy, wizerunku banku na rynku może być szansą na zdobycie zaufania nowych klientów zainteresowanych kupnem polisy,
- dystrybucja produktów ubezpieczeniowych w sieci bankowej okazuje się tańsza od tradycyjnej formy stosowanej w towarzystwach ubezpieczeniowych (tj. poprzez oddziały, agentów),
- wysoka komplementarność produktów bankowych z produktami ubezpieczeniowymi (np. ubezpieczenie samochodu przy kredycie na jego zakup, polisa życiowa wraz z kredytem hipotecznym)<sup>34</sup>.

O ile w bankowości ubezpieczeniowej najczęściej inicjatorami porozumień są banki, o tyle w strategii ubezpieczeń bankowych jest odwrotnie. Już obecnie w wielu rozwiniętych krajach o liberalnej polityce ubezpieczyciele, wykorzystując własną sieć agentów i przedstawicielstw, podejmują się takich czynności, jak udzielanie pożyczek i gwarancji. Operacje czekowe, terminowe operacje finansowe, obrót wierzytelnościami, a także zlecenia dotyczące emisji papierów wartościowych, ciągle jeszcze pozostają dla firm ubezpieczeniowych zastrzeżone. Zależnie od uregulowań prawnych, działalność ubezpieczeniowo – bankową ubezpieczyciele mogą prowadzić w formie odrębnej kapitałowo i organizacyjnie spółki lub na podstawie istniejących przepisów, uzyskanego stosownego zezwolenia od lokalnych władz. Sektorem szczególnie atrakcyjnym dla firm ubezpieczeniowych jest bankowość komercyjna, zarówno detaliczna, jak i inwestycyjna.

Jednym z najczęściej spotykanych wspólnych produktów bankowo – ubezpieczeniowych jest ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków (w tym utraty zdolności do pracy), ubezpieczenie domu, mieszkania i jego zawartości przed kradzieżą, ogniem, czy włamaniem połączone z kredytem hipotecznym i budowlanym zaciągniętym na okres nawet kilkunastu lat. Dodatkowo istnieje możliwość uruchomienia bezpłatnych zielonych linii, tzw. 24-godzinnego serwisu pomocowego (tzw. service helpline) oraz serwisu pomocy prawnej (tzw. legal advice helpline), prowadzonych przez towarzystwa, które służą do zawierania nowych umów ubezpieczenia oraz do odpowiedzi na pytania i realizacji roszczeń odszkodowawczych zgłaszanych przez osoby ubezpieczone<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> R. Pajewska, op. cit., s. 45

<sup>35</sup> Ibidem, s. 46

Innym przykładem wzajemnej współpracy może być ubezpieczenie regularności spłat rat kredytu hipotecznego, samochodowego, ratałnego. Usługa ta sprowadza się do połączenia z ubezpieczeniem kredytu i obejmuje ubezpieczenie spłaty zaległych wierzytelności banku do określonej w umowie ubezpieczenia kwoty dla ustalonych kredytobiorców<sup>36</sup>.

Stosunkowo mało znane jest ubezpieczenie posiadaczy rachunków osobistych, lokacyjnych, depozytów. Oferta ubezpieczeniowa obejmuje w tym przypadku ubezpieczenie na życie lub od następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW) i jest często traktowana jako premia dla najważniejszych segmentów klientów banku. Może to stanowić szansę na wieloletnie utrzymanie rachunku w tym samym banku, nawet w wypadku, gdy oprocentowanie wkładów staje się coraz mniej korzystne<sup>37</sup>. Ubezpieczenie salda debetowego rachunku klienta oferowane jest na wypadek śmierci lub nieszczęśliwego wypadku, powodującego utratę zdolności do pracy. Ewentualne saldo debetowe powstałe na rachunku jest pokrywane przez wypłatę z tytułu ubezpieczenia<sup>38</sup>.

Dość często spotykane jest na rynku ubezpieczenie turystyczne (od kradzieży pieniędzy, poprzez koszty leczenia po wypadku za granicą) oraz ubezpieczenie od zgubienia karty płatniczej, itp. Usługa ta może być oferowana wraz z kredytem wakacyjnym lub przy sprzedaży kart kredytowych, płatniczych. Okres ubezpieczenia można wydłużyć do jednego roku i objąć ochroną także najbliższą rodzinę klienta banku. Można również urozmaicić ofertę o ubezpieczenie bagażu w podróży, od opóźnień w podróży<sup>39</sup>.

Szeroko stosowane są także ubezpieczenia komunikacyjne przy korzystaniu z usług bankowych. Stanowią one uzupełnienie oferty kredytu na zakup samochodu i stwarzają także dodatkową możliwość ubezpieczenia dla pozostałych klientów, często podróżujących własnym samochodem w odległych trasach. Spotkać można również połączenie kredytu eksportowego i jego ubezpieczenie.

## 7. Rozwój bancassurance w Europie Zachodniej i USA

Integracja działalności na rynku finansowym wywołała zjawisko synergii popytowej, w której popyt na jeden typ usługi finansowej rodzi popyt na inne, często o komplementarnym charakterze (np. zainteresowanie klientów kredytem bankowym na zakup samochodu czy mieszkania, którzy mogą stać się potencjalnymi nabywcami polisy ubezpieczeniowej lub ubezpieczenia samochodu). Mimo dużej konkurencji ze strony innych instytucji finansowych (alternatywą dla polisy na życie może być z powodzeniem obligacja rządowa lub bankowy depozyt, zaś dla rachunku bankowego – operacje na rynku pieniężnym) działalność bancassurance cieszy się coraz większą popularnością. W Europie Zachodniej większość produktów tego typu związana jest z szeroko pojętymi ubezpieczeniami na życie. We Francji udział banków w dystrybucji ubezpieczeń życiowych rósł dynamicznie od lat osiemdziesiątych, a pod koniec lat dziewięćdziesiątych banki zaczęły również sprzedawać ubezpieczenia majątkowe. Większość banków francuskich ma podpisane umowy marketingowe z ubezpieczycielami na życie albo bezpośrednie udziały kapitałowe w tych podmiotach. Najważniejszym czynnikiem sprzyjającym bancassurance we Francji były oszczędności, jakie można było osiągnąć w kosztach dystrybucji w porównaniu z tradycyjnymi kanałami dotarcia do klienta. Spotykany jest również pogląd, że powodzenie bancassurance związane było z wewnętrznymi słabościami rynku ubezpieczeniowego, małą konkurencją oraz niskimi kwalifikacjami agentów ubezpieczeniowych<sup>40</sup>.

W Holandii natomiast siedziby mają jedne z największych światowych konglomeratów finansowych oferujące pełny zakres usług bankowych, inwestycyjnych i ubezpieczeniowych. Są to:

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ibidem, s. 47

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> N. Genetay, P. Molyneux, *Bancassurance*, New York St. Martin's Press Inc 1998, p. 79

ABN-Amro, ING, Rabobank i Fortis. Rabobank pełni funkcję banku centralnego dla banków spółdzielczych w Holandii, oferujących produkty ubezpieczeniowe – zarówno życiowe jak i majątkowe. Dodatkowo, Rabobank wszedł w alians z Robeco – jednym z największych niezależnych europejskich podmiotów zarządzających funduszami inwestycyjnymi.

Fortis Group zaś powstała w wyniku integracji banku detalicznego, ubezpieczyciela oraz banku inwestycyjnego. W ING Group, jednej z najbardziej rozbudowanych i najbardziej znanych grup finansowych w Europie, postanowiono zintegrować poszczególne grupy usług finansowych i w tym celu w 1994 r. utworzono jeden zarząd dla bankowości i ubezpieczeń. ING kontynuuje swój rozwój poprzez przejęcia kolejnych podmiotów, jak zakup brytyjskiego banku Barrings oraz kilku firm ubezpieczeniowych w USA, a także Banku Śląskiego w Polsce<sup>41</sup>. ABN Amro powstał w 1990r. z fuzji dwóch największych holenderskich banków. Trzy lata po połączeniu bank utworzył swoje towarzystwo ubezpieczeniowe.

Regulacje dotyczące rynku finansowego w Wielkiej Brytanii powstały w wyniku długoletniego procesu zmian legislacyjnych oraz uważane są za jedne z najbardziej wyważonych tak, by pogodzić stabilność systemu z dynamiką rozwoju. Brytyjski rynek finansowy uchodzi za bardzo konkurencyjny. Sukcesy banków i ubezpieczycieli brytyjskich w skali międzynarodowej można po części przypisać ustawodawstwu, które pozwalało na innowacje i przedsiębiorczość. Na uwagę zasługuje m.in. Building Societies Act z 1986 r., który zrównał pozycję konkurencyjną towarzystw budowlanych i banków komercyjnych. Ustawa ta dopuszczała dla tych podmiotów posiadanie własnej firmy ubezpieczeniowej oraz możliwość przekształcenia towarzystwa w bank komercyjny. Wzmocniło to konkurencję na rynku usług finansowych i doprowadziło do wykształcenia różnorodnych form bancassurance<sup>42</sup>.

Wszystkie cztery największe banki komercyjne Wielkiej Brytanii (Barclays, National Westminster, Midland i Lloyds TSB) są konglomeratami finansowymi. Oferują one większość usług z zakresu bankowości inwestycyjnej, będąc jednocześnie zaangażowanymi w działalność ubezpieczeniową. Bankowe towarzystwa ubezpieczeń na życie używają różnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń, choć najważniejszym celem pozostaje sprzedaż produktów ubezpieczeniowych dla klientów banku. Barclays Life sprzedaje ubezpieczenia życiowe trzema kanałami: poprzez sprzedaż bezpośrednią, brokerów ubezpieczeniowych i przedstawicieli oraz w oddziałach banku. Ostatni kanał dystrybucyjny generuje ponad 90% sprzedaży i opiera się na dwóch filarach: przeszkolonych w zakresie ubezpieczeń pracownikach banku i pracownikach Barclays Life pracujących w oddziałach banku. Powyższy schemat jest powszechnie stosowany w Wielkiej Brytanii. Bardzo ważna w tym rozwiązaniu jest ścisła współpraca pracowników banku i ubezpieczyciela. Jednym z prekursorów bancassurance w Wielkiej Brytanii jest Lloyds TBS, który powstał w 1995 r. z połączenia banków Lloyds oraz Trustee Savings (TBS). Podstawowym czynnikiem wpływającym na rozwój bancassurance w Wielkiej Brytanii były wysokie koszty tradycyjnej dystrybucji ubezpieczeń. Na tym bardzo dobrze rozwiniętym rynku ubezpieczeń powstały długoletnie relacje ubezpieczyciel-pośrednik. Powiązania te wraz ze wzrostem konkurencyjności rynku zaczęły być relatywnie coraz droższe. W ten sposób pojawiła się potrzeba stworzenia przy udziale banków nowych tańszych metod dystrybucji polis. Innym czynnikiem wpływającym na powodzenie bancassurance jest tendencja Brytyjczyków do lojalności wobec jednej instytucji finansowej, którą w odróżnieniu np. od Amerykanów, jest w ich przypadku bank. Wzrastająca konkurencja na rynku usług finansowych powoli to zmienia, jednak w dalszym ciągu lojalność i zaufanie do banków w Wielkiej Brytanii są duże<sup>43</sup>. W USA prawie wszystkie duże banki oferują swoim klientom usługi w ramach bancassurance. W Europie już ponad 50 % wszystkich składek w sektorze ubezpieczeń na życie pozyskiwane jest za pośrednictwem tej formy współpracy ubezpieczeniowo – bankowej. Należy podkreślić, że w poszczególnych krajach europejskich udział sektora bancassurance w zbiorze składki z życiowych ubezpieczeń jest bardzo zróżnicowany i waha się w granicach od 18 do 75 % w zależności od lokalnych uwarunkowań. W Polsce natomiast udział w przychodach krajowych ubezpieczycieli jest dość skromny. Niskie wartości

---

<sup>41</sup> 13.01.1994 ING nabył 2,4 mln akcji Banku, co stanowiło 25,9% kapitału akcyjnego

<sup>42</sup> P.V. Burdon, *Profiting from bancassurance: choosing the right route*, Britannia Life Limited, 1995

<sup>43</sup> J. Grygutis, op. cit.

świadczą o tym, że ta forma produktów finansowych jest jeszcze w początkowej fazie rozwoju. Należy jednak przypuszczać, że światowa tendencja do integracji usług ubezpieczeniowych i bankowych zostanie wkrótce upowszechniona na szerszą skalę także na rynku polskim, ze względu na jej istotne uzasadnienie ekonomiczne<sup>44</sup>.

## 8. Bancassurance w Polsce

Działające w Polsce instytucje rynku finansowego powoli dostrzegają zalety współpracy pomiędzy zakładami ubezpieczeniowymi a bankami. Kierują się przy tym bardziej koniecznością stawienia czoła zagranicznej konkurencji, a nie walką o oszczędności klienta, jak ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej.

Pierwsze próby stosowania tego typu strategii działania na rynku polskim zostały wprowadzone przez zagraniczne instytucje, między innymi światowego potentata o holenderskim rodowodzie ING Group (holdingu, który powstał poprzez fuzję największego towarzystwa ubezpieczeniowego Nationale – Nederlanden i trzeciego holenderskiego banku Postbank), który wszedł na polski rynek poprzez wykupienie znacznego pakietu akcji w Banku Śląskim. W końcu 1998 roku blisko jedna trzecia firm ubezpieczeniowych w Polsce miała już bankowego partnera. Zjawisko to rozwija się szybko, o czym świadczą codzienne doniesienia o angażowaniu się kapitałowym i operacyjnym banków i towarzystw ubezpieczeniowych we wzajemną działalność. Ożywienie na polskim rynku bancassurance, które nastąpiło po roku 2000, miało kilka przyczyn. Jedną z nich była ostra konkurencja na rynku bankowym, szczególnie w segmencie produktów kredytowych. Drastyczny spadek marż zmusił banki do dywersyfikacji źródeł przychodów, a tym samym poszerzania oferty o atrakcyjne pod tym względem produkty ubezpieczeniowe. Sytuacja ta zbiegła się w czasie z boorem na rynku mieszkaniowym i ogromnym popytem na kredyty hipoteczne, zwykle powiązane ubezpieczeniami. Dla szybkiego rozwoju bancassurance w Polsce nie bez znaczenia były również uwarunkowania prawno-podatkowe, takie jak "podatek Belki" oraz regulacje antylichwiarskie<sup>45</sup>.

Ze względu na ciągle dokonujące się zmiany, nawiązywanie coraz to nowszych powiązań kooperacyjnych, wycofywanie się dotychczasowych partnerów ze wspólnej działalności, trudno przytoczyć konkretne dane dotyczące wielkości i struktury tych powiązań kapitałowych. Ciągłe zawirowania wśród konkurencji i niestabilność to sytuacja typowa dla młodych, intensywnie rozwijających się sektorów.

Według ocen zagranicznych specjalistów od rynku finansowego, holding finansowy jest najbardziej efektywną dla polskich ubezpieczycieli i banków koncepcją strategicznego rozwoju na najbliższe lata. Za atrakcyjnością tej współpracy przemawia wiele argumentów.

Po pierwsze, znaczącą rolę odgrywają motywy kosztowe. W przypadku dystrybucji polis w sieci bankowej, jej koszt stanowi zaledwie 8 % zbieranej składki wobec 22 % wartości składki przy wykorzystaniu tradycyjnej formy dystrybucji (agenci ubezpieczeniowi). Ze względu na rozbudowaną sieć oddziałów, wiele banków przystępujących do sojuszy jest bardzo atrakcyjnym partnerem dla zakładów ubezpieczeń. Z takiego założenia wyszedł Commercial Union (obecnie Grupa AVIVA), który wchodząc na polski rynek związał się kapitałowo i agencyjnie z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym.

Po drugie, firmy nawiązując współpracę kierują się nie tyle walką o klienta, a raczej chęcią ominięcia barier wejścia przy rozpoczynaniu działalności na polskim rynku. Dotyczy to w szczególności tych firm ubezpieczeniowych, które na polski rynek weszły przed 1 stycznia 1999 roku, gdy obowiązywały przepisy zabraniające otwierania przez zagranicznych ubezpieczycieli własnych

---

<sup>44</sup> Czy w Polsce klientom korporacyjnym opłaca się korzystać z pakietów usług oferowanych w ramach bancassurance, czy też raczej korzystać z usług bankowych i ubezpieczeniowych osobno?, „Finansista” 05/2002, s. 8

<sup>45</sup> A. Głodek, *Bancassurance: Którędy dalsza droga?*, „Bank”, 2008; <http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,5122533.html>

filii. Wówczas jedyną możliwością wejścia na polski rynek było nawiązanie współpracy z polskim partnerem. Obecnie dominują porozumienia zawierane między bankami a towarzystwami ubezpieczeń osobowych i majątkowych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że ubezpieczenia majątkowe stanowią o wiele popularniejszą formę ubezpieczania się niż ubezpieczenia na życie. Najczęstszą formą współpracy jest tzw. podejście kooperacyjne. Oznacza to, że obie strony sojuszu zawierają zwykle umowy o korzystaniu z sieci dystrybucji, wymiany informacji o klientach. Jednocześnie towarzyszy temu wymiana pakietów akcji, które rzadko kiedy mają znaczenie strategiczne. Pod względem struktury i zakresu porozumień dochodzi do wielu zmian. Mogą one być wynikiem różnicy poglądów co do dalszej strategii działania, sprzeczności interesów stron sojuszu, co w takich przypadkach kończy się najczęściej zerwaniem współpracy (Allianz – BGŻ, Zurich – Handlowy). Poza tym często poszczególne banki (Kredyt Bank PBI, BRE) stają się akcjonariuszami kilku towarzystw jednocześnie, nie podejmując przy tym zdecydowanych działań w kierunku zaawansowanej współpracy. Podobnie w przypadku zakładów ubezpieczeń zdarza się, że wiążą się one umowami kooperacyjnymi z kilkoma bankami jednocześnie (Compensa).

Należy jednak podkreślić, że na drodze dalszego dynamicznego rozwoju aliansów ubezpieczeniowo – bankowych stoi wiele barier. Najważniejsze z nich to:

- skomplikowane powiązania kapitałowe, które mogą doprowadzić do powstania sprzeczności interesów,
- niska świadomość ubezpieczeniowa społeczeństwa, która sprawia, że sprzedaż polis życiowych nie odbywa się na takim poziomie, jaki odpowiadałby oczekiwaniom ubezpieczycieli,
- wysoka wydajność tradycyjnego kanału dystrybucji ubezpieczeniowych produktów,
- nieprzychylnie przepisy podatkowe, uniemożliwiające stosowanie ulg dla osób ubezpieczających się na życie,
- perspektywa konieczności poniesienia nakładów na dostosowanie bankowych i ubezpieczeniowych technologii<sup>46</sup>.

Dzisiejsze polskie prawodawstwo generalnie sprzyja rozwojowi bancassurance: na naszym rynku nie ma regulacji ograniczających sprzedaż ubezpieczeń przez banki, zaś instytucje finansowe mogą łączyć się w grupy kapitałowe. Ponadto bariery dla sprzedaży produktów ubezpieczeniowych przez pracowników banków są w Polsce stosunkowo niskie. Powyższe czynniki pozytywnie rokują co do rozwoju współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w naszym kraju. Do optymizmu w tej kwestii skłaniają również aspekty związane z zachowaniami polskich konsumentów na rynku finansowym. Jak wynika z raportu „Diagnoza Społeczna 2007”, opracowanego przez Radę Monitoringu Społecznego, banki cieszą się w Polsce największym zaufaniem spośród instytucji finansowych (53,9 proc.), znacznie dystansując pod tym względem towarzystwa ubezpieczeń na życie (25,7 proc.) oraz majątkowe (14,6 proc.), fundusze inwestycyjne (12,9 proc.) i emerytalne (15,5 proc.) oraz giełdę (7,8 proc.). Ogólnopolskie badanie zachowań konsumentów na rynku bancassurance, przeprowadzone przez instytut ARC Rynek i Opinia wykazało jednocześnie duży tradycjonalizm Polaków w preferowaniu miejsc zakupu najpopularniejszych ubezpieczeń majątkowych oraz życiowych. Najwięcej wskazań uzyskały placówki towarzystw ubezpieczeń (53 proc.) i banku (24 proc.) oraz agencji ubezpieczeniowej (18 proc.), przy czym wskazania dotyczące nowoczesnych form dystrybucji polis przez internet i telefon nie przekroczyły 3 proc. Takie wzorce konsumpcyjne, w połączeniu z wiodącą rolą banków w zaspokajaniu potrzeb finansowych społeczeństwa, upodabniają Polskę do krajów, w których bancassurance rozwijało się według modelu zintegrowanego<sup>47</sup>, takich jak np. Włochy, Hiszpania i Portugalia<sup>48</sup>.

<sup>46</sup> R. Pajewska, op. cit., s. 49

<sup>47</sup> Model zintegrowany, nazywany jest również modelem południowym. Wykształcił się przede wszystkim w Hiszpanii, Portugalii, Francji, Belgii i we Włoszech. Udział banków w dystrybucji ubezpieczeń, zwłaszcza życiowych, jest w nim bardzo wysoki, sięgając od ok. 60 proc. (Francja, Belgia, Włochy) do nawet 80 proc. całego ich wolumenu (Portugalia i Hiszpania). Często występują w nim również trwałe powiązania kapitałowe pomiędzy bankami a ubezpieczycielami: zazwyczaj to bank jest właścicielem towarzystwa ubezpieczeń, często oba podmioty tworzą również spółkę bancassurance typu joint venture. Ścisła integracja działalności bankowej i ubezpieczeniowej w modelu zintegrowanym obejmuje nie tylko sprzedaż, ale także pionierzy administracyjne i

Zdaniem analityków bancassurance najlepiej rozwija się na rynkach o umiarkowanej świadomości finansowej i ubezpieczeniowej. Z jednej strony sprzyja ona bowiem zainteresowaniu produktami bankowo-ubezpieczeniowymi, z drugiej - nie jest na tyle wysoka, by klienci samodzielnie poszukiwali najkorzystniejszych rozwiązań finansowych zamiast korzystać z pomocy banków. Rosnące zainteresowanie ubezpieczeniami oraz produktami inwestycyjno-oszczędnościowymi alternatywnymi wobec lokat bankowych, połączone ze wspomnianą już wiodącą rolą i percepcją banków na naszym rynku finansowym, zdają się potwierdzać, że świadomość polskich konsumentów sprzyja rozwojowi bancassurance<sup>49</sup>.

Należy zaznaczyć w tym miejscu, że zdaniem ekspertów, wartość rynku bancassurance w Polsce będzie w dalszym ciągu dynamicznie rosła. Obecnie udział banków w dystrybucji polis na życie kształtuje się na poziomie 25–30% (wobec 21,4% w roku 2006), przy czym niektórzy praktycy ubezpieczeniowi spodziewają się nawet, że już za ok. 5 lat rynek bancassurance w Polsce będzie zbliżony do rynku francuskiego, gdzie w 2004 roku banki dystrybuowały 62% ubezpieczeń na życie. Środowiska ubezpieczeniowe prognozują także, że coraz szybciej będzie rozwijać się w Polsce także bancassurance majątkowy, którego tempo wzrostu przekroczy nawet tempo rozwoju bancassurance życiowego. Duże znaczenie dla rozwoju bancassurance w Polsce będą miały także spodziewane, dalsze przemiany w strukturze oszczędności gospodarstw domowych w Polsce, w której udział depozytów bankowych będzie się systematycznie zmniejszał<sup>50</sup>.

Powodzenie i rozwój dalszej współpracy ubezpieczeniowo – bankowej będą zależały także od inicjatywy, chęci do dalszego współdziałania sojuszników, jak również od tempa stabilizacji całej gospodarki. Bankowość ubezpieczeniowa może nie tylko uzupełniać dotychczasową ofertę usług, ale także przynieść w niedalekiej przyszłości wymierne korzyści stronom zawieranych aliansów.

## Podsumowanie

Bancassurance jest istotną zmianą strukturalną zachodzącą na rynkach finansowych. Tendencje w krajach europejskich są szczególnie istotne z punktu widzenia Polski, gdyż mogą stanowić przykładowe scenariusze rozwoju polskiego rynku bancassurance. Stosunkowo niewielkie natężenie tego procesu wynika głównie z faktu, że rynek bankowy i ubezpieczeniowy nie są w Polsce jeszcze dostatecznie rozwinięte, by wdrażać bancassurance na dużą skalę. Celem prowadzonych w tym zakresie badań rynku jest próba wskazania najbardziej efektywnej formy zintegrowanych usług finansowych do dystrybucji w warunkach polskich. Wszystko po to, by być przygotowanym na ewentualne okazje, jakie stwarza zmieniająca się sytuacja rynkowa. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej, wzrost gospodarczy oraz sukcesywna poprawa sytuacji materialnej Polaków, a także coraz lepsza wiedza społeczeństwa o produktach finansowych będzie skutkować wyższymi wymaganiami klientów przy korzystaniu z usług finansowych. Bancassurance może być zatem z jednej strony ofertą, stanowiącą właściwą odpowiedź na potrzeby rynku, a z drugiej - formą strategii pozwalającą skutecznie rywalizować z konkurencyjnymi podmiotami działającymi na rynku finansowym. Bez względu na to, w jakiej postaci będzie realizowana strategia bancassurance, najważniejszym jej aspektem jest dążenie do zapewnienia korzyści zainteresowanym stronom i klientom. Tylko w ten sposób strategia bancassurance może przyjąć się na stałe na polskim rynku

---

operacyjne. Dzięki takiej integracji możliwa jest redukcja kosztów administracyjnych oraz sprzedaży obu podmiotów o nawet 60-70 proc.

Istotną cechą południowego modelu bancassurance jest także bliska współpraca banku i ubezpieczyciela przy opracowywaniu konkretnych produktów. Dzięki temu polisy proponowane klientom banku zostają specjalnie przystosowane do sprzedaży poprzez bankowe kanały dystrybucji oraz dopasowane do bankowej oferty.

<sup>48</sup> A. Głodek, op. cit.

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> A. Głodek, *Zachowania konsumentów na rynku usług bancassurance w Polsce*, „Gazeta Ubezpieczeniowa”, 21.10.2008,

[http://www.gu.com.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30158&Itemid=319](http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=30158&Itemid=319)

finansowym, zapewniając rozwój bankom, firmom ubezpieczeniowym, a przede wszystkim służąc klientom, od których będzie zależał popyt na tego rodzaju usługi<sup>51</sup>.

## Bibliografia

- Burdon P. V., *Profiting from bancassurance: choosing the right route*, Britannia Life Limited, 1995
- Czy w Polsce klientom korporacyjnym oplaca się korzystać z pakietów usług oferowanych w ramach bancassurance, czy też raczej korzystać z usług bankowych i ubezpieczeniowych osobno?*, „Finansista” 05/2002
- Genetay N., Molyneux P., *Bancassurance*, New York St. Martin's Press Inc 1998
- Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna*, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” PAN-Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa, 1998
- Głodek A., *Bancassurance: Którędy dalsza droga?*, „Bank”, 2008 (<http://gospodarka.gazeta.pl/pieniadze/1,29577,5122533.html>)
- Głodek A., Zachowania konsumentów na rynku usług bancassurance w Polsce, „Gazeta Ubezpieczeniowa”, 21.10.2008 ([http://www.gu.com.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30158&Itemid=319](http://www.gu.com.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=30158&Itemid=319))
- Grygutis J., Bancassurance – Europejski trend na polskim rynku finansowym, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów: Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia, 22-24 IX 2003, Dymaczewo 2003; (<http://www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/GRYGUTIS-Torun.pdf>)
- Gwizdała J., Kowalczyk D., Sadowski M., *Holdingi finansowe banków i towarzystw ubezpieczeniowych podstawą nowego ładu finansowo-bankowego w Polsce [w:] Finanse i bankowość – dzwignie wzrostu gospodarczego, część I: Finanse publiczne. Bankowość i ubezpieczenia*, Uniwersytet Szczeciński 1998
- Jędrzejczyk I., *Ponadnarodowe podmioty gospodarcze na rynku ubezpieczeniowym w Europie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 869/2000
- Kłosiński K. A., Masłowski A., *Globalizacja sektora usług w Polsce*, PWE, Warszawa 2005
- Kołodko G. W., *Nowa gospodarka i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych*, WSPiZ, Warszawa 2001
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999
- Lenart T. P., Nowak S., *Dystrybucja ubezpieczeń tradycyjna czy na rynku elektronicznym? [w:] Problemy i kierunki unormowań rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce – konferencja zorganizowana przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, 22.3.2002.*
- Lisowski J., Jaworski W., Ryc J., *Formy i zakres współpracy banków i towarzystw ubezpieczeniowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 869/2000
- Naisbitt J., *Megatrendy*, Zyska i S-ka, Poznań 1997
- Okoń-Horodyńska E., *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, AE w Katowicach 1999
- Pajewska R., *Nowy sposób podnoszenia konkurencyjności*, „Finansista” 05/2002
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998
- Rogowski W., *Koncentracja na rynku usług bankowych*, „Bank i Kredyt” nr 5/2001
- Swacha-Lech M., *Bancassurance. Sprzedaż produktów bankowo-ubezpieczeniowych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2008
- Szczepankowski P. J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Wojciechowski H., *Przemiany na światowym rynku bezpośrednich inwestycji kapitałowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 555/1997

---

<sup>51</sup> M. Swacha-Lech, op. cit., s. 206