

Iwona D. Czechowska*

EFEKTYWNOŚĆ STRATEGII *BANCASSURANCE*

WPROWADZENIE

Funkcjonujące w obecnej rzeczywistości banki podejmują różne działania podnoszące efektywność i prowadzące do polepszania pozycji konkurencyjnej na rynku usług finansowych. Banki w Polsce również podlegają nieustannym zmianom wynikającym m. in. z dostosowania do norm międzynarodowych oraz z ewoluujących potrzeb rynku. Jedną z nich jest angażowanie się we współpracę bankowo-ubezpieczeniową.

Współpraca między sektorem bankowym i ubezpieczeniowym bardzo często występuje pod nazwą „*bancassurance*”. Zakres współpracy w ramach *bancassurance* jest zróżnicowany. Czasami wobec koncepcji tej współpracy stosuje się określenie strategia *allfinanz*, będąca definicją szerszą, ponieważ dotyczącą współpracy różnych instytucji finansowych takich jak: fundusze inwestycyjne, powiernicze, biura maklerskie, a nie tylko firmy bankowe i ubezpieczeniowe¹. Obecny *bancassurance* rozwinął się w latach 80. i 90. Najpierw obejmował sprzedaż produktów ubezpieczeniowych, a potem ewoluował w kierunku tworzenia nowych produktów oszczędnościowych, aby wreszcie wzbudzić zainteresowanie banków nie tylko ubezpieczeniami na życie, ale również ubezpieczeniami majątkowymi. W Polsce pojęcie „*bancassurance*” nie ma jednolitej definicji, ponieważ jest określane np. jako: wzajemne wykorzystanie kanałów dystrybucji, związki kapitałowe czy wspólne uczestnictwo w reformie emerytalnej.

Celem opracowania jest próba ustalenia czynników mających wpływ na skuteczność współpracy bankowo-ubezpieczeniowej, będącej efektywną strategią funkcjonowania banków komercyjnych w Polsce.

* Dr, adiunkt w Instytucie Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ E. Wierzbička, *Czas na Allfinanz*, „Bank”, maj 1997, s. 19.

1. CELE DZIAŁANIA BANKU KOMERCYJNEGO

Bardzo ważnym dla banku jest przyjęcie określonej misji i celu. Banki realizują różne cele, które można uporządkować według kryterium ważności jako: strategiczne, operacyjne czy sfery działania np. – finansowe. Pojedyncze cele tworzą system, stanowiący podstawę podejmowania decyzji. Wyznaczone przez decydentów kierunki działań mają w przyszłości doprowadzić do pożądanego stanu. W tradycyjnym ujęciu cele banku były definiowane jako: określenie wyniku finansowego, rodzaju czynności o charakterze priorytetowym i takich, z których bank powinien się wycofać. Celem banku był również wzrost obrotów, akcji kredytowej czy depozytowej. Cel banku to także maksymalizacja rynkowej wartości. Bardzo ważną dla banku, będącego instytucją zaufania publicznego, była kwestia bezpieczeństwa rozpatrywana w kontekście: legalności, płynności, wiarygodności. Wybór celów banku zależy od interesów różnych grup: klientów, pracowników, właścicieli. Na cele banków wpływa także otoczenie: konkurencja, normy prawne, polityka pieniężna, fiskalna i inne².

Obecnie najważniejszym celem banku staje się wzrost wartości rynkowej firmy. Ta koncepcja nabiera znaczenia z powodu występowania procesów prywatyzacyjnych, konsolidacyjnych, zwiększania roli rynku kapitałowego. Aby realizować ten cel, przyjmuje się punkt widzenia rynku kapitałowego, zarządza portfelem poprzez zdyskontowany model przepływu środków pieniężnych, wykorzystuje koncepcję zysku ekonomicznego, informującego o wartości dodanej, stosuje wskaźniki pomiaru produktywności wykorzystywanego kapitału, amortyzującego wahania wielkości zysku. Określając elementy wpływające na wartość firmy, bierze się pod uwagę wielkość zysku, możliwość jego powiększenia, wysokość wypłaconej dywidendy, strukturę i wielkość kapitału. Wszystkie zasoby i procesy w banku są analizowane pod kątem generowania wartości³. W ramach realizacji takiego celu banki skupiają uwagę na: potrzebach klientów (chcąc ich do siebie jak najwięcej przywiązać), poprawianiu własnych wyników (ponieważ zauważono, że ciągle samodoskonalenie daje lepsze wyniki rynkowe niż walka z konkurencją).

² Z. Krzyżkiewicz, W. Jaworski, M. Puławski, *Leksykon bankowo-gieldowy*, Poltext, Warszawa 1998.

³ M. Marcinkowska, *System zarządzania wartością banku*, [w:] *Bankowość*, red. M. Zaleska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005, s. 422.

2. POPULARNOŚĆ *BANCASSURANCE* W POLSCE

Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa jest podejmowana m. in. z powodu racjonalizacji działań partnerów, na którą składa się: dywersyfikacja działalności, spadek kosztów, wzrost zysku, zwiększony dostęp do kapitału, bardziej efektywne wykorzystanie infrastruktury i personelu, zwiększenie atrakcyjności oferty. *Bancassurance* może być traktowane jako strategia obrony przed odpływem klientów i metoda pozyskiwania ich lojalności. Dzięki współpracy z firmami ubezpieczeniowymi banki pozyskują kolejne rozwiązania wpływające na minimalizowanie ryzyka.

Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa staje się coraz bardziej popularna w Polsce. Świadczą o tym zmiany w sposobie dystrybucji polis, wzrost udziału banków w pozyskiwaniu składki ubezpieczeniowej. Sytuacja przedstawia się różnie w zależności od rodzaju ubezpieczeń. Większy udział banki wykazują w sprzedaży ubezpieczeń na życie niż ubezpieczeń majątkowych i osobowych. Spośród różnych kanałów dystrybucji największe znaczenie dla pozyskiwania składki w przypadku ubezpieczeń majątkowych i osobowych ma sprzedaż pośrednia, która realizowana jest przez: osoby fizyczne i osoby prawne. W grupie osób prawnych znajdują się właśnie banki. Duże znaczenie mają także brokerzy ubezpieczeniowi i reasekuracyjni, gdzie występują zarówno osoby fizyczne, jak i prawne. Rolę banków w dystrybucji polis majątkowych prezentuje tab. 1.

Tabela 1

Rola kanałów dystrybucji ubezpieczeń majątkowych i osobowych

Wyszczególnienie			2001	2002	2003	2004
Sprzedaż bezpośrednia			31,6	30,1	28,3	25,7
Agenci ubezpieczeniowi	Osoby fizyczne		38,0	39,2	39,0	39,8
	Osoby prawne	Banki	0,2	0,0	0,1	0,1
		Pozostałe osoby prawne	8,7	7,1	9,0	9,9
Brokerzy ubezpieczeniowi i reasekuracyjni	Osoby fizyczne		2,3	2,8	2,9	3,4
	Osoby prawne		9,1	9,8	11,7	11,9

Źródło: „Rynkowe Statystyki. Miesięcznik Ubezpieczeniowy”, wrzesień 2005, s. 24.

Na podstawie danych zawartych w tab. 1 można zauważyć, że udział banków w strukturze sprzedaży ubezpieczeń majątkowych i osobowych był stosunkowo nieduży i wynosił w okresie 2001–2004 od 0 do 0,2%.

Natomiast w tab. 2 przedstawiono udział sektora bankowego w dystrybucji ubezpieczeń na życie. W tym przypadku widoczne jest istotne powiększenie aktywności bankowej, której znaczenie rosło w okresie 2001–2004 z poziomu 0,1 do 11,5%.

Tabela 2

Rola kanałów dystrybucji ubezpieczeń na życie

Wyszczególnienie			2001	2002	2003	2004
Sprzedaż bezpośrednia			40,3	41,6	40,3	36,9
Agenci ubezpieczeniowi	Osoby fizyczne		42,2	36,2	29,5	26,9
	Osoby prawne	Banki	0,1	0,7	6,2	11,5
		Pozostałe osoby prawne	12,5	8,5	17,5	17,0
Brokerzy ubezpieczeniowi i reasekuracyjni	Osoby fizyczne		1,1	2,9	2,9	0,6
	Osoby prawne		2,8	0,1	0,2	2,9

Źródło: Jak w tab. 1, s. 29.

3. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ *BANCASSURANCE*

Mając na uwadze rozwój *bancassurance*, warto zastanowić się nad aspektami efektywności współpracy bankowo-ubezpieczeniowej i podjąć próbę ustalenia czynników wpływających na jej wyższy poziom. Obserwując tego typu powiązania, można wskazać na występowanie ich różnych uwarunkowań. Powszechnie uważa się, że należy do nich forma powiązań. Związki bankowo-ubezpieczeniowe mogą być realizowane w dwóch podstawowych formach i ich modyfikacjach. Są to powiązania wyróżnione ze względu na poziom zaangażowanego kapitału. Mogą to być porozumienia kooperacyjne, bez udziału kapitału albo powiązania inwestycyjne, dokonywane przy udziale kapitału. Porozumienia dystrybucyjne charakteryzują niskie koszty obsługi, niskie ryzyko, łatwość rozpoczęcia i zakończenia, ale są to związki mało efektywne. Natomiast powiązania inwestycyjne prowadzą do utraty niezależności, charakteryzują się występowaniem problemów z integracją odmiennych kultur, ale tego typu współpraca szybko generuje przychody i jest bardziej

efektywna. Związki o charakterze inwestycyjnym są lepsze, ponieważ występują w nich nie tylko korzyści pochodzące z dystrybucji produktów ubezpieczeniowych w postaci prowizji, ale także korzyści ze wspólnego obrotu pozyskanego kapitału w postaci składek.

Najbardziej efektywne strategie *bancassurance* to takie, które przywiązują należyłą uwagę do metod dystrybucji. Przedmiotem analizy w tym przypadku jest możliwość dotarcia do klientów po jak najniższych kosztach. Takie właściwości mają elektroniczne kanały dystrybucji, które można zastosować wobec prostych usług finansowych bankowych czy ubezpieczeniowych w postaci odpowiednio: rozliczeń pieniężnych, depozytów, obsługi rachunków papierów wartościowych czy funduszy inwestycyjnych, a także ubezpieczeń turystycznych i ubezpieczeń z funduszem kapitałowym. Nie można ich jednak użyć w odniesieniu do zindywidualizowanego klienta, który oczekuje od sprzedawcy specjalistycznej wiedzy i osobistego zaangażowania⁴.

Elektroniczne kanały dystrybucji ubezpieczeń wpływają na oszczędności w: kosztach sprzedaży, administracji, obsługi roszczeń. Powodują także spadek kosztów transakcyjnych oraz zmianę roli i znaczenia agentów i brokerów. Realizacja usług za pomocą internetu przynosi również określone korzyści dla klientów, stanowią je: niższe składki i lepsza jakość, z powodu: ciągłego dostępu do usług, większego zakresu informacji, braku międzynarodowych ograniczeń, czy barier transakcji, szybszej reakcji na oczekiwania klientów, łatwości porównania cen, szybszej obsługi roszczeń dzięki zapłacie elektronicznej. Bardziej zaawansowany w stosowaniu tego kanału dystrybucji jest system bankowy i proste produkty mogą być oferowane na wspólnej platformie internetowej. Obecnie na stronach internetowych znajdują się informacje na temat oferowanych usług, a także szczegółoly służące do nawiązania kontaktu⁵.

Ubezpieczenia nie są kupowane, ale sprzedawane, co oznacza, że kontakt z klientem jest inicjowany przez sprzedawcę. Ubezpieczenia sprzedaje się aktywnie, idąc do klienta tak jak brokerzy i agenci, ponieważ klient niechętnie szuka polisy za kontuarem. Tymczasem internet to pasywny kanał dystrybucji. Usługi ubezpieczeniowe trudniej dystrybuują się poprzez internet, ponieważ: występują problemy z ich standaryzacją, w momencie wypłat świadczeń i odszkodowań, a ich złożona natura powoduje konieczność zindywidualizowanego doradztwa. Klienci usług finansowych obawiają się internetowego kanału dostępu w związku z występującym tam ryzykiem.

⁴ J. Węclawski, *Zmiany demograficzne jako czynniki rozwoju bancassurance*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, red. J. Nowakowski i J. Ostaszewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005, s. 84–85.

⁵ M. Śliperski, *Bancassurance. Związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002, s. 149–156.

Takie ryzyko jest związane z obecnością hakerów, wirusów czy niebezpieczeństwem ujawnienia danych. Obawy przed dystrybucją internetową usług ubezpieczeniowych są związane także z jej wpływem na konkurencyjność tego rynku, gdyż bariery wejścia na rynek zostają osłabione, ponieważ nie istnieje konieczność budowy kosztownej sieci sprzedaży⁶. Jednak coraz więcej firm ubezpieczeniowych wykorzystuje w sprzedaży kanał internetowy.

Poprzez strony internetowe klient ma możliwość zawarcia ubezpieczeń: majątkowych, życiowych, nabycia jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych. Bardzo skuteczna w wykorzystaniu internetu jest współpraca z bankami, udostępniającymi serwisy, które są często odwiedzane przez klientów z powodu rachunku bankowego. MBank S.A., będący największym w kraju bankiem internetowym, jako pierwszy sprzedawał samochodowe polisy Compensy S.A. Przykładem takiej współpracy są także związki między Wartą S.A. a Kredyt Bankiem S.A., sprzedającą polisy poprzez jego strony internetowe.

ZAKOŃCZENIE

Produkty ubezpieczeniowe i bankowe uzyskują rosnącą elastyczność, zapewniając dopasowanie do zdywersyfikowanych potrzeb klientów. Zarówno banki, jak i ich klienci mogą z tytułu realizacji wspólnych produktów uzyskać określone korzyści. Pojawiają się nowoczesne oferty, które dają większą swobodę w zakresie ustalania warunków umów. Niebagatelną rolę dla tego rynku odgrywa system ulg podatkowych. Ubezpieczenia na życie i ubezpieczenia majątkowe coraz bardziej zbliżają się w swojej istocie do produktów bankowych, wobec tego nowe produkty tracą specyfikę wiążącą je z określoną branżą finansową. Klienci mają do wykorzystania coraz szerszą ofertę usług, o charakterze pakietowym, w którym klient może skorzystać z preferencji cenowych. Ponadto firmy ubezpieczeniowe mogą zaoferować działania zmniejszające finansowe ryzyko bankowe, dzięki wykorzystaniu informacji o życiu prywatnym i zdrowiu klienta, a także jego dochodach, aktywach, sytuacji zawodowej i rodzinnej. Firmy ubezpieczeniowe uzyskują obok banków możliwości badania zdolności kredytowej klientów.

Efektywność sprzedaży związanej zależy od wielu czynników⁷. Powszechnie wymienia się także standaryzację i prostotę procedur, mającą wpływ na zrozumienie oferty bankowo-ubezpieczeniowej, brak potrzeby dodatkowych,

⁶ *Ibidem*.

⁷ Uwarunkowania sukcesu współpracy bankowo-ubezpieczeniowej opisuje np. I. D. Czechowska, *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 178 i n.

wyjaśniających konsultacji i przeprowadzania badań medycznych. Standaryzacja usług daje możliwość masowego oferowania, co nie pozostaje bez wpływu na poziom ponoszonych kosztów i możliwość podjęcia walki z konkurencją. Krytykowane są jednak działania monopolistyczne. Kwestią problematyczną jest obligatoryjność lub dobrowolność ubezpieczenia dodawanego do produktów bankowych. Wątpliwości budzi np. potencjalne ultimatum zerwania umowy z klientami kont bankowych w przypadku rezygnacji z ubezpieczenia. Wspomina się także o dostosowaniu produktów do potrzeb klientów. Ponadto podkreśla się rolę precyzyjnego sformułowania w umowie zakresu ubezpieczenia, ponieważ każdą wątpliwość w kwestiach spornych sądy w przypadku potencjalnych konfliktów mogą rozstrzygać na rzecz klientów firm ubezpieczonych. Świadczący tego typu usługi powinni także mieć na uwadze potencjalne względy moralne i przestrzegać tajemnicy zastrzeżonych danych dotyczących np. choroby⁸, w kontekście zakazu wykorzystania pozyskanych informacji na temat osobistej sytuacji i zdrowia klientów.

O skuteczności funkcjonowania wzajemnych powiązań decyduje także integracja obu podmiotów obejmująca różne szczeble w strukturze instytucjonalnej, a także precyzyjne określenie zakresu współpracy. Ważne jest także wyznaczenie zakładanego progu rentowności, np. dla przewidywanego wolumenu w ofercie banku, którym może być wskaźnik procentowego udziału przychodów banku z tytułu sprzedaży polis ubezpieczeniowych w całości sumy bilansowej. Należy również pamiętać o uwzględnieniu ryzyka wynikającego z zaangażowania w działalność ubezpieczeniową. Określone wcześniej wątpliwości skłaniają do dyskusji nad zasadami, oczekiwaniami stron i granicami wzajemnej ingerencji oraz refleksji nad możliwościami poprawy w tym zakresie.

Iwona D. Czechowska

EFFECTIVENESS STRATEGY OF BANCASSURANCE

Bancassurance is a co-operation between bank and insurance. This type co-operation occurs also in Poland. This strategy is a good solution for banks, because it causes larger effectiveness their working. The aim of article is the presentation of factors influencing on growth of efficiency this co-operation, with special regard: the forms, also the distribution of type on-line and different ones.

⁸ *Holdingi finansowe odpowiedzią na wyzwania przyszłości (Allfinanz)*, red. E. Wierzbicka, FEiBB, Warszawa 1997, s. 107.