

BANCASSURANCE

SPRZEDAŻ PRODUKTÓW BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH

Magdalena Swacha-Lech



 CEDEWU.PL

WYDAWNICTWA FACHOWE

Recenzja: prof. dr hab. Dorota Korenik oraz prof. dr hab. Danuta Dziawgo

Wydanie publikacji dofinansowane przez Katedrę Finansów Akademii Ekonomicznej
im. O. Langego we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci
bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej pu-
blikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani
za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wyko-
rzystania informacji zawartych w książce.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I papierowe, Warszawa 2008
ISBN 978-83-7556-030-5

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2013
ISBN 978-83-7941-029-3

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22

Fax: (4822) 827 38 89

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

www.cedewu.pl

www.4books.pl

Made in Poland

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wprowadzenie	5
--------------------	---

Rozdział 1

Powiązania banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi	7
--	---

1.1. Istota i rodzaje powiązań między instytucjami sektora finansowego	7
--	---

1.2. Efekty synergii osiągnane przez banki i firmy ubezpieczeniowe w wyniku prowadzonej współpracy	14
---	----

1.3. Rodzaje powiązań w zakresie <i>bancassurance</i>	23
---	----

Rozdział 2

Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> w wybranych krajach europejskich	41
--	----

2.1. Prawo europejskie dotyczące powiązań bankowo-ubezpieczeniowych	41
---	----

2.2. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> we Francji	53
---	----

2.3. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> w Niemczech	64
--	----

2.4. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> we Włoszech	75
--	----

2.5. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> w Hiszpanii	82
2.6. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> w Wielkiej Brytanii	89
2.7. Analiza porównawcza powiązań banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi w wybranych krajach europejskich	95

Rozdział 3

Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> w Polsce . . .	109
3.1. Polskie regulacje prawne dotyczące powiązań bankowo-ubezpieczeniowych . .	109
3.2. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> realizowanych w oparciu o powiązania podmiotowe.	115
3.3. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i> realizowanych w oparciu o powiązania przedmiotowe	117
3.3.1. Analiza współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w ramach umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie	117
3.3.2. Analiza współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w ramach <i>cross-selling</i>	129
3.4. Analiza porównawcza polskich doświadczeń związków bankowo- ubezpieczeniowych na tle doświadczeń europejskich	162

Rozdział 4

Korzyści i zagrożenia związane z rozwojem powiązań bankowo- ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i>	169
4.1. Identyfikacja i charakterystyka korzyści osiąganych przez banki komercyjne w wyniku realizacji strategii <i>bancassurance</i>	169
4.2. Identyfikacja i charakterystyka zagrożeń związanych z procesem realizacji strategii <i>bancassurance</i>	183

Zakończenie	203
------------------------------	------------

Załączniki	207
-----------------------------	------------

Bibliografia	223
-------------------------------	------------

Wprowadzenie

Zmieniające się w ostatnich latach warunki funkcjonowania banków komercyjnych spowodowały konieczność poszukiwania przez te instytucje nowych, skutecznych możliwości rozwoju, wykraczających poza tradycyjne obszary ich działalności. Proces globalizacji i liberalizacji, rosnący postęp techniczny, w tym szczególnie rozwój nowych technologii informatycznych oraz wysoki poziom konkurencji ze strony instytucji *near- i non-banks* skłoniły środowisko naukowe do dyskusji o nowych kierunkach rozwoju polskiej bankowości, o kształcie jej przyszłości. Jako konkluzja podejmowanych rozważań niejednokrotnie jawi się opinia, iż we współczesnych warunkach działalności banków skuteczna konkurencja z innymi podmiotami możliwa jest przez innowacyjność oferty bankowej.

Niezdolne do zapewnienia sobie odpowiedniego poziomu przychodów z działalności depozytowo-kredytowej banki komercyjne coraz częściej wzbogacają swą tradycyjną aktywność o nowe obszary. Jednym z nich – pozwalającym zniwelować negatywne konsekwencje rezygnacji społeczeństwa z depozytów bankowych, jako sposobu lokowania wolnych środków finansowych – jest wejście na rynek ubezpieczeń.

Powiązania bankowo-ubezpieczeniowe występują obecnie na całym świecie. W Polsce proces ten rozpoczął się w latach 90. dwudziestego wieku i staje się on coraz bardziej popularnym rozwiązaniem stosowanym przez banki komercyjne. Wraz z rozwojem związków banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych, w tym szczególnie powiązań typu *bancassurance*, na polskim rynku rośnie zainteresowanie środowiska naukowego tą problematyką. Nadal jednak brak jest pogłębionych, kompleksowych badań dotyczących tego zjawiska. W świetle zaobserwowanych tendencji zasadne wydaje się zatem dokonanie analizy realizacji strategii *bancassurance* w warunkach polskich, umożliwiającej określenie rodzaju i natężenia korzyści oraz zagrożeń wynikających z jej wdrożenia, a także pozwalającej na identyfikację kluczowych czynników sukcesu.

Głównym celem niniejszej publikacji jest prezentacja powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu *bancassurance* występujących w Polsce, ocena efektów tej działalności dokonana z punktu widzenia banków komercyjnych, a także ukazanie perspektyw rozwoju tych instytucji w wyniku współpracy prowadzonej z firmami ubezpieczeniowymi. Tło analizy dokonanej dla polskiego rynku stanowią doświadczenia pięciu państw europejskich.

Poruszane w książce zagadnienia pomogą znaleźć Czytelnikowi odpowiedzi na wiele pytań dotyczących powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. W tym kontekście szczególnie cenne wydają się być następujące obszary opracowania:

- uporządkowanie pojęć z zakresu połączeń instytucji finansowych, w tym zdefiniowanie terminu „*bancassurance*”,
- specyfikacja rodzajów powiązań instytucji bankowych i ubezpieczeniowych w zakresie realizacji strategii *bancassurance*,
- prezentacja występujących w Polsce związków bankowo-ubezpieczeniowych typu *bancassurance* z wyodrębnieniem współpracy o charakterze podmiotowym i przedmiotowym,
- próba oceny pierwszych efektów działalności *bancassurance* prowadzonej przez banki komercyjne, dokonana zarówno z punktu widzenia osiąganych korzyści, jak i zagrożeń generowanych podczas realizacji tej strategii,
- wskazanie grupy czynników warunkujących sukces *bancassurance*.

Istotne znaczenie dla pracowników bankowych może mieć zawarta w Załączniku 2 ankieta, która może wspomóc analizę prowadzonej w banku działalności *bancassurance*.

Publikacja skierowana jest zatem do szerokiego grona osób, których zainteresowania koncentrują się wokół zagadnień współczesnej bankowości – pracowników banków, pracowników naukowych, studentów kierunków ekonomicznych.

Niniejsza publikacja powstała w oparciu o rozprawę doktorską autorki, która finansowana była ze środków MNiSW w latach 2004-2006, jako projekt badawczy zarejestrowany pod numerem 1 H02C 096 26.

Powiązania banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi

1.1. Istota i rodzaje powiązań między instytucjami sektora finansowego

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw – w dobie globalizacji, deregulacji, postępu technicznego – procesy integracyjne są często spotykanym rozwiązaniem stosowanym przez podmioty, które chcą utrzymać, bądź też poprawić swą pozycję konkurencyjną. Większość z tych procesów przybiera formy oparte na powiązaniach kapitałowych pomiędzy zaangażowanymi w tę aktywność podmiotami. Według danych Mergerstat – wiodącego dostawcy informacji o amerykańskim i europejskim rynku fuzji i przejęć – już w ciągu 2002 r. liczba transakcji M&A (*mergers and acquisitions*) przekroczyła 7 000¹. Tendencja ta nie ominęła także sektora bankowego. Jako pierwsze aktywność w tym obszarze wykazywały banki w USA, z czasem proces ten objął także Europę.

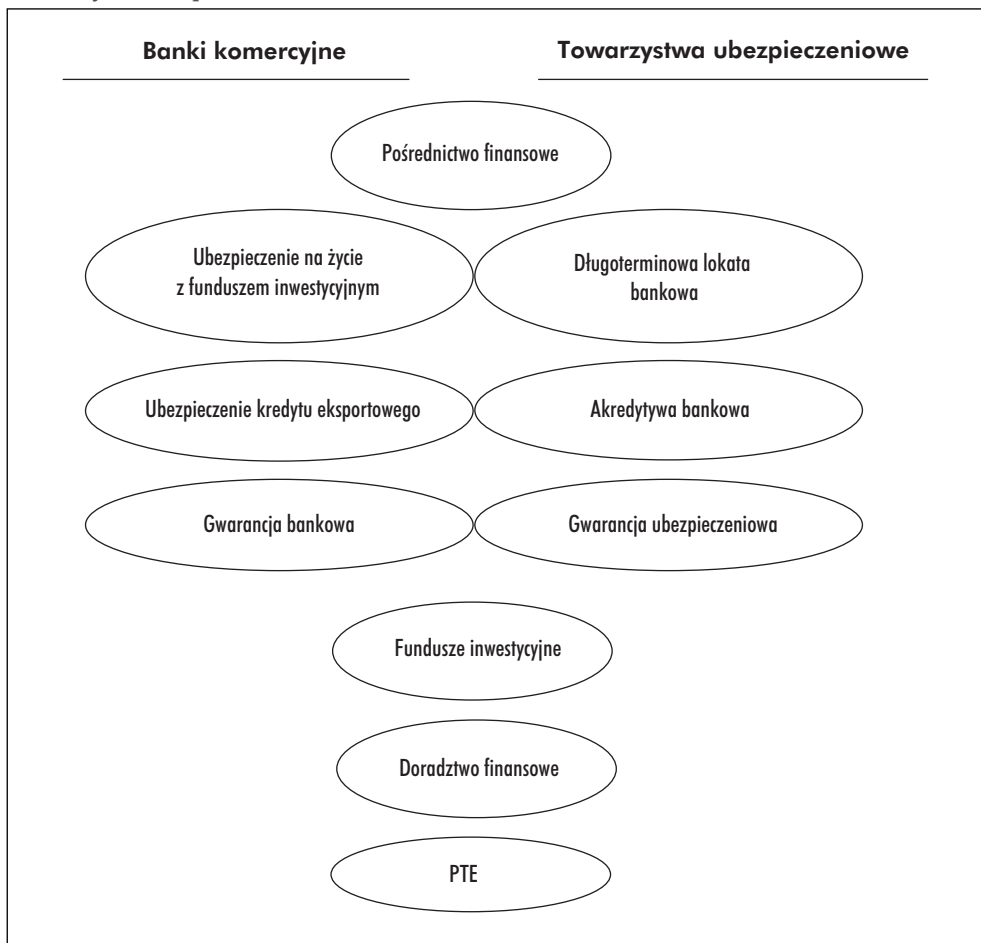
Konsolidacja podmiotów sektora bankowego w Polsce, poza powiązaniami wewnątrz tego sektora², przybiera również postać integracji z podmiotami działającymi poza nim. Na skutek różnorodnych przemian zachodzących w otoczeniu banków komercyjnych coraz częściej wchodzi one kapitałowo w inne rodzaje działalności, tworząc w ten sposób rozbudowane struktury organizacyjne. Jedną z najczęściej wybieranych przez banki instytucji do realizacji tego rodzaju przedsięwzięć, obok funduszy inwestycyjnych, są firmy ubezpieczeniowe.

Działalność firm ubezpieczeniowych oraz banków komercyjnych coraz częściej przenika się w praktyce gospodarczej. Z jednej strony, produkty obu tych instytucji uzupełniają się wzajemnie – np. cesja polisy ubezpieczeniowej stanowi powszechnie uznaną formę zabezpieczenia kredytów, z drugiej zaś – mają one niejednokrotnie charakter substytucyjny, jak np. ubezpieczenie na życie i długoterminowa lokata bankowa.

Zarówno komplementarność niektórych usług ubezpieczeniowych i bankowych, jak i fakt, iż mogą one w niektórych przypadkach zaspokajać ten sam rodzaj potrzeb społeczeństwa sprawił, że można obserwować tendencję do integracji obu podmiotów³.

Podstawowe obszary podobieństw w aktywności banków i towarzystw ubezpieczeń przedstawia rys. 1.1.

Rysunek 1.1. Podstawowe obszary podobieństw w aktywności banków komercyjnych i towarzystw ubezpieczeń



Źródło: Opracowanie własne.

Problematyka związków bankowo-ubezpieczeniowych jest szerokim zagadnieniem, obejmującym zarówno powiązania określane mianem *bancassurance*, jak i *as-surbanking*. Przed prowadzeniem dalszych rozważań dotyczących tej dziedziny aktywności banków, rysuje się zatem potrzeba wprowadzenia terminologii z zakresu po-

wiązań instytucji finansowych, co pozwoli z kolei na wyodrębnienie rodzaju współpracy banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi, stanowiącego zasadniczy obszar prowadzonych badań.

Najczęściej stosowanym określeniem, służącym do opisywania związków, zachodzących pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w sektorze finansowym, jest utworzony w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku w Niemczech termin „*Allfinanz*”. Wnikliwa analiza literatury przedmiotu ukazuje, że zarówno w światowych, jak i w polskich pozycjach traktujących o tej problematyce, brak jest jednoznacznych, kategorycznych sądów na temat definiowania tego pojęcia. Różnorodność podejść stosowanych zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej – przy definiowaniu tego pojęcia prezentuje tab. 1.1.

Sposób interpretacji terminu „*Allfinanz*” dzieli autorów na dwie podstawowe grupy. Pierwsza z nich, reprezentowana m.in. przez H. Schultza i E. Wierzbicką,

Tabela 1.1. Podejścia stosowane przy interpretacji terminu *Allfinanz*

Definicje terminu <i>Allfinanz</i>			
Związki zawierane pomiędzy wszelkimi instytucjami finansowymi		Powiązania bankowo-ubezpieczeniowe	
1. Powiązania bezkapitałowe		1. Powiązania bezkapitałowe	
H. Schultz	integracja kanałów dystrybucji różnych usług finansowych	D. Farny i J.H. Wittenberg	integracja działalności banku i firm ubezpieczeniowych w zakresie usług, dystrybucji, marketingu oraz popytu
E. Wierzbicka	oferowanie – poprzez współpracujące ze sobą wyspecjalizowane instytucje finansowe: banki, firmy ubezpieczeniowe, kasy budowlano-oszczędnościowe, fundusze inwestycyjne, emerytalne, biura maklerskie, itp. – zintegrowanego pakietu usług finansowych, obejmującego usługi bankowe, ubezpieczeniowe i usługi doradztwa finansowego	J. Monkiewicz	współpraca bankowo-ubezpieczeniowa w łańcuchu tworzenia wartości; obecnie głównie na polu produktów i dystrybucji
2. Powiązania kapitałowe		2. Definicje dopuszczające obydwa typy powiązań	
Z. Jęksa	koncern składający się najczęściej z banku, towarzystwa ubezpieczeń, kasy oszczędzania budowlanego, funduszu inwestycyjnego, etc.	J.K. Solarz	nasilające się łączenie działalności bankowej z ubezpieczeniową w ramach holdingów finansowych, prób przejścia instytucji kredytowych przez ubezpieczeniowe (i odwrotnie), strategicznych porozumień, wspólnych akcji promocyjnych, itp.
G. Bergendahl	konglomeraty finansowe obejmujące wiele instytucji finansowych		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych.

koncentruje zwolenników stosowania tego pojęcia do związków zawieranych pomiędzy wszelkimi instytucjami finansowymi, natomiast druga – do której należą m.in.: D. Farny, J.H. Wittenberg, J.K. Solarz oraz J. Monkiewicz – zajmuje stanowisko, iż termin ten należy zawęzić wyłącznie do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Wewnątrz obu grup zaobserwować można jednakże istotne różnice, dotyczące charakteru zawieranych związków.

Podobne nieścisłości, jak w przypadku interpretacji pojęcia *Allfinanz*, występują także na płaszczyźnie definiowania kolejnego – kluczowego dla tematu niniejszej publikacji – pojęcia, stosowanego w zakresie powiązań instytucji finansowych, jakim jest „*bancassurance*”. Termin ten powstał we Francji, w tym samym okresie, w którym w Niemczech przyjął się termin „*Allfinanz*”. Pojęcie „*bancassurance*” oznacza związki bankowo-ubezpieczeniowe, a spór przy jego interpretacji dotyczy przede wszystkim charakteru tych powiązań. Zwolennicy węższego znaczenia pojęcia *Allfinanz* utożsamiają obydwa terminy, a zatem ich kapitałowe bądź też szersze podejście (obejmujące także powiązania bezkapitałowe) do form powiązań banków i firm ubezpieczeniowych przy definiowaniu terminu *bancassurance*, jest naturalną konsekwencją poglądów na temat *Allfinanz*. Różnorodność podejść stosowanych przy interpretacji terminu *bancassurance* prezentuje tab. 1.2.

Spór przy określaniu znaczenia tego terminu ma jednak jeszcze szersze podłoże. Najczęściej spotykana w literaturze przedmiotu interpretacja pojęcia *bancassurance*, sprowadza się bowiem do wykorzystania placówek banku do sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Wielu autorów podkreśla jednocześnie, iż sytuacja taka dotyczy przede wszystkim (lub wyłącznie) ubezpieczeń życiowych⁴.

Tabela 1.2. Podejścia stosowane przy interpretacji terminu *bancassurance*

Definicje terminu <i>bancassurance</i>	
1. Powiązania bezkapitałowe	
Coopers & Lybrand	strategia stosowana przez banki i firmy ubezpieczeniowe, nacelowana na świadczenie osobom fizycznym usług w sposób mniej lub bardziej zintegrowany
J. Crooks Gora	proces tworzenia hybrydowych produktów i usług bankowo-ubezpieczeniowych
M. Śliperski	wykorzystywanie banku – jego placówek, usług i klientów – do sprzedaży ubezpieczeń, głównie życiowych i emerytalnych, przy czym inicjatywa ta pochodzi z banków komercyjnych o detalicznym charakterze oferty
2. Powiązania kapitałowe	
J. Bose	łączne oferowanie swoich produktów przez bank i firmę ubezpieczeniową w ramach jednej organizacji jaką tworzą
O. Kowalewski	trwałe połączenie instytucji bankowej z instytucją ubezpieczeniową, w celu oferowania produktów bankowych i ubezpieczeniowych w ramach istniejących struktur bankowych
3. Definicje dopuszczające obydwa typy powiązań	
T.C. Hoschka	wchodzenie banków w sektor ubezpieczeniowy poprzez oferowanie produktów ubezpieczeniowych dla klientów detalicznych
G. Morgan	proces, w ramach którego instytucja depozytowo-kredytowa przekształca się i nabywa cech grupy bankowo-ubezpieczeniowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych.

Główną ideą tych definicji jest zatem założenie, iż działalność *bancassurance* sprowadza się do poszerzania oferty bankowej o produkty ubezpieczeniowe. Zwolennicy takiego podejścia wyodrębniają równolegle termin „*assurbanking*”, oznaczający zjawisko odwrotne, a zatem wchodzenie firm ubezpieczeniowych w działalność bankową⁵. Według J. Grygutisa *assurbanking* to sytuacja, kiedy towarzystwo ubezpieczeniowe odgrywa dominującą i decydującą rolę we współpracy z bankiem⁶. Zgodnie z treścią sprawozdania Komisji Bankowej (*Banking Commission*), pełniącej funkcję organu nadzoru nad bankami we Francji, określenie „*assurbanking*” stosuje się przy analizie związków bankowo-ubezpieczeniowych z punktu widzenia firmy ubezpieczeniowej, podczas gdy „*bancassurance*” oznacza ich analizę z punktu widzenia banku⁷.

Analiza stanowisk autorów stosujących równolegle obydwa omawiane pojęcia, pozwala zatem na wyróżnienie trzech kryteriów, na podstawie których następuje zaliczanie związku bankowo-ubezpieczeniowego do jednego z powyższych określeń. Pierwsze kryterium stanowi rodzaj podmiotu udostępniającego swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji usług partnera, drugie – rodzaj podmiotu odgrywającego decydującą rolę we współpracy, inicjującego związek, trzecie natomiast – rodzaj podmiotu, z punktu widzenia którego dokonuje się analizy związku.

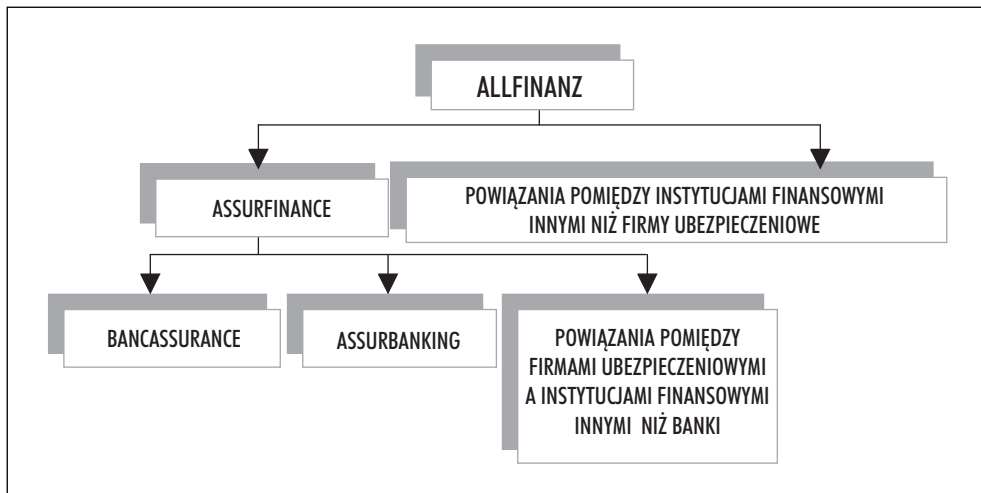
Wśród autorów zajmujących się problematyką integracji instytucji finansowych znajdują się również zwolennicy obejmowania wszelkich powiązań banków i firm ubezpieczeniowych tylko jednym terminem – *bancassurance*.

Obok opisanych, najczęściej stosowanych terminów, w literaturze traktującej o integracji podmiotów świadczących usługi finansowe występuje ponadto pojęcie „*assurfinance*”. Określenie to dotyczy sytuacji, w której firma ubezpieczeniowa świadczy swoim dotychczasowym klientom dodatkowe usługi finansowe, inne niż ubezpieczeniowe⁸.

Nieliczna grupa spośród autorów opracowań, traktujących o współpracy towarzystw ubezpieczeń i banków, używa także anglojęzycznych odpowiedników określających owe powiązania. Termin *financial convergence* utożsamiany jest wówczas z pojęciem *Allfinanz*, natomiast odpowiednikiem określenia *bancassurance* jest *financial services*. R. Pajewska proponuje ponadto wprowadzenie do literatury polskiej określenia: **bankowość ubezpieczeniowa** jako odpowiednik pojęcia *bancassurance* oraz **ubezpieczenia bankowe** jako odpowiednik *assurfinance*⁹.

Pomimo trzydziestoletniego okresu występowania zjawiska integracji instytucji finansowych, zarówno w literaturze światowej, jak i krajowej, wciąż brak jest jednolitych, powszechnie przyjętych definicji pojęć określających tego rodzaju powiązania. W niniejszym opracowaniu, w oparciu o najbardziej popularne dotychczas interpretacje, podjęto próbę usystematyzowania terminologii z zakresu omawianej problematyki. Zaproponowany zakres znaczeniowy poszczególnych pojęć, przyjęty na potrzeby niniejszej pracy, prezentuje rys. 1.2.

Rysunek 1.2. Usystematyzowanie pojęć z zakresu problematyki powiązań instytucji finansowych



Źródło: Opracowanie własne.

Przyjęty zakres znaczeniowy poszczególnych pojęć, wiąże się z następującym sposobem ich interpretacji:

- *allfinanz* – powiązania o charakterze zarówno podmiotowym, jak i przedmiotowym, zachodzące pomiędzy wszelkimi instytucjami rynku finansowego,
- *assurfinance* – powiązania o charakterze zarówno podmiotowym, jak i przedmiotowym, zachodzące pomiędzy firmami ubezpieczeniowymi a innymi podmiotami sektora finansowego,
- *bancassurance* – strategia działania podejmowana przez banki i towarzystwa ubezpieczeń obejmująca następujące rodzaje powiązań pomiędzy tymi instytucjami: powiązania o charakterze podmiotowym, w których stroną dominującą jest bank oraz powiązania o charakterze przedmiotowym, przy realizacji których bank angażuje swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych,
- *assurbanking* – strategia działania podejmowana przez towarzystwa ubezpieczeń i banki obejmująca następujące rodzaje powiązań pomiędzy tymi instytucjami: powiązania o charakterze podmiotowym, w których stroną dominującą jest firma ubezpieczeniowa oraz powiązania o charakterze przedmiotowym, przy realizacji których towarzystwo angażuje swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji produktów bankowych.

Niezmiernie istotne jest równoczesne podkreślenie faktu, iż zgodnie z przyjętą w książce koncepcją, **zaliczenie danego związku do każdego spośród wymienionych pojęć, wią-**

zać się musi z realizacją konkretnego celu przez dominujące przedsiębiorstwo, który stanowi poprawa poziomu jego konkurencyjności. Nie wydaje się bowiem uzasadnione, by nabycie niewielkich udziałów towarzystwa ubezpieczeń przez bank (bądź też odwrotnie), traktowane przez podmiot dokonujący zakupu wyłącznie jako forma lokaty kapitałowej, określane było jako strategia działalności zaliczana do przejawów aktywności *bancassurance* czy też *assurbanking*.

Zaproponowana w niniejszej pracy definicja pojęcia *bancassurance* łączy dwa odmienne podejścia, stosowane przy interpretacji tego terminu – dopuszcza bowiem występowanie powiązań bezkapitałowych i kapitałowych (uwzględniając równoczesne występowanie zarówno powiązań o charakterze przedmiotowym, jak i podmiotowym). Łączy ona ponadto różne stanowiska poszczególnych autorów w zakresie kryteriów, na podstawie których następuje wyodrębnienie pojęć: „*bancassurance*” i „*assurbanking*”. Zaliczenie związku bankowo-ubezpieczeniowego do jednego z dwóch wymienionych określeń następuje bowiem, zarówno przez uwzględnienie rodzaju instytucji udostępniającej swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji usług partnera (w przypadku powiązań przedmiotowych), jak za pomocą określenia podmiotu odgrywającego decydującą rolę w prowadzonej współpracy (w przypadku powiązań podmiotowych).

W przyjętym sposobie interpretacji pojęć określających powiązania banków i firm ubezpieczeń można ponadto znaleźć odniesienie do kryterium proponowanego przez Komisję Bankową we Francji, tj. do rodzaju podmiotu, z punktu widzenia którego dokonuje się analizy związku. Założenie, że w przypadku działalności *bancassurance* opartej na współpracy podmiotowej bank odgrywa decydującą rolę pozwala bowiem przypuszczać, iż analiza związku dokonana będzie właśnie przez pryzmat tego przedsiębiorstwa.

Wprowadzone do definicji, występujące przy podmiotowych formach współpracy, zagadnienie strony dominującej w związku bankowo-ubezpieczeniowym będzie wyjaśniane w miarę omawiania konkretnych rodzajów powiązań typu *bancassurance* w kolejnych częściach publikacji.

Omawiając kształt, przyjętej na potrzeby niniejszej pracy, terminologii z zakresu powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych, należy zaznaczyć także, iż zarówno działalność *bancassurance*, jak i *assurbanking* może być skierowana do klientów indywidualnych i (lub) instytucjonalnych (w tym także do jednostek samorządu terytorialnego¹⁰).

1.2. Efekty synergii osiągnane przez banki i firmy ubezpieczeniowe w wyniku prowadzonej współpracy

Rozwój powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w danym kraju uwarunkowany jest wieloma różnorodnymi czynnikami, pochodzącymi zarówno z otoczenia, jak i z wewnątrz współpracujących podmiotów. W poprzedniej części pracy wskazane zostały czynniki sprzyjające tego rodzaju związkom, które wynikają z pewnych podobieństw pomiędzy działalnością obu tych instytucji. Do zjawisk sprzyjających tego rodzaju procesom integracyjnym należy zaliczyć także globalizację wraz z jej najważniejszymi, zdaniem Z. Zawadzkiej, czynnikami sprawczymi¹¹: liberalizacją, deregulacją oraz postępem technicznym w telekomunikacji i informatyce. Pomimo iż wymienione zjawiska niewątpliwie pełnią istotną rolę w zawieranych porozumieniach, to najistotniejsze znaczenie mają jednak czynniki, których wpływ na integrację banków i firm ubezpieczeniowych ma charakter bezpośredni.

Jedną z głównych przyczyn, dla których banki komercyjne podejmują decyzję o rozpoczęciu działalności określanej mianem *bancassurance* są przeobrażenia w **popycie na usługi finansowe**¹². Kierunki zmian w zachowaniach klientów na rynku finansowym w ostatnich latach przyczyniły się do wystąpienia dwóch podstawowych tendencji:

- wzrostu popytu na usługi finansowe,
- poszukiwania nowych, alternatywnych do tradycyjnych depozytów bankowych, sposobów lokowania oszczędności.

Kolejnym czynnikiem, który w istotny sposób przyczynia się do powstawania powiązań bankowo-ubezpieczeniowych jest rosnący w ostatnich latach **poziom konkurencji pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w sektorze finansowym**. W wyniku procesów liberalizacji i deregulacji banki komercyjne konkurują obecnie, nie tylko z innymi bankami, ale również z innymi instytucjami funkcjonującymi na rynku usług finansowych.

Banki komercyjne stanęły w ostatnich latach wobec silnej konkurencji ze strony parabanków, których konkurencyjność może wynikać z ich wąskiej specjalizacji, skutkującej lepszą znajomością wybranych potrzeb klientów, możliwością elastycznego dopasowania produktów i sposobów współpracy z klientami w ramach oferowanych usług¹³.

Zmiany w otoczeniu banków w Polsce przyczyniły się do wzrostu konkurencji także ze strony podmiotów zagranicznych.

Wymienione zmiany w warunkach funkcjonowania banków komercyjnych nie pozostają bez wpływu na ich funkcjonowanie, zmuszając je do swoistego przeorientowania ich dotychczasowych zachowań w stosunkach z klientami. Ze względu na kończące się rezerwy manewrowania stopą oprocentowania depozytów (jej podwyższania)

niezbędne stały się zmiany jakościowe w ofercie produktów depozytowych, zwiększające jej atrakcyjność, czego wyrazem są możliwości lepszego dostosowania produktów do indywidualnych potrzeb klienta, m.in. poprzez wdrażanie, rozszerzanie i doskonalenie oferty tzw. „okołoproduktów”. Lojalność klientów można zatem skutecznie zabezpieczyć m.in. przez wejście – w ramach polityki kanałów dystrybucji – w alianse strategiczne z instytucjami finansowymi, oferującymi produkty komplementarne¹⁴.

W obliczu powyższych okoliczności słuszne wydaje się zatem stwierdzenie J. Michalaka, iż „zainteresowanie banków sprzedażą ubezpieczeń ma, przynajmniej częściowo, charakter defensywny”¹⁵.

Wyzwaniem dla instytucji bankowych w najbliższych latach będzie zatem poprawa jakości oferowanych usług za pomocą lepszego dostosowania ich do indywidualnych potrzeb oraz pogłębiania intensywności współpracy z klientami. Tego rodzaju możliwości daje bankom komercyjnym współpraca prowadzona z innymi instytucjami finansowymi. Doskonałym partnerem do tego rodzaju aktywności są firmy ubezpieczeniowe, których produkty stosunkowo łatwo dają się połączyć z usługami bankowymi we wspólnej, atrakcyjnej dla klienta ofercie.

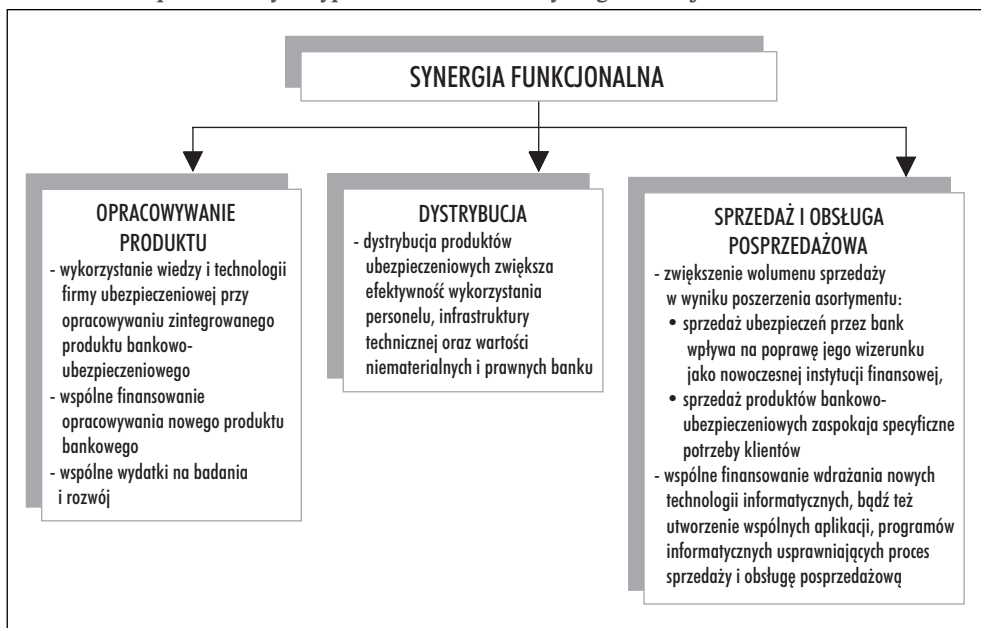
Ostatnim czynnikiem wpływającym w sposób bezpośredni na współpracę banków z firmami ubezpieczeń są **osiągane efekty synergii**. W przypadku związków bankowo-ubezpieczeniowych o występowaniu efektów synergii w zakresie prowadzonej współpracy pomiędzy partnerami, można mówić wówczas, gdy korzyści z integracji są większe aniżeli suma korzyści obu firm, osiągnięta w przypadku ich odrębnego funkcjonowania. Analiza pozytywnych efektów, wynikających z kooperacji instytucji bankowej z firmą ubezpieczeniową, pozwala na wyodrębnienie trzech rodzajów synergii osiągananej przez współpracujące podmioty¹⁶:

- funkcjonalnej,
- finansowej,
- marketingowej.

Synergia funkcjonalna sprowadza się do wzmacniania procesów związanych z opracowywaniem produktu oraz funkcji sprzedażowej i posprzedażowej współpracujących podmiotów, a zatem wiąże się ona z działalnością operacyjną banków komercyjnych. Korzyści osiągnięte w ramach tego rodzaju synergii przez banki komercyjne prezentuje rys. 1.3.

Elementem strategii banku – mającym niekiedy podstawowe znaczenie dla całej jego działalności – jest zapewnienie odpowiedniej długofalowej polityki asortymentowej. We współczesnych warunkach funkcjonowania instytucji bankowej, poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań jest bardzo kosztowne, a możliwości stworzenia nowego produktu, wzbudzającego rzeczywiste zainteresowanie klientów są w istocie

Rysunek 1.3. Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu *bancassurance* – synergia funkcjonalna



Źródło: Opracowanie własne.

dość ograniczone. Sektor bankowy charakteryzuje się ponadto wysokim poziomem naśladownictwa, stąd też po pewnym czasie inne banki oferują już podobne usługi, a wprowadzony produkt szybko traci rzeczywiste cechy nowości¹⁷.

Opracowanie nowego, innowacyjnego produktu jest zatem kosztowne, a jego wdrażanie prawie zawsze wiąże się z ryzykiem. Działalność *bancassurance* daje możliwość ograniczenia, zarówno kosztów, związanych z przygotowywaniem nowej usługi, jak i ryzyka, wynikającego z faktu, że wprowadzenie usługi na rynek może zakończyć się niepowodzeniem. Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez bank może przyjmować bowiem postać wspólnej, zintegrowanej oferty z usługą bankową. W procesie opracowywania produktów bankowo-ubezpieczeniowych, bank odpowiedzialny jest wówczas wyłącznie za ten element produktu, który pierwotnie obsługiwany był przez tę instytucję, podczas gdy wiedza dotycząca pozostałej części produktu dostarczana jest przez firmę ubezpieczeniową. Efekt synergii, w tej fazie funkcjonowania związków bankowo-ubezpieczeniowych, związany jest w tym przypadku z dostępem banku i firmy ubezpieczeniowej do wiedzy oraz technologii partnera.

Kolejny przykład pozytywnego efektu integracji działalności bankowej z ubezpieczeniową przy opracowywaniu nowego produktu dotyczy sytuacji, gdy współpracujące podmioty powiązane są kapitałowo. Źródło synergii funkcjonalnej może stanowić

wówczas wspólna realizacja kosztownych przedsięwzięć, związanych z procesem opracowania innowacyjnej usługi.

Osiągane efekty synergii funkcjonalnej w działalności *bancassurance* wiążą się ponadto ze wzmacnianiem procesów związanych ze sprzedażą. Znaczące zwiększenie wolumenu sprzedawanych usług bankowych może nastąpić w wyniku prowadzenia aktywnej polityki asortymentowej, mającej na celu umacnianie pozycji konkurencyjnej poprzez oferowanie nowych produktów, dostosowanych do potrzeb klientów. Bogata oferta firm ubezpieczeniowych niewątpliwie zapewnia możliwość takiej konstrukcji nowych, połączonych usług bankowo-ubezpieczeniowych, by podnosiły one wzajemnie swój poziom atrakcyjności. Odpowiednie połączenie tych produktów ułatwia także komplementarny charakter niektórych usług bankowych i ubezpieczeniowych względem siebie, jak również wynikające z tej komplementarności zjawisko popytu łącznego¹⁸.

Produkty ubezpieczeniowe, pozwalające m.in. zabezpieczyć się na wypadek śmierci, choroby czy też inwalidztwa, powodującego niezdolność do pracy, są naturalnym uzupełnieniem usług finansowych sprzedawanych przez banki¹⁹. Przed dokonaniem integracji produktów przedsiębiorstwa powinny zatem dobrze rozpoznać potrzeby klientów w zakresie oferowanych usług, a następnie połączyć wybrane produkty, w taki sposób, by klient nie odczuwał przymusu nabycia dodatkowej usługi. Nowa oferta powinna wychodzić naprzeciw potrzebom klienta, a produkty wchodzące w jej skład powinny być spójne i uzupełniać asortyment w sposób harmonijny. Wykorzystanie wiedzy pracowników firmy ubezpieczeniowej przy sprzedaży powiązanych produktów, może dostarczać ponadto korzyści, wynikających z usprawnienia procesu oceny ryzyka kredytowego.

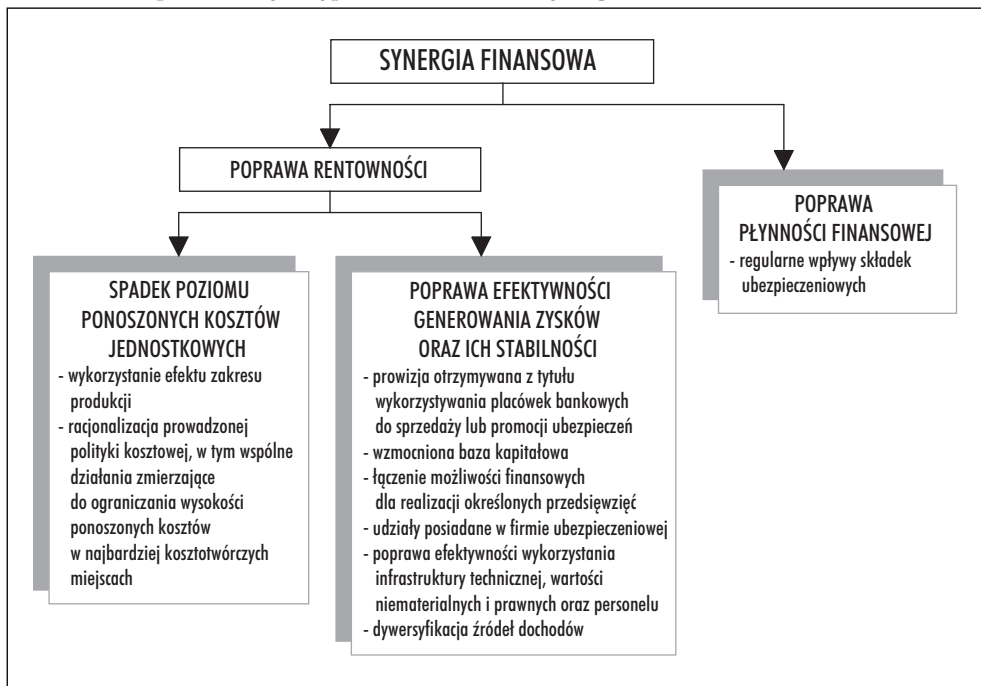
Sprzedaż ubezpieczeń w czystej postaci może – podobnie jak zintegrowana oferta – wywrzeć także korzystny wpływ na poziom sprzedaży usług bankowych. Poszerzenie asortymentu wywołuje bowiem wśród klientów poprawę wizerunku banku, jako nowoczesnej instytucji finansowej. Image banku, związany z dużym zaufaniem ze strony społeczeństwa, sprzyja sprzedaży niektórych polis – szczególnie życiowych – podkreślając ich oszczędnościowy charakter. Firmy ubezpieczeniowe, zaangażowane we współpracę z bankami, mogą ponadto zachęcać klientów do nabycia swoich usług, obniżając poziom ich cen. Zwiększanie atrakcyjności oferowanych ubezpieczeń za pomocą obniżania cen staje się możliwe, w przypadku współpracy bankowo-ubezpieczeniowej, dzięki tańszej i bardziej efektywnej dystrybucji polis. Należy podkreślić zatem, iż wykorzystanie oddziałów bankowych do sprzedaży ubezpieczeń pozwala na osiągnięcie korzyści również przez firmę ubezpieczeń (zmniejszenie kosztów dystrybucji ubezpieczeń, powiększenie grona nabywców dzięki dywersyfikacji terytorialnej).

W przypadku powiązań bankowo-ubezpieczeniowych opartych na zaangażowaniu kapitałowym, wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, bądź też utworzenie jednego, wspólnego systemu, poprzez integrację systemu infor-

matycznego banku i firmy ubezpieczeniowej usprawnia nie tylko proces sprzedaży, ale także obsługę posprzedażową.

Drugim z wyróżnionych rodzajów synergii, osiąganym dzięki realizacji strategii *bancassurance*, jest **synergia finansowa**. Występowanie tego rodzaju synergii wiąże się przede wszystkim z poprawą rentowności oraz płynności finansowej. Podstawowe korzyści osiągane w ramach tego rodzaju synergii prezentuje rys. 1.4.

Rysunek 1.4. Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu *bancassurance* – synergia finansowa



Źródło: Opracowanie własne.

Analizy wzrostu rentowności można dokonać z punktu widzenia dwóch aspektów²⁰:

- poprzez ocenę ponoszonych kosztów jednostkowych przed rozpoczęciem działalności *bancassurance* i porównanie ich z efektami uzyskanymi już w trakcie prowadzenia tej działalności,
- poprzez analizę efektywności generowania zysków oraz ich stabilności przed rozpoczęciem *bancassurance*, a następnie przyrównanie ich do wyników uzyskanych podczas realizacji tej strategii.

Efekt synergii finansowej – w przypadku pierwszego aspektu rozpatrywania rentowności – bank oraz firma ubezpieczeniowa osiągnąć mogą przede wszystkim wyko-

rzystując efekt zakresu produkcji. Korzyści zakresu produkcji w przypadku integracji działalności bankowej z ubezpieczeniową, wynikają głównie z faktu, iż koszty stałe rozkładają się na większą liczbę produktów, a także z redukcji kosztów obsługi klientów w wyniku łącznej sprzedaży usług.

Z technicznego punktu widzenia dystrybucja ubezpieczeń życiowych jest bardzo prosta dla instytucji bankowej, której podstawą funkcjonowania jest m.in. sprzedaż produktów o charakterze oszczędnościowym. Koszty ponoszone przez bank, związane ze sprzedażą ubezpieczeń życiowych są zatem marginalne²¹. Pomimo rosnącej popularności nowych kanałów sprzedaży, takich jak: telefon i Internet, to właśnie sprzedaż produktów ubezpieczeniowych w oddziałach banku poprawia stosunek przychodów do kosztów stałych²².

Dystrybucja produktów ubezpieczeniowych przez bank umożliwia osiągnięcie niższego poziomu kosztów jednostkowych także w firmie ubezpieczeniowej. Koszty akwizycji w działalności *bancassurance* są bowiem mniejsze, niż w przypadku wykorzystania sieci agentów i brokerów. W jednym z raportów, opracowanych przez londyńską agencję badawczą Datamonitor, podano, iż 82% spośród funkcjonujących w Europie grup bankowo-ubezpieczeniowych, ma niższe koszty od przeciętnego poziomu kosztów tradycyjnych firm ubezpieczeniowych, sprzedających ubezpieczenia na życie²³. Koszty akwizycji przy wykorzystaniu standardowych kanałów dystrybucji w Niemczech pochłaniają około 23% składki, natomiast w przypadku sprzedaży w sieci bankowej tylko 13%²⁴. Na osiągnięcie korzyści w tym zakresie pozwala także wykorzystanie bazy danych banku do sprzedaży ubezpieczeń.

W przypadku powiązań kapitałowych współpracujące podmioty mogą osiągać korzyści w zakresie synergii finansowej, również poprzez wspólne działania zmierzające do: ograniczania wysokości ponoszonych kosztów w najbardziej kosztotwórczych miejscach oraz racjonalizacji prowadzonej polityki kosztowej.

Drugi aspekt analizy wzrostu rentowności wiąże się z oceną efektywności generowania zysków oraz ich stabilności – przed i po rozpoczęciu realizacji strategii *bancassurance*. W przypadku powiązań bezkapitałowych ocena efektywności generowania zysków banku komercyjnego ograniczać się będzie do analizy pozaodsetkowych źródeł dochodu. Korzyści finansowe, jakie może osiągać bank w wyniku integracji działalności z instytucją ubezpieczeniową to przede wszystkim prowizja otrzymywana z tytułu wykorzystywania placówek bankowych do sprzedaży lub promocji ubezpieczeń. W obliczu obniżania się poziomu marży odsetkowej z tradycyjnych operacji bankowych i pogorszenia jakości aktywów bankowych, nowe obszary aktywności, pozwalające na zwiększenie przychodów z pozaodsetkowych źródeł mają dla tych instytucji ogromne znaczenie.

Do oceny efektywności generowania zysków, przy analizie powiązań bezkapitałowych, może posłużyć następujący wskaźnik²⁵:

$$\frac{\text{przychody pozaodsetkowe}}{\text{wartość aktywów}} * 100$$

W przypadku związków bankowo-ubezpieczeniowych, których podstawę stanowią powiązania kapitałowe pomiędzy tymi instytucjami, ocena efektywności generowania zysków powinna zawierać także analizę przychodów odsetkowych. Do przeprowadzenia tej analizy bank może wykorzystać następujący wskaźnik²⁶:

$$\frac{\text{przychody odsetkowe}}{\text{wartość aktywów}} * 100$$

Efekt synergii, uzyskany przez bank w wyniku realizacji koncepcji *bancassurance*, może wynikać w tego rodzaju powiązaniach, nie tylko z otrzymywanych prowizji z tytułu sprzedaży czy promocji produktów ubezpieczeniowych, ale także z udziałów posiadanych w firmie ubezpieczeniowej. Korzyści finansowe osiągane jednocześnie przez obie instytucje mogą być następstwem wzmocnionej bazy kapitałowej oraz łączenia możliwości finansowych dla realizacji określonych przedsięwzięć²⁷.

Działalność *bancassurance* wiąże się ponadto z poprawą efektywności wykorzystania infrastruktury technicznej oraz wartości niematerialnych i prawnych banku. Sprzedaż bądź też promocja ubezpieczeń w oddziałach bankowych podnosi również efektywność wykorzystania personelu. Wzrost rozmiarów usług prowadzonych przez bank nie powoduje z reguły konieczności proporcjonalnego wzrostu nakładu tego czynnika.

Poprawa stabilności osiąganego zysku wiąże się natomiast z zagadnieniem dywersyfikacji źródeł dochodów przez bank, a w przypadku kapitałowych powiązań zjawisko to odnosi się również do towarzystwa ubezpieczeń. Wzrost skali działalności przyczynia się bowiem do redukcji pewnych ryzyk w funkcjonowaniu danego podmiotu. Prowadzenie działalności na dwóch różnych rynkach powoduje bowiem możliwość skompensowania złej koniunktury na jednym z rynków, korzystną koniunkturą na drugim, co wpływa stabilizująco na kształtowanie się wyniku finansowego w dłuższym okresie. Atrakcyjność tego faktu podwyższa dodatkowo – zdaniem wielu autorów – cykliczność zyskowności sektora bankowego i ubezpieczeniowego.

Występowanie synergii finansowej w banku prowadzącym współpracę z towarzystwem ubezpieczeń, obok omówionego zagadnienia poprawy rentowności, wiąże się też z polepszeniem płynności finansowej. Poprawa płynności finansowej banku komercyjnego w wyniku prowadzonej działalności *bancassurance* odnosi się głównie do regularnych wpływów składek ubezpieczeniowych, a zatem zjawisko to będzie miało miejsce w przypadku kapitałowych form powiązań.

Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa wywierać może pozytywny wpływ na działalność banków komercyjnych także w zakresie **marketingu**. Osiągane korzyści generowane są przede wszystkim przez wspólne wydatki na badania i rozwój, reklamę, wspólnie dokonywane analizy rynkowe, wykorzystanie marki i reputacji partnera do poprawy własnego wizerunku oraz wykorzystanie bankowych baz danych do sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Główne obszary pozytywnych efektów osiąganych w ramach synergii marketingowej w ramach tego obszaru aktywności banków prezentuje rys. 1.5.

Rysunek 1.5. Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu *bancassurance* – synergia marketingowa



Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku kapitałowych powiązań pomiędzy bankiem a towarzystwem ubezpieczeń, synergia osiągnięta przez te instytucje może mieć swoje źródło we wspólnych wydatkach na badania i rozwój, co pozwala nie tylko na podjęcie bardziej kosztownych działań w tym zakresie, ale również na rozłożenie ryzyka niepowodzenia badania na obie instytucje.

Powiązania o charakterze kapitałowym, a także wspólna, zintegrowana oferta bankowo-ubezpieczeniowa, umożliwiają ponadto uzyskanie licznych korzyści, wynikających ze wspólnie dokonywanych analiz rynkowych oraz wspólnie ponoszonych wydatków na reklamę.

Współpraca banków komercyjnych z firmami ubezpieczeń pozwala na poprawę wizerunku partnerów. Wizerunek (*image*) przedsiębiorstwa oznacza sposób, w jaki postrzegane jest ono przez otoczenie. Bank oferujący usługi typu *bancassurance* umacnia swój wizerunek nowoczesnego i kompetentnego doradcy finansowego. Towarzystwo ubezpieczeń również podnosi swój *image* dzięki współpracy z odpowiednio dobranym partnerem. Silny, stabilny finansowo bank, o znanej marce może bo-

wiem pozytywnie wpłynąć na postrzeganie danej instytucji ubezpieczeniowej przez klientów. Według badań specjalistów, banki są instytucjami, które budzą obecnie większe zaufanie niż firmy ubezpieczeniowe²⁸.

Wizerunek przedsiębiorstwa ma bardzo duże znaczenie dla jego funkcjonowania, gdyż wpływa on na jakość produktów, co z kolei przekłada się na wolumen sprzedaży. *Image* i poziom lojalności klientów są ze sobą mocno skorelowane. Wizerunek organizacji jako narzędzie jakości ma bowiem trzy podstawowe funkcje²⁹:

- jest nośnikiem jakości produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzję o wyborze oferty przez klientów,
- stanowi dodatkową korzyść dla klienta, związaną z zaspokojeniem potrzeby prestiżu – w ten sposób wizerunek rynkowy staje się mnożnikiem wartości oferowanego produktu, podwyższając poziom jakości w oczach klienta,
- jest podstawowym czynnikiem strategii dyferencjacji, ponieważ sprzyja różnicowaniu instytucji i produktów, a tym samym umacnia pozycję rynkową organizacji, tworząc *qasi-monopolistyczną* pozycję – dzięki temu przedsiębiorstwo, nawet jeśli nie jest rzeczywiście lepsze niż konkurenci, może wykreować opinię o sobie jako o pierwszym w danej, istotnej dla klienta dziedzinie.

Idea integracji działalności banku z firmą ubezpieczeniową pozwala na poprawę wizerunku, przez co sprzyja procesom budowania lojalności klientów. Strategia *bancassurance* pozwala bowiem na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów, głównie za pomocą elastycznych produktów bankowo-ubezpieczeniowych. Dzięki sprzedaży ubezpieczeń za pomocą bankowych kanałów dystrybucji konsumenci oszczędzają czas i pieniądze, a wykorzystywanie np. wyciągów bankowych do informacji o ubezpieczeniach zapewnia z kolei łatwiejszy dostęp do tych informacji.

Dzięki wykorzystaniu przez bank informacji zawartych w bazach danych o klientach do dystrybucji polis, wymierne korzyści w zakresie marketingu uzyskuje również instytucja ubezpieczeniowa. W ten sposób pośrednictwo bankowego partnera przy sprzedaży ubezpieczeń może skutecznie przyczynić się do zmniejszenia wysokości kosztów związanych z poszukiwaniem nowych klientów.

W XXI wieku przetrwają i będą się liczyć tylko te instytucje finansowe, których oferta będzie najlepiej dopasowana do potrzeb klienta³⁰. Najlepszą drogą do budowania lojalności jest zdolność do oferowania produktów i usług finansowych, towarzyszących wszystkim fazom życia klienta³¹. Odpowiednia dywersyfikacja produktowa może nie tylko przyczynić się do ograniczenia ryzyka utraty klientów, ale również zacieśniać kontakty z dotychczas obsługiwaną grupą oraz skutecznie przyciągać nowych konsumentów. W ten sposób *bancassurance* umożliwia instytucjom bankowym przejście od nieskutecznego już marketingu zorientowanego na produkt, do idei marketingu part-

nerskiego (*relationship marketing*), którego celem – zgodnie z interpretacją J.J. Lambina – jest stymulowanie sprzedaży przez ustanowienie bezpośrednich kontaktów z ewentualnymi klientami dla tworzenia lub utrzymywania trwałych więzi³².

Pozytywne efekty integracji banków z firmami ubezpieczeń – omówione w ramach synergii funkcjonalnej, finansowej i marketingowej – ściśle zazębiają się, co znacznie utrudnia jednoznaczne przypisanie ich do konkretnej grupy.

Wystąpienie określonego rodzaju synergii w działalności *bancassurance* prowadzonej przez bank, determinuje przyjęcie odpowiedniego typu współpracy bankowo-ubezpieczeniowej. Decyzja o przyjęciu określonej formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych ma zatem bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia korzyści, jakie chcą uzyskać te instytucje w wyniku realizacji strategii *bancassurance*. Skuteczny dobór przez bank charakteru prowadzonej współpracy z firmą ubezpieczeniową wymaga precyzyjnej odpowiedzi na pytania: jaki cel chce osiągnąć przedsiębiorstwo oraz jakie obszary prowadzonej przez siebie działalności chce wzmocnić dzięki porozumieniu z partnerem ubezpieczeniowym. Forma, w jakiej przebiegać będzie integracja aktywności obu instytucji, determinuje bowiem osiągnięte w późniejszych etapach efekty współpracy.

1.3. Rodzaje powiązań w zakresie *bancassurance*

Zarówno w światowej, jak i w polskiej literaturze traktującej o problematyce *bancassurance* występuje ogromne różnicowanie wskazywanych form, jakie mogą przybierać powiązania bankowo-ubezpieczeniowe typu *bancassurance*. Wśród obcojęzycznych źródeł literaturowych dominują podejścia prezentowane przez autorów, takich jak: T.C. Hoschka³³, N. Genetay i P. Molyneux³⁴, a także ujęcie zaproponowane przez brytyjską agencję analityczno-badawczą Datamonitor³⁵. W polskich opracowaniach, dotyczących problematyki powiązań instytucji finansowych, można z kolei odnaleźć wiele odniesień do koncepcji form związków bankowo-ubezpieczeniowych zaprezentowanych przez: J.K. Solarza³⁶, O. Kowalewskiego³⁷, M. Śliperskiego³⁸ czy R. Pajewską³⁹.

W oparciu o przegląd różnych koncepcji oraz poglądów dotyczących sposobów, w jaki może być realizowana strategia *bancassurance* w niniejszej książce podjęto próbę dokonania nowego podziału jej form. W odróżnieniu od wielu najpopularniejszych układów form powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, celem utworzenia nowego układu jest prezentacja nie ograniczająca się wyłącznie do głównych form, lecz zawierająca wszystkie występujące w praktyce rodzaje związków banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi. Wyróżnione formy współpracy bankowo-ubezpieczeniowej mają ponadto ułatwić zawartą w kolejnych częściach pracy analizę powiązań pomiędzy tymi instytucjami.

Spośród wielu propozycji, dotyczących rodzajów omawianych związków, jako najbardziej pełna i spójna z przyjętą w niniejszej pracy interpretacją pojęcia *bancassurance*, wyłania się koncepcja zaproponowana przez M. Śliperskiego. Dokonując zestawienia form, w jakich może być realizowana współpraca pomiędzy instytucjami bankowymi i ubezpieczeniowymi pozostawiono zatem stosowany przez tego autora podział na podejście bezkapitałowe i kapitałowe, zmieniając nieco jego ideę.

Występujące na świecie przykłady działalności *bancassurance* dowodzą bowiem, iż długoletnie powiązania banków i firm ubezpieczeniowych w postaci bezkapitałowych porozumień o współpracy, stanowią niejednokrotnie podstawę do zaangażowania kapitałowego banku w partnerskie przedsiębiorstwo, celem wzmocnienia łączących je więzi. W odwrotnej sytuacji, kiedy to bank posiada udziały kapitałowe w danym towarzystwie ubezpieczeń, a nie prowadzi współpracy opartej na bezkapitałowych umowach, podejmując decyzję o rozpoczęciu tego typu działalności bank z dużym prawdopodobieństwem wybierze ten podmiot, z którym jest już powiązany kapitałowo. Równoczesne występowanie powiązań kapitałowych, jak i bezkapitałowych jest zatem zjawiskiem powszechnym.

Pamiętając, że przyjęte nazewnictwo w zakresie omawianej problematyki ma charakter czysto umowny, w książce zaproponowano jednakże – w celu zwiększenia przejrzystości i czytelności podziału – wprowadzenie zagadnienia współpracy o charakterze przedmiotowym oraz podmiotowym, a następnie zmianę kryteriów, stosowanych do wyodrębnienia podejścia kapitałowego i bezkapitałowego.

Zgodnie z przyjętą koncepcją:

- **podejście bezkapitałowe banku** sprowadza się do nawiązania przez bank i firmę ubezpieczeniową współpracy, która nie jest oparta o wzajemne udziały kapitałowe, a zatem ma **charakter przedmiotowy**,
- **podejście kapitałowe banku** sprowadza się do kooperacji opartej na zaangażowaniu kapitałowym banku w towarzystwie ubezpieczeń i może przyjmować postać wyłącznie powiązań kapitałowych (**współpraca podmiotowa**), bądź też prowadzonej równolegle współpracy o charakterze przedmiotowym (**współpraca podmiotowa i równolegle prowadzona współpraca przedmiotowa**).

Zastosowanie zaprezentowanego sposobu interpretacji podejść, jakie może stosować bank komercyjny w odniesieniu do procesów integracyjnych z instytucją ubezpieczeniową, pozwoli na przejrzyste ujęcie wszystkich form działalności *bancassurance*. Przyjęcie czytelnego podziału rodzajów współpracy bankowo-ubebezpieczeniowej wydaje się być istotne, szczególnie z punktu widzenia celu – dokonanej w kolejnych częściach niniejszej pracy – analizy. Końcowym efektem przeprowadzonej ana-