

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**POLOŽAJ ZAVAROVALNIC PRI POVEZOVANJU Z DRUGIMI FINANČNIMI  
USTANOVAMI**

**Ljubljana, februar 2003**

**IGOR ADLEŠIČ**

## **IZJAVA**

Podpisani IGOR ADLEŠIČ izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. VLADA DIMOVSKEGA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

UVOD.....	1
1 ANALIZA POVEZOVANJ FINANČNIH USTANOV .....	3
1.1 Opredelitev povezovanja finančnih ustanov.....	3
1.1.1 Zgodovinski razvoj povezovanj finančnih ustanov .....	4
1.1.2 Prednosti in slabosti povezovanj finančnih ustanov .....	5
1.2 Analiza stanja bančnega zavarovalništva v Evropi .....	6
1.2.1 Francija .....	8
1.2.1.1 Področje življenjskih zavarovanj.....	8
1.2.1.2 Področje premoženjskih zavarovanj.....	9
1.2.2 Velika Britanija .....	12
1.2.2.1. Primer TSB Group.....	13
1.2.2.2 Primer Barclays Bank.....	13
1.2.3 Nizozemska .....	15
1.2.4 Nemčija.....	18
1.2.5 Španija .....	21
1.2.6 Belgija.....	22
1.2.7 Italija.....	23
1.2.8 Švica .....	25
1.3 Analiza stanja v Sloveniji.....	26
1.3.1 Stanje na finančnem trgu .....	26
1.3.1.1 Banke in borzno-posredniške družbe .....	27
1.3.1.2 Zavarovalnice .....	28
1.3.1.3 Investicijski skladi .....	29
1.3.2 Povezovanje finančnih ustanov v Sloveniji.....	31
2 ZAKONODAJA NA PODROČJU FINANČNIH STORITEV .....	31
2.1 Področja pravnega urejanja .....	32
2.2 Zakonodaja v Evropski uniji .....	33
2.2.1 Načela enotnosti finančnih trgov.....	33
2.2.2 Delitev finančnih storitev .....	34
2.2.2.1 Zavarovalniške in z zavarovanjem povezane storitve .....	34
2.2.2.2 Bančne storitve .....	35
2.2.2.3 Investicijske storitve.....	35
2.2.3 Smernice Evropske unije.....	36
2.2.3.1 Zavarovalniške smernice .....	36
2.2.3.2 Bančne smernice.....	38
2.2.3.3 Smernice o investicijskih storitvah.....	39
2.2.4 Zakonodaja s področja bančnega zavarovalništva.....	40

2.3	Zakonodaja na področju finančnih storitev v Sloveniji .....	52
2.3.1	Bančna zakonodaja in povezovanje s finančnimi ustanovami.....	52
2.3.2	Zavarovalniška zakonodaja in povezovanje s finančnimi ustanovami .....	53
2.3.3	Nadzor nad investicijskimi skladi in družbami za upravljanje .....	54
3	NAČINI POVEZOVANJ FINANČNIH USTANOV.....	55
3.1	Spremembe in gibanja na trgu finančnih storitev .....	55
3.1.1	Demografske spremembe.....	55
3.1.2	Spremembe v varčevalnih navadah.....	57
3.1.3	Večja ozaveščenost strank .....	58
3.2	Rast družb .....	59
3.2.1	Načini rasti družb .....	59
3.2.2	Razlogi za povezovanje družb .....	60
3.2.2.1	Teorija agenta.....	60
3.2.2.2	Donosnost prevzete družbe .....	61
3.2.2.3	Poslovne sinergije .....	62
3.2.2.4	Finančne sinergije .....	64
3.2.2.5	Zmanjšanje tveganja .....	65
3.3	Oblike sodelovanj finančnih ustanov .....	66
3.3.1	Pogodbeno sodelovanje.....	66
3.3.2	Kapitalske povezave med bankami in zavarovalnicami .....	68
3.3.3	Lastna zavarovalnica, ki jo ustanovi banka .....	72
3.3.4	Banka, ki jo ustanovi zavarovalnica .....	74
3.3.5	Skupna vlaganja .....	74
4	DELOVANJE UNIVERZALNE FINANČNE USTANOVE .....	76
4.1	Vloga zavarovalnice v univerzalni finančni ustanovi .....	76
4.2	Delovanje univerzalne finančne ustanove.....	80
4.2.1	Organizacija postopkov prodaje finančnih proizvodov .....	80
4.2.2	Vrste proizvodov nove družbe .....	81
4.2.2.1	Finančni in odplačilni proizvodi .....	82
4.2.2.2	Depozitni proizvodi.....	84
4.2.2.3	Sheme namenskega varčevanja.....	84
4.2.2.4	Investicijski proizvodi.....	84
4.2.2.5	Skupinski proizvodi .....	85
4.2.2.6	Ostali zavarovalniški proizvodi .....	85
4.2.3	Vzpostavljanje odnosov s strankami.....	86
4.2.4	Izbira prodajne poti .....	89
4.2.5	Vloga prodajnega osebja in sistemi nagrajevanja .....	92
4.2.5.1	Cilji sistemov nagrajevanja.....	92

4.2.5.2	Nagrajevanje uslužbencev univerzalne finančne ustanove .....	93
SKLEP .....		94
LITERATURA .....		99
VIRI .....		102
SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV .....		104

## UVOD

Trg finančnih storitev doživlja v zadnjih letih velike spremembe. Glavni razlogi so prevzemi in pripojitve, odprava različnih zaščitnih ukrepov, liberalizacija kapitalskih trgov in spremembe demografskih in varčevalnih trendov potrošnikov. Zelo velike spremembe pa je povzročil tudi razvoj informacijske tehnologije in medmrežja.

Mednarodni finančni posredniki so zaradi vedno večje konkurence prisiljeni iskati nove poti do potrošnikov. Specializirane finančne ustanove, kamor lahko uvrstimo tudi zavarovalnice, dobivajo na trgu konkurenco, ki jo predstavljajo nove finančne družbe, ki ponujajo različne vrste finančnih storitev. Na tem področju so v svetovnem merilu najdejavnejše banke in zavarovalnice, nekoliko manj pa vzajemni in pokojninski skladi ter ostali.

V zadnjem desetletju v evropskih državah in tudi drugje po svetu padajo ovire tudi na področju zakonodaje, ki ureja povezovanje finančnih ustanov. Med glavnimi razlogi za dosedanje nedejavnosti pri povezovanju finančnih ustanov je bil strah, da ne bi banke za potrebe svoje likvidnosti uporabljale zavarovalno-tehničnih rezervacij, ki jih imajo zavarovalnice pri življenjskih zavarovanjih. Enaka utemeljitev je uporabljena tudi za ločevanje življenjskih in neživljenjskih (premoženjskih) zavarovalnic.

Združevanje slovenskih finančnih ustanov se je razmahnilo šele v zadnjih letih. Procesu so potekali zaradi omejevalne zakonodaje relativno počasi, vendar so v zadnjem letu opazne velike spremembe na tem področju. Evropske smernice narekujejo sprostitev vseh zakonskih ovir pri pretoku kapitala in vstopu tujih družb na slovenski trg. Predvsem pokojninska reforma je privedla banke in zavarovalnice do tega, da so združile svoje znanje, hkrati pa se pojavljajo tudi težnje po povezovanju pokojninskih družb s tujimi bankami.

Gibanja v Evropi kažejo, da se v skupni finančni družbi v glavnem nudijo proizvodi in storitve s področja bančništva, zavarovalništva, pokojninskih zavarovanj in naložbene dejavnosti. Tem usmeritvam in gibanjem bodo verjetno sledile tudi slovenske finančne ustanove, ki so lahko pozornejše na težave, ki so se pri podobnih tujih ustanovah pojavljale pri vstopanju na trg.

Namen magistrskega dela je s pomočjo predvsem tujih in tudi domačih izkušenj raziskati ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešen nastanek univerzalne finančne ustanove. Pri tem se bom naslonil na teoretične in empirične izsledke raziskav.

Cilji magistrskega dela so določiti kriterije za ugotavljanje uspešnosti povezovanj finančnih ustanov, določiti primerne načine pri povezovanju finančnih ustanov, ugotoviti ekonomsko upravičenost povezovanj, določiti ključne dejavnike uspešnosti delovanja univerzalne finančne ustanove in načine uspešne ustanovite univerzalne finančne ustanove.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil naslednje metode proučevanja: teoretično raziskovanje oziroma znanstveno deskripcijo, ki zajema zbiranje in urejanje obstoječih dognanj, primerjavo in interpretacijo le-teh, splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, ki zajema analizo, sintezo spoznanj ter sklepno sintezo novih spoznanj in študije primerov. Uporabil sem tujo in domačo literaturo s področja bančništva, zavarovalništva in analize raziskovalnih ustanov.

Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri poglavja, ki obravnavajo dosedanje izkušnje evropskih bank in zavarovalnic pri medsebojnem povezovanju na kapitalnem in poslovnem področju, pravno ureditev povezovanja zavarovalnic in bank v Evropi in Sloveniji, oblike postopkov pri povezovanjih ter način delovanja finančne ustanove, ki bi strankam nudila celovite finančne storitve.

V prvem poglavju so prikazani začetki povezovanj med finančnimi ustanovami, ki opravljajo različne dejavnosti, predvsem med bankami in zavarovalnicami. Prikazan je razvoj od začetka povezovanj v Franciji, kjer se je bančno zavarovalništvo hitro razvijalo. Konkretni primeri povezovanj še v sedmih izbranih državah, in sicer Veliki Britaniji, Nemčiji, Nizozemski, Belgiji, Švici, Španiji in Italiji, skušajo prikazati ključne dejavnike uspeha oziroma nevarnosti pri vpeljevanju bančnega zavarovalništva v prakso. Opisano je tudi stanje na trgu finančnih storitev v posameznih državah in njihov vpliv na povezovanje finančnih ustanov. Ker je dosedanje sodelovanje med bankami in zavarovalnicami omejeno zgolj na kapitalne povezave, sem predstavil stanje na bančnem in zavarovalniškem trgu ter trgu investicijskih skladov.

Drugo poglavje govori predvsem o pravni ureditvi povezovanja bank in zavarovalnic. Zlasti zaradi zelo različnih značilnosti pri delovanju bank in zavarovalnic so opisana tveganja, ki nastanejo z njihovim združevanjem. Zakonodaja v posameznih evropskih državah mora biti urejena v skladu s smernicami Evropske unije. V kolikšni meri so smernice že vpletene v obstoječe zakonodaje evropskih držav, je opisano na treh večjih področjih, in sicer na področju proizvodnje finančnih proizvodov, na področju prodaje finančnih proizvodov ter na področju ureditve medsebojnih kapitalskih naložb v obliki lastniških deležev. Slednje je zaradi več možnosti predstavljeno z vidika združitve v enovito finančno ustanovo, z vidika hčerinske organiziranosti, kjer banka ustanovi zavarovalnico in obratno, z vidika skupnih vlaganj, kot holdinška ureditev, kot poslovno sodelovanje, povezano z lastniško udeležbo, in v obliki ohlapnega sodelovanja. Slovenski

finančni trg je predstavljen z vidika dovoljenih kapitalskih povezav in skupnega poslovnega delovanja, ki jih urejajo trije krovni zakoni s področja zavarovalništva, bančništva in investicijskih skladov.

V tretjem poglavju so najprej prikazane spremembe v zunanjem okolju (demografske spremembe, spremenjene varčevalne navade in večja ozaveščenost strank), zaradi katerih so finančne ustanove v zadnjih letih prisiljene razmišljati o načinih širjenja pri poslovanju in organizacijski strukturi. Postopki se v praksi uveljavljajo na različne načine skozi različne oblike organizacijskih struktur. Poleg sprememb v zunanjem okolju pa so razlogi za širjenje podjetij predvsem v notranjih razlogih, ki se kažejo prek ciljev menedžerjev po zmanjševanju stroškov, povečevanju sinergijskih učinkov povezanih družb ter po doseganju čim višje tržne kapitalizacije finančne ustanove. Večji del poglavja pa je namenjen oblikam sodelovanj med finančnimi ustanovami. Izpostavil sem pet glavnih oblik, ki so opisane in razčlenjene skupaj s primerjavami oblik sodelovanj uporabljenih pri povezovanju evropskih bank in zavarovalnic, in sicer so to pogodbeno sodelovanje, kapitalsko povezovanje med bankami in zavarovalnicami, skupna vlaganja, lastna zavarovalnica, ki jo ustanovi banka in banka, ki jo ustanovi zavarovalnica.

V četrtem poglavju je predstavljeno delovanje univerzalne finančne ustanove. Najprej so predstavljene vloge zavarovalnice, njene naloge ter prednosti vstopa v skupno finančno družbo. V nadaljevanju pa sem se osredotočil na ključne dejavnosti, ki naj bi jih v predlaganem modelu opravljala univerzalna finančna ustanova. Kot ena najpomembnejših dejavnosti je najprej opisana organiziranost postopkov prodaje finančnih proizvodov. Nato so glede na namen razčlenjeni finančni proizvodi, ki naj bi jih ponujala skupna družba s poudarkom na zavarovalniških proizvodih in na kombiniranih bančno-zavarovalniških proizvodih. Kot univerzalni ponudnik finančnih proizvodov in storitev mora zato skupna družba nuditi finančne storitve svojim strankam skozi celoten življenjski cikel. Z modelom življenjskega cikla sem zato opredelil ciljne skupine in njim najprimernejše proizvode. S tem je tudi pomembno povezana tudi izbira pravilne prodajne poti, kjer je pomembno zlasti prodajno osebje. Načini njegovega nagrajevanja in ustrezna motivacija so opisani v zadnjem delu poglavja.

## **1 ANALIZA POVEZOVANJ FINANČNIH USTANOV**

### **1.1 OPREDELITEV POVEZOVANJA FINANČNIH USTANOV**

Gibanje povezovanja finančnih ustanov se je v svetovnem in evropskem merilu razmahnilo v zadnjih nekaj letih. Uveljavila sta se dva izraza, ki najbolj odražata povezovanje finančnih ustanov. Koncept »allfinanz« oz. »mehrfinanz« se je razvil v Nemčiji in predstavlja reševanje finančnih problemov posamezne stranke na individualen in celovit način. Koncept »allfinanz« predstavlja najobsežnejši možen način povezovanja finančnih ustanov, ki želi celovito zadovoljiti strankine potrebe po finančnih proizvodih in storitvah.



V praksi pa se je najbolj uveljavil koncept »bancassurance« oziroma bančno zavarovalništvo, ki se nanaša na vstopanje bank v zavarovalniški sektor in s tem povezano ponudbo zavarovalnih storitev svojim strankam (Hoschka, 1994, str. 8). Bančno zavarovalništvo je oblika postopka, ki ga večinoma začenjajo banke, katerih cilj je povezava bančnih in zavarovalnih dejavnosti znotraj ene družbe in ponudba storitev strankam. Ta definicija poudarja povezavo dveh dejavnosti v eno samo namesto osredotočenja le na distribucijski vidik bančnega zavarovalništva.

Švicarska pozavarovalniška družba je razširila definicijo bančnega zavarovalništva, in sicer (Swiss Re, 1996, str. 4) je bančno zavarovalništvo strategija, ki so jo sprejele banke in zavarovalnice, ki nameravajo sodelovati in se bolj ali manj povezati na trgu finančnih storitev. V praksi se je izkazalo, naj bi bančno zavarovalništvo pomenilo predvsem povezovanje bančnih in zavarovalniških storitev in proizvodov, zlasti na področju prodajnih poti.

Za razliko od bančnega zavarovalništva oziroma »bancassurance« pa pomeni pojem »allfinanz« celovito ponudbo finančnih storitev ene finančne ustanove ali skupine finančnih ustanov. Razširjena definicija pravi, da je »allfinanz« vsako skupno ponujanje oziroma povezovanje finančnih storitev, ki so jih prej finančni posredniki ponujali ločeno. Banke, zavarovalnice, investicijski in pokojninski skladi, nepremičninske družbe, trgovske družbe, ponudniki trajnih potrošniških dobrin, kreditne ustanove, turistične agencije, finančni in davčni svetovalci tako poskušajo ponuditi svoje storitve razen prek lastnih prodajnih poti še prek prodajnih poti enega ali več drugih ponudnikov storitev in tako vzajemno razširiti obseg poslovanja (Ravara, 1999, str. 4).

### **1.1.1 Zgodovinski razvoj povezovanj finančnih ustanov**

Povezovanje finančnih ustanov se je začelo že v 19. stoletju, in sicer ko sta francoska banka Caisse Nationale de Prevoyance in španska banka Caixa de Barcelona ponujali bančne in zavarovalniške proizvode.

Med letoma 1960 in 1980 so banke poleg bančnih proizvodov ponujale še jamstva za izplačilo sredstev ob smrti imetnika računa. V Franciji so bila kreditna zavarovanja tesno povezana s potrošniškimi krediti. Še bolj pa je bila razširjena ponudba stanovanjskih zavarovanj stanovanjskih bank v Veliki Britaniji.

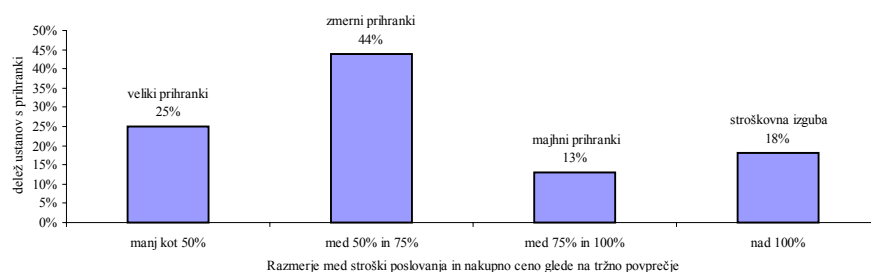
Po letu 1980 so začele banke razvijati zelo različne finančne proizvode, kar se šteje za pravi pojav bančnega zavarovalništva. Banke so ponujale varčevalne proizvode, povezane z življenjskim zavarovanjem, ki so bili vabljivi zaradi določenih davčnih ugodnosti. V obdobju po letu 1990 pa so začele banke poleg življenjskih zavarovanj ponujati tudi neživljenjska zavarovanja.

## 1.1.2 Prednosti in slabosti povezovanj finančnih ustanov

Banke, ki se povezujejo z zavarovalnicami, razširijo ponudbo svojih storitev in proizvodov in tako okrepijo vezi z obstoječimi strankami. Prav tako pričakujejo, da se bo povečal njihov tržni delež, okrepil ugled in položaj. Z razširjeno ponudbo lahko lažje tekmujejo z ostalimi nebančnimi konkurenti in zmanjšajo stroške na enoto storitev. S povezavo banka pridobi kakovostna dolgoročna sredstva življenjskih zavarovanj, ki že po naravi potrebujejo bančno poslovno usmeritev: varčevanje-naložbe. Police življenjskega zavarovanja se že vrsto let uporabljajo kot vrednostni papir, ki služi kot jamstvo pri pridobivanju bančnih kreditov. Kreditna zavarovanja se lahko ponujajo skupaj z nekaterimi bančnimi proizvodi. Zelo pomemben vir naložbenih sredstev pa so lahko tudi zavarovalno-tehniške rezervacije.

Zavarovalnice se za povezave z bankami zanimajo predvsem zaradi možnosti prodaje zavarovanj prek številnih bančnih podružnic in poslovalnic. Hkrati dobijo obširne bančne baze o strankah, kar jim omogoča večjo prodajo in pridobivanje novih zavarovancev. Skupen tržni nastop pa zavarovalnici omogoča večji tržni delež. Hkrati pa se lahko z nalaganjem sredstev prek banke uresničijo načela varnosti in likvidnosti, ki jih v posameznih državah zahteva zakonodaja.

Slika 1: Stroškovni prihranki združenih finančnih ustanov v Evropi leta 1999



Vir: Berberich, 2000, str. 12

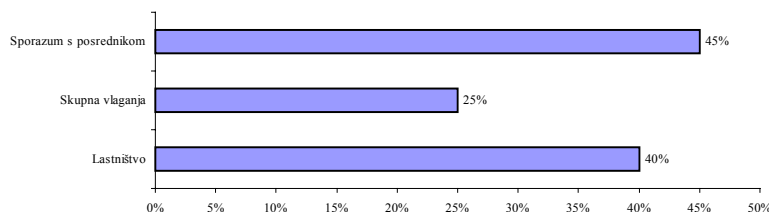
Povezovanje finančnih ustanov pa prinaša tudi slabosti. Z vidika bank je pomembno pomanjkanje zavarovalniškega znanja, problem enačenja bančnih uslužbencev z zavarovalniškimi proizvodi in problem različnih motivacijskih sistemov.

Za zavarovalnice pa predstavlja nevarnost to, da banke dajejo prednost določenim zavarovanjem, da bi le-ta prenesla del bančnih tveganj na zavarovalnico. Za zavarovalnice tudi ni v prvi vrsti pomembno načelo čim višje donosnosti naložb, ampak načelo varnosti naložb, medtem ko je bankam ena osnovnih dejavnosti doseganje visokih donosnosti. Ob neprimerni naložbeni politiki imajo lahko zavarovalnice težave pri izravnavanju nevarnosti in z izplačevanjem škod.

## 1.2 ANALIZA STANJA BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA V EVROPI

Povezovanje finančnih ustanov se je najprej razvilo na področju bančnega zavarovalništva. Tako ima večina večjih evropskih bank v svoji ponudbi že proizvode iz nebančnega sektorja, to je predvsem zavarovalništva.

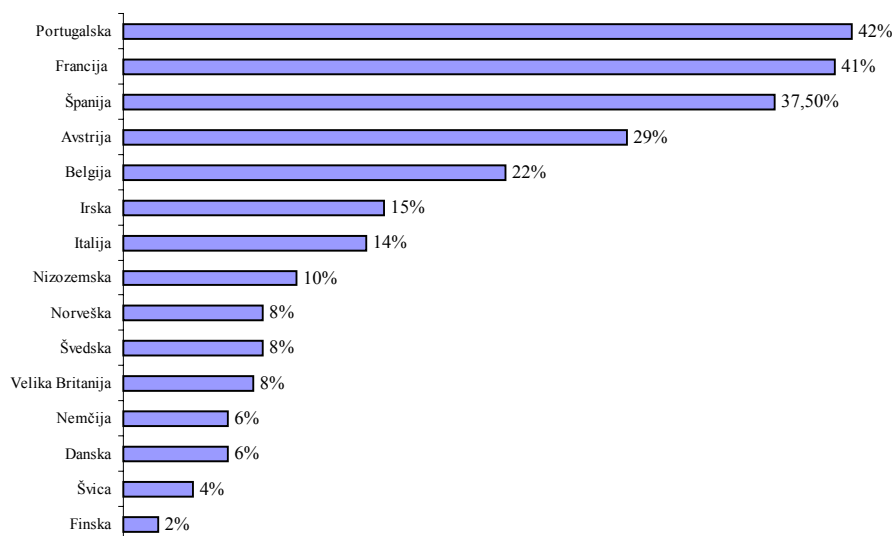
Slika 2: Najpogostejše oblike povezovanj finančnih ustanov v Evropi leta 1999



Vir: Berberich, 2000, str. 13

Leta 1995 so tako bančne zavarovalnice že bile tržni vodje na področju življenjskih in pokojninskih zavarovanj. To ni bilo samo posledica večje učinkovitosti razvejane mreže prodajnih poti in obširne baze podatkov o strankah, ampak tudi velike prepoznavnosti blagovnih znamk, usmerjenosti k zadovoljevanju strankinih potreb po finančnih proizvodih ter učinkovitega informacijskega sistema. Prav tako se je čutil vpliv davčnih olajšav za mešane bančne in zavarovalniške proizvode. Evropski bančnozavarovalniški trg je tako leta 1995 na področju življenjskih zavarovanj ustvaril 59,1 milijarde ameriških dolarjev, kar je znašalo 19,2 % vseh obračunanih premij življenjskih zavarovanj (Berberich, 2000, str. 14).

Slika 3: Tržni deleži evropskih bančnih zavarovalnic na področju življenjskih in pokojninskih zavarovanj leta 1995

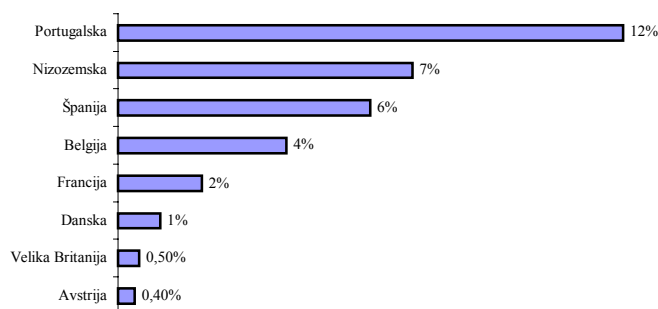


Vir: Berberich, 2000, str.14

Bančnozavarovalniški trg je najbolj razvit v sredozemskih državah, in sicer na Portugalskem, v Franciji ter Španiji, kjer imajo bančne zavarovalnice približno 40-odstotni tržni delež na področju življenjskih in pokojninskih zavarovanj.

V Franciji je že več kot polovica sklenjenih življenjskih in pokojninskih zavarovanj, ki so prvič sklenjena, sklenjenih pri bančnih zavarovalnicah. Sledijo ji države, kjer je bančnozavarovalniško trg že razvit, in sicer Avstrija, Portugalska in Španija.

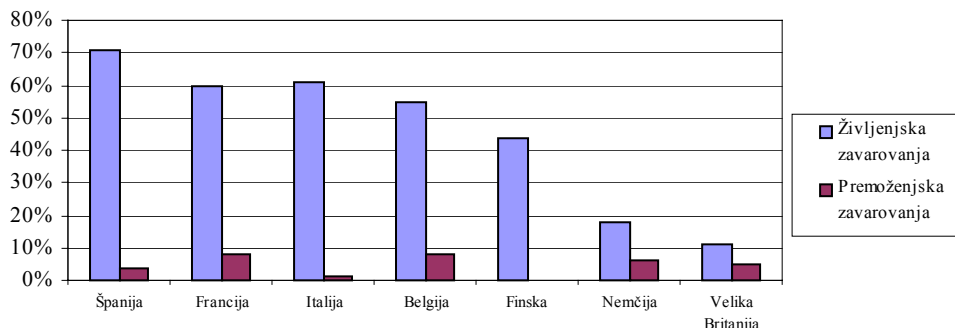
Slika 4: Tržni deleži evropskih bančnih zavarovalnic na področju premoženjskih zavarovanj leta 1995



Vir: Berberich, 2000, str. 14

Pri neživljenjskih (oziroma premoženjskih) zavarovanjih je stanje povsem drugačno kot pri življenjskih zavarovanjih, saj so zavarovalniški proizvodi zelo posebni, zahtevajo zelo izobražene prodajalce in obsežno informacijsko podporo. Tako so evropske bančne zavarovalnice sklenile za 3,7 milijarde ameriških dolarjev premoženjskih zavarovanj, kar je predstavljalo 1,4-odstotni tržni delež na področju premoženjskih zavarovanj.

Slika 5: Delež prodaje zavarovanj prek bančnih zavarovalnic leta 2001 v posameznih evropskih državah



Vir: Hislop et al., 2002, str. 3

V opazovanih državah je velika razlika med deležema prodaje življenjskih in premoženjskih zavarovanj prek bančnih zavarovalnic. Medtem ko v sredozemskih državah navedeni

posredniki zelo obvladujejo trg na področju življenjskih zavarovanj, se je prodaja prek bančnih zavarovalnic slabo razvila v Nemčiji in Veliki Britaniji. Prodaja premoženjskih zavarovanj se prek navedenih posrednikov ni uveljavila.

### 1.2.1 Francija

V Franciji je bančno zavarovalniški trg najrazvitejši v Evropi, kar je posledica davčnih olajšav za varčevalne proizvode. Leta 1997 se je bančnozavarovalniški trg povečal za 19 % (v sklopu tega življenjska zavarovanja za 19,6 % in premoženjska zavarovanja za 7,7 %), medtem ko se je zavarovalniški trg povečal za samo 3 %, celotni trg življenjskih zavarovanj pa za 11,4 %. Posebej uspešna so bila t. i. življenjska zavarovanja z naložbeno komponento<sup>1</sup> (»unit-link proizvodi«).

Leta 1998 je bila ukinjena davčna olajšava za proizvode življenjskih zavarovanj in za ostala kapitalna zavarovanja<sup>2</sup>, zato se je celoten zavarovalniški trg zmanjšal za 13 %, bančnozavarovalniški trg pa za 20 %. Trga življenjskih zavarovanj z naložbeno komponento omenjene spremembe niso prizadele.

Posledica naglega razvoja bančnega zavarovalništva je bila znižanje stopenj donosnosti, med drugim tudi na področju splošnih zavarovanj, kjer so najzanimivejša premoženjska in nezgodna zavarovanja. Velika večina večjih bančnih zavarovalnic je ponujala življenjska zavarovanja za eno osebo, življenjska zavarovanja z naložbeno komponento, rentna zavarovanja ter eno od splošnih zavarovanj (premoženjsko, avtomobilsko ali nezgodno zavarovanje).

V letu 1995 je večina bančnih zavarovalnic povečala čisti dobiček v povprečju za 15 %, ena celo za 45 %. Medtem pa se je kljub vsemu stopnja donosnosti lastniškega kapitala zmanjšala (Berberich, 2000, str. 14).

#### 1.2.1.1 Področje življenjskih zavarovanj

Večina bank v Franciji je ustanovila svojo življenjsko zavarovalnico, nekatere imajo sklenjene sporazume, pogodbe o skupnih prodajnih poteh ali pa imajo različne kapitalne povezave z življenjskimi zavarovalnicami. Razvoj bančnega zavarovalništva izvira iz kooperativnega gibanja za kmete Crédit Mutuel, ki je bilo ustanovljeno v 19. stoletju in je delovalo na podeželskih področjih Francije. Razvoj ACM (Assurances du Crédit Mutuel), ki

---

<sup>1</sup> Življenjska zavarovanja z naložbeno komponento (angl. »unit-link«) so združevanje življenjskega zavarovanja in vlaganj v vzajemne sklade, kjer je zavarovalna vsota, ki jo dobi zavarovanec ob koncu zavarovalnega obdobja, odvisna od vrednosti naložb v vzajemnih skladih, kamor finančna ustanova vlaga del zavarovalne premije življenjskih zavarovanj. Pri klasičnih življenjskih zavarovanjih je zavarovalna vsota sklenjenega življenjskega zavarovanja znana že ob sklenitvi življenjskega zavarovanja.

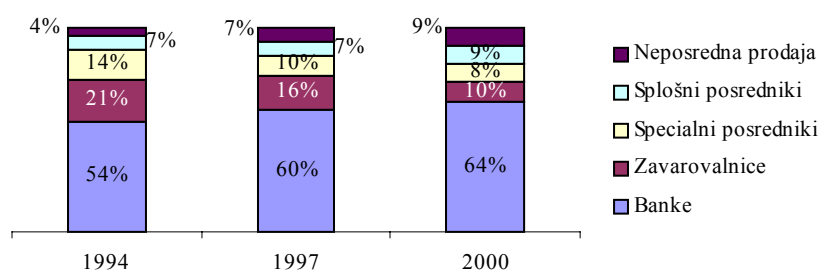
<sup>2</sup> Kapitalna zavarovanja so življenjska zavarovanja, pri katerih je varčevalna doba najmanj deset let.

ponuja življenjska in splošna zavarovanja, deluje po posameznih regijah. Po ocenah leta 1992 je 20 % novih strank pridobljeno prek zavarovalniških dejavnosti.

Francoska zvezda bančnega zavarovalništva je bila zavarovalnica Predica, ki jo je ustanovila največja francoska banka Crédit Agricole leta 1986. Crédit Agricole ima svoje podružnice po celotni Franciji, njena podatkovna baza pa obsega približno 10 milijonov gospodinjstev. Predica je tako dobro izkoristila bančno mrežo, da je v štirih letih zrasla v drugo največjo življenjsko zavarovalnico v Franciji. Izkoristila je enega glavnih dejavnikov, ki so podpirali in hkrati pospeševali bančno zavarovalništvo v Franciji, t. i. »bons de capitalisation«, dolgoročne pogodbe, večinoma v obliki posamičnih zavarovalnih polic. Do leta 1988 so bile te dolgoročne pogodbe edini proizvod, ki je francoskim varčevalcem omogočil akumulacijo kapitala in davčne olajšave na dohodek od kapitala ob koncu varčevanja. Glavni Predicin proizvod, Predicis, ki je leta 1988 prispeval kar 80 %, leta 1989 pa 60 % vseh prihodkov, je bila posamična šestletna zavarovalna pogodba, ki ni prinašala kapitalskega dobička na koncu obdobja, ampak je postala varčevalna pogodba.

Banka Crédit Lyonnais je leta 1971 prevzela zdravstveno zavarovalnico La Médicale de France ter tako začela zavarovalniškim strankam ponujati bančne proizvode.

Slika 6: Delež posamezne prodajne poti pri prodaji življenjskih zavarovanj v Franciji v opazovanih letih



Vir: Kern, 1999, str. 25

V opazovanih obdobjih oziroma napovedih je bilo največ življenjskih zavarovanj sklenjenih prek bank. Navedena prodajna pot ima tudi pozitiven napovedan trend. Zmanjšuje se delež zavarovalnic in specializiranih posrednikov. Pomembno je tudi povečanje deleža prodaje prek neposredne prodaje.

### 1.2.1.2 Področje premoženjskih zavarovanj

Crédit Mutuel je bila dolgo časa edina francoska banka, ki je ponujala splošna zavarovanja prek lastno ustanovljene zavarovalnice ACM Iard. Ključ njenega uspeha so bili nizki stroški, saj je znašalo razmerje med stroški in provizijami na premije 18,9 %, pri tradicionalnih konkurentih pa okoli 30 %.

Poskus vstopa banke BNP na področje splošnih zavarovanj je vzbudil precej zanimanja, še posebej, ker sta bili v poskus vpleteni ena od dveh največjih komercialnih bank in vodilna zavarovalnica v Franciji, UAP. Obe finančni ustanovi sta bili v državni lasti, leta 1989 pa je prišlo do kapitalske povezave v višini 10 %, kar je pospešilo njuno nadaljnje povezovanje. BNP je na področju zavarovalništva tako pridobil strokovno znanje, prav tako pa so lahko prek svojih 2000 poslovalnic ponujali zavarovalniške proizvode. BNP in UAP sta nato ustanovili posredniško hišo Natio Assurance, ki ponuja zavarovalniške proizvode. S sporazumom sta se partnerja dogovorila, da bo UAP odgovorna za zavarovanje in odškodninske zahteve (stanovanjsko, avtomobilsko in zdravstveno zavarovanje), zavarovalne police pa bodo prodajale bančne poslovalnice. Sporazum o skupnih prodajnih poteh je bil uveden na petih poskusnih področjih, vključeval pa je samo pet proizvodov: po dve vrsti avtomobilskih in stanovanjskih zavarovanj in zdravstveno zavarovanje. Leta 1992 so prodali 45.000 zavarovalnih polic, od tega 58 % stanovanjskih zavarovanj, 37 % avtomobilskih in 5 % zdravstvenega zavarovanja. Leta 1994 se je število prodanih polic podvojilo.

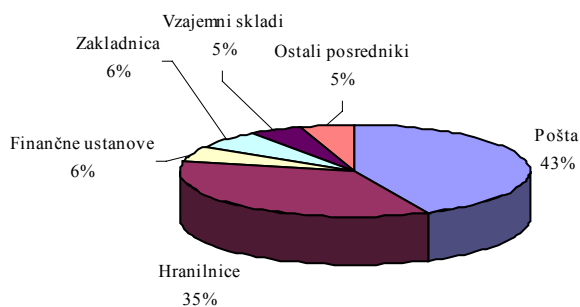
Tudi banka Crédit Agricole je z ustanovitvijo neživljenjske zavarovalnice Pacifica leta 1991 že prvo leto prodala 35.000 polic, naslednje leto pa že 105.000 polic, predvsem avtomobilskih zavarovanj.

### Primer CNP-Caisse Nationale de Prevoyance in La Poste

#### *CNP-Caisse Nationale de Prevoyance*

Družba je nastala leta 1959 z združitvijo treh zavarovalnic (dveh življenjskih in nezdgodne zavarovalnice), ki jih je že leta 1850 ustanovila francoska država. Prodaja njihovih proizvodov je potekala prek pošt in hranilnic, ki so bile v državni lasti. Leta 1998 so CNP deloma lastninili tako, da so imeli zasebni vlagatelji okoli 26 % lastništva.

Slika 7: Deleži obračunanih zavarovalnih premij glede na prodajno pot leta 1997



Vir: Kern, 1999, str.76

Leta 1997 je bilo zbranih 111,8 milijard francoskih frankov zavarovalnih premij od tega jih je bilo 84 % prodano prek bančnozavarovalniške prodajne poti. Od leta 1986 do leta 1998 raste

bruto zavarovalna premija družbe CNP z letno povprečno stopnjo 23 %, medtem ko je letna povprečna stopnja rasti francoskih življenjskih zavarovalnic v istem obdobju znašala 14 %.

Tabela 1: Prodajne poti družbe CNP leta 1997

	La Poste	Hranilnice (Caisse d'Epargne)	Zakladnice (Le Tresor)	Skupaj CNP
Število strank (v mio)	27	17	-	35-40
Število podružnic	17.000	5.500	4.500	27.000
Št. finančnih svetovalcev	6.000	4.200	4.000	115 <sup>3</sup>
Št. zavarovalnih polic (v mio)	2,5	2,0	1,0	5,5
Premija na podružnico (v mio Ffr)	2,77	7,13	1,51	4,1
Premija/finančnega svetovalca (v mio Ffr)	7,85	9,33	1,7	

Vir: Kern, 1999, str.77

CNP ima prek svojih prodajnih poti (pošte in hranilnice) dostop do prek 60 % francoskih gospodinjstev. Pri družbi CNP predstavljajo največji delež prodaje (86 %) t.i. kapitalna zavarovanja<sup>4</sup> in t. i. nezgodna zavarovanja<sup>5</sup>.

#### *La Poste*

Francoska pošta opravlja širok spekter finančnih storitev, in sicer storitve plačilnega prometa, klasične bančne storitve, kot so sprejemanje depozitov, opravljanje investicijskih skladov ter dajanje potrošniških in namenskih kreditov, sklepajo pa tudi zavarovalne posle (predvsem življenjska zavarovanja).

Leta 1982 so z družbo CNP ustanovili skupno družbo Préviposte prek katere so tržili skupen proizvod, to je življenjska zavarovanja z naložbeno komponento (t. i. bons de capitalisation). Leta 1996, dve leti po poudarjenem trženju proizvodov prek La Poste, so dosegli zastavljen cilj, to je 5,6 milijarde francoskih frankov letne zavarovalne premije, kar predstavlja okoli 5-odstotni tržni delež na področju življenjskih zavarovanj v Franciji.

La Poste ima zelo razvejano mrežo poslovalnic in sicer okoli 17.000, od tega 500 na zelo prometnih mestih, ima 67.000 zaposlenih, od katerih je okoli 6.000 finančnih svetovalcev. Dnevno obiše poslovalnice Pošte okoli 3,5 milijonov strank. Razvejane prodajne poti se kažejo v rezultatih, saj so imeli 10-odstotni tržni delež na področju bančništva-poslovanje z občani, 27 milijonov strank, 41 milijonov odprtih računov, 1.000 milijard frankov vlog občanov z letno rastjo 300 milijard frankov letno, v zadnjih šestih letih pa so razvili 57 novih proizvodov.

<sup>3</sup> Število finančnih svetovalcev izključno v družbi CNP

<sup>4</sup> Življenjska zavarovanja z doživetjem, rentna zavarovanja in življenjska zavarovanja z naložbenim tveganjem (t. i. bons de capitalisation)

<sup>5</sup> Življenjska zavarovanja s kritjem posebnih tveganj, življenjska zavarovanja v povezavi z bančnim kreditom, nezgodna zavarovanja in poklicna zavarovanja za primer nezmožnosti opravljanja dejavnosti.



Ključni dejavniki uspeha medsebojnega sodelovanja so (Kern, 1999, str. 80) komplementarne dejavnosti; CNP nudi paleto zavarovalniških proizvodov in znanje na področju zavarovalništva, izobraževanje poštne uslužbenec ter zaposlovanje medicinskih strokovnjakov; La Poste nudi prodajno mrežo, določa cene zavarovalniških proizvodov ter lahko izkoristi nižjo davčno stopnjo pri prodaji zavarovalniških proizvodov<sup>6</sup>. Med dejavnike uspeha štejemo tudi tesno medsebojno povezanost, podobno podjetniško kulturo obeh družb, saj je bila CNP v državni lasti, La Poste pa je še vedno. La Poste ima 20-odstotni lastniški delež CNP-ja. Družbi imata sklenjen tudi sporazum o delitvi dobička. Finančni ustanovi sta tudi prilagodili zavarovalniške proizvode za prodajo prek poštne okence. Predvsem nezgodna in kapitalska zavarovanja so cenovno prilagodili srednjemu sloju strank. S tem povezana je tudi identifikacija CNP kot bančnega zavarovalničarja, saj kar 84 % zavarovanj prodajo prek poštne okence. Pri tem ji je v pomoč usklajenost bančnega in poštne informacijskega sistema, delovanje telefonskega servisnega centra, pomoč poštne uslužbenecem pri prodaji zavarovalniških proizvodov, sprejemanje škodnih prijav ter dajanje splošnih informacij.

Prodaja zavarovalniških proizvodov poteka tudi pod poštno blagovno znamko. Zaradi položaja tržnega vodje zavarovalnice pa se je malo strank odločilo, da bodo zavarovalniške proizvode kupovale prek pošte. Zato sta družbi skupno nastopili pod povsem novo blagovno znamko, kar se je izkazalo za uspešno pri dveh proizvodih življenjskih zavarovanj. GMO (Garantie Multi Options) Poste Avenir/Ascendo je proizvod, ki prinaša največ premij in ima najvišjo stopnjo rasti premije. Gre za življenjsko zavarovanje, kjer se lahko med trajanjem zavarovalne dobe spreminja zavarovalna vsota, zavarovalno kritje ali zavarovalna premija. Selexio pa je ime za proizvod življenjskega zavarovanja z naložbenim tveganjem, kjer se sredstva nalagajo v različne oblike vzajemnih skladov. Prednost je, da se lahko stranke, glede na stopnjo tveganja, odločijo za njim prilagojene naložbe, ki imajo višjo stopnjo donosnosti kot klasična življenjska zavarovanja. Proizvod ima tudi davčne olajšave.

## 1.2.2 Velika Britanija

Razvoj bančnega zavarovalništva, ki so mu predstavljale največjo konkurenco stanovanjske hipotekarne družbe, se je začel v sedemdesetih letih. Sprememba na področju finančne zakonodaje (The Financial Services Act) leta 1986 je prispevala k večji konkurenčnosti, okrepila pa je tudi pogajalsko moč stanovanjskih hipotekarnih družb do komercialnih bank, saj so lahko prodajale vse vrste zavarovanj. Večina bank se je odločila za ustanovitev lastne zavarovalnice, zavarovalnic, ki so prevzele pobudo pri povezovanju obeh sektorjev, pa je bilo zelo malo. Med začetnika na področju bančnega zavarovalništva sodi TSB (Trustee Savings Bank), ki je leta 1967 ustanovil zavarovalniško podružnico, in Barclays Bank, ki je enako storila dve leti pozneje. Njun razvoj pa je potekal v različnih smereh.

---

<sup>6</sup> La Poste plačuje davčne obveznosti po do 85 % nižji davčni stopnji kot ostale finančne ustanove.

### 1.2.2.1. Primer TSB Group

TSB Group je nastala s postopnim združevanjem več manjših bank, leta 1968 pa je bila ustanovljena tudi življenjska zavarovalnica TSB Life. S prestrukturiranjem organizacije TSB v delniško družbo leta 1987, je prišlo do pripojitve zavarovalnice Hill Samuels Financial Services in investicijske družbe Hill Samuels Investment Management, s čimer je TSB zagotovil široko ponudbo proizvodov in storitev bančnim strankam. Zaradi uspehov na področju zavarovalništva so leta 1989 pripojili še zavarovalnico Target, ki se je zaradi neuravnoteženih odnosov v upravi izkazala za neuspešno in sledila je delna odprodaja zavarovalnice. TSB se je osredotočil na bančništvo in zavarovalništvo za posameznike ter postopoma prenehal nuditi storitve lizinga in nepremičninske storitve.

Glavni dejavniki uspeha skupine TSB tičijo v (Mlakar, 1998, str. 31) integrirani strukturi bančništva in zavarovalništva (obstaja skupna »kultura«, ki združuje prodajne, administrativne in finančne oddelke), enotnem osebju (sodelovanje vseh zaposlenih, ni delitve glede na proizvode), skupnih merah donosnosti, ustreznih proizvodih, poostrenem nadzoru nad stroški in dobri informiranosti o strankah.

Vse družbe skupine TSB na trgu nastopajo z enotno grafično podobo, z enostavnimi zavarovalniškimi proizvodi in z dobrim izkoriščanjem baz podatkov skušajo zadovoljiti potrebe strank. Na podlagi takšnega sistema vodja podružnice strankam po pošti ponudi posamezen proizvod in jim predlaga sestanek z zavarovalnim agentom. Le-ta lahko za svoje delo poleg plače dobi še provizijo glede na prodajo, ki lahko podvoji njegovo plačo. Čeprav bančni uslužbenci, ki prodajajo nezahtevne proizvode splošnih zavarovanj, ne prejema za zavarovalniško delo nobenih dodatkov k plači, je njihovo sodelovanje z zavarovalnimi agenti, ki prodajajo življenjska zavarovanja, trenutno dobro (Genetay, Molyneux, 1998, str. 52).

### 1.2.2.2 Primer Barclays Bank

Barclays Bank je na področju bančnega zavarovalništva prisotna že od leta 1969, ko si je pripojila vzajemni sklad Unicorn in ustanovila svojo življenjsko zavarovalno podružnico Barclays Life, vendar je njihovo sodelovanje postalo tesnejše šele v drugi polovici osemdesetih. Barclays Financial Services (BFS) je podružnica Barclays Bank in ponuja vrsto specializiranih finančnih storitev, ki dopolnjujejo finančne storitve banke (predvsem gre za zavarovalniške in investicijske storitve). Organizacija BFS je sestavljena iz petih družb (Dyer, Watkins, 1988, str. 235): Unicorn Unit Trusts (odprt vzajemni sklad), Barclay Trust Company (upravljanje premoženja ter davčno svetovanje), Barclays Life (življenjska zavarovalnica), Barclays Insurance Services (zavarovalnica z zavarovalnimi agenti) in Barclays Insurance Services (zavarovalniški posredniki, ki sodelujejo z družbo Lloyd v Londonu).

Vse trženjske dejavnosti omenjenih družb so centralizirane in so povezane z bančnim trženjskim oddelkom. V centralnem oddelku so tudi odgovorni za razvoj novih proizvodov.

Trženjska strategija prodaje zavarovalnih in naložbenih proizvodov poteka prek treh glavnih prodajnih poti, in sicer regionalnega prodajnega osebja, ki vključuje zavarovalne agente družbe Barclays Insurance Services, predstavnike Barclays Life in regionalne investicijske menedžerje, prek neposredne prodaje na sedežu družbe in prek bančnih poslovalnic Barclays Bank.

Zavarovalni agenti Barclays Insurance Services se ukvarjajo s prodajo finančnih proizvodov najzahtevnejšim tržnim segmentom. Življenjske in pokojninske proizvode prodajajo v regionalnih pisarnah, medtem ko proizvode splošnih zavarovanj prodajajo prek požarnih in nezgodnih centrov. Zavarovalni agenti se posvečajo predvsem prodaji zavarovalnih proizvodov bančnim strankam.

Predstavniki Barclays Life prodajajo vrsto pokojninskih, življenjskih in zdravstvenih zavarovanj ter življenjskih zavarovanj, kjer zavarovanec prevzame naložbeno tveganje («unit link» proizvodi). Dohodek prodajalcev predstavljajo provizije od sklenjenih zavarovanj, ki si jih v določenem razmerju delijo z bančnimi uslužbenci. Največji del strank (samozaposleni podjetniki in posamezniki) pride do zastopnikov prek bančnih poslovalnic, ki iz svojih baz podatkov izberejo mogoče stranke.

Ostale prodajne dejavnosti zastopnikov so še celodnevna prisotnost v bančnih poslovalnicah, ki imajo že vnaprej dogovorjena srečanja s strankami, organiziranje izobraževalnih tečajev, predvsem o pokojninskih zavarovanjih, prisotnost na prenosnih stojnicah v velikih trgovskih središčih.

Večina bančnih poslovalnic je urejena kot velik, nepregrajen pisarniški prostor, kjer vlada skupno prodajno vzdušje med bančnimi uslužbenci in osebnimi svetovalci. Bančni uslužbenci lahko pridobijo novega komitenta s povpraševanjem stranke ali s pomočjo pogovora o posojilu. Zato so razvili več mešanih finančnih proizvodov, ki jih lahko ponudijo strankam.

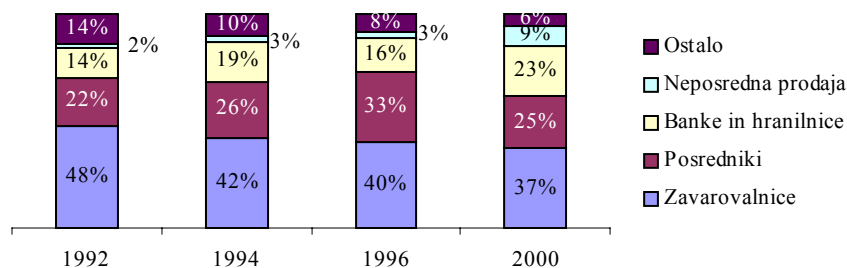
Posameznikom je namenjen t. i. »Barclaysloan«, ki je zveza življenjskega in nezgodnega zavarovanja skupaj z odobrenim kreditom stranki. Tako lahko posojilojemalec zavaruje sebe in svoje sorodnike pred nezmožnostjo vračila posojila zaradi smrti oziroma delovne nezmožnosti.

Podjetnikom je namenjen paket »Businessloan«, ki poleg posojila do 15.000 funtov vključuje življenjsko in nezgodno zavarovanje, »Loansafe« pa je namenjen za posojila do 150.000 funtov.

Značilnost vseh proizvodov je, da je za sklenitev zavarovanj potrebno zelo malo administrativnega dela, kar pa na drugi strani povečuje tveganje banke, ki ga le-ta nadomešča z večjo prodajo in velikimi prihranki pri stroških. Uspeh množičnega najemanja posojil je v

veliki meri odvisen od njihove enostavnosti in hitrosti pridobitve, potem ko je komitent sprejel nakupno odločitev.

Slika 8: Delež posamezne prodajne poti pri prodaji življenjskih zavarovanj v Veliki Britaniji v opazovanih letih



Vir: Kern 1999, str. 28

Delež prodaje življenjskih zavarovanj se v Veliki Britaniji najbolj zmanjšuje pri prodaji prek zavarovalnic, nekoliko manj prek posrednikov. Povečuje se delež prodaje prek bank in hranilnic in zlasti prek neposredne prodaje, kjer pa je delež zaenkrat še relativno majhen.

### 1.2.3 Nizozemska

Nizozemsko bančno zavarovalništvo je eno najrazvitejših na svetu. Sestavljajo ga štiri večji finančni sistemi, ki so prikazani v tabeli:

Tabela 2: Finančne skupine na Nizozemskem in vrste povezav družb znotraj skupin

Banka	Zavarovalnica	Vrsta povezave	Leto povezovanja
Rabobank	Interpolis	Prevzem	1990
VSB	AMEV	Združitev	1990
Nationale Nederlanden	Postbank	Združitev-skupina ING	1991
ABN AMRO	ABN AMRO Lebenverzekering	Ustanovitev nove družbe	1993

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 86

#### Primer Rabobank-Interpolis

Rabobank ima dolgoročno pogodbo o skupnih prodajnih poteh z zavarovalnico Interpolis. Leta ustvari približno 75 % svoje prodaje prek zadruške banke Rabobank, ki je imela po veljavnih zakonih na Nizozemskem, od leta 1990 največji dovoljeni lastniški delež, in sicer 15 %. Po ukinitvi zakonodajnih omejitev so v celoti prevzeli zavarovalnico. Zavarovalnica je s tem še bolj postala odvisna od bančne mreže, saj so prek nje ustvarili 90 % novih zavarovanj. Rabobank je največja nizozemska zadružna banka z mrežo 800 podružnic. Med prevzemom zavarovalnice je imela 40-odstotni delež na področju malih podjetij (90 % na področju kmetijstva) ter 40-odstotni tržni delež pri hranilnih vlogah občanov.

Interpolis je bil med prevzemom peta največja nizozemska zavarovalnica, vendar je po stopnji rasti zavarovalne premije zaostajala za panogo. Leta 1993 so po neuspešnem prevzemu zavarovalnice AVCB svoje prodajne poti razširili s prevzemom majhne zavarovalnice Sterpolis. Rabobank je istega leta sklenila pogodbo o sodelovanju z družbo Robeco, ki je bila leta 1993 največji evropski investicijski sklad. Povezava med Rabobankom in Interpolisom velja za začetek konsolidacije trga finančnih storitev na Nizozemskem.

### Primer VSB-AMEV

Leta 1990 sta se združili tudi hranilnica VSB in zavarovalnica AMEV, obe pa že takoj naslednje leto z belgijsko zavarovalnico AG in ustanovili družbo Fortis Group (Holsboer, 1993). Skupina Fortis je še isto leto prevzela belgijski finančni koncern ASLK-CGER in začela s strategijo diverzifikacije in s tem celovite ponudbe finančnih storitev in proizvodov na domačem in na tujih trgih.

### Primer ING Group

Najodmevnejše združevanje na nizozemskem finančnem trgu je bilo leta 1991 med največjo zavarovalnico Nationale-Nederlanden in tretjo največjo banko NMB Postbank. Vendar pa sta se partnerja med združevanjem soočala z vrsto težav. Potem ko je zavarovalnica objavila novico, da bodo začeli sklepati zavarovanja prek bančnih poslovalnic, so naleteli na bojkot zavarovalniških zastopnikov, prek katerih so ustvarili približno 80 % celotnih prihodkov. Težavo so rešili z izključitvijo sklepanj avtomobilskih zavarovanj, ki so predstavljala največji delež prodaje zavarovalnih zastopnikov prek bančnih poslovalnic. Skupina ING pa je uspešno vodila prodajo prek samostojnih zastopnikov, pogodbenih zastopnikov (podajali so samo proizvode skupine ING), bančnih in poštnih poslovalnic ter t. i. »bančništva na domu« (Leach, 1993).

Leta 1993 so združili svoje razpršene enote, vendar so imeli zaradi zakonodajnih zahtev še naprej organizacijsko ločeno dejavnost bančništva in zavarovalništva. Nova delitev je družbo razdelila na štiri enote, in sicer ING International, ING Naložbe, ING Nepremičnine in ING Nizozemska. Slednja je bila naprej razdeljena glede na vrsto prodajne poti (samostojni posredniki, pogodbeni zastopniki, bančne poslovalnice in neposredno trženje). Vsaka od enot je prodajala bančne in zavarovalniške proizvode.

Tabela 3: Zavarovalniške prodajne poti skupine ING leta 1995

Prodajna pot	Število zavarovanj	% življenjskih zavarovanj	% neživljenjskih zavarovanj
Samostojni zastopniki	10.000	82	82
Pogodbeni zastopniki	1.200	12	14
Bančne poslovalnice ING	400	2	2
Poštna poslovalnice/neposredno trženje	2.000	4	1

Vir: ING-Company Report, ABN-AMRO Hoare Govett, 1997

Ključni element uspeha skupine ING je tudi njena strategija širjenja na tuje trge. Leta 1995 so prevzeli bankrotirano angleško investicijsko banko Barings, nato pa so s prevzemom poljske banke Slaski začeli z osvajanjem vzhodnoevropskih trgov. Na kanadske in ameriške trge so leta 1997 vstopili predvsem prek neposrednega trženja. Ko so leta 2000 prevzeli ameriško zavarovalnico Aetna, je število zaposlenih v skupini ING preseglo 100.000, skupni prihodki pa so leta 2000 znašali 58,5 milijard evrov (polovica od tega s področja zavarovalništva). Skupina ING je leta 2000 upravljala 503 milijarde evrov sredstev.

Tabela 4: Zneski upravljanja sredstev skupine ING glede na vlagatelje v letih 1999 in 2000

	v mia evrov	v mia evrov
Skupina vlagateljev	1999	2000
Vzajemni skladi	115,3	203,1
Institucionalni vlagatelji	122,1	154,7
Podjetja iz skupine	107,9	145,3
Skupaj	345,3	503,1

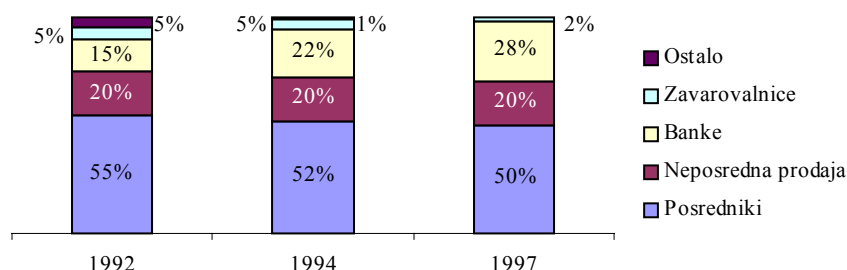
Vir: Annual Report 2000, 2001, str. 29

Znatno povečanje sredstev v upravljanju gre deloma pripisati tudi prevzemom ameriških družb. Realno povečanje sredstev znaša 3,1 milijarde evrov oziroma 3 %.

### Primer ABN AMRO

Skupina ABN AMRO je nastala leta 1990 z združitvijo dveh največjih bank. Tri leta je bila tudi posrednik za več zavarovalniških družb, leta 1993 pa je ustanovila lastno življenjsko zavarovalnico. ABN AMRO je imel med vsemi skupinami najbolj poudarjeno načelo širjenja na tuje trge. Leta 1990 je prevzel drugo največjo ameriško banko La Salle iz Chicaga, kjer pa zaradi zakonodaje ni smel prodajati zavarovalniških proizvodov. Skupina ABN AMRO se je bolj usmerjala na tuje trge, kjer je leta 1994 ustvarila skoraj polovico celotnega dobička, medtem ko je bila veliko manj dejavna pri širjenju ponudbe finančnih proizvodov.

Slika 9: Delež posamezne prodajne poti pri prodaji življenjskih zavarovanj na Nizozemskem v opazovanih letih



Vir: Kern, 1999, str. 31

V opazovanem obdobju predstavljajo posredniki najpomembnejšo prodajno pot življenjskih zavarovanj, vendar se njihov delež v celotni prodaji življenjskih zavarovanj zmanjšuje. Sledi

ji neposredna prodaja, povečuje pa se predvsem delež prodaje prek bank. Zavarovalnice predstavljajo minimalni tržni delež pri prodaji življenjskih zavarovanj na Nizozemskem.

## 1.2.4 Nemčija

Predhodnice nemškega bančnega zavarovalništva so bile zadružne banke (Raffeyen und Volkensbank), ki so ustanovile zavarovalnico T&V Lebensversicherung. Banke so ustanovljeni zavarovalnici zagotavljale okoli 80 % novega prometa, čeprav jim ni bilo treba obvezno sodelovati. To zadružno gibanje je bilo vzor kasnejšim, podobnim gibanjem v Belgiji in Franciji (Crédit Mutuel).

Tabela 5: Glavne bančne zavarovalniške povezave v Nemčiji

Banka	Zavarovalnica	Vrsta povezave	Leto
R&V	R&V Lebensversicherung	Sporazum o skupnem trženju	1922
Citibank	KKB-Life	Ustanovitev zavarovalnice	1985
	CiV Versicherung	Prevzem zavarovalnice	1996
Berliner Bank	Gothär-Lebensversicherung	Sporazum o skupnem trženju	1986
BfG Bank	Aachener und Münchener	Prevzem banke	
Deutsche Bank	DB Leben Deutsche Herold	Ustanovitev zavarovalnice	1989
		Prevzem zavarovalnice	1993
		Prodaja zavarovalnice	2002
Dresdner Bank	Allianz	Trženjski sporazum	1989
		Prevzem banke	2001
Commerzbank	DB Versicherung Generali	Pridobitev kontrolnega deleža	1990
		Navzkrižno lastništvo	1999
HypoVereinsbank	Münchner Rück	Nakup lastniškega deleža v banki	2002

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 80 in Geld Online, 2001, str. 1

Celovitejši pristop bančnega zavarovalništva sta v začetku devetdesetih razvili le dve banki, Citi Bank in Deutsche Bank. Slednja je bila prva banka, ki je leta 1989 ustanovila pomembnejšo življenjsko zavarovalnico DB Leben. Pred ustanovitvijo je 4.000 člansko osebje šlo skozi intenzivno izobraževanje, s čimer je banka pokazala resno pripravljenost za vstop na zavarovalniški trg. Leta 1993 je z nakupom 65 % deleža v zavarovalnici Deutsche Herold prenesla nanjo vse zavarovalniške posle. Pozneje so kupili še 30-odstotni lastniški delež v finančnem konglomeratu Gerling in 26-odstotni v finančni skupini Nürnberger. Vodstvu Deutsche Bank pa sodelovanje z zavarovalnicami ni prineslo pričakovanih koristi, zato je vse tri navedene deleže v ostalih (predvsem zavarovalniških) skupinah pripravljeno prodati (Fromme, 2001, str.1). S švicarsko finančno skupino Zurich Financial Group so tik pred sklenitvijo dogovora o zamenjavi poslovnega deleža v Deutsche Heroldu za ameriško nepremičninsko družbo Scudder, ki je v lasti Švicarjev. Deutsche Bank se tako poslavlja s področja zavarovalništva.

Čeprav povezave med bankami in zavarovalnicami niso novost na nemškem trgu, bančno zavarovalništvo do pred nekaj leti ni predstavljalo pomembnejše strategije v Nemčiji (rezultati so pokazali, da je bil delež sklenjenih življenjskih zavarovanj v bančnih poslovalnicah leta

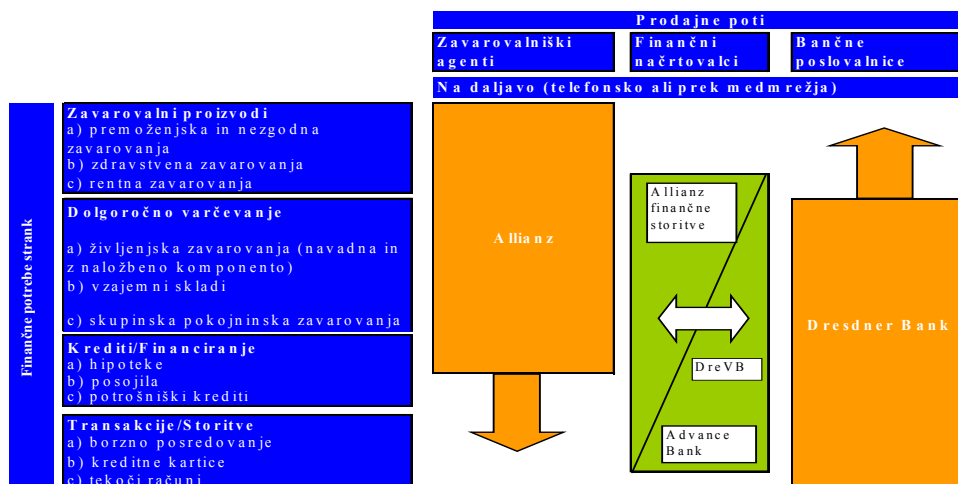
1992 le 8-odstoten (Schulz, 1993, str. 631). Večina bank je imela sklenjene le sporazume o skupnem trženju. Vzrok za počasno povezovanje finančnih ustanov je bil deloma tudi v tradiciji povezovanj znotraj nemškega gospodarstva (visoka specializacija med bankami in zavarovalnicami v preteklosti), ki je bolj vzpodbujala strategijo sodelovanja kot pa strategijo agresivnega nastopa na trgu.

Razmere pa so se začele hitro spreminjati z vstopom tujih finančnih skupin na nemški trg. Tako je začel tudi največji svetovni zavarovalniški gigant Allianz s prevzemi na nemškem bančnem trgu. Allianz je prisoten v več kot 80 državah, v njem je zaposlenih 170.000 ljudi, ki so na voljo trenutno 68 milijonom svojih strank.

Po prevzemu Dresdner Bank leta 2000, so kupili še 14-odstotni delež v drugi največji nemški banki HypoVereinsbank, ki pa ga bodo zamenjali s pozavarovalnico Munchner Ruck za delež v Dresdner Bank. Zavarovalniški koncern bo lahko izkoriščal 1.150 bančnih poslovalnic in ponudil svoje proizvode šestim milijonom bančnih strank Dresdner Bank. 14.000 zavarovalniških zastopnikov Allianz pa bo lahko njihovim 17 milijonom strank ponudilo bančne proizvode, kot so na primer krediti in vzajemni skladi.

Zavarovalnica Allianz ima med svojimi strankami tudi več kot polovico od 500 največjih svetovnih industrijskih koncernov, z nakupom Dresdner Bank pa je pridobila še 175.000 družb, ki so komitenti banke. Po prevzemu Dresdner Bank so najprej ukinili podvojene prodajne poti, saj sta na primer obe ustanovi imeli lastni svetovalni službi, ki sta bili sestavljeni iz zavarovalniškega oddelka in oddelka za finančno načrtovanje oziroma naložbene proizvode. Po združitvi je nastala skupna služba za finančno načrtovanje, v kateri je Dresdner Bank obdržal vlogo na področju naložbenih proizvodov in finančnega načrtovanja (t.i. profitni center Dresdner Vermögensberatung ali »DreVB«), Allianz pa je obdržal Advance Bank, ki je znana kot največji posrednik za neposredno trženje naložbenih proizvodov, medtem ko postopoma ukinja ostale lastne naložbene oddelke.

Slika 10: Preoblikovanje prodajnih poti po združitvi zavarovalnice Allianz in Dresdner Bank leta 2000

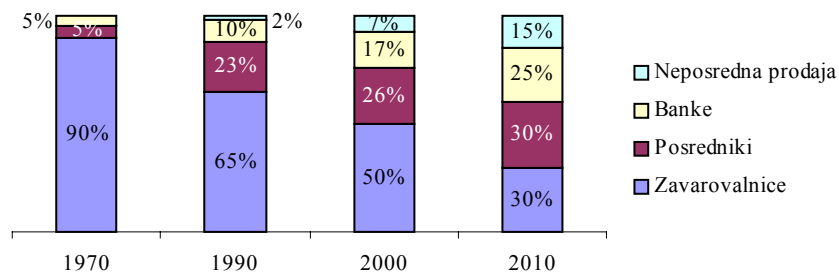


Vir: Hislop, 2002, str. 8



Prodajne poti so po združitvi finančnih ustanov prilagodili potrebam strank po finančnih proizvodih. Zavarovalnica je tako del prodaje zavarovalniških proizvodov prenesla na finančne načrtovalce, ki so poleg tega nudili del finančnih proizvodov banke. Zavarovalnica in banka sta ohranili svoji osnovni dejavnosti, to je zavarovanje in plačilni promet oz. kreditiranje, medtem ko sta prenesli na finančne načrtovalce tiste proizvode in storitve, ki pri prodaji zahtevajo osebno obravnavo strank.

Slika 11: Delež posamezne prodajne poti pri prodaji življenjskih zavarovanj v Nemčiji v opazovanih letih



Vir: Kern, 1999, str. 24

V opazovanem obdobju je viden izrazit padec deleža prodaje življenjskih zavarovanj prek zavarovalnic. Podoben trend je napovedan tudi do leta 2010. Izrazito se povečata delež prodaje prek ostalih prodajalcev, to je posrednikov, bank, in neposredna prodaja.

### Primer CiV Versicherung-Citibank

#### *CiV Versicherung*

CiV Versicherung je nastal leta 1996 potem ko je prejšnji 100-odstotni lastnik ameriška banka Citibank, prodal svoj delež nemškemu združenju za obvezna zavarovanja (HDI), ki je preimenovalo družbo v CiV Versicherung. Združenje HDI ima tako dve družbi, in sicer življenjsko zavarovalnico CiV Lebensversicherung in splošno zavarovalnico CiV Versicherung.

Dejavnost zavarovalnice CiV so mešani proizvodi življenjskega zavarovanja v povezavi z bančnimi krediti ter klasična kreditna zavarovanja. Leta 1998 so med novo sklenjenimi zavarovanji, upoštevajoč višino zavarovalne premije samostojna življenjska zavarovanja predstavljala 83,1 %, nezgodna zavarovanja pa 16,9 % vseh novo sklenjenih zavarovanj. Bruto zavarovalna premija je leta 1998 znašala 288 mio DEM (Kern, 1999, str. 66).

#### *Citibank-zasebno bančništvo (CZB)*

Banka, ki se je usmerila izključno k fizičnim osebam, je del ameriškega bančnega velikana Citigroup. CZB je nastala s prevzemom banke KKB, ki je bila osredotočena na tržni segment

manj premožnih strank, ki jih je bilo pred prevzemom okoli 500.000. Po prevzemu se je CZB usmerila predvsem na visoki in višji srednji sloj prebivalstva ter na stranke, stare med 20 in 45 let. Struktura obsega poslovanja banke je bila leta 1997 razporejena med depozite (37 %), plačilni promet (31 %), potrošniški in stanovanjski kredit (21 %), sklepanje zavarovanj (8 %), trgovanje z vrednostnimi papirji (2 %) in stanovanjsko varčevanje (1 %).

Bančne in zavarovalniške proizvode so prodajali prek 300 bančnih podružnic, telefonskega bančništva (30 % plačilnega prometa oziroma 90 % vseh nakazil na žiro račune), bančnega centra za promet s kreditnimi in z debetnimi karticami (prek 600 bančnih samopostrežnih terminalov prek katerih poteka okoli 90 % gotovinskega poslovanja banke ter okoli 30 % plačilnega prometa) ter prek medmrežja (omogoča plačilni promet, izračune kreditov, trgovanje z vrednostnimi papirji (delnicami in opcijami)).

V obdobju po združitvi in do leta 1997 so se depoziti banke Citibank v povprečju letno povečali za 6,9 %, višina zavarovalnih premij pa za 8,2 %.

Ključni dejavniki za uspeh sodelovanja Citibank in CiV Versicherung so bili v strateški usmeritvi zavarovalnice k skupnemu delovanju z banko; zavarovalnica se je štela za del banke in je bila edina v Nemčiji, ki je delala izključno z banko. Proizvodi zavarovalnice so bili narejeni tako, da so dopolnjevali potrebe bančnih strank. Skupno delovanje finančnih ustanov je privedlo do ponudbe komplementarnih in novih proizvodov; banka in zavarovalnica sta določili ciljne stranke in njihove potrebe. Banka ponuja zavarovalniške proizvode skupaj s stanovanjskim varčevanjem oziroma s hipotekarnimi krediti. Zavarovalnica je izobraževala bančne uslužbence zlasti o razumevanju proizvodov in prodajnih načinih zavarovalniških proizvodov. Visoka raven storitev je temeljila na »zmanjšanju čakalnega časa<sup>7</sup>«, »načrtovanju zasedenosti zmogljivosti<sup>8</sup>« in »hitrem reševanju pritožb<sup>9</sup>«. Za podporo skupnega delovanja je bila pomembna izgradnja enovitega informacijskega sistema. Prodaja zavarovalniških proizvodov poteka pod bančno blagovno znamko Citibank; poskušali so ustvariti zaznavo strank, da pod enovito blagovno znamko lahko dobijo celovito paleto finančnih proizvodov. Strankam pa je v pomoč tudi delovanje 24-urnega centra pomoči, kjer se lahko stranke podučijo o bančnih in zavarovalniških storitvah ter dobijo nasvete pri reševanju zavarovalniških škod.

### 1.2.5 Španija

Za španski finančni trg je značilna prevlada bank, ki imajo v lasti skoraj vse pomembnejše zavarovalnice. Leta 1999 so banke prodale 72 % vseh življenjskih zavarovanj v Španiji, pri čemer napovedujejo še nadaljnje povečanje tržnega deleža (Thomson in Wade, 2000, str. 1). Panoga življenjskih zavarovanj v Španiji nikoli ni živela kot samostojna panoga, ampak se je razvila kot del bančnega sistema. Življenjska zavarovanja so namreč sklepali bančni

<sup>7</sup> Pri banki Citibank 80 % strank čaka na storitev v banki največ pet minut.

<sup>8</sup> Bančna kultura je usmerjena k pomoči sodelavcem, kjer bi se lahko pojavile daljše čakalne vrste.

<sup>9</sup> Okoli 75 % pritožb je prek elektronskega sistema reševanja pritožb rešenih v enem dnevu.

uslužbenci, ki tudi niso potrebovali nobenih dodatnih licenc za prodajo življenjskih zavarovanj. Za prodana življenjska zavarovanja je značilno, da imajo relativno nizke zavarovalne vsote, največ zavarovanj pa je bilo prodanih hkrati z odobritvijo posojila bančni stranki.

Španske banke pa so bistveno manj vpletene v prodajo splošnih zavarovanj. Prodaja le-teh pa je v glavnem povezana s hipotekarnimi krediti. Pojavljajo pa se zametki prodaje avtomobilskih zavarovanj prek bank, še posebej prek t. i. telefonskih studiev.

Tabela 6: Povezave bank in zavarovalnic v Španiji leta 1997

Banka	Zavarovalnica	Vrsta povezave
Banco Bilbao Vizcaya	Euroseguros	Ustanovitev zavarovalnice
Banesto	Banfénix	Skupno vlaganje banke in zavarovalnice Union y el Fenix
	Banesto Seguros	Skupno vlaganje s francosko zavarovalnico Axa
La Caixa	Vida Caixa	Ustanovitev zavarovalnice
Banco Santander	Seguros Genesis	Skupno vlaganje banke z angleško zavarovalnico Metropolitan Life
Caja de Madrid	Caja de Madrid Vida	Ustanovitev zavarovalnice

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 89

Bančni zavarovalniški trg se zaradi velike vpetosti bank v njihovo poslovanje povsem razlikuje od ostalih evropskih zavarovalniških trgov. Zaradi nerazvitosti zavarovalnega trga so v zadnjih nekaj letih začele na trg vstopati tuje banke oziroma zavarovalnice, ki tako skušajo izkoristiti prednosti nerazvitih trgov.

## 1.2.6 Belgija

### Primer Fortis Gruppe-La Caixa (Španija) in Générale Bank

Skupina Fortis obstaja od leta 1990 kot posledica vrste prevzemov in združitvev. Najprej se je nizozemska zavarovalnica AMEV Versicherung združila z bankama Banken VSB (Verenigde Spaarbank) in AG (Assurances Generales).

Leta 1992 je zavarovalnica AMEV (kot družba skupine Fortis) skupaj z največjo špansko hranilnico La Caixa s skupnimi vlaganji (»joint venture«) ustanovila finančno družbo Caifor. La Caixa je imela dve hčerinski družbi, in sicer največjo špansko življenjsko zavarovalnico Vida Caixa in premoženjsko zavarovalnico Segur Caixa, ki sta svoje proizvode prodajali prek mreže 3.500 poslovalnic sistema La Caixa. Leta 1998 sta obe zavarovalnici na področju zavarovalništva zasedali z 11-odstotnim tržnim deležem vodilno mesto med španskimi zavarovalnicami.

Leta 1996 se je skupina razdelila na belgijsko banko ASLK in zavarovalnico AG 1824. Istega leta so s pripojitvijo družbe Mees Pierson vstopili na področje investicijskih skladov in

podjetniškega bančništva. Leta 1998 so z nakupi dveh zavarovalnic vstopili še na ameriški trg in z nakupom belgijske banke Générale Bank okrepili položaj v državah Beneluksa.

Skupina Fortis neprestano ocenjuje področja na katerih deluje, in meri uspešnost prevzemnih oziroma delitvenih dejavnosti. Leta 1998 so povečali donosnost kapitala na 12 %, pri naložbah v nove družbe pa zahtevajo, da bodo le-te sposobne dosežati 7- do 12-odstotno stopnjo donosnosti kapitala. Pri širitvi poslovanja upoštevajo, da vse družbe v skupini zadovoljujejo tri nujne pogoje, in sicer da imajo natančno opredeljeno svojo glavno dejavnost, da so sposobne doseči zahtevano stopnjo donosnosti kapitala in da nimajo poslovno odvečnih sredstev. Zaradi neizpolnjevanja teh pogojev so tako prodali dele družb v bankah in zavarovalnicah v več evropskih državah.

Ključni dejavniki uspeha skupine Fortis so (Kern, 1999, str. 85) enotna in močna blagovna znamka na vseh trgih, kjer je prisotna; nastopajo s sloganom: "Trdni partnerji, prilagodljive rešitve". Tesna povezanost bančnih in zavarovalniških dejavnosti izhaja iz sprejete strategije skupine Fortis in se kaže v hitrem in tesnem vključevanju prevzetih družb v sistem Fortis, odprodaji družb, ki ne ustrezajo strategiji skupine Fortis, redni izmenjavi izkušenj in znanj med družbami iz skupine in reorganizaciji družbe, ki temelji na merjenju učinkovitosti na bančnem in zavarovalniškem področju. Geografska razvejanost družb iz skupine Fortis omogoča stalno spremljanje potrošniških navad. Prodajne poti so prilagodili trgov, na katerih prodajajo zavarovalniške proizvode z vzpostavitvijo kulture, kjer se vsi zaposleni v skupini Fortis prepoznajo kot bančni zavarovalničarji; leta 1997 so sklenili skoraj 60 % vseh novo sklenjenih življenjskih zavarovanj v državah Beneluksa, medtem ko je v Španiji trženje zavarovanj prek bank edina prodajna pot v zavarovalništvu v skupini Fortis.

## 1.2.7 Italija

Povezovanje finančnih ustanov se je v Italiji razvilo šele v nekaj zadnjih desetih letih, potem ko so leta 1991 dovolili bankam, da imajo lahko lastniške deleže v zavarovalnicah, vendar so takšne naložbe bank omejene na 20 % njihovega kapitala (Moro, 1993, str. 57).

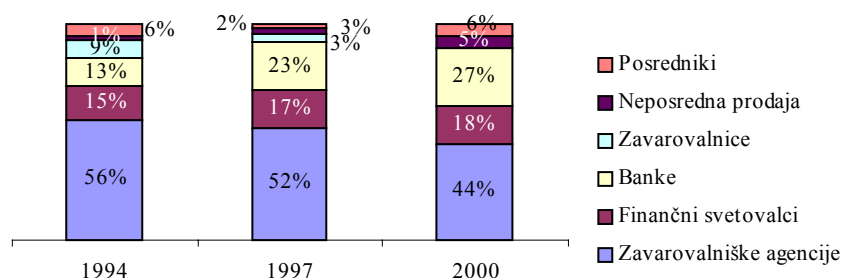
Tabela 7: Povezave med finančnimi ustanovami v Italiji

Banka	Zavarovalnica	Vrsta povezave	Leto
Monte dei Paschi di Siena	Montepaschi Vita	Prevzem zavarovalnice	1991
ICCRI	Eurovita Italcasse	Skupna vlaganja	1991
San Paolo	San Paolo Vita	Ustanovitev zavarovalnice	1992
Cariplo	Carivita	Skupna vlaganja z CNP (Francija) in TSB (VB) pri ustanovitvi zavarovalnice	1992
Banca Nazinale del Lavoro	BNL Vita	Ustanovitev zavarovalnice	1992
Banca di Roma	INA	Strateška povezava	1992
Banca Commerciale Italiana	Assiba	Skupna vlaganja	1993
Mediobanca	Assicurazini Generali	Strateške povezave	
Credito Italiano	RAS (hčerka zavarovalnice Allianz)		

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 83 in Kern, 1999, str. 138

Razvoj bančnega zavarovalništva je nekoliko počasnejši tudi zaradi relativno slabše razvitega bančnega sistema (posledica močnega državnega nadzora in razpršenosti bank), tako da tudi razvoj prodaje življenjskih zavarovanj kljub zelo hitri stopnji rasti prodaje, ki znaša za obdobje od 1991 do 1994 16 %, zaostaja za evropskim povprečjem. Amatorov zakon si je prizadeval za koncentracijo in privatizacijo bančnega sektorja, vendar je kljub temu še večina bank relativno majhnih in pod državnim nadzorom. Tako so banke neuspešne proti agresivnemu in zelo uspešnemu nastopu italijanskih zavarovalnic na trgu.

Slika 12: Delež posamezne prodajne poti pri prodaji življenjskih zavarovanj v Italiji v opazovanih letih



Vir: Kern, 1999, str. 30

V opazovanem obdobju se je delež prodaje življenjskih zavarovanj prek zavarovalniških agencij zmanjševal. Pozitiven trend je opazen pri prodaji prek finančnih svetovalcev, še posebej pa se večja prodaja prek bank.

### Primer Generali

Zavarovalniška skupina Generali je četrta največja zavarovalniška skupina v Evropi in največja italijanska zavarovalnica. Leta 1998 si je pripojila švicarsko banko Banca della Svizzera Italiana. Leto pozneje so od finančne skupine Migros kupili še zavarovalnico Secura. Podružnica v Avstriji naj bi skrbela za agresiven vstop na vzhodnoevropske trge. Najuspešnejši so bil na Madžarskem, kjer so imeli leta 1998 18-odstotni tržni delež.

Zelo so prisotni tudi na nemškem trgu, kjer so lastniki zavarovalnice AMB, ki od leta 1999 sodeluje s četrto največjo nemško banko Commerzbank, katere proizvode prodajajo. Po poteku pogodbe med Commerzbank in švicarsko zavarovalnico DBV-Winterthur bo začela tudi banka prodajati zavarovalniške proizvode.

## 1.2.8 Švica

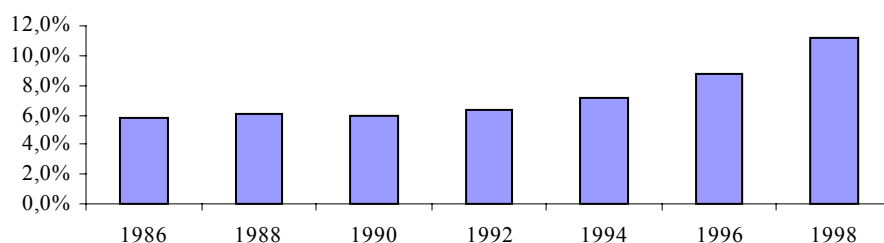
Tabela 8: Vrste povezav med finančnimi ustanovami v Švici

Banka	Zavarovalnica	Vrsta povezave
UBS	Zurich UBS Swiss Life Rentenanstalt	Pogodbeno sodelovanje Pogodbeno sodelovanje Strateška povezava
Zveza kantonalnih bank	Providentia	Pogodbeno sodelovanje
Credit Suisse Group	CS Life Winterthur	Prevzem Prevzem
Julius Baer	Basler	Pogodbeno sodelovanje
Vontobel	Helvetia-Patria	Pogodbeno sodelovanje

Vir: Kern, 1999, str. 148

Švicarsko bančništvo in zavarovalništvo se je začelo povezovati po etapah. Potem ko se je na zavarovalniškem trgu pojavila nasičenost ponudnikov na področju nezgodnih in premoženjskih zavarovanj, so zavarovalnice začele razvijati življenjska zavarovanja z naložbenim tveganjem, ki so imela bolj kot klasična življenjska zavarovanja poudarjeno naložbeno komponento zavarovanj. Leta 1985 je država sprejela zakon o obveznem zdravstvenem zavarovanju zaposlenih, ki so bili oproščeni plačevanja davščin. Tako se je povečal konkurenčni boj med zavarovalnicami za večje skupine strank in za individualne varčevalce oziroma zavarovance.

Slika 13: Razmerje med premijami življenjskih zavarovanj in depoziti občanov (vključujoč obvezno zdravstveno zavarovanje) v Švici med letoma 1986 in 1998



Vir: Ravara, 1999, str. 7

Od leta 1986 do leta 1998 se je zbrana premija življenjskih zavarovalnic povečala za več kot trikrat, čemur so banke lahko deloma konkurirale le z dolgoročnimi varčevalnimi načrti (rentno varčevanje). Zaradi spremembe zakona so banke začele izgubljati del sredstev občanov s področja obveznega zdravstvenega zavarovanja, ki je bil zelo ugoden vir financiranja bank. Zato so začele ustanovljati lastne oziroma prevzemati druge življenjske zavarovalnice. Tako se je začelo sodelovanje tudi na področju finančnega načrtovanja, davčnega svetovanja, trženja investicijskih skladov in drugih finančnih področjih.

Skupina Crédit Suisse je razvila t. i. finančne pakete, ki so zadovoljevali potrebe strank na posameznih področjih. Paket »Lastnina« je bil sestavljen iz hipotekarnega kredita in življenjskega ter premoženjskega zavarovanja. Paket »Počitnice« je bil sestavljen iz

potovalnih čekov za katere banka ni zaračunavala nobenih stroškov, in iz turističnega zavarovanja (Ravara, 1999, str. 7-8). Posebni paketi so bili razviti predvsem za mala in srednja podjetja.

Švicarske finančne ustanove, kamor spadajo državne, kantonalne, zasebne, regionalne in združne banke ter zavarovalnice in pozavarovalnice, so zelo hitro sprejele nove razmere na finančnih trgih ter tako hitro razvile nove finančne proizvode, začele razvijati in izkoriščati informacijske baze o strankah in optimizirati prodajne poti.

## 1.3 ANALIZA STANJA V SLOVENIJI

### 1.3.1 Stanje na finančnem trgu

Konec leta 2001 je na slovenskem finančnem trgu delovalo (Banka Slovenije, 2002, str. 1):

- 21 bank, od tega štiri hčerinske banke tujih bank in ena podružnica tuje banke, 3 hranilnice in 45 hranilno-kreditnih služb,
- 15 zavarovalnih družb, od tega 10 klasičnih zavarovalnic, 2 pozavarovalnici in 3 specializirane javne ustanove,
- 20 družb za upravljanje, ki so upravljale 35 pooblaščenih investicijskih družb, in 18 vzajemnih skladov,
- 6 pokojninskih družb in 7 vzajemnih pokojninskih skladov, ki so jih upravljale tri banke, zavarovalnica in Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja,
- 11 bank in 20 borzno-posredniških družb.

Tabela 9: Tržni deleži največje in največjih treh finančnih ustanov v posameznih skupinah finančnih ustanov v Sloveniji v obdobju med 1998 in 2001

Tržna koncentracija (v %)	Največje				Največjih treh			
	1998	1999	2000	2001	1998	1999	2000	2001
<b>Druge denarne finančne ustanove</b>								
Poslovne banke	27,6	28,0	28,5	34,6	51,7	51,4	50,2	56,2
Hranilnice	30,1	25,0	46,8	45,6	72,0	74,1		
Hranilno-kreditne službe	21,3	20,7	23,2	35,2	31,6	31,2	32,7	45,1
<b>Nedearne finančne ustanove</b>								
Pooblaščne investicijske družbe	9,4	9,7	10,8	12,6	26,6	27,7	28,7	30,9
Vzajemni skladi	44,6	55,5	47,3	45,8	61,7	71,8	67,9	69,8
Borzno-posredniške družbe	12,1	13,5	17,5		32,2	34,8	36,1	
Zavarovalnice	43,6	42,0	41,4	42,3	78,9	78,4	77,1	77,2
Pozavarovalnice	93,3	62,0	57,4	59,6				

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 1

Število finančnih ustanov se na slovenskem finančnem trgu od leta 1997 zmanjšuje. Za slovenski finančni trg je značilna visoka koncentracija. Konec leta 2001 je bil delež bilančne vsote največje banke v bilančni vsoti vseh bank 34,6 %. Delež zbrane premije največje zavarovalnice pa je konec leta 2001 znašal 42,3 % celotne zbrane premije zavarovalnic. Visoka koncentracija je značilna tudi med vzajemnimi skladi.

### 1.3.1.1 Banke in borzno-posredniške družbe

Na slovenskem finančnem trgu je konec leta 2001 poslovalo 31 pooblaščenih udeležencev, od tega je bilo 11 bank (Banka Slovenije, 2002, str. 11). Število se je glede na konec leta 2000 zmanjšalo za tri borzno-posredniške družbe (BPD). V prihodnosti se zaradi visokih stalnih stroškov, ki jih za svoje storitve zahtevajo borza, Agencija za trg vrednostnih papirjev (ATVP) in Klirinško-depotna družba (KDD), pričakuje še večje zmanjšanje BPD.

Tabela 10: Struktura poslov pooblaščenih udeležencev (bank in borzno-posredniških družb) v obdobju od 1998 do 2001

	31. 12. 1998			31. 12. 1999			31. 12. 2000			31. 12. 2001		
	banke	BPD	Skupaj	Banke	BPD	Skupaj	Banke	BPD	Skupaj	banke	BPD	Skupaj
<b>Lastne naložbe</b>	96.109	12.834	108.943	98.394	18.517	116.911	219.197	11.272	230.469	292.819	10.292	<b>303.111</b>
	88 %	12 %	100 %	84 %	16 %	100 %	95 %	5 %	100 %	97 %	3 %	100 %
<b>Upravljanje</b>	5.826	7.292	13.118	7.931	11.258	19.189	7.419	13.733	21.152	7.395	10.839	<b>18.234</b>
	44 %	56 %	100 %	41 %	59 %	100 %	35 %	65 %	100 %	40 %	60 %	100 %
<b>Posredovanje</b>	238.821	177.697	416.518	241.755	275.135	516.890	189.207	383.119	572.326	308.658	441.223	<b>749.881</b>
	57 %	43 %	100 %	47 %	53 %	100 %	33 %	67 %	100 %	41 %	59 %	100 %
<b>Skupaj</b>	340.755	197.824	<b>538.579</b>	348.205	304.985	<b>653.190</b>	415.953	408.194	<b>824.147</b>	608.862	462.354	<b>1071.216</b>
	63 %	37 %	100 %	53 %	47 %	100 %	51 %	49 %	100 %	57 %	43 %	100 %

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 11

Skupna vrednost naložb prek bank in borznoposredniških družb je konec leta 2001 znašala 1.071 milijard tolarjev in se je glede na stanje v prejšnjem letu povečala za 30 %. Delež naložb prek BPD v vrednostne papirje je 57 % medtem ko znaša delež naložb prek bank 43 %

Od vseh naložb<sup>10</sup> so se glede na stanje konec leta 2000 najbolj povečale lastne naložbe in naložbe iz naslova posredovanja in sicer za 31 %. Največji delež vseh poslov (konec leta 2001 70 %) že od leta 1996 predstavlja posredovanje. Posli upravljanja predstavljajo konec leta 2001 skromna 2 % vseh poslov, ki še v upadajo.

Struktura naložb pooblaščenih investitorjev se konec leta 2001 glede na konec leta 2000 ni bistveno spremenila. Večinski delež sredstev je naložen v delnice, ki predstavljajo 66 % vseh naložb. V delnice vlagajo več BPD (90 % vseh svojih sredstev) kot banke (48 % vseh svojih sredstev).

<sup>10</sup> Obsegajo vse naložbe v vrednostne papirje, ki so v borzni kotaciji in na prostem trgu. Z delnicami in obveznicami se trguje v obeh kotacijah, z delnicami PID-ov in s kratkoročnimi vrednostnimi papirji pa le na prostem trgu. Vsi posli se sklepajo prek borznega trgovalnega sistema.

Naložbe finančnih ustanov so razdeljene na lastne naložbe, naložbe iz naslova upravljanja in naložbe iz naslova posredovanja.



### 1.3.1.2 Zavarovalnice

#### Zavarovalne premije, škode in škodni rezultati

Tabela 11: Zbrane zavarovalne premije in izplačane škode (skupaj in življenjska zavarovanja) v Sloveniji v obdobju med 1997 in 2001

	v mio SIT			v mio SIT		
Skupaj zavarovanja	Premije	Indeks	Delež v BDP	Škode	Indeks	
1997	141.119	107,2	4,86 %	94.863	112,9	
1998	167.358	118,6	5,10 %	105.388	111,1	
1999	189.185	113,0	5,20 %	114.519	108,7	
2000	209.457	110,7	5,23 %	141.284	123,4	
2001	222.529*			142.207*		
Življenjska zavarovanja	Premije	Indeks	Delež v BDP	Škode	Indeks	
1997	23.084	114,3	0,80 %	6.764	111,4	
1998	26.440	114,5	0,75 %	7.461	108,6	
1999	31.120	117,7	0,86 %	7.850	105,6	
2000	35.379	113,7	0,88 %	11.387	145,0	
2001	42.488*			13.107*		

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 3

11 zavarovalnic na slovenskem trgu predstavlja s 222,5 milijarde tolarjev letne bruto zavarovalne premije konec leta 2001 drugo največjo skupino nebančnih finančnih posrednikov. Skupni bruto znesek odškodnin pri vseh zavarovalnih družbah znaša 142,2 milijarde tolarjev. V letu 2001 je bila rast odškodnin (14 %) počasnejša od rasti premij (17 %), zato se je škodni rezultat glede na leto 2000 izboljšal za 2,2 % in je znašal 0,64 %. Škodni rezultat življenjskih zavarovanj je dosegel vrednost 0,31 in škodni rezultat premoženjskih zavarovanj vrednost 0,68.

Za slovenski zavarovalniški trg je značilna visoka koncentracija. Tržni delež največje zavarovalnice Zavarovalnice Triglav, d. d. je po kriteriju zbrane bruto premije znašal 42,3 %. Tržni delež treh največjih zavarovalnic pa je znašal 77,2 %.

V zadnjih letih so v zavarovalnem sektorju prisotni procesi združevanja in povezovanja. Zavarovalni trg tako obvladujejo tri skupine, ki so oblikovane okoli Zavarovalnice Triglav, d. d., Zavarovalnice Slovenice, d. d. in Zavarovalnice Maribor, d. d..

## Struktura po zavarovalnih vrstah

Tabela 12: Obračunane premije in odškodnine ter škodni rezultat 11 zavarovalnih družb po zavarovalnih vrstah konec leta 2001

Zavarovalna skupina	Premije		Zavarovalnine		Škodni rezultat
	v mio SIT	delež	v mio SIT	delež	
<b>Življenjska zavarovanja</b>	<b>42.488</b>	<b>19,1 %</b>	<b>13.107</b>	<b>9,2 %</b>	<b>0,31</b>
Prostovoljna zdravstvena zav.	57.901	26,0 %	48.009	33,8 %	0,83
Nezgodna zavarovanja	16.852	7,6 %	10.437	7,3 %	0,62
Zav. odgovornosti lastnikov cestnih vozil	43.509	19,6 %	26.884	18,9 %	0,62
Kasko zavarovanje cestnih vozil	22.078	9,9 %	18.784	13,2 %	0,85
Druga premoženjska zavarovanja	13.967	6,3 %	10.161	7,1 %	0,73
Požarno zavarovanja	12.498	5,6 %	4.704	3,3 %	0,38
Kreditna zavarovanja	4.609	2,1 %	4.323	3,0 %	0,94
Ostala zavarovanja	8.627	3,9 %	5.798	4,1 %	0,67
<b>Premoženjska zavarovanja skupaj</b>	<b>180.041</b>	<b>80,9 %</b>	<b>129.100</b>	<b>90,8 %</b>	<b>0,72</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>222.529</b>	<b>100,0 %</b>	<b>142.207</b>	<b>100,0 %</b>	<b>0,64</b>

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 4

Struktura celotne zavarovalne premije po zavarovalnih vrstah se v letu 2000 glede na leto 1999 ni bistveno spremenila. Zavarovalnice že nekaj let največ premije zberejo s prostovoljnim zdravstvenim zavarovanjem, ki pa ga ponujata samo dve zavarovalnici, in sicer Vzajemna ter Adriatic. V letu 2001 je prostovoljno zdravstveno zavarovanje z 57,9 milijarde tolarjev premije predstavljalo 26-odstotni delež v celotni premiji zavarovalnic, sledijo zavarovanja odgovornosti lastnikov cestnih vozil s premijo 43 milijard tolarjev in 19,6-odstotnim deležem ter življenjska zavarovanja s premijo 42,5 milijarde tolarjev in 19,1-odstotnim deležem. Blizu 10 % premije vseh zavarovanj dosega še kasko zavarovanje cestnih vozil z 22 milijardami tolarjev zbrane premije.

### 1.3.1.3 Investicijski skladi

Konec marca 2001 je bilo 20 družb za upravljanje investicijskih skladov. Skupaj so upravljale 562,8 milijarde tolarjev kapitala. Med njimi je devet družb upravljalo izključno pooblašene investicijske družbe, dve družbi samo vzajemne sklade, devet pa je bilo takšnih, ki so upravljale obe vrsti skladov.

Med investicijskimi skladi po naložbah in po številu izstopajo PID-i. Konec marca 2001 so naložbe PID-ov predstavljale 97 % vseh naložb. V letih od 1997 do 2000 je leta 2000 prvič prišlo do nominalnega zmanjšanja vrednosti naložb investicijskih skladov. Zmanjšanje se je nadaljevalo tudi v letu 2001, ko se je vrednost premoženja zmanjšala za 4,4 %, vrednost naložb vzajemnih skladov pa se je povečala za nekaj več kot 36% (Banka Slovenije 2002, str. 6).

## **Investicijske družbe**

V letu 2001 se je 5 PID-ov združilo na holding in PID, dva sta se v celoti preoblikovala v holding, PID Kmečka družba pa se je združila na holding, investicijsko družbo, ki je prva pri nas, in PID. Šest PID-ov pa se je pripojilo k trem obstoječim PID-om.

Konec leta 2001 je skupno premoženje 35 PID-ov znašalo 548 milijarde tolarjev, kar pomeni 4 % manj kot konec leta 2000. Delež neizkoriščenih lastninskih certifikatov, ki je znašal dobro tretjino sredstev, bo v začetku leta 2002 izginil, saj so investicijski skladi na dražbi decembra 2001 izkoristili certifikate za naložbe v družbe, ki so bile v lasti Slovenske razvojne družbe.

Na podlagi zakona (ZPSPID) so imeli lastniki delnic PID-ov možnost izbire med obstoječimi delnicami PID-ov in pokojninskimi boni, ki jih je izdal Kapitalski sklad. Le-te je bilo možno do konca leta 2002 zamenjati za polico dodatnega pokojninskega zavarovanja pri Prvem pokojninskem skladu. Tako se širi paleta proizvodov pokojninskih zavarovanj, ki postajajo vedno bolj zanimivi na slovenskem finančnem trgu.

## **Vzajemni skladi**

Konec leta 2001 je enajst družb za upravljanje upravljalo 18 vzajemnih skladov. Tržni delež največjega vzajemnega sklada Galileo je glede na vrednost naložb konec leta 2001 znašal 43 %, drugega največjega sklada Rastka pa 16 %. Oba sklada upravlja KD Investments.

Sredstva naložena v vzajemne sklade so ostala med letoma 1996 in 1997 praktično nespremenjena, realno gledano so se celo zmanjševala. Realen porast je bil ugotovljen v letu 1998, ko je znašala realna rast sredstev vseh vzajemnih skladov 51 %. Še večja rast pa je bila zabeležena v letu 1999 in sicer so se sredstva realno povečala za 80 %. V letu 2000 je bila realna rast nekoliko manjša, in sicer 12%. Vrednost sredstev vzajemnih skladov je konec leta 2001 znašala 14,7 milijarde tolarjev. Konec marca 2002 pa je skupno premoženje že doseglo 22 milijard tolarjev, kar pomeni 50-odstotno povečanje glede na konec leta 2001. Vrednost naložb v vzajemne sklade je v primerjavi s sredstvi, naloženimi v banke, zanemarljiva.

Vzajemni skladi zadnja štiri leta večino sredstev nalagajo v delnice, s katerimi se trguje na domačem organiziranem trgu vrednostnih papirjev. Konec leta 2001 je njihov delež predstavljal 78 % vseh naložb vzajemnih skladov. Delež sredstev, naloženih v domačih obveznicah, je znašal 12 %. V letu 2000 pa so se vzajemni skladi prvič odločili tudi za naložbe na tuje trge. Zaenkrat je delež teh naložb še zanemarljiv, predstavlja 1 % vseh sredstev vzajemnih skladov.

Skupno število vlagateljev v vzajemne sklade je konec marca 2001 znašalo 14.148, kar je za slabih 18 % več kot konec leta 2000 (Agencija za trg vrednostnih papirjev, 2001).

### **1.3.2 Povezovanje finančnih ustanov v Sloveniji**

Povezovanje finančnih ustanov je v Sloveniji bolj ali manj omejeno predvsem na kapitalske povezave, saj obstajajo lastniški deleži bank v zavarovalnicah, in sicer jih je največ v Zavarovalnici Triglav, d. d., kjer pa še ni dokončan proces privatizacije zavarovalnice oziroma delež nenominiranega (državnega) kapitala.

Začetki povezovanja zavarovalnice Triglav, d. d. z bankami segajo v sredino devetdesetih, ko so se skupaj z banko NLB, d. d. ob enakomerno razdeljenem polovičnem lastništvu, odločili za skupno sodelovanje v zavarovalnici Concordia, d. d., ki naj bi prek bančne mreže NLB, d. d. prodajala življenjska zavarovanja. Kasneje se je izkazalo, da zavarovalnica Concordia, d. d. ni bila dovolj prepoznavna na trgu, zato je NLB, d. d. prekinila dogovore o sodelovanju. Leta 2000 je tako Concordia, d. d. imela minimalni tržni delež na področju življenjskih zavarovanj v Sloveniji (0,05 %).

Zavarovalnica Triglav, d. d. ima tudi lastniški delež v Abanki Vipni d. d., a dlje kot do kapitalskih povezav zaenkrat še ni prišlo.

Med vlagatelji v zavarovalniški sektor je tudi Banka Koper, d. d., ki je leta 2001 prišla v večinsko last italijanske banke Sao Paolo INI in sicer imajo dobrih 17 % v zavarovalnici Adriatic, d. d. Slednja je v večinski lasti konkurenčne zavarovalnice Slovenica, d. d., ki pa zaradi neuspelega povezovanja obeh zavarovalnic delež v Adriaticu prodaja. Adriatic, ki je poleg Vzajemne trenutno edini ponudnik zdravstvenih zavarovanj v Sloveniji, je tako zanimiv partner za zavarovalnice in banke.

V Zavarovalnici Maribor, d. d. imajo bančne ustanove večinski delež in sicer ima Nova KBM, d. d. okoli 45 % in Probanka, d. d. okoli 9 %.

## **2 ZAKONODAJA NA PODROČJU FINANČNIH STORITEV**

V evropski klasifikaciji so finančne storitve opredeljene kot vsaka storitev finančne narave, ki vključuje bančne in druge finančne storitve ter zavarovalniške storitve in storitve, povezane z zavarovalniško dejavnostjo (MEOR, 1996, str. 15).

V marakeškem sporazumu o svetovni trgovinski organizaciji pa so finančne storitve razdeljene na zavarovalniške in z zavarovanjem povezane storitve, bančne ter druge storitve (Uradni list RS, 10/95).

## 2.1 PODROČJA PRAVNEGA UREJANJA

Ko se je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja začelo povezovanje finančnih ustanov so se hkrati pojavila tudi vprašanja glede tveganj, ki se pojavijo pri poslovanju finančnih konglomeratov. Glavna vprašanja so se nanašala na področje konkurence v panogi, na zaščito strank, tveganje dvojnega štetja, tveganje negativnih medsebojnih vplivov ter nadzor nad poslovanjem.

Nadzor nad konkurenco na trgu finančnih storitev je uveden predvsem zaradi dveh poglavitnih razlogov. Finančne ustanove lahko s sredstvi, ki jih upravljajo, ustvarjajo monopolni položaj na trgu ter pridejo tudi na druga, nefinančna področja, kjer lahko pridobijo monopolni položaj. Prav tako pa obstaja možnost koncentracije ekonomske in politične moči (Herring, 1990).

Zaščita potrošnikov zaradi ponudbe različnih finančnih proizvodov pod »enim krovom« lahko vodi do pogojevanja finančnih ustanov pri prodaji vezanih proizvodov (npr. povezava med posojilom in življenjskim zavarovanjem). Možne so zakonske omejitve, ko je strankam omogočen odpovedni rok pri sklenjenem zavarovanju, ali lahko sklenejo zavarovanje le za obdobje vračanja kredita (Horvitz, 1985). Vezani proizvodi so lahko dveh vrst. Lahko so v obliki obveznih vezanih proizvodov, ko je prodaja enega proizvoda pogojevana s prodajo drugega proizvoda. Lahko pa so pogoji pri prodaji enega proizvoda (na primer posojila) odvisni od tega, ali stranka kupi drugi proizvod ali ne.

Tveganje dvojnega štetja pomeni, da se z združevanjem finančnih ustanov poveča tveganje kapitalske izpostavljenosti skupine podjetij. To pomeni, da je kapital posamezne družbe, ki je potreben za kritje tveganj družb, lahko uporabljen v matični družbi in v njenih podružnicah. To povečuje večje tveganje celotne skupine, pri čemer morajo nadzorni organi zagotoviti, da je posamezen kapital uporabljen samo enkrat za kritje tveganj družbe.

Za preprečitev dvojnega štetja obstajata dva načina spremljanja poslovanja skupine družb, in sicer konsolidacija ter dedukcija (Woolfson, 1994). Konsolidacija se bolj uporablja pri bankah, vendar pa se s povezovanjem z zavarovalnicami lahko pojavi težava, katere nacionalne računovodske standarde uporabljati pri konsolidaciji. Pri zavarovalnicah je dodatna omejitev zaradi zahteve po ločenih poslovnih izkazih življenjskih in splošnih zavarovalnic. Banke in zavarovalnice so pod različnimi zakonodajnimi organi, zato lahko pride do konfliktov pri konsolidaciji finančne skupine. Zavarovalnice bolj uporabljajo metodo dedukcije, kar pomeni, da naložbe v svoje podružnice odštejejo od kapitala zavarovalnice.

Tveganje negativnih medsebojnih vplivov pomeni, da negativno poslovanje ene podružnice finančne skupine lahko ogrozi poslovanje celotne skupine. Ob skupnem poslovanju bančnega in zavarovalniškega sektorja je pri slabem poslovanju ogroženo zaupanje strank v finančno skupino. Nekatere banke, ki delujejo kot krovne družbe, so nagnjene k ogrožanju poslovanja svojih podružnic (Lafferty, 1991). Na Irskem je banko AIB Bank leta 1985 reševala pred

stečajem irska vlada, potem ko je banka s prevzemom življenjske zavarovalnice, ki je z bančnimi jamstvi krila visoka tveganja zavarovalnice v tujini.

Nadzor nad poslovanjem finančnih skupin mora biti enostaven, kar naj bi pospešilo povezovanje finančnih ustanov. Zato se zahteva, da je registriran in dejanski sedež finančne skupine v isti državi, urejeno mora biti medsebojno obveščanje držav članic Evropske unije in revizorji morajo sporočati najmanjše težave, ki bi lahko ogrozile poslovanje banke ali zavarovalnice (Knauth, 1993).

## **2.2 ZAKONODAJA V EVROPSKI UNIJI**

Medtem ko poteka v svetu liberalizacija v menjavi blaga že vse povojno obdobje, je odnos do liberalizacije finančnih storitev povsem drugačen. Države so skušale ohraniti določeno stopnjo samostojnosti na področju vodenja makroekonomske politike, rezultat tega pa so številne omejitve na področju finančnih storitev, posebej na področju neposrednih in portfeljskih naložb ter ovire ob ustanavljanju tujih finančnih ustanov.

Povezovanje evropskih trgov se je pospešilo s sprejetjem »Single European Act (SEA, 1987) in priporočilom sveta ministrov v Madridu, maja 1989. Omejitve svobodne trgovine finančnih storitev tako ni bilo več. To je bila posledica procesov ekonomskih združevanj, ki so se začeli s sprejetjem Rimske pogodbe leta 1957.

Leta 1985 je evropska komisija na milanskem sestanku ministrskih predsednikov predložila Belo knjigo. S tem dokumentom naj bi do leta 1992 odstranili fizične, davčne in tehnične ovire, ki preprečujejo nastanek skupnega trga finančnih proizvodov in storitev.

### **2.2.1 Načela enotnosti finančnih trgov**

Program evropskega združevanja finančnega sektorja, ki je zapisan v Rimski pogodbi, zahteva prost pretok kapitala in svobodo ustanavljanja družb. Čeprav so zakonske omejitve ustanavljanja bančnih podružnic skoraj popolnoma odstranjene, v nekaterih evropskih državah (Španija, Francija, Italija) še vedno obstajajo omejitve glede pripojitev domačih finančnih ustanov tujim.

Za pospešitev razvoja enotnega trga finančnih storitev je Evropska komisija v drugi bančni smernici (Second Banking Co-ordination Directive, 1989, 89/646/EEC) uveljavila tri temeljna načela:

- načelo enotne licence (single banking license ali single passport): finančna ustanova, ki je pridobila dovoljenje ene od članic držav Evropske unije, lahko deluje na celotnem področju Evropske unije;
- načelo nadzora domače države (home country principle): nadzor nad finančno ustanovo opravlja država, kjer je registriran sedež ustanove;

- načelo vzajemnega priznavanja (mutual recognition principle): veljajo predpisi matične države, kar pomeni, da lahko finančne ustanove v tuji državi (državi gostiteljici) opravljajo le tiste finančne storitve, ki jih lahko opravljajo v domači (matični) državi. Načelo omogoča, da za finančno ustanovo v tuji državi članici Evropske unije, veljajo predpisi o varnem poslovanju domače države (gre za vzajemno priznavanje predpisov držav članic). To načelo hkrati omogoča delovanje načela nadzora matične države-finančne dejavnosti na tujem nadzoruje matična država.

Načelo domače države je zlasti pomembno pri kontroli solventnosti in pri vzpostavljanju minimalne harmonizacije na področjih, kot so: postavljanje mej pri koncentraciji tveganja, osnovni standardi zaščite investitorjev, merila lastništva in ostalo. Država gostiteljica ima le dopolnilno vlogo, saj lahko poseže na področje nadzora le izjemoma in v imenu javnega interesa.

Čeprav so načela sprejeta v bančne smernice, ne veljajo le za tradicionalne bančne storitve, temveč se nanašajo na celoten spekter finančnih storitev (npr. trgovanje z vrednostnimi papirji, s poroštvi itd.). Zasedimo jih tudi v smernicah, ki urejajo ostali dve področji finančnih storitev, to je zavarovalništvu in trgovanju z vrednostnimi papirji.

Namen načel enotnosti trga je pospešiti združevanje nacionalnih finančnih trgov, ki vodi do »finančnega univerzalizma« in sistem do nastanka le enega trga finančnih storitev v okviru Evropske unije. Omogočajo združitvene procese med finančnimi ustanovami, večajo konkurenco med ponudniki finančnih storitev in spodbujajo ekonomijo obsega.

## **2.2.2 Delitev finančnih storitev**

V marakeškem sporazumu o svetovni trgovinski organizaciji zasledimo naslednjo delitev finančnih storitev:

- zavarovalniške in z zavarovanjem povezane storitve,
- bančne storitve,
- druge finančne storitve (zlasti investicijske storitve).

Enaka delitev je tudi v smernicah EEC, le da so namesto drugih finančnih storitev investicijske storitve (delitev na »banking sector«, insurance sector« in »securities sector«).

### **2.2.2.1 Zavarovalniške in z zavarovanjem povezane storitve**

Zaradi strogih nacionalnih zakonodaj evropskih držav je proces liberalizacije v zavarovalniškem sektorju počasen. Prvi poskusi liberalizacije na področju zavarovalniške zakonodaje v Evropski uniji so se pojavili v sredini sedemdesetih let. Harmonizacija pa ni potekala globalno, temveč so sprva urejali le neživljenjska zavarovanja.

Glede na sprejete smernice Evropske unije so poznali predvsem delitev na življenjska in neživljenjska zavarovanja.

Marakeški sporazum uvršča med zavarovalniške storitve:

- neposredno zavarovanje (življenjska zavarovanja s sozavarovanjem in neživljenjska zavarovanja),
- pozavarovanje in retrocesijo (pozavarovanje pozavarovatelja),
- posredovanje v zavarovanju,
- pomožne storitve (svetovanje, presoja tveganaj, likvidacija škod itd.).

#### 2.2.2.2 Bančne storitve

Za področje bančništva je bilo sprejetih več smernic Evropske unije. Natančno pa so opredeljene v drugi bančni smernici (89/646/EEC).

Med bančne storitve spadajo sprejemanje depozitov in drugih denarnih vlog, posojila, finančni zakup, opravljanje storitev plačilnega prometa, izdajanje in upravljanje plačilnih sredstev, jamstva in obveznosti, trgovanje za svoj račun ali za račun strank z instrumenti denarnega trga, s tujimi valutami, finančnimi terminskimi pogodbami in z opcijami, s tečajnimi in z obrestnimi instrumenti, s prenosljivimi vrednostnimi papirji in z drugimi prenosnimi instrumenti, sodelovanje pri izdajanju vrednostnih papirjev in nudenje storitev v zvezi z izdajami, svetovanje podjetjem glede kapitalske strukture in sorodnih vprašanj ter v zvezi s spojitvami in nakupi podjetij, denarno posredništvo, vodenje premoženja in svetovanje, storitve hrambe vrednostnih papirjev in skrbništva in storitve v zvezi s kreditnimi bonitetami.

#### 2.2.2.3 Investicijske storitve

Čeprav druga bančna smernica (89/646/EEC) prinaša model univerzalnega bančništva, kjer se lahko izvaja komercialno in investicijsko bančništvo v eni ustanovi, je bila sprejeta posebna smernica, ki ureja investicijske storitve. Vzrok za to je bil položaj v Veliki Britaniji, kjer nudi večina bank investicijske storitve prek ločenih podružnic, ki so subjekt nadzora regulatorjev storitev vrednostnih papirjev. Te podružnice niso subjekt druge bančne smernice, temveč posebne smernice (Smernica o investicijskih storitvah na področju vrednostnih papirjev 93/22/EEC). S tem smernica izenačuje položaj bank in investicijskih podjetij, saj na področje investicijskih storitev uvaja načela enotnega trga (enaka načela, ki jih je za banke uvedla druga bančna smernica).

V skladu s to smernico so investicijske storitve naslednje:

- sprejem in prenašanje v imenu investitorjev, naročil v zvezi z enim ali več instrumentov, izvrševanje takih naročil za račun drugega,
- trgovanje s katerim koli od instrumentov za svoj račun,



- vodenje investicijskih portfeljev v skladu s pooblastili investitorjev za vsako stranko posebej, če portfelji zajemajo enega ali več instrumentov,
- jamstvo odkupa izdaje katerega koli od instrumentov in/ali prodaja takih izdaj.

Omenjeni instrumenti so:

- prenosljivi vrednostni papirji,
- enote (točke) investicijskih skladov,
- instrumenti denarnega trga,
- finančne termenske pogodbe (z ustreznimi instrumenti gotovinske poravnave),
- termenske pogodbe o obrestnih merah,
- obrestne in valutne zamenjave in zamenjave lastniških vrednostnih papirjev (swaps),
- opcije za nakup/prodajo zgoraj naštetih instrumentov z ustreznimi instrumenti gotovinske poravnave.

S stališča davkov je zanimiva delitev finančni storitev na primarne in sekundarne storitve (Šircelj, 1997, str. 9). Primarne storitve se nanašajo na trgovanje z vrednostnimi papirji, denarjem, varčevanjem in s posojanjem denarja. Sekundarne storitve pa so finančno svetovanje, varovanje vrednotnic, posojanje sefov itd. V večini držav zahodne Evrope primarne storitve niso obdavčene, medtem ko so sekundarne storitve obdavčene z osnovno stopnjo.

### **2.2.3 Smernice Evropske unije**

Za področje finančnih storitev so najpomembnejše smernice Evropske unije, predvsem bančne in zavarovalniške smernice. Smernice so zavezujoče za vse članice Evropske unije, vendar ni možna neposredna uporaba, ampak je potreben prenos vsebine smernic v nacionalne zakonodaje.

#### **2.2.3.1 Zavarovalniške smernice**

Zavarovalniška dejavnost je sledila bančništvu in investicijski dejavnosti pri oblikovanju skupnega trga. Sprejete so bile številne smernice, med katerimi so pomembnejše (Greaves, 1993, str. 78):

- prva, druga in tretja smernica o neživljenjskem zavarovanju,
- prva, druga, tretja smernica o življenjskem zavarovanju,
- smernice o avtomobilskem zavarovanju – čeprav spadajo avtomobilska zavarovanja med neživljenjska zavarovanja, so v naštetih smernicah uredili posamezna vprašanja (npr. ukinitve zelene karte na mejah),
- smernica pravnih stroškov,
- obračunska smernica – harmonizira pravila vrednotenja bilanc stanja, izvenbilančnih postavk, bilance uspeha itd.,
- smernica o zavarovanju posojil in poroštev.

Prvi smernici življenjskih in neživljenjskih zavarovanj imenujemo smernice »prve generacije«. Ustrezno temu poimenovanju sta drugi smernici »druge generacije« ter tretji – smernici »tretje generacije«.

Ključni cilji oblikovanja notranjega evropskega trga v zavarovalništvu so (Borak, 1996, str. 16):

- zavarovalnice, ki imajo sedež v eni od držav članic, smejo poslovati v vseh drugih članicah in ponujati svoje storitve brez obveznosti ustanavljanja podružnic in drugih oblik sodelovanja,
- zavarovalnice morajo upoštevati enaka poglobljena nadzorna pravila, ki jih uporabljajo državni nadzorni organi v posameznih državah,
- kupec lahko sklene zavarovanje kjer koli v državah Evropske unije,
- za varstvo zavarovancev mora biti zagotovljen zadosten nadzor nad prodajnimi metodami in naravo proizvodov,
- zavarovalni posredniki lahko ob enakih pogojih delujejo na celotnem skupnem evropskem trgu,
- zagotovljene morajo biti ustrezne in primerljive finančne organizacije za vse zavarovalnice na trgu,
- izbira prava ne sme biti sestavina konkurenčnega boja, kajti ni potrebno poenotenje pogodbenega prava med državami članicami,
- odpravljene morajo biti valutne omejitve za stranke, ki sodelujejo v transakcijah.

Z oblikovanjem skupnega zavarovalniškega trga se ohranja delitev dejavnosti na pozavarovanje, premoženjsko zavarovanje in življenjsko zavarovanje. V tem se to področje loči od bančništva in investicijskih storitev, kjer se oblikovanje notranjega trga ujema z uveljavljanjem finančnega univerzalizma, to je z odpravljanjem ločevanja med vrstami finančnih posrednikov in vrstami storitev, ki jih ti ponujajo. Taka strategija je posledica ocene, da zavarovalniških storitev ne moremo povsem primerjati s finančnimi proizvodi in storitvami.

Življenjsko zavarovanje tako vsebuje dve sestavini: kot zavarovanje pred prezgodnjo smrtjo naj bi bilo podobno premoženjskemu zavarovanju, na drugi strani pa je primerljivo s finančno dejavnostjo, ker čedalje bolj vsebuje tudi varčevalno in naložbeno sestavino. Proizvodi in storitve premoženjskega zavarovanja prav tako niso primerljivi s storitvami drugih finančnih ustanov, saj vsebujejo predvsem odločitve o zavarovanju tveganja, oziroma s samozavarovanjem tudi nošenje celotnega bremena. Značilnost tretjega sklopa – pozavarovanja in retrocesije – pa je, da se nanaša na posle in storitve med poklicnimi ponudniki zavarovalniških storitev.

Smernice »prve generacije« so uvedle zamisel »enotnega tveganja«. Povezala so ločevanje med zavarovalnimi vrstami z zahtevo po izdaji dovoljenja za poslovanje in uporabo načel varnega poslovanja za posebne vrste tveganja. Zamisel »enotnega tveganja« je bila potrebna, da bi se izognili spreminjanju nadzorne prakse v nekaterih državah, ki je temeljila na metodi »več tveganj«. S tem je bilo omogočeno združevanje posameznih zavarovalnih vrst, za katere

se dovoljenje lahko izda hkrati (nezgodno in zdravstveno ali avtomobilsko zavarovanje, pomorsko in transportno zavarovanje in podobno).

Taka obravnava je omogočila, da se vse vrste tveganj upoštevajo kot povezano tveganje ob glavnem tveganju (glavni zavarovalni vrsti) zato, da bi lahko delitev dejavnosti na tri glavne zavarovalne dejavnosti združili z načeli čim manjše delitve znotraj posamezne dejavnosti, in sicer ob pomoči vpeljave načela univerzalnega nadzora varnega poslovanja. Smernici sta predvideli tudi izjemi, ki se nanašata na izključitev obveznega socialnega zavarovanja pri vrstah zavarovanja in požarnega zavarovanja pri pravnih osebah.

Kar zadeva finančne razmere poslovanja, zahteva »prva generacija« smernic od zavarovalnic doseganje predvidenega solventnega razmerja in minimalnega jamstvenega sklada, pri čemer je jamstveni sklad hkrati tudi sestavni del minimalnega zahtevanega kapitala, potrebnega za začetek poslovanja.

Pomemben korak k oblikovanju zavarovalniškega trga je pomenila smernica o letnih računih in konsolidiranih računih zavarovalniških družb, ki je določila standarde za oblikovanje potrebnih finančnih informacij, ki se razkrivajo javnosti. V smernici je upoštevano dejstvo, da je bil evropski zavarovalniški trg na področju premoženjskih zavarovanj že do tedaj relativno homogen, kar pa ni veljalo za življenjska zavarovanja. Razlike so bile pri izbiri tehnične obrestne mere, pri tabelah smrtnosti, obravnavi stroškov, pri naložbeni politiki in vrednotenju naložb. Smernica je prepustila državam članicam, da določijo ureditev glede objavljanja letnih računov podružnic.

Odločilen korak k oblikovanju skupnega trga in odpravi ovir za ponujanje storitev je bilo sprejetje smernic tretje generacije (druga generacija je pomenila dodatne, vendar ne končnih korakov k liberalizaciji ponujanja storitev). Enotno dovoljenje za opravljanje storitev, deregulacija in liberalizacija nadzora glede proizvodov in cen ter postavljanje minimalnih poenotenih zahtev glede naložb in tehničnih rezerv zahtevajo tesno sodelovanje nadzornih organov držav članic.

Novost smernic tretje generacije je bila tudi zahteva po razkrivanju delničarjev in družabnikov s tako imenovanimi kvalificiranimi deleži. Vse to je namenjeno doseganju višje stopnje varnosti varstva porabnikov oziroma zavarovancev v razmerah, ko tradicionalne meje med finančnimi sektorji v procesih liberalizacije in globalizacije izginjajo in ko je opazna težnja po oblikovanju skupnih trgov.

### 2.2.3.2 Bančne smernice

Prva bančna smernica, sprejeta leta 1977, je na področju bančnih storitev dosegla tri pomembne cilje (Borak, 1996):

- odstranila je večino omejitev svobode ustanavljanja bank,
- postavila enotne standarde za odobritev dovoljenj poslovanja bank in

- predstavila osnovno načelo sodelovanja nadzornih oblasti različnih držav članic.

Druga bančna smernica, sprejeta leta 1989, je srce pravne ureditve na področju bank in drugih kreditnih organizacij v Evropski uniji. Uveljavila je načelo enotne licence, načelo nadzora domače države, načelo vzajemnega priznavanja, definirala denarni zavod in njegove storitve ter harmonizirala nadzorne standarde (zahtevani najmanjši znesek kapitala, lastniška struktura denarnih zavodov, omejitve naložb v nefinančne ustanove). S tem je izoblikovala model univerzalne banke.

V smernici o lastnih sredstvih denarnih zavodov so opredeljeni temeljni standardi za lastna sredstva denarnih zavodov in veljajo za vse zavode, ki imajo dovoljenje za poslovanje v državah Evropske unije.

Smernica o stopnji solventnosti denarnih zavodov sledi načelu baselskih standardov tako, da sprejema sistem tehtanja tvegane aktive. Stopnja solventnosti je definirana kot razmerje med kapitalom in celotno tvegano aktivo in znaša 8 %.

Smernica o veliki izpostavljenosti denarnih zavodov ureja velike izpostavljenosti denarnih zavodov do ene strank ali skupine povezanih strank.

Prva in druga smernica o opravljanju nadzora na osnovi konsolidiranih računovodskih podatkov se nanašata na denarne zavode, finančne holdinške družbe ter holdinške družbe z mešano dejavnostjo s sedežem v državah Evropske unije. Nadzoru je podvržen vsak denarni zavod, ki ima hčerinsko podjetje, ki je denarni zavod ali finančna ustanova, ali pa ima delež v takih ustanovah. To pomeni, da je vsaka kreditna ustanova, ki ima neposredno ali posredno 20-odstotni kapitalski delež v drugi kreditni ustanovi, nadzorovana na osnovi konsolidiranih podatkov.

Smernica o kapitalski ustreznosti investicijskih podjetij ali denarnih zavodov določa temeljne standarde za lastna sredstva tako bančnih, kot nebančnih ustanov.

### 2.2.3.3 Smernice o investicijskih storitvah

Smernica o investicijskih skladih, ki vlagajo v prenosljive vrednostne papirje (85/611/EEC), določa načela za izdajo dovoljenja za odprte investicijske sklade, predpise za prodajo in ponoven odkup njihovih enot, obveznosti glede vodenja, vlaganja (najmanj 90 % vrednosti investicije mora biti v obliki prenosljivih vrednostnih papirjev, sprejetih v borzno kotacijo ali na drug urejen trg vrednostnih papirjev), vlagatelje in prospekte, določitev oblasti, odgovornih za dovoljenje in nadzor nad skladi.

Smernica o prospektu za javno prodajo delnic, ki so prvič na voljo občanom za vpis ali prodajo v državi članici govori o tem, da kadar so vrednostni papirji hkrati ponujeni v prodajo

v več državah članicah, se uporablja določila o vzajemnem priznavanju prospektov in sodelovanju med državami članicami.

Smernica o sprejemu vrednostnih papirjev v kotacijo na borzo določa pogoje za sprejem vrednostnih papirjev v kotacijo. Države članice lahko zahtevajo od izdajateljev vrednostnih papirjev, da redno objavljajo podatke o svojem finančnem položaju in o splošnem poteku svojih poslov.

Namen smernice o obveščanju nadzornega organa o kvalificiranem deležu je dati vlagateljem ustrezne informacije o osebah, ki so kupile večinski paket delnic v podjetjih, katerih delnice so v borzni kotaciji, ali razpolagajo z njim. Kadar glasovalne pravice, ki jih ima ena oseba, presegajo določeno raven, je treba o tem obvestiti podjetje in javnost. Pristojne oblasti lahkoodobrijo izjeme samo takrat, kadar bi razkritje takšnih informacij resno škodilo lastnikom teh podjetij. Glavni namen smernice o trgovanju na podlagi notranjih zaupnih informacij je zaščita vlagateljev pred nepravilno uporabo notranjih informacij, s čimer se pogloblja zaupanje na trgu. Leta 1991 je bila sprejeta smernica o pranju denarja, ki vključuje splošne finančne ustanove, torej tudi zavarovalnice. Smernica določa številne obveznosti finančnih ustanov, kot na primer identifikacijo strank, dokumentiranje posameznih transakcij itd.

## **2.2.4 Zakonodaja s področja bančnega zavarovalništva**

Zakonodaja v državah Evropske unije strogo ločuje bančni, zavarovalniški in naložbeni sektor, kamor štejemo trg vrednostnih papirjev. Prizadevanja, ki so zajeta v Smernicah Evropske unije gredo v smeri ustvarjanja enotnega trga finančnih storitev, kjer bodo finančne ustanove v državah članicah Evropske unije potrebovali t. i. »single passport«, tako da bodo z enim dovoljenjem opravljale svojo dejavnost kjer koli v državah članicah Evropske unije (Molyneux, 1998). Vendar nobena od smernic neposredno ne ureja področja bančno-zavarovalniških konglomeratov. Še najbližja je smernica o konsolidiranem nadzoru, ki zahteva od kreditnih ustanov, da izkazujejo konsolidirane finančne izkaze, če imajo v drugi kreditni ustanovi več kot 20-odstotni lastniški delež. Enako velja tudi za finančne holdinge (Osborne, 1993). Pri holdingih, kjer je matična družba z mešano dejavnostjo (tj. ukvarja se s finančno in nefinančno dejavnostjo), ki ima v lasti kreditno ustanovo, imajo nadzorni organi pravico zahtevati vse vrste informacij o matični družbi, da bi zaščitili kreditne ustanove.

Prvi poskus ureditve področja finančnih konglomeratov je bila t. i. BCCI smernica Evropske unije leta 1996, ki se je posvetila štirim glavnim področjem: preglednosti organiziranosti finančnih konglomeratov, nadzoru uprave finančnega konglomerata v državi, kjer je registrirana, povečanju pretoka informacij med nadzornimi organi in povečanju obveznosti nadzornih organov pri sporočanju nepravilnosti. Pri zakonodajni ureditvi finančnih konglomeratov tako pridemo do različnih metod prikazovanja finančnih izkazov. Zavarovalnice tako uporabljajo metodo dedukcije, kjer se naložbe v druge finančne družbe v skupini odštejejo od kapitala zavarovalnice. Za razliko od zavarovalnic morajo banke izdelati konsolidirane finančne izkaze.

Ureditev delovanja finančnih konglomeratov v Evropi še nima povsem enotnih meril, predvsem na področju zavarovalništva, kjer so zavarovalnice nadzorovane posamično in ne kot del finančnega konglomerata. Smernica o zavarovalniških skupinah (22/2/95) je dala usmeritve o načinu urejanja zavarovalniških skupin in sicer naj bi bil nadzor sestavljen iz samostojnega nadzora zavarovalnice glede kapitalske ustreznosti in iz kvalitativne ocene zavarovalniške skupine ter kapitalske ustreznosti celotne skupine. Ta način nadzora se nekoliko razlikuje od konsolidiranega nadzora bank, kjer je nadzor osredotočen na matično družbo holdinške organizacije.

Na splošno lahko rečemo, da je v državah, kjer je proizvodnja finančnih proizvodov urejena zelo strogo, zakonodaja s področja prodaje zavarovalniških proizvodov liberalnejša. Na področju lastništva imajo banke nekoliko manj omejitev pri ustanavljanju zavarovalniških podružnic, kot na primer pri zavarovalnicah. Enako je tudi pri pridobivanju lastniških deležev, kjer imajo banke nekoliko manj omejitev.

Na področju zakonodajne ureditve pri povezovanju finančnih ustanov obstajajo tri glavna področja ureditve, in sicer proizvodnja finančnih proizvodov, prodajne poti in lastništvo.

### **Ureditev na področju proizvodnje finančnih proizvodov**

V državah Evropske unije ter na Japonskem in v Združenih državah Amerike je bankam prepovedano ukvarjanje s proizvodnjo zavarovalniških proizvodov in obratno (Amara, 2001, str. 34). Razlog je predvsem bojazen, da bi banke uporabljale dolgoročne zavarovalniške tehnične rezervacije za zadovoljevanje kratkoročnih bančnih likvidnostnih potreb. Na podobno težavo naletimo pri ločevanju kapitala pri splošnem in življenjskem zavarovanju. Zaradi prepletanja dejavnosti je možen nadzor različnih vrst kapitala le tako, da se prepove opravljanje dejavnosti v isti družbi in se loči opravljanje življenjskega oziroma splošnega zavarovanja ter bančništva (Hoschka, 1994).

Tabela 13: Vrste nadzora na bančnem in zavarovalniškem trgu ter trgu vrednostnih papirjev v Evropi leta 2000

<b>Popolnoma ločen nadzor</b>	<b>Skupen nadzor bank in trga vrednostnih papirjev, ločen nadzor zavarovalnic</b>	<b>Integriran nadzor bank, zavarovalnic in trga vrednostnih papirjev</b>	<b>Ostalo</b>
Nemčija	Belgija	Danska	Italija
Francija	Finska	Anglija	Avstrija
Nizozemska	Irska	Norveška	
Španija	Luksemburg	Švedska	
	Švica		

Vir: Amara, 2001, str. 12

Najpogostejša oblika nadzora poslovanja finančnih ustanov je takšna, da so banke in trg vrednostnih papirjev pod nadzorom skupnega organa, medtem ko je zavarovalni trg urejen ločeno. Trend skupnega nadzora finančnih ustanov je najhitreje zaživel v skandinavskih

državah in Angliji, medtem ko so predvsem zavarovalniško razvite države še vedno pod povsem ločenimi nadzornimi organi. V Avstriji je skupen nadzor bančnega in zavarovalniškega sektorja, medtem ko je trg vrednostnih papirjev nadzorovan ločeno.

V državah, kjer nadzor finančnih trgov ni integriran, so možne različne stopnje sodelovanj nadzornih organov. Najohlapnejša je oblika sodelovanja samo pri posameznih primerih in na zahtevo enega od organov. Za koordinacijo je lahko ustanovljen poseben organ, kot je to na primer urejeno na Nizozemskem, kjer »Council of Financial Services« skrbi za medsektorski nadzor. Takšna oblika sodelovanja je tudi najpogostejša v evropskih državah.

Tabela 14: Vrste sodelovanja pri nadzoru finančnih ustanov v Evropi leta 2002

Sodelovanje v posamičnih primerih	Dogovorjeno sodelovanje med nadzornimi organi	Vodilni organ kot koordinator nadzora
Nemčija	Belgija	Irska
Nizozemska	Finska	Španija
Irska	Nizozemska	
Luksemburg	Irska	
Avstrija		
Švica		

Vir: Amara, 2002, str. 13

Nekoliko bolj integriran je nadzor, kjer so organi medsebojno obvezani sporočiti dogovorjene informacije, prav tako pa so dogovorjena tudi področja nadzora. Najbolj povezano je sodelovanje med nadzornimi organi, kjer je določen t. i. vodilni organ, ki mu je dodeljena odgovornost za koordinacijo nadzora finančnih posrednikov. Vodilni nadzorni organ poznajo na Irskem in v Španiji.

### Ureditev na področju prodaje finančnih proizvodov

Intenzivnost sodelovanja finančnih ustanov je v veliki meri odvisna od zakonodajnih omejitev in nadzora poslovanja finančnih ustanov.

#### *Prodaja bančnih in drugih naložbenih proizvodov*

Tabela 15: Prodaja bančnih proizvodov prek zavarovalnic in drugih posrednikov v Evropi leta 2001

	Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Francija	Nizozemska	Irska	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija
Zavarovalnice	P	D	P	P	O	O	P	O	P	Pog	Pog	Pog	D
Drugi posredniki	D	D	O	O		O	O	P	O	O	O	O	O

P-prepovedano

D-dovoljeno

O-omejeno; Pog-pogojno

Vir: Amara, 2001, str. 18

V večini evropskih držav je prodaja bančnih in drugih naložbenih proizvodov prek zavarovalnic prepovedana. Pogojno je dovoljena v treh državah, kar pomeni, da jih lahko v zavarovalnicah prodajajo le v povezavi z zavarovalniškimi proizvodi.

V državah, kjer lahko zavarovalnice prodajajo tudi druge finančne proizvode (Danska, Španija), se le-te razumejo kot posredniki in so banke odgovorne za vsebino bančnih proizvodov, ki jih v zavarovalnicah prodajajo bančni svetovalci oziroma zavarovalniški uslužbenci, ki jih je izobrazila banka. Od leta 1989 imajo zavarovalnice na Danskem možnost, da njihovi zastopniki pridobijo od skupnega (bančnega in zavarovalniškega) finančnega nadzornega organa dovoljenje, da prodajajo pokojninska zavarovanja in varčevanja (za katera banke in zavarovalnice drugače ne morejo neposredno pridobiti dovoljenja).

Pogojno dovoljeno je prodajanje bančnih proizvodov prek zavarovalnic v treh državah. V Italiji lahko od leta 1999 v zavarovalnicah sklepajo zgolj enostavne pogodbe in prodajajo standardizirane bančne proizvode. Kreditna tveganja morajo presojati bančni strokovnjaki. Proizvode investicijskih skladov lahko v zavarovalnicah prodajajo zgolj pooblašeni posredniki.

V zadnjih letih pa se je zelo razmahnilo posredništvo pri prodaji nebančnih in zavarovalniških proizvodov, zraven pa tudi prodaja naložbenih in bančnih proizvodov, še posebej v državah, kjer je bilo to prej prepovedano. Kot je razvidno iz tabele, je takšno posredništvo dovoljeno brez omejitev zgolj v dveh državah, in sicer v Belgiji in na Danskem.

V večini preostalih evropskih državah so druge družbe omejene v glavnem samo na posredništvo, razen v Luksemburgu, kjer lahko opravljajo prodaje zgolj v svojem imenu za tuj račun (brokerstvo), in v Italiji, kjer je prodaja prek posrednikov prepovedana. Posredujejo lahko zgolj pri prodaji potrošniških kreditov, kjer banka prevzeme kreditna tveganja.

V ostalih državah, potrebujejo posredniki za opravljanje dejavnosti dvojno dovoljenje in sicer ga potrebujeta posredniška ustanova ter banka, da lahko prodajo bančnih proizvodov preneseta tudi na posredniško družbo.



Tabela 16: Izdaja dovoljenj za prodajo bančnih proizvodov prek zavarovalnic in drugih posrednikov v Evropi leta 2001<sup>11</sup>

Legenda: D-da, N-ne	Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Nizozemska	Irsko	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija
Ločeno dovoljenje za												
Zavarovalnice	N	N	D	N	D	D	N	N	D	N	N	N
Druge posrednike	N	D	D	N	D	D			D	N	D	N
izdano s strani posebnih organov	N	N	D	N	N	N		N	N	N	N	N
Posebne zahteve za izdajo dovoljenja												
Posebne zahteve	N	N	D	N	D	D	N		D	D	D	

Vir: Amara, 2001, str. 20

V državah, kjer zavarovalnice in drugi posredniki nastopajo zgolj kot agentje bank pri prodaji bančnih proizvodov, za prodajo ne potrebujejo posebnih dovoljenj od nadzornega organa za bančništvo in trg vrednostnih papirjev. Posredniki delujejo v imenu in za račun bank, ki prevzemajo tudi vsa tveganja za kakovost bančnih proizvodov. Banke so tako odvisne od kakovosti posredniške pogodbe, ki jo imajo sklenjeno s posredniki, ki jih banke tudi izobražujejo o bančnih proizvodih in storitvah.

Če posredniki nastopajo neodvisno od bank, pa je v nekaterih evropskih državah potrebno pridobiti posebno dovoljenje, ki ga izdajo državni nadzorni organi za bančništvo in trg vrednostnih papirjev.

V Avstriji morajo na primer zavarovalnice pridobiti posebno dovoljenje za prodajo proizvodov investicijskih skladov. Drugi samostojni posredniki pa potrebujejo posebno dovoljenje za posredovanje pri nakupih in prodaji vrednostnih papirjev, izvedenih finančnih instrumentov in podobnih proizvodov. Na Danskem zavarovalnice ne potrebujejo posebnih dovoljenj za prodajo bančnih in naložbenih proizvodov, medtem ko drugi posredniki potrebujejo posebna dovoljenja za opravljanje dejavnosti, največkrat pri nakupu in prodaji vrednostnih papirjev. Podobno je v Švici, kjer je od leta 1994 potrebno pridobiti posebno dovoljenje za posredovanje pri prodaji investicijskih skladov, hkrati mora imeti posrednik urejeno zavarovanje odgovornosti za določeno zavarovalno vsoto, imeti pa morajo tudi ustrezno izobražene kadre z izkušnjami s finančnega področja.

### *Prodaja zavarovalniških proizvodov*

Prodaja zavarovalniških proizvodov prek bank oziroma drugih posrednikov je možna v dveh pojavnih oblikah:

<sup>11</sup> V prvem delu tabele so podatke o posebnih potrebnih dovoljenjih zavarovalnic in drugih posrednikov pri prodaji bančnih proizvodov s strani državnih nadzornih organov za bančni sektor in trg vrednostnih papirjev oziroma, če zavarovalnice in drugi posredniki potrebujejo dovoljenje še od kakšnih posebnih državnih nadzornih organov. Drugi del tabele kaže podatke o zahtevah nadzornih organov po posebnih znanjih zavarovalnic in drugih posrednikov pri prodaji bančnih proizvodov.

- posredniški agenti: bančni uslužbenci samo prepoznajo potrebe bančnih strank po zavarovalniških proizvodih. Po izkazanem interesu napotijo stranke k zavarovalniškemu svetovalcu, ki vodi postopek prodaje do sklenitve zavarovalne police;
- neposredna prodaja: bančni uslužbenci sklepajo z bančnimi strankami zavarovalne pogodbe. V tem primeru je postopek sklepanja hitrejši, a zahteva obsežnejše zavarovalniško znanje bančnih uslužbencev.

Tabela 17: Posredništvo pri prodaji zavarovalniških proizvodov prek bank in drugih posrednikov v Evropi leta 2001

Legenda: D-dovoljeno P-prepoved O-omejitev	Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Francija	Nizozemska	Irska	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija
Posredovanje pri prodaji zavarovalniških proizvodov prek bank in drugih posrednikov z vidika zavarovalniškega nadzora													
Posredovanje prek bank	O	O	D	D	O	O	D	O	O	D	D	-	O
Sklepanja pogodb prek bančnih uslužbencev	P	D	P	P	O	O	P	P	P	P	P	P	P
Posredovanje prek drugih posrednikov	O	O	D	D	O	O	D	O	O	D	D	D	O
Posredovanje pri prodaji nebančnih proizvodov prek bank z vidika bančnega nadzora													
Dovoljenje za posredovanje	D	D	D	D	O	O	D	O	O	D	O	D	D

Vir: Amara, 2001, str. 22

Prodaja nebančnih proizvodov prek bank je omejena oziroma pogojno dovoljena. Bančnemu uslužbencu je večinoma v pomoč zavarovalniški strokovnjak, ki ima svoj sedež v bančni poslovalnici. V Italiji lahko banke od leta 1995 prodajajo zgolj enostavne zavarovalniške proizvode. V Franciji pa morajo bančni uslužbenci uradno pridobiti dovoljenje za prodajo zavarovalniških proizvodov. V Švici ne obstaja posebna zakonodaja za prodajo zavarovalniških proizvodov prek bank. Omejitev je le, da lahko banke posredujejo pri prodaji zavarovalniških proizvodov domačim fizičnim in pravnim osebam. Banke lahko prodajajo proizvode več zavarovalnic, razen če se partnerja ne dogovorita drugače.

V večini opazovanih evropskih držav je bančnim uslužbencem prepovedano sklepati zavarovanja, kajti vsa zavarovalniška tveganja morajo oceniti zavarovalniški strokovnjaki. Izjema so le nemške, nizozemske, italijanske in danske banke. Na Nizozemskem lahko zavarovanja sklepajo le tisti bančni uslužbenci, ki izpolnjujejo zakonodajne zahteve, da lahko delajo kot t. i. »splošni agenti«.

Posredovanje prek drugih posrednikov je v večini evropskih držav dovoljeno. Vendar se zakonodaje po državah nekoliko razlikujejo. V Italiji je posredovanje dovoljeno le posredniškim agencijam, v Luksemburgu potrebujejo agencije posebna dovoljenja in strokovna znanja agentov za prodajo zavarovalniških proizvodov.

Tabela 18: Pridobivanje dovoljenj za posredovanje pri prodaji zavarovalniških proizvodov v Evropi leta 2001<sup>12</sup>

Legenda: D-da N-ne	Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Nizozemska	Irška	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija
Potrebno posebno dovoljenje a) zavarovalniških nadzornih organov in b) drugih nebančnih nadzornih organov za posredovanje pri prodaji zavarovalniških proizvodov												
a) Banke/bančni uslužbenci	D	N	N	N	D	D	N	N	N	N	N	N
a) Drugi posredniki	D	D	N	D	D	D	N	N	N	D	D	N
b) Banke/bančni uslužbenci	N	N	N	N	N	D	N	N	N	D	D	N
b) Drugi posredniki	N	N	N	D	N	D	N	N	N	N	N	N
Dodatni posebni pogoji (strokovno znanje ...) za pridobitev dovoljenja												
Banke/drugi posredniki	D	D	N		D	D	D	D	D	D	N	D

Vir: Amara, 2001, str. 25

Rezultati kažejo, da potrebujejo banke posebno dovoljenje zavarovalniških nadzornih organov v treh državah (Belgija, Nizozemska in Irška). V Belgiji morajo banke navesti vrste zavarovanj, pri katerih prodaji bodo posredovale. Na Nizozemskem imajo banke in njihovi uslužbenci obveznost obveščanja t. i. »socialno-ekonomskega urada« v Haagu o vrstah zavarovanj, ki jih prodajajo. Na Irskem pa imajo trenutno neke vrste samozakonodajo na področju prodaje zavarovanj prek bank, vendar bo v bližnji prihodnosti nadzor nad tem prevzela irska centralna banka. V ostalih evropskih državah, kjer bančni uslužbenci delajo kot zavarovalniški agenti, so avtomatično podrejeni zavarovalniškemu nadzoru.

Neodvisni zavarovalniški posredniki so pri pridobivanju dovoljenj za posredovanje podvrženi strožjemu nadzoru v kar sedmih opazovanih državah.

Izpolnjevanje dodatnih posebnih pogojev za pridobitev dovoljenja za posredovanje pri prodaji zavarovalniških proizvodov je potrebno v večini opazovanih evropskih držav. Večinoma se zahteve nanašajo na zahtevano stopnjo izobrazbe posrednikov in izkušnje s področja zavarovalništva. V nekaterih državah pa morajo imeti bančni uslužbenci in drugi posredniki, ki prodajajo zavarovalniške proizvode, sklenjeno zavarovalno polico za zavarovanje odgovornosti.

### Ureditev na področju lastništva

Pravne omejitve pri lastniških deležih bank v zavarovalnicah in obratno so odvisne od vrste sodelovanja teh ustanov, te so lahko od popolnoma integriranega sodelovanja do ohlapnih oblik sodelovanja. Podrobneje so te oblike sodelovanj opisane v 3. poglavju te naloge.

<sup>12</sup> Prvi del tabele daje informacijo o tem, ali banke in drugi posredniki potrebujejo posebno dovoljenje od zavarovalniških nadzornih organov in ali potrebujejo za opravljanje dejavnosti še dovoljenja drugih nadzornih organov. Drugi del tabele informira o posebnih potrebnih pogojih (strokovna znanja...) za opravljanje posredništva pri prodaji zavarovalniških proizvodov.

Poznamo:

- popolno integracijo finančnih ustanov,
- hčerinsko organiziranost, kjer banka ustanovi zavarovalnico oziroma obratno,
- skupna vlaganja v skupno družbo,
- holdinško ureditev,
- poslovno sodelovanje, povezano z lastniško udeležbo in
- ohlapno sodelovanje.

Popolna integracija pomeni, da se lahko več finančnih ustanov združi v poslovnem in pravnem vidiku. To pomeni, da ustanovijo eno družbo, v kateri se lahko izvršujeta proizvodnja in trženje bančnih, zavarovalniških in investicijskih proizvodov. Takšna oblika povezovanja ni dovoljena v nobeni evropski državi. Povezovanje je večinoma omejeno zgolj na sodelovanje pri skupni prodaji finančnih proizvodov.

Tabela 19: Pravna urejenost lastniške povezanosti finančnih ustanov v posameznih evropskih državah leta 2000

		Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Nizozemska	Irski	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija		
Lastniška udeležba bank v zavarovalnicah in zavarovalnic v bankah														Legenda	
Manjšinski delež	v zavarovalnicah (bančni nadzor)	D	D	D	D	O	O	D	D	D	D	D	D	D	D-dovoljeno
	v bankah (zavarovalniški nadzor)	D	D	D	D	O	D	D	D	D	D	D	D	D	P-prepovedano
Večinski delež	v zavarovalnicah (bančni nadzor)	D	D	D	D	O	P	D	D	O	D	D	D	D	O-omejeno
	v bankah (zavarovalniški nadzor)	D	D	O	D	O	D	D	D	D	D	O	D	D	
Omejitve pri lastniški udeležbi bank v zavarovalnicah (bančni nadzor)															
Neposredne		N	N		N			D	N	D		N	N		
Posredne		D	D		D			D	D	D		D	D		
Omejitve pri lastniški udeležbi zavarovalnic v bankah (zavarovalniški nadzor)														Legenda	
Prosto premoženje	Neposredne	D	D	D	D	N	D	N	N	D	D	D	D	D	D-da
	Posredne	D	N	D	D	D	N	N	D	N	D	D	N	N	N-ne
Premoženje z omejenim razpolaganjem <sup>13</sup>	Neposredne	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	O-omejeno
	Posredne	N	N	D	N	D	N	N	N	N	N	D	N		
Možnost lastniškega deleža v tujih finančnih ustanovah															
Bančni nadzor		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
Zavarovalniški nadzor		D	D	D	D	D	D	O	D	D	D	N	D		

Vir: Amara, 2001, str. 57-58

### *Lastniški deleži bank v zavarovalnicah*

Lastniška udeležba bank v zavarovalnicah je skoraj v vseh opazovanih evropskih državah dovoljena. Omejena je na Nizozemskem, kjer morajo banke za več kot 10-odstotni delež v zavarovalnici pridobiti soglasje bančnega nadzornega organa. Podobno je v Italiji, kjer pri

<sup>13</sup> Zavarovalnice financirajo nakup lastniškega deleža v banki s sredstvi, ki jih mora zavarovalnica oblikovati zaradi zahtev zakonodajalca (zakonske rezerve, zavarovalno-tehnične rezervacije)

pridobitvi dovoljenja ponavadi ni težav. V Avstriji je načeloma bankam prepovedano dobiti večinski delež. Vendar je soglasje bančnega nadzornega organa možno pridobiti, če knjižna vrednost naložbe v večinski delež zavarovalnice presega 15 % vrednosti osnovnega kapitala banke. Na Irskem je omejevalno zlasti pridobivanje soglasje za kontrolni delež v splošnih (neživljenjskih) zavarovalnicah.

Pridobivanje večinskih deležev je večini držav dovoljeno, vendar imajo nekatere tudi omejitve. V Avstriji in na Irskem banke ne morejo pridobiti večinskih deležev v zavarovalnicah, naložba v zavarovalnico lahko namreč predstavlja največ 15 % osnovnega kapitala banke. V Italiji je omejitev, da ima lahko posamezna banka največ 40 %, če pa pripada finančnemu konglomeratu, pa 60 % vrednosti osnovnega kapitala banke oziroma finančnega konglomerata naloženega kot lastniški delež v zavarovalnici. Vsekakor pa potrebujejo soglasje za vsak delež nad 10 % osnovnega kapitala banke oziroma konglomerata.

Večina bank v opazovanih evropskih državah pa je posredno omejena z smernico Evropske unije 92/121/EEC, ki pravi, da imajo lahko kreditne ustanove v eni družbi oziroma povezanih družbah največ 25 % lastnih sredstev in vsota kreditov ne sme presegati 800 % vseh sredstev banke.

#### *Lastniški deleži zavarovalnic v bankah*

Omejitev zavarovalnic pri naložbah v banke je odvisna od vrste financiranja, ali gre za t. i. »prosta sredstva«, s katerimi lahko zavarovalnica prosto razpolaga, ali gre za t.i. »povezana sredstva«, ki izhajajo iz zavarovalno-tehničnih rezervacij zavarovalnice in s katerimi zavarovalnica ne sme povsem prosto razpolagati. Zavarovalnice imajo še posredne in neposredne omejitve pri nalaganju sredstev. Neposredne omejitve se nanašajo na zavarovalniško zakonodajo v posamezni državi, ki omejuje višino lastniškega deleža banke v zavarovalnici, ter posredne omejitve, ki se nanašajo na omejitve pri naložbeni politiki zavarovalnice.

Nalaganje prostih sredstev v lastniške deleže bank ni omejeno v nobeni od opazovanih evropskih držav. So pa omejitve pri naložbeni politiki zavarovalnic v Nemčiji, Švici in na Nizozemskem.

Nalaganje povezanih sredstev v banke je v evropskih državah bistveno bolj omejeno. Omejitve so pri neposrednem in pri posrednem nalaganju sredstev.

V Belgiji zavarovalnice ne smejo naložiti v banke več kot 5 % zavarovalno-tehničnih rezervacij. Hkrati so zavarovalnice omejene še pri naložbeni politiki, ki omejuje naložbe v posamezne vrste vrednostnih papirjev. Podobno je na Danskem, kjer zavarovalnice potrebujejo soglasje, če naložbe presegajo 10 % osnovnega kapitala banke. V Nemčiji je omejitev pri zavarovalno-tehničnih rezervacijah nekoliko višja in sicer 30 %, medtem ko je meja pri osnovnem kapitalu prav tako 10 %. Na Nizozemskem in Finskem je potrebno dovoljenje zavarovalniškega nadzornega organa vedno, kadar naložba predstavlja več kot 5 %

zavarovalno-tehničnih rezervacij zavarovalnice. Tudi v ostalih državah (Švedska, Švica, Španija) se omejitve pri osnovnem kapitalu gibljejo med 5 % in 10 %, pri zavarovalno-tehničnih rezervacijah pa se omejitve gibljejo med 10 % (Švica, Španija) in 25 % (Švedska).

#### *Naložbe v tuje finančne ustanove*

Naložbe v tuje finančne ustanove so pri bankah in zavarovalnicah podvržene enakim omejitvam kot naložbe v domače finančne ustanove. Razlike so le v Švici, kjer so omejitvi pri naložbah zavarovalnic s povezanimi sredstvi v banke nekoliko strožje omejitve, in sicer lahko naložbe v banke predstavljajo največ 5 % vrednosti zavarovalno-tehničnih rezervacij.

#### *Holdinška ureditev*

Kadar so finančne ustanove organizirane v obliki koncerna, ko je ena družba matična, druge pa so v njeni lasti, lahko nastopi konflikt interesov med matično družbo in njenimi hčerinskimi družbami. Prepletanje interesov je v glavnem omejeno na glasovalne pravice v hčerinskih družbah in na kadrovske prepletene na različnih ravneh koncerna.

Tabela 20: Pravna urejenost vplivov matičnih finančnih ustanov na hčerinske družbe v Evropi leta 2001

		Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Nizozemska	Irski	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija		
Banka kot matična ustanova, zavarovalnica kot hčerinska družba														Legenda	
Vpliv zaradi glasovalnih pravic	Bančni nadzor	O	D	D	D	O	O	D	D	D	D	D	D	D	D-dovoljeno
	Zavarovalniški nadzor	O	D		D	O	D	O		D	D	D	D	D	P-prepovedano
Vpliv zaradi kadrovske povezave	Bančni nadzor	O	O	D	O	D	O	D	D	O	P	D	D	D	O-omejeno dovoljeno
	Zavarovalniški nadzor	D	D		D	D	D	O		O	D	D	D	D	
Zavarovalnica kot matična ustanova, banka kot hčerinska družba															
Vpliv zaradi glasovalnih pravic	Zavarovalniški nadzor	D	D	P	D	O	D	D	D	D	D	D	D	D	
	Bančni nadzor	O	D	D	D	O	P		D	D	D	D	D	D	
Vpliv zaradi kadrovske povezave	Zavarovalniški nadzor	O	D	P	D	D	D	O	D	O	D	D	D	D	
	Bančni nadzor	O	O	D	O	D	P		D	O	P	D	D	D	

Vir: Amara, 2001, str. 62-63

#### *Banka kot matična družba*

a) Bančni nadzor: Bančni vpliv na delovanje zavarovalnice prek glasovalnih pravic je v evropskih državah večinoma dovoljen. Deloma je vpliv omejen v Belgiji, kjer morajo banke jamčiti zavarovalnicam neodvisnost pri njihovem delovanju. Na Irskem je prepovedan vpliv bank na splošne (premoženjske) zavarovalnice. Bolj omejevalen je nadzor pri prepletenosti kadrov, kjer je v večini opazovanih držav omejeno, da bi ista oseba ali z njo povezane osebe zasedale položaje na bančnih in zavarovalniških delovnih mestih. V Švici je to prepovedano.

b) Zavarovalniški nadzor: V večini opazovanih držav zavarovalniški nadzor dovoljuje vpliv bank na zavarovalnice. Deloma je omejen v treh državah, pa še tam le v obliki potrebnih soglasij, ki jih morajo banke pridobiti za uresničevanje glasovalnih pravic. Pri kadrovskih prepletенostih se države, ki z zavarovalniškim nadzorom omejujejo prepletенost, nekoliko razlikujejo od bančnega nadzora. Omejena je prepletенost položajev v Italiji in Avstriji.

#### Zavarovalnica kot matična družba

a) Zavarovalniški nadzor: Nemčija in Nizozemska imata najbolj omejevalno urejeno vplivanje zavarovalnic na banke prek glasovalnih pravic. Omejevanje se nanaša predvsem na vprašanje, ali se banka ukvarja neposredno ali posredno z dejavnostmi, ki bi lahko imele negativen vpliv na zavarovalniško dejavnost. Na Nizozemskem pa zavarovalnice potrebujejo dovoljenje nadzornega organa za pridobitev deleža nad 5 % v banki. Veliko bolj je omejeno prepletanje kadrov med bankami in zavarovalnicami. Najbolj omejevalni so na Švedskem in Irskem, v večini ostalih držav pa je prepletanje položajev delno omejeno.

b) Bančni nadzor: Čeprav je načeloma zavarovalniški nadzor bolj omejevalen od bančnega pri nadzoru finančnih ustanov, predvsem zaradi ločenega spremljanja nalaganja sredstev zavarovalnic (prosti del in povezani del sredstev), so tudi na bančnem področju določene omejitve. Še najbolj imajo nadzor urejen na Nizozemskem, kjer velja splošno načelo, da morajo vse osebe, ki želijo pridobiti nad 5-odstotni delež v banki, pridobiti t. i. »Declaration of no objection«, s katerim si želijo nadzorni organi zagotoviti predvsem možnost ugovora, če bi nov lastnik lahko ogrozil poslovanje banke ali celo finančnega sistema in možnost preveritve bonitete lastnika, kadar je le-ta del večje finančne skupine, ki ni pod bančnim nadzorom.

#### Skupna vlaganja

Tabela 21: Možnost skupnih vlaganj bank in zavarovalnic za ustanovitev skupne finančne ustanove v Evropi leta 2001

		Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Nizozemska	Irska	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija	
Možnost skupnih vlaganj bank in zavarovalnic														Legenda
Upravljanje premoženja	Bančni nadzor	D	D	D	D	D	P	D	D	D	D	D	D	D-dovoljeno
	Zavarovalniški nadzor	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	P-prepovedano
Skupne prodajne poti	Bančni nadzor	D	D	D	D	D	P	D	D	D	D	D	D	O-omejeno
	Zavarovalniški nadzor	D	D	O	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
Nadzor pri delovanju skupne finančne ustanove														
Obveznost konsolidacije bančnih finančnih izkazov		D	N	D	N	D	N	D	D	D	N	D	D	D-da
Zavarovalniški nadzor		N		N	D	N	N	N	N	D	N	N	D	N-ne

Vir: Amara, 2001, str. 68

Možnost skupnih vlaganj je ena pogostejših oblik evropskih finančnih ustanov, ki se kaže predvsem v obliki upravljanja premoženja, skupnih prodajnih poti in elektronskega poslovanja (»e-commerce«).

Skupna vlaganja bank in zavarovalnic v skupno družbo, ki upravlja premoženje, so dovoljena v vseh opazovanih evropskih državah, razen na Irskem, kjer zavarovalniški nadzorni organi tega ne dovoljuje. Podobno je pri koriščenju skupnih prodajnih poti skupne družbe, kjer pa na Irskem to prepoveduje bančni nadzorni organ, v Nemčiji pa deloma omejuje zavarovalniški nadzorni organ.

Tabela 22: Možnost ustanavljanja finančnih konglomeratov v Evropi leta 2001

		Belgija	Danska	Nemčija	Finska	Nizozemska	Irsko	Italija	Luksemburg	Avstrija	Švedska	Švica	Španija	
Možnost ustanavljanja finančnih konglomeratov														Legenda
Ustanavljanje konglomeratov	Bančni nadzor	D	D	D	D	O	P	P	O	O	D	D	P	D-dovoljeno
	Zavarovalniški nadzor		D	D	P	D	D	D	D	D	D	D	P	O-omejeno dovoljeno
Nadzor nad delovanjem finančnih konglomeratov														
Nadzor nad delovanjem	Bančni nadzor	D	N	N			D	D	N	D	N	D	D	D-da
	Zavarovalniški nadzor		D	N		D	D		D	D	N	D		N-ne

Vir: Amara, 2001, str. 72

Ustanavljanje finančnih konglomeratov, kjer ena vrhovna (holdinška) družba prek lastniških deležev obvladuje banke in zavarovalnice, je zaradi izogibanja bančnemu in zavarovalniškemu nadzoru ter v nekaterih primerih tudi davčnemu nadzoru podvrženo dokaj omejevalnemu nadzoru, ki se kaže predvsem kot pridobivanje dovoljenj za opravljanje dejavnosti od nadzornih organov.

Konsolidacijo bančnega sistema ureja Smernica Evropske unije 30/92/EEC, ki ureja kapitalsko ustreznost kreditnih organizacij, finančnih holdingov, borzno-posredniških družb in vseh družb, ki bankam nudijo storitve. To je t. i. homogena skupina, za katero je konsolidacija obvezna. V t. i. heterogeni skupini, kamor poleg članic homogene skupine spadajo še zavarovalnice in mešani koncerni, ki niso podvrženi posebnim nadzorom, pa konsolidacija v okviru bančnega nadzora ni obvezna. V večini evropskih držav je zato obveznost pridobitve dovoljenja za ustanovitev finančnega konglomerata, če je vrhovna družba bančnemu nadzoru izvzeta holdinška družba.

Pri nadzoru poslovanja konglomeratnih organizacij obstaja nekaj razlik pri bančnem in zavarovalniškem nadzoru. Vendar so leta 1999 začeli v Luksemburgu, po propadu množice holdinških družb, zahtevati izdelavo konsolidiranih izkazov holdinških družb, v katere so vključene zavarovalnice. Ta zahteva se je uveljavila tudi v nekaterih drugih državah (Nizozemska, Avstrija).



## **2.3 ZAKONODAJA NA PODROČJU FINANČNIH STORITEV V SLOVENIJI**

### **2.3.1 Bančna zakonodaja in povezovanje s finančnimi ustanovami**

Banke lahko po Zakonu o bančništvu (Uradni list RS 7/99) poleg bančnih storitev opravljajo tudi druge finančne storitve, kamor spadata med ostalimi tudi posredništvo pri prodaji zavarovalnih polic, ki jih predvideva Zakon o zavarovalništvu, ter upravljanje pokojninskih oziroma investicijskih skladov po zakonih, ki urejajo pokojninske oziroma investicijske sklade.

Po obstoječem zakonu je posamezna oseba udeležena v drugi osebi, če je posredno ali neposredno imetnik poslovnega deleža, delnic oziroma drugih pravic v kapitalu druge osebe z najmanj 20-odstotnim deležem. Kvalificiran delež pa posamezna oseba pridobi, podobno kot pri zavarovalnicah, če ima najmanj 10-odstotni delež glasovalnih pravic v kapitalu druge pravne osebe.

Za vsako nadaljnje povečevanje lastniškega deleža v banki, to je, ko imetnik doseže ali preseže 20 %, 33 % ali 50 % glasovalnih pravic v kapitalu banke, mora pridobiti dovoljenje Banke Slovenije. Če je bodoči imetnik kvalificiranega deleža tuja banka, mora zahtevi za izdajo dovoljenja priložiti tudi soglasje oziroma mnenje pristojnega nadzornega organa v matični državi. Banka Slovenije lahko zavrne zahtevo za izdajo dovoljenja, če bodoči imetnik kvalificiranega deleža oziroma z njim povezane osebe opravljajo ali bodo opravljale dejavnosti, ki bi ogrozile delovanje banke, če bi bilo oteženo nadzorovanje poslovanja banke in če bi bilo pri tujem imetniku kvalificiranega deleža oteženo nadzorovati njegovo delovanje v njegovi matični državi.

Banka lahko opravlja bančne in druge finančne storitve, za katere je pridobila dovoljenje Banke Slovenije, na območju države članice Evropske unije, ali prek podružnice ali neposredno, če izpolnjuje pogoje, določene s predpisi te države članice. Poslovanje podružnice banke v državi članice Evropske unije nadzoruje Banka Slovenije, lahko pa zaprosi nadzorni organ v državi, kjer je podružnica, da zaradi učinkovitosti, enostavnosti in hitrosti oziroma manjših stroškov nadzor opravi v njenem imenu.

Bančna skupina po Zakonu o bančništvu obstaja, kadar je banka ali finančni holding nadrejena družba eni ali več bankam oziroma drugim finančnim organizacijam ali družbi za pomožne bančne storitve (upravljanje z nepremičninami, upravljanje sistemov za obdelavo podatkov...). Banka je nadrejena družba drugim finančnim organizacijam, kadar je v njih večinsko posredno ali neposredno udeležena in ima večino glasovalnih pravic, kadar ima možnost imenovanja uprave, nadzornega sveta in ostalo ter ima posredno ali neposredno najmanj 20 % glasovalnih pravic v podrejeni družbi in izvršuje to udeležbo z eno ali več pravnih oseb, ki niso članice bančne skupine. Bančna skupina obstaja tudi, če ima finančni holding sedež v državi članici Evropske unije.

Finančni holding je pravna oseba, ki ni banka in katere glavna dejavnost je pridobivanje kvalificiranih deležev oziroma opravljanje drugih finančnih storitev; finančnemu holdingu so podrejene pretežno banke oziroma druge finančne organizacije, in sicer glede na bilančno vsoto, višino kapitala, knjigovodsko vrednost deležev in druga ekonomska merila. Finančnemu holdingu mora biti podrejena vsaj ena banka ali borzno-posredniška hiša.

Bančna skupina mora biti organiziran tako, da je nadrejeni banki v bančni skupini omogočeno spremljanje tveganj, ki jim je izpostavljena bančna skupina, zato mora izračunavati konsolidirano stanje za celotno skupino pri postavkah kapital, kapitalaska ustreznost, izpostavljenost, neizravnane postavke in naložbe v kapital nefinančnih organizacij.

### **2.3.2 Zavarovalniška zakonodaja in povezovanje s finančnimi ustanovami**

Slovenska zavarovalnica lahko opravlja zavarovalne posle, za katere je pridobila dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor na območju države članice Evropske unije ali prek podružnice ali neposredno, če izpolnjuje pogoje, določene s predpisi države članice Evropske unije.

Tuja zavarovalnica lahko v Sloveniji opravlja zavarovalne posle samo prek podružnice, za ustanovitev katere pa je potrebno dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor. Za podružnico se pri obsegu poslovanja nadzoru poslovanja smiselno uporablja enaka zakonodaja kakor za slovenske zavarovalnice.

Banke lahko sodelujejo pri zavarovalnem zastopanju oziroma posredovanju, pri čemer morajo za opravljanje teh storitev pridobiti dovoljenje Banke Slovenije, ki izda dovoljenje na podlagi predhodnega mnenja Agencije za zavarovalni nadzor. V banki pa lahko opravljajo posle zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja samo zaposleni, ki pridobijo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor. Pridobijo pa ga, če imajo opravljen strokovni izpit in izpolnjujejo druge pogoje iz 230. člena Zakona o zavarovalništvu.

Če hoče ena oseba posredno ali neposredno pridobiti kvalificirani delež (10 %) v zavarovalnici, mora za to pridobiti dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, 13/2000) opredeljuje osebe, ki lahko pridobijo kvalificirani delež, in sicer so lahko to zavarovalnice, ki so upravičene opravljati zavarovalne posle, njihova obvladujoča ali odvisna družba ter družbe, ki jih obvladujejo iste družbe, kot obvladujejo zavarovalnice. Dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor je po Zakonu o zavarovalništvu treba pridobiti takrat, kadar hoče ena oseba doseči ali preseči mejo 20-, 33- ali 50-odstotni delež glasovalnih pravic ali deleža v kapitalu zavarovalnice, ali če oseba postane obvladujoča družba zavarovalnice. Če prihodnji kvalificirani imetnik zavarovalnica države, članice Evropske unije, mora zahtevi za izdajo dovoljenja za pridobitev kvalificiranega deleža priložiti tudi soglasje oziroma mnenje pristojnega nadzornega organa. Agencija za zavarovalni nadzor lahko zavrne zahtevo za izdajo dovoljenja, kadar prihodnji imetnik kvalificiranega deleža oziroma z njim povezane osebe opravljajo ali bodo opravljale

dejavnosti, ki bi ogrozile delovanje zavarovalnice, če bi bilo oteženo nadzorovanje poslovanja zavarovalnice in če bi bilo pri tujem imetniku kvalificiranega deleža oteženo nadzorovanje njegovega delovanja v njegovi matični državi.

Zavarovalnice lahko delujejo tudi v okviru zavarovalniških skupin, kadar je zavarovalnica ali zavarovalni oziroma mešani zavarovalni holding nadrejen eni ali več zavarovalnicam v Sloveniji ali državi članici Evropske unije. Zavarovalni holding je pravna oseba, ki ni zavarovalnica, vendar so ji podrejene izključno ali pretežno zavarovalnice, pri čemer so merilo višina kapitala, knjigovodska vrednost deleža in druga ekonomska merila. Mešani holding se od navadnega razlikuje le po tem, da mu je podrejena vsaj ena zavarovalnica.

### **2.3.3 Nadzor nad investicijskimi skladi in družbami za upravljanje**

Nadzor nad investicijskimi skladi in družbami za upravljanje je urejen z Zakonom o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (ZISDU) (Uradni list RS, 7/2001). Investicijski skladi se lahko oblikujejo kot vzajemni skladi ali ustanovijo kot investicijske družbe. Upravljajo jih družbe za upravljanje, ki so gospodarske družbe, ustanovljene izključno za upravljanje investicijskih skladov. V vzajemnem skladu je zbrano premoženje, ki ga sestavljajo naložbe v prenosljive vrednostne papirje in je bilo financirano z denarjem vlagateljev. Sredstva se zbirajo z javno prodajo izdanih investicijskih kuponov. Imetnik le-teh imajo pravico, da jih kadarkoli proda vzajemnemu skladu.

Za razliko od vzajemnega sklada je investicijska družba delniška družba, ki je ustanovljena izključno za javno zbiranje denarnih sredstev in njihovo investiranje v prenosljive vrednostne papirje po načelih omejevanja in razpršitve tveganja, ki jih določa ZISDU. Investicijska družba zbira denarna sredstva z javno prodajo svojih delnic, ki so neomejeno prenosljive. Za razliko od vzajemnega sklada investicijska družba ne sme odkupiti lastnih delnic.

Družba za upravljanje ne sme biti neposredno ali posredno lastnik delnic ali poslovnih deležev v drugih družbah za upravljanje, bankah, ki zanjo opravljajo posle plačilnega prometa, depozitarju (klirinško depotni družbi), borzno-posredniški družbi, ki zanjo opravljajo posle v zvezi s trgovanjem z vrednostnimi papirji investicijskih skladov ter svojih delničarjev oziroma družbenikov.

Lastništvo vzajemnega sklada mora biti glede na 24. člena ZISDU-ja razpršeno tako, da ena oseba ne sme imeti v lasti več kot 5 % enot premoženja posameznega sklada. Meja 5 % je lahko presežena le kadar se meja prekorači zaradi prodaje investicijskih kuponov drugih oseb. Prav tako je z mejo 5 % omejeno lastništvo ene osebe v investicijskih skladih. Ob prekoračitvi zadevna oseba nima pravice do dobička in izgube upravljalne pravice, ki presega mejo 5 %.

Naložbe investicijskih skladov imajo posebne omejitve, določene v 93. členu ZISDU-ja, in sicer so denarna sredstva lahko naložena v tržne in netržne vrednostne papirje domačih in tujih izdajateljev, vendar morajo upoštevati, da denarni depoziti v bankah ne presegajo 25 %

sklada, naložbe v netržne vrednostne papirje ne presegajo 10 % sredstev vzajemnega sklada oziroma 40 % sredstev investicijske družbe, so terjatve izterljive v običajnih rokih, ima vzajemni sklad najmanj 5 % svojih naložb v obliki likvidnih sredstev, katerih rok dospelosti ni daljši od 6 mesecev. Investicijski sklad mora razpršiti svoje naložbe v vrednostne papirje različnih izdajateljev in sicer tako, da ne smejo imeti več kot 5 % svojih naložb v vrednostnih papirjih enega ali z njim povezanih izdajateljev, izjema je, če gre za tržne vrednostne papirje, ko je omejitev pri 10 %.

### 3 NAČINI POVEZOVANJ FINANČNIH USTANOV

#### 3.1 SPREMEMBE IN GIBANJA NA TRGU FINANČNIH STORITEV

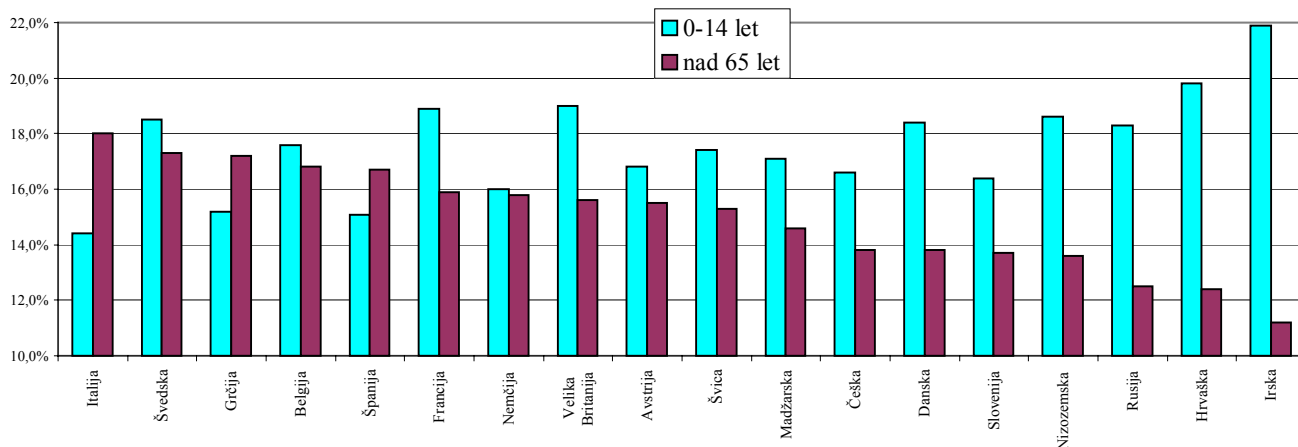
V zadnjih desetih letih se na trgu finančnih storitev dogajajo temeljite spremembe, ki jih lahko pripišemo trem pomembnejšim dejavnikom (Genetay, Molyneux, 1998, str. 13):

- demografskim spremembam, ki imajo za posledico spremenjene potrebe po finančnih proizvodih,
- spremembam varčevalnih navad ljudi zaradi spremenjenih ekonomskih razmer in
- večje zahteve strank po širši ponudbi finančnih proizvodov na enem mestu.

##### 3.1.1 Demografske spremembe

Največje demografske spremembe so se v zahodni Evropi v zadnjih desetih letih zgodile zaradi višje povprečne starosti prebivalstva in zaradi počasnejše stopnje rasti števila prebivalstva, kar je posledica manjšega števila rojstev. K staranju prebivalstva pa so pripomogli vedno boljša medicinska oskrba in boljši življenjski pogoji (Hoschka, 1994). Kot posledica navedenih razmer se večja kvocient preživljanja, ki pomeni število upokojenih ljudi, ki jih mora preživljati aktivno prebivalstvo. Po napovedih (OECD, 1992) bo kvocient preživljanja narasel do leta 2030 iz 21 % v letu 1992 na 37 % v državah Evropske Unije.

Tabela 23: Delež prebivalstva mlajšega od 14 let in starejšega od 65 let, v nekaterih evropskih državah leta 1999



Vir: Statistični urad RS, 2001, str.115

Rezultati raziskave kažejo, da je delež prebivalstva, starejšega od 65 let, leta 1950 znašal v Evropi 8,7 %, leta 1985 je znašal 12,4 %, do leta 2025 pa napovedujejo porast deleža na 18,4 % vseh prebivalcev Evrope.

Demografska gibanja kažejo močan pritisk na sistem pokojninskega zavarovanja predvsem v tistih državah, kjer pokojnine zagotavlja država. Ekonomske posledice bodo zelo opazne. Če nemški sistem pokojninskega zavarovanja ostal nespremenjen, se bo morala davčna stopnja do leta 2030 povečati iz 18,5 % na 42 % (Lafferty, 1991). Zaradi navedenih pričakovanih težav so v evropskih državah konec osemdesetih začeli uvajati zasebne pokojninske sklade.

Poleg zasebnih pokojninskih skladov so demografske spremembe pomenile veliko priložnost za trženje življenjskih zavarovanj. Zaradi pričakovane daljše življenjske dobe žensk in ker so moški glavni nosilci prihodkov gospodinjstev, se je zelo poudarjala varnost, ki jo zagotavljajo življenjska zavarovanja (Hoschka, 1994). Življenjske potrebe in potrebe po finančnih proizvodih se skozi življenjska obdobja spreminjajo (Swiss Re, 1993).

Tabela 24: Število prebivalcev in starostne strukture v Evropi v preteklih in napovedanih letih  
V tisočih v % celotne populacije

Starostni razred/leto	1950	1970	1995	2025	2050	1950	1970	1995	2025	2050
do 14 let	143.175	166.367	139.464	103.212	90.430	26,2	25,3	19,2	14,7	14,4
od 14 do 65	359.162	421.432	487.110	451.599	364.277	65,6	64,2	66,9	64,3	58,0
nad 65 let	44.981	68.642	101.338	147.524	172.985	8,2	10,5	13,9	21,0	27,6
nad 75 let	14.553	22.762	38.139	63.663	91.343	2,7	3,5	5,2	9,1	14,6
skupaj	547.318	656.441	727.912	702.335	627.691	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vir: IIASA, 2002, str. 1

V opazovanem obdobju so opazne velike strukturne spremembe v starostni strukturi prebivalstva v Evropi. Število starejših od 65 let je bilo leta 1950 okoli 45 milijonov in je predstavljalo 8,2 % celotnega prebivalstva v Evropi. Do leta 1995 se je število prebivalcev v isti starostni skupini podvojilo, delež celotnega prebivalstva pa je bil 13,9 %. Po napovedih Združenih narodov pa se bo do leta 2050 število starejših od 65 let povečalo na več kot 170 milijonov, kar bo predstavljalo skoraj 28 % celotnega prebivalstva v Evropi.

Tabela 25: Število prebivalcev in starostna struktura prebivalstva v Sloveniji v obdobju med letoma 1990 in 1999

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Število prebivalcev	1.998.090	2.001.768	1.995.832	1.990.623	1.988.850	1.987.505	1.991.169	1.986.848	1.982.603	1.985.557
do 14 let	20,8 %	20,3 %	19,8 %	19,3 %	18,8 %	18,4 %	17,8 %	17,2 %	16,8 %	16,4 %
med 15 in 65 leti	68,5 %	68,8 %	69,0 %	69,1 %	69,3 %	69,3 %	69,5 %	69,6 %	69,8 %	69,8 %
nad 65 let	10,7 %	10,9 %	11,2 %	11,6 %	11,9 %	12,3 %	12,7 %	13,0 %	13,4 %	13,7 %

Vir: Statistični urad RS, 2001, str. 69

Število prebivalcev v Sloveniji se je po njeni osamosvojitvi leta 1991 začelo zmanjševati in je v povprečju vsako leto manjše. Opazno se je zmanjšal tudi delež mlajših od 14 let, saj je delež padel iz 20,8 % leta 1990 na 16,4 % leta 1999. Medtem se je povečeval delež starejših od 65 let, in sicer iz 10,7 % na 13,7 %, kar je približno na povprečni ravni evropskih držav.

### 3.1.2 Spremembe v varčevalnih navadah

Zaradi demografskih sprememb in vedno višjega življenjskega standarda so se povečale tudi zahteve po dolgoročnih donosnejših varčevalnih finančnih proizvodih. Pojavljati so se začeli vedno bolj strankam prilagodljivi finančni proizvodi, ki so zagotavljali višje donose kot bančni depoziti (Lafferty, 1991). Nizke stopnje inflacije so dolgoročnim finančnim proizvodom zagotavljale večjo varnost, kar se je še posebej poznalo dolgoročnim zavarovalniškimi proizvodom oziroma proizvodom življenjskih zavarovanj, še posebej proizvodom, kjer je naložbeno tveganje prevzel zavarovanec (»unit-linked« proizvodi), in individualna pokojninska zavarovanja, ki so pogosto nudila tudi davčne olajšave zavarovancu (International Financial Law Review, 1999, str. 3-8).

Tabela 26: Povprečne stopnje rasti zavarovalnih premij in matematičnih rezervacij v letih od 1980 do 1990 v šestih državah

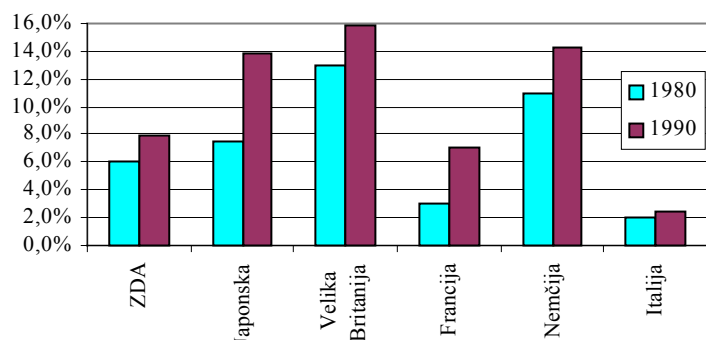
	Povprečne stopnje rasti zavarovalnih premij	Povprečne stopnje rasti matematičnih rezervacij
ZDA	7,4 %	6,8 %
Japonska	10,4 %	15,5 %
Velika Britanija	10,1 %	9,2 %
Francija	14,8 %	17,3 %
Nemčija	4,6 %	7,7 %
Italija	14,4 %	11,1 %

Vir: Swiss Re, Sigma No. 3/1993

V opazovanem obdobju so rasle zavarovalne premije in matematične rezervacije. Medtem ko rast premij kaže na boljše poslovanje, kažejo matematične rezervacije na skrb zavarovalnic, da bodo lahko izplačale pričakovane zavarovalne škode in da bo rast zavarovalne premije enakomerna. Na daljše obdobje naj bi se obe stopnji rasti izenačili (Swiss Re, 1993). Večje stopnje rasti matematičnih rezervacij od stopenj rasti zavarovalnih premij kažejo na relativno zrelost zavarovalnega trga, kjer se stopnje rasti premij zmanjšujejo in se z večjimi rezervacijami povečuje varnost zavarovancev.

Vpliv povečanja prodaje življenjskih zavarovanj se opazi v porastu deleža varčevanja prebivalstva v proizvodih življenjskih zavarovanj glede na vse prihranke prebivalstva v posamezni državi.

Slika 14: Delež matematičnih rezervacij življenjskih zavarovanj glede na vse prihranke prebivalstva v obdobju med 1980 in 1990 v posameznih državah



Vir: Swiss Re, Sigma No. 3/1993

Opazimo, da je v vseh državah delež življenjskih zavarovanj med vsemi prihranki prebivalstva v posamezni državi narasel, najbolj na Japonskem, v Franciji in Nemčiji. To je tudi posledica spremenjenih varčevalnih navad ljudi, ki so se usmerili k dolgoročnim varčevalnim finančnim proizvodom, ki so jih začele ponujati zavarovalnice.

### 3.1.3 Večja ozaveščenost strank

V zadnjih desetletjih so se tudi ljudje bolj ozavestili glede upravljanja z njihovim denarjem. Middleton (1987, str. 10) je naštel tri razloge za navedene spremembe:

- večja pozornost vrednosti denarnega premoženja ljudi zaradi visoke inflacije v sedemdesetih in osemdesetih,
- oglaševalske agencije so prek medijev izobraževale ljudi o prednostih novih finančnih proizvodov,
- zakonodajne spremembe so podpirale večje varčevanje prebivalstva in naložbe na trg kapitala.

Tabela 27: Ozaveščenost ljudi glede upravljanja denarja v Veliki Britaniji leta 1993

	1981	1991
Aktivni pri upravljanju denarja	18 %	24,3 %
Informirani o finančnih zadevah	23 %	41,1 %
Neodločni	23 %	18,7 %
Pasivni glede finančnih zadev	28 %	15,8 %

Vir: McGoldrick in Greenland, 1994

V opazovanih letih se je ozaveščenost ljudi glede upravljanja finančnih sredstev v Angliji spremenila. Zelo se je povečal delež finančno aktivnih in informiranih ljudi, medtem ko se je delež neodločnih in pasivnih zmanjšal.

McGoldrick in Greenland (1994) sta ugotovila, da so angleški varčevalci najbolj naklonjeni dolgoročnemu stanovanjskemu varčevanju, depozitom na bankah in osebnemu

pokojninskemu zavarovanju. Najbolj ozaveščeni so varčevalci med 25 in 44 letom, torej ljudje, ki si ustvarjajo družino, kupujejo nepremičnine in dolgoročno varčujejo za starost.

## **3.2 RAST DRUŽB**

### **3.2.1 Načini rasti družb**

Za rast družb poznamo štiri različne načine, in sicer (Ansoff, 1957):

- horizontalni,
- vertikalni,
- koncentrični in
- konglomeratni način rasti družb.

Horizontalno rast lahko označimo kot povečevanje lastniških deležev v konkurenčnih družbah, kar lahko družbe naredijo z združitvami ali s prevzemi konkurentov. To pomeni močnejši položaj družbe na obstoječih trgih ali proizvodih. Največja omejitev takšne širitve je protimonopolna zakonodaja. Horizontalna rast lahko pomeni tudi prodajo novih, z obstoječim asortimanom nepovezanih proizvodov obstoječim strankam (David, 1987).

Vertikalna rast je določena kot širitev družbe na področja, ki ga opravljajo njegovi dobavitelji (širitev nazaj) ali kupci (širitev naprej) s pridobivanjem lastniških deležev v omenjenih družbah. Slabost takšne širitve je, da se družba omeji na eno družbo, čeprav lahko na trgu obstaja boljši ponudnik oziroma kupec. Možne prednosti takšne širitve so manjši stroški trženja, nadzor nad kakovostjo in zaščita intelektualne lastnine.

Koncentrična širitev organizacije pomeni dodajanje novih, a z obstoječim asortimentom družbe povezanih proizvodov. Novi proizvodi imajo lahko z obstoječimi proizvodi sinergijske učinke na tehnološkem ali prodajnem področju.

Konglomeratna rast pomeni širitev na povsem nova področja, kjer družba ne more izkoriščati nobenih tehnoloških in trženjskih sinergij, ter gre na področja, kjer proizvode prodaja povsem novim strankam.

Sprejeto strategijo širjenja družbe lahko uprava uvaja na trg na tri načine, in sicer (Porter, 1980):

- skozi notranji razvoj družbe,
- s prevzemi drugih družb in
- s postopnim vstopom na trg.

Vstop na trg skozi notranji razvoj pomeni, da lahko družba s svojim lastnim razvojem ustvari proizvode, prodajne poti in trženje, da lahko samostojno deluje na trgu. Eden od načinov za takšen vstop na trg so skupna vlaganja. Vstop je upravičen, če so denarni tokovi večji od treh pglavitnih stroškov družbe, in sicer stroškov vzpostavitve proizvodnje ter dveh vrst stroškov, ki se pojavijo šele, ko družba vstopi na trg. To so stroški strukturnih ovir in stroški povratnih



ukrepov konkurentov. Prvi se pojavijo na primer pri uveljavljanju blagovne znamke in zaščiti intelektualne lastnine. Drugi pa takrat, ko nova družba v panogo poruši dosedanja ravnovesja na trgu. Tako se lahko pojavijo presežne proizvodne zmogljivosti, na kar se odzove konkurenca z znižanjem cen, intenzivnimi trženjskimi dejavnostmi, dodatnimi storitvami za stranke. Vsi ti ukrepi konkurence lahko pri družbi, ki vstopa na trga, povzročijo dodatne stroške oziroma nižje prihodke, kot so jih načrtovali pred vstopom na trg.

Podobni dvomi se pojavljajo tudi pri skupnih vlaganjih, kjer pa lahko nastopijo še dodatni stroški usklajevanja med partnerji, pričakovanja glede poslovnih in finančnih ciljev morajo biti podobna.

Pri prevzemih družb se v panogi ne pojavi nov konkurent. Glavna prednost prevzemov so hitra možnost vstopa na trg, obstaja možnost zmanjšanja določenih stroškov (predvsem stroškov zaposlenih) in manjši stroški, povezani z zakonodajnimi organi.

Postopni vstop je kombinacija notranjega razvoja družbe in prevzemov drugih družb. Tako se zmanjšajo stroški in tveganja povezana z vstopom na trg. Družba na primer prevzame manjšo družbo, ki ima omejen trg in po prevzemu začne sama razvijati proizvode, ki jih bo masovno proizvajala na večjem trgu, kot jih je prej prevzeta družba.

### **3.2.2 Razlogi za povezovanje družb**

Za širitev organizacij so značilni različni dejavniki, ki bi jih lahko razdelili v več skupin (Genetay, Molyneux, 1998, str.108). In sicer teorija agenta, ki se ukvarja z menedžerskimi razlogi za širitve družb, ki jih vodijo. Druge vidijo kot razlog nadpovprečno donosnost drugih družb oziroma hočejo maksimirati dobiček družbe. Pri povezovanju so pomembne tudi medsebojne sinergije, ki nastanejo po združitvi. Na koncu pa posamezne družbe z združitvijo zmanjšujejo lastna tveganja pri nastopanju na trgu.

#### **3.2.2.1 Teorija agenta**

Razpršitev dejavnosti družb je največkrat povezana ali z menedžerjevo željo po rasti družbe ali s »trade-off-om«  
glede tveganja in donosnosti med lastniki in menedžerji družbe. Menedžerji lahko zasledujejo cilje, ki se razlikujejo od ciljev lastnikov. Cilji menedžerjev so v veliki meri odvisni od načina njihovega nagrajevanja. Eden od kriterijev za nagrajevanje menedžerjev v obliki dodatkov k plači, delniških opcij in podobno je lahko npr. stopnja fizične rasti družbe. Od velikosti družbe so namreč lahko odvisni tudi ugled, moč in ostale nedenarne ugodnosti k plači menedžerjev.

Menedžerji lahko maksimirajo rast družbe tudi skozi osebne cilje, tako da ustvarijo pogoje, da bo njihova družba prevzeta (Müller, 1969). Menedžerji, ki se približujejo upokojitvi, lahko želijo pomagati prevzemni družbi pri prevzemu in tako v zameno za ugodnosti in opcije v novi družbi unovčijo svoje preteklo udejstvovanje v prevzeti družbi. Drugi primer je lahko,

ko družbi grozi sovražen prevzem, ki bi ogrozil položaj menedžmenta. Slednji zato poiščejo tretjo družbo, s katero bi se združili v zameno za dobra delovna mesta. V tem primeru obstaja velika nevarnost, da bo družba prodana po nizki ceni. Združitev je tako lahko obrambni mehanizem proti sovražnemu prevzemu. Oba primera temeljita na kratkoročni prihodnji vpletenosti menedžerja v družbi, predpostavljata, da je trg, kjer so informacije med menedžerji in lastniki asimetrične, nepopoln in zato se cilji menedžerjev razlikujejo od ciljev lastnikov.

Razmerje med menedžmentom in lastniki je lahko urejeno z »optimalno menedžersko pogodbo« (Diamond et al., 1982). Menedžerji zato delujejo v skladu s cilji določenimi v menedžerski pogodbi. Vzpodbude so lahko eksplicitne (določene v pogodbi) in implicitne (strah pred izgubo delovnega mesta, zmanjšanje ugleda v družbi). Pomembno je, da imajo lastniki enake informacije o delovanju družbe, kot jih ima vodstvo družbe. Tako se v menedžerski pogodbi lahko upoštevajo tudi tisti zunanji dejavniki na katere menedžment ni imel vpliva, a se vseeno poznajo v poslovnih rezultatih. Menedžerji so tako vnaprej seznanjeni z vsemi dejavniki, ki vplivajo na njihovo plačo in dodatke k plači.

Nagnjenost menedžerjev k tveganju in širitvi dejavnosti je odvisna tudi od stopnje informiranosti lastnikov o delu menedžmenta. Če imajo lastniki vse podatke o vodstvu družbe, vejo, kakšno tveganje je vodstvo pripravljeno sprejeti pri širitvi dejavnosti. Če so informacije asimetrične, je vodstvo običajno ocenjevano na podlagi cene delnice. V tem primeru bodo tveganju nenaklonjeni menedžerji opustili željo po širitvi družbe in s tem povezanim tveganjem. V nasprotnem pa bodo želeli visoko finančno nadomestilo, ki bo šlo na račun lastnikov. Slednji pa se lahko odločijo, da se družba ukvarja samo z manj tveganimi posli, ki bodo zahtevali manj stroškov (Amihud et al., 1986).

### 3.2.2.2 Donosnost prevzete družbe

Motiv za širitev dejavnosti družbe s prevzemom ima lahko vsaj tri različne razloge. Družba se odloči prevzeti drugo družbo zaradi nadpovprečne stopnje donosnosti kapitala prevzete družbe, ugotovitve, da so delnice prevzete družbe na trgu podcenjene, in sposobnosti, da lahko z upravljanjem izboljša poslovanje prevzete družbe.

Širitev družbe zaradi donosnosti je upravičena, kadar je stopnja donosnosti kapitala prevzete družbe višja od zahtevane donosnosti kapitala prevzemne družbe. Kakor dolgo se prevzeta družba prodaja po svoji notranji vrednosti<sup>14</sup> in s prevzemno družbo nimata nobenih sinergij, bo prevzemna družba dosegla notranjo stopnjo donosnosti, ki je enaka stroškom kapitala (Alberts, 1966). Cena delnice prevzete družbe naj bi namreč odražala tudi prihodnjo rast družbe, ki je že vključena v ceni delnice. Tako kljub povečanju dobička in dividend

---

<sup>14</sup> Notranja vrednost družbe je enaka sedanji vrednosti pričakovanih neto denarnih tokov diskontiranih z zahtevano stopnjo donosnosti kapitala.

prevzemne družbe in kljub povečanju denarnih tokov cena delnice prevzemne družbe ostane nespremenjena.

Teorija o podcenjenosti tržne vrednosti družb (Lewellen, 1971) temelji na prepričanju, da obstajajo družbe, sicer redke, katerih vrednost je na trgu napačno ovrednotena. Proces prevzemanja kaže na te razmere. Prevzemna cena podcenjenih družb mora biti skupaj s prevzemno premijo nižja od lastnih ocen družb, da je prevzem sploh smiseln.

Podcenjenost delnic prevzete družbe lahko nastane tudi zaradi asimetričnosti informacij, kjer ima prevzemna družba notranje informacije, ki niso na voljo ostalim udeležencem na trgu kapitala (trg je srednje učinkovit, kjer cena delnice odraža vse javno dostopne informacije) (Hawawini, 1990).

Behavioristična teorija (Roll, 1986) razlaga prevzeme kot aroganco menedžerjev, da lahko odkrijejo družbo, za katero verjamejo, da je cena delnice na trgu podcenjena. Zato so pripravljene plačati visoko ceno na račun donosnosti prevzemne družbe. Pri popolnem trgu, kjer cena delnice odraža vrednost družbe, so tudi ostali ponudniki pripravljene ponuditi visoko ceno, kar vodi do licitacije med ponudniki. Posledica tega je, da nekateri prevzemi vodijo do znižanja cene delnice prevzemne družbe.

Teorija o neučinkovitem menedžmentu (Hawawini, 1990) trdi, da lahko prevzemna družba odkrije slabo upravljane družbe, katerih menedžment bi lahko s prevzemom zamenjali. Zato so podobno kot pri teoriji asimetričnih informacij pripravljene plačati ceno s prevzemno premijo. Takšen prevzem je smiseln, kjer družba prevzame majhno družbo s slabše usposobljenim menedžmentom. Zaradi negativnega prizvoka o sposobnosti menedžmenta so takšni prevzemi v praksi znani kot sovražni prevzemi.

Najbolj razširjeno povezovanje med finančnimi ustanovami je med bankami in življenjskimi zavarovalnicami, kjer so banke videle priložnost prevzema donosnih življenjskih zavarovalnic in zniževanja distribucijskih stroškov. Primerjava življenjskih zavarovalnic v Franciji leta 1991 kaže, da so imele samostojne življenjske zavarovalnice višje prodajne stroške na enoto prodanega zavarovanja kot bančne zavarovalnice, pri katerih se je delež prodajnih stroškov gibal med 3,1 % in 9,1 %, medtem ko je bilo to razmerje pri samostojnih življenjskih zavarovalnicah med 10,5 % in 23,7 % (Leach, 1993).

### 3.2.2.3 Poslovne sinergije

Uspešno združevanje finančnih ustanov naj bi prineslo tudi sinergične učinke zaradi skupnega delovanja družb. Če se osredotočimo samo na učinke pri poslovanju, so sinergični učinki lahko posledica ekonomije obsega in ekonomije širine.

Ekonomija obsega se pojavi, ko se z večanjem proizvodnje manjšajo stalni stroški na enoto proizvoda. Zato se tudi večja stopnja donosnosti proizvodnje. Ekonomija obsega je lahko

najbolj izkoriščena pri horizontalnih povezavah, to je, ko se ena družba združi z drugo, ki ima sorodno dejavnost. in predvsem na področju režijskih stroškov, stroškov opreme in splošnih stroškov. Če se dve družbi združujeta zaradi zmanjšanja stalnih stroškov, potem je lahko ekonomija obsega dosežena le z zaprtjem proizvodnega oddelka ene od družb (Jaquemin, 1988).

Ekonomija širine je sposobnost družbe, da po združitvi z drugo družbo lahko z enakimi zmogljivostmi proizvede širši asortiment proizvodov in storitev. Stroški skupne proizvodnje dveh proizvodov so v tem primeru nižji, kot če bi vsak proizvod proizvajali ločeno (Gaughan, 1991, str. 104). Ekonomija širine je najbolj razširjena na specializiranih področjih, kot so raziskovanje in razvoj, prodajne poti in tehnologija.

Pri združevanju finančnih ustanov se lahko pojavita dve obliki ekonomije širine (Herring, 1990), in sicer ekonomija proizvodnje in ekonomija porabe.

Na strani proizvodnje izhaja glavna prednost pri zmanjšanju stroškov upravljanja odnosov s strankami. Prednosti so vidne pri izboljšanjem imidžu, upravljanju s človeškimi viri in prodajnih poteh. Primer je, ko banke prodajajo zavarovalniške proizvode svojim strankam. Prav tako se pojavi t. i. »ekonomija informacij«, ko se izboljša kakovost in količina informacij o strankah. Hkrati pa se zato zmanjša t. i. asimetrija informacij o strankah. Pomembno je izpostaviti, da se finančna ustanova s ponudbo različnih finančnih proizvodov lahko zelo hitro odziva potrebam strank.

Na strani povpraševanja se pojavijo prednosti strank, ker lahko dobijo več storitev na enem mestu. Prihranijo lahko pri transakcijskih stroških ter na porabljenem času. To je primerno takrat, ko je nakup enega proizvoda vezan na drugega. Primer je povezava med hipotekarnim kreditom in morebitnimi dodatnimi potrebnimi zavarovanji v obliki zavarovalne police. Ker je stranka v tem primeru osredotočena predvsem na kredit, bo zaradi enostavnosti sprejela ponujeno zavarovanje. Predvsem je pomembno poznavanje obnašanja strank finančne ustanove. (Nicholson, 1992).

Raziskave v Združenih državah Amerike (Grant, 1992) so pokazale, da so sinergijski učinki eden od glavnih motivov za širjenje finančnih ustanov. Finančne ustanove pa so se širile v večini primerov zgolj na področje zavarovalništva. Empirično je zelo težko izmeriti vplive sinergij. Dejstvo pa je, da so se izkazale zavarovalnice, ki so delovale v okviru širše finančne skupine, za donosnejše kot pa specializirane samostojne zavarovalnice.

Anketa narejena med evropskimi bančnimi zavarovalnicami (Coopers in Lybrand, 1994), je pokazala, da jih od petdesetih največjih družb približno 70 % meni, da je ključni dejavnik uspeha bančnega zavarovalništva zmanjšanje stroškov prodajnih poti. Približno polovica jih je menila, da bodo lahko sinergične učinke dosegli z izboljšanjem informacijske baze podatkov o strankah.

Možnost boljšega izkoriščanja prodajnih poti z uvajanjem prodaje novih (zavarovalniških) proizvodov, se ob pomanjkanju empiričnih dokazov šteje za glavno prednost povezovanj finančnih ustanov. Zaradi skupne uporabe podatkov o strankah pa so lahko finančne ustanove omejene z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov.

Ocena primernosti uvedbe bančnega zavarovalništva (Bergendahl, 1995) je bila narejena na primeru dveh bank, in sicer belgijske Kredietbank in nemške Deutsche Bank. Raziskava je primerjala stroške vzpostavitve zavarovalniške dejavnosti v banki (razvoj informacijskega sistema, izobraževanje zaposlenih in stroški trženja) s stopnjami donosnosti poslovanja in z drugimi ugodnostmi (povečanje lojalnosti strank). Rezultati kažejo, da so donosnejše banke z velikim številom strank na poslovalnico in visokim deležem navzkrižne prodaje<sup>15</sup>. Za manj uspešne oziroma celo neuspešne so se izkazale tiste banke, ki imajo zelo razširjeno mrežo bančnih poslovalnic, predvsem zaradi visokih administrativnih stroškov vzpostavitve zavarovalniške dejavnosti.

Velika večina bančnih zavarovalnic z dolgoletnimi izkušnjami kaže na trend visokih vlaganj za vzpostavitev in vzdrževanje zavarovalniškega sistema, da se ustvari koristi od bančno zavarovalniške strategije. Predvsem za manjše finančne ustanove tako obstaja velika nevarnost, da od širitve ne bodo imele koristi (Coopers in Lybrand, 1994).

#### 3.2.2.4 Finančne sinergije

Poleg poslovnih sinergij je lahko razlog za širitev na druga poslovna področja tudi doseganje finančnih sinergij. Sem spadajo spremenjene davčne osnove združene družbe, nova (ugodnejša) struktura virov financiranja in ugodnejša bančna ocena nove družbe pri najemanju kreditov.

Družba je lahko zanimiva kot prevzemna tarča, če ima, računovodsko gledano, v svojih bilancah davčne izgube, ki jih je treba v naslednjih letih pokriti. Prevzemni družbi, ki ima visoke dobičke in zato potencialne visoke davčne obveze, lahko tako ob združitvi ustvari finančne (davčne) sinergične učinke. Raziskava, ki je bila narejena na vzorcu 318 združitvev ameriških finančnih družb (Gaughan, 1991), je pokazala, da je petina združitvev vsebovala družbo, ki ni mogla izkoristiti davčnih ugodnosti. Po združitvi navedenih družb se je povprečna tržna vrednost nove družbe povečala v povprečju za 10,5 %. Opazno višja vrednost družbe (nad 10 %) pa je bila zgolj na 6,5-odstotnem deležu združitvev. Po drugi strani pa avtor meni, da je izkoriščanje davčnih sinergij le redko glavni razlog za združevanje finančnih ustanov.

Teorija neizkoriščenega dolga (Lewellen, 1971) kaže, da so cilj združevanj družbe, ki imajo neizkoriščene možnosti dodatnega zadolževanja (t. j. imajo neoptimalno strukturo virov financiranja), kajti dolg je cenejši od lastniškega kapitala zaradi tega, ker se stroški obresti

---

<sup>15</sup> Delež navzkrižne prodaje kaže delež prodanih nebančnih proizvodov v bančnih poslovalnicah.

upoštevajo kot davčna olajšava. Prezemna družba lahko s prevzemom družbe s premalo izkoriščenim zadolževanjem pride do dodatnih možnosti za zadolževanje.

Z združitvijo dveh družb lahko nova, večja družba na trgu dobi cenejši lastniški kapital. Ob združitvi dveh družb, ki imata naključna denarna tokova, imajo denarni tokovi združene družbe manjšo variabilnost (teorija o zmanjšanju tveganja posojilodajalcev). S tem se v očeh posojilodajalcev poveča njihova ocena, ker se zmanjša možnost nevračila kredita. Nižji kot je koeficient korelacije denarnih tokov dveh družb, manjša je verjetnost, da združena družba ne bo sposobna vračati dolga skupne družbe. Zato bodo posojilodajalci pripravljene skupni družbi odobriti višji in ugodnejši kredit, kot bi ga odobrili samostojni družbi (Lewellen, 1991).

Finančnim motivom za združevanje nekateri avtorji očitajo, da ne ustvarjajo nobene dodatne vrednosti. Tako teorija o davčnih sinergijah in teorija neizkoriščenega dolga temeljita na nepopolnem trgu kapitala. V praksi verjetnejša pa je teorija o zmanjšanju tveganja posojilodajalcev, ki je še posebej zanimiva za družbe, ki razmišljajo o konglomeratnem združevanju, medtem ko je manj primerna za družbe iz sorodnih dejavnosti, ki imajo tudi denarne tokove z visokim koeficientom korelacije.

### 3.2.2.5 Zmanjšanje tveganja

Zmanjšanje tveganj pri združevanju finančnih ustanov je posledica neodvisnosti tveganj, ki so jim izpostavljene družbe pri poslovanju. Kreditno tveganje bank in zavarovalno-tehnična tveganja zavarovalnic sta namreč neodvisna (Knauth, 1993). Banke in zavarovalnice so z vidika takšnega gledanja celo komplementarne. Sredstva in obveznosti zavarovalnic so namreč v glavnem dolgoročna, medtem ko imajo banke v glavnem srednjeročna sredstva in kratkoročne obveznosti. Vendar je zmanjšanje tveganj zaradi združitve omejeno zaradi zakonskih zahtev po ločenosti sredstev.

Banke in zavarovalnice so različno podvržene ekonomskim razmeram na trgu. Medtem ko so banke v prejšnjem desetletju zaradi recesije zabeležile velike izgube zaradi slabih posojil, so pred nekaj leti zavarovalnice zabeležile visoke realizirane in nerealizirane dobičke na račun razcveta na borznem trgu (Hoschka, 1994).

Finančne ustanove morajo biti pri zmanjševanju tveganj pozorne, ker se na eni strani tveganje razprši na dve, po tveganjih nesorodni družbi, na drugi strani pa so z navzkrižnim prodajanjem bančnih in zavarovalniških proizvodov istim strankam z razpršitvijo tveganj omejene (Gardener, 1987).

### 3.3 OBLIKE SODELOVANJ FINANČNIH USTANOV

Sodelovanje finančnih ustanov se lahko pokaže v več oblikah (Pavliha, 1997, str. 691) in sicer kot pogodbeno sodelovanje, kapitalsko povezovanje med bankami in zavarovalnicami, skupna vlaganja, lastna zavarovalnica, ki jo ustanovi banka in banka, ki jo ustanovi zavarovalnica.

#### 3.3.1 Pogodbeno sodelovanje

Pogodbene oblike sodelovanja so značilne za trge, kjer se storitve v obliki bančnega zavarovalništva šele uveljavljajo. Pogosto gre za vzpostavitev prvih stikov med že uveljavljenimi finančnimi ustanovami. Prvi korak k sodelovanju je pismo o nameri, v katerem sodelujoči stranki zarišeta smernice nadaljnjega sodelovanja.

Nekatere finančne ustanove namesto pisma o nameri sklenejo dogovor o poslovnem sodelovanju, ki poleg določb splošnega značaja vsebuje tudi določbo, s katero se podpisnici dogovora zavezujeta, da bosta v določenem roku sklenili pogodbo o poslovnem sodelovanju. Poleg omenjene določbe dogovor vsebuje načela in področja sodelovanja ter opredeljene cilje sodelovanja kot so na primer dvig obsega in kvalitete poslovanja podpisnic, povečanje konkurenčnosti, tržnih deležev, skupni razvoj novih proizvodov in druge cilje.

Pogodba o poslovnem sodelovanju pa lahko vsebuje tudi naslednje elemente (Mlakar, 1998, str. 15):

- klavzulo ekskluzivnosti: sklepanje dogovorov, sodelovanje ter kapitalska udeležba s konkurenčnimi družbami je mogoča le s soglasjem vseh podpisnic; enako velja za nudenje storitev in razvoja novih;
- določilo o transparentnosti odnosov: seznanitev vseh podpisnic z že obstoječimi odnosi, sodelovanji in dogovori z drugimi družbami;
- načelo usklajevanja: temeljno načelo, ki ne velja zgolj za usklajevanje odnosov, temveč obsega tudi usklajevanje strategije delovanja in razvoja hčerinskih družb;
- načelo enakopravnosti in soglasja: pomeni, da so vse odločitve, določene s pogodbo, sprejete soglasno.

Vsebina pogodbe o sodelovanju je odvisna od podpisnic, najpogosteje pa vsebuje koordinacijo nadaljnjega sodelovanja, pri čemer podpisnice pazijo, da se z dodatno ponudbo ne zmanjša kakovost lastnih storitev za obstoječe stranke.

Banke in zavarovalnice lahko pogodbeno razmerje uredijo na tri različne načine (Swiss Re, 1993, str. 35):

- plačilo zavarovalnice za uporabo bančnih baz podatkov o strankah,
- splošno zastopstvo,
- ekskluzivno zastopstvo.

Plačilo zavarovalnice za uporabo bančnih baz podatkov o strankah je značilno za majhne banke in zavarovalnice. Ta vrsta pogodbe je sicer redka in predstavlja predvsem nevarnost za banke, da bodo njihovi podatki o strankah uporabljeni tudi v druge namene, s čimer se izpostavljajo tveganju izgube zaupanja svojih strank.

Sporazum o splošnem zastopanju sklence banka z več zavarovalnicami. Banka tako prilagaja ponudbo zavarovalniških proizvodov potrebam in željam svojih strank glede na posamezen položaj. Takšen pristop je v tujini poznan kot »najboljši nasvet« (»best advice«).

Prednosti takšnega sporazuma za banko so, da banka lahko svojim strankam ponudi najboljše zavarovalniške proizvode, ki so razpoložljivi na trgu, in to pri vseh zavarovalnih vrstah, česar posamična zavarovalnica ne more. Banka lahko določa zavarovalnicam svoje pogoje glede višine zavarovalnih premij, višine zavarovalnega kritja, storitev itd. ter tako lahko dobi najugodnejše pogoje, ki jih nudijo zavarovalnice. Banka tudi ni izpostavljena zavarovalnim tveganjem, razen če niso posebej dogovorjeni sporazumi o delitvi dobička, kar je običaj pri kreditnih zavarovanjih, povezanih z življenjskimi zavarovanji. Zagotovljeno je vsaj kritje stroškov prodaje, odvisno od dogovora o delitvi dobička pa je lahko posredništvo tudi zelo donosno. Nenazadnje banka ne potrebuje nobenih strokovnih zavarovalniških znanj, razen znanj o prodaji zavarovalniških proizvodov.

Slabosti sporazuma o splošnem zastopanju za banko se pokažejo v tem, da banka ne pridobi nobenih dobičkov iz naslova zavarovalnega kritja. To je velika pomanjkljivost, še posebej iz vidika sklepanja življenjskih zavarovanj, ki so zaradi donosnosti glavni dejavnik za vstop bank na področje zavarovalništva. Kot glavni posrednik so lahko banke podvržene zahtevam po nenehnem raziskovanju bančnega in zavarovalnega tržišča, hkrati pa morajo nenehno izobraževati zaposlene o proizvodih in novostih vseh zavarovalnic, s katerimi imajo sporazume o zastopanju. Vzpostavitev sistema, ki bo nadzoroval primerljivost ponudb zavarovalnic, je lahko zelo zapletena, draga in neučinkovita. Raziskave (Swiss Re, 1993, str. 36) so pokazale, da v 14 od 15 angleških bančnih zavarovalnic njihove stranke ne mislijo, da je t. i. »neodvisno mnenje« pomemben dejavnik njihovih nakupnih odločitev, saj bi od banke kupile ponujen proizvod bolj zaradi ugleda in zaupanja v banko. Banka tudi izgubi nadzor nad dostopom do baz podatkov o strankah, v prihodnosti pa lahko zavarovalnica vzpostavi lastno bazo podatkov o strankah, ki jih je pridobila od banke, ter se tako neposredno sporazumeva z njimi, ne da bi plačala provizijo banki. Možnost ponudbe izvedenih kombinacij proizvodov je manjša ali celo nemogoča, kakor tudi kombiniranje proizvodov v t. i. »pakete«, ki se lahko približajo strankinim potrebam po bančnih in zavarovalniških proizvodih. Banka nima velikih pogajalskih možnosti postavljanja pogojev zavarovalnicam, npr. določanje stroškov provizij, kar zmanjšuje dobiček banke na enoto obračunane zavarovalne premije; stranke namreč pridobijo z možnostjo izbire široke palete zavarovalniških proizvodov, medtem ko banke bolj ali manj samo izpolnijo njihove želje brez velikih pogajalskih možnosti do zavarovalnice. Če bo zavarovalnica nudila slabo storitev, se bodo pri banki pojavili dodatni stroški reševanja pritožb brez velikih možnosti, da bi zavarovalnica povrnila stroške, hkrati pa je ogroženo nadaljnje sodelovanje s stranko. Če stranke dobijo vtis o banki kot celovitem finančnem



ponudniku, ki pa ponuja tuje zavarovalniške proizvode, se lahko ustvari dvom o pomanjkanju bančne vizije na področju bančnega zavarovalništva.

Banka ima sklenjen sporazum o ekskluzivnem sodelovanju samo z eno zavarovalnico, torej lahko ponuja samo njene proizvode. Banka pri tem ne prevzema nobenih zavarovalniških tveganj, prav tako ne potrebuje posebnih zavarovalniških znanj. Banke imajo pogajalsko moč, da lahko zaračunajo visoke provizije, še posebej, če imajo zelo veliko bazo podatkov o strankah. Pridobijo lahko kvalitetnejše proizvode in storitve od zavarovalnice, ki lahko prilagodi proizvode tudi zelo zahtevnim bančnim strankam ob enostavnejši, učinkovitejši in cenejši administrativni pomoči poslovanju. Pri povezavi s priznano zavarovalnico lahko banka izkoristi koristi zavarovalniške blagovne znamke, zmanjša možnost slabega vtisa o poslovanju, če stranke niso zadovoljne z zavarovalno storitvijo, saj se strankam ob sklepanju zavarovanja razložijo vse posebnosti zavarovalne pogodbe. Nezdovoljstvo je še toliko manjše, ker lahko zavarovalnica proizvod in storitev zelo prilagodi željam stranke.

Slabosti za banko so, da banka ne prevzema zavarovalnih tveganj in zato tudi ni udeležena pri zavarovalniških dobičkih, sčasoma pa prehajajo bančne baze podatkov v roke zavarovalnice, ki jih dopolni z lastnimi podatki. Ob slabi storitvi zavarovalnice, če je njena prepoznavnost slaba ali celo negativna, se lahko slabo ime prenese tudi na banko in posledično pride do izgube stranke. Pride lahko tudi do konkurence med podobnimi bančnimi in zavarovalniškimi proizvodi.

### **3.3.2 Kapitalske povezave med bankami in zavarovalnicami**

Kapitalske povezave imajo številne pojavne oblike, katerih posledica je, da se več finančnih družb poveže v skupino. Splošno lahko rečemo, da so kapitalske povezave generičen pojem za kakršno koli udeležbo bančnega kapitala v zavarovalnici ali obratno. Sem sodijo preproste oblike in naložbe bančnega kapitala ter zavarovalnic (npr. depoziti in druge naložbe zavarovalnic v banke, nakup vrednostnih papirjev), pa tudi zapletenejše oblike, kot so finančni holdingi. Sodelovanja, ki izhajajo iz kapitalskih povezav, lahko trajajo daljši ali krajši čas, lahko pa se tak odnos tudi pretrga.

**Pripojitev** je prenos premoženja ene družbe v zameno za delnice druge družbe. Do tega najpogosteje pride s posebnimi dogovori in pogodbami, ki natančno urejajo prenose premoženja ter pravice, izhajajoče iz delnic. Teoretiki ločujejo statutarno pripojitev in nakup premoženja (Kolb, Demong, 1988, str. 700). Statutarna pripojitev pomeni, da delničarji pripojene družbe zamenjajo svoje delnice za delnice pripojitvene družbe, medtem ko pri nakupu premoženja pripojitvena družba kupi sredstva (in s tem tudi obveznosti) pripojene družbe. Za razliko od spojitve ne nastane nova pojavna oblika, ampak po pripojitvi obstaja samo še pripojitvena družba (pripojena neha obstajati). Večinoma gre za pripojitev manjše družbe k večji, pri čemer večja družba ohrani svoj status, manjša pa pravno formalno preneha obstajati. Te oblike zlasti uporabljajo velike finančne ustanove ob širitvi svoje mreže in proizvodov.

**Spojitev oziroma združitvev** je ustanovitev nove družbe s prenosom premoženja družb, ki se povezujejo. Združita se družbi, ki sta približno enake velikosti, nastane nova družba, delničarji obeh bivših družb pa dobijo delnice novo nastale družbe v dogovorjenem razmerju. Družbi se običajno združita po enakovrednih pogojih. Če se združita družbi, ki delujeta v enaki dejavnosti, govorimo o horizontalni ali stranski integraciji, če pa gre za navezo funkcijske in prodajne verige od pridobivanja surovin do končnega porabnika, pa govorimo o vertikalni integraciji (združitvev dveh družb, kjer obe nastopata v vlogi dobavitelja ali kupca) (Borak, 1996, str. 47). Obstaja pa tudi konglomeratna združitvev, o kateri govorimo, kadar se povezujejo družbe z nesorodno dejavnostjo. Pri združitvi gre za spojitev med različnimi finančnimi ustanovami.

**Prevzem** je pridobivanje vrednostnih papirjev enega izdajatelja (finančne ustanove), ki zagotavlja odločilni delež glasovalnih pravic. S tem lahko prevzemnik na skupščini delničarjev preglasuje ostale delničarje ter pomembno vpliva na odločitve glede vodenja družbe. Sicer se prag - odstotek posesti delnic in drugih vrednostnih papirjev - razlikuje od države do države (v slovenskem Zakonu o prevzemih zasledimo prag 25 %<sup>16</sup>). S pridobitvijo določenega odstotka vrednostnih papirjev si prevzemnik zagotovi delni nadzor nad upravljanjem in s tem nad poslovanjem družbe. Prevzem je lahko prijateljski ali sovražni. O sovražnem prevzemu govorimo, ko prevzemnik brez opozorila upravi ciljne družbe, ki jo običajno tudi zamenja, odkupuje njene delnice. Prijateljski prevzem pa pomeni, da prevzemnik da ponudbo upravi ciljne družbe in ne kupuje ali na kakšen drugačen način koplji delnic ciljne družbe (Borak, 1996, str. 47).

**Vključitev** banke ali zavarovalnice v finančni koncern. Značilen primer je vključitev nizozemske zavarovalnice Interpolis v nizozemski bančni koncern Rabobank leta 1990, ko je Rabobank povečal udeležbo v Interpolisu iz 15 % na 95 % (Genetay, Molyneux, 1998, str. 86). Do tega je prišlo zaradi spremembe v nizozemski zakonodaji, ki je po letu 1990 dovoljevala nakup delnic med bankami in zavarovalnicami. Razlika od pripojitve je, da po vključitvi finančna ustanova ne preneha obstajati. Prav tako se je vključila zavarovalnica v finančni koncern, ko se je ING vključila v NMB Postbank Group.

**Vzajemno povezovanje** dveh ali več finančnih ustanov je možno v več oblikah: med bankami in zavarovalnicami, med bankami, ki se ukvarjajo z bančnim zavarovalništvom, ali pa med zavarovalnicami, ki se ukvarjajo z zavarovanim bančništvom. Znanе so povezave med ustanovami ene države in tudi institucionalne povezave. Najbolj znan primer takega medsebojnega povezovanja je povezava nemške zavarovalnice Allianz in nemške Dresdner Bank, kjer je imela slednja 10-odstotno udeležbo v zavarovalnici, Allianz pa 25-odstotno udeležbo v Dresdner Bank (Tillinghast, 1991). Povezave med špansko banko Santander, ki ima 10-odstotno udeležbo v Royal Bank of Scotland, in angleško, ki ima 2,5-odstotno udeležbo v španski banki, pa je primer mednarodne povezave. Tako povezane banke in zavarovalnice niso v razmerju odvisnosti, temveč poslujejo samostojno.

---

<sup>16</sup> Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97)

Prednosti finančnih družb v skupini so, da bančni in zavarovalniški dobički ostanejo v skupini, zaradi storitev »v hiši« se poveča učinkovitost in donosnost skupine, banke in zavarovalnice imajo medsebojno neomejen dostop do baz podatkov o strankah, skupina lahko ponudi zelo zahtevne in strankam prilagojene proizvode.

Slabosti skupine pa se pokažejo v prevzemu celotnega zavarovalnega tveganja, slabe storitvene od članic skupine ne vplivajo dobro na odnose med družbami skupine; še posebej, če se kvaliteta storitev družb v skupini zelo razlikuje, banka ne more več poljubno določati svojih provizij, zlasti, če zavarovalnica prevladuje v skupini; čeprav to ni slabo za skupino, pa lahko privede do nezadovoljstva v posameznih družbah. Obstajajo lahko tudi omejitve pri obsegu prodaje zavarovanj prek bančnih poslovalnic.

Združitve, pripojitve in prevzemi pa poleg tega, da je od zdaj v eni družbi na razpolago bančno in zavarovalniško znanje, prinašajo tudi integracijske težave. Skoraj vsaka integracija je povezana z visokimi stroški prilagoditve, ki jih je treba primerjati s stroški ustanovitve lastne finančne (bančno-zavarovalniške) družbe. Stroški izhajajo iz dejstva, da je treba določene zavarovalniške proizvode prilagoditi zahtevam prodajne poti prek bančnih poslovalnic. Caves (1982, str. 56) poudarja, da prevzemi oziroma pripojitve prinašajo v primerjavi z ustanovitvijo nove finančne družbe manjše donose, saj so družbe, ki se prodajajo, ocenjene glede na njihove prihodnje možne donose. Za pripojeno ali prevzeto družbo se običajno zanima večje število ponudnikov, kar zelo verjetno privede do plačila previsoke cene glede na njeno realno neto vrednost. Slabost pripojitev in prevzemov so tudi asimetrične informacije, ko prevzemne oziroma pripojitvene družbe ugotovijo do tedaj neznane obveznosti prevzete oziroma pripojene družbe. Prav tako se lahko izkaže, da je kvaliteta sredstev slabša od ocenjene. Pogosta težava, povezana s prevzemi in pripojitvami, je preveč optimistična ocena sinergijskih učinkov med družbama. Pretirani optimizem izhaja iz potreb vodstva, da upraviči nakupno ceno pred delničarji in jih pomiri z obljubami o višji tržni ceni delnice po prevzemu oziroma pripojitvi. Pojavljajo se tudi težave, povezane z usklajevanjem različnih organizacijskih kultur, z izbiro ustreznega sistema nagrajevanja in vprašanja glede vodstvenih položajev v družbi.

Združitev banke in zavarovalnice pa ima še dodatne slabosti. Združitev tretje največje nizozemske banke NMB Postbank in največje nizozemske zavarovalnice Nationale Nederlanden v ING Groep je npr. opozorila na problem posrednikov, ki so ogrozili celoten uspeh združitve (Hoschka, 1994, str. 112). Glavno prodajno pot zavarovalnice so pred združitvijo predstavljali samostojni posredniki, ki so prodajali življenjska in splošna zavarovanja. Stroški prodaje so se z združitvijo zmanjšali, saj so zavarovalniške proizvode začeli prodajati tudi v bančnih poslovalnicah pod ugodnejšimi pogoji, kot so jih prej ponujali agenti in posredniki. To dejstvo je pomenilo resno grožnjo posrednikom, ki so z bojkotiranjem ING-jevih proizvodov prisili ING, da je dal posrednikom zagotovila, da bo NMB Postbank bančno mrežo uporabljala samo za prodajo preprostih zavarovalnih proizvodov, ki ne ogrožajo njihovega deleža v celotni prodaji zavarovanj. Opisana združitev

ni dosegla začrtanih ciljev, saj prodaja zavarovalnih proizvodov prek bančnih poslovalnic, ki je prav gotovo najpomembnejše orodje bančnega zavarovalništva, ni bila polno izkoriščena.

Tabela 28: Primeri združitve in pripojitev v Evropi

	<b>NMB Postbank in NatNed</b>	<b>Lloyds in Abbey Life</b>	<b>Rabobank in Interpolis</b>
Ozadje	Tretja največja nizozemska banka in največja nizozemska zavarovalnica	Tretja največja angleška banka in petnajsta največja življenjska zavarovalnica	Druga največja nizozemska banka in peta največja zavarovalnica
Leto in razlog združitve ali pripojitve	1991; združitev; doseči koristi od ekonomije obsega	1985; pripojitev; za <u>banko</u> : razširitev poslovanja in pridobitev zavarovalniških znanj; za <u>zavarovalnico</u> : nova prodajna pot	1990; pripojitev; za <u>banko</u> : povečati delež na trgu življenjskih zavarovanj in sinergijski učinki
Pristop pri prodajnih poteh	Začetek skupnega prodajanja proizvodov	Bančno osebje in zavarovalniški svetovalci v bančnih poslovalnicah	Specializirano bančno osebje za zavarovalniško dejavnost
Sistem nagrajevanja		Provizije dobivajo samo zavarovalniški svetovalci	Ni sistema nagrajevanja
Uspeh združitve ali pripojitve	Ni vidnih koristi od združitve	Lloyds zelo uspešen, Abbey Life manj uspešen; sinergijski učinki so težko opredeljivi	Prodajni rezultati so slabi; ni vidnih koristi zaradi pripojitve

Vir: Hoschka, 1994, str. 112

Z omenjenimi načini nastajajo finančni koncerni, finančni holding in finančni konglomerati, ki obvladujejo trge in ustvarjajo nove kombinirane proizvode.

O finančnem holdingu govorimo, ko ima finančna ustanova (ali banka ali zavarovalnica) v lasti večino deležev več samostojnih finančnih ustanov, opravlja pa predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh ustanov. Ločimo čisto holdinško podjetje, katerega edina sredstva so delnice drugih družb ter operativno holdinško podjetje, za katerega je značilno lastno poslovanje (Kolb, Demong, 1988, str. 701). Tipičen primer slednje ureditve je zavarovalnica Assurances du Crédit Mutuel, kjer je holdinška družba Groupe des Assurances du Crédit Mutuel lastnik življenjske zavarovalnice ACM Vie in zavarovalnice ACM Iard (Mlakar, 1998, str. 19).

Finančni konglomerat (finančna skupina) je skupina različnih subjektov, ki pod enotnim vodstvom opravljajo zavarovalniške in bančne storitve ter storitve z vrednostnimi papirji (Stankovič, 1997, str. 7). Finančne konglomerate je treba ločiti od bančnih skupin, kjer so v skupini samo banke in od mešanih konglomeratov, kjer prevladuje opravljanje nefinančnih dejavnosti in je ponudba finančnih storitev le stranskega pomena. Finančni konglomerati opravljajo različne finančne dejavnosti, zato jih je zelo težko nadzirati. Ker nadzor po posameznih delih konglomerata ni zadovoljiv, je potreben tudi nadzor celote. Pravnoorganizacijska oblika finančnih konglomeratov je lahko v obliki holdinga, navzkrižne lastninske povezave ali pogodbenega sodelovanja.

Mednarodni konglomerati imajo običajno zelo zapleteno strukturo, kjer se prepletajo statusna in upravljalna razmerja. Najpogosteje so finančni konglomerati sestavljeni iz velike univerzalne banke kot matere na čelu in njenih hčerinskih družb, ki opravljajo druge finančne storitve.

### **3.3.3 Lastna zavarovalnica, ki jo ustanovi banka**

Ena izmed najpreprostejših oblik povezovanj bančnih in zavarovalnih storitev je zavarovalnica, ki jo ustanovi banka. Ponavadi se za ustanovitev lastne zavarovalnice odločijo močne banke, ki želijo razširiti svojo ponudbo storitev. Ustanovitev spremlja veliko tveganje, saj banke same nimajo niti potrebnega kadra niti znanja, ki je nujno za zavarovalne storitve. Življenjska zavarovanja so po vsebini še najbližja bančnim storitvam, zato banke običajno ustanovijo zavarovalnico, ki nudi življenjska zavarovanja.

Ideja o banki, ki ustanovi zavarovalnico, pa se ni porodila zgolj zaradi širjenja storitev in kroga strank, temveč je do tega pripeljal zgodovinski razvoj. Številne zakonodaje so omejevale združevanja bank in zavarovalnic, medtem ko ustanavljanje zavarovalnic ni poznalo takih omejitev. Prve banke so enostavno ponudile zavarovanja strankam, ki so imele hipoteko, kar ob bančnem okencu. Kasneje se je izkazalo, da ta način še zdaleč ni primeren, zato je prišlo do ustanavljanja zavarovalnic.

Banke za tak podvig potrebujejo razvejano mrežo poslovalnic, ustrezno podprt informacijski sistem, strokoven zavarovalniški kader ter ustrezno trženjsko strategijo. Zaradi tega se banka odloči za ustanovitev lastne zavarovalnice po temeljiti raziskavi trga in po postavitvi ustrezne strategije vstopa na trg zavarovanj. Poleg visokih vstopnih stroškov mora banka nositi še vse naložbene in operativne stroške. Banka prek zavarovalnice sama organizira obseg in način prodaje proizvodov, vpliva na njihov razvoj, izvaja trženje, pri vsem tem pa nosi odgovornost za postavitev organizacijskih struktur in organizacijo procesov.

Zavarovalnice, ki so jih ustanovile banke, običajno nudijo dve vrsti proizvodov:

- a) visoko kakovostne proizvode, namenjene zahtevnejšim strankam; gre za proizvode, ki so podobni davčno ugodnim življenjskim zavarovanjem in rentnim proizvodom, ki jih nudijo največje klasične zavarovalnice;
- b) proizvode, namenjene širšemu trgu; ti proizvodi so poenostavljene različice zavarovalniških proizvodov, lahko pa so tudi kombinacija bančnih in zavarovalnih proizvodov.

Najrazvitejše zavarovalnice, ki so jih ustanovile banke, niso več usmerjene le k prodaji življenjskih zavarovanj, temveč so na trgu nastopile tudi s premoženjskimi zavarovanji. Velika večina bank, ki je vstopila v proces bančnega zavarovalništva, je ustanovila svojo zavarovalnico: Deutsche Bank zavarovalnico za življenjska zavarovanja DB Leben leta 1989, Crédit Agricole Predico leta 1986, Banque Nationale de Paris zavarovalnico Natio Vie leta

1980, TSB Bank zavarovalnico TSB Life leta 1967, Banco Bilbao Vizcaya zavarovalnico Euroseguros, San Paolo zavarovalnico San Paolo Vita leta 1992...

Tabela 29: Primeri vstopanja evropskih bank na področje zavarovalništva

	<b>TSB</b>	<b>Crédit Agricole</b>	<b>Deutsche Bank</b>	<b>Barclays Bank</b>
Ozadje	Peta največja angleška banka; dobički so bili po letu 1990 manjši zaradi izgub v investicijskem bančništvu	Največja francoska banka, ki je v lasti približno 3.000 lokalnih bank; zelo donosna	Največja nemška banka; zelo donosna	Največja angleška banka; manjši dobički zaradi velikih odpisov dvomljivih terjatev leta 1992
Leto in razlog vstopa na področje zavarovalništva	1967; možnost velikih dobičkov zaradi sinergijskih učinkov med bančništvom in zavarovalništvom	1985; odtekanje prihrankov iz bank v zavarovalnice	1989; odtekanje prihrankov iz bank v zavarovalnice	1969; možnost doseganja sinergijskih učinkov glede prodajnih poti in dober strokoven kader
Pristop pri prodajnih poteh	Prisotnost zavarovalniških specialistov v bančnih poslovalnicah	Prodaja zavarovanj poteka prek bančnega osebja	Prodaja zavarovanj poteka prek bančnega osebja, vendar predvidevajo spremembe	Prisotnost zavarovalniških specialistov v bančnih poslovalnicah
Sistem nagrajevanja	Zavarovalniški specialisti lahko s provizijami podvojijo svojo plačo, bančno osebje ne dobiva provizij.	Plača z majhnim bonusom	Samo plača	Zavarovalniški specialisti praviloma dobivajo dohodek od provizij, bančno osebje ne dobiva
Uspeh vstopa	Zelo uspešno. Dobiček od zavarovalništva prispeva okoli 30 % dobička od prodaje finančnih storitev na drobno.	Zelo uspešno. Zavarovalništvo prispeva 15 % dobička celotne skupine.	Relativno uspešno. DB po štirih letih že spada med 15 največjih življenjski zavarovalnic v Nemčiji.	Zelo uspešno. Zavarovalništvo prispeva približno 25 % dobička celotne skupine.

Vir: Hoschka, 1994, str. 78.

Analiza primerov bančnega zavarovalništva v različnih evropskih državah je pokazala, da so tiste banke, ki ponujajo zavarovalniške proizvode prek redno zaposlenih bančnih uslužbencev, izbrale paleto preprostih proizvodov, ki ne povečuje obsega potrebnega znanja uslužbencev za prodajo teh proizvodov. Ostale banke, ki ponujajo zapletenejše proizvode, za katere so potrebna specializirana znanja, pa so v svojih poslovalnicah zaposlile zavarovalniške svetovalce. Dodatna prednost te vrste vstopa je, da zaenkrat ni potrebno plačevati visokih provizij prodajnemu osebju, saj je zavarovalništvo vpeto v bančno kulturo in zato ne obstajajo visoka pričakovanja glede dodatnih provizij. Menim, da takšen sistem nagrajevanja dolgoročno ne prinese pričakovanih prodajnih rezultatov.

Posebnost so t.i. »Captive« zavarovalnice, ki jih ustanovi eno večje ali več srednjih podjetij skupaj s sorodnimi tveganji, ki jih je smiselno zavarovati z zavarovalnimi vrstami (Končina, 1996, str. 33). Captive je bistvu samozavarovalni sistem dovolj velike družbe ali manjših družb (lahko tudi bank) s podobnimi tveganji, ki lahko dosežejo zadostno razpršitev

nevarnosti. Lahko preraste tudi v zavarovalnico, ki prevzema v zavarovalno kritje tudi tuja tveganja. Čedalje več družb po svetu se odloča za ustanovitev hčerinske zavarovalne družbe v drugi državi tako, da ta hčerinska družba predvsem ščiti svoje starše z alternativno zavarovalno strategijo pred interesi zavarovalnega trga, kjer je v ospredju dobiček lastnikov zavarovalnic. Pri tem morajo prepoznati prednost v določenem okolju, zavarovalni zakonodaji, razpoložljivem menedžmentu, davčni politiki in kakovosti bančnega servisa (Končina, 1996, str. 36).

Razlogi za ustanovitev te vrste zavarovalnic so lahko finančni, ti se kažejo prek nižjih stroškov in davčnih olajšav, ter zavarovalni, ki se kažejo skozi boljši nadzor nad stroški za zavarovanje pri multinacionalnih programih, selektivno zavarovanje tveganj v družbah itd.

Hkrati se znižajo stroški poslovanja, nadzoruje se gotovinski tok in zavarovalne storitve so ustrežnejše v primerjavi s klasičnimi zavarovalnicami. Do nedavnega so imeli strokovnjaki negativno mnenje o teh zavarovalnicah, saj je prek njih potekalo veliko špekulativnih poslov (npr. pranje denarja). Dejstvo je, da te danes predstavljajo resno alternativo klasičnim zavarovalnicam, ki morajo tako svojo ponudbo hitreje prilagajati potrebam družb.

### **3.3.4 Banka, ki jo ustanovi zavarovalnica**

Za ustanovitev lastne banke se odločajo le uspešne zavarovalnice z že razvejano mrežo poslovalnic. Predpogoj je finančna stabilnost in širok spekter strank. Zaradi velikih težav pri ustanavljanju banke (od zapletenih postopkov ustanavljanja in velikih stroškov do tveganja neuspeha) se zavarovalnice raje odločajo za kapitalske povezave (močnejše za prevzeme, šibkejše za vključitve v že obstoječe finančne holdinge). V Evropi je ta pojav redkejši, ena redkih je francoska zavarovalnica GAN, ki je lastnica banke Union Européene CIC.

### **3.3.5 Skupna vlaganja<sup>17</sup>**

V tujini predstavlja ustanovitev skupne zavarovalnice pogosto obliko sodelovanja bank in zavarovalnic. Pri ustanovitvi skupne zavarovalnice se združijo znanje, izkušnje in tehnologija obeh sektorjev. Od dogovora pa je odvisno, kakšen bo delež banke in kakšen delež zavarovalnice. Možno je, da zavarovalnico ustanovi več bank ali več zavarovalnic, najpogosteje pa sodelujejo banke in zavarovalnice. Skupne zavarovalnice odpirajo širok spekter trženja finančnih storitev, poleg tega je te vrste sodelovanje primerno za mednarodno sodelovanje.

Najbolj znano tovrstno sodelovanje zasledimo v Veliki Britaniji, kjer sta leta 1988 banka Midland Bank in zavarovalnica Commercial Union ustanovili življenjsko zavarovalnico Midland Life. Nobeden od partnerjev ni želel združitve, ampak ohranitev samostojnosti. V

---

<sup>17</sup> Termin »joint venture« ni le sinonim za skupno vlaganje, saj se partnerji lahko, razen za kapitalski vložek, dogovorijo tudi za druge oblike sodelovanja, npr. proizvodno kooperacijo, skupen razvoj proizvodov itd.

novo nastali zavarovalnici je Midland Bank odgovorna za vodenja, naložbe in trženje, medtem ko se Commercial Union ukvarja predvsem s procesiranjem podatkov in administracijo.

Tabela 30: Primeri skupnih vlaganj v Evropi

	<b>RBS in Scotish Equitable</b>	<b>Commerzbank in DBV</b>	<b>Midland in Commercial Union</b>
Ozadje	Šesta največja angleška banka in večja regionalna zavarovalnica	Tretja največja nemška banka in ena izmed desetih največjih nemških zavarovalnic	Četrta največja angleška banka in deseta največja angleška življenjska zavarovalnica
Leto in razlog skupnega vlaganja	1990; za <u>banko</u> : soudeležba pri dobičku od življenjskih zavarovanj; za <u>zavarovalnico</u> : razširitev prodajnih poti	1989; za <u>banko</u> : ujeti konkurente, ki so že vstopili na zavarovalniški trg; za <u>zavarovalnico</u> : širitev prodajnih poti	1987; za <u>banko</u> : ujeti konkurente, ki so že vstopili na zavarovalniški trg
Pristop pri prodajnih poteh	Preproste proizvode prodaja bančno osebje, kompleksnejše proizvode prodajajo zavarovalniški specialisti	Bančno osebje prodaja življenjska zavarovanja, splošna zavarovanja pa zavarovalniški agentje	Bančno osebje prodaja preproste proizvode, kompleksnejše pa zavarovalniški svetovalci, ki so v bančnih poslovalnicah in lahko prihajajo tudi iz bančnih vrst
Sistem nagrajevanja	Zavarovalniški specialisti dobijo majhen dodatek k plači, bančni uslužbenci pa dobijo provizijo od tistih poslov, ki jih predajo naprej zavarovalniškim specialistom, ki sklenejo zavarovanja	Za bančno osebje ni sistema nagrajevanja	Ni formalnega sistema nagrajevanja

Vir: Hoschka, 1994, str. 99

Skupna vlaganja bank in zavarovalnic so primerna, ko se izkoristijo komplementarna znanja ali sredstva, ko želi banka ali zavarovalnica hitro pridobiti ustrezna znanja ter tako zmanjšati zaostanek za konkurenco, ko želi eden od partnerjev vstopiti na nov trg z manj kapitala, ko želijo partnerji bolje izkoristiti lastne prodajne poti.

Problem skupnih vlaganj pa je lahko različnost kultur v finančnih ustanovah. Medtem ko je zavarovalnica bolj prodajno in provizijsko usmerjena in želi prek banke ustvariti najvišje možne provizije, pa banke bolj poudarjajo svetovanje in razvijanje finančnih rešitev, da bi ustvarile stabilen, dolgoročen odnos s strankami. V strateških prodajnih zvezah lahko zavarovalnice več pridobijo, če izkoriščajo bančno prodajno mrežo, banke pa po drugi strani, tudi če zanemarimo zakonske omejitve, težko najdejo uspešno prodajno pot prek zavarovalnice. Praktični primeri kažejo, da banke v relativno kratkem obdobju sodelovanja z zavarovalnico osvojijo potrebno strokovno znanje, kasneje pa hočejo samostojno voditi zavarovalniško dejavnost. Zato so njuna vlaganja na dolgi rok nestabilna, saj banke po pridobitvi potrebnega zavarovalniškega znanja želijo zavarovalnico kupiti, jo pripojiti ali pa končati strateško zvezo (Hoschka, 1994).



## 4 DELOVANJE UNIVERZALNE FINANČNE USTANOVE

Pri povezovanju finančnih ustanov se bom osredotočil na banke in zavarovalnice kot komplementarni finančni ustanovi. Preden finančni ustanovi začneta s skupnim poslovanjem, morata uskladiti dosedanje razlike na področju poslovnih procesov v dosedanjih ustanovah in različne organizacijske kulture, ki so vladale pred združitvijo, predvsem pri prodajnem osebju.

### 4.1 VLOGA ZAVAROVALNICE V UNIVERZALNI FINANČNI USTANOVI

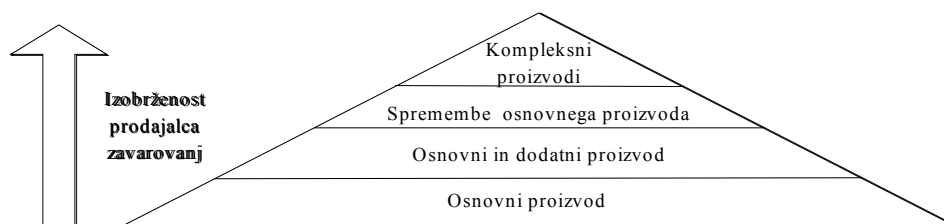
Zavarovalnica mora skozi povezovanje z drugimi finančnimi ustanovami (predvsem bankami) predvsem povečati prodajo zavarovalniških proizvodov. Ker so načini doseganja večje prodaje drugačni za vsako zavarovalnico in banko, je toliko pomembnejše, da se v procesu združevanj finančnih ustanov posveča posebna pozornost posameznim dejavnikom, ki so se v dosedanji praksi izkazali za ključne, in sicer (Kern, 2000, str. 112):

- prek bank prodajati enostavne, bankam prilagojene zavarovalniške proizvode,
- čim bolj izkoristiti bančne prodajne poti,
- izobraževati bančno osebje o zavarovalniških proizvodih,
- pri bančnih uslužbencih ustvariti zavarovalniško prodajno kulturo,
- vgraditi zavarovalniški informacijski sistem v bančni informacijski sistem,
- vzpostaviti sorodnost blagovnih znamk zavarovalniških in bančnih proizvodov,
- ustanoviti servisni (klicni) center,
- načrtovati podobne cenovne ravni bančnih in zavarovalniških proizvodov.

**Prodaja zavarovalniških proizvodov prek bank** zahteva od zavarovalnic, da prek bančnih uslužbencev prodajajo proizvode, ki ne bodo zmanjševali uspešnosti prodaje obstoječih bančnih proizvodov. Zato je smiselno uvajanje prodaje zavarovalniških proizvodov v več fazah.

V začetni fazi se začne bančne uslužbenke navajati na zavarovalniški (aktivnejši) način prodaje. Zato so primernejši enostavnejši zavarovalniški proizvodi, kjer stranke v glavnem ne potrebujejo dodatnih informacij o zavarovanjih. Primer takšnih zavarovanj so dolgoročna življenjska zavarovanja, rentna in nezgodna zavarovanja ter nezgodna zavarovanja otrok. V naslednji fazi pa lahko bančni uslužbenci že začnejo s prodajo zavarovalniških proizvodov, ki so povezani z bančnimi proizvodi (Glej poglavje 4.2.2 Vrste proizvodov univerzalne finančne ustanove). Pri zahtevnejših zavarovalniških proizvodih pa je smiselno organizirati prodajo prek zavarovalniških agentov, ki so v banki, ali prek zavarovalniških agencij. Če bodo bančni uslužbenci prodajali tudi zahtevnejše zavarovalniške proizvode, je pomembna prodajna tehnika t. i. nadgrajevanja ponudbe proizvodov.

Slika 15: Nadgrajevanje ponudbe proizvodov



Vir: Kern, 2000, str. 116

Načelo nadgrajevanja ponudbe proizvodov lahko prikažemo na primeru rentnega zavarovanja. Kot osnovni proizvod se lahko stranki ponudi rentno zavarovanje z določeno zavarovalno vsoto, z mesečnimi vplačili zavarovalne premije z določeno dobo vplačil. Ponudbo lahko prodajalec (bančni uslužbenec) v naslednji fazi razširi z dodatnimi zavarovanji (npr. zavarovanje ob izgubi službe ali zavarovanje zdravstvene oskrbe). V tretji fazi lahko prodajalec prilagodi osnovni proizvod zahtevam zavarovanca, in sicer se lahko sklene zavarovanje s takojšnjim izplačevanjem zavarovalnine (rente) ali se sklene zavarovanje z enkratnim vplačilom premije. V zadnji, četrti fazi, ki zahteva od prodajalca kompleksno poznavanje zavarovalniških proizvodov, ima prodajalec možnost ponuditi sklenitev zavarovanja, ki je povezano z naložbami v investicijske sklade.

Določanje proizvodov, ki bodo nadgrajevali ponudbo obstoječega proizvoda, pa ne sme biti prepuščeno samemu prodajalcu, ampak morajo biti že vnaprej določena naslednja področja, kot so na primer paketi zavarovalniških in bančnih proizvodov, določitev cenovnih razredov posameznih paketov, določanje paketov proizvodov, ki so namenjeni istemu tržnemu segmentu ter določitev načina trženja posameznih paketov.

Zavarovalnica ima možnost **izkoristiti vse bančne prodajne poti**, ki poleg prodajne prek bančnih okenc obsegajo tudi modernejši poti prek telefonskih centrov, medmrežja in bančnih avtomatov ter mobilnih telefonov, prek katerih v zadnjem času poteka vedno več prodaj bančnih proizvodov, saj je prodaja prek bančnih okenc pri veliko bankah najdražja prodajna pot (Bancassurance in Practice, 2000, str. 15). Zato je primerno prek bank prodajati enostavnejše zavarovalniške proizvode, zahtevnejše pa prepustiti zavarovalniškim specialistom.

**Izobraževanje bančnih uslužbencev** mora iti skozi več faz in usmerjeno k čim hitrejšemu spoznavanju zavarovalniških proizvodov, ki se bodo prodajali prek banke ter spoznavanju ostalih zavarovalniških proizvodov, ki jih nudi zavarovalnica. V naslednji fazi se uslužbencem predstavi prednosti, ki jih nudijo zavarovalniški proizvodi strankam in tudi njim, predvsem v povezavi z motivacijsko shemo (to je sistem nagrajevanja uslužbencev). V tretji fazi se prek sistema vodene prodaje, ki ga omogoča zavarovalniški informacijski sistem, uslužbenci naučijo sklepanja zavarovanj. V zadnji fazi pa se je treba še posebej posvetiti vodjem poslovalnic, ki naj bi reševali zahtevnejše primere in bili vez z zavarovalniškim strokovnjakom.

**Uvajanje zavarovalniške kulture** v bančno okolje ima večje možnosti za uspeh, če upoštevamo, da bodo bančni uslužbenci ustrezno motivirani, da bodo naklonjeni prodaji zavarovalniških proizvodov in da bodo tudi samoiniciativni pri prodaji zavarovalniških proizvodov.

Navedene cilje bo zavarovalnica lahko dosegla z uvajanjem t. i. sistema »prodajalec kot prva stranka«. Omenjeni koncept pomeni, da morajo prodajalci sprejeti in verjeti v uspešnost prodaje zavarovalniških proizvodov, kar lahko dosežemo z neprestanim izobraževanjem pred in po postopku prodaje, uvajanjem vodene prodaje prek informacijskega sistema ter ustreznim sistemom nagrajevanja, ki bo pri bančnih uslužbencih vzpodbudil samoiniciativnost pri prodaji zavarovalniških proizvodov.

**Uvajanje zavarovalniškega informacijskega sistema** pomeni vgraditev tehnologije v bančne avtomate in ostale novejšje elektronske medije, prek katerih se izvaja prodaja (medmrežje, prenosni in navadni telefon), uvedba sistema vodene prodaje, kar pomeni, da računalnik vodi bančnega uslužbenca skozi celoten postopek in izpolnjevanje zavarovalne police.

**Sorodnost blagovnih znamk zavarovalniških in bančnih proizvodov** je potrebno upoštevati pri uvajanju zavarovalniških proizvodov v bančno prodajno mrežo, kjer obstajajo tri možnosti glede vrste blagovne znamke, in sicer prodaja proizvodov z zavarovalniško blagovno znamko, prodaja proizvodov z bančno blagovno znamko in prodaja proizvodov s povsem novo blagovno znamko.

Vstop v bančno prodajno mrežo z zavarovalniško blagovno znamko pomeni za zavarovalnico dodatno prednost, saj lahko pridobi nove stranke. Nevarnost predstavlja možnost, da bančne stranke ne zaupajo zavarovalnici in so zato potrebni dodatni stroški pri trženju in oglaševanju zavarovalniških proizvodov. Prav tako obstaja nevarnost, če pride do »kanibalizacije«, ko se zaradi prodaje prek banke zmanjšuje prodaja prek lastne zavarovalniške mreže. Primer uvedbe zavarovalniške blagovne znamke so sodelovanja med nemško zavarovalnico R+V-Versicherung in bankama Volks- in Raiffeisenbank ter med zavarovalnico Allianz ter banko HypoVereinsbank.

Prednosti prodaje zavarovalniških proizvodov z bančno blagovno znamko se kažejo v tem, da bančne stranke poistovetijo zaupanje do bančnih proizvodov z zaupanjem do zavarovalniških proizvodov. Zato niso potrebni dodatni stroški za oglaševanje in prepričevanje strank o kvaliteti novih proizvodov, ampak se zavarovalniški proizvodi dodajo v obstoječo paleto bančnih proizvodov. Nevarnost takšnega pristopa za zavarovalnico je, da se sčasoma izgubi njena prepoznavnost. Primer sta zavarovalnica CiV Versicherung in banka Citibank.

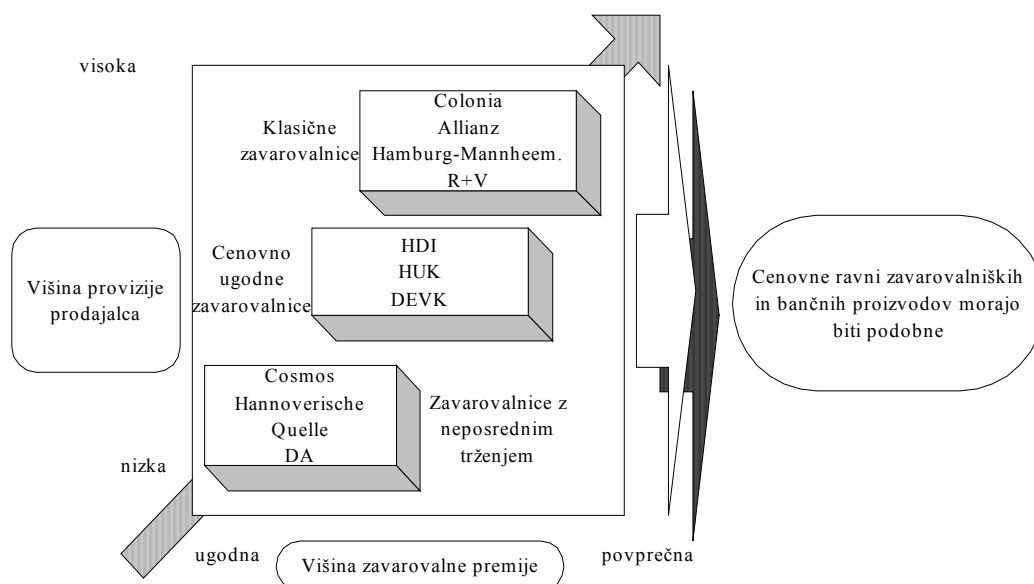
Vstop na trg pod povsem novo blagovno znamko pomeni za banko ustvarjanje povsem nove trženjske usmeritve in prepoznavnosti na trgu. Dodatni stroški so povezani z iskanjem položaja na trgu, pri čemer ni nujno, da se bodo obstoječi zaposleni poistovetili z novo podobo banke. Do sedaj je takšnih primerov vstopa na trg bistveno manj kot prej omenjenih.

Opazni so predvsem pri zavarovalnicah, ki temeljijo na neposrednem trženju (Cosmos Versicherung, ki je hčerinska družba Aachener und Münchener-Gruppe, in Delfin Versicherung, ki je hčerinska družba DBV-Winterthur).

**Servisni center** mora biti za nudenje informacij o sklepanju zavarovanj in za pomoč pri reševanju škodnih primerov, strankam neprekinjeno na voljo. Ključnega pomena je, da servis neprekinjeno deluje in se lahko takoj odzove na zahteve oziroma težave strank.

Zavarovalniški proizvodi naj bi po vključitvi v bančne prodajne poti imeli **enake cenovne ravni** kot bančni proizvodi. To pomeni, da imajo obstoječi bančni proizvodi v primerjavi z bančno konkurenco, enak cenovni tržni položaj, kot ga imajo zavarovalniški proizvodi, ki se bodo prodajali prek bančnih prodajnih poti, v primerjavi s konkurenčnimi zavarovalniškimi proizvodi.

Slika 16: Razdelitev nemških zavarovalnic glede na cenovno raven v letu 1999



Vir: Kern, 2000, str. 125

V Nemčiji so imele leta 1999 v povprečju najnižjo zavarovalno premijo zavarovalnice, ki so zavarovanja prodajala z neposrednim trženjem. Najvišjo premijo pa so imele klasične, uveljavljene zavarovalnice, ki pri prodaji zavarovanj temeljijo na zavarovalnih zastopnikih. Provizija, ki jo dobijo zavarovalni zastopniki, je v odvisnosti od višine zavarovalne premije. Cenovno najvišje so klasične, velike zavarovalnice. Pri dolgoročnih življenjskih zavarovanjih na primer provizije predstavljajo tudi do 30 % zavarovalne premije. Delitev provizije med bančne in zavarovalniške delavce pa je eden od ključnih dejavnikov pri uspehu bančnega zavarovalništva.

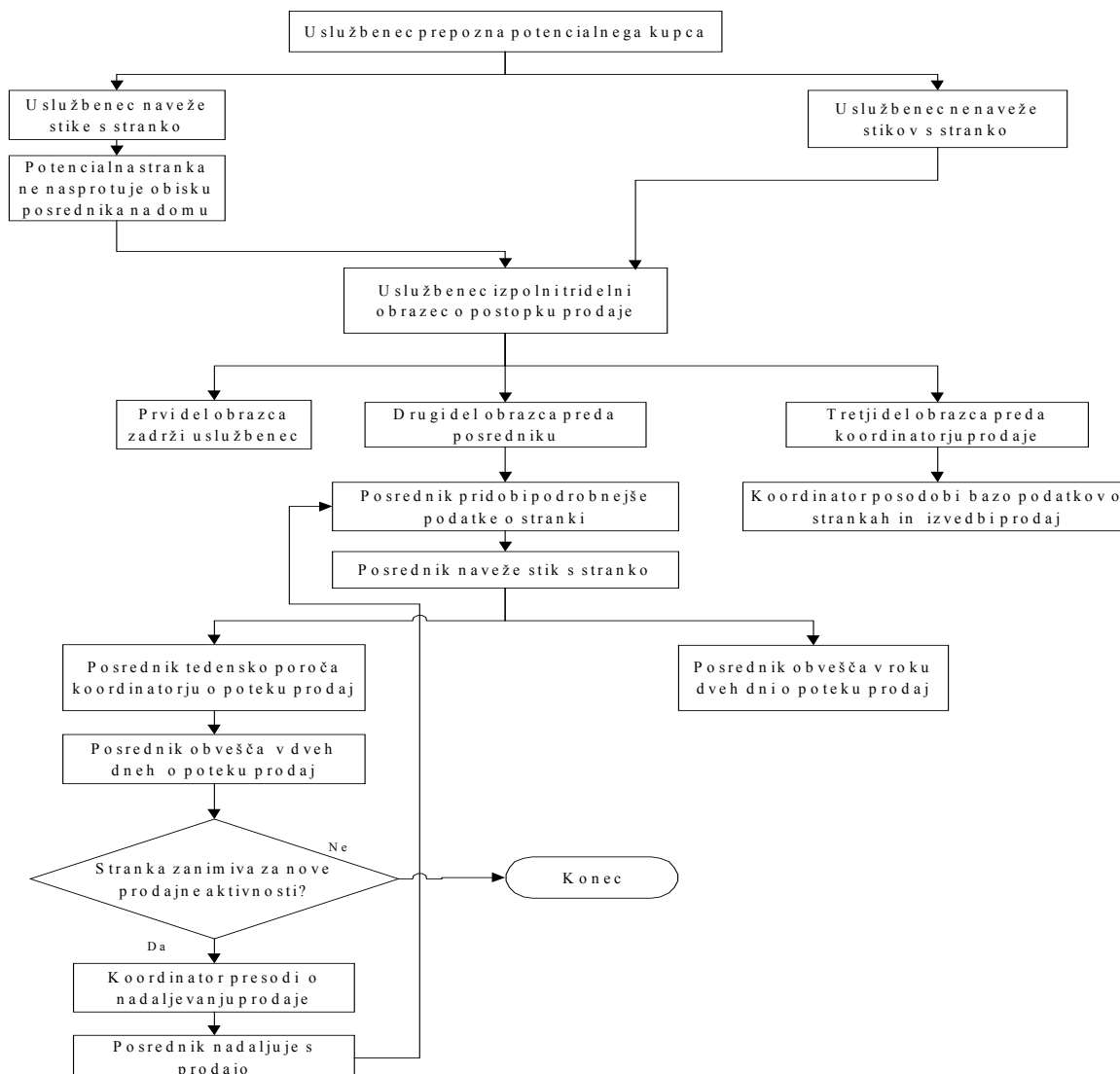
## 4.2 DELOVANJE UNIVERZALNE FINANČNE USTANOVE

Za uspešno delovanje univerzalne finančne ustanove morajo biti že rešena vprašanja glede oblike sodelovanja oziroma kapitalske strukture družb ustanoviteljic univerzalne finančne ustanove.

### 4.2.1 Organizacija postopkov prodaje finančnih proizvodov

Organizacija postopkov obdelav strank in ugotavljanja njihovih potreb po finančnih proizvodih je lahko uspešna le ob skupnem sodelovanju delavcev, zaposlenih v poslovalnici, in posrednikov, ki prodajajo finančne proizvode na terenu ali pa pomagajo uslužbencem v poslovalnici. Zato mora imeti finančna ustanova vzpostavljen sistem, ki naj bi omogočal kratek odzivni čas med prepoznavanjem potreb in ponudbo oziroma prodajo ustreznih finančnih proizvodov strankam.

Slika 17: Proces prepoznavanja potencialnih kupcev in prodaje ključnih finančnih proizvodov univerzalne finančne ustanove



Vir: Munich Re, 2000, str. 33 in lasten diagram

Predlagani sistem prepoznavanja potencialnih strank in prodaje finančnih proizvodov mora s svojo enostavnostjo točno razmejiti odgovornosti med posamezne udeležence procesa. Nameni tako organiziranega procesa je prepoznati čim večje število ključnih kupcev, čim več kupčevih potreb po finančnih proizvodih in pretvoriti čim več kupčevih potreb v prodajo finančnih proizvodov.

Za uspešnost opisanega procesa pa mora biti zagotovljeno, da delujejo tudi ostali procesi, ki so z njim neposredno povezani; mednje spada izobraževalni sistem, ki mora biti vzpostavljen tako, da so uslužbenci za okencem in posredniki na terenu vedno seznanjeni z vsemi novostmi in spremembami pri finančnih proizvodih. Sistem delovnih nalog mora biti vzpostavljen čim bolj enostavno, da ga bodo spoštovali in izvajali posredniki in uslužbenci v poslovalnicah, s čimer se zagotovi višja kvaliteta storitev finančne ustanove. Sistem določitve prodajnih območij posameznim prodajnim posrednikom mora omogočiti čim tesnejšo povezavo med poslovalnico in posrednikom. Sistem merjenja uspešnosti uslužbencev in prodajnih posrednikov ter sistem nagrajevanja morata vzpodbuditi k čim hitrejšemu prepoznavanju potreb strank po finančnih proizvodih, k predlaganju izboljšav delovnih postopkov in čim večji kvaliteti storitev in količini prodaj finančnih proizvodov. Nadzorni sistem mora vsebovati sistem rednega poročanja vodstvu finančne ustanove o številu novo odkritih strank, deležu novo prepoznanih potreb strank, ki so dejansko kupile finančni proizvod. Odkrivati mora morebitne napake oziroma slabosti v že izvedenih prodajah oziroma sklenjenih pogodbah, primerjati mora tudi poslovne rezultate univerzalne finančne ustanove z ostalimi (bolj specializiranimi) finančnimi ustanovami in odkrivati možnosti za izboljšanje rezultatov. Informacijski sistem mora omogočati povezavo obstoječih baz podatkov (bančnih in zavarovalniških) oziroma vzpostavitev nove baze podatkov, čim boljšo segmentacijo podatkov o obstoječih in potencialnih strankah, izračun potrebnih kazalnikov za spremljanje uspešnosti poslovanja, koordinacijo poslovanja prek različnih medijev (poslovalnica, posredniki, avtomatski odzivniki, telemarketing, neposredno trženje, POS-terminali...)

#### **4.2.2 Vrste proizvodov nove družbe**

Univerzalna finančna ustanova lahko nudi širok spekter finančnih proizvodov, in sicer zavarovalniških in bančnih ter proizvode investicijskih skladov, pa tudi proizvode, ki so kombinacija navedenih proizvodov. Že v predhodnih poglavjih pa sem omenil, da mora imeti vsaka družba enega ali nekaj ključnih proizvodov, ki pritegnejo stranko.

Z združitvijo prej ločenih dejavnosti finančnih ustanov se pojavijo tudi možnosti ponudbe kombinacije storitev in proizvodov zavarovalnic, bank in investicijskih skladov. Slednji so lahko samostojna enota ali pa delujejo v sklopu skupne finančne ustanove.

Pri univerzalnih finančnih ustanovah je ponudba proizvodov in storitev tesno povezana oziroma odvisna od izbrane prodajne poti. Razlog tiči v dejstvu, da je za prodajo posameznih

finančnih proizvodov potrebna različna raven znanja in vloženega truda, da proizvod lahko prodamo.

Ponudbo kombiniranih finančnih proizvodov lahko razdelimo v tri skupine (Bancassurance in Practice, 2000, str. 9):

- finančni in odplačilni proizvodi,
- depozitni proizvodi,
- standardizirani skupinski proizvodi.

#### 4.2.2.1 Finančni in odplačilni proizvodi

Ti proizvodi so namenjeni zaščiti zavarovanca, da bo ob smrti ali trajni nezmožnosti finančna ustanova dobila vrnjeno posojilo. To se lahko zgodi, če svojci umrlega posojilojemalca niso finančno zmožni vrniti še neodplačanega zneska posojila, kadar finančna ustanova ne more prodati stvari, ki jo je pridobila od posojilojemalca, ki ne more vrniti posojila, ter kadar finančna ustanova s sredstvi od prodane stvari ne more poplačati preostalega zneska posojila.

Navedena tveganja lahko krije mešano življenjsko zavarovanje, za primer smrti in doživetja, kjer je zavarovalna polica zastavljena v korist banke. Zavarovanec v primeru doživetja ne prejeme zavarovalne vsote, ampak se ta izplača banki. Posojilojemalec banki plačuje obresti, pri zavarovalnici pa sklene mešano življenjsko zavarovanje. Zavarovalna vsota je enaka višini odobrenega posojila, trajanje zavarovanja je enako trajanju odobrenega posojila. Prednost zavarovanja je večja, če obstajajo tudi davčne olajšave za sklenjeno življenjsko zavarovanje. Slabost pa je večja zavarovalna premija kot pri klasičnem življenjskem zavarovanju za primer smrti.

Finančna ustanova je izpostavljena finančnemu tveganju in tudi tveganju izgube dobrega imena, ker bi s smrtjo posojilojemalca pridobila njegove stvari in zaradi nadlegovanja svojcev oz. pokojnikove družine. Tudi posojilojemalec si ne želi, da zaradi smrti oziroma invalidnosti ne bi mogel poplačati svojih obveznosti do finančne ustanove.

**Kreditna zavarovanja** zavarovanca še dodatno zavarujejo pred finančnim tveganjem zaradi smrti oziroma invalidnosti. Sklenjena polica življenjskega zavarovanja ima zavarovalno vsoto, ki je enaka znesku posojila. Zavarovalna vsota se nato z odplačevanjem posojila enakomerno zmanjšuje. Ob predčasni smrti posojilojemalca bi bil tako neodplačan del posojila enak zavarovalni vsoti sklenjenega življenjskega zavarovanja. Ob zastavi se zavarovalna vsota izplača banki.

Če je amortizacijski načrt odplačila dolga že vnaprej določen, potem se lahko določi tudi zavarovalna premija, ki je lahko plačana v enkratnem znesku ali v obrokih. Če pa se zneski dolga in časovni roki odplačila dolga prilagajajo strankinim potrebam in so zato neenakomerno razporejeni, se zavarovalna premija obračunava posebej ob vsakem koriščenju odobrenega posojila.

Kadar je sklenitev zavarovanja obvezni del posojila in premija ne temelji na osnovi zdravniškega pregleda, se finančna ustanova zavaruje pred t. i. »negativno selekcijo« z nižjo zavarovalno vsoto.

Pri zavarovanju, ki krije izpad dohodka posojilojemalca zaradi smrti ali invalidnosti, lahko finančna ustanova ob manjših zneskih zavarovalnih premij nudi omenjeno zavarovanje brezplačno, kot del trženjske strategije za pridobitev novih strank, hkrati pa ta strošek prevali na stranko pri višjih obrestih za odplačilo posojila.

Kreditna zavarovanja se lahko ponudijo skupaj s hipotekarnim kreditom, kreditom poslovnim ali fizičnim osebam.

**Pri zavarovanju limita** finančne ustanove ponavadi svojim strankam nudijo možnost negativnega stanja na računu do vnaprej dogovorjene vrednosti. Ponavadi je to dva- ali trikratni znesek mesečnih prihodkov. Stranka ima tako možnost koriščenja kredita neomejen ali omejen čas do določenega zneska dokler prejema mesečne prihodke na račun finančne ustanove. Ob smrti stranke lahko ob negativnem stanju na računu pomaga zavarovanje limita, in sicer na dva načina:

- a) zavarovalno kritje je enako višini uporabljenega kredita in glede na to se plača zavarovalna premija. Pri tem pa je finančna ustanova izpostavljena tveganju, da bo posojilojemalec, ki je slabega zdravja, pred smrtjo povišal znesek izkoriščenega kredita;
- b) zavarovalno kritje je enako največjemu možnemu znesku limita posamezne stranke. Če ob smrti posojilojemalca zavarovalna vsota presega stanje še neodplačanega kredita, potem finančna ustanova vrne dedičem razliko med zavarovalno premijo za plačana zavarovalna kritja in za dejansko izkoriščeno zavarovalno kritje.

Pri zavarovanju limita se zavarovalna premija prilagaja letno glede na starost kreditojemalca. Zavarovalno premijo lahko plačuje ali stranka ali finančna ustanova.

Zavarovanje limita se lahko kombinira skupaj z odobrenim limitom stranke pri izdanih kreditnih karticah in pri nenamenskih kreditih strank.

**Kapitalska odplačila** so posebna oblika odplačevanja kredita, ki je lahko ponujena strankam, ki jim je odobren hipotekarni, potrošniški ali kredit za izobraževanje ali kredit za poslovne namene. Stranka namreč plačuje finančni ustanovi samo stroške obresti. Hkrati pa sklene življenjsko zavarovanje, katerega zavarovalna vsota in zavarovalna doba sta enaki višini in obdobju trajanja kredita.

Ti proizvodi so še posebej zanimivi, če so življenjskim zavarovanjem priznane davčne olajšave in če so obrestne mere na kredite, ki so odplačani z življenjskim zavarovanjem, nižje kakor obrestne mere običajnih kreditov.



Zavarovalna premija za takšna zavarovanja je višja od premije pri kreditnem zavarovanju in zavarovanju limita, saj je finančna ustanova poleg tveganja smrtnosti izpostavljena še znatno višjemu naložbenemu tveganju, ki ga ima zaradi dolgoročnosti vrnitve glavnice kredita. Za kreditojemalca se skupni strošek naj ne bi preveč razlikoval.

#### 4.2.2.2 Depozitni proizvodi

Namen takšnih kombiniranih proizvodov je pritegniti čim več vlagateljev, da odprejo račun pri banki. Finančna ustanova zahteva za zagotovitev zavarovalnega kritja vsaj minimalni polog na račun. Eden možnih proizvodov je nezgodno zavarovanje za primer smrti (z omejitvami pri starosti in višini kritja), kjer zavarovalno premijo plačuje finančna ustanova. Višina zavarovalnega kritja je mnogokratnik denarnega stanja na računu. Ob varčevalčevi smrti mu pripada pripadajoča zavarovalna vsota.

Tabela 31: Primer varčevalne in zavarovalne sheme

Denarno stanje (v SIT)	Mnogokratnik	Zavarovalna vsota za primer smrti varčevalca
Do 500.000	1	Denarno stanje
500.000-1.000.000	2	2 x denarno stanje
Nad 1.000.000	3	3 x denarno stanje vendar največ do 5.000.000 SIT

Vir: Bancassurance in Practice, 2000, str. 13

#### 4.2.2.3 Sheme namenskega varčevanja

Če je stranka vključena v varčevalni načrt finančne ustanove, s pomočjo katerega bo privarčevala vnaprej znan znesek denarja, lahko finančna ustanova ponudi tudi ustrezno zavarovanje zaradi predčasne smrti ali invalidnosti varčevalca. Stranka sklene zavarovanje, pri katerem se zavarovalna vsota in s tem zavarovalna premija zmanjšujeta, dokler stranka ne privarčuje nameravanega zneska.

Če nameravan privarčevani znesek ni vnaprej določen, finančna ustanova določi zavarovalno kritje kot mnogokratnik povprečnega stanja denarnih sredstev na računu v nekaj zadnjih mesecih. S tem se zmanjša tveganje negativne selekcije. Vseeno pa obstaja možnost, da bo stranka povečala stanje na računu in si tako ob zavarovalnem primeru zagotovila povečano zavarovalno kritje. Kot depozitno zavarovanje je možno tudi nezgodno zavarovanje za primer smrti, kjer so zaradi zaščite finančne ustanove postavljene meje glede starosti in višine zavarovalnega kritja.

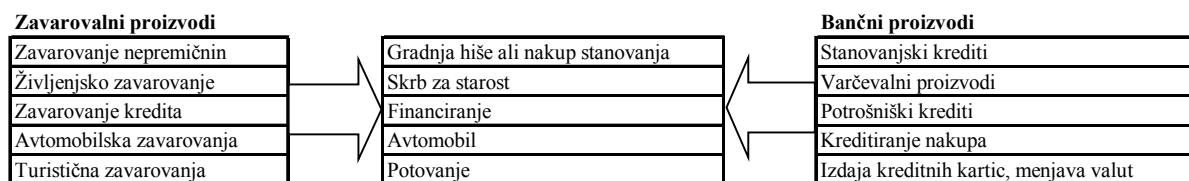
#### 4.2.2.4 Investicijski proizvodi

Ti proizvodi nimajo nobene značilnosti zavarovalniških proizvodov in so značilni za bančne ustanove in investicijske sklade, vendar v nekaterih uživajo davčne olajšave, če jih ponujajo zavarovalniške družbe.

#### 4.2.2.5 Skupinski proizvodi

Ti proizvodi imajo enake značilnosti kot zgoraj navedeni posamezni proizvodi, od njih se razlikujejo le po tem, da je zavarovanje sklenjeno na skupinski zavarovalni polici ter da je zavarovalna premija za posameznega zavarovanca nižja, kot bi bila pri individualni zavarovalni polici. Proizvodi na skupni polici naj bi bili enostavni in razumljivi čim širšemu krogu ljudi.

Slika 18: Primeri skupinskih zavarovanj:



Vir: Kern, 1999, str. 131

Na skupinski zavarovalni polici je tako lahko na primer zavarovanje nepremičnin (stanovanja ali hiše) ter zavarovanje stanovanjskih premoženj.

#### 4.2.2.6 Ostali zavarovalniški proizvodi

Univerzalne finančne ustanove lahko prodajajo življenjska (ki so zaenkrat v praksi veliko bolj razširjena v povezavi z naložbenimi proizvodi) in premoženjska zavarovanja. Zavarovanja in nevarnosti, ki jih krijejo, lahko razvrstimo v **življenjska zavarovanja**. Možna so enkratna ali mesečna oz. letna vplačila premije z različnimi obsegi zavarovalnega kritja. **Rentna zavarovanja** so lahko z enkratnim ali mesečnimi izplačili rente. **Zdravstvena zavarovanja** nudijo kritje za zdravstvene storitve in proizvode z različnimi širinami kritja, zavarovanje za nadomestilo izgube dohodka med obdobjem zdravljenja in po njem. **Zavarovanje stroškov nege** lahko pomaga pri kritju stroškov vzdrževanja za delo nesposobnega delavca na domu ali v pristojni ustanovi. **Pokojninska zavarovanja** so lahko v obliki vplačil posameznika ali vplačil delodajalca v individualni ali skupinski shemi pokojninskega varčevanja oziroma zavarovanja. Kritje škode zaradi poškodb na delovnem mestu lahko zagotovimo z **zavarovanji plačnih dodatkov**. To so nezgodna zavarovanja z enkratnim izplačilom zavarovalne vsote zaradi nesreče ali smrti na delovnem mestu, rentna zavarovanja, kritje stroškov izobraževanja zaposlenčevih potomcev, kritje stroškov pogreba zaposlenega. **Zavarovanje nege na domu** je novejša oblika zavarovalnih kritij za starejše osebe oziroma osebe z zmanjšano možnostjo gibanja zaradi bolezni, nesreče ali drugih dejavnikov. **Zavarovanja z naložbeno komponento** (t. i. unit-link« proizvodi): kombinacija zavarovalniških in investicijskih proizvodov; del zavarovalne premije se nalaga v vzajemne sklade, pri čemer zavarovanec prevzame tveganje za naložbeni del premije (zavarovalna vsota ob dospelju je tako odvisna od nihanja vrednosti vzajemnega sklada, v katerem je naložen del zavarovalne premije in se tako razlikuje od klasičnih zavarovanj, kjer je zavarovalna vsota ob

dospetju zavarovalne police življenjskega zavarovanja znana že ob sklenitvi življenjskega zavarovanja).

Med premoženjskimi zavarovanji so najznačilnejša **zavarovanja stanovanjskih nepremičnin in premičnin**, ki nudijo kritje pred nevarnostmi zaradi splošne odgovornosti, kraje, požara, razbitega stekla, naravnih nesreč, pomoč na domu in vandalizem. Možne so kombinacije zavarovanj z dodatnimi kritji za nevarnosti, povezane z nepremičninami, kakor tudi povezane ugodnosti (odbitne franšize pri kritju škode, popusti za uporabo naprav, ki preprečujejo škodo zaradi električnega udara, možnost dodatnih kritij nevarnosti za dragocene stvari, pravna zaščita).

Med premoženjskimi (oziroma splošnimi) zavarovanji so zelo razširjena **avtomobilska zavarovanja**, kamor spadajo zavarovanja avtomobilske odgovornosti, zavarovanje avtomobilskega kaska (polni kasko in dodatne nevarnosti), zavarovanje voznika motornega vozila. Za posameznike, ki jim je prodaja zavarovanj prek bank v prvi vrsti najbolj namenjena, so primerna še **zavarovanja plačilnih sredstev**, kjer je krita škoda zaradi izgube, kraje plačilnih sredstev in uradnih dokumentov, zavarovanje zlorabe plačilnih sredstev ter nadomestitev ključev, ključavnic in ponovna izdaja dokumentov, ki so bili poškodovani oziroma ukradeni ob kraji plačilnih sredstev. **Zavarovanje pravne zaščite** nudi pravno zastopanje zavarovanca ob zapletenih zavarovalnih primerih, ki se rešujejo na sodiščih doma in v tujini. Podobno je **zavarovanje asistence**, ki pomeni nudenje telefonske pomoči 24 ur na dan ob škodi doma in v tujini. **Turistična zavarovanja** pa krijejo škodo na potovanjih, splošne odgovornosti zavarovanca za škodo, povzročeno tretji osebi, zavarovanje odpovedi turistične ponudbe.

### 4.2.3 Vzpostavljanje odnosov s strankami

Univerzalna finančna ustanova mora izbrati tisto kombinacijo finančnih proizvodov, ki bodo zadovoljili potrebe predvsem obstoječe baze strank, v prihodnosti pa tudi potrebe novih strank. Za uspešno prodajo mora biti zato obstoječa baza podatkov usmerjena predvsem na prepoznavanje skupin strank s podobnimi značilnostmi in potrebami glede finančnih proizvodov.

Najosnovnejša delitev obstoječih strank je lahko glede na demografske lastnosti (spol, starost...), zakonski stan, mesečne prihodke oziroma vrsto poklica, strukturo finančnih proizvodov, ki jih stranka že uporablja, lastništvo nepremičnin, število otrok, kraj bivanja, trajanje pripadnosti finančni ustanovi, dosedanje izpolnjevanje finančnih obveznosti do finančne ustanove in drugo.

S kombinacijo prepoznanih lastnosti lahko obstoječe stranke razdelimo v več skupin, in sicer:

- potrošniki ali varčevalci: na podlagi preteklega poslovanja lahko ugotovimo, ali je stranka redni varčevalec ali pa je bolj naklonjena potrošnji in večkrat izkoristi (ali prekorači) dovoljene limite pri poslovanju;

- konzervativna ali avanturistična: ali stranka varčuje zgolj v obliki navadnih oziroma vezanih depozitov ali se odloča tudi za bolj tvegane oblike naložb (vrednostni papirji, investicijski skladi...);
- stranke na daljavo ali obiskovalci: ali so stranke bolj naklonjene uporabi modernih plačilnih instrumentov, ki omogočajo »poslovanje na daljavo«, ali obiskovanju poslovalnic;
- lojalne ali nelojalne: lojalne stranke lahko delimo na tiste, ki so zaradi svoje dolgoletne lojalnosti eni finančni ustanovi posebej obravnavane, in na tiste, ki niso naklonjene menjavi ponudnika finančnih storitev, predvsem zaradi zapletenosti in težav, ki ob tem nastopijo-pri slednjih je prisotna visoka stopnja inercije, kar pomeni, da bodo še naprej ostale dolgoletne stranke, če le ne bodo imele pri poslovanju s finančno ustanovo večjih neprijetnosti; nelojalne stranke ponavadi zahtevajo visoko kvaliteto storitev in zapletene finančne proizvode in zato neprestano iščejo najboljšega ponudnika.

### **Model življenjskega cikla**

Model življenjskega cikla predvideva, da univerzalna finančna ustanova spremlja obstoječe in nove stranke na njihovi življenjski poti in jim nudi celovito ponudbo tistih finančnih proizvodov, ki jih glede na njihove razmere potrebujejo. Osnovna delitev glede na življenjsko obdobje bi lahko bila mladoletni, samski, poročeni, družine z otroki in starejši.

Pri delitvi v navedene skupine je upoštevana predpostavka, da pomembnejši dogodki v življenju posameznika vzpodbudijo potrebo po finančnih proizvodih. Zato je pomembno za finančno ustanovo, da prepozna te ključne trenutke in pravočasno ponudi ustrezno kombinacijo proizvodov in storitev.

Skupino mladoletnih lahko delimo v dve podskupini. Prva podskupina so »otroci«, kamor spadajo mladi do 10. leta starosti. V tej fazi je pomembno vzpostaviti z otroki dolgoročne odnose. Pri tem imajo v nakupni fazi pomembno vlogo starši oziroma stari starši, ki sprejemajo nakupne odločitve. Zanimivi so predvsem varčevalni bančni proizvodi, dolgoročno varčevanje v investicijskih skladih in nezgodna zavarovanja. Druga podskupina so »najstniki«; v tej fazi imajo mladoletniki že prve izkušnje s služenjem denarja, pri čemer se že deloma sami odločajo o varčevanju oziroma vlaganju sredstev. Zanimivi proizvodi so podobni kot pri prejšnji podskupini, zaradi poslovanja z denarjem pa lahko mladoletniki uporabljajo tudi plačilne kartice.

Skupino samskih lahko delimo v podskupini »študentje in mladi«: že lahko začnejo prejemati sredstva, ki so jih za njihov študij varčevali njihovi starši ali stari starši. V nasprotnem pa lahko predvsem banke izkoristijo možnost za pridobivanje dolgoročnih strank s študentskimi krediti. Študentje so lahko tudi zelo zahtevne stranke, ki izbirajo najboljšega ponudnika finančnih proizvodov. Druga podskupina so mladi, ki bi jih lahko označili kot podskupina »prva zaposlitev«: pojavljajo se potrebe po dolgoročnem vlaganju sredstev in dolgoročnih zavarovanjih. Ključni proizvodi so tako bančni krediti (stanovanjski, hipotekarni), življenjska

zavarovanja, zavarovanja pred izgubo prihodkov oziroma odplačila dolga ali hipoteke zaradi bolezni ali izgube službe ter različne vrste zavarovanj premoženja (avtomobilska, stanovanjska).

Skupina poročenih se ponavadi prvič sooča s skupnim nakupom nepremičnine, kar pomeni, da ji lahko univerzalna finančna ustanova poleg kreditnih aranžmajev ponudi tudi ustrezna zavarovanja, kot so zavarovanja nepremičnin, zavarovanja stanovanjskih premičnin, zavarovanje kredita ter različne oblike življenjskih zavarovanj, med katerimi so najprimernejša skupinska zavarovanja, kjer sta oba zakonca zavarovana ob nižjem plačilu premije, kot bi jo plačevala, če bi bila zavarovana vsak posebej.

Skupina družine z otroki je glede na potrebe po finančnih proizvodih povezana s predhodno skupino. Financiranje naložb v nepremičnine in avtomobile je dopolnjeno z različnimi oblikami nezgodnih in življenjskih zavarovanj, kjer že sedaj nekatere zavarovalnice v Sloveniji nudijo ob sklenjenem skupinskem življenjskem zavarovanju dodatne ugodnosti ob rojstvu otroka (nakazilo denarnega zneska na račun otroka je odvisno od višine zavarovalne vsote zavarovanih staršev). Starši lahko začnejo že ob rojstvu otroka varčevati ali nalagati sredstva za otrokove finančne potrebe, ko bo odrasel. Naložbeno zanimive oblike so tako na primer mesečno nalaganje sredstev v investicijske sklade, ki prinašajo višje donose kot bančne vloge, ob tem pa se na dolgi rok (več kot 10 let) tudi ublaži učinek nihanja tečajev na trgu vrednostnih papirjev. Sorodna oblika varčevanja in nalaganja sredstev so tako življenjska zavarovanja z naložbeno komponento, kjer so otroci oziroma starši življenjsko zavarovani, hkrati pa se del sredstev nalaga v donosnejše oblike naložb (npr. vzajemni skladi). Življenjsko in nezgodno zavarovanje otrok je lahko dopolnjeno z možnostjo, da zavarovalna vsota (to je kritje) raste z otrokovo starostjo, ker se s tem povečujejo tudi zavarovalna tveganja. To pomeni, da je zavarovalna premija ob rojstvu nižja in s starostjo raste, kar je ugodno za mlade družine, ki se ob rojstvu otroka soočajo z mnogimi stroški ter tako povečajo zanimivost zavarovanj za mlade družine.

Kot je bilo že uvodoma omenjeno, so spremembe v življenju glavni razlog, da človek začuti potrebo po posameznih finančnih proizvodih. Takšna sprememba je lahko ločitev, ko so potrebna finančna sredstva, da lahko eden od partnerjev poplača obveznosti do drugega. Zaradi tega je možno sklepanje novih individualnih zavarovalnih polic, kajti nekdanja partnerja ponovno potrebujeta finančne proizvode, ki so namenjeni skupini samskih. Smrt partnerja vpliva na dohodke družine, če pokojni ni imel sklenjenih ustreznih polic življenjskega zavarovanj in je zato lahko za sorodnike precejšen finančni zalogaj; možne so različne oblike bančnega financiranja. Prejem zapuščine vpliva na precejšno povečanje sredstev. Glede na poznavanje nagnjenja k tveganju prejemnika zapuščine mora zato finančna ustanova ponuditi ustrezne naložbene oblike (od vezanih vlog kot najvarnejše oblike do naložb v investicijske sklade oziroma vrednostne papirje kot bolj tvegane oblike naložb). Skrbništvo nad otroki, ga ob smrti obeh staršev prevzamejo sorodniki je finančno lažje breme ob sklenejni polici življenjskega zavarovanja. Nesrečen dogodek v življenju posameznika je tudi izguba službe, pri čemer je v pomoč zavarovanje izgube službe. To zavarovanje je večkrat potrebno pri najemu kreditov in hipotekarnih kreditov. Pri selitvi v novo stanovanje

ali hišo so ponavadi potrebna dodatna finančna sredstva za nakup večje nepremičnine in tudi nova zavarovanja nepremičnin in stanovanjskih premičnin. Obdobje po odplačilu dolgoročnih kreditov ali hipotek pomeni, da ima posameznik zaradi odplačanih obveznosti na razpolago več sredstev za naložbe v sklade delnic oziroma varčevanje v pokojninskih ali vzajemnih skladih. Enako se zgodi, ko se otroci osamosvojijo in odidejo od doma. Starši imajo zato na razpolago več sredstev, ki jih lahko skuša finančna ustanova izkoristiti s ponudbo varčevalnih, naložbenih ali zavarovalniških proizvodov.

Za ponudbo finančnih proizvodov je za finančno ustanovo nujno, da spremlja enkratne dogodke svojih strank, kot so ustanovitev ali propad lastnega podjetja, dedovanje večje nepremičnine, dobiček na loteriji ali prodaja lastniškega deleža v podjetju.

Na finančno stanje posameznika pa lahko vplivajo zunanji dejavniki, ki spremenijo osebni proračun, in sicer gibanje vrednosti delnic na trgu vrednostnih papirjev, stečaj delodajalca, menjava vlade oziroma ekonomskih razmer v državi, gibanje obrestnih mer in drugo.

Skupino starejši bi lahko razdelili v dve podskupini. Prva je t. i. podskupina »pred upokojitvijo«: v zadnjem delovnem obdobju pred upokojitvijo si skušajo zamudniki še zagotoviti sredstva za dodatno pokojnino. Za to so primerna do desetletna rentna ali življenjska zavarovanja. Začenja se tudi obdobje varčevanja za vnuke oziroma vnukinje. Druga podskupina so t. i. »upokojenci«: koristno je predvsem zavarovanje zdravstvene nege, še posebej za tiste, ki bivajo v domovih za starejše občane; primerne so tudi vse oblike zdravstvenih zavarovanj; nekateri se iz večjih stanovanj oziroma hiš selijo v manjša stanovanja, kar omogoča finančni ustanovi, da ponudi stranki primerne naložbene ali zavarovalniške proizvode.

#### **4.2.4 Izbira prodajne poti**

Vrsta prodajne poti, ki jo uporablja finančna ustanova, vpliva na oblikovanje finančnih proizvodov in njihovo ceno ter na način njihove predstavitve in odzivnosti na trgu.

Nekatere univerzalne finančne ustanove so poskušale na trg vstopiti z enostavnimi proizvodi, ki se množično prodajajo, a imajo manjše stopnje donosnosti. Večje stopnje donosnosti so možne le ob prodaji kompleksnejših zavarovalnih proizvodov.

Univerzalne finančne ustanove lahko uporabljajo različne prodajne poti: profesionalne posrednike, posebne svetovalce, zaposlene posrednike, uslužbence univerzalne finančne ustanove, posredniške agencije, neposredno trženje, telemarketing in medmrežje.

Profesionalni posredniki imajo z univerzalno finančno ustanovo posredniško pogodbo in so plačani zgolj glede na ustvarjeni promet. Zaradi tega so lahko ob ustreznem izobraževanju, nadzoru in motivaciji zelo učinkoviti ob relativno nizkih stroških. Tudi kvaliteta storitev je zaradi obnovitve zavarovalnih polic, popustov za večletne popuste ter ostalih dodatkov k plači

zaradi kvalitete storitve, lahko zelo visoka. Pri profesionalnih posrednikih se lahko pojavi dvom v njihovo zaposlitev, saj morda ne delajo povsem v interesu finančne ustanove, še posebej če je motivacijski sistem napačno zastavljen. Tako se lahko prodaja veča na račun slabše kvalitete storitev.

Posebni svetovalci so ponavadi strokovni sodelavci, ki so zaposleni pri zavarovalniškem partnerju univerzalne finančne ustanove in pomagajo pri prodaji zavarovalniških proizvodov. Za svoje delo prejemajo plačilo pri zavarovalnici in dodatek glede na prodajo, ustvarjeno pri univerzalni finančni ustanovi. Njihovo delo je bolj usmerjeno na skupinska zavarovanja in na zavarovanja pravnih oseb.

Zaposleni posredniki imajo skoraj povsem enake značilnosti kot profesionalni. Od slednjih se razlikujejo po tem, da njihovo plačilo temelji na plači, prejemajo pa še dodatek k plači glede na uspešnost pri prodaji. Finančne ustanove naj bi se s tem izognile slabemu ugledu, ki so ga pridobile zaradi profesionalnih posrednikov, ki so večjo prodajo dosegali na račun slabše kvalitete storitev.

Uslužbenci univerzalne finančne ustanove naj bi se posvečali predvsem enostavnejšim bančnim in zavarovalniškim proizvodom ter proizvodom investicijskih skladov. Pri prodaji so omejeni z delovnim časom in s številom strank, ki med delovnim časom obiščejo poslovalnico.

Uslužbencem lahko pri prodaji kompleksnejših proizvodov pomagajo tudi finančni svetovalci, zaposleni v univerzalni finančni ustanovi. Uslužbenci s stranko, ki bi rada zahtevnejšo finančno storitev, zgolj vzpostavijo stik in jo napotijo k finančnim svetovalcem. Le-ti lahko delujejo v poslovalnici in na terenu v t. i. premičnih pisarnah. Če so uslužbenci dejavni usmerjevalci zahtevnejših strank k profesionalnim posrednikom, posebnim svetovalcem ali zaposlenim posrednikom, so lahko prodajni rezultati bistveno izboljšani.

Prednost posredniških agencij je, da ponujajo zahtevnejše zavarovalniške proizvode ne samo od enega pogodbenega zavarovalniškega partnerja, ampak od več zavarovalniških hiš.

Neposredno trženje poteka prek oglasov, oglasne pošte na dom in telefonske ponudbe. Primerno je za prodajo zelo enostavnih finančnih proizvodov, ki so razumljivi brez dodatnih pojasnjevanj.

Slika 19: Povezava med zahtevnostjo proizvoda, stopnjo donosnosti proizvoda, prodajnimi potmi, stopnjo zahtevanega izobraževanja prodajalcev in stroški prodaje

stopnja donosnosti in obseg stroškov	visok	<b>Bančni avtomati, uslužbenci</b>	nezgodna zavarovanja <b>Enostavni proizvodi:</b> kreditni in kreditna zavarovanja odpiranje bančnih računov "unit-link" proizvodi rentna zavarovanja	obseg potrebnega izobraževanja prodajnega osebja	visok
		<b>Uslužbenci</b>	<b>Navadni proizvodi:</b> investicijski skladi hipotekarni krediti in zavarovanja		
		<b>Zaposleni posredniki</b>	<b>Zahtevni proizvodi in kupci</b> hipotekarni krediti in zavarovanja pokojninska zavarovanja		
		<b>Posebni svetovalci</b>	<b>Kompleksni proizvodi</b> skupinska pokojninska zavarovanja upravljanje premoženja		

Vir: Bancassurance in Practice, 1999, str. 17

Prednost različnih prodajnih poti je v lažji dostopnosti strank do celotnega spektra finančnih proizvodov. Univerzalna finančna ustanova pa lahko s svojimi proizvodi pokriva več tržnih segmentov.

Slika 20: Razdelitev odgovornosti med posameznimi prodajnimi potmi

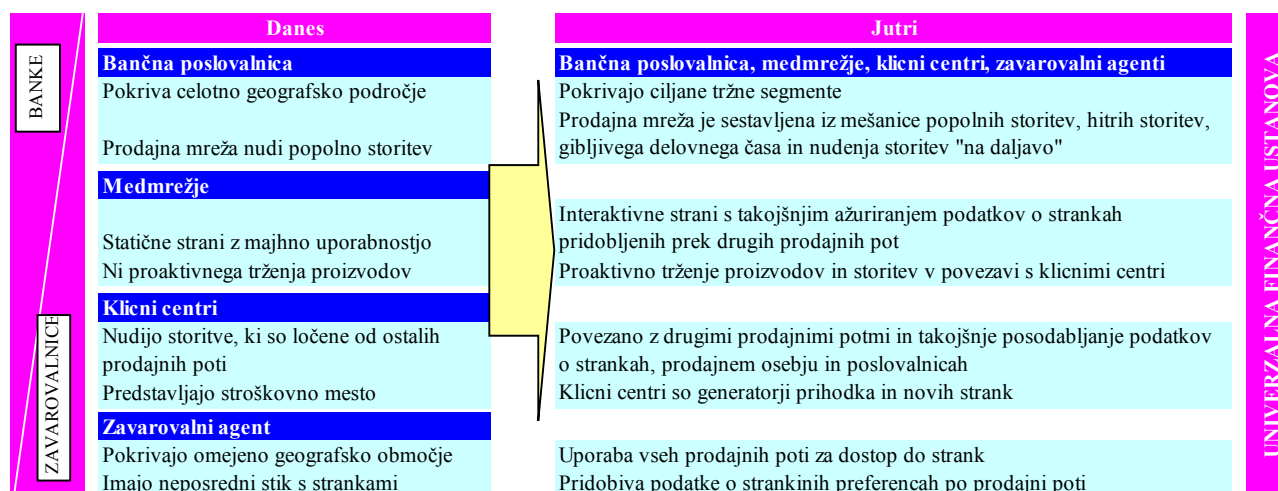


Vir: Bancassurance in Practice, 1999, str. 18

Pri uporabi različnih prodajnih poti lahko pride do nesporazumov med prodajalci, zato mora univerzalna finančna ustanova poskrbeti, da je vsem prodajalcem jasno, kateri proizvodi se prodajajo po posameznih prodajnih poteh, da je motivacija zaposlenih znotraj posamezne prodajne poti za sodelovanje. Vodje podružnic morajo neprestano vzpodbujati sporazumevanje zaposlenih na posameznih prodajnih poteh, upoštevati morajo kulturne razlike med zaposlenimi na različnih prodajnih poteh in zasledovati osebne cilje prodajnega osebja. Za uspešno delovanje prodajnega osebja morajo biti jasno določene vloge in cilji vseh členov v prodajni verigi in vzpostavljena odločna zavezanost vodij prodajnih poti k doseganju ciljev.



Slika 21: Trenutno in predvideno stanje na področju prodajnih poti pri celoviti ponudbi finančni proizvodov



Vir: Hislop, 2002, str. 9

Predvidevamo, da se bo trženje finančnih proizvodov preusmerilo iz sedanje navzkrižne prodaje finančnih proizvodov, ki je usmerjena na proizvode na strankam prilagojeno navzkrižno kupovanje finančnih proizvodov. To pomeni, da bodo morale univerzalne finančne ustanove prepoznati strankine potrebe po finančnih proizvodih prek optimalne prodajne poti.

## 4.2.5 Vloga prodajnega osebja in sistemi nagrajevanja

### 4.2.5.1 Cilji sistemov nagrajevanja

Načini nagrajevanja prodajnega osebja oziroma motivacijski načrti so eden od ključnih elementov uspešnega poslovanja univerzalne finančne ustanove. S tem lahko vzpodbujamo zaposlene, da delujejo v skladu s pričakovanji vodstvenih kadrov.

Glavno načelo za doseganje zastavljenih ciljev posameznika in organizacije je plačilo glede na dosežen rezultat. V univerzalni finančni ustanovi so nagrajeni uslužbenci v poslovalnicah, posredniki (če jih univerzalna finančna ustanova uporablja) in različne ravni menedžmenta v poslovalnicah. Motivacija je še posebej pomembna za prodajno osebje na terenu, njegova samodisciplina je ključna za uspeh.

Preden se univerzalna finančna ustanova odloči za način oblikovanja sistema nagrajevanja, mora premisliti o tem, da bo sistem nagrajevanja izrazito vplival na obseg prodaje, stroške, dobičkonosnost, produktivnost in na kvaliteto storitve. Sistem nagrajevanja bo vzpodbujal in preprečeval nekatera ravnanja prodajalcev ter bo vzrok za prihod novih sodelavcev in/ali odvrčanje že zaposlenih; zato je izredno pomembno, da se uspe vzpostaviti takšno stanje, da bodo pravi ljudje na pravih delovnih mestih z ustreznimi znanji in za ustrezno plačilo.

Menedžment mora razmišljati, kakšno stanje želi s sistemom nagrajevanja ustvariti v prihodnosti. Predvsem pa mora biti pred uvedbo sistema nagrajevanja le-ta vsakemu zaposlenemu osebno razložen.

Cena finančnih proizvodov naj bi vedno pokrivala njihove stroške. Nizki stroški pomenijo za družbo večjo stopnjo donosnosti in nižjo ceno za stranke. Na drugi strani pa nižja cena pomeni nižji dohodek prodajalcem, ki zato poiščejo drugo zaposlitev. To pa lahko pomeni za družbo višje stroške (večji stroški kadrovanja, izobraževanja itd.) in posledično nižjo stopnjo donosnosti.

Univerzalna finančna ustanova mora sistem nagrajevanja ustvariti tako, da bo zagotavljal doseganje finančnih ciljev družbe. Zato morajo biti za prodajo donosnejših proizvodov namenjene višje provizije kot za manj donosne proizvode.

#### 4.2.5.2 Nagrajevanje uslužbencev univerzalne finančne ustanove

Uslužbenci so nagrajeni glede na delež udeležbe v procesu prodaje finančnih proizvodov oziroma glede na to, ali so pridobili informacije o morebitnih potencialnih strankah.

Ob prodaji finančnih proizvodov v poslovalnici uslužbenci naj ne bi dobili posebnih provizij, saj imajo enostavni finančni proizvodi, ki jih prodajajo, nizke stopnje donosnosti in ne zahtevajo posebnega navora pri prodaji. Lahko pa se glede na njihovo uspešnost pri prodaji različnih finančnih proizvodov poveča njihova osnovna plača. Če finančni svetovalci, zaposleni pri univerzalni finančni ustanovi, prodajajo zahtevnejše proizvode, potem jim poleg plačila pripada tudi vsa provizija, povezana s prodajo.

Če uslužbenci univerzalne finančne ustanove zgolj pridobijo potencialno stranko in jo usmerijo k finančnemu svetovalcu ali specializiranemu posredniku, potem se provizija deli v vnaprej določenem razmerju, kar je odvisno od zahtevnosti prodanega proizvoda.

Primer delitve provizije od prodaje zavarovanja: prodajnemu posredniku 50 % provizije in univerzalni finančni ustanovi pripada 50 %. Slednji dajo polovico svoje provizije še zaposlenim, druga polovica pa ostane družbi. Med zaposlenimi se provizija deli še na uslužbenca, ki je pridobil stranko (15 %) in nagrada skupini, ki ji uslužbenec pripada (10 %).

Navedena struktura ima prednosti, saj finančno nagrado dobi uslužbenec, ki je pridobil stranko in vodstvo ter sodelavci, ki so sodelovali pri prodaji. Del nagrade ostane kot finančni prispevek poslovalnice k poslovnemu rezultatu družbe.

Skupinske nagrade so primernejše, kadar je prispevek posameznika težko opredeliti oziroma je zelo odvisen od skupinskega dela.

## SKLEP

Težnje po povezovanju finančnih ustanov so se v zadnjih letih v svetovnem in evropskem merilu razmahnile. Uveljavila sta se dva izraza, ki najbolj odražata povezovanje finančnih ustanov. Koncept »allfinanz« predstavlja najbolj obsežnejši možen način povezovanja finančnih ustanov, ki ima za cilj celovito zadovoljevanje strankinih potreb po finančnih proizvodih in storitvah.

Zaradi velike uveljavitve v praksi pa se je najbolj uveljavil koncept »bancassurance« oziroma bančno zavarovalništvo, ki se nanaša na vstopanje bank v zavarovalniški sektor in s tem povezano nudenje zavarovalnih storitev svojim strankam. Bančno zavarovalništvo je poslovna strategija, ki jo večinoma začenjajo banke, katerih cilj je povezava bančnih in zavarovalnih dejavnosti znotraj ene družbe in nudenje storitev strankam.

Povezovanje zavarovalnic z drugimi finančnimi ustanovami je bilo v zadnjih letih največkrat izvedeno v obliki sporazumov o posredovanju, kjer je zavarovalnica opravljala storitve za bančne stranke in v obliki lastne zavarovalnice, ki jo ustanovi banka.

Bančne zavarovalnice so bile predvsem v sredozemskih državah (Francija, Španija, Portugalska) tržni vodje na področju življenjskih in pokojninskih zavarovanj, in tu v posameznih državah dosegajo že do 40-odstotni tržni delež. To ni bilo samo posledica večje učinkovitosti razvejane mreže prodajnih poti in obširne baze podatkov o strankah, ampak tudi velike prepoznavnosti blagovnih znamk, usmerjenosti k zadovoljevanju strankinih potreb po finančnih proizvodih ter učinkovitih baz podatkov o obstoječih strankah finančnih ustanov. Prav tako se je čutil vpliv na večjo prodajo zaradi davčnih olajšav za mešane bančne in zavarovalniške proizvode. Na področju premoženjskih zavarovanj bančne zavarovalnice dosegajo bistveno manjše tržne deleže. V sredozemskih državah imajo tako največ okoli 10-odstotne tržne deleže. To gre pripisati predvsem bistveno zahtevnejši naravi proizvodov premoženjskih zavarovanj.

Število finančnih ustanov se na slovenskem finančnem trgu od leta 1997 zmanjšuje. Za slovenski finančni trg je značilna visoka koncentracija. Konec leta 2001 je bil delež bilančne vsote največje banke v bilančni vsoti vseh bank 34,6 %. Delež zbrane premije največje zavarovalnice pa je konec leta 2001 znašal 42,3 % celotne zbrane premije zavarovalnic. Zavarovalni trg tako obvladujejo tri skupine, ki so oblikovane okoli Zavarovalnice Triglav, d.d., Zavarovalnice Slovenica, d.d. in Zavarovalnice Maribor, d.d. Visoka koncentracija je značilna tudi med vzajemnimi skladi.

Zakonodaja, ki v evropskih državah ureja povezovanje finančnih ustanov, se nenehno spreminja in sicer v skladu s smernicami Evropske unije. Države skušajo še ohraniti določeno stopnjo samostojnosti na področju vodenja makroekonomske politike, rezultat tega pa so številne omejitve na področju finančnih storitev, posebej na področju neposrednih in portfeljskih naložb, ter ovire ob ustanavljanju tujih finančnih ustanov.

Na področju zakonodajne ureditve pri povezovanju finančnih ustanov obstajajo tri glavna področja ureditve, in sicer proizvodnja finančnih proizvodov, prodajne poti in lastništvo.

V državah Evropske unije ter na Japonskem in v Združenih državah Amerike je bankam prepovedano ukvarjanje s proizvodnjo zavarovalniških proizvodov in obratno. Najpogostejša oblika nadzora nad poslovanjem finančnih ustanov je takšna, da so banke in trg vrednostnih papirjev pod nadzorom skupnega organa, medtem ko je zavarovalni trg urejen ločeno.

V večini evropskih držav je prodaja bančnih in drugih naložbenih proizvodov prek zavarovalnic prepovedana. Pogojno je dovoljena v treh državah, kar pomeni, da jih lahko v zavarovalnicah prodajajo le v povezavi z zavarovalniškimi proizvodi. V državah, kjer lahko zavarovalnice prodajajo tudi druge finančne proizvode, se zavarovalnice štejejo zgolj za posrednike in so banke odgovorne za vsebino bančnih proizvodov, ki jih v zavarovalnicah prodajajo bančni svetovalci oziroma zavarovalniški uslužbenci, ki jih je izobrazila banka.

Prodaja zavarovalniških proizvodov prek bank oziroma drugih posrednikov je možna v obliki posredniških agentov, ko bančni uslužbenci samo prepoznajo potrebe bančnih strank po zavarovalniških proizvodih in napotijo stranke k zavarovalniškemu svetovalcu, ki vodi postopek prodaje do sklenitve zavarovalne police, ter neposredna prodaja, ko bančni uslužbenci sklepajo z bančnimi strankami zavarovalne pogodbe.

Posredovanje pri prodaji zavarovalniških proizvodov prek bank je v evropskih državah omejeno oziroma pogojno dovoljeno, medtem ko je bančnim uslužbencem prepovedano sklepati zavarovanja, kajti vsa zavarovalniška tveganja morajo oceniti zavarovalniški strokovnjaki. Pogojno je dovoljeno sklepanje zavarovanj v nemških, nizozemskih, italijanskih in danskih bankah. Posredovanje pri prodaji zavarovalniških proizvodov prek drugih posrednikov je v večini evropskih držav dovoljeno.

Lastniška udeležba bank v zavarovalnicah je skoraj v vseh opazovanih evropskih državah dovoljena. V posameznih evropskih državah so omejitve pri pridobitvi večinskih deležev bank v zavarovalnici.

Omejitev zavarovalnic pri naložbah v banke je odvisna od vrste financiranja, ali gre za t. i. »prosta sredstva« s katerimi lahko zavarovalnica prosto razpolaga, ali gre za t. i. »povezana sredstva«, ki izhajajo iz zavarovalno-tehničnih rezervacij zavarovalnice. Zavarovalnice imajo še posredne in neposredne omejitve pri nalaganju sredstev. Neposredne omejitve se nanašajo na zavarovalniško zakonodajo v posamezni državi, ki omejuje višino lastniškega deleža banke v zavarovalnici, in posredne omejitve, ki se nanašajo na omejitve pri naložbeni politiki zavarovalnice. Nalaganje prostih sredstev v lastniške deleže bank ni omejeno v nobeni od opazovanih evropskih držav. V posameznih državah pa obstajajo omejitve pri naložbeni politiki zavarovalnic. Nalaganje povezanih sredstev v banke je v evropskih državah bistveno bolj omejeno. Omejitve so pri neposrednem in posrednem nalaganju sredstev.

Skupna vlaganja bank in zavarovalnic v skupno družbo, ki upravlja premoženje, so dovoljena v vseh opazovanih evropskih državah, razen na Irskem, kjer zavarovalniški nadzorni organi tega ne dovoljuje.

Ustanavljanje finančnih konglomeratov, kjer ena vrhovna (holdinška) družba prek lastniških deležev obvladuje banke in zavarovalnice, je zaradi izogibanja bančnemu in zavarovalniškemu nadzoru ter v nekaterih primerih tudi davčnemu, podvrženo dokaj omejevalnemu nadzoru, ki se kaže predvsem kot pridobivanje dovoljenj za opravljanje dejavnosti od nadzornih organov. Področja bančno-zavarovalniških konglomeratov trenutno neposredno ne ureja nobena od smernic Evropske unije.

Banke lahko v Sloveniji poleg bančnih opravljajo tudi druge finančne storitve, kamor spadata posredništvo pri prodaji zavarovalnih polic ter upravljanje pokojninskih oziroma investicijskih skladov po zakonih, ki urejajo pokojninske oziroma investicijske sklade, medtem ko zavarovalnice ne morejo prodajati bančnih proizvodov. Banke in zavarovalnice imajo lahko naložbe v zavarovalnicah oziroma bankah, pri čemer morajo upoštevati lastne omejitve glede razpršenosti naložb in pridobiti dovoljenje nadzornih organov, če naložba presega določeno višino lastniških deležev v drugi zavarovalnici oziroma banki.

Finančne ustanove v Evropi so se pred približno desetimi leti kljub zakonskim omejitvam začele prilagajati spremembam v okolju. Le-te so se kazale v demografskih spremembah, spremembah varčevalnih navad ljudi zaradi spremenjenih ekonomskih razmer in večjih zahtevah strank po širši ponudbi finančnih proizvodov na enem mestu.

Največje demografske spremembe so se v zahodni Evropi v zadnjih desetih letih zgodile zaradi višje povprečne starosti prebivalstva in zaradi počasnejše stopnje rasti števila prebivalstva, kar je posledica manjšega števila rojstev. Demografska gibanja kažejo močan pritisk na sistem pokojninskega zavarovanja predvsem v tistih državah, kjer pokojnine zagotavlja država. Navedene spremembe pomenijo tudi veliko priložnost za trženje življenjskih zavarovanj. Pojavljati so se začeli vedno bolj strankam prilagodljivi finančni proizvodi, ki so zagotavljali višje donose kot bančni depoziti.

Najbolj razširjeno povezovanje med finančnimi ustanovami je med bankami in življenjskimi zavarovalnicami, kjer so banke videle priložnost prevzema donosnih življenjskih zavarovalnic in zniževanja distribucijskih stroškov.

Sodelovanje finančnih ustanov se je do sedaj uveljavilo v petih oblikah, in sicer kot pogodbeno sodelovanje, kapitalsko povezovanje, skupna vlaganja, lastna zavarovalnica, ki jo je ustanovila banka in banka, ki jo je ustanovila zavarovalnica. Izmed navedenih oblik sodelovanja so v evropski praksi najbolj uveljavljene zavarovalnice, ki so jih ustanovile banke. Bančne zavarovalnice so tako v opazovanih primerih ustvarile v svoji začetni fazi med 15 % in 20 % celotnega dobička finančne skupine, v okviru katere so delovale.

Analiza primerov bančnega zavarovalništva v različnih evropskih državah je pokazala, da so tiste banke, ki ponujajo zavarovalniške proizvode prek redno zaposlenih bančnih uslužbencev, izbrale paleto preprostih proizvodov, ki ne povečuje obsega potrebnega znanja uslužbencev za prodajo teh proizvodov.

Z vidika zavarovalnice so ključni dejavniki uspeha, da bodo po vstopu v univerzalno finančno ustanovo imeli več koristi kot s samostojnim delovanjem, da prek bank prodajajo enostavne, bankam prilagojene zavarovalniške proizvode, da čimbolj izkoristijo bančne prodajne poti, neprestano izobražujejo bančno osebje o zavarovalniških proizvodih, ustvarjajo zavarovalniško prodajno kulturo pri bančnih uslužbencih, vgradijo zavarovalniški informacijski sistem v bančni informacijski sistem, se povežejo z banko, kjer bo možno doseči sorodnost blagovnih znamk zavarovalniških in bančnih proizvodov, vzpostaviti delovanje 24 urnega klicnega centra in določiti podobne cenovne ravni bančnih in zavarovalniških proizvodov.

Organizacija postopkov obdelav strank in ugotavljanja njihovih potreb po finančnih proizvodih je lahko uspešna le ob skupnem sodelovanju delavcev, zaposlenih v poslovalnici in posrednikov, ki prodajajo finančne proizvode na terenu ali pa pomagajo uslužbencem v poslovalnici. Zato mora imeti finančna ustanova vzpostavljen sistem, ki naj bi omogočal kratek odzivni čas med prepoznavanjem potreb in ponudbo oziroma prodajo ustreznih finančnih proizvodov strankam.

Širok spekter ponujenih finančnih proizvodov lahko obsega, zavarovalniške in bančne proizvode ter proizvode investicijskih skladov, pa tudi tiste, ki so kombinacija navedenih proizvodov. Ponudba proizvodov in storitev je tesno povezana oziroma odvisna od izbrane prodajne poti, kajti za prodajo posameznih finančnih proizvodov je potrebna različna raven znanja in vloženega truda. Ponudbo kombiniranih finančnih proizvodov lahko razdelimo v tri skupine, in sicer finančni in odplačilni proizvodi, depozitni proizvodi ter standardizirani skupinski proizvodi.

Za uspešno prodajo mora zato obstoječa baza podatkov o strankah usmerjena predvsem na prepoznavanje skupin strank s podobnimi značilnostmi in potrebami glede finančnih proizvodov. Spremljati je treba obstoječe in nove stranke na njihovi življenjski poti in jim nuditi celovito ponudbo tistih finančnih proizvodov, ki jih glede na njihove življenjske razmere potrebujejo.

Različno zahtevni finančni proizvodi in stranke zahtevajo uporabo ustrezno kombinacijo prodajnih poti, kot so npr. profesionalni posredniki, posebni svetovalci, zaposleni posredniki, uslužbenci univerzalne finančne ustanove, posredniške agencije, neposredno trženje, telemarketing in medmrežje.

Predvidevam, da se bo trženje finančnih proizvodov preusmerilo iz sedanje navzkrižne prodaje finančnih proizvodov, ki je usmerjena na proizvode na strankam prilagojeno navzkrižno kupovanje finančnih proizvodov. To pomeni, da bodo morale univerzalne

finančne ustanove prepoznati strankine potrebe po finančnih proizvodih prek strankam prilagojene prodajne poti.

Načini nagrajevanja prodajnega osebja oziroma motivacijski načrti so eden od ključnih elementov uspešnega poslovanja univerzalne finančne ustanove. Nagrajeni so lahko uslužbenci v poslovalnicah, posredniki in različne ravni menedžmenta v poslovalnicah. Motivacija je še posebej pomembna za prodajno osebje na terenu. Njegova samodisciplina je ključna za uspeh.

## LITERATURA

1. Alberts W.W., Segal J.E.: The Corporate Merger. Chicago: The University of Chicago, 1966.
2. Amara Samy: Regulatorische Rahmenbedingungen einer Allfinanz-Strategie in Europa. St. Gallen: Swiss Institute of Banking and Finance, 2001. 130 str.
3. Amihud Y., Dodd P., Weinstein M.: Conglomerate Mergers, Managerial Motives and Stockholder Wealth. Journal of Banking and Finance, 1982, 10, str. 401-410.
4. Ansoff H.I.: Strategies for Diversification. Boston: Harvard Business Review, September-October 1957.
5. Bank for International Settlements (BIS): The Supervision of Financial Conglomerates, A Report by the Tripartite Group of Bank, Securities and Insurance Regulators. Basel: BIS, 1995.
6. Berberich Kerstin: Bancassurance in Europe: Concept and Market Overview (Risk Insights). Köln: General&Cologne Re, 2(2000), 4, str. 12-16.
7. Bergendahl G.: The Profitability of Bancassurance for European banks. International Journal of Bank Marketing, 1995, 13, 1, str. 17-28.
8. Bešter Helena, Kobal Ivan: Bancassurance - izziv prihajajočega stoletja. Zbornik 5. dnevov slovenskega zavarovalstva. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 1998, str. 93-107.
9. Borak Neven: Spremembe v bančnem okolju. 2. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož, 1996.
10. Borak Neven: Zavarovalnice sledijo bankam. Finance, Ljubljana, 89 (2000), str. 16.
11. Borak Neven: Evropski zavarovalniški trgi. Bančni vestnik, Ljubljana, 49(2000), 10, str.30-34.
12. Börner J. Christoph: Allfinanz, neue Bankvertriebswege und Resource-based View. Köln: Köln Universität, 2001, str. 49-73.
13. Capuder Jožica: Prodor finančnega univerzalizma v poslovne banke. Ljubljana: Bančni vestnik, 1996, 5, str. 18-21.
14. Caves R.: Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
15. Coopers and Lybrand: The Survey of European Bancassurance, 1993.
16. Dimovski Vlado, Volarič Jasmina: Trg zavarovanj v Sloveniji (2). Bančni vestnik, Ljubljana, 49(2000), 9, str. 14-19.
17. Diamond D.W. in Verrechia R.E.: Optimal Managerial Contracts and Equilibrium Security Prices. Journal of Finance, XXXXVIII(2), May 1982, str. 285-287.
18. Dowding Tony: Captives hold their own in tough times. London: Reinsurance, 29(1999), 11, str. 34-35.
19. Dyer Nigel, Watkins Trevor: Marketing Insurance. A practical guide. London: Kluwer Publishing Ltd, 1988.



20. Euromoney: A platform for growth. London: Euromoney Investor Series, 1998, str. 8-11.
21. Fischer Hamm Sabine: Bancassurance Technology at the Point of Sale: The Cologne Re Expert System (Risk Insights). Köln: General&Cologne Re, 2(2000), 4, str. 7-9.
22. Flur K. Dorlisa, Huston Darren, Lowie Y. Lisa: Bancassurance. Mc Kinsey Quarterly, Atlanta, 1997, 3, str. 126-132.
23. Gardener E.P.M.: Structural and Strategic Consequences of Financial Conglomeration. Revue de la Banque, 1987, 9, str. 5-15.
24. Gates Joe: Services in revolution. Standton: Finance week-South Africa, 1999, str. 29.
25. Gaughan P.A.: Mergers and Acquisitions. New York: Harper Collins, 1991.
26. Genetay Nadege, Molyneux Philip: Bancassurance. London: MacMillan Press Ltd, 1998. 270 str.
27. Grant R.: Diversification in the Financial Services Industry. Oxford: Blackwels, 1992. str. 203-242.
28. Greaves Rosa: EC Competition Law: Banking and Insurance Services. London: Chancery Law Publishing, 1992.
29. Hayden W.John: Managing Multiple Channels. Best's Review Magazine, 2000, 4, 4 str.
30. Hawawini G. in Swary I.: Mergers and Acquisitions in the US banking System. North Holland Publishers, 1990.
31. Heistermann Bernd: Development of Bancassurance Products (Risk Insights). Köln: General&Cologne Re, 2(2000), 4, str. 9-11.
32. Herring R.J. in Santomero A.M.: The Corporate Structure of Financial Conglomerates. Journal of Financial Services Research, 1990, 4(4), str. 471-497.
33. Heymowski Marianne: Selling over the Counter: How Bancassurance works (Risk Insights). Köln: General&Cologne Re, 2(2000), 4, str. 1-4.
34. Hislop Angus, Petersen Ole, Ziegler Ralf: Making Bancassurance Really Work: From Product-Oriented Cross Selling to Customer-Focused Cross-Buying. London: IBM Business Consulting Services, 2002, 20 str.
35. Holsboer J.H.: Specialization and Diversification in Financial Services-Some Recent Practical Experiences in the Netherlands. The Geneva Papers on Risk in Insurance, 18(69), str. 388-396.
36. Horvitz P.M.: Implications for Regulation: The Combination of Banking and Insurance. Growth and Change, 16, 4, str. 10-19.
37. Hoschka C. Tobias: Bancassurance in Europe. London: Macmillan Press Ltd., 1994. 174 str.
38. International Financial Law Review: The Brave New world of Insurance, special supplement, regulations Governing Insurance, 1991, str. 3-8.
39. Jaquemin A. in Slade M.E.: Cartels, Collusion and Horizontal Merger. Hand book of Industrial Organization. Oxford: Elsevier Science Publishers, I, 1988.
40. Kern Holger: Bancassurance, Modell der Zukunft? Karlsruhe:VWV, 1999. 166 str.

41. Knauth K.W. in Welzl H.J.: The Supervision of Financial Conglomerates. The Geneva Paper on Risk and Insurance, 1993, 18, 67, str. 139-143.
42. Kolb A.B., Demong F.R.: Principles of Financial Management. Texas: Business Publications, 1988.
43. Končina Miro: Evropsko zavarovalništvo na prelomu in razvojne dileme slovenske zavarovalne panoge. Ljubljana: Bančni vestnik, 1996, 12, str. 29-33.
44. Lafferty: The Allfinanz revolution: Winning Strategies for the 1990s'. München: Lafferty Publications, 1991.
45. Leach Alan: New Initiatives in European Bancassurance-Innovation and Diversification. London: Financial Times-Financial Publishing, 1996.
46. Lewellen W.G.: A Pure Financial rationale for the Conglomerate Merger. Journal of Finance, 1971, May, str. 521-537.
47. Mc Daniel Dave: Bancassurance lesson plan. London: Best's Review (Life/Health), 1996, str. 42-43.
48. Mc Goldrick P.J. in Greenland S.J.: Retailing of Financial Services. London: McGraw Hill Book Company, 1992.
49. Middleton P.: Are Non Banks Winning in Retail Financial Services? International Journal of Bank Marketing, 1987, str. 1-16.
50. Mehr I. Robert: Life Insurance. Dallas Texas: Irwin-Dorrsey Ltd, 1995. 757 str.
51. Mlakar Mojca: Sodelovanje bank in zavarovalnic. Ljubljana: Pravna fakulteta, 1998. 66 str.
52. Moro O.: Bancassurance in Italy: Recent Developments. *Economia Aziendale*, 1993, XII(1), str. 57-69.
53. Morris Paul: Credit derivatives: Policies or securities? The business of »investment business«. London: Financial Regulation Report, 1998, str. 11-14.
54. Müller D.C.: A Theory of Conglomerate Mergers. *Quarterly Journal Of Economics*, 1964, str. 643-659.
55. Nicholson G.: Competition between Banks and Insurance Companies-The Challenge of Bancassurance. *The New European Financial Marketplace*. London: Longman, 1992.
56. Nuttney Andrew: The Marketing and Distribution of European Insurance. London: Pearson Professional Ltd, 1995. 163 str.
57. OECD: Insurance and other Financial Services: Structural Trends. Paris: OECD Publications, 1992.
58. Osborne R.: Financial Services in the New Europe«. London: Centre for International Legal Studies, Graham and Trotman, 1993.
59. Panko Ron: Bancassurance Gets a Boost. London: Best's Review, 2000, 4, 7 str.
60. Pavliha Marko: Pravna ureditev zavarovalništva kot posebne skupine finančnih storitev, Podjetje in delo, Ljubljana, 1997, 6, str. 681-691.
61. Peter Albert, Ammann Reto: Spotlight on Modern Bancassurance Products. Zurich: Invest Magazine, 1997.

62. Porter E. Michael: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, 1980.
63. Ravara Cesare: Allfinanz nicht neu, aber mit Zukunft. Zurich: Credite Suisse, Economic Research, 1999, 12, 18 str.
64. Roll R.: The Hubris Hypothesis of Corporate takeovers. Journal of Business, 1986, 59(2), str. 197-216.
65. Schulz H.: Vertrieb von Lebensversicherungen über die Banken, 1993, 695 str.
66. Stankovič Vesna: Nadzorni organi in finančne institucije. Bančni vestnik, Ljubljana, 1997, 9, str. 6-9.
67. Šircelj Andrej: Finančne storitve in davek na dodano vrednost. Ljubljana: Denar, VII, str. 9.
68. Thomson Maria, Wade Alan: The »European Model«: Much We Can Learn. Brimfeld: National UnderwriterLife & Health/Financial Services Edition, 2000, 3 str.
69. Tillinghast: Bank and Insurance Companx Linkages in Europe. London: Tillinghast, 1991.
70. VanDoren Peter: Banks, insurance companies, and mergers. Regulation, 1998, str. 13-15.
71. Wetzel Patrick: New strategies for European Insurance. Zurich: Mc Kinsey & Company, 1996, 4, str. 160-168.
72. Wetzel Patrick, Perregaux Olivier: Must it always be risky business? Zurich: Mc Kinsey & Company, 1998, 1, str. 95-103.
73. Woolfson P.: Bancassurance and Community Law: Current Status and Expected Developments. Journal of International Banking Law, 1994, 19,12, str. 519-524.

## **VIRI**

1. Allfinanz nicht neu, aber mit Zukunft. Credit Suisse, Economic Briefings, 12, 1999. 18 str.
2. Annual Accounts 2000 ING Group. Amsterdam: ING Groep N.V., 2001. 80 str.
3. Annual Accounts 2001 ING Group. Amsterdam: ING Groep N.V., 2002. 116 str.
4. Bancassurance in Practice. München: Münchener Rück, 2000, 38 str.
5. Banks Marketing Life Insurance. Zurich: Swiss Reinsurance Company Adrian Bernard, 1991. 45 str.
6. Bignall Ken: Is Allfinaz Still the best Formula for Succes? 6th Life International Conference, 1996.
7. Borzni posredniki. Ljubljana: Agencija za trg vrednostnih papirjev, 2001.
8. CSG: Economic Briefing-Bancassurance. [URL: [http://www.credit-suisse.com/home/bancassurance/bancassurance\\_en.htm](http://www.credit-suisse.com/home/bancassurance/bancassurance_en.htm)], 20.7.2001.
9. Druga bančna smernica. 89/646/EEC (OJ No.386, 30.12.1989).
10. Finančni trgi. Ljubljana: Banka Slovenije, 2001. 27str.
11. Freeborough Dick: Bancassurance: A Progress Report Financial Services Integration Makes Headway in Europe [URL: <http://www.kpmg.ca/insure/vl/a9401b.htm>], 15.8.2000.

12. From policyholders to valued customers. Customer management strategies in life insurance. London: Swiss Re Life&Health, 1998. 143 str.
13. Fromme Herbert: Deutsche Bank gibt Allfinanz auf. [URL: [www.ftd.de/zurich-financial](http://www.ftd.de/zurich-financial)], 15.2.2002.
14. Geld Online: Fusion Perfekt: In Deutschland verschwindet eine Bank. [URL: [www.ksk-tuebingen.de/wir/un/alldre14.html](http://www.ksk-tuebingen.de/wir/un/alldre14.html)], 20.9.2001
15. Group Financial Assurance. London: ERC Frankona, 1998. 44 str.
16. Haynor W. William: Ways to bring insurance sales inside a bank. [URL: <http://www.lincolnre.com/ep/rr/issues/155/155-4.htm>], 21.11.1999.
17. Iiasa: Data:Demography. [URL: [http://iiasa.ac.at/Research/ERD/DB/data/hum/dem/dem\\_2.htm](http://iiasa.ac.at/Research/ERD/DB/data/hum/dem/dem_2.htm)], European Development (ERD) Project, 25.9.2002.
18. Implementing an Effective Bancassurance Strategy. Zurich: Swiss Re, 1993. 69 str.
19. Informator. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 2000. 34, 2 str.
20. Informator. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 2000. 35, 2 str.
21. Jarvis B. David: Bancassurance: Easier to justify than execute. [URL: <http://www.lincolnre.com/ep/rr/issues/155/155-5.htm>], 20.12.2000.
22. Key Success Factors in Bancassurance. London: Swiss Re Life&Health, 1997. 294 str.
23. Leech Christoper, O'Hanley Ronald: Who grew in personal financial service? [URL: <http://www.pfmckinsey.com/who.htm>], 20.12.2000.
24. Medlock Jeff: Cross-border Allfinanz / Cross-Border Opportunities. 7<sup>th</sup> Life International Conference, maj 1996.
25. Millenium Life Marketing Seminar: Bancassurance. Zurich: Swiss Re Life&Health, 2000. 10 str.
26. Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj: Strategija ekonomskih odnosov s tujino-od pridruženega do polnopravnega članstva v Evropski Uniji. Ljubljana: 1996. str. 65.
27. Panno P. Jack: Conventional thinking could put insurers out of business. [URL: <http://www.lincolnre.com/ep/rr/issues/155/155-3.htm>], 20.12.2000.
28. Papasavvas Demos, Parmee David: Banks, Building Societes and Insurers: The Whole Greater Than the Parts? London: The Institute of Actuaries, 1992.
29. Peter Albert, Perregaux Olivier: Added Value by Outsourcing Business Risks. [URL: <http://www.centre.com/insights/outsorce.htm>], 21.6.2001.
30. Priprava pridruženih držav Srednje in Vzhodne Evrope na vključitev v notranji trg Evropske Unije. Komisija evropskih skupnosti: Delegacija Evropske komisije v Sloveniji, Ljubljana, 1997. str. 223-240.
31. Slovenski zavarovalniški bilten. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 2002. 68. str.
32. Smernica o investicijskih skladih UCITS. 85/611/EEC (OJ No. L375, 31.12.1985).
33. Smernica o investicijskih storitvah. 93/22/EEC (OJ No. L141, 11.6.1993).
34. Smernica o pranju denarja. 91/308/EEC (OJ No. L166, 28.6.1991).

35. Smernica o zaključnem računu in konsolidirani bilanci. 86/635/EEC (OJ No. L372, 31.12.1986).
36. Statistični urad Republike Slovenije: Prebivalstvo Slovenije 1999, Demografska statistika. Ljubljana, Statistični urad RS, 2001. 507 str.
37. Strategija ekonomskih odnosov s tujino – od pridruženega do polnopravnega članstva v Evropski Uniji. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 1996. str.65.
38. Swiss Re: Implementing an Effective Bancassurance Strategy-Technical Memorandum. Zurich: Swiss Re, 1993. 69 str.
39. Taylor Barbara, Kerr Meg: Adding Speed and Change to your learning initiatives. [URL: <http://www.lincolnre.com/ep/rr/issues/155/155-7.htm>], 21.2.2002.
40. The Economist Newspaper Limited: A Survey of International Banking: The domino effect-System failure (part 2 of 12) [URL: <http://www.economist.com/archive/view.cgi>], 20.1.2002.
41. Tretja smernica Sveta o premoženjskih zavarovanjih 92/49/EEC (OJ L228, 11.8.1992).
42. Tretja smernica Sveta o življenjskih zavarovanjih 92/96/EEC (OJ L360, 9.12.1992).
43. Unit Linked Business. London: Swiss Re Life & Health, 1998. 86 str.
44. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99).
45. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
46. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).
47. Zakon o ratifikaciji Marakeškega sporazuma o ustanovitvi Svetovne trgovinske organizacije (Uradni list RS, št. 10/95-mednarodne pogodbe).
48. Zakon o zavarovalnicah (Uradni list RS, št. 13/2000).
49. Zakon o lastninskem preoblikovanju zavarovalnic (Uradni list RS, št. 13/2000).

## **SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV**

acquisition-pripojitev

allfinanz-univerzalne finance

assurfinance-zavarovalno bančništvo

bancassurance-bančno zavarovalništvo

baukastenprinzip-načelo nadgrajevanja ponudbe proizvodov

joint venture-skupna vlaganja

lead generation-prepoznavanje ključnih (najbolj prodajanih) proizvodov

merger-spojitev

merger-združitev

risk of contagion-tveganje negativnih medsebojnih vplivov

risk of double gearing-tveganje dvojnega štetja

semi-cold lead-ključni proizvod, ki je stranki ponujen

takeover-prevzem

unit linked product-življenjsko zavarovanje z naložbeno komponento

warm-lead-ključni proizvodi, ki jih zahtevajo stranke