

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

POVEZAVA BANČNIH IN ZAVAROVALNIH STORITEV

Ljubljana, marec 2002

IRENA TROŠT

KAZALO

UVOD.....	1
1. OPREDELITEV BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA IN VZROKI ZA NJEGOV POJAV	2
1.1. KONCEPT BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA	2
1.1.1. BANČNIŠTVO IN ZAVAROVALNIŠTVO: RAZLIKE IN PODOBNOSTI.....	2
1.1.2. DEFINICIJA BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA.....	3
1.2. RAZVOJ POVPRASEVANJA PO FINANČNIH STORITVAH	4
1.2.1. DEMOGRAFSKE SPREMEMBE.....	4
1.2.2. TRENDI V VZORCIH POTROŠNIKOVH PRIHRANKOV	5
1.2.3. NARAŠČAJOČA ZAVEST POTROŠNIKOV	6
1.2.4. OSTALE EKONOMSKE SPODBUDE ZA RAZVOJ BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA.....	6
1.3. KONKURENČNO OKOLJE V SEKTORJU FINANČNIH STORITEV	8
1.3.1. SPREMEMBE V KONKURENČNEM OKOLJU BANK.....	8
1.3.2. SPREMEMBE NA PODROČJU ŽIVLJENJSKEGA ZAVAROVANJA.....	12
1.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA	13
2. STRATEGIJE SODELOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC TER BANČNO ZAVAROVALNIŠKI PRODUKTI.....	14
2.1. KAPITALSKE POVEZAVE MED BANKAMI IN ZAVAROVALNICAMI	15
2.2. DOGOVORI O DISTRIBUCIJI.....	18
2.3. PRODUKTI BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA	20
2.3.1. FINANČNI PRODUKTI IN PRODUKTI POVRAČIL.....	21
2.3.1.1. Zavarovanje kredita (angl. credit insurance)	21
2.3.1.2. Zavarovanje prekoračitve na računu (angl. overdraft insurance).....	22
2.3.1.3. Zavarovanje odplačil glavnice (angl. capital repayment)	23
2.3.2. PRODUKTI DEPOZITORJEV.....	24
2.3.2.1. Zavarovanje depozitorjev.....	24
2.3.2.2. Zavarovanje varčevalnega cilja (angl. objective achievement insurance).....	24
2.3.3. ENOSTAVNI STANDARDIZIRANI PRODUKTI V PAKETU	24
2.3.4. OSTALI PRODUKTI.....	25
3. USPEH NA PODROČJU BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA	25
3.1. RAZŠIRJENOST BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA V EVROPI.....	25
3.1.1. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V VELIKI BRITANII	25
3.1.2. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V FRANCII	27
3.1.2.1. Področje življenjskega zavarovanja	28
3.1.2.2. Področje splošnega zavarovanja.....	29
3.1.2.3. Francosko bančno zavarovalniško okolje.....	30
3.1.3. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V NEMČIJI	31
3.1.4. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO NA NIZOZEMSKEM.....	32

3.1.5.	BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V ŠPANJI	33
3.2.	OVIRE ZA USPEH BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA.....	34
4.	BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI	36
4.1.	PRIMER NOVE LJUBLJANSKE BANKE	37
4.2.	PRIMER SKB BANKE	39
4.3.	OSTALI PRIMERI.....	41
5.	SKLEP	42
	LITERATURA	44
	VIRI.....	45
	PRILOGE	
	SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	

UVOD

Sektor finančnih storitev v zadnjem desetletju doživlja velike spremembe. Zaznamujejo ga prevzemi, združitve in druge oblike sodelovanja med finančnimi institucijami, med katerimi so zelo dejavne banke in zavarovalnice. Povpraševanje po finančnih storitvah določajo demografski in varčevalni trendi, deregulacija in liberalizacija kapitalskih trgov ter spremembe v vzorcih obnašanja prebivalstva.

Vidno poslabšanje konkurenčnega položaja bank, padanje dobičkonosnosti tradicionalnih bančnih storitev na eni strani ter zanimanje kupcev po drugačnih oblikah varčevanja na drugi, je banke spodbudilo k iskanju poti na nove trge, kjer bi se jim pokazale nove priložnosti za ponoven začetek in kjer bi zopet lahko dosegli ekspanzijo. Poslabšanje konkurenčnosti bank je bilo zapleteno že zaradi dejstva, da se banke v mnogih razvitih državah že soočajo s problemom zasičenosti trga. Veliki finančni konglomerati zasledujejo predvsem dve temeljni strategiji. To sta diverzifikacija oziroma ponudba kompletnih finančnih storitev in globalna ekspanzija oziroma povezovanje in širitev preko državnih meja. Deregulacija zavarovalništva in bančništva v razvitih ekonomijah je zavarovalnicam in bankam omogočila ustanavljanje bank oziroma zavarovalnic in vzajemno distribucijo njihovih storitev. Tako so banke poleg bančnih pričele ponujati tudi zavarovalne storitve. Vstopanje bank v zavarovalniške aktivnosti, še posebej na področje življenjskih zavarovanj, imenujemo »bancassurance« oziroma bančno zavarovalništvo. Francoski trg je eden najbolj razvitih na področju, kjer se srečujeta banka in zavarovalnica.

Trg življenjskih zavarovanj ponuja bankam perspektivne možnosti za dobiček, ki ga na področju klasičnih bančnih poslov ne morejo več dosegati. Draga mreža bančnih poslovalnic postaja s prodajo zavarovalniških produktov vse bolj rentabilna, razširjenost bančnih okenc pa omogoča tudi zavarovalnicam dostop do večjega števila strank ob hkrati nizkih stroških (Bešter, Kobal, 1998, str. 93). Področje, kjer se srečujeta banka in zavarovalnica, je glavna tematika te diplomske naloge.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. Prvo poglavje vsebuje opredelitev bančnega zavarovalništva, opisani so motivi, ki so omogočili ugodne razmere na trgu finančnih storitev za njegov razvoj. Porterjev model prikazuje glavne konkurenčne sile, ki so povzročile povečanje konkurence na trgu finančnih storitev. Opisane so spremembe, ki so v zadnjem času prisotne na področju življenjskega zavarovanja, na koncu pa so podane še prednosti in slabosti bank in zavarovalnic pri njihovem medsebojnem sodelovanju.

V drugem poglavju so opisane možne strategije sodelovanja bank in zavarovalnic in sicer od kapitalskih povezav do najrazličnejših oblik distribucije skupnih proizvodov. Tu so predstavljeni tudi produkti bančnega zavarovalništva, ki se v svetu najpogosteje uporabljajo.

Tretje poglavje opisuje, v kolikšni meri in na kakšen način se je bančno zavarovalništvo razvilo v nekaterih evropskih državah ter kateri so tisti faktorji, ki delujejo destimulativno oziroma zaviralno na razvoj bančnega zavarovalništva.

V zadnjem, četrtem poglavju sem se osredotočila na slovenski trg in opisala njegove najvidnejše značilnosti ter možnosti nadaljnjega razvoja bančnega zavarovalništva. Tudi v Sloveniji se že pojavljajo povezave med finančnimi institucijami. Navedla sem doslej sklenjene sporazume in kapitalske udeležbe bank v zavarovalnicah in obratno. Podrobneje sem se osredotočila na Novo Ljubljansko banko in SKB banko.

1. OPREDELITEV BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA IN VZROKI ZA NJEGOV POJAV

1.1. KONCEPT BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA

Glavni argument za proučevanje bančnega zavarovalništva je v razlikah in podobnostih bančništva in zavarovalništva, ki pomagajo razložiti ta fenomen. Bančno zavarovalništvo je definirano na različne načine, vsi pa so povezani z zgodovinskim razvojem le tega.

1.1.1. BANČNIŠTVO IN ZAVAROVALNIŠTVO: RAZLIKE IN PODOBNOSTI

Banke imajo že tradicionalno monopol nad preskrbo s plačilnimi sredstvi, medtem ko so zavarovalnice uveljavljale monopol nad produkti, katerih narava je povezana s slučajnostjo oziroma naključjem ter ob pojavu katerih nastanejo nepredvidljivi izdatki. Tako življenjsko kot splošno zavarovanje se torej ukvarjata z dogodki, katerih pojav je nemogoče nadzorovati. Razlika med bankami in zavarovalnicami je tudi v njihovi usmeritvi: slednje delujejo na področju tveganja in upravljanja z njim, medtem ko je trgovanje z denarjem le njihova stranska funkcija, ki izhaja iz narave njihove glavne naloge. Za razliko od bank, kjer je njihova glavna funkcija upravljanje z denarjem. Ta razlika je še posebej očitna pri kreditnem zavarovanju: kredite podeljujejo banke in zahtevajo od posojilojemalca, da je kreditno sposoben, medtem ko zavarovalnice zavarujejo oziroma nosijo tveganje neizpolnitve obveznosti, ki izhajajo iz le tega (Genetay, Molyneux, 1998, str. 5).

Prva podobnost bank in zavarovalnic je, da se ukvarjata s finančnimi storitvami. Glavna dejavnost bank so plačilni promet, promet kapitala ter kreditni posli, medtem ko so glavni predmet dejavnosti zavarovalnic riziki (Hartman, 1994, str. 118). Obe vrsti dejavnosti, tako bančništvo kot zavarovalništvo operirata z rezervacijami, ki bankam zagotavljajo finančno varnost, zavarovalnicam pa nudijo zaščito pred škodnimi dogodki. Tako na primer nenaden dvig večje vsote denarja s strani komitentata še ne ogrozi likvidnosti banke. Banka daje komitentu garancijo na vložena sredstva in ga s tem ščiti pred nenadnimi spremembami obrestne mere. Seveda mora komitent za zagotovljeno finančno varnost plačati ustrezno premijo, ki odseva stroške storitev in pomeni razliko med obrestno mero na depozite ter

obrestno mero na posojila, ki jih dobi od banke. Tudi zavarovalnice pri svojem delovanju upoštevajo zakonitosti o upravljanju s skladi (angl. funds management). To se kaže predvsem pri investicijah, s katerimi se pokriva tehnične rezervacije. Omenjena funkcija zavarovalnic se zelo približa bančništvu, še posebno na področju življenjskega zavarovanja. Obe poslujeta z veliko množico strank in upoštevata zakon o velikih številih in ekonomijah obsega ter imata strokovna znanja o vodenju in upravljanju s portfeljem. Tako banka kot zavarovalnica upravljata z velikimi kapitali, za obe je značilno, da sta pod državnim nadzorom. Likvidnost in razpršenost tveganja uresničujeta zavarovalnica skozi funkcijo pozavarovanja, banka pa skozi funkcijo refinanciranja. Mnogokrat sta obe dejavnosti povezani z istim nakupom. Lahko rečemo, da sta v relaciji komplementarnosti, kot na primer pri hipoteki, katera zahteva zavarovanje kredita in zavarovanje lastnine. Bančno zavarovalništvo je torej nastalo kot nek naravni blagovni trg, preko katerega obe dejavnosti tržita svoje produkte (Genetay, Molyneux, 1998, str. 6, 7).

1.1.2. DEFINICIJA BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA

Posegi bank na trg zavarovalništva so v poslovnem žargonu dobili ime »bancassurance« ali po naše bančno zavarovalništvo. Odkar je bančno zavarovalništvo postalo interesno področje delovanja, so se pojavile mnoge definicije, ki pojasnjujejo ta pojav. Definicij je toliko, kolikor je avtorjev, ki obravnavajo to področje.

Bančno zavarovalništvo (angleško bancassurance oziroma nemško allfinanz) je poenotenje oziroma združevanje celotnega obsega finančnih storitev pod eno streho. Predvsem banke vstopajo v sektor zavarovalništva z distribucijo zavarovalniških produktov. Istočasno se tudi zavarovalnice postopoma pomikajo v sektor tradicionalnega bančništva. Ta trend je še posebej viden v sektorju življenjskih zavarovanj, kjer ti produkti predstavljajo bližnje substitute tradicionalnim bančnim produktom.

Proces brisanja mej med posameznimi finančnimi storitvami omogoča ponudbo različnih finančnih storitev oziroma produktov na enem mestu – finančni supermarket. Kadar igrajo zavarovalnice aktivno vlogo na trgu bančnih storitev, govorimo o »assurer-banks« ali tudi o »assurfinance« (Bešter, Kobal, 1998, str. 94). Kljub temu, da se navedeni izrazi vsak dan vse pogosteje uporabljajo, vlada med njimi precejšnja zmeda.

Hoschka (Genetay, Molyneux, 1998, str. 8) je trend v smeri bancassurance oziroma allfinanz definiral kot vstopanje bank v sektor zavarovalništva s ponujanjem zavarovalniških produktov svojim strankam. Nekateri analitiki so definicijo bančnega zavarovalništva omejili na integrirane institucije, kjer prihaja do kapitalskih povezav med bančnimi in zavarovalnimi aktivnostmi. Bančno zavarovalništvo je poslovna strategija, večinoma začeta s strani bank, katere cilj je povezava bančnih in zavarovalnih aktivnosti znotraj ene družbe in nudenje teh storitev navadnim potrošnikom. Ta definicija poudarja integracijo dveh aktivnosti v eno samo, namesto osredotočenja le na distribucijski vidik bančnega zavarovalništva.

Swiss Re je bančno zavarovalništvo opredelila kot strategijo, sprejeto s strani bank ali zavarovalnic, ki nameravajo sodelovati in se bolj ali manj med seboj povezati na trgu finančnih storitev. V praksi pojem bančno zavarovalništvo opisuje novo strateško usmeritev finančnih organizacij na področju poslovanja s fizičnimi osebami. Bančni in zavarovalniški sektor razumeta bančno zavarovalništvo najprej kot povezovanje različnih finančnih storitev in nato kot distribucijo teh produktov (Dimovski, Volarič, 2000a, str. 17).

V literaturi lahko zasledimo še druge pojme, ki se nanašajo na sodelovanje bank in zavarovalnic. Zavarovalno bančništvo pomeni prodajo bančnih storitev pri zavarovalnih zastopnikih. Koncept »Allfinanz oziroma Mehrfinanz« se je razvil v Nemčiji in predstavlja reševanje finančnih problemov posamezne stranke na individualen in celovit način. Gre za širši koncept kot v primeru bančnega zavarovalništva, zato ga ne moremo uporabljati samo za bančne in zavarovalniške storitve. Razlogi za nastanek allfinanz koncepta so zelo podobni razlogom za bancassurance: ponuditi širši obseg finančnih storitev, okrepiti razmerje s stranko, doseči čim bolj učinkovito uporabo distribucijskih kanalov, razširiti področje svojega delovanja in povečati število strank, zagotoviti boljšo kakovost svojih produktov in z vsem naštetim povečati profitabilnost institucije oziroma poslovne skupine. Allfinanz koncept je pogosto povezan z globalizacijo poslovanja (Bešter, Kobal, 1998, str. 95).

1.2. RAZVOJ POVPRASEVANJA PO FINANČNIH STORITVAH

V povpraševanju po finančnih storitvah so se v zadnjih letih pokazale korenite spremembe, k čemur so prispevali številni faktorji; med njimi so nekoliko bolj vidni trije: demografske spremembe, drugačne ekonomske razmere, ki imajo za posledico spremenjene trende v vzorcih potrošnikovih prihrankov ter naraščajoča zavest potrošnikov, ki sili banke, da ponujajo vse boljše in konkurenčnejše proizvode.

1.2.1. DEMOGRAFSKE SPREMEMBE

Najopaznejši trend zadnjih let, predvsem v zahodnih gospodarstvih je upad v stopnjah rasti prebivalstva ter s tem povezano staranje prebivalstva. K temu je pripomogla strma rast povprečne življenjske dobe v razvitih državah zaradi prednosti, ki jih prinaša boljša zdravstvena oskrba in boljši življenjski pogoji. Kot posledica je stopnja odvisnosti, ki pomeni število upokojenih, ki jih vzdržuje delovna populacija, močno narasla. Oslabil se je torej »redistribucijski sistem«, saj sredstva današnjih upokojencev plačujejo v istem času zaposleni ljudje.

Rezultat demografskih trendov je vse večje breme, ki ga morajo nositi nacionalne pokojninske sheme držav, kjer so v večini še vedno prisotne državne pokojnine. Seveda ni potrebno posebej poudarjati, da so ekonomske posledice nič kaj obetajoče: po nekaterih raziskavah bi se morale davčne stopnje, v primeru, da bi nemški pokojninski sistem ostal v stanju današnjega, do leta 2030 povečati s trenutnih 18,5 odstotka na 42 odstotkov. Pokojninski sistem se spreminja, nastale so osebne pokojninske sheme. Za oživitev investicij v osebne pokojnine, so vlade uvedle različne stimulative ukrepe. V Veliki Britaniji na primer, so bila

leta 1988 uvedena nova pravila, ki so spodbudno delovala za tiste posameznike, ki so želeli izstopiti iz SERPS (State Earnings Related Pension Scheme) pokojninske sheme, ki je temeljila na državnih dohodkih ter jo nadomestili s poklicno shemo (angl. occupational scheme). Poleg te pomembne spremembe, je bilo leta 1987 posameznikom dovoljeno, da so ustanovili sklad za samostojne dodatne prostovoljne prispevke (FSAVCs – freestanding additional voluntary contributions) izven pokojninskih shem svojih podjetij. Takšne in drugačne državne spodbude so se pojavljale v mnogih državah z namenom razbremeniti že omenjen pritisk, ki so ga povzročile demografske spremembe (Genetay, Molyneux, 1998, str. 14-15).

Razen pokojninskih planov, je staranje prebivalstva ponudnikom življenjskega zavarovanja priskrbelo močno marketinško orodje. Povečana življenjska doba žensk ter dejstvo, da živijo v povprečju dlje od moških, pomeni, da potreba po finančni varnosti v gospodinjstvih, kjer večji del zaslužka domov prinese moški, strmo narašča. Omenjenega argumenta se ponudniki življenjskega zavarovanja pogosto poslužujejo v reklamne namene. Pri Swiss Re so analizirali finančno povpraševanje gospodinjstev v odvisnosti od življenjskega cikla. Priloga 1 nam prikazuje razvoj teh potreb. Kot je prikazano, se zavarovalniški prihranki v večjem delu smatrajo kot preskrba za starost. Posledica tega pa je, da s staranjem prebivalstva narašča tudi ta vrsta varčevalnih produktov, pojavljajo se najrazličnejši proizvodi življenjskega zavarovanja, ki družinskim članom na starost zagotavljajo finančno varnost (Genetay, Molyneux, 1998, str. 15).

Upočasnjena rast prebivalstva hkrati tudi pomeni, da bodo imele posamezne institucije v prihodnosti manj strank, zato se v tem kaže močna vzpodbuda teh institucij, da ohranijo obstoječe število strank s tem, da gojijo oziroma ohranjajo njihovo zvestobo. Tesnejša povezava med bankami in zavarovalnicami je dobra strateška možnost, saj omogoča razširitev ponudbe obstoječih finančnih storitev.

1.2.2. TRENDI V VZORCIH POTROŠNIKOVH PRIHRANKOV

Vzorci varčevanja so se zaradi že omenjenih demografskih sprememb, večje blaginje ter višjih pričakovanj, kar se tiče življenjskega standarda, v zadnjih letih močno spremenili. Kot posledica narašča povpraševanje po dolgoročnih, visoko donosnih finančnih prihrankih. Vse večji poudarek na trge kapitalskih investicij je povzročilo bolj razvite instrumente privlačnejše od nizko donosnih bančnih depozitov. Tudi nizke inflacijske stopnje so naredile dolgoročne investicije bolj varne in so prispevale k dvigu dolgoročnejših pogodbenih prihrankov kot je zavarovalništvo, vse to pa na škodo kratkoročnih depozitov. To je razlog, da se prihranki selijo iz bančnih depozitov v produkte življenjskega zavarovanja, še posebno v sindikate in individualne pokojnine, kar ima pogosto proračunske prednosti za imetnike zavarovalnih polic.

Priloga 2 prikazuje, da se je v proučevanem obdobju delež življenjskega zavarovanja v prihrankih gospodinjstev v vseh šestih proučevanih državah povečal. Francija, Japonska in

Italija so države, v katerih je odstotek porasta najintenzivnejši, čeprav v Italiji delež vseeno ostaja nekoliko bolj zmeren. Po mnenju Swiss Re je v Združenih državah Amerike proučevani delež narasel zaradi zmerne stopnje prihrankov kljub počasni rasti na trgu življenjskih zavarovanj. V Veliki Britaniji pa so ponudniki življenjskih zavarovanj na trgu prihrankov zavzeli kar precejšen delež v letu 1980 ter do leta 1990 uspeli ta delež še povečati za več kot 15 odstotkov (Genetay, Molyneux, 1998, str. 16-17).

1.2.3. NARAŠČAJOČA ZAVEST POTROŠNIKOV

Vzporedno s spremembami v trendih potrošniških prihrankov, postajajo tudi sami potrošniki vse aktivnejši kar se tiče upravljanja z denarjem. Po raziskavah v Veliki Britaniji je bilo ugotovljeno, da finančna informiranost oz. izobraženost gospodinjestev stalno narašča, prav tako pa tudi delež finančno aktivnih gospodinjestev, medtem ko delež finančno pasivnih gospodinjestev pada. Middleton pripisuje omenjene vedenjske spremembe trem glavnim faktorjem (Genetay, Molyneux, 1998, str. 19):

- ❖ Spremenjen odnos do denarja z namenom, da bi ušli inflaciji, ki je bila prisotna v 1970-ih in 1980-ih.
- ❖ Vplivi industrijskega oglaševanja in prizadevanje medijev za finančno izobraženost potrošnikov.
- ❖ Dosežki vlade vzpodbuditi in pospešiti sektor osebnih investicij tako na trgih kapitala kot pokojninskih trgih.

Inflacijski pritiski so povzročili, da so se potrošniki vse bolj začeli zavedati alternativnih instrumentov za prihranke ter odkrili, da se v neinflacijskih obdobjih lahko usmerijo k dolgoročnim investicijam. Na nek način so visoki izdatki za oglaševanje nebančnih finančnih ponudnikov storitev, še posebno v 1980-ih, začeli prinašati idejo o tem, da bi lahko alternativni instrumenti bili tisti, kamor bi se vlagal denar privatnih gospodinjestev. In prav za srednji starostni razred v družbi (25 do 44 let) je najverjetneje takšno obnašanje, ki je usmerjeno v naraščajoče se povpraševanje po takšnih produktih. Dejansko tudi raziskave kažejo, da je ta starostni razred najbolj dojemljiv za investicijske možnosti. To je sloj populacije, ki si ustvarja družine in premoženje. Je najbolj izpostavljen tako v reklamnih kampanjah, kot tudi v vladnih spodbudah za povečanje dolgoročnih prihrankov. Po naraščajočem deležu prihrankov gospodinjestev v začetku 70-ih, je v 80-ih ta delež strmo padel. To je nekatere države spodbudilo, da so uvedle nove ukrepe, vključno z davčnimi, katerih namen je bil ponovna oživitev varčevanja. To je še zaostriло konkurenco med bankami in zavarovalnicami.

1.2.4. OSTALE EKONOMSKE SPODBUDE ZA RAZVOJ BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA

K razvoju bančnega zavarovalništva je pripomoglo mnogo dejavnikov, nekatere izmed njih sem že bolj podrobno opisala v prejšnjih treh točkah.

Zaradi upočasnjene rasti populacije in zmanjšanja varčevanja, sta se obe vrsti institucij, tako bančništvo kot zavarovalništvo, soočili z novim skupnim problemom, to je z **opuščanjem finančnega posredništva**. Ta trend je bil dobro viden tako v bančništvu kot zavarovalništvu, kjer se je veliko število podjetij z namenom zadovoljevanja svojih finančnih potreb obrnilo direktno na odprti trg (neposreden nastop na finančni trg), velike industrijske skupine pa so ustanovljale svoje lastne »skupinske« banke in t.i. »ujete« zavarovalnice (angl. captive insurance companies) (Hartman, 1994, str. 122). Captive je alternativna oblika zavarovalnice. Ustanovi jo eno večje ali več srednjih podjetij, lahko tudi bank, ki imajo sorodna tveganja. Namen ustanovitve je z nižjimi stroški kot pri zavarovalnicah zavarovati svoja poslovna tveganja. Kot tak je captive samozavarovalni sistem, ki lahko preraste v zavarovalnico, ki prevzema tudi tuja tveganja. Razlogi za ustanovitev captiva so finančni (nižji stroški, davčne olajšave, itd.) ter zavarovalni (boljši nadzor nad stroški za zavarovanje pri multinacionalnih programih, selektivno zavarovanje tveganj v podjetjih, itd.). V primeru captive so tudi zavarovalne storitve ustrežnejše kot v primerjavi s klasičnimi zavarovalnicami. Zaradi omenjenega trenda so se življenjske zavarovalnice in pokojninski skladi odločili, da je bolje, da svoja sredstva zaupajo v upravljanje svojim domačim bankam znotraj podjetja ter podjetjem za upravljanje z vrednostnimi papirji in ne preko zunanjih finančnih posrednikov, kot so banke in naložbene hiše. Na začetku so bili captivi nezaželeni, preko njih je namreč potekalo veliko špekulativnih poslov (pranje denarja). Danes so to že prerasli in predstavljajo resno alternativo klasičnim zavarovanjem (Mlakar, 1998, str. 21-22).

Naslednji faktor, ki deluje spodbudno za povezovanje bank in zavarovalnic, je **internacionalizacija in globalizacija finančnih trgov**. Prva pomeni, da se inovacije v obliki kombiniranih produktov širijo preko mej domačega trga. Ta proces spodbuja proces globalizacije ter s tem brisanje meja dosedanjih trgov. Poslovanje pa se vse bolj širi in ponuja širšo paleto proizvodov. Večje institucije imajo tako prednosti pri svojem delovanju (Hartman, 1994, str. 122).

Spremenilo se je tudi **obnašanje potrošnikov**, katerim z rastjo dohodka oziroma premoženja v povprečju raste tudi potreba po udobju in servisu, po drugi strani pa narašča tudi kompleksnost in prepletenost finančnih »problemov« posameznika. To dvoje skupaj vzpodbuja oblikovanje »**allfinanz**« oziroma »**one-stop-shopping**« ponudbe storitev. Takšen koncept ponudbe daje posamezniku možnost na enem mestu (v zavarovalnici, v banki) urediti vse svoje finančne zadeve, s svetovalcem, ki v sebi združuje davčnega in naložbenega svetovalca ter zavarovalniškega agenta. Na enem samem mestu se ponudi celoten finančni servis, od zavarovalniških in bančnih storitev do storitev, povezanih s pokojninskim varčevanjem oziroma zavarovanjem in skladi. To so nekakšni »**finančni supermarketi**«. Vse to predstavlja velik potencial za širitev ponudbe s storitvami upravljanja premoženja in še dalje, s storitvami finančnega planiranja (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 47).

Velik tehnološki napredek, predvsem v telekomunikacijah in računalništvu, je tudi vplival na spremenjen odnos med finančnimi trgi, še posebej med bankami in zavarovalnicami. Na eni

strani so se znižali stroški, izboljšala se je produktivnost dela in učinkovitost finančnih storitev, nove tehnologije so omogočile, da je večina postopkov, ki so jih še pred desetletjem bančni uslužbenci opravljali ročno, postalo avtomatiziranih. Po drugi strani pa je to pomenilo presežke zaposlenih, zlasti v bankah (bančni avtomati). Delavci se sedaj posvečajo drugim, bolj zahtevnim nalogam, predvsem svetovanju in prodaji. Razvoj novih produktov je bolj sofisticiran ter bolje zadovolji finančne okuse posameznikov ali skupin potrošnikov. Učinkovitejša je tudi izmenjava informacij in tokov med mrežami različnih sektorjev (Bešter, Kopal, 1998, str. 97).

Intenzivnost konkurence, ki je rezultat že omenjenih faktorjev, ter proces deregulacije, ki je bil izveden v nekaterih državah, sta vzpodbudila veliko število finančnih institucij, da so se začele odzivati na način, da si obdržijo položaj na trgu. Finančne inovacije in tehnološke prednosti so omogočile razvoj novih tržnih instrumentov, mnogi izmed njih so povečali konkurenco med in znotraj samih sektorjev, tako med proizvodi kot tudi med podjetji. Poleg dejanske je bila prisotna tudi »potencialna konkurenca« (če neko podjetje uvede na trg nek nov proizvod, čeprav na tem področju še nima konkurentov), s katero si je podjetje zagotovilo konkurenčne prednosti (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 48).

1.3. KONKURENČNO OKOLJE V SEKTORJU FINANČNIH STORITEV

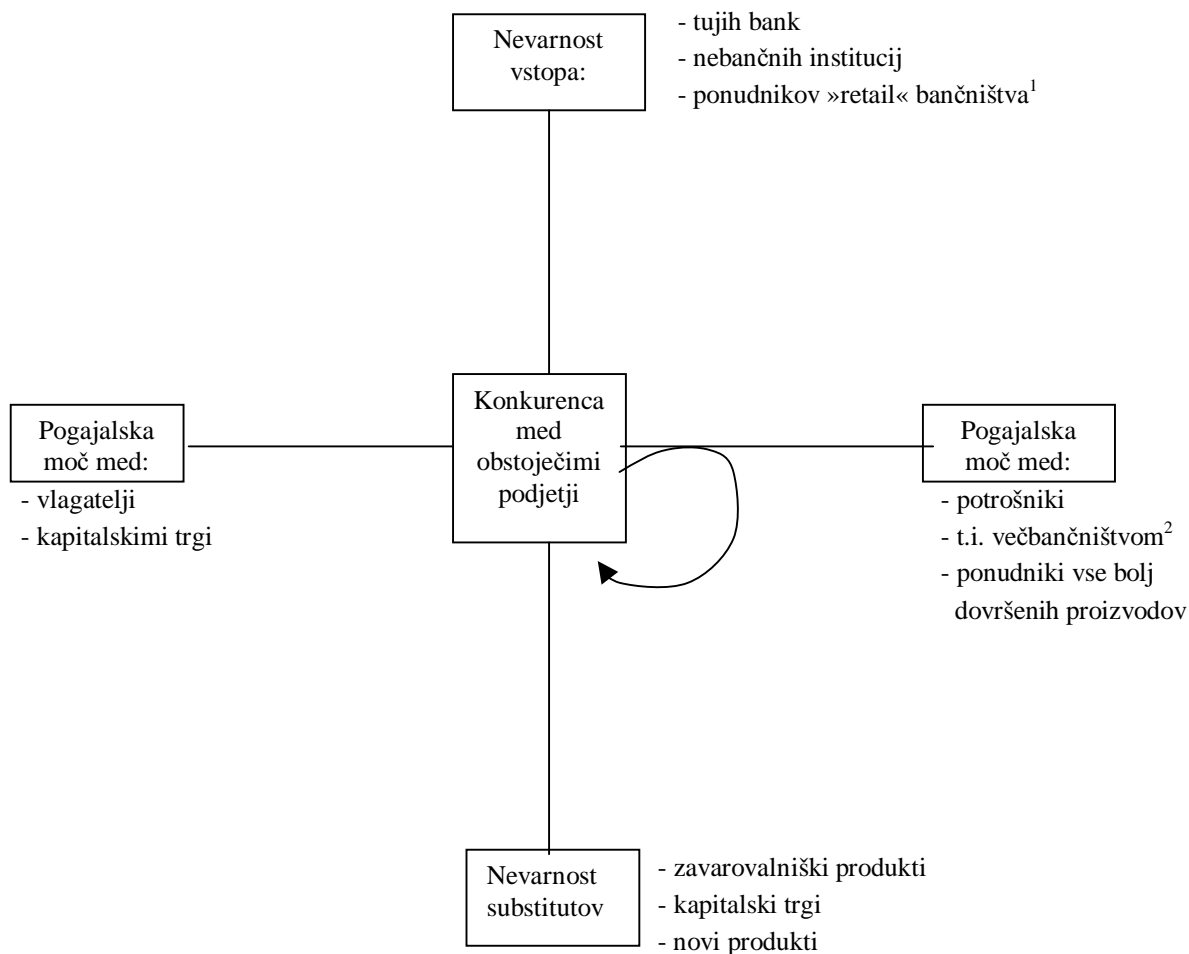
V tem poglavju si bomo najprej ogledali Porterjevo zgradbo modela, ki opisuje glavne konkurenčne sile, ki v zadnjih letih oziroma desetletjih vplivajo na vsesplošno povečanje stopnje konkurence v sektorju finančnih storitev, kar pa je odločilni razlog za pojav bančnega zavarovalništva.

1.3.1. SPREMEMBE V KONKURENČNEM OKOLJU BANK

Porter je v svoji analizi iz leta 1980 opredelil pet glavnih konkurenčnih sil (Genetay, Molyneux, 1998, str. 21): rivalstvo med podjetji, nevarnost novih vstopov, nevarnost substitutov, pogajalska moč prodajalcev in pogajalska moč potrošnikov. Ti faktorji vsebujejo elemente, ki so ključnega pomena za spremembo v konkurenčnem okolju bank, na katerega je vplivalo upadanje profitnih marž v mnogih evropskih sistemih od sredine 80-ih let naprej. Splošna recesija, ki je konec 80-ih let najprej prizadela gospodarstvo Velike Britanije in nato v 90-ih zajela še ostali del Evrope, je znižala obrestne marže in s tem prisilila banke, da so svoje dejavnosti usmerile pretežno v pridobivanje neobrestnih prihodkov. Ti trendi so korenito spremenili strukturo bančnega trga.

Slika 1 prikazuje omenjenih pet sil, ki pomembno vplivajo na stopnjo konkurence tako v bančništvu, kot tudi v gospodarstvu na sploh in povzročajo mnoge strateške pritiske.

Slika 1: Model konkurenčnih sil v bančništvu



Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 22.

❖ **Rivalstvo med podjetji.** V zadnji letih se stopnja tekmovalnosti med bankami zaradi različnih faktorjev, vključno s tehnološkimi inovacijami, strukturno deregulacijo in socio-ekonomskimi spremembami, postopoma vse bolj povečuje. Širitev v osnovi produktov finančnih institucij se kaže v vse večji raznolikosti le teh, ki ponujajo te vrste storitev in delujejo v vedno bolj konkurenčnem okolju. Danes je že cela vrsta takih institucij, vse od velikih konglomeratov do specialistov, agentov in dobitnikov

¹ Bančništvo "retail" je tisti del komercialnega bančništva, ki se ukvarja z velikim številom individualnih komitentov. Posamezna banka na geografskem območju, ki ga obvladuje, postavi omrežje bančnih podružnic, ki pridobivajo komitente in jim ponujajo različne bančne storitve. Nekoč (delno še zdaj) je bila glavna naloga podružnic povezana z zbiranjem depozitov od prebivalstva (Vozel, 2000, str. 66).

² Tako imenovano večbančništvo (angl. multibanking) je poslovanje z več bankami hkrati v realnem času, ki ga bodo spodbudile nove tehnologije in je za prihodnost bančništva zelo pomemben korak. Komitent bo z enim klikom denimo dobil izpis stanja z vseh transakcijskih računov, ki jih je odprl pri različnih bankah. Tako si bo lahko sčasoma po svojih željah in predstavah ustvaril svojo navidezno banko in sam določil zaporedje prikazov aplikacij na zaslonu (Posnjak, 1999, str. 41).

franšiz, ki se lotevajo univerzalnega bančništva³ ali pa je njihov cilj zapolnitev tržnih niš. Povečana konkurenca sili banke, da spremenijo svoje tradicionalno poslovanje, ki je temeljilo predvsem na ponudbi in omogočalo, da so ponudniki »retail« bančništva pridobili na svojo stran le pasivne kupce, kateri so izhajali iz mreže podružnic. Kessler (Genetay, Molyneux, 1998, str. 22) pravi temu »intenzivna faza« bančne produkcije, pri kateri so njeni tržni deleži večji od konkurence. Prezasičenost trga pomeni, da bi morale banke v tem primeru poiskati nove načine, s katerimi bi privlačile potrošnike: to vodi k povečani uporabi tržnih konceptov, da bi kar se da polno izkoristili tržni potencial. Prisoten je naraščajoč trend, za katerega je značilna navzkrižna prodaja storitev točno določenemu tržnemu segmentu, kjer se banke poslužujejo posebnih tehnik določanja cen storitvam, po katerih svojim strankam ponujajo ugodnejše cene za celostno ponudbo svojih storitev (angl. relationship-pricing techniques).

- ❖ **Nevarnost novih vstopov.** Strukturna deregulacija v finančnem sektorju odpravlja nekatere ovire za vstop na bančni trg. Avtorja (Genetay, Molyneux, 1998, str. 23-24) sta izpostavila tri glavne ovire, katerih prisotnost in način prodiranja na trg variira od državne do države: to so tuje banke, nebančne finančne institucije in ponudniki »retail« bančništva. Kljub temu pa obstajajo določene podobnosti v načinu vstopanja alternativnih institucij na bančni trg.

Mednarodna menjava in trgovinski sporazumi so pospešili vstop bank v večino tujih držav. Po regulativi Evropske Unije lahko banke, ki so članice njenih držav, ustanovijo svoje podružnice v drugih državah, a le pod kontrolo domače države. Llewellyn (Genetay, Molyneux, 1998, str. 23) je mnenja, da bo imelo zmanjševanje vstopnih ovir v Evropi najmočnejši vpliv na tiste države, kjer prevladuje v glavnem domača konkurenca in manjši v bolj liberalnih državah, ki so že predmet tujih pritiskov. Strukturna deregulacija na nacionalnih trgih pomeni, da so tudi nebančne finančne institucije sposobne ponuditi take produkte, ki so zelo podobni tradicionalnim bančnim produktom. To so take institucije (angl. savings-like institutions), ki nudijo komitentom najrazličnejše oblike varčevanja in z bankami tekmujejo neposredno. Nedavno se je v mnogih evropskih državah začela funkcija hranilnic znatno spreminjati in iz njih nastajajo komercialne banke. V Evropi je prisotnost institucij, ki ponujajo komitentom različne oblike varčevanja precej visoka in dokazano je, da so to bankam največji tekmeci. Tretja nevarnost, ki jo bankam predstavljajo s svojimi vstopi v njihov svet so ponudniki »retail« bančništva, ki ponujajo svoje storitve fizičnim in manjšim pravnim osebam. Sem sodijo med drugim storitve kreditnih kartic, osebna posojila, storitve življenjskega zavarovanja itd. Novi vstopi – še posebno tisti ponudniki finančnih storitev, katerih storitve so najcenejše in jih ponujajo preko telefona – predstavljajo tradicionalnim bankam resno grožnjo. Z vse večjim številom institucij, ki vstopajo v že tako ali tako zasičen trg, se je konkurenca v zadnjih nekaj letih močno zaostila.

³ Univerzalno bančništvo pomeni, da banka opravlja celovito strukturo aktivnosti in sicer bančne posle, zavarovalniške storitve, mednarodno investicijsko bančništvo in druge finančne storitve. Gre za neko vrsto integracije finančnih storitev (Hoschka, 1993, str. 11).

- ❖ ***Nevarnost substitutov.*** S pojavom novih tehnoloških zmogljivosti za prenos denarja so se pojavile tudi nekatere finančne inovacije, ki so bile usmerjene predvsem k strankam podjetjem (angl. corporate customers), ki so se za zadovoljitev svojih potreb samodejno obračala na kapitalske trge. Strukturna deregulacija je bankam dovolila, da so vstopile na trg vrednostnih papirjev ter se lotile investicijskega bančništva v večjem obsegu. Svoj dodatek k spremembi »retail« bančništva so prispevale tudi kreditne kartice, ki so jih uvajale tako banke, kot tudi različne institucije, vključno z velikimi giganti, kot sta na primer Visa in MasterCard, hranilnice ter ponudniki »retail« bančništva.

Kot sem že omenila, se je povečalo tudi povpraševanje po dolgoročnih prihrankih, kar je imelo za posledico to, da so zavarovalnice razvijale nove najrazličnejše varčevalne produkte (angl. savings-like products), ti pa so seveda predstavljali neposredno konkurenco tradicionalnim bančnim depozitom. Deregulacija je odstranila prenekatere omejitve na finančne produkte in na ta način dovolila pojav resnih, upoštevanja vrednih konkurentov za tradicionalne bančne vire denarja. Na strani posojil se je tako pojavilo veliko število alternativnih in cenejših virov financiranja, ki so bili potrošnikom prijazni. Posledica je seveda bila, da so banke morale zaradi vse ostrejšje konkurence postati inovativne in ponuditi boljše pogoje v primerjavi s tradicionalnimi storitvami.

- ❖ ***Pogajalska moč prodajalcev.*** Z liberalizacijo kapitalskih trgov in vse večjo sekuritizacijo (listinjenje – podjetje pridobi nova finančna sredstva preko vrednostnih papirjev), preko katere so podjetja imela neposreden dostop do trga kapitala, so se mnoge banke znašle v neugodnem položaju, kar je bila za njih pogajalska slabost. Z rastjo teh trgov sta velikost in ugled postala bistvena za dostop bank do sredstev, ki so pritekla od prodaje storitev velikim komitentom (angl. wholesale funds). Na strani »retail« bančništva pa sta bila vse večja raznolikost in vse večja izpopolnjenost storitev ter prezasičen trg (merjeno s številom oseb, ki ima bančne račune) tista faktorja, ki sta vodila banke k bolj agresivnemu določanju cen svojim produktom in nudenju različnih variant depozitnih storitev (angl. cash-like deposit facilities) z namenom pridobiti čim več novih strank in obdržati obstoječe. Borba za stranke oziroma vlagatelje je pripeljala do vse močnejših pritiskov konkurence v sektorju finančnih storitev, ker so banke le na ta način lahko privabile vire sredstev, ki so bila tradicionalno poceni (zaradi omejitev višine obrestne mere) in nezahtevna.

- ❖ ***Pogajalska moč kupcev.*** Vse večja zahtevnost tako strank »retail« bančništva kot tudi rast potrošništva v tem sektorju na sploh vodita k zmanjšani lojalnosti strank le eni banki. Stranke torej ne kupujejo vseh storitev le pri eni banki, temveč vsako vrsto storitev pri tisti, katere ponudba je najugodnejša. Na ta način se je razvilo tako imenovano večbančništvo (angl. multibanking), katerega se poslužujejo tako posamezniki kot podjetja. Veča se povpraševanje po širši paleti bolj izpopolnjenih in stroškovno prijaznejših storitvah. Kupci torej povprašujejo po večjem številu storitev,

boljših informacijah in kar je najpomembnejše, za svoje plačilo zahtevajo temu primerno vredno storitev (angl. value for money).

Z naraščajočimi pritiski konkurence, ki zadnja leta bankam (tradicionalnemu poslovanju) vse bolj grozijo iz tujine in z drugih področij, kot je na primer zavarovalništvo, z nadomestnimi produkti za varčevanje in izposojanje, se je pogajalska pozicija obeh, tako ponudnikov denarja kot njihovih strank izboljšala, kar se kaže v vse večji zavesti o alternativnih virih in porabah sredstev. Vsi ti faktorji skupaj so postavili banke pod močan pritisk konkurence.

1.3.2. SPREMEMBE NA PODROČJU ŽIVLJENJSKEGA ZAVAROVANJA

Trg življenjskih zavarovanj v večini evropskih držav kaže v zadnjem desetletju naglo rast zaradi že omenjenih razlogov. V državah OECD so stopnje prodiranja, ki kažejo delež življenjskih zavarovanj v BDP-ju, različne. Privilegirana davčna obravnava življenjskega zavarovanja v posameznih državah lahko povpraševanje po tej vrsti storitev le še poveča ter ima močan vpliv na povpraševanje po vseživljenjskem zavarovanju (angl. whole-life insurance). To je v glavnem povezano z vladnimi spodbudami za to, da bi ljudje sami poskrbeli za svoje pokojnine. Nekatere od teh oblik davčnih olajšav, ki se nanašajo ali na premije ali pa na sam donos, obstajajo v mnogih evropskih državah, z izjemo Danske, Velike Britanije in Nizozemske. Ker je življenjsko zavarovanje vse bližje varčevalnim produktom (angl. savings products), se banke nadalje borijo za davčne olajšave na take produkte. Na strukturo obsega premij pomembno vplivajo nacionalne značilnosti posameznih držav. Tako so na primer posamezniki v nekaterih državah s predpisi in raznimi ukrepi spodbujeni, da investirajo bolj v individualne produkte, med drugim seveda tudi v sistem individualnega, namesto kolektivnega zavarovanja (Genetay, Molyneux, 1998, str. 28-31).

V zadnjih letih se je konkurenca na trgu življenjskih zavarovanj zaradi vse močnejše borbe med obstoječimi ter vstopa novih konkurentov močno povečala. V osemdesetih je Evropo zajel val združevanja gospodarstev. Direktivi »tretje generacije«⁴ o življenjskem in neživljenjskem zavarovanju sta skupaj z direktivo o letnih in konsolidiranih obračunih dejansko ustanovili enotni trg zavarovalniških storitev (Brvar, 1999, str. 7). Tradicionalno razdrobljeno gospodarstvo se je izkazalo za nekompatibilno z resnično konkurenčnim enotnim trgom. Medtem ko je finančna liberalizacija zaostrila konkurenco med domačimi zavarovalnicami, so se le te morale soočiti tudi z vstopom tujih, nezavarovalniških konkurentov, predvsem bank ter tudi »retail« ponudnikov življenjskega zavarovanja (ponudnikov življ. zavarovanja za posameznike). Tuja konkurenca se je torej pojavila predvsem z odpiranjem Evrope in združevanjem njenih trgov v enotni evropski trg. Posledica tega procesa so številne združitve in prevzemi, ki segajo izven državnih meja, predvsem proti jugu Evrope, kjer razvoj in razširjenost življenjskega zavarovanja zaostaja za razvitim severom. Bančno zavarovalništvo je torej glavni faktor v spreminjajoči se podobi konkurence

⁴ Tretji direktivi o življenjskem in neživljenjskem zavarovanju prinašata **načelo enotnega dovoljenja** (na podlagi izdanega dovoljenja lahko zavarovalnica opravlja zavarovalniške storitve kjerkoli v EU brez nadaljnjih dovoljenj in avtorizacij), **načelo nadzora domače države** (kontrolno opravlja država, v kateri je zavarovalnica registrirana) in **načelo enotnih pravil** (predvsem glede tehničnega nadzora) (Brvar, 1999, str. 7).

na področju življenjskih zavarovanj. Medtem ko so si banke z veliko mrežo podružnic ustvarile močno bazo strank, so postale pomembni konkurent na tem področju. Povečana konkurenca v naraščajočem trgu življenjskih zavarovanj torej kaže, da se bodo morali ponudniki začeti obnašati bolj tržno orientirano, če bodo želeli preživeti borbo z domačo in tujo konkurenco, kot tudi bankami ter ponudniki »retail« bančništva, katerim je v zadnjih letih uspel vstop na trg zavarovanj (Genetay, Molyneux, 1998, str. 31-32).

1.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA

Prodaja bančnih in zavarovalniških produktov prek bančne prodajne mreže prinaša banki mnogo prednosti, saj svojim strankam ponuja poleg bančnih produktov tudi pokojninska, rentna in življenjska zavarovanja. Banki je torej omogočena širitev palete njenih storitev, ki jih ponuja in s tem zajetje širših tržnih segmentov. Ponudba banke tako postane pestrejša in bolj celostna, njen tržni delež narašča. Poveča se njena kredibilnost. Z večjo ponudbo svojih storitev banka lažje tekmuje z ostalimi nebančnimi konkurenti, zmanjša stroške na enoto storitev in sploh postane bolj učinkovita pri svojem poslovanju (Končina, 1994, str. 46). Zavarovalniški produkti se skušajo prodajati vsem strankam, ki so v bančni podatkovni bazi. To pa ne pomeni prednosti le z vidika pokrivanja geografskega območja, ampak tudi močno povezavo in pogoste stike z uporabniki. Banke si krepijo tudi svoj ugled, saj se navzven predstavljajo kot močne, zaupanja vredne in stabilne institucije (Dimovski, Volarič, 2000, str. 205-206). Zgodi se lahko, da so bančne podatkovne baze strank slabo izkoriščene in zato veliko potencialnih poslov ostane nerealiziranih. Razlog za to je neustrezno partnerstvo med banko in zavarovalnico. Osnova tega partnerstva je namreč prodajni koncept, ki pa se razlikuje od tržišča do tržišča, zato ga je potrebno prilagoditi potrebam in željam kupcev (Prodaja bančnih in zavarovalniških produktov, 2001, str. 26).

Banka veča zaslužek s prodajo dodatnih produktov, ki ji jih ni bilo treba sami razvijati, saj prejema za prodajo zavarovalniških produktov provizijo. Zavarovalniške storitve so torej za banke zanimive, ker si poleg neposrednega dobička ob izdaji pogodbe zagotovijo še dokaj trajen mesečni denarni tok, kar porabijo za lažje pokritje obveznosti in s tem za oblikovanje boljšega portfelja na naložbeni strani bančne bilance (Vozel, 2000, str. 66).

S povezavo banka pridobi dolgoročna in kakovostna sredstva življenjskih zavarovanj, ki vsebujejo varčevalno komponento. Police za življenjsko zavarovanje so pogosto uporabljen vrednostni papir, ki lahko rabi za garancijo pri pridobivanju bančnih kreditov. Banka lahko izkoristi nekatere zavarovalne storitve tudi za svoje potrebe; taka so na primer kreditna zavarovanja. Seveda mora, v primeru, da uporablja storitve zavarovalnice, s katero poslovno sodeluje, upoštevati zavarovalna načela in zakonitosti. Naložbena sredstva zavarovalnih rezervacij so lahko deloma vir naložbenih sredstev banke, pri čemer mora banka upoštevati ročnost zavarovalnih naložb ter zavarovalnici zagotoviti časovno izravnavo nevarnosti.

Izkušnje v razvitem svetu, kjer so se poslovno povezale približno enako zmogljive in velike banke ter zavarovalnice, kažejo, da banke niso (ali pa zelo malo) utrpele nikakršnih

negativnih posledic zaradi takšnih povezav. Njihova nevarnost je prav v tem, da lahko svojo poslovno filozofijo in interese vsilijo zavarovalnicam. Če poskušajo določene nevarnosti prenesti na zavarovalnice, s katerimi se kapitalsko povezujejo, pomeni, da koncentrirajo in ne razpršijo nevarnosti. Zmanjša se torej varnost tako za zavarovalnice kot za banke.

Pri sodelovanju z banko se zavarovalnici razširi ponudba osebnih, premoženjskih, transportnih ter kreditnih zavarovanj, s tem pa so izpolnjeni pogoji, ki ji omogočajo množično zajetje nevarnosti in homogenizacijo njenega portfelja. Zavarovalnice dobijo dostop do obširnih bančnih baz podatkov o strankah, kar jim omogoča večjo prodajo in pridobivanje novih zavarovancev. Tudi zavarovalnici se s tem povečata njen tržni delež in kredibilnost pri zavarovancih.

Nevarnost za zavarovalnice se lahko pokaže v primeru, da bi banka hotela favorizirati določena zavarovanja z namenom, da po naravi bančno tveganje prenese na zavarovalnico. Taka zavarovanja bi lahko porušila kakovost zavarovalnega portfelja na dolgi rok. Banka bi torej želela prek zavarovalnice uresničiti neke vrste samozavarovanje; takšne samozavarovalne organizacije so tako imenovane »ujete« zavarovalnice (angl. captive).

Naslednja prednost za zavarovalnico je, da kakovostno nalaga sredstva rezervacij ter matematične rezervacije za življenjska zavarovanja. To lahko delno uresniči prek banke, v skladu z določeno strukturo naložb in je podlaga za varno časovno izravnavo nevarnosti. Dolgoročna naložena sredstva predstavljajo najbolj kakovosten dolgoročen naložbeni potencial tako za banko kot za celotno narodno gospodarstvo. Kakovostno nalaganje sredstev zavarovalnice prek banke lahko zagotavlja uresničevanje načel varnosti in likvidnosti. Po drugi strani se pojavi za zavarovalnico nevarnost v primeru, da banka postavlja v ospredje načelo donosnosti ter da ne upošteva zadosti časovne dinamike pri izravnavi nevarnosti ali pa zaradi donosnosti preveč tvegano nalaga sredstva zavarovalnice (Končina, 1994, str. 45).

2. STRATEGIJE SODELOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC TER BANČNO ZAVAROVALNIŠKI PRODUKTI

Sodelovanje bank in zavarovalnic ima različne in številne pojavne oblike, katerih končni rezultat, ki ga dosežejo pri povezovanju, je pri vseh oblikah enak: bančna distribucija zavarovalniških produktov. Povezovanja bank in zavarovalnic lahko razdelimo v dve skupini in sicer na lastniške povezave (horizontalne povezave) in dogovore o distribuciji (vertikalne povezave). Lastniške povezave pomenijo, da banka kupi določen lastniški delež v zavarovalnici in tako prevzame nadzor. Ena od osnovnih razlik je v stopnji nadzora, ki jo imajo banke nad produkcijo oziroma distribucijo te vrste produktov. Vprašanje kontrole je torej bistveno za strategijo, ki jo banke izberejo za vstop na trg zavarovalništva, kot svojo prioritarno razvojno pot.

2.1. KAPITALSKE POVEZAVE MED BANKAMI IN ZAVAROVALNICAMI

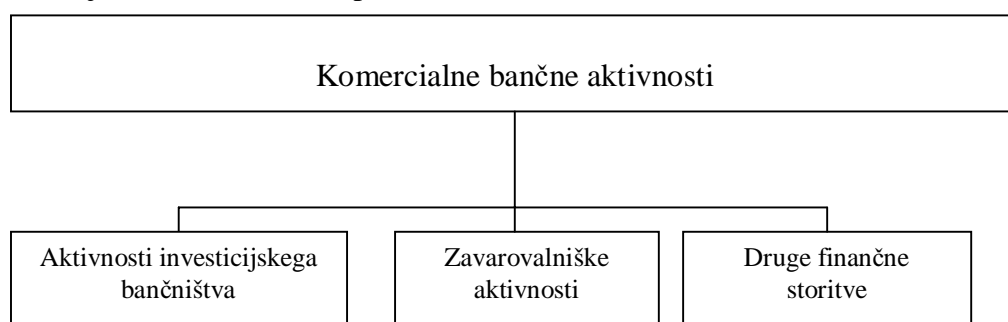
Ena od najuspešnejših poti za doseg učinkovite kontrole nad distribucijo ali sploh produkcijo proizvodov je *ustanovitev zavarovalnice kot sestrskega podjetja banke*. To je strategija, ki jo banke tudi največ uporabljajo, saj jim poleg dejanske kontrole, ki jo nudi in za katero se sicer zahtevajo visoke finančne investicije, prinaša vrsto ugodnosti (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 63):

- ❖ ker je nevarno drugim prepustiti dostop do bančnih podatkov strank,
- ❖ ker je bančne delavce težje motivirati za prodajo tujih izdelkov,
- ❖ da bi banka ohranila dobro ime, mora nuditi kakovostne zavarovalne proizvode,
- ❖ v sestrskem podjetju banka oblikuje enostavne in standardizirane proizvode, ki so najbolj primerni in odgovarjajo zahtevam potrošnikov,
- ❖ stroški so v primeru sestrskega podjetja zadeva banke, ki jih tako lažje nadzira,
- ❖ dobiček ostaja znotraj banke.

Ta strategija omogoča znižanje stroškov informiranja, transakcijskih stroškov ter stroškov trženja. Ker banka svojim zaposlenim ne daje provizije za prodani proizvod, so tudi distribucijski stroški nižji. Banke se odločajo za ustanovitev zavarovalnice v primeru razvejane mreže poslovalnic, ustrezno podprtega informacijskega sistema in dobre tržne strategije. Temeljito morajo raziskati trg in postaviti ustrezen model, to pa je povezano z visokimi stroški. Najrazvitejše banke, ki so ustanovile lastne zavarovalnice, vplivajo na prodajo zavarovalnih storitev. Bančne zavarovalnice niso usmerjene le k prodaji življenjskih, temveč so se na trgu pojavile tudi s ponudbo premoženjskih zavarovanj. Slabost te strategije je, da se sestrsko podjetje razvija počasneje, s tem pa je tudi razvoj novih proizvodov počasnejši (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 64).

Strukturo, kjer ima matično podjetje (pa naj bo to banka ali zavarovalnica) v lasti eno ali več odvisnih oziroma hčerinskih podjetij, ki ponujajo različne finančne storitve ter so kapitalsko ločena med seboj, pogosto najdemo v Veliki Britaniji. Takšna primera sta Barclays Bank in Lloyds TSB (Skipper, 2002, str. 73). Slika 2 nam kaže omenjeno strukturo.

Slika 2: Povezovanje finančnih storitev prek lastništva banke



Vir: Skipper, 2002, str. 73.

Popolna združitev med banko in zavarovalnico je strategija, kjer zavarovalnica postane oddelek v banki. Vse finančne aktivnosti se tako odvijajo znotraj ene same kapitalske družbe, kar pomeni, da je vsem storitvam kapitalska osnova enaka. Na spodnji sliki je prikazana takšna struktura, ki pa zaenkrat obstala le v teoriji, saj tega zakonodaja v veliki večini držav zaenkrat še ne dovoli (Skipper, 2002, str. 73).

Slika 3: Popolna združitev finančnih storitev.

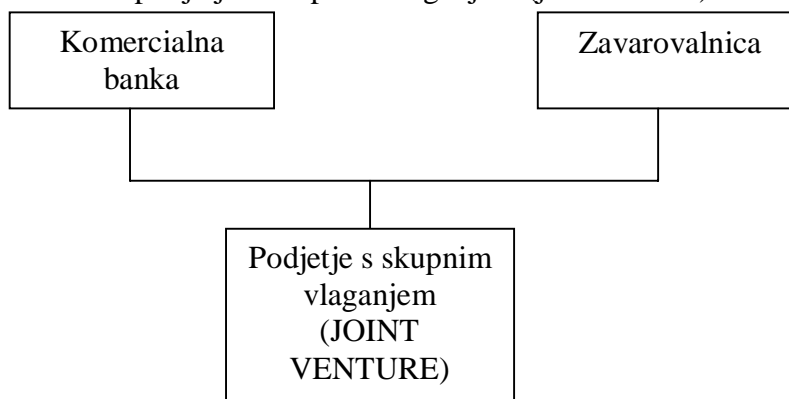
Komerzialne bančne aktivnosti	Aktivnosti investicijskega bančništva	Zavarovalniške aktivnosti	Druge finančne storitve
-------------------------------------	---	------------------------------	-------------------------------

Vir: Skipper, 2002, str. 73.

Prevzem večinskega deleža delnic v kapitalu zavarovalnice (nakup obstoječe zavarovalnice) prinese več prednosti, kot strategija ustanovitve zavarovalnice. Prednosti, ki jih prinaša nakup obstoječe zavarovalnice, so pridobitev novega strokovnega znanja, strank, prodajne mreže in kapitala. Nakup zavarovalnice je zelo draga strategija, saj na splošno velja, da je zavarovalnica glede na neto kapital več vredna od enako velike banke. Problemi se lahko pokažejo pri razvijanju enotne prodajne mreže, pojavijo se kulturni konflikti, ki jih je zelo težko rešiti. Prisoten je problem podvajanja določenih funkcij, ki za seboj potegne visoke stroške neučinkovitosti. Pri nakupu se lahko pokažejo tudi težave, ki so bile prej skrite (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 64).

Ustanovitev podjetja s skupnim vlaganjem (angl. joint venture) je v tujini najpogostejša oblika sodelovanja bank in zavarovalnic, kjer se združijo znanje, izkušnje in tehnologija obeh sektorjev. V Sloveniji smo prvo ustanovitev skupne zavarovalnice doživeli leta 1997, s sodelovanjem SKB banke in italijanske zavarovalnice Generali. S stališča učinkovitosti so taki »skupni podjemi« najuspešnejši. Kakšen bo delež banke in kakšen zavarovalnice, je odvisno od dogovora. Seveda je možno, da zavarovalnico ustanovita dve ali več bank ali pa več zavarovalnic, najpogosteje pa sodelujejo banke in zavarovalnice. Spodnja slika prikazuje takšno obliko sodelovanja.

Slika 4: Ustanovitev podjetja s skupnim vlaganjem (joint venture)



Vir: Skipper, 2002, str. 74.

Skupna vlaganja se uporabljajo za trženje zavarovalnih proizvodov. Družba je v ta namen odgovorna za proizvodnjo in vodenje proizvodov, ki se potem prodajajo preko bančne mreže. Skupno podjetje je lahko ustanovljeno tudi z namenom navzkrižne distribucije izdelkov obeh ustanoviteljic, za katero se uporablja prodajna mreža ene in druge. Zavarovalnica v primeru skupnega vlaganja odpre en oddelek v banki in tej plačuje najemnino ali provizijo glede na ustvarjen dohodek v okviru tega oddelka. Banka mora zaposlene v zavarovalnem oddelku zaposliti na vidnem mestu in o tem obvestiti svoje komitente. Pri tem so stroški vlaganja relativno majhni. Ena od posebnih prednosti te strategije je, da obe strani vzajemno vlagata v podjetje tiste inpute, ki jima prinašajo najnižje stroške. Seveda, če strani ugotovita, da jima ta strategija ni prinesla želenih rezultatov, lahko od dogovora brez resnih posledic odstopita. Skupna vlaganja banki omogočajo kontrolo nad distribucijo zavarovalnih produktov v primeru, da ima le ta večinski delež oziroma dominantno pozicijo v kapitalu podjetja. Težave se lahko pojavijo pri usklajevanju ciljev banke in zavarovalnice, zato so tovrstna podjetja uspešna le, če banki in zavarovalnici uspe zgraditi dobre medsebojne odnose in premagati zapletene situacije (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 64).

Struktura pri *oblikovanju holdinške družbe*⁵ je v primerjavi s skupnimi vlaganji fleksibilnejša, saj omogoča pokritje širšega področja aktivnosti, in sicer od posrednega nakupa zavarovalnice s strani banke do neposrednega nakupa kapitala vseh možnih oblik in finančnih dogovorov družb v okviru holdinga. Strategija se največkrat uporablja v primerih, ko predpisi banki prepovedujejo nakup zavarovalnice in je ena izmed najzapletenejših oblik kapitalskih povezav med bankami in zavarovalnicami.

Slika 5: Oblikovanje holdinške družbe



Vir: Skipper, 2002, str. 74.

Nakup manjšinskega, a dominantnega deleža v zavarovalnici je verjetno ena najfleksibilnejših finančnih operacij, saj zahteva relativno nizke investicijske stroške, pri tem pa ima banka nadzor nad zavarovalnico. S sorazmerno majhnimi stroški doseže dejansko upravljanje zavarovalnice, lahko pa z zavarovalnico sklene ekskluzivne dogovore. Kakorkoli že, vse to zahteva tudi sodelovanje (kooperativne odnose) ostalih družb, ki imajo svoje deleže v kapitalu zavarovalnice in s katerimi mora banka skleniti medsebojne dogovore (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 66).

⁵ Holding podjetje je družba z večinskim deležem, ki ima v lasti večino deležev več samostojnih finančnih ustanov, opravlja pa predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh ustanov (Pavliha, 1998, str. 10).

2.2. DOGOVORI O DISTRIBUCIJI

Na drugi strani obstaja med bankami in zavarovalnicami širok spekter dogovorov o distribuciji, ki jih lahko spremlja manjšinski delež ene institucije v drugi ali obe hkrati in ki tako bankam kot zavarovalnicam ponujajo vrsto prednosti. Ena od prednosti je, da se ostro loči funkcija upravljanja in funkcija trženja. To bankam omogoča, da se lahko osredotočijo le na distribucijo zavarovalnih produktov, brez kakršnihkoli finančnih obveznosti do zavarovalnice. To še zlasti velja za zavarovalnico splošnih zavarovanj. Če se zavarovalni proizvodi prodajajo pod blagovno znamko zavarovalnice, banke ohranjajo svoje dobro ime.

Dogovori o distribuciji ne vsebujejo investicijskih stroškov. Od takega dogovora lahko stranka brez težav odstopi v primeru, da so prihodnja pričakovanja o sklenjenih odločitvah negotova. Kooperativni dogovor ponuja veliko možnosti za poskuse reakcij na trgu, o obnašanju konkurentov in potrebah strank. Poleg prednosti, ki jih prinaša strategija, pa je za banko slabost, če v njeni hiši nekdo tretji prevzame nadzor nad delom poslovanja, in sicer prodajo zavarovanja, saj lahko škodi ugledu njenih osnovnih proizvodov.

Omenjena strategija je zanimiva tudi za zavarovalnice, saj s tem obdržijo svojo neodvisnost in imajo enostaven dostop do uspešnih mrež in njenih strank, pri vsem tem pa imajo nizke distribucijske stroške. Kljub temu, da se dogovori v glavnem uporabljajo za distribucijo zavarovalnih proizvodov, je v zadnjem času opazen trend naraščajočega deleža sklepanja dogovorov o distribuciji finančnih produktov preko klasične zavarovalne mreže zavarovalnih zastopnikov.

Dogovori o distribuciji so lahko (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 67):

- ❖ **Sklenitev dogovora o ekskluzivni distribuciji** ima svojo prednost v izboljšanju zveze med banko in zavarovalnico, ki se izogneta mnogokratnim pogajanjem. Manjši so tudi transakcijski stroški in stroški izobraževanja, ki bi bili višji, če bi se bančni uslužbenci morali učiti in spoznavati proizvode več zavarovalnic. Na ta način se prodaja lahko praviloma lažje usmeri na neko ciljno skupino.
- ❖ Prednost **dogovorov o neekskluzivni prodajni distribuciji** je v tem, da se zmanjša nevarnost prevelike odvisnosti banke od zavarovalnice in obratno. Banka lahko z neekskluzivnimi dogovori doseže konkurenco med zavarovalnicami, s tem pa nižje cene proizvodov, ki jih prodaja. Tudi potrošniki imajo več izbire, saj se odločajo med različnimi proizvodi zavarovalnic. Slabost takih dogovorov je v tem, da so povezave med bankami in zavarovalnicami veliko manj trdne.
- ❖ Možna je tudi kombinacija **ekskluzivnega in neekskluzivnega dogovora o distribuciji**. V takem primeru se ekskluzivni dogovor nanaša na primer le na določeno geografsko področje (doma ali v tujini), specifične proizvode (življenjsko in neživljenjsko zavarovanje) ali pa kupce (privatne osebe in podjetja). V primeru

ekskluzivnosti, ki se nanaša le na enega ali več od teh kriterijev, se banka poveže z zavarovalnico tega področja, ki najbolje ustreza določeni tržni niši.

- ❖ Banka se lahko odloči tudi za strategijo *brokerstva ali neodvisnega posredovanja*, kjer svojim strankam ponuja nasvete o zavarovalnih policah, ki so na trgu. Banka k distribuciji zavarovalnih produktov dodaja torej še svetovalno funkcijo. V praksi se ta strategija redkeje uporablja.

Banka se odloči za določeno strategijo, ki naj bi jo izvajala na določenem področju, za določene proizvode ali določene stranke. Za različna območja delovanja lahko izbere različne strategije, kjer pa spet lahko določenim produktom ali strankam dodeli različne tipe distribucije. Banka ima možnost odločiti se za sodelovanje z zavarovalnico, katera ima sedež v domači državi ali pa za tujo družbo. Mednarodne povezave med bankami in zavarovalnicami lahko potencialno prinesejo obema stranema veliko prednosti. Pojavijo se novi proizvodi, ki jih trg do sedaj ni poznal, vendar se lahko hitro prilagodijo banki in njenemu ugledu. Poleg tega banka manj tvega, da bi povzročila preveliko koncentracijo na zavarovalniškem trgu ter s tem ogrozila dobre odnose z domačo zavarovalnico. Največjo prednost ima tuja zavarovalnica. Vstop na tuj trg je lahko zelo težaven, dogovor z banko pa ji omogoča širitev na tuje trge preko razvejane mreže bančnih podružnic. Zgoraj opisane strategije lahko veljajo tudi za zavarovalnice, čeprav je teh primerov v praksi bolj malo.

Ko je enkrat strategija povezovanja med banko in zavarovalnico izbrana, se je potrebno odločiti še za obliko distribucije, ki je odločilnega pomena za uspeh oziroma neuspeh bančno zavarovalniške povezave. Zavarovalniške produkte torej lahko prodajajo (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 67-68):

- ❖ pod bančnim imenom ali imenom zavarovalnice,
- ❖ skupaj ali ločeno od bančnih produktov,
- ❖ bančni uslužbenci preko bančnih okenc v času obratovalnih ur,
- ❖ bančni uslužbenci zunaj svojega delavnika,
- ❖ zavarovalniški agenti na priporočilo bančnega osebja,
- ❖ zavarovalniški agenti preko bančnih poslovalnic in sicer v pisarni, ki je lahko ločena ali pa ne od ostalih bančnih aktivnosti ali jih prodajajo isti ljudje izven bančnih poslovalnic, na svojem domu ali domu strank,
- ❖ tako, da enostavne proizvode prodaja bančno osebje, prodaja kompleksnejših proizvodov pa poteka s pomočjo zavarovalnih agentov,
- ❖ podobno kot v prejšnji točki s to razliko, da se prodaja loči glede na tipe strank (na eni strani pravne, na drugi strani pa fizične osebe),
- ❖ podobno kot zgoraj, le da je v tem primeru prodaja ločena na proizvode življenjskega in proizvode neživljenjskega zavarovanja,
- ❖ neposredno po telefonu, tisku, radiu, elektronski pošti, itd.,
- ❖ kot kombinacija vseh zgoraj navedenih oblik.

Oblika distribucije, ki je izbrana, je odvisna od značilnosti posamezne banke ter njenega načina vodenja. Na odločitev vpliva med drugim tudi vrsta izdelkov, ki se bo prodajala, vrsta strank, kultura in tradicija banke in zavarovalnice, prodajna mreža, motivacija prodajnega osebja in njihovo nagrajevanje. Banke so uspešne predvsem v trženju enostavnih in standardiziranih proizvodov, v glavnem s področja življenjskega zavarovanja. Ti proizvodi so podobni bančnim, ki vsebujejo prvino hranjenja. Seveda je predpogoj bančnega uspeha pri trženju enostavnih proizvodov ta, da svojim zaposlenim nudi predhodno usposabljanje in ustrezno izobraževanje. Prodajo sofisticiranih proizvodov pa prepusti zavarovalnici, ki ima za to veliko znanja in izkušenj, sama pa deluje le kot posrednica oziroma kontaktna oseba s stranko.

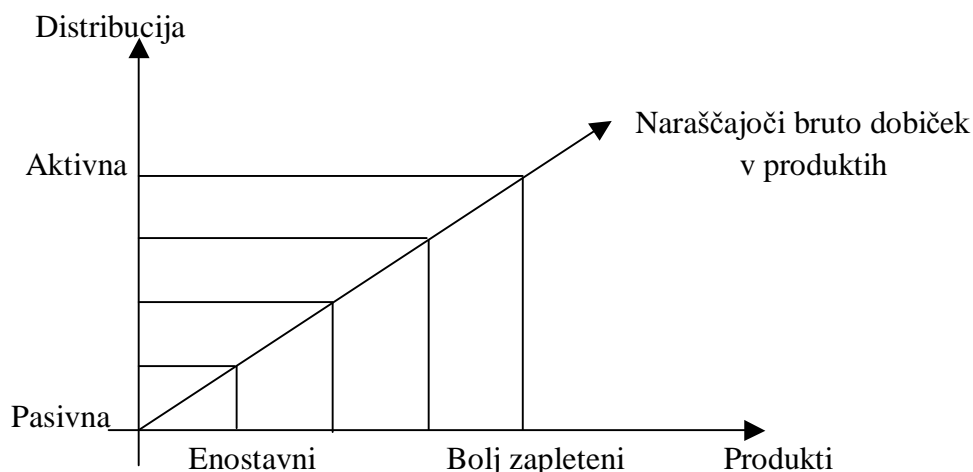
Po drugi strani je ključnega pomena izbira ciljne skupine strank. Distribucija proizvodov je različna tako v primeru, ko gre za fizične, kot tudi pravne osebe. Razlike so tudi znotraj skupin, posamezniki se med seboj ločijo po višini premoženja, podjetja pa po velikosti. Prodajna politika mora vse to upoštevati; v zadnjih letih je opaziti njen trend, ki poudarja in se ukvarja predvsem s potrebami strank, katerim se morajo potem ustrezno spremeniti tudi proizvodi.

Med faktorji, ki banko prepričajo o izbiri strategije sodelovanja z zavarovalnico so še: pričakovanja in spremembe, ki jih bo prinesla povezava, plačilo zaposlenih, ki se razlikuje tako v banki kot zavarovalnici, pomen bančnega ugleda, možnost integracije bančnih in zavarovalnih proizvodov ter prodaja takšnih kombiniranih izdelkov, pomen medijev v državi, razvoj elektronskih komunikacijskih sistemov, stopnja razvitosti finančnih trgov in drugi.

2.3. PRODUKTI BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA

Pri bančnem zavarovalništvu je odločitev o tem, katera vrsta zavarovalnih storitev se bo prodajala, tesno povezana z izbrano metodo distribucije, saj se mora določeno strokovno znanje, ki se zahteva pri prodaji teh storitev, prilagoditi izbrani distribucijski metodi in njeni stroškovni osnovi. Storitve, ki se preko določenega distribucijskega kanala težko prodaja, ne bo prinesla uspeha, kar se tiče obsega prodaje in velikosti dobička. Velja namreč, da se enostavni produkti lahko prodajajo preko enostavnih distribucijskih kanalov, z večanjem njihove kompleksnosti pa je temu primerno potrebno vložiti več navora in prizadevanj za njihovo prodajo, kar nam kaže graf na naslednji strani. Proizvodi so vse bolj usmerjeni k strankam in njihovim potrebam ter so tudi bolj strokovni. Hkrati postajajo vse zahtevnejši in težko razumljivi za potrošnike. Povečana zapletenost zahteva večjo kvaliteto svetovanja.

Graf 1: Povezava med stopnjo izpopolnenosti storitev in zahtevanim prizadevanjem za njihovo prodajo



Vir: Bancassurance in practise, 2001, str. 9.

Ponudniki bančnega zavarovalništva so razvili posebne produkte oziroma izpopolnili obstoječe z namenom zadovoljiti določene potrebe, ki izhajajo iz bančnih transakcij, približati storitve kupcem in jih narediti njim bolj atraktivne in uporabne. Omenjene produkte lahko razdelimo v štiri skupine (Bancassurance in practise, 2001, str. 9-14):

- ❖ finančni produkti in produkti povračil (angl. finance and repayment products),
- ❖ produkti depozitorjev (angl. depositors' products),
- ❖ enostavni standardizirani produkti v paketu (angl. simple standardized package products),
- ❖ ostali produkti.

2.3.1. FINANČNI PRODUKTI IN PRODUKTI POVRAČIL

Koncept te vrste storitev je enostaven. Finančna institucija, ki posamezniku odobri posojilo oziroma kredit, se ukvarja s problemom nezmožnosti vračila posojila v primeru prezgodnje smrti ali trajne plačilne nesposobnosti posojiljemalca. Poleg finančne izgube, ki jo ima posojilodajalec, lahko ta pridobi tudi negativen sloves v zvezi s terjanjem še neporavnane posojila od pokojnikovih svojcev, kar škodi njegovemu ugledu. Z enakimi problemi se ukvarja komitent, saj v primeru lastne smrti oziroma nezmožnosti plačila ne želi svojih obveznosti prenesti na svojce. Tako so se razvile vrste produktov, ki predstavljajo rešitev omenjenim problemom.

2.3.1.1. Zavarovanje kredita (angl. credit insurance)

Kreditno zavarovanje se ponudi v primeru, ko je posamezniku odobren kredit in tako služi kot dodatna varnost za banko in finančna zaščita imetja stranke v primeru prezgodnje smrti, ko stranka še ni odplačala vseh svojih dolgov.

Pri tem tipu zavarovanja gre ponavadi za padajoče kritje. Začetna zavarovalna vsota je enaka celotnemu znesku najetega posojila. Znesek, ki je zavarovan, upada hkrati z odplačevanjem obrokov, tako da bo v primeru smrti zavarovanca, znesek, ki ga mora plačati zavarovalnica, enak znesku neodplačanega kredita z ali brez pripisanih obresti.

Če se neodplačani del kredita zmanjšuje po v naprej določeni osnovi, kar pomeni, da je plan odplačevanja tega kredita v naprej znan, se ustrezna premija izračuna že na začetku, se pravi ob izdaji zavarovanja in sicer na podlagi vnaprejšnje razporeditve tokov. Če pa znesek posojila niha v odvisnosti od potreb posojilojemalca ali zaradi nihanj v obrestnih merah, je boljša rešitev mesečna premija na osnovi neodplačanega dela kredita pod pogojem, da je le ta znan. V prvem primeru, ko je plan odplačevanja kredita v naprej znan, se ponudijo letne ali enkratne premije (angl. annual or single premium contracts) in pogosto je znesek premije že kar dodan znesku kredita. V drugem primeru, ko pa ne poznamo v naprej zneskov odplačevanja kredita, letne ali enkratne premije niso dovoljene. Večinoma gre pri teh kreditih za kratkoročne kredite do pet let.

Kreditno zavarovanje je lahko obvezen del kredita ali pa ne. V primeru, da je zavarovanje obvezno, to odseva dejstvo, da ne obstaja selekcija posojilojemalcev zaradi njihovega zdravstvenega stanja. Posojilojemalcu zavarovalnica torej ne postavlja dodatnih vprašanj kar se tiče zdravstvenega stanja, zahtevnosti pri delu, ampak se premija izračuna na podlagi neke splošne sheme. Zavarovalnica se omeji na poenostavljeno zagotavljanje jamstva, zato so stroški procesiranja manjši in posledično so v tem primeru manjše tudi premije. Če pa zavarovanje ni obvezen del kredita, zavarovalnica postavlja dodatna vprašanja glede zdravstvenega stanja in zahtevnosti pri delu, zato so v tem primeru tudi višji stroški in višje premije.

Premije zavarovanja lahko plačuje banka sama, v tem primeru ji to služi kot marketinško orodje za pridobivanje novih strank, katerim bi prodala svoje produkte. Stroški zavarovanja so v tem primeru že vračunani v obrestni meri, ki jo banka zaračunava svojim strankam.

Kreditno zavarovanje je primerno za: hipotekarna posojila, posojila podjetjem, osebna posojila in za pogodbe za potrošniške kredite (angl. hire purchase arrangements).

Zavarovanje se lahko izda v obliki skupinske police, ki pokriva vse stranke. Matična polica ostane v rokah banke, vsaka stranka pa prejme zavarovalno potrdilo.

2.3.1.2. Zavarovanje prekoračitve na računu (angl. overdraft insurance)

Banke ponavadi svojim strankam ponudijo prekoračitveni kredit. To je samodejni kredit do višine predhodno dogovorjenega zneska limita. Za zaposlene stranke je ponavadi ta znesek v višini dva oziroma trikratne mesečne plače. Odobreni limit nima predpisanega roka vračila, saj vsakokratna mesečna plača pomeni novo vlogo na bančnem računu in tako limit ostaja vedno znotraj predhodno dogovorjenega zneska.

V primeru smrti komitenta, ki omenjeni limit uporablja, so spet dediči oziroma svojci tisti, ki morajo nastali dolg tudi poravnati. To pa spet pripelje do problemov, s katerimi se soočata obe strani. Kot rešitev se ponuja zavarovanje, ki prinaša koristi tako za banko kot tudi stranko. Zavarovanje prekoračitve na računu ima dve obliki:

- ❖ Pri prvem načinu je zavarovan le znesek, ki je enak trenutni višini limita in tako je tudi mesečna premija, ki se plačuje, temu ustrezno prilagojena. V primeru prezgodnje smrti komitenta neporavnan znesek banki vrne zavarovalnica. Pri odločanju o ponudbi te opcije mora zavarovalnica proučiti tveganje, ki ga ima z ljudmi, katerih zdravstveno stanje je slabo, saj lahko ti ljudje tik pred smrtjo močno povečajo znesek limita.
- ❖ Pri drugi obliki je zavarovan maksimalni znesek predhodno dogovorjene višine limita. Ob prezgodnji smrti komitenta neporavnan znesek povrne zavarovalnica. V primeru, da pride do presežka med zavarovanim in neporavnanim zneskom, le tega dobijo svojci pokojnega. Premije se pri tem načinu plačujejo na mesečni ali letni osnovi.

Pri tej vrsti zavarovanja se ponavadi premije vsako leto na novo prilagodijo glede na starost komitenta. Ponavadi obstaja neka zgornja starostna meja, do katere zavarovalnica še odobri to vrsto zavarovanja. Premijo lahko plačuje komitent ali pa sama banka in sicer kot ponudbo svojim strankam.

Zavarovanje prekoračitve na računu se uporablja v primeru prekoračitvenih kreditov (angl. overdraft facilities), kreditnih kartic ter nestrukturiranih dolgov (angl. unstructured debts).

2.3.1.3. Zavarovanje odplačil glavnice (angl. capital repayment)

Za hipotekarna posojila, posojila za študijske, osebne in poslovne namene velja, da je možno namesto navadnega odplačevanja banki, posojilo odplačevati tudi preko zavarovalne police. Banka odobri stranki posojilo, ta pa ji nazaj plačuje le obresti. Glavnica posojila se izplača iz zneska, ki ga stranka odplačuje na zavarovalno polico. Ob najetju posojila komitent hkrati sklene tudi zavarovanje, katerega kritje znaša celoten znesek posojila, trajanje zavarovanja pa je enako obdobju odplačevanja posojila. Premija je izbrana tako, da se bo ob zapadlosti te police zelo verjetno dalo pokriti celoten znesek te posojila. Znesek, ki je na polici, se ob zapadlosti police vedno prenese na banko in služi kot sredstvo odplačila posojila ne glede na to, ali stranka preživi ali ne.

Dokazano je, da so omenjene vrste produktov še posebej zanimive v državah, kjer produkti življenjskega zavarovanja uživajo ugodne davčne olajšave ali tam, kjer so obrestne mere, ki jih banke zaračunavajo na posojila, katera se odplačujejo prek zavarovalnih polic, nižje od obrestnih mer za odplačevanje navadnih posojil. Zaradi visokega investicijskega elementa teh produktov, so njihove premije veliko višje kot pri kreditnem zavarovanju in zavarovanju prekoračitve na računu, čeprav se celotni stroški posojila za posojilojemalca bistveno ne razlikujejo.

2.3.2. PRODUKTI DEPOZITORJEV

2.3.2.1. Zavarovanje depozitorjev

Prednost te vrste produktov je, da je posameznik zavarovan za izplačilo depozita. Banke s tem zavarovanjem privabljajo komitente z namenom, da bi čim več ljudi pri njej imelo svoje vloge. Takšna vrsta zavarovanja se lahko ponudi za vse depozitne račune, a se ponavadi zahteva nek minimalni znesek depozita.

Možen primer takšnega produkta je zavarovanje za primer smrti, pri katerem se premija vsako leto spreminja. V primeru smrti varčevalca dobi upravičenec izplačan večkratnik zneska, ki ga je imel depozitor na računu. Postavljene morajo biti razumne meje glede maksimalne starosti varčevalca ter možnega maksimalno izplačanega zneska. Premije ponavadi plačuje banka.

Tabela 1: Prikaz možne lestvice denarnih izplačil v primeru smrti varčevalca.

Stanje na računu (v USD)	Pomnoženo z	Količina denarja, izplačana v primeru smrti
Do 5.000	1	Stanje na računu
5.000-19.999	2	2 x stanje na računu
20.000 in več	3	3 x stanje na računu, a maksimalno do zneska 100.000 USD

Vir: Bancassurance in practise, 2002, str. 13.

2.3.2.2. Zavarovanje varčevalnega cilja (angl. objective achievement insurance)

Zavarovalna polica se lahko ponuja za posebne depozitne račune, na katere komitent polaga svoje prihranke. Gre za obročno varčevanje, pri katerem je že v naprej določena končna vrednost zneska ob zapadlosti depozita, ki ga mora komitent doseči. V primeru njegove smrti je dedičem iz tega zavarovanja izplačan znesek, ki pomeni razliko med ciljnim zneskom in dejanskim stanjem denarja na računu. V primeru trajne plačilne nesposobnosti se ta razlika izplača stranki sami.

2.3.3. ENOSTAVNI STANDARDIZIRANI PRODUKTI V PAKETU

Ponavadi se produkti ponudijo v paketu in imajo značaj skupinskega zavarovanja, kar stranko stane manj, kot bi jo v primeru, da bi se zavarovala individualno. To so enostavni, lahko razumljivi produkti, tako da jih ponavadi prodajajo bančni uslužbenci preko bančnih okenc. Primer takšnega produkta je zavarovanje gospodinjstva skupaj z zavarovanjem nezmožnosti plačila premije zaradi nesposobnosti za delo.

2.3.4. OSTALI PRODUKTI

Namen razvijanja novih produktov je ponuditi čim širšo paleto storitev, tako da lahko ustrezno usposobljeno prodajno osebje za potrebe vsake stranke najde ustrezen proizvod. Obstaja še mnogo bančno zavarovalniških produktov. Naj omenim le nekatere:

- ❖ življenjsko zavarovanje za vse življenje (angl. whole life),
- ❖ mešano življenjsko zavarovanje (angl. endowment),
- ❖ rentno zavarovanje otrok (angl. family income benefit),
- ❖ zavarovanje nezmožnosti plačila premije zaradi nesposobnosti za delo (angl. waiver-of-premium benefit),
- ❖ zavarovanje trajne popolne nesposobnosti za delo (angl. permanent total disability benefit),
- ❖ nezgodno in zdravstveno zavarovanje (angl. accident and sickness products),
- ❖ zavarovanje plačil bolnišničnih dni (angl. hospitalization products),
- ❖ pokojninska zavarovanja (angl. pension products).

3. ***USPEH NA PODROČJU BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA***

3.1. RAZŠIRJENOST BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA V EVROPI

3.1.1. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V VELIKI BRITANIJ

Za Veliko Britanijo velja, da so njeni trgi finančnih storitev med najbolj razvitimi in konkurenčnimi na svetu. Poznana je po svojih finančnih inovacijah, k čemur je pripomoglo že od nekdanj precej liberalno ekonomsko in politično okolje (Skipper, 2002, str. 92). Odločilen vpliv na razvoj bančnega zavarovalništva v Veliki Britaniji so imele regulacijske spremembe in sicer leta 1986 sprejet Zakon o finančnih storitvah, ki je v celoti preoblikoval ureditev investicijskih produktov ter postavil nova pravila predvsem na področju distribucije in trženja dolgoročnih življenjskih zavarovanj ter s tem prispeval k večji konkurenčnosti. Istega leta je bil sprejet za razvoj bančnega zavarovalništva prav tako pomemben Zakon o stanovanjskih hipotekarnih družbah (Building Societies Act). Slednji je nekako zmanjšal razlike med poslovnimi bankami in stanovanjskimi oziroma hipotekarnimi bankami s tem, da je poudaril moč slednjih. S spremembo zakonodaje so številne banke in stanovanjske hipotekarne družbe začele ustanavljati vse tesnejše povezave z življenjskimi zavarovalnicami: nekatere so jih ustanovljale, druge so imele v njih le kapitalske deleže, spet tretje pa so se z njimi združevale. Tabela 1 v prilogi 3 prikazuje najpomembnejše primere bančnega zavarovalništva v Veliki Britaniji (Genetay, Molyneux, 1998, str. 44).

Na sploh lahko rečemo, da so banke v Veliki Britaniji med svetovno najbolj poznanimi. Barclays, National Westminster, Midland in Lloyds TSB so velike finančne skupine, ki preko svojih podružnic ponujajo večino svojih investicijskih bančnih storitev, vsaka izmed njih pa se ukvarja tudi z zavarovalništvom. Vstop bank na področje zavarovalništva se je v glavnem

začel z »de novo« strategijami (ustanovitev novega podjetja, v tem primeru zavarovalnice) in s strategijami skupnih vlaganj. Za slednjo so se banke odločale predvsem zaradi potrebe po zagotovitvi ustreznih zavarovalniških strokovnih znanj, čeprav se je kasneje delež nekaterih bank v sorazmernem lastništvu pri dejavnosti skupnih vlaganj povečal (primer banke Midland). Zadnje čase je na trgu prisotnih nekaj prevzemov, pri katerih ni popolne integracije bančnih in zavarovalnih aktivnosti.

Življenjske zavarovalnice, ki imajo naravo bančnih podružnic, se pri svojem delovanju opirajo na najrazličnejše distribucijske kanale, preko katerih bančnim komitentom prodajajo zavarovalniške storitve. Takšen primer je podružnica Barclays Life, ki za distribucijo zavarovalnih storitev uporablja tri glavne kanale:

- ❖ **direktno trženje** strankam (direktna prodaja na sedežu banke),
- ❖ **regionalno prodajno osebje**, ki vključuje: zavarovalne agente, predstavnike življenjske zavarovalnice (ti so predvsem seznanjali stranke bank s prodajno ponudbo) ter regionalne investicijske managerje,
- ❖ **podružnice Barclays Bank** (osebje podružnic in predstavniki Barclays Life) – ta del predstavlja kar 90 % vseh prodaj.

Našteti distribucijski kanali so skupni mnogim bančno zavarovalniškim povezavam v Veliki Britaniji. Tak sistem zahteva tesno sodelovanje bančnih uslužbencev in zavarovalniških specialistov. Problem, ki se pojavlja pri bančnih uslužbencih, ki prodajajo zavarovalniške storitve, je pomanjkanje za to potrebnih znanj, vendar je njihova prednost v tem, da imajo dostop do podatkovnih baz o strankah ter njihovih karakteristikah.

Med najuspešnejšimi in najbolj dobičkonosnimi finančnimi skupinami je prav gotovo Lloyds TSB, ki je nastala leta 1995 z združitvijo Lloyds Bank in Trustee Savings Bank (TSB). Prvotna TSB Group se je z bančnim zavarovalništvom ukvarjala že od konca šestdesetih let 20. stoletja, ko je ustanovila svojo lastno zavarovalnico, Lloyds pa s prevzemom zavarovalnice v osemdesetih. Leta 1999 je Lloyds TSB prevzela veliko zavarovalnico Scottish Widows za 11 milijard ameriških dolarjev ter njene posle postopoma uvrstila v svoj zavarovalniški portfelj. S tem prevzemom predstavlja Lloyds TSB 9 odstotni delež na trgu življenjskih in pokojninskih zavarovanj in jo s tem uvršča na drugo mesto, takoj za Prudential, ki zavzema 11 odstotni delež.

Lloyds TSB ponuja celo vrsto življenjskih in neživljenjskih zavarovalniških produktov za posameznike, od katerih je le polovica njihovih. Storitve se tržijo skozi tri distribucijske kanale. Okoli 20 odstotkov vseh prodaj zavarovalniških storitev se proda po direktni poti, pričakuje pa se, da bo z elektronskim poslovanjem ta odstotek še višji (Skipper, 2002, str. 93).

V primeru Lloyds Bank in Allied Irish Bank je zanimivo to, da se zavarovalne storitve tržijo na ta način, da imajo v poslovalnici poseben prostor za zavarovalnega agenta, ki enkrat na teden prodaja zavarovalniške storitve. Bančni komercialist trži storitve preostale dni, tiste, ki

jih določen dan prodaja zavarovalniški agent, pa samo informativno. Dogovorita se in skupaj načrtujeta obisk strank - bančni komercialist potencialne stranke obvesti, kdaj naj pridejo sklepate zavarovalniško storitev, ker ima vse podatke o komitentu, lahko pa agentu tudi sporoči, koga lahko pričakuje (Vozel, 2000, str. 66).

V Veliki Britaniji predstavljajo brokerji največji distribucijski kanal za posle bančnega zavarovalništva. Brokerji so neodvisni finančni svetovalci, saj niso s pogodbo vezani le na eno zavarovalnico. V njihovih rokah je kar polovica izmed vseh poslov življenjskega in pokojninskega zavarovanja (Strang, 1999, str. 34).

Glavna težava bančnega zavarovalništva v Veliki Britaniji, s katerimi se soočajo bančni managerji je, kako motivirati osebje v poslovalnicah za prodajo zavarovalniških produktov. Kot prva rešitev, ki se ponuja je, da naj bi se zavarovalni specialisti integrirali v mrežo bančnih podružnic, saj bi bil na ta način stik med obema stranema pogostejši, kar bi imelo za posledico večjo pripadnost ene strani k drugi. Druga rešitev, ki se ponuja je, da naj bi se banke spodbujalo pri vključevanju prodaje zavarovalniških produktov v oceno uspešnosti poslovanja podružnice. To naj bi managerje bančnih poslovalnic spodbudilo k motivaciji osebja tudi za prodajo zavarovalniških storitev. Na takšen način motivirajo svoje delavce pri Royal Bank of Scotland. Tretja rešitev za odpravo konflikta med bančnimi uslužbenci ter zavarovalniškimi agenti se zavzema za uskladitev plač in stimulacij med obema stranema. V nekaterih bankah zavarovalniški specialisti za svoje delo prejemajo osnovno plačo, ki se lahko na račun provizij tudi podvoji, v drugih bankah pa nagrajevanje osebja temelji na osnovi provizij z zelo nizko osnovno plačo. Mnoge banke so se zato, da bi se izognile možnostim agresivnim prodajnim metodam, odločile za tak sistem nagrajevanja, kjer glavni del v strukturi plačila predstavljajo plače.

Glavni faktor za povečanje bančnih in zavarovalniških povezav v Veliki Britaniji so bili visoki stroški, povezani s tradicionalno distribucijo zavarovalniških storitev. Medtem ko so v Veliki Britaniji doma visoko konkurenčne zavarovalnice, je njihovo dolgoročno zanašanje na drage in neodvisne finančne posrednike bilo enkratna priložnost za banke, da razvijejo cenejše alternativne kanale distribucije (Skipper, 2002, str. 93-94).

3.1.2. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V FRANCII

Bančno zavarovalništvo ima v Franciji najdaljšo tradicijo, predvsem v povezavah z življenjskim zavarovanjem. Obstajajo različne kapitalske povezave finančnih institucij, ki nudijo raznolike produkte. Rečemo lahko, da je Francija tista država, v kateri se je proces povezovanja med bankami in zavarovalnicami najhitreje in najbolj odvijal, tam je bančno zavarovalništvo tudi najbolj enotno. Deleži bank na trgu življenjskih zavarovanj so od leta 1980 strmo naraščali, francoske banke so se nedavno začele vztrajno vključevati tudi na področje splošnih zavarovanj. Mnogo francoskih bank, ki se je lotilo strategije bančnega zavarovalništva, je postalo model za tuje banke, vendar francosko bančno zavarovalništvo že dolgo velja za zelo specifičnega, zato je njegovo uspešno posnemanje težko.

3.1.2.1. Področje življenjskega zavarovanja

Velika večina bank v Franciji ima sklenjene distribucijske sporazume ali pa so v kapitalnih povezavah z življenjskimi zavarovalnicami (najpomembnejše povezave so prikazane v 2. tabeli priloge 3). Francoski predhodniki bančnega zavarovalništva so se verjetno zavedali prihodnjega uspeha te strategije. Razvoj ACM-ja (Assurances du Crédit Mutuel) izhaja iz same narave Crédit Mutuela, kooperativnega gibanja za kmete, ki je bilo ustanovljeno v 19. stoletju in je delovalo predvsem v vzhodnih, centralnih in zahodnih podeželskih področjih Francije. Crédit Mutuel je še vedno organiziran v neodvisnih regionalnih federacijah. Njegova močna prisotnost v Alzaciji delno pojasnjuje njegovo zgodnje vključevanje v sektor zavarovalništva. S strategijo bančnega zavarovalništva je ACM začel leta 1975 v Alzaciji, in sicer s ponujanjem tako življenjskega kot splošnega zavarovanja. Strategija se je hitro širila preko regionalnih federacij širom Francije (Genetay, Molyneux, 1998, str. 72-73).

Za Crédit Lyonnais se je bančno zavarovalništvo začelo že leta 1971, ko je prevzela specializirano zavarovalnico za zdravstveno oskrbo La Médicale de France. Crédit Lyonnais je bila najbolj zainteresirana za prevzem bančnega potenciala zavarovalniških strank. To obnašanje se je kasneje, v 80-ih letih, ko je bančno zavarovalništvo postalo norma med francoskimi bankami spremenilo; tako se je tudi ta banka prilagodila situaciji ter vključila v zavarovalniške aktivnosti tako doma, kot tudi po svetu. Hitrejšo rast bančnega zavarovalništva gre pripisati prodaji preprostih investicijskih produktov skozi bančno mrežo.

Banka Compagnie Bancaire je imela bolj vizionarski pristop, ko je ustanovila zavarovalnico Cardif leta 1973, saj je hotela maksimizirati komercialne potenciale svojih številnih specializiranih podružnic ter se osredotočiti na možnosti navzkrižne prodaje zavarovalnih aktivnosti. Cardif je tako sčasoma postala najbolj inovativna življenjska zavarovalnica v Franciji. Le ta je razvila distribucijski sistem preko pošte, leta 1980 pa je lansirala na trg novo storitev, skupne pokojninske pakete. Njen način poslovanja je obrodil sadove, saj je njen promet v letu 1985 narasel kar za 118%.

Začetek osemdesetih je bil zaznamovan z vstopom drugih velikih bank na področje bančnega zavarovalništva ter bolj jasne strategije navzkrižne prodaje zavarovalniških produktov preko bančnih poslovalnic. BNP (Banque Nationale de Paris) je leta 1980 ustanovila zavarovalnico Natio Vie in s pomočjo zavarovalniških specialistov izobraževala zaposlene v bančnih poslovalnicah za prodajo življenjskih zavarovanj. Zavarovalnica je po skromnem začetku postala zelo uspešna na začetku devetdesetih let. Z združitvijo BNP s tretjo največjo zavarovalnico Francije, GAN, je upala, da bo pridobila strokovna znanja sodelujočega partnerja; prodaja je skokovito narasla.

Francoska zvezda v bančnem zavarovalništvu, Predica, je bila ustanovljena leta 1986, ustanovila pa jo je (kot svojo sestrsko zavarovalnico) največja banka v državi, Crédit Agricole. Zavarovalnica Predica je postala pravi francoski čudež, saj je tako dobro izkoristila bančno mrežo, da je v štirih letih poslovanja zrasla v drugo največjo življenjsko zavarovalnico

v Franciji. Predica je izkoristila enega glavnih faktorjev, 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 produkt, ki je francoskim varčevalcem omogočal akumulacijo kapitala in davčne olajšave na dohodek od kapitala ob koncu varčevanja. Glavni Predicin produkt, Predicis, je bila posamična šestletna zavarovalna pogodba, ki ni prinašala kapitalskega dobička na koncu obdobja, ampak je postala varčevalna pogodba. Poleg tega je zavarovalnici uspelo ohraniti nizke stroške, kar ji je dalo bistvene stroškovne prednosti pred ostalimi tržnimi konkurenti. Predica je pri oblikovanju svojih proizvodov upoštevala želje strank. V ta namen so se odločili za trženje le desetih enostavnih proizvodov življenjskega zavarovanja. Izvajali pa so tudi izobraževanja za zaposlene, pri čemer so morali zaposleni opraviti preizkuse znanja o zavarovalnih proizvodih. Na ta način so se zaposleni seznanili s proizvodi (Brvar, 1999, str. 29-30).

Najočitnejši vidik francoskega bančnega zavarovalništva, še posebno na področju življenjskih zavarovanj je, da je bankam v relativno kratkem času uspelo doseči precejšen tržni delež. Glavni faktor uspeha je bil v sposobnosti doseganja nizkih stroškov ter provizij v primerjavi s konkurenti.

Naslednja zanimiva značilnost zблиževanj med bankami in zavarovalnicami v Franciji, je t.i. »assurbanque« oziroma zavarovalno bančništvo. Izraz se nanaša na nedavni začetek vključevanja zavarovalnic v bančne aktivnosti, še posebno vključevanja GAN, tretje, po obsegu sredstev, največje francoske zavarovalnice, ki je postala lastnica banke, in sicer banke CIC. Skupaj sta ustanovili novo družbo, t.i. SOCAPI, ki se je ukvarjala z življenjskim zavarovanjem.

3.1.2.2. Področje splošnega zavarovanja

Prva francoska banka, ki je uvedla splošno zavarovanje, je bila Crédit Mutuel. Leta 1971 je začela delovati ACM Iard in je bila edina bančna zavarovalnica, za katero se lahko trdi, da je bila uspešna pri distribuciji splošnih zavarovanj. Ključ njenega uspeha so nizki stroški, saj je znašalo razmerje med stroški in provizijami na bruto premije 18,9%, pri tradicionalnih konkurentih pa 30%. Poskus vstopa banke BNP na področje splošnih zavarovanj je sprožil precej zanimanja, še posebno iz razloga, ker sta bili zraven vpleteni ena od dveh največjih komercialnih bank ter vodilna zavarovalnica na francoskem trgu, UAP. Obe finančni instituciji sta bili v državni lasti in leta 1989, ko je med njima prišlo do 10% kapitalске zamenjave, je to nedvomno pospešilo njuno nadaljnje povezovanje. Za BNP so bile prednosti sporazuma očitne: pridobila je osebe UAP, ki je bilo na področju splošnih zavarovanj strokovno usposobljeno ter lahko izvajala distribucijo svojih produktov preko njene mreže več kot 2000-ih bančnih poslovalnic vedoč, da njihov ugled ne bo trpel zaradi slabše kakovosti produktov. BNP in UAP sta ustanovili posredniško hišo Natio Assurance, ki je tržila produkte UAP. Leta 1992 je 1300 bančnih poslovalnic prodalo 45.000 zavarovalnih polic, od tega 58% stanovanjskega zavarovanja, 37% avtomobilskega ter 5% zdravstvenega

zavarovanja. Tudi Crédit Agricole je z ustanovitvijo neživljenjske zavarovalnice Pacifica leta 1991, v prvem letu svojega delovanja prodala 35.000 zavarovalnih polic, naslednje leto pa kar 105.000, od katerih je bilo 55% za stanovanjska in 45% za avtomobilska zavarovanja. Francija je bila na področju splošnih zavarovanj manj uspešna v primerjavi z življenjskimi zavarovanji, saj je predstavljala le okoli 4% delež na trgu splošnih zavarovanj (Genetay, Molyneux, str. 78, 79).

3.1.2.3. Francosko bančno zavarovalniško okolje

Velik pomen obveznega zavarovanja in pomanjkanje konkurence – splošni agenti so imeli v rokah pravi monopol nad distribucijo zavarovalniških produktov – sta bili glavni značilnosti zavarovalniškega sektorja v Franciji do leta 1980. Razpršenost in na splošno nizka raven kvalificiranosti agentov sta še dodatno prispevali k nekonkurenčni naravi omenjenega področja. Takšno okolje je močno pospešilo vstop bank na trg. Vsi poskusi s strani agentskih združenj z namenom vplivanja na zavarovalnice in zaščititi njihov privilegirani položaj, niso prinesli veliko uspeha. Vstop bank na področje zavarovalništva se je pokazalo v dramatičnem upadu zavarovalnih agentov, in sicer s 40.000 v letu 1980, na 20.000 leta 1987.

Eden izmed pomembnejših razlogov vstopa bank na zavarovalniški trg, so t.i. »*bons de capitalisation*«, dolgoročne pogodbe, večinoma v obliki posamičnih zavarovalnih polic, ki so bolj podobne varčevalnim produktom kot pa policam življenjskega zavarovanja. Gre za združitev davčno ugodnega depozitnega računa z elementi življenjskega zavarovanja. Pogodbe so bile tako bančnim uslužbencem kot tudi njihovim kupcem lahko razumljive (Skipper, 2002, str. 87). Čeprav je trend k varčevalno orientiranim življenjskim zavarovalnim produktom opazen tudi med drugimi evropskimi državami, kot je na primer Velika Britanija, je le ta najpomembnejši v Franciji. Davčne ugodnosti so naredile pogodbe še privlačnejše za stranke, enostavnost teh pogodb pa ni zahtevala veliko izobraževanja bančnega osebja. Seveda zato ni čudno, zakaj so banke tako agresivno prodirale na trg.

Naslednji faktor, ki je pospeševal razvoj bančnega zavarovalništva v Franciji, je bilo implicitno podpiranje te strategije s strani države, ki je imela pomemben delež v francoskih bankah ter zavarovalnicah (čeprav se je s privatizacijo ta položaj nekoliko spremenil) in tako so v velikem obsegu nastajale bančno zavarovalniške povezave med družbami, ki so bile v lasti države (npr. UAP-BNP in GAN-CIC).

Na koncu je pomembno poudariti tudi konkurenco med samimi bankami pri spodbujanju bančno zavarovalniških povezav. Prav vstop banke Crédit Lyonnais na področje splošnih zavarovanj, je bil najpomembnejši razlog za odločitev BNP (njena glavna konkurentka), da tudi sama vstopi na trg. Francoske zavarovalnice vidijo bančno zavarovalništvo predvsem kot način, da si banke okrepijo nezadostno kapitalsko osnovo na račun zavarovalnic.

3.1.3. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V NEMČIJI

Nemško bančno zavarovalništvo je v primerjavi s Francijo precej manj razvito, osredotočeno je bolj na distribucijo ter kooperativno sodelovanje. Najpogostejša strategija povezav, ki se je banke in zavarovalnice poslužujejo, je torej distribucija zavarovalnih proizvodov preko bančne mreže, sodelujejo pa tudi z medsebojnimi vlaganji in tudi z dogovori o distribuciji. V prilogi 3 nam tretja tabela prikazuje nekaj najznačilnejših primerov nemškega bančnega zavarovalništva.

Koncept bančnega zavarovalništva sega daleč nazaj na začetek 20. stoletja, ko so nemške zadružne banke (Raffeyen und Volkensbanks) ustanovile življenjsko zavarovalnico R&V Lebensversicherung ter ji zagotavljale okoli 80% novega prometa. Zavarovalnici je v letu 1991 uspelo osvojiti 2,9% delež na trgu življenjskih zavarovanj. To kooperacijsko gibanje je imelo močan vpliv na Nemčijo in je bilo tudi vzor kasnejšim, podobnim gibanjem v Belgiji in Franciji (Crédit Mutuel).

Dve nemški banki, Citibank in Deutsche Bank, sta razvili bolj integriran pristop bančnega zavarovalništva. Deutsche Bank je bila prva, ki je ustanovila pomembnejšo življenjsko zavarovalnico DB Leben leta 1989. Pred samo ustanovitvijo je šlo 4000 člansko osebje skozi intenzivno izobraževanje, s tem je Deutsche Bank pokazala svoje ambicije in pripravljenost vstopiti na trg zavarovalništva. LB Leben je bila leta 1992 uvrščena med 15 najuspešnejših zavarovalnic. Kljub temu, da vodstvu Deutsche Bank očitajo, da v zavarovalništvu uveljavlja samosvojo strategijo, je ta leta 1993 kupila 65% delež v zavarovalnici Deutsche Herold ter nanjo prenesla svoje zavarovalniške posle, tako, da le ta sedaj uspešno prodaja celo vrsto splošnih in življenjskih zavarovanj (Skipper, 2002, str. 89).

Spomladi leta 2001 je največja evropska zavarovalnica iz Münchna, Allianz, kupila tretjo največjo nemško banko iz Frankfurta, Dresdner Bank. S 23,4 milijarde evrov vrednim nakupom je Allianz ustvarila 109,6 milijard evrov težko finančno družbo, ki je združila bančništvo in zavarovalništvo ter se uvrstila na četrto mesto na svetu. Med nemškimi bančnimi velikani ostaja brez neposredne povezave z velikimi zavarovalnicami samo še največja Deutsche Bank, če odmislimo manjše deleže, ki jih imajo v njej nekatere zavarovalnice, npr. Allianz, Munich Re. Toda Deutsche naj bi svojo priložnost zaigrala leta 2000, ko se pod mentorstvom Allianz ni hotela združiti z Dresdner Bank, zato se mora zdaj sama ogledovati po nemškem in, kot poročajo, še bolj po evropskem zavarovalniškem trgu. Gibanja so namreč jasna. Zaradi pokojninskih reform v Nemčiji in drugih evropskih državah, ki spodbujajo zasebno starostno varčevanje, bi rade velike finančne ustanove vse storitve ponujale pod eno streho in si pri tem odtrgale čim večji del pričakovanega dobička. Pri tem komaj čakajo, da se bodo znebile tistih deležev podjetij, ki bi motili evropske nadzornike konkurenčnosti in na najbolj dobičkonosne posle osredotočeno poslovanje (Kramžar, 2001).

Čeprav povezave med bankami in zavarovalnicami na nemškem trgu niso nikakršna novost, bančno zavarovalništvo ne predstavlja pomembne strategije v Nemčiji: podatki kažejo, da je

bil leta 1994 delež življenjskih zavarovanj, ki so ga sklenile nemške banke, le 8%. Trg bančnega zavarovalništva ni dosegel takšne stopnje integracije kot v drugih evropskih državah. Večina bank ima z zavarovalnicami sklenjene marketinške sporazume ter ima v najboljšem primeru z njimi kapitalske povezave. Konzervativna narava nemškega zavarovalniškega trga je glavni faktor, ki zavira razvoj bančnega zavarovalništva. Razlog je tudi v tradiciji povezav znotraj nemškega gospodarstva (visoka specializacija med bankami in zavarovalnicami v preteklosti), ki je bolj kot strategijo agresivnega marketinga promovirala strategijo kooperacije (Genetay, Molyneux, 1998, str. 80-82).

3.1.4. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO NA NIZOZEMSKEM

Glavni značilnosti finančnega sektorja na Nizozemskem sta njegova naravna koncentracija in močna navezanost na mednarodne trge, kar je razlog, da so tu »doma« mednarodno najbolj usmerjene in finančno najbolj integrirane finančne institucije na svetu. Posebnost Nizozemske je tudi v majhnosti domačega trga, kar je še dodaten razlog, da so se konglomerati kmalu začeli ozirati po tujih trgih, saj so doma njihovi dohodki omejeni.

Glavni trend bančnega zavarovalništva na Nizozemskem se je začel po spremembi zakona leta 1989, s katerim so bile dovoljene kapitalske povezave med bankami in zavarovalnicami, zato se je področje navzkrižnih prodaj močno povečalo. Že pred samo deregulacijo so banke v vlogi agentov svojim strankam ponujale zavarovalne police. Leta 1989 je na primer delež zavarovalnih polic, prodanih s strani bank, znašal 13 odstotkov. Nizozemskim bankam je dovoljeno ponujati storitve investicijskega in komercialnega bančništva, medtem ko zavarovalniške storitve lahko prodajajo le preko hčerinskih zavarovalnih podjetij, ki so od banke kapitalsko ločena.

Tržna koncentracija je pripeljala do velikega obsega sektorskih in medsektorskih povezav. Trg tako obvladuje le nekaj močnih igralcev, ki ponujajo popolno paleto finančnih storitev. Največje finančne skupine na Nizozemskem so: ABN-Amro, ING, Rabobank in Fortis (so prikazane v prilogi 3, tabela 4). Vse, razen Rabobank, izvajajo večje bančne in zavarovalniške operacije tudi na mednarodnem trgu.

Rabobank je zadružna banka (angl. cooperative bank) in služi tudi kot centralna banka nizozemskim zadružnim bankam. Ponaša z največjo mrežo poslovalnic na Nizozemskem, ki vsega skupaj šteje kar 800 bank članic. Njena hčerinska zavarovalnica, Interpolis, s katero je imela Rabobank sklenjen distribucijski sporazum, ponuja svoje produkte življenjskega in neživljenjskega zavarovanja vsem bankam članicam. Banka je imela do leta 1989 v zavarovalnici 15 odstotni kapitalski delež, po sprostitvi zakonskih omejitev pa je ta delež strmo naraščal in je danes sto odstotni. Rabobank ima zvezo tudi z največjim neodvisnim evropskim upravljalcem s skladi (angl. fund manager), Robeco. Vse tri velike in pomembne ustanove (Rabobank, Interpolis in Robeco) razvijajo skupne naložbe (angl. joint investment), zavarovalne ter varčevalne produkte. Povezava Rabobank-Interpolis predstavlja začetek

obdobja konsolidacije v velikem obsegu na področju nizozemskih finančnih storitev (Genetay, Molyneux, 1998, str. 86-87).

Naslednje veliko združevanje se je zgodilo leta 1990, ko sta se združili vodilna hranilnica VSB in AMEV, tretja največja nizozemska zavarovalnica, ki se je tri leta kasneje povezala z Belgijsko zavarovalnico AG in tako se je oblikovala Fortis Group. Znotraj poteka navzkrižna prodaja bančnih in zavarovalniških produktov. Leta 1996 je skupino prevzela investicijska banka MeesPierson (Skipper, 2002, str. 90).

Najpomembnejši oziroma najvidnejši primer v nizozemskem bančnem zavarovalništvu ostaja ING Group, ki je rezultat združitve leta 1991, in sicer med takrat največjo zavarovalnico, Nationale-Nederlanden, ter tretjo največjo banko, NMB Postbank. Kljub visoki publiciteti, ki je spremljala omenjeno združitev, sam proces ni potekal gladko. Pojavljali so se konflikti med nasprotujočimi se interesi, s katerimi se je soočila Nationale-Nederlanden, ko je objavila svojo namero o prodaji zavarovalniških produktov preko trga Postbank. Po začetnih težavah je ING postal največji ponudnik finančnih storitev na Nizozemskem, katerega struktura je kazala na različnost distribucijskih kanalov (samostojno posredništvo, neposredno prodajno osebje, bančne poslovalnice ter direktni marketing), ki so ponujali tako bančne kot zavarovalniške produkte. Eden od zelo pomembnih faktorjev v razvoju ING je njegova internacionalizacija, saj se kar 49% od njegovih zavarovalniških ter 34% bančnih poslov izvaja v tujini, kar je tehten razlog za trditev, da je ING Group resnično mednarodni finančni konglomerat.

ABN AMRO je rezultat združitve dveh največjih bank na nizozemskem leta 1990. Tri leta kasneje je svoja vrata odprla zavarovalnica ABN Amro Levensverzekering, ki ima status hčerinskega podjetja. Strategija je ABN AMRO je širitev v tujino, saj je njeno drugo najpomembnejše tržišče v Ameriki. Leta 1994 je banka realizirala kar 47% svojega neto profita v tujini (Genetay, Molyneux, 1998, str. 87-88).

3.1.5. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V ŠPANJI

Španija je v razvoju bančnega zavarovalništva nekaj posebnega. Njena posebnost je v tem, da imajo banke že dolgo v lasti del celotnega zavarovalništva in preko svojih distribucijskih mrež prodajajo zavarovalne proizvode. Španskim bankam je dovoljeno ponujati storitve investicijskega in komercialnega bančništva, medtem ko zavarovalniške storitve lahko prodajajo le preko hčerinskih zavarovalnih podjetij, ki so od banke kapitalsko ločena. Primeri španskega bančnega zavarovalništva so prikazani v prilogi 3, tabela 5.

Hitro rast španskega trga življenjskih in pokojninskih zavarovanj je sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja povzročila uvedba posamičnih zavarovalnih polic, ki so bile oproščene davka na kapitalski dobiček in so imele strukturo prinosniških instrumentov. Euroseguros, zavarovalniško hčerinsko podjetje, ki je bilo v popolni lasti banke Bilbao Vizcaya (BBV), je na tem področju dosegalo pozitivne rezultate, vendar prav tako ukinitvev takih instrumentov ni

zaustavila rasti banke in zavarovalnice. Leta 1992 se je BBV združila s francoskim zavarovalnim gigantom Axa, ki predstavlja približno 4 odstotke življenjskih zavarovanj v Španiji.

Korporacija Mapfre je v Španiji prvi primer, ko zavarovalnica prevzame banko. Leta 1989 je namreč omenjena, največja španska zavarovalnica prevzela Inverbank, leto kasneje pa je ustanovila svojo, t.i. banko Mapfre. Čeprav je njen prispevek k celotnemu dobičku Mapfre bolj skromen, poročajo o njeni nagli rasti, saj je banka leta 1992 štela že kar 60 podružnic. Kmalu je poleg bančništva opravljala tudi posle factoringa, leasinga in kreditov (Skipper, 2002, str. 91).

La Caixa, največja španska hranilnica, je leta 1988 ustanovila svojo hčerinsko zavarovalniško podjetje Vida Caixa. Družba je doživela naglo rast, ki je povišala njen delež na domačem trgu, tako da je po obsegu dohodka od premij v začetku devetdesetih letih zasedla četrto mesto. Leta 1992 sta La Caixa in Fortis Group iz Nizozemske z enakovrednimi deleži (50-50) ustanovili holdinško družbo CALIFOR. Vida Caixa ponuja svoje police preko mreže podružnic banke La Caixa in dveh omrežnih zastopstev.

Španski trg finančnih storitev, ki je dolgo veljal za nerazvitega, v zadnjih letih dosega hitro rast in razvoj. Rast bančnega zavarovalništva v Španiji kaže na določene posebnosti, ki so povezane z dejstvom, da so bile banke dolgo lastnice zavarovalnic ter so tudi sodelovale pri distribuciji njihovih produktov. Bančno zavarovalništvo je doživelo naglo rast v začetku devetdesetih z deregulacijo procesa in liberalizacijo distribucijskih metod, povezanim s članstvom Španije v Evropski Uniji, v kateri so pogoji za rast in integracijo finančnih institucij za vse enaki. Tako je bilo bankam dovoljeno bančno zavarovalniške povezave izkoriščati izčrpnije in v večjem obsegu. Ker španski trg zavarovalništva velja za premalo razvitega, so banke s prodajo enostavnih, prihrankom podobnih produktov trg temeljito izkoristile od sredine 80-ih let. Tudi vstop tujih podjetij, kot na primer Met Life, Generali, Allianz in Winterthur je imel za posledico ostro izkoriščanje trga, ki je še vedno nezasičen (Genetay, Molyneux, 1998, str. 92).

3.2. OVIRE ZA USPEH BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA

Kot ovira za uspeh bančnega zavarovalništva se pogosto pojavlja *odpor potrošnikov*. Pojavljajo se namreč argumenti, da naj potrošniki ne bi odobrvali koncepta »one-stop shopping«. Tržne ekonomije, ki so glavna spodbuda za vstop bank v bančno zavarovalništvo, so močno odvisne od potrošniških preferenc. Nekateri so proti temu, da bi »nosili vsa jajca v eni košari« in imajo raje svoje finančne investicije razpršene med večje število finančnih institucij. Naslednji argument, ki pojasnjuje, zakaj potrošniki nasprotujejo kupovanju zavarovalnih storitev preko bančnih zvez, je ta, da se ne strinjajo s tem, da bi zavarovalni agent vedel za njihovo stanje in dogajanje na bančnem računu oziroma, da bi jim njihov bančni manager dajal nasvete, ki se tičejo zavarovalništva (Genetay, Molyneux, 1998, str. 38).

Naslednja ovira, ki se pogosto pojavi pri sodelovanju banke in zavarovalnice je **neskladnost njune organizacijske strukture**, saj lahko le ta pripelje do razhajanj med banko in zavarovalnico. Pri vzpostavljanju integracije dveh prejšnjih in popolnoma različnih entitet lahko pride tudi do managerskih problemov. V bančnem zavarovalništvu obstajajo različne poti za vstop v to ponogo (skupna vlaganja, združitve in prevzemi, distribucijski sporazumi in druge), a navsezadnje ni vstopna pot tista, ki zagotavlja uspeh bančnega zavarovalništva, temveč sama integracija z dano strukturo. Glavna ovira za uspeh bančnega zavarovalništva je torej povezana z integracijo obeh aktivnosti, zato je torej doseganje kulturne enotnosti bistveno (Genetay, Molyneux, 1998, str. 39, 40).

Kulturna nasprotja so naslednji faktor, ki lahko negativno vpliva na razvoj bančnega zavarovalništva. Glavna težava je zlasti povezana z različnim kulturnim ozadjem vodstvenih vrhov obeh partnerjev, ki lahko prihajata z različnimi cilji in kjer si vsaka stran prizadeva zasesti vodilno pozicijo. Drug problem se pojavlja pri opredelitvi skupne podjetniške poti oziroma delovnega področja za doseg cilja. Kulturna nasprotja so v bančnem zavarovalništvu najbolj odločilna na stopnji distribucije, saj se lahko istočasno pojavita dva že obstoječa kanala distribucije. Prodaja zavarovalniških produktov je v načrtu bančnega zavarovalništva pogosto odvisna od sodelovanja bančnega osebja ter specializiranih zavarovalniških agentov. Praktičen primer iz Velike Britanije dokazuje, da je zaradi ogorčenja bančnih delavcev nad zelo dobro plačanimi zavarovalniškimi agenti prišlo do prenehanja sodelovanja. V tem primeru gre za kritičen vidik bančnega zavarovalništva: medtem ko bančni zaposleni za svoje delo prejemajo plače, zavarovalniški agenti dobivajo provizije od sklenjenih poslov. Tak dvojni sistem nagrajevanja lahko povzroči resne konflikte med obema stranema (Genetay, Molyneux, 1998, str. 41).

Področje finančnih storitev je zelo občutljivo. Veliko število finančnih transakcij, predvsem pa velikost le teh zahteva visoko stopnjo varnosti. Zato ni presenetljivo, da obsežne zakonodaje uvajajo strog nadzor in številne omejitve povezovanja finančnih ustanov. Med ovirami združevanja bank in zavarovalnic ter v povezovanju njihovih storitev, so med najpomembnejšimi tu še **zakonske regulative**, ki so na področju povezav bank z drugimi finančnimi institucijami, med katere spadajo tudi zavarovalnice, precej liberalne, medtem ko je zakonska regulativa v Sloveniji na področju zavarovalnic precej bolj restriktivna (Bešter, Kopal, 1998, str. 100).

Naslednji dejavnik so **tehnične in ekonomske specifičnosti** vsakega od **finančnih področij**, za katerega mnogo bančnih in zavarovalnih strokovnjakov poudarja, da so bistven faktor razlage, zakaj naj se ne bi izvajalo integracije med bankami in zavarovalnicami. Mnogi analitiki in strokovnjaki so izrazili dvom v ekonomsko učinkovitost takšnih povezav. V finančnem sektorju je težko točno vedeti, kakšna je situacija, kar se tiče konkurence in same konkurenčnosti. Zaradi pomanjkanja znanja je tudi relativno težko določiti optimalno velikost podjetja, vrsto produktov in obliko skupine. Pri povezovanju se institucije bojijo izgube neodvisnosti in kontrole nad svojo strategijo, zato so se mnoge banke namesto zблиževanja

raje odločile za specializacijo in pokrivajo le določene tržne niše. Podobno so storile tudi zavarovalnice.

Pomemben dejavnik so *stroški zblíževanja*, tako dejanski (predvsem v primeru prevzemov) kot tudi oportunitetni, ki so največji predvsem na začetku. V novi, združeni obliki lahko pride do podvojevanja dejavnosti, ki pa je ni enostavno odpraviti. Banke in zavarovalnice so glede zaposlenih dokaj stabilne, a tudi to se spreminja. Visoki so lahko tudi stroški izobraževanja zaposlenih.

Zaskrbljenost bank se pojavlja tudi v zvezi s tveganjem, ki je povezan s »*kanibalizmom*«, na primer prevzem tržnih deležev v zavarovalništvu ima lahko za posledico žrtvovanje oziroma izguba drugih produktov, ki jih banke ponujajo (mora v zameno odstopiti druge svoje proizvode). To se lahko zgodi v primeru, da obstaja visoka stopnja nadomestitve, kjer se ena oblika varčevanja nadomesti z drugo.

Naslednja ovira integracije je *izguba zelo velikih strank – zavarovalnic*. S tem se srečamo v državah, kjer banke igrajo pomembno vlogo na trgu vrednostnih papirjev. Zavarovalnice so zelo velike stranke na takih trgih. Banke se zato bojijo, da bi jih lahko vznemirile, če bi se na kakršenkoli način povezale z njimi in postale njihov neposreden konkurent na zavarovalnem trgu (Hartman, 1994, str. 140).

Problemi se pojavljajo tudi z *zaposlenimi*. Dosedanje povezave med bankami in zavarovalnicami niso bile sprejete z nekim velikim navdušenjem s strani osebja, ki je zaposleno v združevanih se institucijah. Zaposleni se namreč bojijo, da bi lahko to na dolgi rok negativno vplivalo na njihove službe. Prodajalci tradicionalne zavarovalniške mreže so na primer zaskrbljeni glede ekskluzivnih ali neekskluzivnih distribucijskih sporazumov sklenjenih med zavarovalnicami in bančnimi mrežami. Banke so lahko na tem področju visoko konkurenčne, še posebno na področju produktov enostavnih življenjskih zavarovanj, saj so stroški distribucije relativno nizki. Tako se zavarovalniški agenti srečujejo z dvema nevarnostima: z izgubo obsega prodaje in posledično izgubo svojega zaslužka, tj. provizij (Insurance and Other Financial Services, 1992, str. 61).

4. BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO V SLOVENIJI

V razvitih evropskih državah je prodaja zavarovalniških produktov prek bančne prodajne mreže uveljavljena pot. V Sloveniji se s takim trženjem šele srečujemo. Povezovanje kapitala in drugih virov med slovenskimi bankami in zavarovalnicami je zaradi premajhne »kritične mase« slovenskih financ nujnost za preživetje nekaterih naših bank in zavarovalnic ter za njihovo tržno uvrstitev vsaj med regionalne banke in zavarovalnice v srednjeevropskem prostoru. Prepočasni integracijski procesi v okviru obeh navedenih finančnih storitvenih panog in včasih neustrezno razumevanje strateške tržne preobrazbe svetovnega bančništva in zavarovalništva bi lahko ogrozila tudi sicer skromne možnosti slovenskih bank in

zavarovalnic na mednarodnem finančnem in kapitalskem trgu po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo (Končina, 1998, str. 20).

Slovenska zakonodaja predvideva ustanavljanje konglomeratov v obliki holdingov in skupin. Med posli, ki jih lahko opravljajo banke, je prodaja zavarovalniških storitev, banke pa bodo lahko del svojih storitev prodajale tudi prek kreditnih posrednikov po vzoru zavarovalnih posrednikov. Toda med Slovenijo in razvitimi evropskimi državami je vsaj ena velika razlika. Najbolje jo ponazarja pojem konsolidacijskega tveganja. Trg je majhen in plitek. Sredstva je lažje zbrati kot naložiti. Največ poslov je z vlogami, posojili in državnimi obveznicami, primanjkuje pa nam tistih, ki obvladujejo transformacijo tveganj. Zavarovalnice kljub zakonskim omejitvam prekomerno vlagajo v bančne depozite, po drugi strani pa so zavarovalnice močno izpostavljene bančnemu sektorju zaradi zavarovanja kreditov poslov bank. Dogaja se namreč, da zavarovalnice denar od premij večinoma naložijo v banke in državne vrednostnice, banke dajejo posojila podjetjem in prebivalstvu, posojila pa nato zavarujejo pri (istih) zavarovalnicah (Borak, 1999, str. 36).

4.1. PRIMER NOVE LJUBLJANSKE BANKE

Medsebojne lastniške povezave v Sloveniji niso prepovedane in že obstajajo. Nekatere domače banke so v dogovoru z zavarovalnicami pri svojih okencih že začele ponujati zavarovalniške storitve. Nova Ljubljanska banka je vstop v zavarovalništvo načrtovala že od leta 1990. Med drugim se je hotela povezati tudi z zavarovalnico Generali, vendar predvsem zaradi sanacije Nove Ljubljanske banke, do te povezave ni prišlo. Kasneje je banka navezala stik še z drugimi slovenskimi zavarovalnicami, a so ugotovili, da se za enkrat z njimi ni smotrno povezovati (Novković, 1998, str. 8).

Pomemben korak je bil storjen 24. aprila 1997, ko sta naši največji finančni instituciji, Nova Ljubljanska banka in Zavarovalnica Triglav, podpisali dogovor o dolgoročnem medsebojnem poslovnem sodelovanju. Razlogi za sklenitev takšnega dogovora so dolgoročno strateški. Tako banka kot zavarovalnica sta zainteresirani, da s poglobljenim sodelovanjem na različnih področjih dosegata čim več pozitivnih sinergičnih učinkov, saj gre za dve veliki finančni instituciji z dopolnjujočimi se storitvami. Na osnovi bogatega znanja in izkušenj ponujata moderne bančne zavarovalniške storitve in inovativnejše kombinacije le-teh. Sodelovanje na posameznih področjih se razvija postopno, vendar načrtovano in dinamično. Na ta način bosta lahko držali korak s prihajajočo tujo konkurenco v času pospešenega vključevanja Slovenije v Evropsko unijo. Dogovor o poslovnem sodelovanju med Novo Ljubljansko banko in Zavarovalnico Triglav poleg sodelovanja pri ponujanju zavarovalnih in bančnih storitev, povečanja njihove kakovosti in raznovrstnosti, predvideva tudi usklajeno nastopanje na kapitalskih trgih, sodelovanje na depozitnem področju in pri drugih projektih ter dejavnostih, ki zahtevajo kombinacijo zavarovalniških in bančnih storitev. Hkrati pa dogovor predvideva možnost sodelovanja na področju kapitalskih povezav (NLB in Zavarovalnica Triglav: Strateško sodelovanje [URL: <http://www.nlb.si/slo/sporocila97.html#48>], 24.04.1997).

Leto kasneje, 18. marca 1998 sta Nova Ljubljanska banka in Zavarovalnica Triglav podpisali pogodbo o dolgoročnem poslovnem sodelovanju, ki je pomenila konkretizacijo konec lanskega aprila podpisanega dogovora. Pogodba opredeljuje poslovno sodelovanje obeh institucij na področju ustanavljanja, financiranja in upravljanja družb, trženja določenih zavarovalniških produktov prek bančne mreže NLB in določenih bančnih produktov prek zavarovalniške mreže ter mreže agentov Zavarovalnice Triglav, posega pa tudi na področje skupnih bančno zavarovalniških produktov, finančnega poslovanja in upravljanja s premoženjem.

Hkrati sta bili s podpisom pogodbe o dolgoročnem poslovnem sodelovanju podpisani še dve pogodbi, ki določata povsem konkretne oblike tega sodelovanja. Prva je pogodba o ustanovitvi bančno zavarovalniške družbe, ki bo v skupni lasti NLB in Zavarovalnice Triglav in v kateri bo imela vsaka od ustanoviteljc polovični kapitalski delež. Družba poleg svetovanja na bančno zavarovalniškem področju opravlja še druge posle bančno zavarovalniške narave, ki so v interesu podpisnic sporazuma, s čimer se dosegajo še večji sinergijski učinki sodelovanja med obema sistemoma.

Druga konkretizacija podpisane pogodbe o dolgoročnem sodelovanju pa je pogodba o kapitalskem povezovanju NLB in bank, članic njene skupine, ter Zavarovalnice Triglav in njenih hčerinskih družb v zavarovalnici Concordia (Concordia je že leta 1994 poskusila z bančnim zavarovalništvom, a se je izkazalo, da je bila veliko prezgodnja. Že takrat si je zamislila dodatno pokojninsko zavarovanje, a ga je v veliki meri zatrla neprimerna davčna ureditev. Zelo velika ovira so bili tudi sami ljudje, pri čemer se predvsem misli na srednji management v bankah, ki je bil zelo tog in neprožen, saj se je na vso moč upiral kakršnimkoli spremembam (Petavs, 2000, str. 29)). Omenjene družbe so namreč pridobile več kot 75-odstotni lastniški delež v Concordii s ciljem specializacije te zavarovalnice v smeri življenjskega zavarovanja (Podpisana pogodba med NLB in Zavarovalnico Triglav [URL: <http://www.nlb.si/slo/sporocila98.html#83>], 19.03.1998). Že leta 1997 sta Nova Ljubljanska banka in zavarovalnica Concordia podpisali pogodbo o trženju življenjskega in prostovoljnega pokojninskega zavarovanja, tako da se je življenjsko in pokojninsko odslej mogoče zavarovati tudi v NLB. Storitve prodajajo uslužbenci Concordie, le prostor, v katerem se sklepajo pogodbe, je na voljo dala banka (Podpis pogodbe med NLB in Concordio, 1997, str. 2).

S podpisom pogodbe o dolgoročnem poslovnem sodelovanju med NLB in Zavarovalnico Triglav se je začelo obdobje intenzivnega sodelovanja med obema institucijama v pričakovanju pozitivnih učinkov tako za banko kot zavarovalnico, pa tudi za širši slovenski finančno gospodarski prostor. Nenazadnje se banka in zavarovalnica s tem korakom skupaj pripravljata na vstop Slovenije v Evropsko unijo in prihod tujih bančnih in zavarovalniških institucij (Podpisana pogodba med NLB in Zavarovalnico Triglav [URL: <http://www.nlb.si/slo/sporocila98.html#83>], 19.03.1998).

Konec junija leta 2000 sta NLB in Zavarovalnica Triglav ustanovili Skupno pokojninsko družbo, ki ponuja storitve dodatnega pokojninskega zavarovanja posameznikom in gospodarskim družbam. V njej s kapitalskim vložkom poleg obeh družb (vsaka po 39,10 %) sodeluje še vrsta uglednih slovenskih podjetij, banka Celje ter Gorenjska banka. »Ustanovitev Skupne pokojninske družbe pomeni vsebinski zaključek strateškega partnerstva med največjo slovensko banko in zavarovalnico, ki je bilo zastavljeno že pred tremi leti. Skupen nastop dveh vodilnih družb z dveh različnih, a dopolnjujočih se področij, bo strankam vsekakor prinesel določene prednosti, saj se v novoustanovljeni družbi poleg kapitala združujejo tudi bogate izkušnje, znanje in tudi kadri,« je prepričan gospod Marko Voljč, predsednik uprave Nove Ljubljanske banke (M.S., J.B., 2000, str. 11).

Banka na svojih okencih že prodaja življenjska zavarovanja Triglava. Po besedah člana uprave Zavarovalnice Triglav, Vladimirja Uršiča, se ta ponudba doslej ni dobro obnesla, zato zdaj poskušajo uporabiti francoske izkušnje na tem področju. V Franciji se je zavarovalniški posel pri bankah najbolj razširil, kajti tam je mogoče na vsakem bančnem okencu videti reklamo in ponudbo za sklenitev zavarovanja. Vladimir Uršič meni, da je po naši zakonodaji to precej zapleteno, ker zavarovanja po novem zakonu o zavarovalništvu lahko sklepa le pooblaščen zatopnik. »Zaposleni na bančnih okencih morajo torej narediti izpit. Poleg tega pa bi se ti morali bolj angažirati. V samem vodstvu banke je sicer volja, na nižjih ravneh pa je je premalo,« pravi gospod Uršič. Zavarovalnica Triglav ima največ uspeha pri sklepanju individualnih zavarovanj prek svoje mreže akviziterjev, saj ti pridejo k stranki na dom. Na drugi strani so bančni delavci vajeni, da stranke pridejo k njim, kar pa je nekaj povsem drugega, pravzaprav nasproten način sporazumevanja. Čim bolj je treba izobraziti zaposlene, francoske izkušnje pa narekujejo tudi čim večjo poenostavitev zavarovalnih produktov. Tako je na primer pri sklenitvi življenjskega zavarovanja v Sloveniji treba izpolniti cele ankete, svoje mora izpolniti tudi zdravnik, v Franciji pa imajo polico življenjskega zavarovanja le za smrt in podobno.

Nova LB in Triglav zdaj uspešneje sodelujeta na finančnem področju, pri naložbah, nakupih vrednostnih papirjev, zavarovanju potrošniških posojil, seveda pa ima banka tudi zavarovano premoženje pri Triglavu. Za vnaprej se še pogovarjajo, to je torej stvar poslovnih priložnosti, trenutno pa razvijajo zavarovanje vračila posojila za primer brezposelnosti (Petavs, 2000, str. 29). Aprila 2001 ja Zavarovalnica Triglav sklenila z NLB velik posel, vanjo je namreč vložila kar dobre pol milijarde tolarjev in tako postala 0,62-odstotna lastnica največje slovenske banke (Zavarovalnica Triglav pograbila delnice NLB, 2001, str. 1).

4.2. PRIMER SKB BANKE

Z bančnim zavarovalništvom se že nekaj časa ukvarja tudi SKB banka, ki se je pri tem povezala z Zavarovalnico Generali d.d. Generali zavarovalnica d.d. je novo ime zavarovalnice Generali SKB, ki na slovenskem zavarovalniškem trgu uspešno deluje od 18. marca 1997. Italijanska zavarovalnica Generali je prek dveh podjetij iz svoje avstrijske zavarovalne skupine EA-Generali z Dunaja leta 1996 postala lastnica 50 odstotkov Ljubljanske

zavarovalnice, ki je bila do tedaj v večinski lasti SKB banke. Ljubljanska zavarovalnica se je nato preimenovala v Generali SKB (Toplak, 1997, str. 2). V SKB banki je bil namen ustanovitve pripeljati v bančno mrežo zavarovalniške proizvode. Gre za združevanje in povezovanje dveh sektorjev s ciljem povečevanja produktivnosti bančne mreže in ponujanja široke palete finančnih proizvodov strankam preko bančnih okenc. SKB banka se je na slovenskem trgu pojavila kot prva ponudnica takih proizvodov. Na začetku so nameravali ponuditi predvsem širok spekter življenjskega in nezgodnega zavarovanja, kasneje pa bi ponudbo postopoma širila. Vendar so si zaradi zamude pri pridobivanju dovoljenja za življenjsko zavarovanje (za licenco so čakali kar celo leto), do takrat portfelj oblikovali zgolj z industrijskim zavarovanjem. Od marca 1997 so začeli sklepati premoženjska zavarovanja, osredotočili so se predvsem na velika slovenska podjetja. Zavarovanje tržijo prek bančnega omrežja SKB banke, dovoljenje za trženje zavarovanj pri bančnih okencih je SKB banka pridobila od Banke Slovenije. SKB banka in zavarovalnica Generali sta sicer dve povsem ločeni družbi, kljub temu pa banka svojim komitentom ponuja celovito ponudbo finančnih storitev, saj posojila, ki jih dodeli svojim komitentom, zavaruje pri Generaliju. Z novembrom 1997, ko jim je od Agencije za zavarovalni nadzor končno le uspelo pridobiti licenco za trženje življenjskih zavarovanj, so začeli tržiti tudi to vrsto zavarovanja. Skleniti ga je mogoče v vseh enotah SKB banke in enotah UBK banke (Toplak, 1997a, str. 2). Danes torej v vseh enotah SKB banke posredujejo tudi zavarovalniške storitve Zavarovalnice Generali d.d. Ponudba zavarovalnice Generali obsega življenjska in nezgodna zavarovanja, premoženjska zavarovanja ter zavarovanja odgovornosti. Vsi imetniki tekočih računov pri SKB banki so brezplačno zavarovani za primer nezgodne smrti (SKB banka [URL: <http://www.skb.si/podj/podj-drugo70.html>], 21.01.2002].

Prodaja življenjskega zavarovanja iz leta v leto narašča. Za prodajo zavarovanja so v zavarovalnici posebej izobrazili bančne uslužbence, saj se pristop v banki razlikuje od tistega v zavarovalnici. Ti uslužbenci morajo biti redno zaposleni v zavarovalnici, kajti banka ne more dobiti agentske licence. Organizirali so izobraževanje na temo prodaje, na katerem so se uslužbenci banke naučili, kako ponuditi zavarovalni proizvod, kako ga predstaviti in zaključiti posel. Zaposleni v banki zberejo podatke, ki so potrebni za sklenitev zavarovalne pogodbe in te posredujejo zavarovalnici, ki oceni tveganje. Strokovni del se odvija v zavarovalnici. Vodje bančnih poslovalnic skrbijo, da so zavarovalni proizvodi sestavni del bančne ponudbe in so izenačeni v smislu kakovosti, skrbi zanje in izpolnjevanja ciljev. Poleg ustreznega izobraževanja so v poslovalnicah SKB banke namestili potrebno računalniško opremo, preko katere bodo vodje poslovalnic sklepali zavarovalne pogodbe in na podlagi katerih bo zavarovalnica izdajala police neposredno strankam. Poleg proizvodov SKB banke in Zavarovalnice Generali d.d. sta banka in zavarovalnica oblikovali tudi skupne proizvode, med katerimi lahko omenimo stanovanjski kredit skupaj z zavarovalno polico za primer smrti.

Pridobivanje strank poteka na podlagi baze podatkov o strankah SKB banke. To velja zlasti za enote SKB banke v večjih mestih, kjer mislijo predvsem na visoko bonitetne stranke in stranke, katerim že ponujajo osebno bančno storitev. Zajeti želijo premožnejšo populacijo in ljudi, ki opravljajo samostojno dejavnost. V manjših krajih vodje poslovalnic običajno lahko

sami predvidijo, katere stranke se zanimajo za sklenitev zavarovanja. Bančne poslovalnice so namenjene določenim zavarovalnim proizvodom, predvsem osebnemu zavarovanju. Na področju industrijskega zavarovanja je primernejša uporaba neposrednih prodajnih poti. Med podjetji so tudi stranke, ki so bolj vezane na bančnike in je zato smiselno poslovati z njimi preko banke (Milač, 1998, str. 42-44).

Spomladi leta 1998 je v Zavarovalnici Generali prišlo do dokapitalizacije, v kateri SKB banka ni sodelovala. Njen delež se je tako z začetnih 50 odstotkov zmanjšal na 25 odstotkov, in sicer na račun tujih investitorjev. V banki pravijo, da se kljub zmanjšanju njenega deleža v Generaliju, pravice banke pri upravljanju zavarovalnice ne bodo zmanjšale (Toplak, 1998, str. 2). V začetku januarja lanskega leta je SKB banka je družbeniku Generali Holding z Dunaja prodala svoj 25-odstotni manjšinski kapitalski delež v družbi Generali SKB, ki se je nato preimenovala v Generali d.d. Banka ostaja poslovni partner omenjene zavarovalnice in bo tudi v prihodnje delovala na področju posredovanja zavarovalnih storitev (Gerovac, Toplak, 2001, str. 1).

Banka SKB je v začetku leta 2001 ustanovila Pokojninsko družbo SKB. V nasprotju z NLB se SKB banka pri ustanavljanju pokojninske družbe ni povezala z zavarovalnico, pač pa so njeni soustanovitelji večja, ugledna slovenska podjetja. Prizadevajo si predvsem za število zavarovancev, saj zaradi same infrastrukture naložbenega in zavarovalniškega posla ne potrebujejo preostalih finančnih institucij. Zavarovalnica Generali torej ni soustanoviteljica pokojninske družbe, temveč sama upravlja dva vzajemna pokojninska sklada (Markovič, 2000, str. 4).

4.3. OSTALI PRIMERI

»Abanka si prizadeva ostati slovenska banka, zato je dolgoročno strategijo usmerila v povezovanje z Zavarovalnico Triglav in domačimi bankami. Zavarovalnica Triglav je trenutno 32,47-odstotna strateška lastnica Abanke. Z vstopom v lastništvo Abanke sta banka in zavarovalnica ustanovili sklad prostovoljnega pokojninskega zavarovanja. V okviru povezovanja z Zavarovalnico Triglav, pripravljata Abanka in Zavarovalnica Triglav tudi skupne produkte, vendar je njihova vsebina še poslovna skrivnost. Uprava Abanke načrtuje, da bi povezovanje Abanke in Zavarovalnice Triglav prineslo vrsto učinkov na povečanju prihodkov, zniževanju stroškov in integraciji bančno zavarovalniških storitev. Od 07.01.2002 ima Abanka 60,414-odstotni delež v kapitalu Banke Vipava, nadaljne združevanje pa poteka po načrtu, ki predvideva združitev 01.01.2003. Abanka s povečanjem deleža v Banki Vipava uresničuje zastavljeno poslovno in kapitalsko povezovanje bank,« pravi Mira Babič, odgovorna za odnose z javnostmi v Abanki. Predsednik uprave Abanke Aljoša Tomaž pravi, da šolajo uslužbenke banke za pridobitev ustrezne zavarovalne licence. Ena izmed zavarovalno bančne ponudbe bo zavarovanje kreditnih kartic, torej zavarovanje pred izgubo, ki imetnika kartice lahko zadene takoj po kraji kartice. Po njegovem mnenju so glavna ovira za razvoj bančnega zavarovalništva v Sloveniji premajhne davčne olajšave (Pogovor: Aljoša Tomaž, 2001).

Mija Cerar iz Poštne banke Slovenije je povedala, da s trženjem zavarovalniških produktov prek bančne prodajne mreže še niso začeli. Ker trženje in prodaja te vrste storitev pomenita del neobrestnih prihodkov banke, bodo te storitve vključili v svojo poslovno politiko še to leto. Drago Pišek iz Nove KBM pa pravi, da glede na razvitost zavarovalniških produktov in informacijsko tehnologijo bank za zdaj v Sloveniji še ni možnosti za učinkovito trženje zavarovalniških produktov pri bančnih okencih. Ker je Nova KBM pomemben lastnik Zavarovalnice Maribor in pokojninske družbe Moja naložba (njeni ustanovitelji so: Nova KBM, ki ima 45 odstotni delež, Zavarovalnica Maribor in Pozavarovalnica Sava imata po 20 odstotkov, Merkur zavarovalnica 10 odstotkov in Zavarovalnica Tilia 5 odstotkov), v okviru finančne skupine svojim komitentom ob bančnih produktih ponuja tudi zavarovalniške produkte (Lebe Čačič, 2001, str. 20).

Tudi Banka Koper se je aktivno vključila v dodatno pokojninsko zavarovanje z ustanovitvijo pokojninskega sklada. Poleg obstoječega dodatnega pokojninskega zavarovanja banka načrtuje, da bo v tem letu osnovala pogoje tudi za druge oblike zavarovalniških storitev in produktov. Hkrati pa tečejo tudi poslovni pogovori, s kom bodo delali. Sodelovanje ponujajo več zavarovalnicam, tako bodo morda sodelovali z več zavarovalnicami ali pa le z eno. Svoje produkte bo tržila po vsej Sloveniji, kjer je vzpostavila svojo mrežo (Petavs, 2000, str. 29).

Na slovenskem finančnem trgu je, kar se tiče kapitalskih povezav med bankami in zavarovalnicami, dogajanje precej pestro. Pred vrati so združitve, lastninjenje bank ter zavarovalnic, kar je razlog, da se položaj iz meseca v mesec spreminja. Avgusta 2001 je bil položaj slovenskih bank in zavarovalnic takšen: Zavarovalnica Triglav ima kapitalski delež v zavarovalnici Concordia (37,51 odstotka), v Pozavarovalnici Sava (17 odstotkov), ter v NLB (0,62 odstotka). Kasneje je kupila tudi delež v Abanki (danes je lastnica 32,47 odstotka banke). Pozavarovalnica Sava je s 40,61 odstotka udeležena v kapitalu Zavarovalnice Maribor, s 5,4 odstotka v kapitalu Zavarovalnice Triglav, v zavarovalnici Adriatic pa ima 12,84 odstotni delež. Iz finančnih zagat je rešila zavarovalnico Tilia tako, da jo je dokapitalizirala in ima danes v njej 99,7 odstotni delež. V zavarovalnici Adriatic ima Slovenica večinski delež (51,19 odstotka), Banka Koper je lastnica 17,69 odstotka kapitala. V Zavarovalnici Maribor ima velik delež NKBM, in sicer 45 odstotkov, Pozavarovalnica Sava ima že omenjenih 40,61 odstotka, Probanka pa je v kapitalu zavarovalnice udeležena z 8,8 odstotka. Zavarovalnica Maribor je lastnica 5 odstotkov kapitala v pozavarovalnici Sava. V Krekovi zavarovalnici ima Krekova banka 14,99 odstotka, v Slovenici pa ima slovenska združna kmetijska banka 4,68 odstotka (Statistični zavarovalniški bilten, 2001, str. 24-37).

5. SKLEP

Trg finančnih storitev se nenehno spreminja. Proces liberalizacije, internacionalizacije, deregulacije, razvoja informacijske tehnologije in drugi so zabrisali meje med različnimi finančnimi storitvami. Vse manjši dobički bank in vse večja zahtevnost potrošnikov povzročajo odmik od klasičnih bančnih storitev k novim kombiniranim finančnim storitvam.

Pojavlja se vse več povezav med finančnimi institucijami, od katerih so najbolj dejavne banke in zavarovalnice. Bančno zavarovalništvo in zavarovalno bančništvo kot najvišja oblika sodelovanja bank in zavarovalnic v razvitem svetu si kot nova panoga počasi utira pot tudi v države, ki trkajo na vrata skupin razvitih. Ob hkratnem razvoju obeh sektorjev kot sta bančništvo in zavarovalništvo išče ta mešana panoga neko svojo, sicer od njiju odvisno pot. Kakšna je njena dokončna oblika sodelovanja, je odvisno od okoliščin, v katerih nastaja.

Na nekaterih evropskih finančnih trgih, predvsem v Nemčiji in Franciji, se je pokazalo, da je zavarovalne in bančne storitve mogoče učinkovito prodajati skupaj. Rezultat sodelovanja bank in zavarovalnic ni le povečanje prodaje že obstoječih proizvodov, ampak tudi razvoj novih skupnih proizvodov, ki se med seboj dopolnjujejo. Največkrat gre za sestavljene proizvode v obliki paketov, kot na primer zavarovanje in najem kredita, kombinacija stanovanjskega posojila in zavarovalne police za življenjsko zavarovanje, zavarovanje s posojilom podjetja in osebe ter drugi. To so predvsem najrazličnejše oblike kombiniranih produktov, ki nosijo v sebi hranilno prvino. Izredno privlačna so življenjska zavarovanja, saj so velikokrat stimulirana z ugodnimi davčnimi stopnjami in olajšavami. S tem vlade spodbujajo načrtovanje dodatnega dohodka za čas upokojitve, katerega cilj je razbremeniti javni pokojninski sistem.

Izkoristek potencialnih sinergij in uveljavitev konkurenčnega položaja na trgu sta ključna vzroka za združevanje bank in zavarovalnic kot eno izmed možnih oblik strateškega vstopa bank na zavarovalni trg. Strategij za povezovanje je veliko. Lahko pride do kapitalske povezave med dvema finančnima institucijama ali pa je sklenjen le dogovor o distribuciji bančno zavarovalniških produktov. Vsaka strategija ima tako dobre kot slabe strani, ki pa jih morajo institucije, preden se odločijo za tako pomemben korak, skrbno preučiti. Bančne mreže so primernejše za trženje enostavnih in standardiziranih proizvodov, zavarovalnice pa se specializirajo za prodajo zahtevnejših produktov. Zelo pomembno vlogo pri tem igra izobraževanje ustreznih kadrov.

Za Slovenijo so značilni enaki trendi v gospodarstvu, enake demografske in institucionalne spremembe kot v državah Evropske Unije. Tudi za slovenski finančni trg velja, da je konkurenca med bankami, zavarovalnicami in drugimi finančnimi posredniki vse večja ter da se zmanjšujejo dobički iz tradicionalnih poslov, kar seveda pomeni, da v takem položaju banke in zavarovalnice iščejo nove tržne možnosti. Kriza pokojninskega sistema le še povečuje povpraševanje po alternativnih oblikah varčevanja, med drugim tudi po življenjskih zavarovanjih. Novi bančni zakon iz začetka leta 1999 dovoljuje posredništvo pri prodaji določenih oblik zavarovalnih storitev. Bančno zavarovalništvo se razvija v obliki medsebojnih dogovorov o sodelovanju pri prodaji in distribuciji ter v obliki družb v skupnem lastništvu bank in zavarovalnic. V procesu prestrukturiranja in privatizacije obeh sektorjev lahko pričakujemo, da bo bančno zavarovalništvo postajalo vedno bolj aktualno tudi pri nas.

LITERATURA

1. Bešter Helena, Kobal Ivan: Bancassurance – izziv prihajajočega stoletja. V. dnevi slovenskega zavarovalništva. Ljubljana, 1998, str. 93-107.
2. Borak Neven: Univerzalne finance: Je za povezovanje naš trg preplitek? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 04.11.1999, 44, str. 36.
3. Brvar Štefan: Bančno zavarovalništvo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 48 str.
4. Dimovski Vlado, Volarič Jasmina: Načini trženja zavarovalniških storitev. Zbornik VII. dnevov slovenskega zavarovalništva. Ljubljana, 1. in 2. junij 2000, str. 201-216.
5. Dimovski Vlado, Volarič Jasmina: Trg zavarovanj v Sloveniji (2). Bančni vestnik, Ljubljana, 2000a, 9, str. 14-19.
6. Genetay Nadege, Molyneux Philip: Bancassurance. London: Macmillan Press Ltd., 1998. 270 str.
7. Gerovac Ksenija, Toplak Simona: SKB banka prodaja Neradove zlate rezerve. Finance, Ljubljana, 12.01.2001, 5, str. 1.
8. Hartman Rasto: Dinamični učinki integracije in drugih sprememb v okolju na zavarovalstvo evropske skupnosti. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 228 str.
9. Hoschka C. Tobias: Cross-Border Entry in European Retail Financial Services. New York: St. Martin's Press, INC., 1993. 335 str.
10. Končina Miro: Povezovanje bank in zavarovalnic – poslovne prednosti in dileme. Bančni vestnik, Ljubljana, 1994, 7-8, str. 43-47.
11. Končina Miro: Mnenje: Razvojne priložnosti ali zablode? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 27.08.1998, 33, str. 20.
12. Kramžar Barbara: Zgodovinski dan za nemški finančni trg. Delo, Ljubljana, 03.04.2001.
13. Lebe Čačič Sergeja: Zavarovalniški produkti v bankah. Finance, Ljubljana, 20.12.2001, 232, str. 20.
14. Markovič Blanka: Pokojninska družba tudi pri SKB. Finance, Ljubljana, 24.05.2000, 60, str. 4.
15. Milač Barbara: Povezovanje bank in zavarovalnic. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 49 str.
16. Mlakar Mojca: Sodelovanje bank in zavarovalnic. Diplomsko delo. Ljubljana: Pravna fakulteta, 1998. 66 str.
17. M.S., J.B.: Skupna pokojninska družba. Mozaik (interni časopis NLB), Ljubljana, 2000, julij, str.11.
18. Novković Goran: Sinergija ob poroki manjša stroške. Manager, Ljubljana, 25.10.1998, 10, str. 8.
19. Pavliha Marko: Zavarovalni holding. Pravna praksa, Ljubljana, 23.07.1998, 405, str. 10.
20. Petavs Stane: Banke in zavarovalnice: Banke niso kos zavarovalnim agentom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 02.11.2000, 44, str. 27-29.

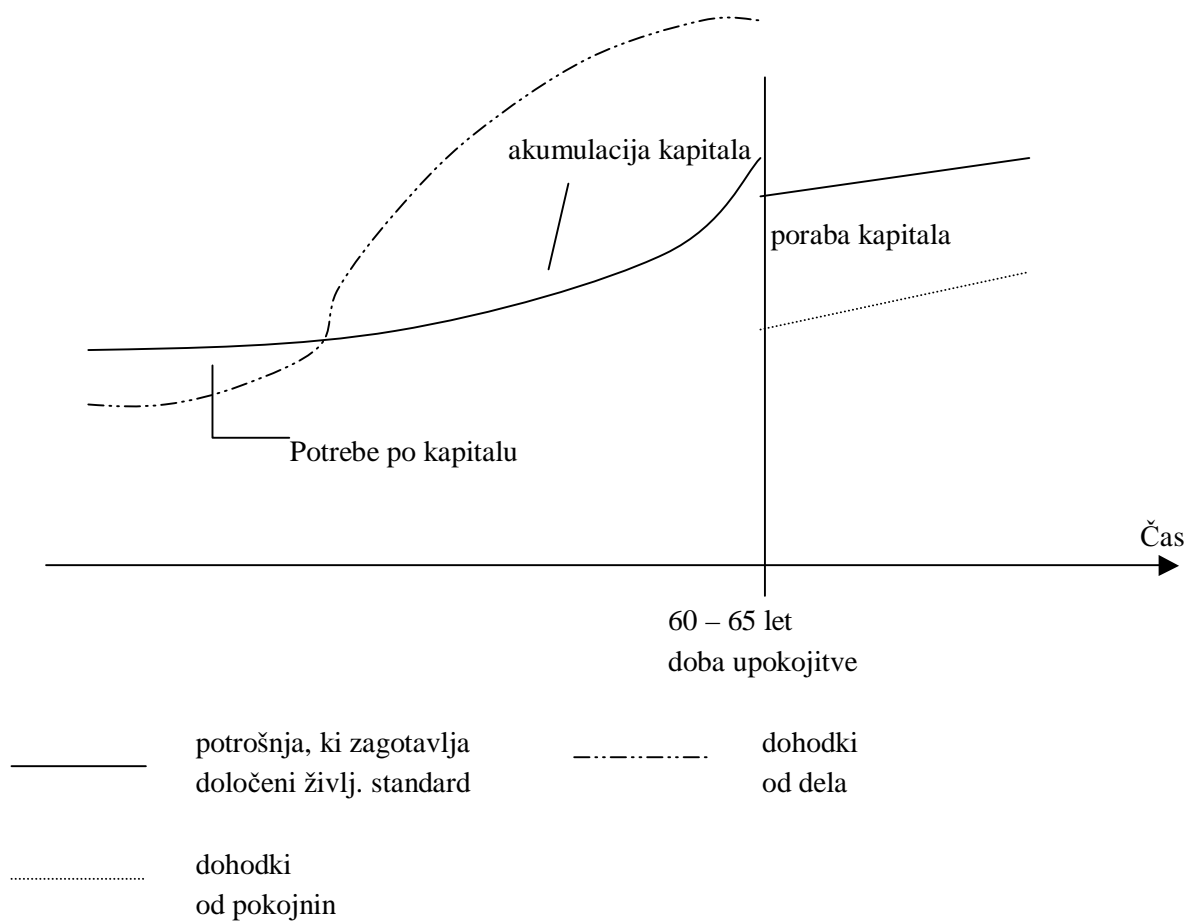
21. Podpis pogodbe med NLB in Concordio. Finance, Ljubljana, 19.03.1997, 21, str. 2.
22. Pogovor: Aljoša Tomaž. Dnevnik, Ljubljana, 25.08.2001.
23. Posnjak Tamara: Elektronsko bančništvo: Napredek naših bank je kar hiter. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 07.10.1999, 40, str. 41.
24. Prodaja bančnih in zavarovalniških produktov. Revija Študent, Ljubljana, 2001, 13, str. 26-27.
25. Skipper Harold: Financial Services Integration Worldwide: Promises and Pitfalls. [URL: <http://www.worldbank.org/wbi/banking/insurance/contractual/pdf/skipper.pdf>], 28.01.2002.
26. Strang George: Bancassurance and direct marketing. LIMRA's market facts, Hartford, 1999, september/oktober, str. 32-36.
27. Toplak Simona: Široko odprta vrata Generali-SKB. Finance, Ljubljana, 01.10.1997, 74, str. 2.
28. Toplak Simona: Generali-SKB letos morda na črni ničli. Finance, Ljubljana, 03.10.1997a, 75, str. 2.
29. Toplak Simona: Manjši delež SKB v Generaliju-SKB. Finance, Ljubljana, 25.09.1998, 74, str. 2.
30. Vozel Aleksander: Prihodnost bančne mreže. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 05.10.2000, 40, str. 66.
31. Zavarovalnica Triglav pograbila delnice NLB. Finance, Ljubljana, 03.05.2001, 71, str. 1.

VIRI

1. Bancassurance in practise. Munich Re Group, 2001. 40 str. [URL: <http://www.marclife.com/research/pdf/banc.pdf>]
2. Insurance and Other Financial Services. Paris: OECD, 1992. 156 str.
3. Interni podatki Abanke. Ljubljana, 2002.
4. NLB in Zavarovalnica Triglav: Strateško sodelovanje. [URL: <http://www.nlb.si/slo/sporocila97.html#48>], 24.04.1997.
5. Podpisana pogodba med NLB in Zavarovalnico Triglav. (URL: <http://www.nlb.si/slo/sporocila98.html#83>), 19.03.1998.
6. SKB banka, [URL: <http://www.skb.si/podj/podj-drugo70.html>], 21.01.2002.
7. Statistični zavarovalniški bilten. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, avgust 2001. 68 str.

PRILOGA 1

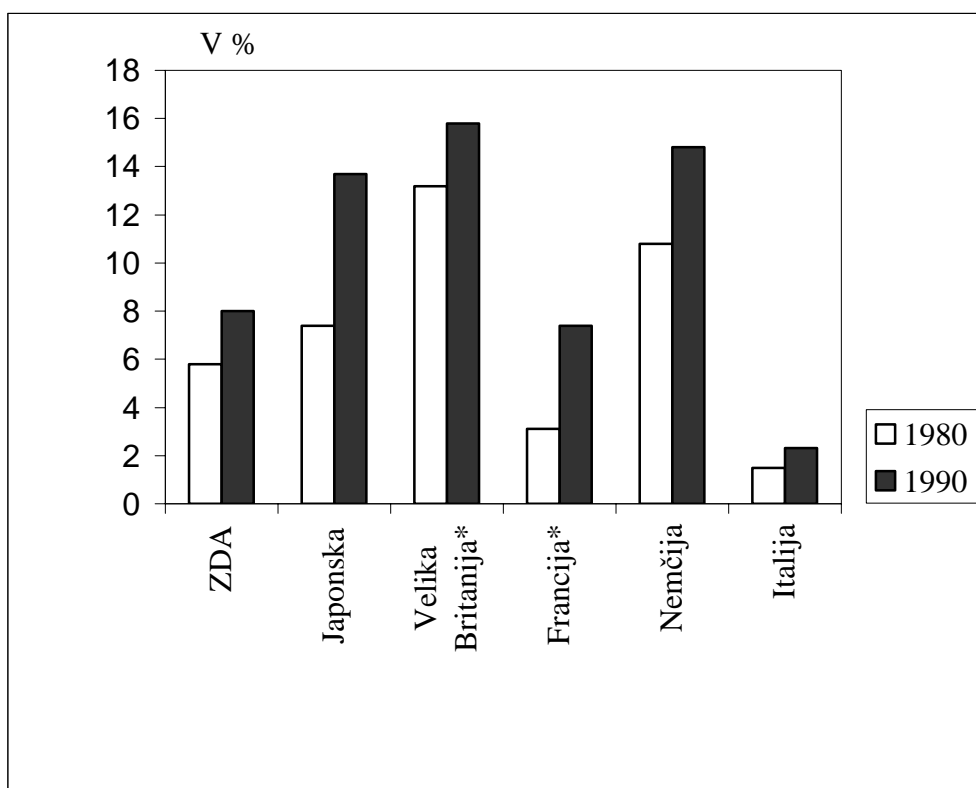
Graf: Model življenjskega cikla privatnih gospodinjstev



Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str.16.

PRILOGA 2

Graf: Delež matematičnih rezervacij življenjskih zavarovalnic v finančnih sredstvih privatnih gospodinjstev v letih 1980 in 1990



* Za Veliko Britanijo in Francijo so podatki vzeti iz leta 1989.

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str.18.

PRILOGA 3

Tabela 1: Primeri bančnega zavarovalništva v Veliki Britaniji

Banka	Zavarovalnica	Način združitve	Leto
TSB Bank ⁵	TSB Life	Ustanovitev zavarovalnice	1967
Barclays Bank	Barclays Life	Ustanovitev zavarovalnice	1969
Bank of Scotland	Standard Life	Standard Life ima v lasti 34% Bank of Scotland	1986
TSB Bank	Target	Prevzem	1987
Midland Bank	Midland Life	Skupno vlaganje s Commercial Union (ima 65% delež) ¹	1988
Lloyds Bank ⁵	Abbey Life	Prevzem (57,6%)	1988
Britannia	FS Assurance ²	Prevzem (100%)	1990
National & Provincial	N&P Life	Skupno vlaganje z General Accident (ima 75% delež)	1990
Woolwich	Woolwich Life	SV s Sun Alliance (ima 51%) ³	1990
Royal Bank of Scotland	Royal Scottish Life	SV s Scottish Equitable (ima 75% delež)	1990
Abbey National	Scottish Mutual	Prevzem	1991
Abbey National	Abbey National Life	SV s Scottish Mutual ⁴	1993
National Westminster	Nat West Life	SV s Clerical Medical (ima 92%)	1993
Halifax	Halifax Life	Ustanovitev zavarovalnice	1994
Leeds	Leeds Life	Ustanovitev zavarovalnice	1994
Nationwide	Nationwide Life	Ustanovitev zavarovalnice	1995

¹ Delež se je leta 1994 povečal na 88 %. ² Sedaj se imenuje Britannia Life. ³ Delež se je povečal na 100 %. ⁴ Scottish Mutual je sedaj v celotnem lastništvu Abbey National. ⁵ Leta 1995 sta se Lloyds in TSB združili, nastala je skupina Lloyds TSB.

SV = skupno vlaganje

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 66.

Tabela 2: Primeri bančnega zavarovalništva v Franciji

Banka	Zavarovalnica	Način združitve	Leto
Crédit Mutuel	ACM Vie	Ustanovitev zavarovalnice	1970
Crédit Lyonnais	Médicale de France	100% prevzem	1971
Société Générale	UMAC	Prevzem	1973
Compagnie Bancaire	Cardif	Ustanovitev zavarovalnice	1973
BNP	Natio Vie	Ustanovitev zavarovalnice	1980
Banques Populaires	Fructivie	Skupna vlaganja s Cardif	1982
Société Générale	Sogecap	Ustanovitev zavarovalnice	1984
CIC	GAN	GAN ima v lasti 82% CIC	1985
BNP	Assu-Vie	Skupna vlaganja z GAN	
Crédit Lyonnais	Union des Assurances Fédérales Vie	Ustanovitev zavarovalnice	1985
Crédit Agricole	Predica	Ustanovitev zavarovalnice	1986
Caisses d'Epargne	Ecureuil Vie	Skupno vlaganje s CNP (ima v lasti 51%)	1988

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 73.

Tabela 3: Primeri bančnega zavarovalništva v Nemčiji

Banka	Zavarovalnica	Način združitve	Leto
R&V	R&V Lebensversicherung	Marketinški sporazum	1922
Citibank	KKB-Life	Ustanovitev zavarovalnice	1985
Berliner Bank	Gothaer Lebensversicherung	Marketinški sporazum	1986
BfG Bank	Aachener und Münchener	Prevzem s strani A&M	
Deutsche Bank	DB Leben	Ustanovitev zavarovalnice	1989
Dresdner Bank	Allianz	Marketinški sporazum	1989
		Nakup s strani Allianz	2001
Commerzbank	DBV Versicherung	25% prevzem	1990
Deutsche Bank	Deutsche Herold	Prevzem	1993

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 80.

Tabela 4: Primeri bančnega zavarovalništva na Nizozemskem

Banka	Zavarovalnica	Način združitve	Leto
Rabobank	Interpolis	Prevzem	1990
VSB	AMEV	Združitev	1990
Postbank	Nationale-Nederlanden	Združitev (ING)	1991
ABN AMRO	ABN AMRO Lebensverzekering	Ustanovitev zavarovalnice	1993

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 86.

Tabela 5: Primeri bančnega zavarovalništva v Španiji

Banka	Zavarovalnica	Način združitve
Banco Bilbao Vizcaya	Euroseguros	Ustanovitev zavarovalnice
Banco Español de Credito*	Banfenix	Skupna vlaganja z Union in el Fenix
La Caixa	Vida Caixa	Ustanovitev zavarovalnice (leta 1988)
Banesto	Banesto Seguros	Skupno vlaganje z Axa
Banco Santander	Seguros Genesis	Skupno vlaganje z Metropolitan Life
Caja de Madrid	Caja de Madrid Vida	Ustanovitev zavarovalnice

* Banesto

Vir: Genetay, Molyneux, 1998, str. 89.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

- Acquisition* – pripojitev, prevzem
Allfinanz oz. *Mehrfinanz* – popolne finance
Assurfinance – zavarovalno bančništvo
Bancassurance – bančno zavarovalništvo
Bank branch – bančna poslovalnica
Bank subsidiary – bančna podružnica
Captive insurance companies – »ujete« zavarovalne družbe
Cash-like deposit facilities – različne variante depozitnih storitev
Cooperative bank – združna banka
Cross-selling of services – navzkrižna prodaja storitev
Joint venture – skupno vlaganje
Merger – združitev
Multibanking – večbančništvo
Retail banking – poslovanje s prebivalstvom
Savings products – varčevalni produkti
Start-up – ustanovitev zavarovalnice
Takeover – prevzem
Whole-life insurance – življenjsko zavarovanje za vse življenje