

# Bancassurance, nowe zjawisko we współczesnej bankowości

---

Magdalena Gajdek  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest zaprezentowanie zjawiska połączenia usług bankowych i działalności ubezpieczeniowej w ramach bancassurance, jako istotnego aspektu funkcjonowania współczesnego sektora bankowego, wynikającego z przemian zachodzących na rynkach finansowych. W pierwszej części, zaprezentowano genezę i czynniki wpływające na rozwój kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej oraz omówiono stosowane formy połączeń. W ramach artykułu przeprowadzono analizę podstawowych korzyści i zagrożeń, związanych z aktywnością bancassurance. W ostatniej części przedstawiono potencjalne możliwości rozwoju tego typu działalności, jak również nowe wyzwania, jakie stawia przed związkami bankowo-ubezpieczeniowymi wciąż rozwijający się rynek usług finansowych.*

**Słowa kluczowe:** bancassurance, bankowość, ubezpieczenia, rynki finansowe

**Kod JEL:** G21, G22

## 1. Wprowadzenie

Wzrost konkurencyjności w obszarze rynków finansowych wymusza na wielu instytucjach wprowadzenie uniwersalności w zakresie ich działań. W dużej mierze zmiany te dotyczą również sektora bankowego. Tego typu uniwersalizm w działalności banków często postrzegany jest jako przejaw konsolidacji rynków finansowych. Proces ten może zostać zdefiniowany z punktu widzenia zarówno jakości, jak i ilości. Pierwszy rodzaj przedsięwzięć dotyczy poszerzenia spektrum oferowanych usług, jak również sposobu dotarcia do klienta i jest ściśle związany z wykorzystaniem możliwości, jakie daje liberalizacja regulacji prawnych dotyczących rynków finansowych. Natomiast druga forma rozwoju jest mocniej skoncentrowana na wprowadzeniu zmian w sposobie wykorzystania kluczowych zasobów banków, głównie zwracając uwagę na ich jakość (Śliperski, 2001).

W drugiej połowie zeszłego stulecia, zmiany w strukturach jednostek finansowych stały się dużo bardziej dynamiczne. Koncepcja połączenia różnych funkcji członków rynków finansowych stała się praktycznie powszechna. Jedną z najważniejszych oznak globalnego postępu w sferze instrumentów inwestycyjnych było powstanie konglomeratów

finansowych (Ball, 2012). Przedsiębiorstwa te zazwyczaj składały się z banków komercyjnych, firm ubezpieczeniowych, funduszy inwestycyjnych lub innych instytucji finansowych. Obserwując środowisko konglomeratów, łatwo można zauważyć, iż dominującą formą powiązań stała się współpraca w ramach bancassurance. Bancassurance to współpraca instytucji bankowej i ubezpieczeniowej polegająca na pośrednictwie banków w sprzedaży usług ubezpieczeniowych (np. sprzedaż polis ubezpieczeniowych w formie indywidualnej lub grupowej klientom banku).

Początki powiązań sektora bankowego i instytucji ubezpieczeniowych można odnaleźć już na początku XX wieku. Pierwsza grupa tego typu powstała w 1908 roku w Wielkiej Brytanii pod nazwą Savings Bank Life Insurance i zajmowała się zarówno działalnością ubezpieczeniową, jak i bankową. Głównym założeniem tego przedsiębiorstwa było dotarcie do jak najliczniejszego grona klientów, oferując im finansowo atrakcyjną ofertę ubezpieczeniową (Śliperski, 2001). Jednak w tamtych czasach tego typu działania miały miejsce wyjątkowo rzadko, gdyż korzyści z nich płynące nie były jeszcze powszechnie znane.

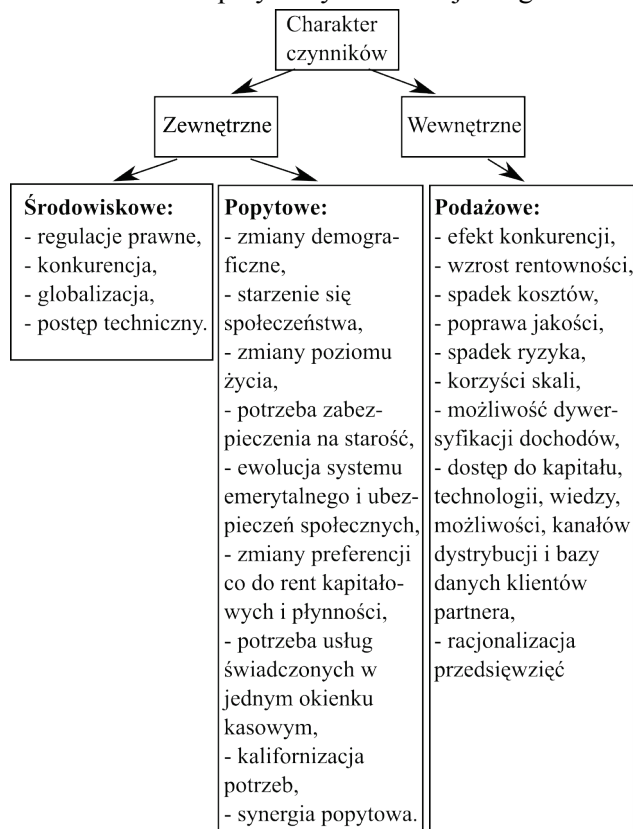
Wzrost popularności tendencji dotyczących działalności bancassurance jest w dużej mierze związany ze zjawiskiem konwergencji w obszarze finansów. W wyniku ogólnoświatowego procesu liberalizacji rynków finansowych oraz postępującej globalizacji, w wielu krajach zaczęto czerpać korzyści ze zmian w systemie finansowym (De Larosière i Barthalon, 2001). W związku z tym, pojawiło się coraz więcej podmiotów, które dzięki zasobom kapitałowym, mogą konkurować z bankami. Należy jednak pamiętać, iż również środowisko, w którym banki funkcjonują podlega przemianom: staje się ono bardziej złożone, a co najważniejsze, bardziej wymagające. Takie zjawisko jest szczególnie widoczne w krajach rozwijających się, gdzie do rozwoju gospodarczego przyczynia się aktywność różnych instytucji, nie tylko banków, ale też funduszy emerytalnych i ubezpieczeniowych.

W tej sytuacji, banki muszą zmierzyć się z nowymi, zagrażającymi im konkurentami, którzy wciąż umacniają swoją pozycję – z firmami ubezpieczeniowymi. Niekorzystne położenie banków często pogarszane jest przez dodatkowe czynniki. Po pierwsze, poziom stabilności życia ma wpływ na tą sytuację, gdyż współczesne społeczeństwa w Europie rzadko doświadczają poważnych problemów takich jak wojny, gruntowne zmiany ustrojów politycznych czy poważne klęski żywiołowe. Kolejna istotna tendencja związana jest z przedkładaniem rentowności inwestycji ponad jej bezpieczeństwo. Także sposób opodatkowania inwestycji w instrumenty finansowe wpływa na obecne perspektywy dla banków (Śliperski, 2001).

Ze względu na nowe możliwości otwierające się przed klientami, ich oszczędności coraz częściej są ulokowane nie w bankach, a na rynkach kapitałowych. Jednym z rodzajów jednostek korzystających z tego zjawiska są firmy ubezpieczeniowe, ponieważ w rezultacie zdobywają one nowych klientów i osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe. Takie okoliczności zdecydowanie nie sprzyjają bankom. Dlatego właśnie, by powstrzymać spadek swoich dochodów, poszukują bardziej efektywnych rozwiązań. Ich reakcja jest praktyczna i strategiczna - w sytuacji gdy nie są w stanie pokonać swoich konkurentów, często decydują się połączyć z nimi siły, co skutkuje dalszym rozwojem usług bancassurance.

## 2. Czynniki warunkujące rozwój bancassurance

Istnieje wiele czynników mających wpływ na rozwój współpracy przedstawicieli sektora bankowego z reprezentantami ubezpieczeń. Zazwyczaj są one utożsamiane z potencjalnymi zyskami z integracji, które umożliwiają sprostanie nie tylko konkurencji, ale też rosnącym oczekiwaniom klientów. Wszystkie te czynniki mogą zostać przeanalizowane z różnych perspektyw, takich jak wyniki związane z cenami produktów, wykorzystanie zasobów czy rozwój gospodarczy. Jednak najbardziej ogólna klasyfikacja dzieli czynniki warunkujące relacje bancassurance na zewnętrzne i wewnętrzne (Czechowska, 2004). Rys. 1 ilustruje ten podział oraz przedstawia konkretne przykłady dla każdej kategorii.



**Rys. 1. Czynniki warunkujące rozwój bancassurance**  
Źródło: (Czechowska 2004).

W literaturze przedmiotu występują także inne formy klasyfikacji czynników warunkujących rozwój bancassurance. Według pierwszej propozycji, można je podzielić na trzy kategorie: podaźowe, popytowe i funkcjonalne. Czynniki podaźowe związane są głównie z postępującą konkurencją pomiędzy instytucjami finansowymi, które usiłują pozyskać zaufanie społeczeństwa. Banki starają się sprostać wszystkim oczekiwaniom swoich klientów za

pomocą usług typu *cross-selling*, czyli oferując im różnorodne produkty finansowe. Ponadto, chcą umożliwić korzystanie z różnych usług finansowych w jednym miejscu, co znane jest pod nazwą *one-shop-stopping*. Ten trend stoi w opozycji do poprzedniej formy świadczenia usług: za pośrednictwem wyspecjalizowanych instytucji, w różnych siedzibach. Kolejny aspekt – popytowy, odnosi się do wzrastającego zapotrzebowania na usługi zarówno bankowe, jak i ubezpieczeniowe. Przemiany w tej sferze zazwyczaj dotyczą rosnących oczekiwań klientów, ale też szerszej wiedzy i świadomości, dotyczącej funkcjonowania mechanizmów rynków finansowych. Trzeci rodzaj czynników rozwoju bancassurance obejmuje aspekt funkcjonalny. Zazwyczaj odnosi się on do korzystania z efektów synergii, wynikających z sojuszu banków i sektora ubezpieczeń (Cichy i Szewieczek, 2012). Szerszy asortyment usług finansowych oraz zabezpieczanie produktów bankowych przez ubezpieczycieli, wzmacniają konkurencyjną pozycję obu tych instytucji.

Można także wyróżnić odmienny typ klasyfikowania warunków mających wpływ na rozwój bankowości ubezpieczeniowej. Podział ten przedstawia czynniki endogeniczne i egzogeniczne. Endogeniczne, wewnętrzne elementy zawierają wykorzystanie infrastruktury banków do dystrybucji ubezpieczeń na życie. Takie działania mogą obniżyć stałe koszty i jednocześnie podnieść dochody banków. Co więcej, dywersyfikacja produktów ma swój wkład w redukcję ryzyka operacyjnego. Poszerzenie spektrum dostępnych produktów może także skutkować większym przywiązaniem klientów do danej instytucji. Natomiast egzogeniczne czynniki mogą zostać rozdzielone na kolejne dwie kategorie: bezpośrednie i pośrednie. Przyczyny bezpośrednie, mające widoczny wpływ na rozwój grup bancassurance, obejmują zmiany w upodobaniach społeczeństwa w kwestii lokowania oszczędności, ale też ogólne zmiany demograficzne. Istotną konsekwencją tych procesów jest fakt, iż instytucje muszą konkurować o zasoby finansowe społeczeństwa. Oprócz tego, w wielu krajach depozyty bankowe tracą na popularności i często są zastępowane przez inne, bardziej opłacalne formy inwestowania. Pośród czynników, które mają pośredni wpływ na rozwój usług bancassurance, można znów wymienić procesy i zjawiska takie jak globalizacja, postęp technologiczny, deregulacja rynków finansowych czy przemiany gospodarcze. Należy również pamiętać o kluczowej roli

liberalizacji prawnej (Gulbinowicz, 2007). Kolejny wskaźnik, mający wpływ na proces rozwoju bancassurance, to polityczna stabilizacja na skalę światową, w połączeniu z rozwojem gospodarczym w krajach rozwiniętych. Ponadto, działania władz w wielu krajach wspierają aspiracje społeczeństwa, dotyczące inwestowania oszczędności w produkty ubezpieczeń na życie.

Proces rozwoju bancassurance można również przedstawić z innej perspektywy. W pierwszej kolejności, można skupić się na zmianach w strukturze oszczędności, niekorzystnych dla banków (Dierick, 2004). Analizując trendy w tej kwestii nawet z lat 80. XX wieku, zarówno w USA jak i w Europie, łatwo można dostrzec, że fundusze emerytalne i ubezpieczenia na życie wzmacniały swoją pozycję, podczas gdy tradycyjne formy inwestowania oszczędności, w produkty bankowe lub papiery wartościowe, straciły zdecydowanie na znaczeniu.

Kolejny argument, wspierający rozwój działalności bancassurance, odnosi się do typu materiału z jakim pracują zarówno banki, jak i ubezpieczyciele, mianowicie do pieniędzy. Po połączeniu sił, potencjalne problemy i różnice w wynikach finansowych jednostek bankowych i ubezpieczeniowych mogą zostać wyeliminowane, niezależnie od stadium rozwoju przedsiębiorstwa. Niekorzystny rok dla sektora bankowego może zostać zrekompensowany przez satysfakcjonujące wyniki oddziałów ubezpieczeniowych. Jeśli firma ubezpieczeniowa i bank decydują się na współpracę, łącząc zakres obowiązków, mogą oczekiwać bardziej stabilnej ewolucji dochodów (Gulbinowicz, 2007).

Kluczowa przyczyna postępu w dziedzinie bancassurance może być również związana z tym, iż instytucje kredytowe, w ramach swoich działań, rywalizują ze sobą o prowadzenie rachunków firm ubezpieczeniowych. Klienci wpłacając składki na konto ubezpieczyciela, w rezultacie zwiększają depozyty bankowe oraz ich zyski.

W związku z tym, iż zwykle banki mają kontakt z firmami ubezpieczeniowymi w aspekcie operacyjnym, są w stanie znaleźć możliwości poprawy ogólnych wyników, bazując na wspólnym doświadczeniu. Wiele banków decyduje się na współpracę w ramach bancassurance nie tylko by ograniczyć negatywne skutki wzrostu zysków konkurentów z branży ubezpieczeń. Przede wszystkim, podejmują te działania, by lepiej wykorzystać swoje kluczowe atuty. Zazwyczaj, banki posiadają większą ilość

oddziałów, mają częstszy kontakt z klientami, ale też mogą stosunkowo łatwo połączyć swoje produkty z ofertą ubezpieczeniową. Wszystkie te możliwości zachęcają przedstawicieli rynku bankowego do rozpoczęcia działalności bancassurance, gdyż pozwalają one nie tylko dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, ale także mogą poprawić efektywność sprzedaży i produktów bankowych i ubezpieczeń na życie.

### 3. Formy działalności bancassurance

Istotnym elementem funkcjonowania rynków finansowych, mającym znaczący wpływ również na rozwój działalności bancassurance są regulacje prawne, zwłaszcza te odnoszące się do bardziej złożonych form organizacji tego typu współpracy. W Europie najczęściej można zaobserwować trzy rozwiązania strukturalne, pozwalające bankom mieć swój udział w sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Po pierwsze, dana firma ubezpieczeniowa może stać się własnością banku; w tej sytuacji bank posiada większość udziałów w istniejącym wcześniej lub stworzonym przez siebie konglomeracie finansowym. Usługi bancassurance mogą być również oferowane przez bankowy captive ubezpieczeniowy, które dociera bezpośrednio do klientów banku, głównie za pośrednictwem placówek bankowych. Banki mogą także funkcjonować jako pośrednicy ubezpieczeniowi – decydując się na taką formę współpracy angażują mniejszą ilość własnego kapitału i działają na zasadach agenta ubezpieczeniowego, sprzedając niekiedy produkty różnych firm (Śliperski, 2002). Jednak, w związku z istnieniem wielu kryteriów podziału form działalności bancassurance, można dokonać ich charakterystyki, biorąc pod uwagę odmienne punkty odniesienia.

Biorąc pod uwagę kryterium przepływu kapitału, można wyróżnić formy działań w ramach bancassurance. Pierwsza opcja to podejście bezkapitałowe, gdy bank nie posiada udziałów w danej firmie ubezpieczeniowej. Natomiast kapitałowe podejście do bancassurance związane jest z sytuacją, w której bank nabywa udziały w instytucji ubezpieczeniowej. Co więcej, podejście kapitałowe może następnie zostać podzielone na konglomeratowe i niekonglomeratowe. Podział ten może zostać wyodrębniony na podstawie Drugiej Dyrektywy Bankowej Unii Europejskiej, która to definiuje m.in. udział kwalifikowany w instytucjach finansowych. W przypadku gdy bank posiada większość udziałów w instytucji ubezpieczeniowej, można nazwać to podejście kon-

glomeratowym; z drugiej strony, gdy bank posiada mniejszą część udziałów, mamy do czynienia z podejściem niekonglomeratowym (Śliperski, 2002).

Rodzaje połączeń instytucji finansowych w ramach bancassurance, można analizować z perspektywy konkretnych form współpracy. Najprostszą formą połączenia bankowo-ubezpieczeniowego jest porozumienie dystrybucyjne lub alians strategiczny. W ramach porozumienia jednostronnego, ubezpieczyciel oferuje swoje produkty pod własną marką, w oddziałach banku, który pobiera prowizję za udostępnienie swoich placówek. W porozumieniu dwustronnym, zakład ubezpieczeniowy może również korzystać ze swoich własnych kanałów dystrybucji, w celu sprzedaży produktów bankowych. Tego typu połączenie jest zazwyczaj krótkotrwałe i najlepiej sprawdza się w przypadku małych i średnich instytucji (Gulbinowicz, 2007).

Kolejną formą bancassurance jest spółka joint venture. W ramach takiego przedsięwzięcia powstaje odrębna instytucja finansowa (zazwyczaj nowa firma ubezpieczeniowa, funkcjonująca w ramach banku), która ma na celu generowanie większych zysków, przy wykorzystaniu doświadczenia nowych instytucji. Fuzje i przejęcia funkcjonują jako kolejne rozwiązanie w ramach współpracy banków i firm ubezpieczeniowych. Niestety, taka decyzja wymaga dogłębnej analizy, gdyż niejednokrotnie fuzje nie przynoszą spodziewanych efektów, z powodu wysokich kosztów czy skomplikowanego i powolnego procesu integracji.

Odminną formą kooperacji może być wykorzystanie strategii „de novo”. Polega ona na założeniu przez bank nowej instytucji ubezpieczeniowej lub odwrotnie – stworzeniu nowego banku przez danego ubezpieczyciela. Tego typu działania mają duże szanse na powodzenie, gdyż zazwyczaj banki, podejmujące tego typu decyzję, dysponują sporym kapitałem oraz infrastrukturą dostosowaną do potrzeb klienta. Kolejną zaletą jest możliwość dostosowania działalności ubezpieczeniowej do obowiązującej kultury organizacyjnej. Niemniej jednak, należy pamiętać, że mocna pozycja w sferze bankowości nie gwarantuje jednoczesnego sukcesu w nowych przedsięwzięciach ubezpieczeniowych.

Jeszcze inną formę powiązań stanowią powiązania kapitałowe między instytucjami. Zazwyczaj związane są one z wrogim lub przyjaznym wykupem akcji czy różnego rodzaju porozumieniami kierownictwa danych jednostek. W wielu przypadkach,

zdecydowanie się na tego typu współpracę skutkuje powstaniem holdingów finansowych (Gulbinowicz, 2007).

Obserwując proces ewolucji, jakiemu podlega działalność bancassurance, można zidentyfikować konkretną kolejność przemian w tej sferze. Początkowo, banki były głównie zainteresowane poszerzeniem swojej oferty o produkty ubezpieczeniowe. Z tej właśnie przyczyny, zazwyczaj inicjowały one bezkapitałowe porozumienia dystrybucyjne, które zakładały stosunkowo luźne powiązania pomiędzy instytucjami. Niemniej jednak, podejście banków dotyczące związków z ubezpieczycielami ulegało stopniowej zmianie. Było to spowodowane faktem, iż chcąc stale się rozwijać, przedstawiciele rynku bankowego nie mogli pozwolić, by ich zyski ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych ograniczały się wyłącznie do prowizji, zarabianej na pośrednictwie (Śliperski, 2001). Przy takich założeniach, podejście kapitałowe zdecydowanie rozkwitło, zwykle pod postacią firm ubezpieczeniowych, tworzonych od podstaw przez dobrze prosperujące banki.

Każda z wymienionych możliwości posiada zarówno zalety, jak i słabe punkty, dlatego też w każdym przypadku instytucje muszą przeanalizować swoją sytuację i wybrać najlepsze dla nich rozwiązanie. Zwykle jednak banki są w stanie czerpać większe korzyści z współpracy o bardziej złożonym kapitałowo podłożu (Gulbinowicz, 2007).

#### 4. Potencjalne korzyści bancassurance

Różnorodne formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych tworzą zupełnie nowe możliwości dla banków, które są w stanie czerpać z tej działalności rozmaite korzyści. Pozytywne efekty aktywności w ramach bancassurance zazwyczaj są widoczne w sferze działalności operacyjnej, ale też w samych finansach danej instytucji lub przy opracowaniu konkretnej strategii marketingowej. Podstawowe osiągnięte korzyści mogą również zostać przypisane do konkretnych ogniw w łańcuchu wartości danego przedsiębiorstwa (Swacha-Lech, 2008).

W pierwszej kolejności, proces opracowania samego produktu może zostać usprawniony, dzięki możliwości korzystania z wiedzy i technologii ubezpieczyciela, ale też dzięki wspólnym działaniom w kwestii realizacji innowacyjnych, lecz często kosztownych przedsięwzięć.

Również w sferze działań promocyjnych i marketingowych widoczne są konkretne korzyści. Po

pierwsze, można nie tylko wykorzystać dane o klientach banku, aby dotrzeć do nich ze swoją ofertą. Można także promować produkty ubezpieczeniowe za pośrednictwem informacyjnej infrastruktury banku: w prospektach, broszurach lub internetowych źródłach informacji. Istotną korzyścią w tym obszarze jest także możliwość współdzielenia zarówno kosztów opracowania analiz i badań rynkowych, jak i podziału wydatków na reklamę.

Proces samej sprzedaży produktów oraz zapewnienie usług posprzedażowych również może ulec zmianie na lepsze. Dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb klienteli, poprawia się jakość oferowanych usług. Sama oferta także staje się bardziej atrakcyjna, gdyż dostęp do kompleksowej obsługi finansowej staje się łatwiejszy, pozwalając klientom zaoszczędzić czas i pieniądze. Znacznym ułatwieniem jest także możliwość sprzedaży produktów ubezpieczeniowych za pośrednictwem sprawdzonych, bankowych kanałów dystrybucji (Swacha-Lech, 2008).

Kolejna kwestia dotyczy inwestycji i samych finansów danej firmy. Istotną zaletą jest opcja wspólnego finansowania i wdrażania nowych technologii, np. informatycznych, ale też możliwość wspólnego realizowania nowych przedsięwzięć inwestycyjnych. Tego typu współpraca pozwala również na zredukowanie stałych kosztów związanych ze sprzedażą, a przede wszystkim daje szansę wyeliminowania negatywnych skutków funkcjonowania jednostek generujących spore koszty. Co więcej, bancassurance umożliwia dywersyfikację źródeł dochodów oraz wzmocnienie bazy kapitałowej połączonych instytucji. Istotną rolę odgrywa również prowizja, otrzymywana z tytułu sprzedaży dodatkowych produktów ubezpieczeniowych, której podstawowym celem jest ewentualne zrekompensowanie obniżonych przychodów z tradycyjnych produktów bankowych (Gulbinowicz, 2007).

Połączenie banku z ubezpieczycielem może także wpłynąć pozytywnie na zarządzanie personelem, ponieważ sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez bank umożliwia wzrost efektywności wykorzystania możliwości pracowników.

Nie można również pominąć technicznego aspektu, związanego ze stosowanymi rozwiązaniami technologicznymi. Wspólne wdrażanie nowoczesnej technologii informatycznej umożliwia stworzenie jednolitego systemu działania, poprzez integrację infrastruktury banku i firmy ubezpieczeniowej.

Warunki, w jakich operują współczesne banki niejako zmuszają je do podjęcia konkretnych działań, celem poprawienia swojej pozycji na tle rosnącej konkurencji. Wyżej wymienione korzyści często są motorem napędowym tego typu działań i pozwalają na opracowanie konkretnej strategii współpracy.

## 5. Ryzyko związane z działalnością bancassurance

Decydując się na współpracę w ramach bancassurance, nie należy skupiać się wyłącznie na potencjalnych korzyściach. Konieczne jest także dokładne przeanalizowanie zagrożeń i różnego rodzaju ryzyka, które w przypadku tego typu aliansów jest nieuniknione. Zagrożenia, związane z realizacją strategii bancassurance mogą zostać sklasyfikowane z perspektywy kumulacji ryzyka, doboru partnera do współpracy, organizacji współpracy, procesu zarządzania oraz wpływu otoczenia (Swacha-Lech, 2008).

Pierwszy rodzaj zagrożeń związany z kumulacją ryzyka, najczęściej odnosi się do wprowadzenia do działalności banku dodatkowego ryzyka, wynikającego z prowadzenia aktywności ubezpieczeniowej. Można jednak dostrzec inne potencjalne zagrożenie w tej sferze, mianowicie wprowadzenie dodatkowego ryzyka do banku poprzez inwestycję kapitałową w źle prosperującą firmie ubezpieczeń.

Bardzo istotną decyzją przy realizacji założeń bancassurance jest odpowiedni dobór partnera do współpracy. Porozumienie z ubezpieczycielem cieszącym się złą sławą lub znajdującym się w niekorzystnej sytuacji finansowej może wpłynąć negatywnie na opinię o danym banku. Oprócz pogorszenia reputacji czy spadku zaufania klientów, taka decyzja może mieć również wymierny wpływ na wyniki finansowe danej instytucji.

Kolejnym źródłem potencjalnego ryzyka dla instytucji bankowych współpracujących z firmami ubezpieczeniowymi są błędy popełniane w procesie wprowadzania w życie strategii bancassurance. Konsekwencją takich nieprawidłowości może być zmniejszenie lub całkowity brak oczekiwanych efektów synergii.

Inna grupa niebezpieczeństw związana jest z trudnościami w procesie zarządzania. Utrudnienia te zwykle związane są z różnicami kultur organizacji dwóch połączonych podmiotów. Brak zbieżności w zakresie stosowanych strategii i najistotniejszych celów, może powodować konflikt interesów i znacząco utrudniać funkcjonowanie nowo powstałej

instytucji. Nie można też zapomnieć, iż czynniki zewnętrzne, niezależne od banku, takie jak modele zachowań klientów, mogą zadecydować o powodzeniu strategii bancassurance.

Istotną rolę mogą odegrać także różnice pomiędzy tradycyjną działalnością banków i działalnością ubezpieczeniową. Pierwsza różnica dotyczy tzw. cyklu produkcji. W przypadku firmy ubezpieczeniowej, mamy do czynienia z odwróconym cyklem produkcji, gdyż najpierw pobierane są składki od klientów, a wypłata świadczenia ma miejsce dopiero po upływie określonego czasu. W sytuacji banku, koszty usługi (oprocentowanie depozytów) znane są od początku, a cena ustalana jest w następnej kolejności (oprocentowanie kredytów i pożyczek). Kolejne zagrożenie związane jest z różnicą w rozkładzie ryzyka. Typowo, firmy ubezpieczeniowe charakteryzują się większą koncentracją ryzyka po stronie pasywów (zobowiązań), podczas gdy ryzyko banków jest mocniej związane z ich aktywami (Swacha-Lech, 2008).

Zagrożenie dla działalności bancassurance mogą również stanowić różnice podmiotowe i przedmiotowe w charakterze usług bankowych i ubezpieczeniowych. Te pierwsze odnoszą się do personelu i założeń co do jego obowiązków i podejścia do klienta. Najistotniejszą barierą w tym przypadku może okazać się retroaktywna postawa banków, które zabiegają o klientelę w mniejszym stopniu niż ubezpieczyciele i przez to mogą negatywnie wpływać na wyniki sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. Natomiast różnice przedmiotowe odnoszą się do samego charakteru świadczonych usług. Różnice w dostępności i szybkości, z jaką klient osiąga zysk, mogą mieć znaczący wpływ na efektywność połączenia bankowo-ubezpieczeniowego (Śliperski, 2002).

Innego rodzaju ryzyka mogą mieć związek z funkcjonowaniem samej struktury bancassurance. Oprócz wyżej wymienionych nieprawidłowości, należy też wspomnieć o ryzyku stosowania niewłaściwych procedur kredytowych w przypadku wzajemnego finansowania. Trzeba również zwrócić uwagę na ryzyko dwukrotnego wykorzystania tego samego kapitału przez bank i połączonej z nim firmy ubezpieczeniowej (*double gearing*) oraz na ryzyko przenikania nieprawidłowości w funkcjonowaniu z banku do ubezpieczyciela, lub odwrotnie (*contagion risk*) (Śliperski, 2001a).

Analiza wszystkich potencjalnych zagrożeń i ryzyka, związanego z działalnością bancassurance, jest elementem niezbędnym do dokonania prawidłowej oceny i podjęcia ostatecznej decyzji, dotyczącej zaangażowania się we współpracę banku i przedstawiciela rynku ubezpieczeń.

## 6. Podsumowanie

W dobie postępującego rozwoju technologicznego i ciągłych zmian w systemach finansowych, banki, które zdecydowały się na współpracę w ramach bancassurance muszą wciąż mierzyć się nie tylko z tradycyjnymi konkurentami, ale także z nowymi wyzwaniami, jakie stawia przed nimi rynek.

Warto zauważyć, iż paradoksalnie, postęp w dziedzinie rozwiązań informatycznych może ograniczyć możliwości kooperacji sektora bankowego i ubezpieczeniowego, gdyż firmy ubezpieczeniowe często wybierają formy alternatywne wobec współpracy z bankami. Świetnym przykładem jest wykorzystanie technologii internetowych jako dostępnego i atrakcyjnego kanału dystrybucji swoich produktów (Śliperski, 2001a). Niemniej jednak, wykorzystanie Internetu nie powinno ograniczać się wyłącznie do wprowadzenia nowych metod sprzedaży. Zyskać powinna przede wszystkim jakość obsługi klienta.

Niejednokrotnie, to instytucje ubezpieczeniowe zajmują silniejszą pozycję i to one stają się inicjatorami współpracy z bankami. W takim przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem *reverse bancassurance*, gdzie dominujący ubezpieczyciel może zagrozić tradycyjnym funkcjom banków.

Uważany za niedostępny sektor bankowości, stawiając czoła *reverse bancassurance*, staje się także polem zmagania finansistów z sektorem przemysłowym i handlowym. Sytuacja ta określana jest mianem ofensywy *non-banking* i opisuje zarówno tworzenie nowego typu banków, jak i sprzedaży usług bankowych przez podmioty niebankowe (Śliperski, 2002).

Obserwując ogólne tendencje i kierunki zmian, można jednak opracować odpowiednią strategię, wychodzącą naprzeciw obecnym warunkom. Największą szansą dla dalszego rozwoju bancassurance wydaje się wprowadzanie ciągłych innowacji

w zakresie oferowanych produktów, zwłaszcza oferty ubezpieczeniowej, o charakterze inwestycyjno-oszczędnościowym. Kluczową zaletą, widoczną zarówno z perspektywy bankowości, jak i ubezpieczeń, jest z pewnością połączenie funkcjonalności usług bankowych i zabezpieczenia ze strony ubezpieczeń, dostępnych w jednej formie. Kolejnym ważnym elementem jest także jednoczesne zacieśnianie współpracy banku i firmy ubezpieczeniowej. W wielu przypadkach konieczne jest również opracowanie nowej kultury organizacji, eliminującej negatywne skutki różnic między połączonymi jednostkami.

Oprócz integracji kanałów dystrybucji i oferty produktów, najistotniejsze obecnie jest odpowiednie podejście do klienta. Szczegółowe poznanie klienta i jego indywidualnych potrzeb, daje szansę utrzymania połączeń bankowo-ubezpieczeniowych w dobrej kondycji. Sukces instytucji oferujących usługi finansowe zależy głównie od ich stopnia koncentracji na potrzebach klientów, a zwłaszcza od umiejętności ukształtowania długoterminowych relacji. Widoczne jest, iż największy wpływ na pozycję konkurencyjną tego typu instytucji ma zabieganie o stałego klienta i jego lojalność.

Patrząc z perspektywy jakościowo-ilościowej, integracja bankowości z ubezpieczeniami wydaje się silnym, nieodwracalnym trendem. Tradycyjne, często kosztochłonne sposoby sprzedaży będą w dalszym ciągu wymuszać wprowadzanie nowych metod świadczenia usług finansowych, w bardziej wydajny i efektywny sposób. Nie można przy tym zapominać, iż trudno jest opracować jeden uniwersalny model związku bankowo-ubezpieczeniowego, który będzie gwarantował sukces. Dokonanie uogólnienia dotyczącego pozytywnego wpływu przedsięwzięć w ramach bancassurance na wyniki instytucji sektora bankowego wymaga bowiem pogłębionej analizy, która powinna zawierać, poza ogólnymi korzyściami i zagrożeniami, szczegółowe informacje, odzwierciedlające specyfikę danej instytucji i jej środowiska. Dlatego też, strategia rozwoju działalności bancassurance powinna bazować na konkretnych uwarunkowaniach, związanych z sytuacją na rynku lokalnym.

## **Bibliografia**

- Ball, L. (2012). *Money, Banking and Financial Markets*. Nowy Jork: Worth Publishers.
- Cichy, J., Szewieczek, D. (2012). *Bancassurance w Polsce*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Czechowska, I.D. (2004). *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- De Larosière, J., Barthalon, E. (2001). Banking Consolidation in Europe. W: Hochreiter, E (red.), *Adapting to Financial Globalisation* (s. 15 – 26). Londyn: Routledge.
- Dierick, F. (2004). *The Supervision of Mixed Financial Services Groups in Europe*. Frankfurt: Europejski Bank Centralny.
- Gulbinowicz, A. (2007). *Rozwój działalności bancassurance ze szczególnym uwzględnieniem Polski*. Warszawa: Fundacja Warty i Kredyt Banku „Razem Możemy Więcej”.
- Swacha-Lech, M. (2008). *Bancassurance: Sprzedaż produktów bankowo - ubezpieczeniowych*. Warszawa: CeDeWu.
- Śliperski, M. (2001). *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*. Warszawa: Biblioteka Menedżera i Bankowca.
- Śliperski, M. (2002). *Bancassurance: Związki bankowo - ubezpieczeniowe*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Śliperski, M. (2001). *Związki banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi: Wybrane aspekty przedmiotowe bancassurance*. Warszawa: Narodowy Bank Polski.



# Bancassurance, a new phenomenon in modern banking

Magdalena Gajdek

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The objective of the article is to present the phenomenon of combining banking services and insurance activity within the framework of bancassurance, as an important aspect of functioning of the modern banking sector, resulting from the transformations, occurring in the financial markets. In the first part, text describes the origins and factors influencing the development of banking and insurance cooperation, as well as presents the applied forms of connections. Within the framework of the article, there is also an analysis of basic benefits and threats, connected with bancassurance activity. The last part contains the potential opportunities for development of this type of actions, together with the new challenges for bancassurance alliances, emerging on the constantly developing market for financial services.*

**Keywords:** bancassurance, banking, insurance, financial market

**JEL codes:** G21, G22