

**Ewa Wierzbicka**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Kierunki ewolucji *bancassurance***

### **1. Wprowadzenie**

Rynek finansowy rozwija się, a jego instytucje pośrednictwa finansowego podlegają ciągłym ewolucyjnym zmianom. W procesie tym można wyróżnić takie tendencje, jak: globalizacja i konsolidacja znajdujące wyraz w fuzjach i przejęciach, desegmentacja systemu finansowego, na co wpłynęła deregulacja i liberalizacja. Do zmian przyczyniło się zarówno zniesienie określonych barier prawnych, jak i zniesienie barier informatyczno-technologicznych przez m.in. wykorzystanie Internetu i innych udogodnień technologicznych w zakresie przepływu informacji. Rozwija się wielopłaszczyznowa konkurencja między instytucjami pośrednictwa finansowego w zakresie świadczenia przez nie usług finansowych.

Tezą referatu jest wykazanie, jak na tle kierunków rozwoju rynku finansowego można ocenić współpracę banków i ubezpieczycieli w formie *bancassurance*, do czego ona zmierza, jak doświadczenia zdobyte przy tej współpracy wpływają na dalszą ewolucję pośredników finansowych i do czego ona prowadzi.

### **2. Przesłanki współpracy typu *bancassurance***

Przez *bancassurance* należy rozumieć współpracę banku i ubezpieczyciela w celu oferowania produktów ubezpieczeniowych jako komplementarnych wobec produktów bankowych wspólnej bazie klientów, z wykorzystaniem bankowych kanałów dystrybucji. Inicjatywa współpracy należy do banku, w przeciwieństwie do *assurbanking*, gdzie inicjatywa współpracy należy do ubezpieczyciela<sup>1</sup>.

Do podstawowych przesłanek powstawania powiązań bankowo-ubezpieczeniowych można zaliczyć:

- zbieżność usług bankowych i ubezpieczeniowych;
- niekorzystne dla banków zmiany w strukturze oszczędności ludności;

---

<sup>1</sup> M. Śliperski, *Bancassurance, związki bankowo ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002, s. 8–9.

- spadek zainteresowania klientów podstawową działalnością banków, co wpłynęło na spadek marż;
- łatwy dostęp do rynków, niskie koszty wejścia i wyjścia, łatwość naśladownictwa produktów;
- możliwość osiągnięcia efektu ekonomii skali oraz korzyści ekonomii zakresu;
- dążenie instytucji pośrednictwa finansowego, w tym banków, do dywersyfikacji działalności, co przyczynia się do dywersyfikacji ryzyka i możliwości uzyskania dodatkowych dochodów.

Bank, realizując strategię *bancassurance*, może przenieść część swego ryzyka kredytowego na ubezpieczyciela, a zakład ubezpieczeń na bank, co pozwala na zachowanie większego bezpieczeństwa obu instytucji pośrednictwa finansowego z korzyścią dla klientów i rynku finansowego.

Wzajemne powiązania między bankiem a ubezpieczycielem można podzielić na bezkapitałowe i kapitałowe. Najprostsze bezkapitałowe wynikają z porozumień dystrybucyjnych między bankami i zakładami ubezpieczeń, polegają one na wykorzystaniu placówek bankowych do sprzedaży produktów ubezpieczeniowych i produktów bankowych przez ubezpieczycieli lub oferowaniu klientom skonsolidowanych produktów bankowo-ubezpieczeniowych w formie pakietów. Początkowo banki były zainteresowane wzbogaceniem swojej oferty o usługi ubezpieczeń głównie życiowych oraz emerytalnych. Polisy na życie, zwłaszcza z funduszem kapitałowym, jako forma oszczędzania stanowiły największe zagrożenie i konkurencję dla usług depozytowych banku, długoterminowych lokat bankowych dla klientów indywidualnych<sup>2</sup>. Następnie banki zainteresowały się sprzedażą ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych. Najpopularniejsze wśród sprzedawanych przez banki produktów działu II są ubezpieczenia kredytów i inne ubezpieczenia finansowe, pakietowe ubezpieczenia mieszkań oraz ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe. Stopniowo współpraca między bankami i ubezpieczycielami przyjęła formy bardziej skomplikowane niż tylko porozumienie dystrybucyjne, zaczęła być wielopłaszczyznowa, począwszy od wspólnej promocji i dystrybucji, aż po współdziałanie w sferze operacyjnej czy finansowej. Realizowane strategie współdziałania mogą przynosić korzyści, jak też stanowić swego rodzaju zagrożenie. W tabeli 1 przedstawione są korzyści dla banków i ubezpieczycieli z *bancassurance*.

O sukcesie współpracy ubezpieczycieli i banków decyduje dobór form powiązań i przyjęte strategie, jednak występują także pewne wady i ograniczenia: odmienność kultur organizacji tych instytucji, rygorystyczne regulacje prawne (zasada segregacji, rozdziału usług), nie zawsze osiągnięte korzyści synergii itp.

---

<sup>2</sup> Por. szerzej E. Wierzbicka *Rynek ubezpieczeniowy*, w: *System finansowy w Polsce*, t. 1, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, WN PWN, Warszawa 2008, s. 441–442.

Tabela 1. Korzyści z *bancassurance*

| Wyszczególnienie  | Bank | Ubezpieczyciel |
|---|------|----------------|
| Większa stabilność dochodów i ich dywersyfikacja                    | +    | +              |
| Rozszerzenie bazy klientów  | +    | +              |
| Bardziej efektywne wykorzystanie danych o klientach                 | +    | +              |
| Rozszerzenie oferty produktowej                                     | +    | +              |
| Wykorzystanie wizerunku i pozycji banku do poprawy konkurencyjności | –    | +              |
| Niższe koszty dystrybucji produktów                                 | –    | +              |
| Większa lojalność klientów  | +    | +              |

Źródło: opracowanie własne.

Można wyróżnić trzy występujące w praktyce modele współpracy: (1) bank informuje o możliwości zawarcia umowy ubezpieczenia z określonym ubezpieczycielem lub prowadzi wspólną kampanię reklamową; (2) bank działa jako agent ubezpieczyciela, zawiera umowy w jego imieniu lub pośredniczy na jego rzecz w zawieraniu umów, (zawiera umowę na podstawie pełnomocnictwa udzielonego mu przez jedną ze stron); (3) bank zawiera umowę we własnym imieniu, występuje jako ubezpieczający na rzecz swoich klientów, którzy stają się ubezpieczonymi np. kredytobiorcy lub posiadacze kart płatniczych.

Poza bankiem i ubezpieczycielem *bancassurance* przynosi korzyści klientom obu instytucji, w tym: (1) dogodny dostęp do szerokiego zakresu zintegrowanych usług finansowych „pod jednym dachem” (w jednym miejscu i czasie) oraz korzystne cenowo produkty ubezpieczeniowe w zintegrowanych pakietach; (2) skrócenie czasu – załatwiania formalności i oczekiwania na realizację, korzystanie z dodatkowych usług doradztwa; (3) lepsze dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów, zwykle niższe koszty produktów w formie pakietów; (4) zwiększenie satysfakcji klienta z usług finansowych i możliwość korzystania z programów lojalnościowych; (5) kupno pakietu usług finansowych od banku pomaga ich klientom ograniczyć asymetrię informacji, która utrudnia ocenę jakości produktów.

### 3. Konglomeraty finansowe

W kolejnym etapie ewolucji *bancassurance* nastąpił rozwój powiązań kapitałowych między pośrednikami finansowymi, np. przez przejęcie mniejszościowych udziałów banku w zakładzie ubezpieczeń i ubezpieczyciela w banku, bank i ubezpieczyciel wzajemnie posiadają swoje akcje (w ramach np. holdingu), bank

i ubezpieczyciel tworzą wspólną firmę ubezpieczeniową, stanowi ona inicjatywę dwóch graczy na rynku finansowym i często obejmuje np. ubezpieczenia chorobowe, czasem ubezpieczenia majątkowe, lub kolejna możliwość – połączenie banku i ubezpieczyciela przez utworzenie grupy kapitałowej. Przenikanie się ubezpieczeń i bankowości jest często spowodowane silną presją akcjonariuszy na kreowanie wartości firmy.

Konglomeraty finansowe to grupy podmiotów – pośredników finansowych świadczących usługi „w co najmniej dwóch (obecnie podkreśla się nawet, że w trzech) głównych podsektorach finansowych, bankowości, inwestycjach i ubezpieczeniach”<sup>3</sup>. Procesy fuzji i przejęć na rynku finansowym wynikają przede wszystkim z chęci i potrzeby osiągnięcia korzyści ekonomii zakresu (zwiększonego zasięgu produktów finansowych i obniżenia kosztów przez możliwość ponoszenia części wspólnych kosztów ogólnych), a także korzyści ekonomii skali. Powstawanie konglomeratów stało się możliwe w rezultacie procesów liberalizacji i deregulacji, co stworzyło warunki konsolidacji ponadsektorowej. Jako główne przyczyny powstawania konglomeratów wymienia się takie, jak:

- dążenie do osiągnięcia efektu synergii,
- obniżenie kosztów,
- dywersyfikacja przychodów,
- posiadanie większych zasobów informacji umożliwiających ograniczanie ryzyka podejmowanych operacji<sup>4</sup>.

W rezultacie łączenia różnych form pośrednictwa finansowego w ramach konglomeratu możliwe jest zmniejszenie ryzyka działalności podmiotów wchodzących w jego skład. Poszczególne formy pośrednictwa odznaczają się różnym, niezależnym od pozostałych, ryzykiem oraz odmienną strukturą czasową. Inny jest okres transakcji w towarzystwach funduszy inwestycyjnych, inny transakcji bankowych, a jeszcze inny u ubezpieczycieli na życie<sup>5</sup>.

Duże znaczenie dla osiągnięcia pozytywnych efektów synergii oraz zwiększenia udziału w rynku i poprawy konkurencyjności konglomeratów finansowych ma uzyskanie efektywności operacyjnej konglomeratów, związanej z innowacjami produktowymi, które, mając przewagę informacyjną, „mogą szybciej tworzyć produkty w odpowiedzi na zmieniające się warunki technologiczne i rynkowe”<sup>6</sup>. Oferowanie komplementarnych i substytucyjnych produktów podmiotów tworzą-

---

<sup>3</sup> M. Marcinkowska, *Rozwój instytucji finansowych – ewolucja nurtu all-finance*, w: *Ubezpieczenia gospodarcze wobec wyzwań globalizacji rynków finansowych, historia i perspektywy rozwoju*, red. T. Michalski, SGH, Warszawa 2007, s. 180.

<sup>4</sup> M. Iwanicz-Drozdowska, *Integracja rynków finansowych w Unii Europejskiej od A do Z*, „Bank i Kredyt” 2007, nr 6, s. 5, <http://www.nbp.pl/publikacje>.

<sup>5</sup> R. Bartkowiak, *Pośrednictwo finansowe i konglomeraty finansowe w teorii ekonomii*, w: *Konglomeraty finansowe...*, op.cit., s. 25.

<sup>6</sup> M. Marcinkowska, *Rozwój instytucji finansowych...*, op.cit. s. 191.

cych konglomerat, w tym bankowych, towarzystw funduszy inwestycyjnych i ubezpieczycieli, umożliwi lepsze dostosowanie produktów do zindywidualizowanych potrzeb klientów (utrzymanie klienta, który nie przejdzie do konkurencyjnej firmy), optymalizację zadowolenia klientów oraz budowanie trwałych więzi z klientami opartych na programach lojalnościowych.

Upowszechniło się stosowanie sprzedaży krzyżowej, łączonej (ang. *cross-selling*), która polega na sprzedaży produktów uzupełniających w stosunku do nabytych, np. ubezpieczenie kredytu pomostowego lub hipotecznego, ubezpieczenie kredytobiorcy, lokata bankowa z funduszem inwestycyjnym, sprzedawanie przy produktach bankowych polis na życie z funduszem kapitałowym. *Cross-selling* zwiększa efektywność sprzedaży i optymalizuje wykorzystanie kanałów dystrybucji. Możliwe jest również konstruowanie produktów ponadstandardowych oraz hybrydowych. Przykładem są produkty finansowe strukturyzowane, które łączą cechy produktów dwóch, trzech lub więcej pośredników finansowych, np. polisy strukturyzowane oparte są na instrumentach dłużnych i instrumentach pochodnych, których stopa zwrotu uzależniona jest od kształtowania parametrów rynku kapitałowego, np. koszyka akcji spółek wybranego indeksu giełdowego lub koszyka indeksów<sup>7</sup>. Lokaty ustrukturyzowane oferowane przez banki składają się zwykle z dwóch części: gwarantowanej, która ma zapewnić bezpieczeństwo lokowanych środków, oraz części inwestycyjnej, która może przynieść ponadprzeciętny zysk. Środki inwestowane są w różne instrumenty, np. bony skarbowe, obligacje, opcje na akcje, opcje walutowe i indeksy giełdowe. Występują na rynku produkty gwarantujące zwrot środków zainwestowanych oraz bardziej ryzykowne, niegwarantujące pełnej ochrony zwrotu.

Należy podkreślić, że funkcjonowanie konglomeratów stwarza określone zagrożenia zarówno dla pośredników finansowych tworzących tę strukturę, jak i dla klientów, jest to tzw. efekt zarażenia (ang. *contagiom effect*). Dlatego bardzo ważna jest rola nadzoru nad działalnością konglomeratów.

#### **4. Megapośrednik finansowy, supermarket finansowy**

Zachodzi zjawisko konwergencji, upodabniania się instytucji pośrednictwa finansowego, stąd można prognozować, że za 10 lat zniknie tradycyjny typ pośrednika finansowego. Miejsce dotychczasowych banków, ubezpieczycieli zajmie nowy typ pośrednika oferujący kompleksowe zestawy produktów finansowych, wykorzystujący wiele kanałów dystrybucji.

---

<sup>7</sup> T. Miziołek, *Alianse bankowo-ubezpieczeniowe*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2006, nr 3 (183), marzec, s. 29.

## 5. Skąd idą impulsy?

1. Coraz większą rolę na rynku finansowym odgrywają konglomeraty finansowe. Filozofia działania tych instytucji polega na łączeniu wyspecjalizowanych pośredników finansowych i wspólnej dystrybucji produktów podmiotów należących do grupy z wykorzystaniem dostępnych kanałów dystrybucji, z zastosowaniem *cross-sellingu* i *up-sellingu* w skali konglomeratu. Konglomerat stara się maksymalizować wynik ekonomiczny na kliencie, przez dostarczenie klientowi odpowiedniej konfiguracji produktów w formie pakietów.
2. Kolejny impuls do wykształcenia się nowego typu pośrednika finansowego wynika z ewolucji konkurencji, która przestaje być konkurencją między bankami czy ubezpieczycielami, a staje się konkurencją między konglomeratami czy holdingami. Odpowiada temu ewolucja upodabniająca w zakresie rozwiązań regulacyjnych. Przykładem jest Bazylea II i Solwency II (Wypłacalność II). Nadzór nad konglomeratami jest utrudniony ze względu na często mało przejrzystą strukturę, szerszą i bardziej zróżnicowaną ofertę produktową oraz większy zasięg obsługiwanego rynku finansowego. W Unii Europejskiej w ostatnich latach w wielu krajach powstały zintegrowane instytucje nadzoru obejmujące nadzór bankowy i ubezpieczeniowy (w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Szwecji, Austrii i Danii). Zintegrowane nadzory finansowe powstały także w nowych krajach Unii, jak: w Polsce, Estonii i na Węgrzech. Instytucje nadzorcze otrzymały możliwość oceny i weryfikacji rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem stosowanym przez nadzorowane instytucje pośrednictwa finansowego.
3. Dodatkowymi impulsami, które przyspieszają proces kształtowania się nowego typu pośrednika finansowego są: (a) globalizacja; (b) postępująca asymetria informacji, która skłania klientów do poszukiwania całościowej oferty w zakresie produktów finansowych; (c) następuje ewolucja sposobu myślenia o zarządzaniu ryzykiem, wzajemne przenikanie sposobów zarządzania ryzykiem, np. filozofia *scoringu* jest w dużym stopniu przeniesieniem doświadczeń ubezpieczycieli w obszar działalności bankowej i z kolei ubezpieczyciele, zarządzając ryzykiem, zaczęli stosować instrumenty pochodzące z innych sektorów finansowych, np. derywaty ubezpieczeniowe.
4. Kolejny impuls to coraz bardziej agresywne wchodzenie w obszar pośredników finansowych podmiotów sfery realnej przez np. sieci handlowe, supermarkety itp. (oferują karty kredytowe, produkty ubezpieczeniowe, systemy sprzedaży ratalnej etc.).

Na tym różnorodnym tle zarysowanych zmian *bancassurance* jest bardzo interesujący, ale jest tylko epizodem (jedną z subtendencji) związanym z określonym etapem w procesie kształtowania się nowego typu pośrednika finansowego.

---

***Bancassurance* – directions of development****Summary**

The author of this paper discusses varied forms of relations and conditions of cooperation between insurance companies and banks. The advantages that bancassurance brings to both insurance companies and banks as well as to their customers are subject of the analysis. This paper focuses on financial conglomerates which are considered as a more advanced form of cooperation than bancassurance. Financial conglomerates provide the possibility for financial institutions to benefit from economies of scale and economies of scope as well as a synergy effect. The author points at certain activities of insurance companies and banks that go beyond traditional areas of their operations and interactions. Processes of assimilation among financial intermediaries lead to creating the so called 'financial supermarkets' and introduce various hybrid financial products.