

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ZNAČILNOSTI POVEZOVANJA BANK IN
ZAVAROVALNIC - BANČNO
ZAVAROVALNIŠTVO

GREGOR JERŠE

MENTOR
DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Najbolj pogosta definicija bančnega zavarovalništva je trženje bančnih in zavarovalniških produktov ali njihovih kombinacij prek skupnih tržnih poti, mnogi razviti finančni trgi pa na tem področju dosegajo zavidljive uspehe. Na razvoj tega pojava imajo vpliv številne ekonomske, politične, zakonodajne ter tehnološke spremembe. Pri povezovanju bank in zavarovalnic je možnih več oblik, vsaka od teh pa prinaša določene prednosti oz. slabosti povezovanja. Slovenija na tem področju zaostaja za drugimi, predvsem evropskimi trgi, zato bi bilo potrebno bančno zavarovalno ponudbo posodobiti. Seveda pa sama ponudba produktov še ne zagotavlja uspeha povezovanja, saj pri tem pomembno vlogo igra tudi izbira pravega modela povezovanja.

Ključne besede: bančno zavarovalništvo, regulativa, razvoj, dejavniki povezovanja, prednosti povezovanja, ovire povezovanja, oblike povezav, Adriatic-Slovenica, Banka Koper

ABSTRACT

The most frequent definition of bankassurance is the provision of banking and insurance products and services through a common distribution channels to the same client base, and many developed financial markets are achieving great success on this area. Many economical, political, legislative and technological changes have a big influence on evolution of bankassurance. There are different ways of entering in bankassurance and each way has its own benefits and weaknesses. On this area Slovenia is lagging behind the European markets, and that's why the offer of bankassurance products need's to be modernized, although the offer itself doesn't give an assurance to success of linking the bank and insurance company. Important role namely acts the choice of the right model of linking.

Key words: bankassurance, legislation, development, factors of linking, benefits of linking, barriers in linking, ways of entering, Adriatic-Slovenica, Koper Bank

UDK 368/369(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Bančno zavarovalništvo	3
2.1 Opredelitev bančnega zavarovalništva.....	3
2.2 Regulativa na področju bančnega zavarovalništva	5
2.2.1 Direktive EU na področju bančništva.....	5
2.2.2 Direktive EU na področju zavarovalništva.....	6
2.2.3 Pravni okvir v Sloveniji.....	7
3 Razvoj bančnega zavarovalništva v svetu in pri nas	9
3.1 Bančno zavarovalništvo na Japonskem	9
3.2 Bančno zavarovalništvo v ZDA.....	10
3.3 Bančno zavarovalništvo v izbranih evropskih državah.....	11
3.3.1 Velika Britanija	11
3.3.2 Francija	12
3.3.3 Italija.....	13
3.3.4 Španija	13
3.4 Bančno zavarovalništvo v Sloveniji.....	14
4 Značilnosti povezovanja bank in zavarovalnic	21
4.1 Dejavniki, ki so vplivali na razvoj bančnega zavarovalništva	21
4.1.1 Demografske spremembe	21
4.1.2 Trendi v vzorcih varčevanja.....	22
4.1.3 Naraščajoča osveščenost potrošnikov.....	23
4.1.4 Globalizacija in tehnološki razvoj	24
4.2 Razlogi in prednosti povezovanja bank in zavarovalnic.....	24
4.3 Ovire za uspeh bančnega zavarovalništva	28
4.4 Sistemi nagrajevanja zaposlenih.....	30
4.5 Izobraževanje zaposlenih	31
5 Oblike povezovanja bank in zavarovalnic	33
5.1 Dogovori o distribuciji.....	33
5.2 Kapitalske povezave med banko in zavarovalnico	33
5.3 Ustanovitev skupne zavarovalnice.....	34
5.4 Ustanovitev zavarovalnice s strani banke	35
5.5 Ustanovitev banke s strani zavarovalnice	35
5.6 Izbira pravega modela povezovanja.....	36
6 Analiza povezovanja Banke koper in Zavarovalnice Adriatic-Slovenica	39
6.1 Kratka predstavitev zavarovalne družbe Adriatic-Slovenica d.d. Koper	39
6.2 Kratka predstavitev Banke Koper d.d.	40

6.3	Proces uvedbe bančnega zavarovalništva v Banko Koper	40
6.4	Pridobitev dovoljenja Banke Slovenija.....	42
6.5	Ponudba zavarovalnih storitev v Banki Koper	43
6.5.1	Paketi bančno zavarovalne ponudbe.....	43
6.5.2	Postopki pri sklenitvi zavarovanj	47
6.6	Nagrajevanje, motiviranje in izobraževanje bančnih uslužbencev	48
6.7	Ocena povezave	49
7	Sklep	51
	Literatura	53
	Viri	54

PONAZORILA

Slika 4.1	Donos na kapital pri finančnih institucijah (delitev glede na prevladujočo vrsto ponudbe)	27
Slika 5.1	Sestavine načrta pri vstopu v bančno zavarovalništvo	36
Slika 6.1	Skupni tržni delež zavarovanj AO, ZV, SS, posredovanih preko Banke Koper, v obdobju 2004-2006	46
Slika 6.2	Rast tržnega deleža v PE Koper in PE Postojna v obdobju 2004-2006 za zavarovalne vrste AO, ZV in SS.....	46
Tabela 3.1	Bančno zavarovalniške povezave v Veliki Britaniji od 1967 do 1995.....	12
Tabela 3.2	Aktualne povezave med slovenskimi zavarovalnicami in bankami	17
Tabela 3.3	Delitev prebivalstva glede na potrebe po zavarovalni zaščiti.....	19
Tabela 4.1	Rast premije življenjskega zavarovanja in matematičnih rezervacij posameznih držav v letih od 1980 do 1990	23
Tabela 4.2	Možnost odhoda stranke h konkurenci glede na vrsto ponudbe.....	26
Tabela 6.1	SWOT analiza uvedbe bančnega zavarovalništva v Banko Koper.....	41
Tabela 6.2	Število zavarovanj AO, ZV in SS Banke Koper v obdobju 2004-2006 ter skupno število zavarovanj po posameznih enotah Adriatic-Slovenice.....	45

1 UVOD

V zadnjih letih smo priča velikim spremembam na področju finančnih storitev. Predvsem intenziven razvoj upravljanja s tveganji znotraj finančnih organizacij na eni strani in vse večje potrebe strank po kompleksnejših produktih na drugi so v veliki meri narekovali tako razvoj novih produktov kot tudi prodajnih poti. Vse to, pospremljeno s hitrim tehnološkim razvojem in globalizacijo trgov ter mnogimi ekonomsko političnimi ter zakonodajnimi spremembami, ustvarja zelo drugačno sliko od tiste, ki smo jo bili pri finančnem poslovanju vajeni še pred 15 ali 20 leti.

Ena od značilnosti sodobnih finančnih trgov je prepletanje finančnih storitev kot tudi načinov ponudbe le-teh. Povezovanje storitev kapitalskega trga je bilo še pred kratkim težko predstavljivo in tudi pravno formalno precej onemogočeno. Vzroke za to najdemo v neenakih pristojnostih, ki so urejale dejavnosti bančništva in zavarovalništva, v različni poslovni kulturi, odnosu do tveganj ter v različnih časovnih, strateških in operativnih usmeritvah. In kot ena najbolj dinamičnih in tudi uspešnih se je v zadnjih letih pokazala povezava bank in zavarovalnic oz. bančno zavarovalništvo.

Banke imajo že tradicionalno monopol nad preskrbo s plačilnimi sredstvi, medtem ko so zavarovalnice uveljavile monopol nad produkti, katerih narava je povezana s slučajnostjo oz. naključjem. 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 dejavnosti. Za razliko od bank, kjer je njihova glavna funkcija upravljanje z denarjem (Genetay in Molyneux 1998, 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. Obe vrsti dejavnosti, tako bančništvo kot zavarovalništvo, operirata z rezervacijami, ki bankam zagotavljajo finančno varnost, zavarovalnicam pa nudijo zaščito pred škodnimi dogodki. 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 posojilo, ki jih dobi od banke. Tudi zavarovalnice upoštevajo zakonitosti o upravljanju s finančnimi naložbami. To se kaže predvsem pri investicijah, s katerimi se pokrivajo tehnične rezervacije. 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. Likvidnost in razpršenost tveganja zavarovalnica uresničuje skozi funkcijo pozavarovanja, banka pa skozi funkcijo refinanciranja. Lahko rečemo, da sta si dejavnosti komplementarni, kot na primer pri hipoteki, ki zahteva zavarovanje

kredita in zavarovanje lastnine. Bančno zavarovalništvo je torej nastalo kot nek naravni blagovni trg, preko katerega obe dejavnosti tržita svoje produkte (Genetay in Molyneux 1998, 6-7).

Samo diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Drugo poglavje splošno opredeljuje koncept bančnega zavarovalništva, splošna ugotovitev pa je, da ni mogoče podati enotne definicije, saj različni avtorji koncept opredeljujejo z več vidikov. Na delovanje bank in zavarovalnic imajo pomemben vpliv tudi direktive evropske unije, ki so zavezujoče, nacionalni zakonodajalci pa lahko postavijo še višje norme. To poglavje se zato dotakne še pravnega okvirja v Sloveniji.

Tretje poglavje temelji predvsem na zgodovinskem razvoju bančnega zavarovalništva v svetu in pri nas. Slovenija je ta koncept uvedla, napram drugim razvitim državam, relativno pozno. Ali je ponudba bančno zavarovalniških produktov za naš trg zadostna in primerna za obrambo pred vdorom tuje konkurence, pa daje odgovor to poglavje.

Četrto poglavje govori o dejavnikih, ki so pomembno vplivali na razvoj bančnega zavarovalništva. Pa ne samo na omenjeno področje, saj je proces globalizacije in hiter tehnološki napredek prisoten na vseh področjih.

Peto poglavje govori o oblikah povezav bank in zavarovalnic. Od same oblike povezave je odvisna tudi uspešnost oz. sinergijski učinki, pri odločitvi za vrsto povezave pa je pomembna tudi pravilna izbira modela povezovanja. Kaj vse morajo upoštevati banke in zavarovalnice pri tem, podaja odgovor to poglavje.

V šestem poglavju se bom osredotočil na sodelovanje zavarovalnice Adriatic-Slovenica in Banke Koper. Na osnovi nekaterih podatkov bom skušal ugotoviti, ali je povezava uspešna ali ne, ter na koncu podal sklepne misli.

Cilj te naloge je na osnovi teoretičnih izhodišč opredeliti koncept bančnega zavarovalništva, opredeliti dejavnike povezovanja bank in zavarovalnic, kakšne so lahko prednosti in slabosti (ovire, pasti) takšnega povezovanja, kakšne so lahko oblike povezav med bankami in zavarovalnicami, ter na osnovi konkretnega primera ugotoviti uspešnost povezave ter podati oceno povezave.

Pri svojem delu bom uporabil razpoložljivo literaturo in vire. Povzel bom stališča, spoznanja in sklepe posameznih domačih in tujih avtorjev in bom v ta namen uporabil deskriptivni pristop z uporabo metod deskripcije, kompilacije, posploševanja in zgodovinske metode. Na osnovi opisovanja izbranih organizacij bom uporabil metodo študija primera in metodo specializacije.

Pri diplomskem delu bom upošteval trenutno stanje obravnavanih organizacij oz. področja, nekateri pravni in zgodovinski vidiki pa bodo zgolj omenjeni in ne bodo predmet podrobnejših analiz.

2 BANČNO ZAVAROVALNIŠTVO

Bančno zavarovalništvo je kompleksna dejavnost, ki jo razviti trgi kapitala že dobro poznajo. Zajema ponudbo bančnih in zavarovalniških storitev iz istega vira ali istemu kupcu. Še najbolj uporabljena oz. razširjena pa je definicija, ki pravi, da je bančno zavarovalništvo trženje bančnih in zavarovalniških produktov ali njihovih kombinacij prek skupnih tržnih poti. Enotno definicijo pa je težko podati, zato to poglavje podaja različne razlage pojma bančno zavarovalništvo, poudarek pa je dan tudi na regulativo, ki ureja področje bančništva in zavarovalništva. Navedeno področje urejajo bančne in zavarovalniške direktive EU, ki so po naravi obvezujoče za vse države članice EU, nacionalni zakonodajalci pa lahko postavijo še višje standarde. Tako se to poglavje dotakne tudi pravnega okvirja v Sloveniji, ki ureja področje bančništva in zavarovalništva, tj. Zakona o zavarovalništvu (ZZavar) in Zakona o bančništvu (Zban).

2.1 Opredelitev bančnega zavarovalništva

Osnovna definicija ali vsaj minimalni kriterij, ki ga navajajo mnogi avtorji pri opredelitvi bančnega zavarovalništva, je trženje bančnih in zavarovalniških produktov ali njihovih kombinacij prek skupnih tržnih poti. Pogosto je ta definicija celo omejena le na ponudbo zavarovalniških produktov preko usposobljenih prodajalcev v bančnih poslovalnicah, pa naj bo to v obliki izvedbe celotnega prodajnega procesa v poslovalnici ali pa le usmerjanje strank k prodajalcem teh storitev (npr. k zavarovalniškim zastopnikom).

Šker (2003, 84-85) pravi, da bančno zavarovalništvo lahko štejemo za novo vrsto distribucijskega kanala za zavarovalne proizvode, ki je dodaten vir trženja klasičnim oblikam (agenti, posredniki, lastni kader). Predstavlja novo generacijo tržnih kanalov, v katero lahko uvrščamo še internetno trženje in telefonske (klicne) centre. Gre za popolnoma novo tipologijo podjetja, ki je dejansko spremenila pravila igre na tržišču življenjskih zavarovanj ter povzročila medsebojno povezavo bančne in zavarovalne dejavnosti. Pojem bančno zavarovanje je prevod francoske definicije pojava distribucije zavarovalnih pogodb preko bank – bankassurance (bank – banka; assurance – zavarovanje). Podobni sta tudi angleška inačica bankininsurance ter italijanska bancassicurazione. Gre torej za obliko povezave med banko in zavarovalnico, ki ima osnovni namen da:

- Poveča tržni delež zavarovalnice s pomočjo prodaje zavarovalnih pogodb prek bank.
- Banki prinese dodatni prihodek iz naslova provizije zavarovalnice.
- Omogoči storitev komitentu banke, kar pomeni, da komitent lahko vse finančne storitve opravlja na enem mestu tj. v banki.

Bančno zavarovalništvo je model z dvema vidikoma. Prvi, institucionalni vidik, vidi bančno zavarovalništvo v smislu organiziranosti sodelovanja med bankami in zavarovalnicami. Drugi, funkcionalni vidik, pa je osredotočen na finančne storitve, ki združujejo bančne in zavarovalniške produkte. Gre za racionalnejšo uporabo lastnih sredstev, še posebno z vidika distribucije, administracije, nalaganja kapitala in produkcije storitev. Tema dvema vidikoma pa bi lahko dodali še tretjega – vidik stranke. Bančno zavarovalništvo je usmerjeno k stranki in k njenim specifičnim potrebam. Ta model pomeni dostop do različnih finančnih produktov in storitev na enem mestu in ob istem času, širšo, inovativnejšo in bolj prilagodljivo izbiro storitev različnih ponudnikov (Štiblar in Šramel 2006, 53-54).

Bančno zavarovalništvo je koncept združevanja tradicionalnih oblik bančne dejavnosti in dejavnosti zavarovalništva predvsem na področju trženja življenjskih zavarovanj. Zamisel temelji na pravici oz. na upravičenju, da se zavarovalec¹ sam odloči za obliko naložbe denarja, s katero je povezano še življenjsko zavarovanje, v drugih primerih pa je zavarovalec banka, zavarovanec² pa njen komitent. Tako lahko govorimo o dveh temeljnih oblikah bančnega zavarovalništva (Vidmar 2003, 42):

- Varčevanja in naložbe z življenjskim zavarovanjem, ki jih sestavljajo različne storitve, odvisno od oblike upravljanja s prihranki glede na komitentovo pripravljenost za prevzem tveganja (npr. naložbe v vzajemne sklade s prevzemom tveganja).
- V bančne storitve (krediti, kartice in osebni računi) vgrajena življenjska in nezgodna zavarovanja, ki predstavljajo dodano vrednost bančnih storitev, s katero bi povečali zadovoljstvo in nagradili zvestobo najboljših komitentov banke ali kot kritje v primeru smrti.

Bančno zavarovalništvo je strategija, sprejeta s strani bank in zavarovalnic, ki želijo medsebojno sodelovati in se povezovati na trgu finančnih storitev. V praksi ta pojem opredeljuje novo strateško usmeritev finančnih institucij na področju poslovanja s fizičnimi osebami (Genetay in Molyneux 1998, 7).

Zelo podobno definicijo podaja Chatillon, ki pravi, da je bančno zavarovalništvo poslovna strategija, ki cilja na združevanje bančnih in zavarovalniških aktivnosti znotraj ene skupine, z namenom ponuditi bančno zavarovalne storitve fizičnim osebam (Chatillon 1993, 6 v Genetay in Molyneux 1998, 8).

Bančno zavarovalništvo lahko definiramo tudi kot tisti delež zavarovanj, sklenjenih v družbah, ki so v večinski lasti bank (banke imajo kontrolni delež 50% in več). Po

¹ Oseba, ki sklene zavarovalno pogodbo.

² Oseba, od katere doživetja ali smrti je odvisno izplačilo zavarovalne vsote.

navedeni definiciji uporaba bančnih distribucijskih kanalov za prodajo zavarovalniških produktov ne sodi v bančno zavarovalništvo, edini pomemben kriterij je lastniški delež (Bešter in Kopal 1998, 94).

V literaturi lahko zasledimo še druge pojme, ki so v osnovi zelo podobni že opisanim. Poleg bančnega zavarovalništva pa lahko v svetu finančnih storitev zasledimo tudi primere, ko zavarovalnica želi vstopiti na trg bančnih storitev, kar lahko poimenujemo zavarovalno bančništvo in pomeni vstop zavarovalnice na področje bančnega poslovanja s prebivalstvom (ang. Retail banking) s ponudbo depozitov ter varčevalnih in investicijskih produktov. Aver (2004, 26) pa vidi možen razvoj takšne tržne poti, ker imajo zavarovalnice zavarovalne zastopnike in svetovalce, ki bi lahko ob dodatnem izobraževanju postali premoženjski svetovalci in bi trgu ponudili celovito podporo finančnim storitvam. Banke bi tako skupaj z zavarovalnicami tvorile vzorec univerzalnega finančnega posredništva. Oba koncepta sta si sicer dopolnilna, vendar se bom v diplomski nalogi osredotočil le na bančno zavarovalništvo.

Nekateri enačijo pojem bankassurance s pojmom Allfinanz (popolne finance), vendar je slednji precej širši kot bankassurance in ga zato ne smemo uporabljati samo za bančne in zavarovalniške storitve. Allfinanz je namreč sposobnost organizacije, da zadovolji vse finančne potrebe strank. Razloge za ta koncept pa podobno kot pri bančnem zavarovalništvu najdemo v širjenju obsega finančnih storitev, okrepitevi razmerja s stranko, doseganju čim boljše izrabe distribucijskih kanalov ter zagotavljanju kakovosti svojih produktov in večanju profitabilnosti institucije oz. poslovne skupine. Allfinanz koncept je pogosto vezan z globalizacijo poslovanja in zagotavlja širok obseg finančnih storitev v okviru enega ponudnika. In čeprav koncept še ni porok za uspeh, lahko organizacija s tem pridobi pomembno konkurenčno prednost (Bešter in Kopal 1998, 93-95).

2.2 Regulatorna na področju bančnega zavarovalništva

2.2.1 Direktive EU na področju bančništva

Direktiva Sveta z dne 12. decembra 1977 o uskladitvi zakonov in podzakonskih predpisov v zvezi z začenjanjem in opravljanjem poslov denarnih zavodov (77/780/EEC – prva bančna direktiva). Pomenila je prvi korak k liberalizaciji bančnega področja v Evropski skupnosti. Sprožila je proces harmonizacije zakonov o bančništvu med državami članicami. Vpeljala je minimalne zahteve za izdajo dovoljenj za poslovanje in za nadzor nad poslovanjem denarnih zavodov z namenom odpravljanja in zmanjševanja diskrecijskih pravic držav članic, ki so omejevale konkurenco na bančnem področju in diskriminirale med domačimi bankami in podružnicami tujih bank na svetovnih ozemljih.

Druga direktiva Sveta z dne 15. decembra 1989 o uskladitvi zakonov in podzakonskih predpisov v zvezi z začenjanjem in opravljanjem poslov denarnih zavodov (89/646/EEC – druga bančna direktiva). Ta direktiva zaseda osrednje mesto pri urejanju bančnega področja v Evropski skupnosti. Predstavlja bistven instrument za doseg notranjega trga, s stališča tako pravice ustanavljanja kot svobode nudenja finančnih storitev na področju denarnih zavodov. Uvedla je eno bančno dovoljenje in z njim načelo nadzora domicilne države, tj. države, v kateri ima banka sedež. To je pomenilo, da je banka, ki je dobila dovoljenje za poslovanje v svoji državi, pridobila pravico ponujanja storitev in odpiranja podružnic v vsej skupnosti, brez dodatnih dovoljenj držav gostiteljic, za nadzor pa je postala odgovorna domicilna država banke.

Direktiva sveta z dne 17. aprila 1989 o lastnih sredstvih denarnih zavodov (89/299/EEC). Postavlja skupne temeljne standarde za lastna sredstva denarnih zavodov kot enega med ključnimi dejavniki pri ustvarjanju notranjega trga v bančnem sektorju, ker lastna sredstva služijo za zagotavljanje kontinuitete denarnih zavodov in za varstvo prihrankov. Ti standardi veljajo za vse denarne zavode, ki poslujejo znotraj skupnosti.

Direktiva Sveta z dne 21. decembra 1992 o spremljanju in kontroli velikih izpostavljenosti denarnih zavodov (92/121/EEC). Spremljanje in kontrola izpostavljenosti denarnih zavodov je bistven del nadzora nad njimi, ker utegne čezmerna koncentracija izpostavljenosti pri eni sami stranki ali skupini povezanih strank imeti za posledico nesprejemljivo tveganje izgube in je tak položaj škodljiv za plačilno sposobnost denarnega zavoda.

Direktiva Sveta z dne 6. aprila 1992 o nadzoru denarnih zavodov na konsolidiranem temelju (92/30/EEC). Direktiva se nanaša na denarne zavode, finančne holdinške družbe ter holdinške družbe z mešano dejavnostjo s sedežem v EU. Nadzoru je podvržen vsak denarni zavod, ki ima hčerinsko podjetje, ki je denarni zavod ali finančna ustanova ali pa ima delež v takih ustanovah. To pomeni, da je vsaka kreditna institucija, ki ima neposredno ali posredno 20% kapitalski delež v drugi kreditni instituciji, nadzorovana na osnovi konsolidiranih podatkov.

Direktiva Sveta z dne 15. marca 1993 o kapitalski ustreznosti investicijskih podjetij in denarnih zavodov (93/6/EEC). Določa skupne standarde za lastna sredstva investicijskih podjetij, določa zneske začetnega kapitala in postavlja skupni okvir za spremljanje tveganj, ki so jim ta podjetja izpostavljena (Borak 1996, 16-17).

2.2.2 Direktive EU na področju zavarovalništva

Direktiva o dopolnilnem nadzoru nad zavarovalnicami v zavarovalniški skupini (98/78/ES). Temeljni cilj te direktive je, da stečajni postopek zavarovalnice, ki ima podružnice v več državah članicah, poteka le v državi, v kateri ima sedež, oz. v državi, ki je zavarovalnici izdala dovoljenje.

Direktivi 2002/13/ES in 2002/83/ES. Direktivi sta posledica prizadevanj za poostreno varstvo zavarovancev z zviševanjem zahtevane solventne meje oz. zajamčenega kapitala za življenjske in neživljenjske zavarovalnice. V osnovi direktivi postavljata strožje kapitalske zahteve za zavarovalnice.

Direktiva o zavarovalnem posredovanju in zastopanju 2002/92/ES. Celostno ureja zavarovalno zastopanje in posredovanje. Zahteva registracijo zastopnikov oz. posrednikov v matični državi. Med zastopnike in posrednike izrecno uvršča tudi banke in druge osebe, ki sklepajo zavarovanja. Za registracijo morajo izpolnjevati stroge pogoje, med drugim zadostno strokovno znanje, dobro ime, zavarovanje odgovornosti in zadostno finančno moč, če od zavarovancev prejema tudi denar za plačilo premij oz. za izplačilo škod (Simoniti 2004, 168-169).

Na zadnjo direktivo pa se nanaša tudi priporočilo Evropske komisije o zavarovalnih posrednikih (92/48/EEC), ki je nadgradnja direktive in uvaja zahteve, ki jih lahko za vse zavarovalne posrednike in zastopnike predpiše posamezna država članica. Te zahteve se uporabljajo pri medsebojnem priznavanju kvalifikacij, spričeval in certifikatov v primeru svobodnega opravljanja te dejavnosti na celotnem območju EU. Zavarovalni posrednik mora zavarovancu razkriti pravne in ekonomske povezave s posamezno zavarovalnico (Pavliha 2000, 59).

Poleg omenjenih direktiv EU so za področje finančnih storitev pomembna tudi pravila o konkurenci, ki veljajo tako za področje bančništva, kot tudi zavarovalništva. Regulirana pa so tudi področja, ki se nanašajo na pranje denarja, zaščito potrošnikov, bančno tajnost in investicijske storitve.

2.2.3 Pravni okvir v Sloveniji

Regulativo na področju bančništva in zavarovalništva urejata predvsem dva zakona, in sicer Zakon o bančništvu (Uradni list RS 2004, 104/04 v nadaljevanju Zban) in Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS 2006, 109/06 v nadaljevanju ZZavar). Za ZZavar, ki je bil sprejet leta 2000, lahko rečemo, da je prinesel v pravni red Republike Slovenije večino vsebine direktiv, ki urejajo zavarovalništvo. Ker pa je Slovenija leta 2004 že postala članica EU in je bila potrebnih še nekaj uskladitev z direktivami EU, je bil leta 2004 sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zavarovalništvu (ZZavar-B), dne 27.9.2006 pa je bilo sprejeto uradno prečiščeno besedilo Zakona o zavarovalništvu (ZZavar-UPB2).

ZZavar v svojem 2. členu navaja, kaj so zavarovalni posli, ki so skladno s tem členom sklepanje in izvrševanje pogodb o premoženjskem in življenjskem zavarovanju ali pozavarovanju, razen obveznih socialnih zavarovanj. 5. člen zakona navaja, da zakon velja za zavarovalnice, ki imajo sedež v Republiki Sloveniji, 6. člen pa pravi, da se zakon uporablja tudi za zavarovalnice, ki imajo sedež na območju držav članic

Evropske skupnosti, ki delujejo v okviru EU, če v Republiki Sloveniji ustanovijo podružnico.

Z ZZavar so opredeljeni pogoji, ki jih je potrebno izpolnjevati za opravljanje dejavnosti zavarovalnega zastopanja oz. posredovanja³. 227. člen navaja, da storitve zavarovalnega zastopanja oz. posredovanja lahko opravlja samo zavarovalna zastopniška oz. posredniška družba, ki je pridobila dovoljenje za opravljanje dejavnosti zavarovalnega zastopanja oz. posredovanja. Vendar ne glede na navedeni člen, zakon v istem 227. členu nadalje navaja, da ne glede na navedeno določbo lahko storitve zavarovalnega posredovanja opravljajo tudi banke, ki so za opravljanje teh storitev pridobile dovoljenje Banke Slovenije. Banka Slovenije pa izda dovoljenje na podlagi predhodnega mnenja Agencije za zavarovalni nadzor (AZN). Navezujoč na 227. člen in na omenjeno direktivo o zavarovalnem posredovanju in zastopanju 2002/92/ES pa govori 237. člen, da mora imeti zavarovalno posredniška družba oz. banka zavarovano poklicno odgovornost za zavarovalno vsoto, ki ne sme biti manjša od 1.000.000 evrov na en odškodninski zahtevek oz. 1.500.000 evrov za vse odškodninske zahtevke skupno v enem letu.

Zban v 3. členu navaja, da so bančne storitve tiste finančne storitve, za katere drug zakon določa, da jih smejo opravljati samo banke. V 8. točki 6. člena pa je navedeno, da so druge finančne storitve po tem zakonu posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo. Navezujoč na navedena dva člena pa pravi 36. člen, da mora banka, ki opravlja druge finančne storitve, pred vpisom ustrezne dejavnosti v sodni register pridobiti dovoljenje Banke Slovenije. Le-ta pa lahko v skladu s 40. členom zakona ne izda dovoljenja, če iz dokumentacije in drugih znanih okoliščin izhaja, da banka kadrovsko, organizacijsko oz. tehnično ni sposobna opravljati v poslovnem načrtu predvidenega obsega bančnih oz. drugih finančnih storitev.

103. in 104. člen zakona govorita o zaupnih podatkih in varovanju le-teh. Banka mora tako kot zaupne varovati vse podatke, dejstva in okoliščine, za katere je izvedela v zvezi z opravljanjem storitev za stranko in pri poslovanju s posamezno stranko. Člani organov banke, delničarji banke in delavci banke pa teh podatkov ne smejo sporočiti tretjim osebam niti jih sami izkoriščati ali omogočiti, da bi jih izkoriščale tretje osebe, razen če stranka izrecno pisno pristane, da se sporočijo posamezni zaupni podatki.

³ Bistvena razlika med zastopanjem in posredovanjem je v vsebini delovanja zavarovalnega zastopnika in zavarovalnega posrednika in v položaju zastopnika v razmerju do zavarovalca oz. do zavarovalnice. Zavarovalni zastopnik zastopa interese zavarovalnice, njegov položaj in odnos do zavarovalca oz. zavarovalnice pa ureja obligacijski zakon in zakon o delovnih razmerjih. Tak zastopnik vedno nastopa v imenu in za račun zavarovalnice, medtem ko posrednik, ne glede na način, na katerega nastopa v razmerju do zavarovalnice, vedno nastopa v svojem imenu in za svoj račun (Ivanjko in Ivanjko 2000, 242).

3 RAZVOJ BANČNEGA ZAVAROVALNIŠTVA V SVETU IN PRI NAS

Čeprav je bilo bančno zavarovalništvo primer akademskega proučevanja šele zadnja tri desetletja, je moč zaslediti povezavo bančnih in zavarovalniških poslov že v 19. stoletju, ko so v Belgiji, Španiji in Franciji določene banke že nudile tudi zavarovalne storitve. Vendar kljub temu so se opazovalci šele v zadnjem času začeli zavedati komplementarnosti teh dveh finančnih akterjev in šele po letu 1990 lahko govorimo o bančnem zavarovalništvu, kot ga poznamo danes.

Na splošno lahko strnemo razvoj bančnega zavarovalništva v tri obdobja: obdobje pred letom 1980, po letu 1980 in obdobje po letu 1990. Razvoj je bolj ali manj vezan na evropske države, s poudarkom na Franciji, ki je bila največja zagovornica te strategije. Značilnost obdobja pred letom 1980 je bila, da so banke prodajale zavarovalne garancije, ki so pomenile zgolj neposredno širitev bančnih aktivnosti in niso bile povezane z zavarovanjem. Tako je bilo npr. v Franciji zavarovanje kreditov neločljiv del potrošniških kreditov in drugih posojil in tako še ni bilo obravnavano kot bančno zavarovalništvo. Drugo področje, kjer so predvsem v šestdesetih in sedemdesetih letih ponujali garancije, ki niso bile povezane z zavarovanjem, pa je bilo odpiranje novih računov, ki je bilo neločljivo povezano z garancijo, ki je jamčila izplačilo denarnih sredstev v primeru smrti imetnika računa.

V drugem obdobju že lahko govorimo o bančnem zavarovalništvu. Banke so začele razvijati različne finančno varčevalne produkte, povezane z življenjskim zavarovanjem, ti so imeli prednost pred navadnimi varčevalnimi produkti zaradi davčnih ugodnosti. Za to obdobje pa velja tudi, da so banke z razširjeno ponudbo finančnih produktov, v finančnem sektorju zmanjšale razliko med bankami in zavarovalnicami.

Zadnje, tretje obdobje, lahko štejemo kot ključno v razvoju bančnega zavarovalništva. Predvsem banke so se začele zavedati sinergijskih učinkov povezav z zavarovalnico. Začele so se odmikati od ponujanja produktov, ki so jih ponujale do tedaj. Začele so ponujati produkte, ki so jih narekovalle potrebe strank. Tako so se na trgu začele pojavljati zavarovalne police z varčevalno komponento, čista življenjska zavarovanja in vseživljenjsko zavarovanje (Genatay Molyneux, 1998, 10-13).

3.1 Bančno zavarovalništvo na Japonskem

Možnost bančnega zavarovalništva se je na Japonskem pojavila leta 2001, ko je spremenjena zakonodaja omogočila ponudbo zavarovalniških storitev prek bank. V začetku je bila ta ponudba omejena zgolj na kreditno zavarovanje in dolgoročno požarno zavarovanje (povezava s stanovanjskimi krediti), oktobra leta 2002 pa se je dovoljenje za poslovanje razširilo na ponudbo zavarovalniških storitev izgradnje premoženja in na individualna zavarovanja s kapitalizacijo izplačil (pokojninska zavarovanja).

Predvidoma leta 2007 bodo odpravljene vse omejitve in banke bodo lahko ponudile svojim strankam celotno paleto zavarovalniških storitev.

Zanimivo je bilo in je še naprej dogajanje na področju zaposlovanja prodajalcev zavarovanj. Število polno zaposlenih agentov pri življenjskih zavarovalnicah se je stalno krčilo in je konec marca leta 2002 znašalo manj kot tristo tisoč zaposlenih. Na drugi strani se je število posrednikov v agencijah, kamor spadajo tudi banke, drastično povečalo, in to predvsem na račun bančnih uslužbencev. Skupaj je bilo licenciranih oseb za prodajo zavarovalniških storitev konec leta 2002 približno sedemsto tisoč, pri čemer jih je približno štiristo tisoč zaposlenih pri posredniških agencijah. Kot posebno zanimivost na Japonskem velja omeniti razvoj prodaje požarnih zavarovanj, ki so jih oz. jih banke ponujajo skupaj s stanovanjskimi krediti. Če vzamemo za merilo vplačano premijo, so banke v slabih treh letih pravzaprav vzpostavile monopol pri prodaji požarnih zavarovanj za novozgrajene hiše, financirane s stanovanjskimi posojili (Vičič 2005, 67-68).

3.2 Bančno zavarovalništvo v ZDA

V ZDA se je začelo bančno zavarovalništvo intenzivneje razvijati po sprejetju t.i. Gramm–Leach–Bliley zakona (poznani tudi kot Financial Services Modernization Act) leta 1999, ki je odpravil večino omejitev pri povezovanju bank in zavarovalnic in omilil določbe o bančnih holdingih. Ena prvih njegovih posledic je bila združitev Travelers Group in Citicorpa. Ameriške banke so pri razvoju bančnega zavarovalništva do sedaj največkrat uporabile dva pristopa – kupile so zavarovalniške agencije ali pa so same razvile in usposabljalje osebe za prodajo zavarovalniških storitev.

Prodaja zavarovalniških storitev prek bank v ZDA je oz. zelo hitro narašča. Tako obstaja že veliko storitev, katerih prodaja prek bank dosega več kot četrtno celotne prodaje (zdravstveno zavarovanje, nezgodno zavarovanje, zavarovanje invalidnosti ipd.) pri posameznih storitvah pa ta delež presega 40% (mešano življenjsko zavarovanje). Daleč največji delež pa seveda odpade na banke pri storitvah, ki so že tako zelo združljive z bančnimi storitvami (kreditno zavarovanje – več kot 60%). Dobro se prodajajo tudi zavarovanja z enkratnim vplačilom (single premium). Leta 2002 je bilo takih vplačil petkrat več kot zavarovanj z obročnim plačilom.

Seveda pa je stroga delitev finančnih področij, ki je bila v veljavi še nedaleč nazaj, pustila posledice in zato se banke in zavarovalnice v manjši meri poslužujejo tesnejših povezav. Prevladujoči način bančnega zavarovalništva so prodajni dogovori, pri katerih je vloga banke omejena na distribucijo zavarovalniških storitev. Sprostitev omejitev in pa uspehi posameznih bank pa kažejo, da bo to področje še zelo zanimivo (Vičič 2005, 68-69).

3.3 Bančno zavarovalništvo v izbranih evropskih državah

3.3.1 Velika Britanija

Za finančne trge Velike Britanije je že od nekdanj značilna visoka razvitost, razloge za finančne inovacije pa gre iskati v zelo liberalnem ekonomskem in političnem okolju. Razvoj bančnega zavarovalništva se je tako začel že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so finančne institucije, ki niso bile zavarovalnice, prodajale zavarovalne produkte, predvsem življenjska zavarovanja. Prvi primer srečamo leta 1967, ko Trustee Savings Bank (TSB) ustanovi zavarovalniško podružnico, ki s strategijo bančnega zavarovalništva zelo agresivno nastopi na trgu. Leta 1969 se pridruži Barclays Bank z ustanovitvijo lastne podružnice življenjske zavarovalnice. Najbolj pa se je bančno zavarovalništvo v Veliki Britaniji razvilo v letu 1986, ko je bil sprejet zakon o finančnih storitvah (Financial Services Act), ki je postavil nova pravila pri trženju in distribuciji zavarovalnih storitev, predvsem na področju življenjskih zavarovanj. Zakon je tudi zajel vse vrste finančnih investicij in upravljanje ter trženje investicijskih produktov. Kmalu po sprejetju tega zakona je veliko bank začelo krepiti vezi z življenjskimi zavarovalnicami, ki so se krepile kot skupne naložbe z zavarovalnico (joint venture⁴), kot ustanovitev zavarovalnice ali kot lastniški delež. Za skupna vlaganja 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 (Skipper B.l., 32). Tako leta 1988 Lloyds Bank prevzame Abbey life, v istem letu pa se za skupna vlaganja odločita Midland in Commercial Union. V naslednjih letih je sledilo še nekaj povezav bank in zavarovalnic, kar prikazuje tabela 3.1 (Genetay in Molyneux 1998, 44-71).

⁴ Joint venture – skupne naložbe. O skupnih naložbah govorimo, ko se dve ali več podjetij dogovori, da bodo skupaj ustanovila novo družbo, medtem ko sama v nespremenjenem obsegu poslujejo naprej. Gre za kapitalsko povezavo v novo ustanovljenem podjetju (Dubrovski 2004, 141-142).

Tabela 3.1 Bančno zavarovalniške povezave v Veliki Britaniji od 1967 do 1995

Banka	Zavarovalnica	Oblika povezave	Leto
TSB bank	TSB Life	Ustanovitev zavarovalnice	1967
Barclays Bank	Barclays Life	Ustanovitev zavarovalnice	1969
Bank of Scotland	Sandard Life	34% delež zavarovalnice v banki	1986
TSB bank	Target	Prevzem	1987
Midland bank	Midland Life	Skupno vlaganje s Commercial Union	1988
LLoyds bank	Abbey Life	Prevzem (57,6%)	1988
Britannia	FS assurance	Prevzem 100%	1990
Woolwich	Woolwich Life	Skupno vlaganje s Sun Alliance	1990
Abbey National	Scottish Mutual	Prevzem	1991
Halifax	Halifax Life	Ustanovitev zavarovalnice	1994
Leeds	Leeds Life	Ustanovitev zavarovalnice	1994
Nationwide	Nationwide Life	Ustanovitev zavarovalnice	1995

Vir: Genetay in Molyneux 1998, 66

3.3.2 Francija

Bančno zavarovalništvo v Franciji velja za enega najbolj razvitih v Evropi. Po letu 1980 je tržni delež bank pri prodaji življenjskih zavarovanj skokovito porasel, banke pa so zelo agresivno vstopile tudi na področje splošnega zavarovanja. Veliko bančno zavarovalniških modelov je lahko za vzor drugim tujim posnemovalcem, toda bančno zavarovalništvo v Franciji je tako močno razvito, da ga je težko posnemati. Uspeh bančnemu zavarovalništvu lahko pripišemo ugodni davčni obravnavi bančnega zavarovalništva, zakonski ureditvi, ki je omogočila širjenje dejavnosti bank na druga področja ter dobremu imenu in ugledu bank v očeh Francozov (Genetay in Molyneux 1998, 72-80).

Francosko bančno zavarovalništvo je bilo predvsem pogojeno z novimi potrebami strank, ki segajo že v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Večina bank je ustanovila svojo življenjsko zavarovalnico, nekatere imajo sklenjene sporazume, pogodbe o skupnih prodajnih poteh ali pa imajo različne kapitalske povezave z zavarovalnico. Kot enega od razlogov za tako nagel razvoj bančnega zavarovalništva lahko najdemo v samem zavarovalniškem okolju, ki je bilo precej slabotno in je bilo okarakterizirano s pomembnostjo obveznih zavarovanj in pomanjkanjem konkurence. Problem so predstavljali tudi splošni agenti, ki so imeli monopol pri distribuciji zavarovanj. Agenti so bili zelo številčni in splošno zelo slabo strokovno podkovani, kar je prispevalo k nekonkurenčnosti zavarovalne panoge. Tako po letu 1980 z vstopom bank na trg zavarovanj lahko opazimo velik razvoj zavarovalne panoge, število splošnih agentov pa s 40.000 v letu 1980 pade na 20.000 v letu 1987.

Naslednji faktor pri razvoju bančnega zavarovalništva v Franciji je bila tudi naklonjenost oz. podpora oblasti pri razvoju te strategije. Država je imela namreč pomemben lastniški delež v francoskih bankah in zavarovalnicah in povezave bank in

zavarovalnic v lasti države so bile v velikem vzponu. Kot primer lahko navedemo povezavo banke CIC in zavarovalnice GAN. Ta povezava je bila sprožena s strani francoske vlade, ki je prosila GAN, da naj reši finančno šibko CIC.

Kot tretji faktor pri razvoju lahko navedemo trend potreb po življenjskih zavarovanjih z varčevalno komponento v sredini osemdesetih let. Čeprav so bile te police bolj varčevalno orientirane, so bile za potrošnike zaradi ugodnega davčnega obravnavanja zelo privlačne, njihova preprostost pa ni zahtevala veliko treninga in znanja bančnih uslužbencev, zato ni čudno, da so banke tako agresivno vstopile na trg zavarovanj (Genetay in Molyneux 1998, 72-80).

3.3.3 Italija

Bančno zavarovalništvo v Italiji se je začelo z visoko stopnjo rasti razvijati šele po letu 1990. Do leta 1991 je državna regulativa onemogočala, da bi banke kapitalsko vstopale v zavarovalnice, zato je bilo bančno zavarovalništvo omejeno zgolj na dogovore o distribuciji zavarovalnih produktov. Vzroke najdemo v slabotnosti bančnega sektorja, ki je bil nadzorovan tudi s strani vlade. Kljub leta 1989 sprejetemu Amato Zakonu, ki je ciljalo na koncentracijo in privatizacijo bančnega sektorja, je bilo večina bank premajhnih in preveč pod vladno kontrolo. Banke so na ta način težko konkurirale močnemu zavarovalniškemu sektorju (Genatay Molyneux 1998, 82-85).

Situacija pa se je istega leta spremenila z zakonodajno reformo, ki je omogočala večjim bankam kapitalsko povezovanje z zavarovalnicami, vendar z omejitvijo, da banka lahko v zavarovalnico vloži le do 20% svojega kapitala. Tako so banke, ki so sprejele strategijo bančnega zavarovalništva, z velikim zanosom stopile na dokaj nerazvit trg, kjer je življenjsko zavarovanje med leti 1991 in 1994 dosegalo 16,6 odstotno letno rast, ki pa je statistično še vedno zaostajala za večino drugih evropskih držav. (Genetay in Molyneux 1998, 82-85). Vendar že leta 1997 bančno zavarovalništvo v Italiji žanje velike uspehe, ki so povezani z rastjo trga življenjskih zavarovanj. Poleg hitre rasti trga k uspehu prispevajo tudi prijazna davčna zakonodaja, ugled bank in dobro razvejana mreža bančnih poslovalnic. Prav zaradi teh razlogov se je delež sklenjenih polic življenjskega zavarovanja prek bank povečal s 33% leta 1997 na 63% leta 2002 (Gogič 2005, 34).

3.3.4 Španija

Španski finančno storitveni trg je dosegel zavidljivo rast in razvoj predvsem zaradi tega, ker je bil ta trg razmeroma nerazvit napram drugim evropskim državam. Ta nerazvitost, proces deregulacije in liberalizacije ter špansko članstvo v EU pa je v bistvu zagotovilo veliko edinstvenih priložnosti za integracijo in rast finančnega trga (Skipper B.1. 31).

Sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja so se na španskem zavarovalnem trgu pojavile posamezne zavarovalne police, ki so bile oproščene davka na kapitalski dobiček (ang. Withholding tax) in so imele strukturo prinosniških instrumentov (ang. Bearer instruments). Povzročile so hitro rast trga življenjskih in pokojninskih zavarovanj (Skipper B.I. 31). Vendar prodaja življenjskih zavarovanj v Španiji ni nikoli zaživela kot samostojna dejavnost, temveč se je razvila kot del bančnega sistema. Življenjska zavarovanja so sklepali bančni uslužbenci, ki niso potrebovali dodatnih licenc za prodajo. Delež prodaje zavarovanj prek bančnih okenc v Španiji pa je bil oz. je eden največjih izmed vseh evropskih držav (Gogič 2005, 36).

Za španski finančni trg pa je bil značilen tudi vstop tujih zavarovalnic, kot so Met Life, Generali, Allianz, Winterthur, ki so želele izkoristiti dokaj nenasičen finančni trg. Najbolj priljubljene oblike sodelovanja med banko in zavarovalnico v Španiji so skupna vlaganja, navadno med domačo banko in tujo zavarovalnico, pogoste pa so tudi ustanovitve zavarovalnic.

3.4 Bančno zavarovalništvo v Sloveniji

V zadnjih letih je bilo v Sloveniji dogajanje na področju življenjskih zavarovanj zelo dinamično. Z vidika načina ponudbe so najpomembnejše dejavnosti potekale na področju bančnega zavarovalništva, z vidika storitev pa je bilo največ pozornosti namenjene uveljavljanju življenjskih zavarovanj, vezanih na enote skladov. V zadnjem času so vse večje zavarovalnice, ki ponujajo življenjsko zavarovanje, tako ali drugače pristopile k razvoju bančnega zavarovalništva. Med pomembnejšimi velja omeniti povezavo Zavarovalnice Triglav in A-banke, banke SKB in zavarovalnice Generali, zavarovalnice Maribor in NKBM ter skupine NLB in NLB Vita. In prav slednja povezava je po besedah Averja in Pustatičnika (2004, 290) s svojim agresivnim vstopom v trženje življenjskih zavarovanj na nek način primorala slovenske banke v krepitev vezi z zavarovalnicami. Podatkov o sklenjenih zavarovanjih prek bančnih okenc je bolj malo. Po nekaterih podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja je bilo leta 2003 prek bank zbranih za dobrih 7 milijard tolarjev premije, od tega približno polovica v kategoriji življenjskih zavarovanj (Vičič 2005, 70).

Za Slovenijo je značilno, da se je bančno zavarovalništvo šele dobro začelo uveljavljati. Od trženja zavarovalniških storitev so si bankirji veliko obetali in tisti, ki so poskušali prvi, so bili večinoma neuspešni, kar gre predvsem pripisati takratni slovenski zakonodaji, nemotiviranosti zaposlenih na bančnem okencu in kompleksnosti oz. neenostavnosti življenjskih zavarovanj (Klemenčič in Nemeč 2004, 301).

Razvoj bančnega zavarovalništva v Sloveniji lahko strnemo v tri obdobja (Trop 2005, 28):

- Obdobje do leta 1995.
- Obdobje od leta 1995 do leta 2000.
- Obdobje po letu 2000.

Prvo obdobje (Klemenčič in Nemeč 2004, 301-302) je zaznamoval leta 1994 neuspešen vstop zavarovalnice Concordia, v kateri sta bili kapitalsko udeleženi Zavarovalnica Triglav in Nova Ljubljanska banka (NLB). Poskusili so s prodajo zavarovalnih produktov prek bančne mreže NLB, a se poskus z vidika trženja ni obnesel, ker slovenski prostor še ni bil pripravljen na takšne storitve, saj stranke niso pokazale dovolj zanimanja za te produkte.

Drugo obdobje je leta 1997 spet zaznamovala NLB (Klemenčič in Nemeč 2004, 301-302), ko je z Zavarovalnico Triglav podpisala dogovor o dolgoročnem poslovnem sodelovanju, ki je zajemal:

- Skupno ponudbo zavarovalniških, bančnih in zavarovalno bančnih storitev.
- Trženje zavarovalniških produktov po mreži NLB in trženje bančnih produktov prek Zavarovalnice Triglav.
- Povečanje kakovosti zavarovalnih in bančnih storitev.
- Usklajeno nastopanje na kapitalstkih trgih.

Kljub pričakovanju sinergičnih učinkov prodaja zavarovalniških produktov ni prinesla pričakovanih izidov. Razlog za neuspeh je vedenje partnerjev. Zavarovalnica Triglav je bančno zavarovalništvo občutila kot konkurenco, za NLB pa je pomenil grožnjo, da bi se s prodajo življenjskih zavarovanj na njenih okencih zmanjšale bančne vloge.

Istega leta je SKB banka začela ponujati zavarovalniške produkte, ko je skupaj z zavarovalnico Generali ustanovila Generali-SKB zavarovalnico, v kateri sta imeli ustanoviteljici enak lastniški delež in skupno vodstvo. Kljub temu da sta družbi zdaj ločeni, pa SKB svojim strankam še vedno prodaja življenjska in nezgodna zavarovanja zavarovalnice Generali.

Leta 1998 je NLB kot prva poskušala preko strateškega poslovnega sodelovanja z Zavarovalnico Triglav preko bančnih okenc ponuditi strankam tudi zavarovalniške storitve. Tržile so se tri vrste življenjskih zavarovanj (mešano življenjsko, štipendijsko in pokojninsko zavarovanje), ki jih je razvila sama zavarovalnica. Prodaja je zaradi zakonskih omejitev potekala samo v dveh poslovalnicah, v katerih je bilo do konca leta 2000 prodanih 163 zavarovanj v višini 605 milijonov slovenskih tolarjev. Rezultati so bili pod pričakovanji obeh partnerjev, vendar je banka kljub temu pridobila pomembne izkušnje, ki jih je lahko uporabila pri naslednjem poskusu uvedbe bančnega zavarovalništva (Trop 2005, 28).

Zadnje obdobje je bilo napram prejšnjima dvema veliko bolj intenzivno. Leta 2000 je Zavarovalnica Triglav poleg strateške veze z NLB sklenila, da se poveže še z A-banko. Namen Triglava je bil nakup 50-odstotnega deleža A-banke, vendar je to namero preprečila banka Slovenije. Leta 2002 pa se je A-banka združila z banko Vipa in od tega leta je tudi ime banke spremenjeno v A-banka Vipa, ki je istega leta sklenila pogodbo o posredovanju pri prodaji zavarovalniških storitev z Zavarovalnico Triglav. Rezultat je bil oblikovanje 12 bančno zavarovalniških storitev, ki naj bi bile primerne za naš trg (Trop 2005, 29).

Zaradi že prek omenjenih dveh neuspešnih poskusov preboja na trg bančnega zavarovalništva so se v NLB leta 2002 odločili, da je najboljša pot za vstop ustanovitev nove življenjske zavarovalnice skupaj z belgijskim partnerjem KBC insurance, ki je imela na tem področju bogate izkušnje. NLB Vita je bila tako ustanovljena 5.12.2002, ko so v NLB pridobili dovoljenje Banke Slovenije, v sodni register pa je bila vpisana 4.6.2003. Obe partnerici sta pri ustanovitvi sodelovali vsaka s polovičnim vložkom. Glavni namen ustanovitve nove zavarovalnice je bil združiti konkurenčne prednosti NLB kot najmočnejše banke v Sloveniji (z najmočnejšo blagovno znamko, obsežno bazo podatkov o strankah in visoko stopnjo njihovega zaupanja) s KBC-jevim znanjem in izkušnjami (know-how) na področju zavarovalništva, investicijskega bančništva in upravljanja sredstev ter informacijske tehnologije. Med razlogi za ustanovitev življenjske zavarovalnice je bil tudi tržni potencial pri življenjskih zavarovanjih, narava ponudbe produktov življenjskega zavarovanja pa je bolj podobna klasičnemu, tradicionalnemu bančnemu poslovanju kot premoženjska zavarovanja. Z ustanovitvijo so se želeli izogniti tudi spojitvi dveh različnih kultur podjetja in kot velja tudi v drugih državah, je javno mnenje o ugledu bank višje kot pa mnenje o zavarovalnicah (Kramar 2004, 101).

Nova kreditna banka (NKBM) kot 49,6% lastnik Zavarovalnice Maribor (ZM) in Zavarovalnica Maribor sta 29.11.2002 sklenili pogodbo o poslovnem sodelovanju pri projektu skupnega trženja zavarovalnih produktov. Cilj sodelovanja je bil posredovanje NKBM pri prodaji zavarovalnih polic Zavarovalnice Maribor v nekaterih večjih enotah na ravni ekspoziture. Uvajanje posredovanja pri prodaji zavarovalnih polic je potekalo postopoma glede na potek usposabljanja kadrov (Trop 2005, 30).

Konec leta 2002 je tudi Banka Koper s strani Banke Slovenija dobila dovoljenje za posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic. Odločili so se za sodelovanje z Zavarovalnico Adriatic, ki se je decembra 2005 s pripojitvijo zavarovalnice Slovenica preimenovala v Adriatic-Slovenica. Podrobnejši opis in analiza sodelovanja med navedenima družbama bo predstavljena v šestem poglavju tega diplomskega dela.

Med bankami, ki so pridobile dovoljenje za posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic, velja omeniti še Bank Austria – Creditanstalt, ki je začela sodelovati z

zavarovalnico Generali. Banka, ki je s svojo strategijo usmerjena v obsežno svetovanje strankam ter ponudbo vseh finančnih storitev na enem mestu, je svojim komitentom želela ponujati tudi življenjska zavarovanja, ki bodo prilagojena individualnim potrebam (Trop 2005, 30-31).

Stanje na področju bančnega zavarovalništva v Sloveniji se do danes glede na opisane povezave ni bistveno spremenilo, saj so le-te še vedno aktivne. Bolj nazoren pregled povezav oz. sodelovanj bank in zavarovalnic prikazuje tabela št. 3.2.

Tabela 3.2 Aktualne povezave med slovenskimi zavarovalnicami in bankami

Zavarovalnica	Banka
NLB Vita	NLB, Banka Celje
Adriatic Slovenica	Banka Koper
Zavarovalnica Maribor	NKBM
Triglav	Abanka Vipava
Generali	SKB banka, BankAustria-creditanstalt, Volks bank - ljudska banka

Vir: Spletne strani zavarovalnic in bank

Iz tabele lahko razvidimo, da je povezovanje bank in zavarovalnic oz. ponujanje bančno zavarovalnih storitev v Sloveniji že stalnica in ne preseneča več niti širše javnosti. Vendar po mnenju Škera (2006, 18-25) lahko ugotovimo, da problem v Sloveniji leži drugje. Nabor zavarovalno bančnih in zavarovalnih produktov, ki se tržijo prek bank, je namreč še vedno zelo skromen. Zavarovalnice se držijo ustaljenega trženja uveljavljenih zavarovalnih produktov, ki jih vežejo na bančne, sama vsebina zavarovalne ponudbe pa je pri tem deležna le kozmetičnih popravkov. Vzroke za tako stanje lahko najdemo v dejstvu, da povpraševanja po takih produktih v Sloveniji ni ali je zelo majhno, ker je zavednost o možnostih, ki jih zavarovanje ponuja, nizka. A z rastjo zavarovalne ponudbe bo rasla tudi zavednost, najlažje pa je to doseči s trženjem novih storitev ob istočasnem pojasnjevanju njihovih prednosti za širšo populacijo. To bi tudi ugodno vplivalo na ceno zavarovanja, ki pada z večanjem obsega zavarovalnega portfelja.

Če torej govorimo o zavarovalnem delu bančno-zavarovalne storitve, lahko v nekaj vrsticah navedemo, kaj ponujajo naše banke:

- Življenjska zavarovanja, ki se ponavadi tržijo s kreditnimi zavarovanji.
- Življenjska zavarovanja z naložbenim tveganjem (naložbe v investicijske sklade v lasti bank ali drugih).
- Stanovanjska in požarna zavarovanja, ki so večinoma vezana na predmet nakupa ali adaptacije s pomočjo stanovanjskega kredita (največkrat je zahteva

po tem zavarovanju že opredeljena v kreditni pogodbi in torej trženje produkta ne zahteva večjega napora).

- Druga zavarovanja, ki imajo v strukturi bančno zavarovalne ponudbe manjši pomen (avtomobilski kasko in obvezno zavarovanje, nezgodno zavarovanje, dodatno zdravstveno zavarovanje v tujini z asistenco).

Po mnenju Škera (2006, 18-25) je torej potrebno bančno zavarovalno ponudbo v Sloveniji posodobiti in dodelati, če se želimo obvarovati pred tujo konkurenco, ki ima že dobro razvito ponudbo in strategijo trženja bančno zavarovalnih produktov. Zaradi tega je zelo zanimiva raziskava, ki jo je naredila švicarska pozavarovalnica Swiss Re, ki je razdelila stranke v tri skupine (glede na njihove potrebe). Vsaki od teh skupin je bil nato dodeljen ustrezen zavarovalni in bančno zavarovalni produkt:

- *Skupina 1 – zaščita*: Temeljna zahteva te skupine je potreba po zaščiti pred nepredvidljivimi dogodki kot npr. primer smrti, trajna invalidnost, huda bolezen in izguba službe (prihodkov).
- *Skupina 2 – ustvarjanje prihodkov*: Išče se rešitev za znane težave na dolgi rok. Zanimivi so pokojnina, renta in zaščita v primeru smrti.
- *Skupina 3 – ustvarjanje blagostanja*: Komitent banke išče strokovnjaka za upravljanje s sredstvi in naložbami v bančno zavarovalne produkte, ki pomaga tudi pri iskanju donosnih naložb in strokovno svetuje pri upravljanju s premoženjem.

Analizo pa so nadalje razvili še tako, da so ustvarili skupine, ki odražajo različne dele prebivalstva (npr. družine z majhnimi otroki, upokojenci itd.), ter točkovali potrebe posameznih članov skupin ter prišli do sklepa, ki kaže dejanske potrebe posameznika v različnih življenjskih obdobjih ter glede na različne socialne statuse. Navedeno analizo nazorno prikazuje tabela 3.3.

Tabela 3.3 Delitev prebivalstva glede na potrebe po zavarovalni zaščiti

	Življenjsko zavarovanje	Zaščita prihodka	Zaščita potrošnje	Zaščita hipoteke	Nezgoda in bolezen	Skrb v starosti	Skupaj
Mladi samski		2		2	2		6
Poročeni brez otrok	1	2		2	2		7
Poročeni z mlajšimi otroki	3	3	2	3	2		13
Poročeni s starejšimi otroki	3	2	2	3	1		11
Starejši samski	2	2	2	1		2	9
Pred upokojitvijo	1	2	2			2	6
Upokojenci	1					3	4
Samo-zaposleni	3	3		3	3		12
Skupaj	14	16	8	14	10	7	

Ključ: 1 = nizko, 2 = srednje, 3 = visoko

Vir: Swiss Re Life & Health: Bancassurance – a guide to effective development, Executive summary v Šker 2006, 20

Iz tabele oz. analize se da ugotoviti, da je za trženje bančnih zavarovanj najpomembnejša tista skupina, v katero sodijo družine z mlajšimi otroki, sledijo pa ji samozaposleni in družine s starejšimi otroki. Hkrati imajo te tri skupine tudi največje potrebe po investiranju (prvo stanovanje, večje stanovanje, poslovni prostori itd.) in so zato z bančnega vidika zelo pomembni.

Iz navedenih podatkov, kateri zavarovalni produkti prevladujejo v slovenskih bankah in glede na prikazano tabelo, pa lahko damo odgovor, ali je ponudba bančnih in bančno zavarovalnih produktov v Sloveniji zadostna, kar lahko ugotovimo iz vrstnega reda potreb po zavarovalnih produktih:

1. *zaščita prihodka*: potrebujejo jo vse starostne skupine z izjemo upokojencev, ki niso podvrženi izgubi zaposlitve. Gre za zaščito pred nepredvideno izgubo zaposlitve, tudi iz zdravstvenih razlogov, kjer zavarovalnica izplača osebni dohodek zavarovancu, če ta ostane brez zaposlitve. V Sloveniji takega produkta ni oz. se ne trži,
2. *zaščita hipoteke*: potrebujejo jo vse skupine, razen upokojencev in tistih, ki so tik pred upokojitvijo, saj praviloma ti ne najemajo hipotekarnih kreditov. Gre za zaščito plačevanja anuitet kredita zaradi nepredvidene izgube zaposlitve, tudi iz zdravstvenih razlogov. Produkta v Sloveniji ni oz. se ne trži,

3. *življenjsko zavarovanje*: primerno za vse kategorije, četudi analize kažejo, da ga ne sklepajo mladi samski (ni strahu pred smrtjo, nimajo družine). Ponudba na slovenskem trgu je zadostna,
4. *nezgodno in zdravstveno zavarovanje*: primerno za vse kategorije, čeprav starejše samske osebe pred upokojitvijo in upokojenci za ta zavarovanja niso ravno kakšna tržna niša. Večinoma nezgodno zavarovanje kupujejo samozaposleni. V primerih zdravstvenega zavarovanja se v glavnem trži dodatno zdravstveno zavarovanje. V Sloveniji je ponudba teh produktov zadostna,
5. *zaščita potrošnje*: produkt, namenjen vzdrževanju standarda osebe v primeru, da pride do gibanja v prihodkih v času oz. do izgube zaposlitve. Iz zavarovanja se plačajo vsi osnovni stroški posameznika oz. družine (npr. hipotekarni obrok, položnice za vodo, elektriko itd.). Produkta se v Sloveniji ne trži,
6. *skrb za starost*: produkti, za katere so komitenti bank najbolj dovezetni in so namenjeni plačevanju stroškov oskrbe in pomoči po upokojitvi ali tik pred njo (npr. nega in hrana na domu). Zavarujejo se lahko tudi stroški opremljanja stanovanja zaradi novih potreb (npr. dvigalo v zgornje nadstropje). V Sloveniji takih posebnih produktov ni.

Iz vseh navedenih podatkov lahko potegnemo sklepno misel, da slovenski trg trži zgolj tradicionalne zavarovalne produkte. Razvoja novih zavarovalnih produktov in prilagajanja povpraševanju po novih oblikah zavarovanj ni opaziti. Tudi prek bank se večinoma ponujajo ustaljena in preizkušena zavarovanja. Ponudba na slovenskem trgu ne zadošča potrebam sodobnega potrošnika in obenem ne upošteva značilnosti sodobne družbe in vse večje mobilnosti delovne sile. Iz navedene analize je jasno razvidno, da je prva skrb bančno zavarovalnega potrošnika zaposlitev oz. posledice izgube zaposlitve. Obenem analiza kaže, da predstavljajo najvišji delež, ki jih to skrbi, družine z otroki in samozaposleni. To pa so večinoma prebivalci, stari od 25 do 40 let in so kot taki primarna tržna niša tako za banke kot zavarovalnice.

4 ZNAČILNOSTI POVEZOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC

Potrebe oz. zahteve po široki ponudbi finančnih storitev so v zadnjih letih botrovale nekaterim ključnim spremembam na področju bančništva in zavarovalništva. Demografske spremembe v zahodni populaciji so ustvarile različno in široko paleto potreb po novih bančnih storitvah. Zaradi spremenjenih ekonomskih pogojev so se spremenili trendi v vzorcih varčevanja, naraščajoča osveščenost potrošnikov pa je prisilila banke, da so začele ponujati bolj konkurenčne in sofisticirane produkte od tistih, ki so jih ponujale v preteklosti. Usihajoči dobički bank iz naslova obrestne marže so prisilili banke, da so se bolj naslonile na dohodke iz 'neobrestnega' vira. Pomemben dejavnik, ki je posredno in neposredno vplival na razvoj bančnega zavarovalništva in na ponudbo finančnih storitev, pa je sigurno tudi globalizacija in tehnološki razvoj.

Seveda ima povezovanje bank in zavarovalnic mnoge prednosti, tako za banko in zavarovalnico kot tudi za stranko. Tako npr. je bolj razvita poslovna mreža, ki zajema infrastrukturo in različne distribucijske kanale – nižji stroški poslovanja, zavarovalnice povečajo svojo bazo strank, prodajajo lahko produkte, ki jih sicer zaradi velikih stroškov distribucije ne bi mogle, poveča se tržni delež in ugled zavarovalnice itd. V bankah s prodajo zavarovalnih produktov povečujejo dobiček s provizijami. Nižajo se fiksni stroški in poveča se produktivnost zaposlenih. Banke na ta način učinkoviteje izrabljajo infrastrukturo in nižajo visoke infrastrukturne stroške.

Pri povezovanju bank in zavarovalnic lahko izpostavimo tudi kar nekaj ovir (pasti, slabosti), od katerih je odvisna uspešnost povezave. Na grobo lahko ovire pri povezovanju strnemo v tri skupine: odpor strank do t.i. one-stop shopping, izbira prave organizacijske strukture ter 'konflikt' kultur. Pojavljajo se razlike v razmišljanju in pristopu k vodenju posla med managerji v banki in v zavarovalnici. Te razlike pa lahko pripeljejo do težav v komunikaciji in implementaciji bančno zavarovalniških operacij.

4.1 Dejavniki, ki so vplivali na razvoj bančnega zavarovalništva

4.1.1 Demografske spremembe

Največja demografska sprememba zadnjih let v zahodnih populacijah je staranje prebivalstva, glavni razlog pa gre iskati v padcu števila rojstev. Prav tako za ta pojav najdemo razlog v daljšanju življenjske dobe v razvitih ekonomijah, kar gre predvsem pripisati izboljšanju zdravstvene oskrbe in boljšim življenjskim pogojem. Rezultat staranja pa je število upokojenih ljudi, ki jih mora vzdrževati še aktivno delovno prebivalstvo. Tako nekatere raziskave kažejo, da naj bi bilo leta 2030 v nekaterih evropskih državah že kar 37 odstotkov upokojenega prebivalstva. Prav tako je npr. bilo leta 1950 8,7 odstotka prebivalstva starega nad 65 let, v letu 1985 pa je bilo takega prebivalstva 12,4 odstotka. Naravna posledica te demografske spremembe je

naraščajoče breme, ki bremeni sheme upokojevanja v državah, ki zagotavljajo državno pokojnino, saj sredstva v pokojninski blagajni ne zadostujejo več za zagotavljanje izplačila pokojnin brez dodatnih virov dohodka. Dodatne vire pa država lahko priskrbi z višanjem davčnih stopenj. Po nekaterih raziskavah bi se tako morala davčna stopnja v Nemčiji leta 2030 zvišati na 42 odstotkov, če bi pokojninski sistem ostal v nespremenjenem stanju. Zato so vlade začele z vrstami ukrepov, ki so spodbudile razvoj dodatnega pokojninskega zavarovanja in tako spodbudile posameznike, da sami poskrbijo oz. investirajo v svojo prihodnost. V Veliki Britaniji pa so bila leta 1988 na primer uvedena nova pravila, ki so spodbudno delovala za tiste posameznike, ki so želeli izstopiti iz nacionalne pokojninske sheme (SERPS – State Earnings Related Pension Scheme), ki je temeljila na državnih dohodkih ter jo nadomestili s poklicno shemo. Poleg te spremembe je bilo leta 1987 posameznikom dovoljeno, da so ustanovili sklad za samostojne dodatne prostovoljne prispevke izven pokojninskih shem svojih podjetij.

Pojav staranja prebivalstva je prav tako pomenil močno trženjsko orodje in porast življenjskih zavarovanj za zavarovalnice, ki so ponujale življenjska zavarovanja. V povprečju daljša življenjska doba žensk od moških je povzročila, da se je v gospodinjstvih, kjer je bil moški glavni vir zaslužka, pojavila potreba po večji bodoči finančni varnosti. Tako je večina oglasov življenjskega zavarovanja propagirala, da naj si posamezna gospodinjstva zagotovijo finančno varnost za svojo družino. In kot so pokazale raziskave, so zavarovalni prihranki predstavljali nekakšno finančno provizijo in predvsem večjo finančno varnost za vse člane gospodinjstva v letih po upokojitvi (Geneatay Molyneux 1998, 14-15).

4.1.2 Trendi v vzorcih varčevanja

Že omenjene demografske spremembe, večja blaginja in višji standard življenja so pripeljali do sprememb v vzorcih varčevanja. Začele so naraščati potrebe po visoko donosnih finančnih prihrankih. Posledično temu so investicije na kapitalnem trgu postale mnogo bolj zanimive, kar je privedlo do bolj razvitih instrumentov, ki so veliko bolj privlačni kot pa nizko donosni bančni depoziti. Prav tako je nižja inflacija pomenila, da so dolgoročne naložbe postale bolj varne in so prispevale k razmahu dolgoročnih pogodbenih prihrankov, kot je na primer zavarovanje, napram kratkoročnim bančnim depozitom. Tako so se prihranki začeli umikati iz bančnih depozitov v zavarovalne produkte, še posebej v življenjska in pokojninska zavarovanja, ki so pogosto nosila tudi ugodno davčno obravnavanje sklenitelja zavarovalne police. Tako tabela 4.1 prikazuje, kako je v odstotkih rasla premija življenjskega zavarovanja in

matematične rezervacije⁵ v izbranih državah. Navedeni podatki so prirejeni tudi povprečni letni inflacijski stopnji (Genetay in Molyneux 1998, 16-18).

Tabela 4.1 Rast premije življenjskega zavarovanja in matematičnih rezervacij posameznih držav v letih od 1980 do 1990

Država	Rast premije v %	Rast matematičnih rezervacij v %
ZDA	7,4	6,8
Japonska	10,4	15,5
Velika Britanija	10,1	9,2
Francija	14,8	17,3
Nemčija	4,6	7,7
Italija	14,4	11,1

Vir: Genetay in Molyneux 1998, 17

4.1.3 Naraščajoča osveščenost potrošnikov

Vzporedno s trendi v vzorcih varčevanja so na področju upravljanja z denarjem vse aktivnejši postali tudi potrošniki sami. V raziskavah v Veliki Britaniji je bilo ugotovljeno, da informiranost o upravljanju s financami v gospodinjstvih stalno narašča. Tako se je vedno bolj večal delež finančno aktivnih gospodinjstev, na drugi strani pa je padal delež neaktivnih. Middleton te spremembe pripisuje trem glavnim dejavnikom (Middleton 1987 v Genetay in Molyneux 1998, 19):

- Spremenjen odnos do denarja z namenom, da bi ušli inflaciji, ki je bila prisotna v 70-tih in 80-tih letih.
- Vplivi industrijskega oglaševanja in prizadevanja medijev za finančno izobraženost potrošnikov.
- Vzpodbujanje in pospeševanje vlade na področju osebnih investicij, tako na trgih kapitala kot pokojninskih trgih.

Inflacijski pritiski so vzpodbudili potrošnike, da so se vse bolj zavedali obstoja alternativnih instrumentov prihrankov, posledično temu pa so potrošniki odkrili, da se v obdobju, ko ni inflacije, lahko odločijo za dolgoročne finančne naložbe. Na nek način so visoki izdatki za oglaševanje nebančnih finančnih ponudnikov storitev, še posebno v 80-tih letih, začeli prinašati idejo o tem, da bi lahko alternativni instrumenti bili tisti, kamor bi se vlagal denar privatnih gospodinjstev. In prav za srednji družbeni razred (25–44 let), je tako obnašanje, usmerjeno v naraščajoče povpraševanje po teh produktih, najverjetnejše. To so pokazale tudi raziskave, saj naj bi bil ta sloj najbolj dojemljiv za

⁵ Matematične rezervacije se oblikujejo v višini sedanje vrednosti ocenjenih bodočih obveznosti zavarovalnice na podlagi sklenjenih zavarovanj zmanjšano za sedanjo ocenjeno vrednost bodočih premij, ki bodo vplačane na podlagi teh zavarovanj (ZZavar).

investicijske možnosti. To je sloj, ki si ustvarja družine in premoženje in je najbolj izpostavljen tudi v vladnih spodbudah za povečanje dolgoročnih prihrankov.

Poudariti pa velja še en vidik naraščajoče osveščenosti potrošnikov. To je pojav uradnih teles, ki branijo pravice finančnih potrošnikov, kot je na primer zveza potrošnikov, nacionalni potrošniški svet, varuh človekovih pravic (ombudsmen) itd. (Genetay in Molyneux 1998, 19-20).

4.1.4 Globalizacija in tehnološki razvoj

Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oz. globalno internacionalizacijo, s katero se izgublajo ali zamegljujejo meje med državnimi ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora storitve, se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja. Globalizacija je danes neizogibno izhodišče, ki ga morajo podjetja pri svojem poslovanju upoštevati, ne glede na to, kakšna je stopnja ali vrsta njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali celo negospodarsko področje gre ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre (Dubrovski 204, 28). In prav globalizacija je tudi pomembno vplivala na razvoj bank in zavarovalnic. V preteklosti je bila za bančno in zavarovalno dejavnost značilna stroga ločnica. Vzrok zanje so bile neenake pristojnosti in stroga zakonodaja, ki je urejala obe dejavnosti, različna poslovna kultura, različen odnos do tveganj in različne časovne, strateške in operativne usmeritve. Danes pa so svetovne, politične ekonomske in pravne spremembe pripeljale do intenzivnih dogovorov in sodelovanj med banko in zavarovalnico ter v končnem do razvoja bančnega zavarovalništva, ki je dejansko spremenil pravila igre na tržišču življenjskih zavarovanj (Šker 2003, 84).

Na drugi strani je s tehnološkim razvojem prišlo do novih tehnologij trženja, ki so spremenile predvsem dostopnost do potencialnih strank oz. zavarovancev, pri čemer izrazito izstopa internet kot sredstvo komunikacije, ki je v zadnjem desetletju doživel bliskovit vzpon. Prednost interneta je, da lahko zavarovalno ali bančno storitev potencialna stranka dobi, kjerkoli se nahaja. Stiki z zavarovalnico ali banko niso lokacijsko pogojeni in ne zahtevajo daljšega iskanja podatkov (Šker 2003, 83).

S tehnološkim razvojem se je izrazito izboljšala tudi informacijska tehnologija, ki je pripomogla predvsem k hitrosti in s tem tudi k številu opravljenih operacij. Prav tako se njen vpliv veže na zmanjševanje »informacijske asimetrije«, kajti možnost posredovanja različnih podatkov daje boljši vpogled v strukturo finančnih posrednikov, s tem pa hkrati tudi možnost za boljše ocenjevanje tveganj in bolj transparentno nastopanje na trgu (Arhar 2003, 29).

4.2 Razlogi in prednosti povezovanja bank in zavarovalnic

Ko sem razmišljal o naslovu tega podpoglavja, sem sprva hotel posebej opredeliti razloge in motive, ki pripeljejo do povezovanja bank in zavarovalnic ter nato še

prednosti povezovanja. Vendar sem pri prebiranju literature ugotovil, da so razlogi in motivi, ki privedejo do povezave, hkrati tudi prednosti, ki jih navedena povezava prinaša, saj se drugače banka in zavarovalnica za medsebojno povezavo verjetno sploh ne bi odločili.

Motivi, ki privedejo do uveljavitev bančnega zavarovalništva, so lahko sledeči (Gliha U. 2004 v Štiblar in Šramel 2006, 56-57):

- Zavarovalnica in banka s pomočjo bančnega zavarovalništva pridobita možnost oblikovati celostno ponudbo finančnih storitev. To je tržni vzorec univerzalnega finančnega posredništva, od katerega imajo koristi tako stranke kot finančni posredniki. Stranka dobi v primerjavi s tradicionalnimi produkti celotnejšo finančno storitev in celovitejšo rešitev za svoje specifične potrebe. Nadalje je pomembno, da dobi omenjeno na enem mestu v neposrednem stiku z zavarovalniškim agentom, bančnim uslužbencem, pri čemer je ta usposobljen za celostno finančno svetovanje.
- Bančno zavarovalništvo omogoča bankam in zavarovalnicam, da združijo svoje znanje in povečajo svoje zmožnosti.
- Zavarovalnicam in bankam nudi priložnost za učenje in izboljševanje operativnosti. Spoznavajo lahko različne pristope upravljanja, cilje, ukrepe in pritiske, ki jih občutijo. Dobrodejnost medsebojnega spoznavanja se pokaže, ko ta učni proces privede do izboljšav pri upravljanju tako zavarovalnice kot tudi banke.

Zavarovalnice z vstopom v bančno zavarovalništvo povečajo svojo bazo strank. Tako pridejo do prej nedostopnih strank in do novega vira poslovanja. Razlog za nedostopnost je lahko geografski. Zavarovalnica morda ni pokrivala posameznega območja, a je tam intenzivno navzoča banka. Razlogi so lahko tudi demografski. Banka ima stranke iz različnih starostnih skupin, zavarovalnica pa se je mogoče bolj osredotočala na posameznike z visokimi prihodki. Z analizo informacij o finančnem in socialnem položaju stranke lahko predvidijo njene potrebe in tako oblikujejo ter tržijo najprimernejše storitve in produkte, ki bodo zadovoljili specifične potrebe stranke (Munich Re group 2001, 8).

Bančno zavarovalništvo omogoča zavarovalnicam, da lahko prek bančnih distribucijskih kanalov prodajajo storitve in produkte, ki jih sicer zaradi previsokih distribucijskih stroškov ne bi mogle. Razvita poslovna mreža, ki zajema infrastrukturo in različne distribucijske kanale, med drugim tudi zavarovalniške in bančne poslovalnice, je veliko bolj izkoriščena. To pomeni, da so zmanjšani operativni stroški, poleg tega se razporedijo na več storitev in produktov. Tako se jim obenem nižajo tudi stroški njihovih tradicionalnih produktov. Nenazadnje je pomemben razlog za vključitev

zavarovalnic v bančno zavarovalništvo tudi povečanje tržnega deleža. To je posledica ponavadi večjega ugleda bank, zato je večje tudi zaupanje strank (Štiblar in Šramel 2006, 57).

Potrebe glede finančnih investicij potrošnikov se spreminjajo. Za srednje in dolgoročne naložbe se je pojavil trend varčevanja preko zavarovalniških produktov in vlaganja sredstev v vzajemne sklade, ki ponavadi dosegajo večjo donosnost kot bančni depoziti. Te spremenjene potrebe pa so vodile k zmanjšanju deleža depozitov v bankah, ki so bili še ne dolgo tega jedro zaslužka bank, ki je upravljala z denarjem depozitorjev (Munich Re group 2001, 6).

Banke se soočajo z veliko mobilnostjo svojih strank, ki imajo odprte račune na več bankah. Zaradi tega se pojavlja potreba po povečanju lojalnosti strank samo do ene banke. Zaradi tega prihaja do partnerstev z zavarovalnico in s tem se omogoči ponudba širokega nabora bančnih in zavarovalnih produktov iz enega vira. Po opravljenih raziskavah je bilo ugotovljeno, da večje kot je število produktov, ki jih stranka lahko kupi na enem mestu, manjša je možnost, da bi ta ista stranka odšla h konkurenci. Tabela 4.2 tako prikazuje, kakšne so možnosti (npr. ena proti x), da stranka odide h konkurenci (Munich Re group 2001, 7).

Tabela 4.2 Možnost odhoda stranke h konkurenci glede na vrsto ponudbe

Storitev	Možnosti
Samo tekoči račun	Ena proti ena
Samo depozit	Dva proti ena
Tekoči račun in depozit	Deset proti ena
Tekoči račun in posojilo	Osemnajst proti ena
Tekoči račun, depozit in druge finančne storitve	Sto proti ena

Vir: Munich Re group 2001, 7

Banke raje, kot da bi se odločile zapirati poslovalnice, iščejo rešitve, kako izrabiti sicer precej drago infrastrukturo. Tako bi banke porazdelile visoke infrastrukturne stroške na več storitev in produktov ter povečale učinkovitost bančnih uslužbencev v bančnih poslovalnicah (Štiblar in Šramel 2006, 57).

Aver in Pustatičnik (2004, 289) na primer vidita prednost povezovanja bank in zavarovalnic v tem, da imajo zavarovalnice zavarovalne zastopnike in zavarovalne svetovalce, tj. dejavno in odzivno prodajno moč, ki bi lahko postali ob dodatnem izobraževanju premoženjski svetovalci in bi ponudili celotnemu finančnemu trgu celovit finančni servis. Prav tako imajo zavarovalnice veliko finančno moč, ki se izraža v garancijskih skladih zavarovalnic.

Pri posredovanju oz. prodaji zavarovalnega produkta v banki, banka dobi tudi provizijo. S tem si banke zagotovijo neposreden dobiček ob izdaji zavarovalne pogodbe

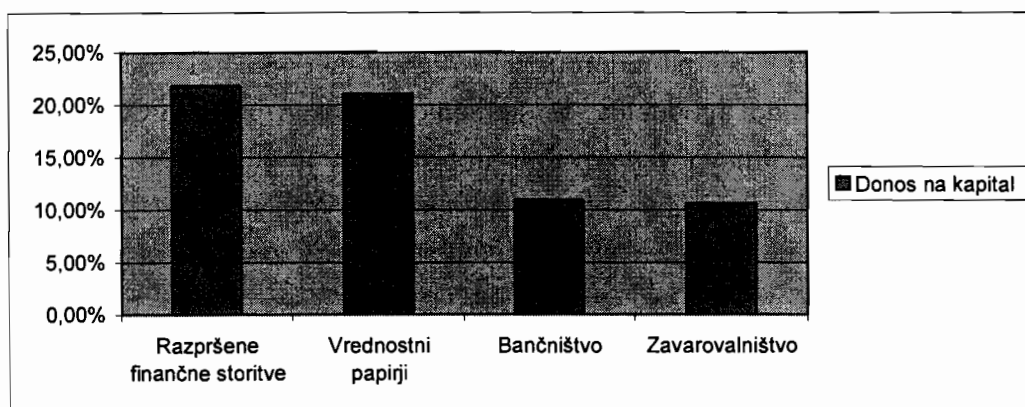
in pa hkrati še dokaj trajen mesečni denarni tok, kar porabijo za lažje pokritje obveznosti in s tem za oblikovanje boljšega portfelja na naložbeni strani bančne bilance (Vozel 2000, 4).

Končina pravi (1994, 46), da so prednosti, ki jih lahko dosega banka, če se poslovno poveže z zavarovalnico, posredne in neposredne, predvsem pa so dolgoročne. Banka pridobi kakovostna dolgoročna sredstva življenjskih zavarovanj. V genezo teh zavarovanj je vtkan motiv varčevanja. Ta vrsta zavarovanj že po naravi potrebuje tudi bančno poslovno usmeritev, tj. varčevanje in naložbe. Police za življenjsko zavarovanje postanejo v državi z razvitim trgom kapitala pogosto uporabljen vrednostni papir, ki lahko rabi za garancijo pri pridobivanju bančnih kreditov. Nadalje pravi, da lahko banka in zavarovalnica skupaj oblikujeta tržno strategijo za posamezne tržne segmente, kot so na primer industrija, obrt, kmetijstvo itn. Skupaj lahko uporabita trženjska orodja, ki so značilna za finančna storitvena podjetja, torej tako za banke kot zavarovalnice.

S povezovanjem bank in zavarovalnic je bolj izkoriščena ekonomija obsega. Zavarovalnice imajo namreč postavljene ustrezne službe za administracijo storitev, ki lahko brez večjih investicij servisirajo tudi bistveno večje obsege poslovanja. Z vključitvijo bančno zavarovalnih storitev se znižajo fiksni stroški poslovanja zavarovalnice, kar lahko le ta izkoristi za vzvod za ugodnejšo cenovno politiko pri novih storitvah in s tem večjo konkurenčnost v primerjavi z drugimi zavarovalnicami (Vičič 2005, 60).

Iz raziskave, ki jo je naredila Swiss Re, iz leta 2001 (Kramar 2004, 96) pa je ena od prednosti povezovanja bank in zavarovalnic tudi donos na kapital pri finančnih institucijah, ki ponujajo široko izbiro finančnih storitev. Le-ta je praviloma višji kot pri tistih, ki ponujajo le bančne ali le zavarovalniške storitve. Bolj nazorno ta donos kaže slika 4.1.

Slika 4.1 Donos na kapital pri finančnih institucijah (delitev glede na prevladujočo vrsto ponudbe)



Vir: Kramar 2004, 97

4.3 Ovire za uspeh bančnega zavarovalništva

Genetay in Molyneux (1998, 38-41) sta opredelila tri ključne dejavnike, ki lahko ovirajo uspeh bančnega zavarovalništva. Ti dejavniki so sledeči: *odpor potrošnikov, izbira organizacijske strukture in kulturna nasprotja*⁶.

Nekateri opazovalci so kritizirali trend bančnega zavarovalništva na osnovi tega, da naj potrošniki ne bi odobrvali koncepta »one stop shopping«. Tržne ekonomije so močno odvisne od potrošniških preferenc. Tako nekateri potrošniki ne želijo »nositi vseh jajc v eni košari« in raje razpršijo svoje finančne naložbe v različne finančne institucije. Drug element, zakaj stranke ne bi kupovale zavarovanja od bankirja, leži v tem, da se ne strinjajo s tem, da bi zavarovalni agent vedel za njihovo stanje na bančnem računu, na drugi strani pa bankirju ne zaupajo, da bo podal najboljši nasvet za sklenitev zavarovalne police.

Za vstop v bančno zavarovalništvo obstajajo različne poti, najbolj pogosto pa so uporabljene štiri poti, in sicer dogovori o distribuciji, združitve in prevzemi, skupna vlaganja ali pa ustanovitev skupne zavarovalnice. Hoschka (Hoschka 1994 v Genetay in Molyneux 1998, 38) najbolj kritizira distribucijske dogovore in skupna vlaganja, ker naj bi obe poti povzročale razmik interesov med zavarovalnicami in bankami, taki sporazumi pa naj bi bili tudi dokaj nestabilni. Nadalje kritizira tudi združitve in prevzeme, ker povečujejo upravljalne probleme glede integracije dveh, prej ločenih družb. Zato navaja, da uspeh bančnega zavarovalništva ni odvisen od izbire vstopa vanj, pač pa predvsem od uveljavitve strategije bančnega zavarovalništva znotraj obstoječe organizacijske strukture.

Obstajata dva glavna vidika kulturnih nasprotij. Prvi je povezan s samo organizacijsko kulturo, drugi pa je povezan z različno kulturo v smislu distribucije zavarovalnih produktov in postavlja tudi vprašanje nagrajevalnih (plačnih) shem, katerim bom nekaj besed namenil v naslednjem podpoglavju.

Glavni problem pri združitvah je povezan zlasti z različnim kulturnim ozadjem vodstvenih vrhov obeh partnerjev, katerih cilji se razhajajo, obe strani pa skušata obdržati vodilni položaj. Drug problem pa izhaja iz natančne opredelitve delovnega področja obeh strani. Kulturna nasprotja lahko igrajo tudi odločilno vlogo na področju distribucije zavarovalnih produktov, saj se lahko istočasno pojavita dva že obstoječa distribucijska kanala. Prodaja zavarovalniških produktov je v bančnem zavarovalništvu pogosto odvisna od sodelovanja bančnega osebja in specializiranih zavarovalniških agentov. V teh primerih gre za kritičen vidik bančnega zavarovalništva, saj bančni

⁶ Kultura organizacije je skupnost vseh pojavnih oblik obnašanja sodelavcev. Te pojavne oblike odražajo tiste izmed vseh vrednot sodelavcev, ki jih le ti večinoma usvojijo (Biloslavo in Tavčar 2004, 13).

uslužbenci za svoje delo prejemajo plače, zavarovalni agenti dobivajo provizije od sklenjenih poslov. Tak dvojni sistem nagrajevanja lahko povzroči resne konflikte med obema stranema.

Vičič (2005, 66) pravi, da je potrebno razlike med banko in zavarovalnico prepoznati in se jih stalno zavedati, saj nezavedanje tega negativno vpliva na skupinsko delo, ki je ključno za uspešno poslovanje. Zaposleni v bankah in zavarovalnicah namreč razmišljajo precej različno in temu ustrezni so različni pristopi pri spoprijemanju z poslovnimi izzivi. Tradicionalna banka se običajno odziva na povpraševanje in goji kulturo t.i. reakcije na strankino zahtevo, medtem ko je tradicionalna zavarovalnica bolj prodajno agresivnejša in pri stranki skuša ustvariti potrebo po njeni storitvi. Te razlike povzročijo težave pri oblikovanju skupnega nastopa prek bančnega zavarovalništva, najpogosteje pa najdemo razloge v različnih prodajnih filozofijah in strahu pred odlivom bančnih depozitov v druge storitve in posledično krčenju obsega tipičnih bančnih poslov, kar bi pomenilo nevarnost odpuščanja delavcev. Nekaterе banke (oz. bančno zavarovalniške povezave) so skušale te težave odpraviti tako, da so ukinile zavarovalniško prodajno osebje in prodajale storitve izključno prek bančnih poslovalnic. Vendar so se tu potem pojavile težave, saj se je bančna prodaja omejila zgolj na bančne stranke in še to samo na tiste, ki so prišle v banko v času njenega poslovanja, storitve, vezane na zavarovalno polico, pa so postale omejene na delovni čas banke. Pri zavarovalnih storitvah so stranke namreč navajene, da jim je storitev na voljo tudi izven delovnega časa.

Določeni produkti premoženjskega zavarovanja imajo lahko veliko sorodnih lastnosti z bančnimi produkti ali pa so s temi lahko povezani. Zavarovanje stanovanj bi lahko povezali s prodajo stanovanjskih kreditov, avtomobilsko zavarovanje s prodajo posojil za nakup avtomobila. Pri tem pa se je potrebno zavedati tveganj, ki se jim pri tem izpostavi banka. Urejanje škodnih zahtevkov, še posebno morebitni sodni spori v tej povezavi, lahko vplivajo na splošno percepcijo, ki jo ima stranka do banke. Usposabljanje bančnih delavcev je pri teh produktih bistveno bolj zahtevno. Po drugi strani pa so trgi premoženjskih zavarovanj praviloma bolj razviti in stabilni, tako da je doseganje pomembnejšega tržnega deleža lahko povezano s tveganjem »neprimernih strank« (Kramar in Vičič 2004, 14).

Z množičnim zajetjem posameznih vrst nevarnosti bi zavarovalnica počasi izravnala zavarovalni portfelj tako, da bi postopoma vsaka zavarovalna vrsta ali skupina zavarovanj zagotavljala pozitivni zavarovalno tehnični izid. Nevarnost za zavarovalnico pri povezovanju z banko pri tem je, da bi banka hotela favorizirati določena zavarovanja z namenom, da po naravi bančno tveganje prenese na zavarovalnico. Nevarnost za zavarovalnico bi bila pri tem toliko večja, če bi taka zavarovanja dolgoročno porušila kakovost zavarovalnega portfelja in če ne bi bila aktuarsko preizkušena, pri čemer bi

bila že po svoji naravi tvegana, s stališča pričakovanega škodnega poteka pa nepredvidljiva (Končina 1994, 45).

Pri naštevanju ovir za uspeh bančnega zavarovalništva je še nekaj avtorjev, ki podajajo podobna mnenja, kot so bila opisana, kot možne ovire pa naštevajo še na primer zapleteno sklepanje nekaterih vrst zavarovanja, pri katerem je potrebno veliko dodatnih dokazil, potrebna velika reorganizacijska prizadevanja, ki so mogoča samo ob tesnejši kapitalski povezavi med banko in zavarovalnico, nemotiviran srednji bančni management in pa visoki stroški pridobivanja dovoljenj, preureditve prostorov, prilagajanja informacijskega sistema in izobraževanje oz. trening zaposlenih, o katerem bo nekaj besed napisanih v podpoglavju 4.5.

4.4 Sistemi nagrajevanja zaposlenih

Sistemi nagrajevanja so lahko ključni faktorji pri uspehu bančnega zavarovalništva, saj lahko spodbudno vplivajo na distribucijske kanale (prodajalce bančno zavarovalnih storitev), da s svojim obnašanjem prispevajo k ciljem, ki so za organizacijo pomembni. Cilji ki jih želijo doseči s postavitvijo teh sistemov pa morajo biti v skladu s skupnimi cilji organizacije. Zasnovani morajo biti torej tako, da zadovoljujejo tako potrebe organizacije kot zaposlenih, saj si le-ti želijo dober zaslužek za dobro delo ter kakovost življenja (Munich Re group 2001, 21).

V bankah in zavarovalnicah so zaposleni plačani na različne načine. V bankah je plačilo večinoma fiksno, le manjši del plače je vezan na uspešnost pri delu. V zavarovalnicah so agentje, ki prodajajo zavarovanja, plačani glede na prodano količino oz. vrednost sklenjenih zavarovanj. Zaradi te različnosti se lahko pojavijo velike težave pri integraciji bančno zavarovalniških poslov. Banka namreč v primeru prodaje zavarovalniške storitve prejme neobrestni prihodek, ki neposredno povečuje poslovni rezultat banke. Zato je zelo pomembno bančne delavce v tem primeru tudi motivirati za čim večjo prodajo.

Možen nabor prednosti in spodbud, ki jih prinaša nagrajevalna (motivacijska) shema, je skoraj neomejen. Še preden pa organizacija postavi tak sistem, mora upoštevati naslednje (Munich Re group 2001, 21-22):

- Sistem nagrajevanja je mogoče najbolj pomemben element v prodajni organizaciji, ki lahko neposredno vpliva na velikost prodaje, stroške, profitabilnost, produktivnost in na skrb za potrošnika.
- Z namenom vzdrževati konkurenčno pozicijo mora organizacija vedeti, ali ima na razpolago prave ljudi v pravih službah in s pravimi sposobnostmi.
- Organizacija mora imeti jasno vizijo, kakšna želi biti v prihodnosti, in ne samo, kakšna želi biti sedaj.

- Pred implementacijo sistema mora organizacija le tega predstaviti vsakemu posameznemu vpletenemu udeležencu.

Pri prodaji zavarovalnih produktov v bankah pa banka lahko postavi sistem nagrajevanja, ki je odvisen tudi od same zapletenosti prodajanega zavarovalnega produkta. Tako ponavadi zaposleni bančni uslužbenec ne prejme dodatne provizije v primeru, ko prodaja enostavne zavarovalne produkte, ki se nekako prodajajo sami od sebe (npr. najetje kredita in s pogodbo obvezujoča sklenitev stanovanjske police) ali pa ti produkti ne zahtevajo veliko strokovnega znanja in spretnosti prodajanja. V teh primerih banka ponavadi »izplača« nagrado v nedenarni obliki, kot so npr. darila (Munich Re group 201, 24).

Nagrajevanje zaposlenih za prodajo zavarovalnih produktov pa ima lahko tudi negativne posledice (Gogič 2005, 80). Določeni bančni delavci lahko v želji po čim večjem dodatnem zaslužku iz prodaje zavarovanj zanemarijo prodajo osnovnih tj. bančnih storitev. Zelo pomembno je, da si delavci svoj delovni čas ustrezno razporedijo, tako da v prvi vrsti dosežejo zastavljene plane prodaje bančnih storitev. V izogib opisanim negativnim posledicam bi morala banka razmisliti tudi o sistemu nagrajevanja prodaje bančnih storitev. Vendar bi v tem primeru iz začetne fiksne plače prišli do tega, da bi bil večji del plače delavca odvisen od njegove prodajne uspešnosti.

4.5 Izobraževanje zaposlenih

Posredovanje pri prodaji zavarovalniških storitev lahko v banki opravljajo samo osebe, ki so opravile preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje poslov zavarovalnega posredovanja. V primeru uspešno opravljenega preizkusa pa v skladu z Zakonom o zavarovalništvu Agencija za zavarovalni nadzor izda dovoljenje za opravljanje poslov zavarovalnega posredovanja oz. zastopanja.

Bančne uslužbenke je potrebno izobraziti o različnih aspektih bančno zavarovalnih produktov oz. poslov, saj je primerno in redno izobraževanje lahko ključ do uspeha pri prodaji zavarovalnih produktov v bankah. Tako naj bi bili bančni uslužbenci poučeni o vseh značilnostih (lastnostih) zavarovalnih produktov, ki jih prodajajo, nadalje naj bi znali prepoznati in pristopiti k potencialni stranki, prepoznali naj bi osnovne zavarovalne potrebe stranke, dobro naj bi bili poučeni o postopkih posredovanja zavarovanj, nenazadnje pa naj bi sprejeli zavarovalniško kulturo in naj bi zavarovalnice ne občutili kot konkurence. Še posebej pomembno pri slednjem je motiviranje bančnih delavcev za prodajo zavarovalnih produktov, s katerim se skuša zatreti zavračanje zavarovalniških storitev s strani bančnega uslužbenca, saj s temi storitvami ni poistoveten. Pomembno je tudi, da se izobraževanj občasno udeležijo tudi nadrejeni uslužbenec, ki prodajajo zavarovanja, kajti le na ta način se lahko tudi vodje

poistovetijo s temi storitvami in organizirajo delo v bančni poslovalnici tako, da se zasledujejo in dosegajo cilji trženja bančno zavarovalniških storitev. Poleg tega vodje s svojo prisotnostjo ugotovijo, kakšni so dosežki izobraževanja in lahko prepoznajo, kje so potrebna še dodatna izobraževanja. In če potegnemo skupno črto, je cilj izobraževanja zaposlenih in njihovih vodij v tem, da z izobraževanjem uslužbenca pripravijo za samostojno svetovanje stranki pri sklenitvi ene od oblik zavarovanja. Na rednih periodičnih izobraževanjih se pregledajo tudi prodajni rezultati in obdelajo strokovne teme s področja zavarovalništva.

5 OBLIKE POVEZOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC

Kako bomo pristopili k razvoju bančnega zavarovalništva, je odvisno predvsem od obeh vpletenih strani. Pri povezovanju morajo seveda banke in zavarovalnice pripraviti strateški načrt in hkrati upoštevati tudi strateške cilje, ki jih ima organizacija, in se na tej podlagi odločiti za obliko vstopa na bančno zavarovalni trg. Oblika povezovanja pa seveda ni odvisna samo od strateške usmeritve, pač pa so tu še številni notranji in zunanji ekonomsko politični, kulturni in zakonodajni dejavniki oz. splošno okolje, v katerem deluje ponudnik finančnih storitev. Prav tako je pomembno dobro sodelovanje in zavzetost obeh top managementov pri vodenju in upravljanju operativnih in marketinških odločitev in ciljev pri integraciji in izvedbi bančno zavarovalnih poslov.

Oblike povezovanja bank in zavarovalnic bi na grobo lahko razdelili na dogovore o distribuciji in kapitalske povezave. Končni rezultat katerekoli oblike povezovanja pa je distribucija zavarovalnih produktov preko bančne mreže.

5.1 Dogovori o distribuciji

Med bankami obstaja širok spekter raznih dogovorov o distribuciji, ki jih lahko spremlja manjšinski delež ene institucije v drugi ali obratno. Prednost pri tej obliki je, da se ostro loči funkcija upravljanja in funkcija trženja, kar bankam omogoča, da se lahko osredotočijo le na distribucijo zavarovalnih produktov, brez kakršnihkoli finančnih obveznosti do zavarovalnice. Načeloma ti dogovori ne vsebujejo investicijskih stroškov pa tudi prekinitvev takšnega dogovora ne povzročajo večjih težav nobeni strani.

V primeru distribucijske pogodbe, na podlagi katere banka usmerja vse potencialne in zainteresirane stranke na prijateljsko zavarovalnico, so stranke servisirane s strani prodajnega osebja zavarovalnic (praviloma najboljših agentov). Rezultat je lahko zelo dober, saj gre za izkoriščanje informacij o strankah, ki jih ima banka praviloma več, in prodajnih tehnik, ki jih pogosto bolj obvlada prodajno osebje zavarovalnic. Seveda pa mora biti v tem primeru sodelovanje banke in zavarovalnice zelo tesno, sicer je že vnaprej obsojeno na neuspeh. Pomemben dejavnik tega sodelovanja predstavljajo za banko razmeroma nizki stroški, ki se več ali manj nanašajo na osnovno izobraževanje bančnih uslužbencev (Vičič 2005, 65).

Banka lahko tudi podpiše distribucijsko pogodbo z zavarovalnico za prodajo njenih zavarovalnih storitev. Stroški za banko so tu še vedno razmeroma nizki, same storitve pa je možno prodajati tudi kot del ponudbe banke (Munich Re group 2001, 4).

5.2 Kapitalske povezave med banko in zavarovalnico

Splošno lahko rečemo, da pod pojmom kapitalske povezave razumemo kakršnokoli udeležbo bančnega kapitala in obratno. Sem sodijo preproste oblike povezav, kot so

naložbe bank in zavarovalnic (npr. depoziti in druge naložbe zavarovalnic v banke, nakup vrednostnih papirjev), kakor tudi bolj zapletene oblike, kot so finančni holdingi.

Kapitalske povezave med banko in zavarovalnico so lahko naslednje:

- *Pripojitve (angl. acquisitions)*: pri teh se eno ali več podjetij pripoji k drugemu, nanj prenese vse svoje premoženje (sredstva) in obveznosti ter odnose z okoljem in preneha obstajati kot samostojna pravna oseba, medtem ko pripajajoče podjetje ohrani svoj obstoj, vendar sedaj v večjem obsegu (Dubrovski 2004, 139),
- *Spojitev (angl. mergers)*: tu se dve ali več podjetij združi na takšen način, da nastane novo podjetje (nova pravna oseba), prejšnji podjetji pa prenehata obstajati. Spojitev je prenos premoženja družb, ki se spajajo, na novoustanovljeno (prevzemno) družbo. S prenosom premoženja prejšnje družbe prenehajo obstajati, novo ustanovljena družba pa v zameno za preneseno premoženje izda delnice in jih podeli delničarjem družb, ki prenehajo obstajati (Dubrovski 2004, 139),
- *Prevzemi (angl. takeovers)*: eno podjetje (prevzemna družba) pridobi v drugem podjetju (prevzeta družba) t.i. kontrolni delež lastništva, pri čemer obe družbi obstajata v nespremenjenem obsegu še naprej. Na osnovi izvedenega prevzema pa se bo verjetno spremenila poslovna politika, pričakovati je prestrukturiranje na več področjih itd., vse z namenom sedaj skupne konkurenčnosti. Tekavc in Pučnik (Tekavc in Pučnik 2002, 9-10 v Dubrovski 2004, 140) opozarjata na dvojno razumevanje pojma prevzem, in sicer pravno (ožje), ko gre za pridobitev določenega števila delnic, ki zagotavljajo glasovalne pravice, in ekonomsko (širše), ko sredstvo za pridobitev nadzora ni pomembno, pomemben pa je cilj oz. sam nadzor, ta pa se pokriva s pojmom koncentracije.
- *Finančni holding*: skupno lastništvo banke in zavarovalnice s strani holdinga. V tem primeru ima finančna ustanova v lasti večino deležev več samostojnih finančnih ustanov, opravlja pa predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh ustanov (Skipper B.l.). Za uspeh takega pristopa je ključnega pomena zaveza in podpora s strani vodstva holdinga konceptu bančnega zavarovalništva (Munich Re group 2001, 5).

5.3 Ustanovitev skupne zavarovalnice

Pri ustanovitvi skupne zavarovalnice se združijo znanje, izkušnje in tehnologija obeh sektorjev. Od dogovora obeh pa je odvisno, kakšen bo delež banke in kakšen bo delež zavarovalnice. Možno je tudi, da zavarovalnico ustanovi več bank ali več zavarovalnic, najpogosteje pa sodelujejo banke in zavarovalnice. Skupne zavarovalnice

odpirajo širok spekter trženja bančnega zavarovalništva, poleg tega pa so te vrste sodelovanja primerne za mednarodno povezovanje.

Skupna vlaganja bank in zavarovalnic so primerna, ko se izkoristijo komplementarna znanja, ko želi banka ali zavarovalnica hitro pridobiti ustrezna znanja ter tako zmanjšati zaostanek za konkurenco ali ko želi eden od partnerjev bolje izkoristiti lastne prodajne poti. Problem pri skupnih vlaganjih pa je lahko različnost kultur v finančnih ustanovah.

5.4 Ustanovitev zavarovalnice s strani banke

Ponavadi se za tovrstno strategijo odločijo močne banke, ki imajo razvejano mrežo poslovalnic, ustrezno podprt informacijski sistem in dobre tržne strategije, s tem pa dosežejo učinkovito kontrolo nad distribucijo ali sploh produkcijo storitev. Tovrstno ustanavljanje povzroči banki visoke vstopne, naložbene in tudi operativne stroške, saj je potrebno temeljito raziskati trg in postaviti ustrezen model. Po drugi strani banka pri ustanovitvi zavarovalnice povsem svobodno odloča, katere zavarovalniške proizvode bo vključila v svojo ponudbo in se ji tako ni potrebno prilagajati novi organizacijski kulturi. Poleg tega so tu še druge ugodnosti, ki jih prinaša ustanovljena lastna zavarovalnica s strani banke (OECD 1992, 63):

- Bančne delavce je lažje motivirati za prodajo lastnih storitev kot pa za prodajo tujih.
- Banka sama oblikuje proizvode, ki so najbolj blizu zahtevam potrošnikov.
- Banka sama upravlja s podatkovno bazo o strankah.
- Lažji je nadzor stroškov.
- Dobiček ostaja znotraj banke.

5.5 Ustanovitev banke s strani zavarovalnice

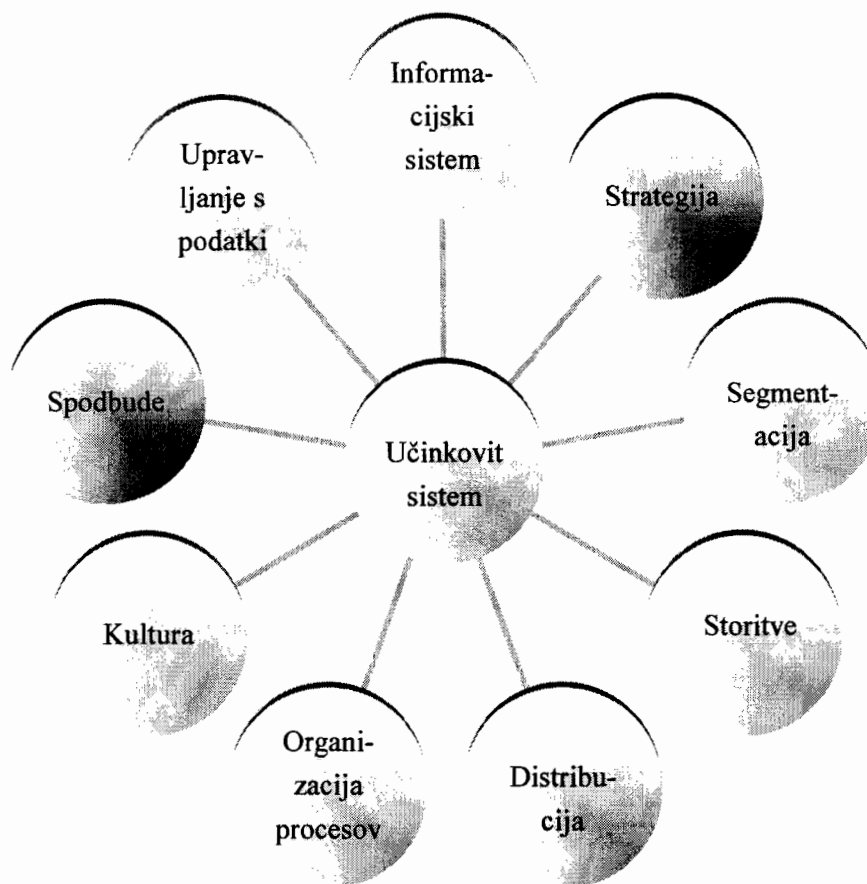
Predpogoj, ki ga mora zavarovalnica izpolnjevati, če želi ustanoviti banko, je finančna stabilnost in širok spekter odjemalcev. Zato se za tovrstno ustanovitev odločajo le uspešne zavarovalnice, z že razvejano prodajno mrežo. Kljub izpolnjenim predpogojem pa zahteva ustanovitev banke velike stroške in zahtevna pogajanja, zato se večina zavarovalnic raje kot za ustanavljanje banke odloči za kapitalske povezave (OECD 1992, 63).

V takih primerih je najpogosteje navzoča želja zavarovalnice odpreti dodatne prodajne poti in priti do informacij, ki jih ima banka na voljo o svojih strankah, tako do podatkov o individualnih strankah kot tudi o podjetjih, v katerih so še posebno zanimive storitve, povezane s pokojninskim zavarovanjem. Tovrstni pristop zavarovalnice največkrat uporabijo kot obrambo pred izgubo tržnega deleža, ki ga pridobivajo druge bančno zavarovalne povezave (Vičič 2005, 65).

5.6 Izbira pravega modela povezovanja

Sama odločitev za bančno zavarovalništvo še ne zagotavlja uspeha (Gogič 2005, 18-22). Pred odločitvijo o vstopu na to področje mora banka proučiti vrsto dejavnikov, ki jih prikazuje slika 5.1.

Slika 5.1 Sestavine načrta pri vstopu v bančno zavarovalništvo



Vir: Hislop et al., 2002, 4 v Gogič 2005, 18.

Strategija se prične z definiranjem vizije in izbiro ustreznega modela. Določiti je potrebno ciljno skupino, izbrati storitve, primerne za izbrano ciljno skupino, ter sprejeti odločitev o prodajnih poteh, ki so primerne za prodajo izbranih storitev določeni ciljni skupini.

Banke razpolagajo s široko bazo podatkov o strankah, na podlagi katerih lahko izdelajo primerno *segmentacijo strank*. Na podlagi analize potreb je potrebno stranke razdeliti v posebne skupine. Kriteriji za razdelitev strank v skupine morajo biti skupne splošne značilnosti strank, enako nakupno vedenje ter način pristopa k strankam. Pri bančnem zavarovalništvu je potrebno ločevati med vsaj tremi segmenti strank: tradicionalni množični trg, privatno bančno zavarovalništvo za premožne stranke in

bančno zavarovalništvo za podjetja z namenom doseganja njihovih zaposlenih. Vsak od segmentov zahteva različen pristop in različno prodajno pot.

Eden izmed najpomembnejših korakov je izbira proizvoda. Glede na ugotovitve o potrebah strank in glede na izbran način distribucije je potrebno izbrati najbolj primerne *zavarovalniške storitve*. Pri prodaji prek bančnih okenc in klicnih centrov morajo biti storitve enostavne. Podjetja pogosto delajo napake, ker storitvam dodajo nove značilnosti, s čimer se poveča čas prodaje, kompleksnost storitve in verjetnost, da se bo stranka težje odločila za nakup.

Izbira načina *distribucije* zavarovalniških storitev je lahko velik izziv. Vse oblike prodajnih poti niso primerne za vse vrste storitev in strank. Banka mora sprejeti odločitev, ali bo pri prodaji zavarovalniških storitev uporabljala osebje zavarovalnice ali lastno osebje, ki ga je potrebno v ta namen ustrezno izobraziti. Zelo zahtevne storitve lahko tržijo le usposobljeni svetovalci, medtem ko enostavne storitve lahko tržijo tudi same prek interneta ali neposredne pošte.

Organizacija procesov pomeni odločitev o tem, katere funkcije lahko banka in zavarovalnica združita in katere naj ostanejo ločene. Banka in zavarovalnica se morata izogibati podvajanju funkcij ter jih poizkušati čim bolj koordinirati.

Zelo pomembno je, da banka in zavarovalnica medsebojno ves čas komunicirata. To pomaga v premostitvi razlik v *organizacijski kulturi* ter razlik v nagrajevanju osebja. Razlike v kulturi bančnega in zavarovalniškega osebja je mogoče odpraviti s treningi in izobraževanji. Način prodaje v bankah je ravno nasproten načinu prodaje zavarovalniških agentov, saj je za banke značilno, da stranke same pridejo v poslovalnico, medtem ko zavarovalniški agenti gredo do stranke.

Če želita partnerja doseči optimalni rezultat prodaje, je potrebno sprejeti ustrezne oblike *spodbud* za ustrezno motiviranje bančnega osebja pri prodaji zavarovalniških storitev. Nagrajevanje mora temeljiti na vnaprej znanih merilih.

Banke imajo dostop do pomembnih podatkov o svojih strankah. To jim omogoča identificiranje strankinih potreb in oblikovanje storitev z dodano vrednostjo. Vendar obstajajo zakonske omejitve glede učinkovite izrabe podatkov. *Upravljanje s podatki* je tako omejeno. V veliko državah morajo stranke podati izjavo, da se strinjajo z uporabo njenih osebnih podatkov v druge namene, kot je izvedba storitve. Banke lahko v tem primeru razvijejo model ravnanja z odnosi do strank (angl. Customer Relationship Management – CRM). Uspešno ravnanje z odnosi do strank temelji na ravnotežju med organizacijsko strukturo, tehnologijo, strategijo in informacijami.

Pri povezovanju bank in zavarovalnic je pomembno prilagajanje upravljalvskih *informacijskih sistemov*, kontrolnih metod in metod merjenja poslovne uspešnosti. Ni recepta za najboljšo integracijo informacijske tehnologije obeh podjetij, saj gre za dinamično in zelo stroškovno področje. Upravljanje bančnega zavarovalništva je

drugačno in bolj kompleksno kot upravljanje bančništva oz. zavarovalništva. Informacijsko tehnologijo je potrebno prilagoditi različnim zahtevam nadzornikov po pripravljanju raznih poročil. Tudi za prodajno osebje je pomembno, da so procesi v največji možni meri avtomatizirani in tehnološko podprti.

6 ANALIZA POVEZOVANJA BANKE KOPER IN ZAVAROVALNICE ADRIATIC-SLOVENICA

V pričujočem poglavju želim predstaviti poslovno sodelovanje Zavarovalnice Adriatic-Slovenica d.d. Koper in Banke Koper d.d. Za opis navedenega sodelovanja sem se odločil predvsem zaradi tega, ker sem zaposlen v Zavarovalnici Adriatic-Slovenica, moj delokrog pa je trenutno izven tega področja. Na ta način sem želel področje sodelovanja obeh ustanov bolje spoznati.

Zavarovalnica Adriatic d.d. Koper in Banka Koper sta pričeli s poslovnim sodelovanjem – dogovorom o distribuciji zavarovalnih pogodb, v letu 2003. Takrat je imela Banka Koper 17-odstotni lastniški delež v zavarovalnici. Kasneje je banka svoj delež prodala, Zavarovalnici Adriatic pa se je čisto na koncu leta 2005 pripojila še Zavarovalnica Slovenica d.d. in nastala je skupna zavarovalnica, imenovana Adriatic-Slovenica. Poslovno sodelovanje med novo nastalo zavarovalnico in Banko Koper je še v veljavi, glavni namen tega sodelovanja pa temelji na splošnih prednostih, ki jih tako povezovanje oz. sodelovanje prinaša. Za zavarovalnico in banko je pričetek sodelovanja pomenil dejansko vpeljavo novega tržnega kanala za oba poslovna partnerja, osnovne prednosti, ki jih je prinesla povezava, pa so nakup paketa po načelu »vse na enem mestu«, ugodnosti pri najemu kredita in ugodnosti pri sklenitvi zavarovanj.

6.1 Kratka predstavitev zavarovalne družbe Adriatic-Slovenica d.d. Koper

Adriatic Slovenica zavarovalna družba d.d. je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic Adriatica in Slovenice. Pravno formalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice, zavarovalniške hiše d.d., Ljubljana, k Adriatic zavarovalni družbi, d.d., Koper. Adriatic je spremenil ime v Adriatic-Slovenica zavarovalna družba d.d.

Adriatic je pričel poslovati s pestro ponudbo zavarovalniških produktov, vendar je razvoj novih zavarovanj vedno postavljaj kot enega izmed osrednjih strateških ciljev. Ključnega pomena je bil razvoj in uvedba prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj, saj je bil Adriatic leta 1993 edina zavarovalnica, ki je poleg Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije trgu uspela ponuditi prostovoljna zdravstvena zavarovanja.

Slovenica, zavarovalniška hiša, d.d. Ljubljana, pa ima svoje korenine v Croatia osiguranje, d.d. Zagreb, ki je bila ustanovljena že davnega leta 1884 še v Avstro-Ogrski. Iz treh slovenskih filial, Croatie v Ljubljani, Kopru in Novi Gorici, je 1.1.1993 nastala nova zavarovalnica Slovenica. V letu 1996 je prišlo v lastništvo Slovenice do spremembe. Od tedaj je namreč Slovenica v celoti v lasti slovenskega kapitala. Leta 2005 pa se je z delitvijo na dva dela popolnoma specializirala za premoženjska zavarovanja.

6.2 Kratka predstavitev Banke Koper d.d.

Banka Koper je del mednarodne finančne skupine SanPaolo IMI, prisotne v 32 državah po vsem svetu. Skupina s širokim spektrom bančnih in finančnih storitev ter razvejano lastno in partnersko poslovno mrežo podpira mednarodno dejavnost svojih komitentov. Prek družbe SanPaolo IMI Internazionale utrjuje svojo bančno mrežo v državah srednje in vzhodne Evrope.

Banka Koper je postala od svojih skromnih lokalnih začetkov, omejenih na primorsko regijo, ena izmed osrednjih bančnih ustanov v Sloveniji, njeno vodilo pa je med drugim iskanje vedno novejših in boljših rešitev v bančnem poslovanju. Kot glavne mejnike pri razvoju banke lahko navedemo sledeče:

- 1955 – Istrska komunalna banka – ustanovitev banke z namenom spodbujanja regionalnega gospodarstva.
- 1978 – LB splošna banka Koper – vključitev v bančni sistem LB.
- 1992 – Splošna banka Koper – samostojna pot izven sistema LB in razvoj prve plačilne kartice Activa.
- 1997 – Banka Koper – novo ime in celostna grafična podoba ter širitev poslovne mreže.
- 2002 – SanPaolo IMI postane večinski delničar, banka pa pridobi licenco za izvajanje zavarovalnih storitev.
- 2005 – 50 let poslovanja banke in prihod prve pametne plačilne kartice.

6.3 Proces uvedbe bančnega zavarovalništva v Banko Koper

Pri iskanju podatkov in informacij ter ustrezne dokumentacije na Banki Koper so mi povedali, da so na banki pred uvedbo ponudbe zavarovalnih storitev naredili analize, med drugimi tudi SWOT analizo, ki je analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunites, Threats) in se uporablja predvsem v namen načrtovanja strategij podjetja. Vendar zaradi zaupnosti dokumenta mi le-tega niso hoteli posredovati, zato sem se odločil, da skušam narediti lasten prikaz navedene analize, ki je prikazana v tabeli 6.1.

Tabela 6.1 SWOT analiza uvedbe bančnega zavarovalništva v Banko Koper

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ prepoznavnost banke, ➤ zaledje v ugledni in prepoznavni zavarovalnici z znanjem, izkušnjami in finančno močjo, ➤ razpršena mreža poslovnih enot in podružnic po celi Sloveniji, ➤ široka baza podatkov o strankah, ➤ sposoben top management in kadri, ➤ naprednost pri razvoju finančnih storitev, ➤ porazdelitev infrastrukturnih stroškov na več produktov. 	<p>Pomanjkljivosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ prilagoditev informacijske tehnologije, ➤ uveljavitev strategije bančnega zavarovalništva v banko, ➤ nekatere manjše poslovalnice niso primerne za prodajo zavarovalnih storitev, ➤ pridobivanje dovoljenja Banke Slovenija, ➤ draga izobraževanja zaposlenih za pridobitev dovoljenja za posredovanje pri prodaji zavarovalnih storitev.
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ sodelovanje z ugledno zavarovalnico, ➤ skupno oblikovanje in razvijanje novih produktov, ➤ vse večje zanimanje in zavzetost strank za svojo varnost in varnost svojih potomcev, ➤ rast trga življenjskih in naložbenih zavarovanj, ➤ možnost dodatnega zaslužka iz neobrestnega vira, ➤ ponujanje širokega spektra finančnih storitev na enem mestu, ➤ z razširjeno ponudbo pridobiti nove stranke ter povečati zvestobo obstoječih strank, ➤ združevanje znanja in izkušenj, ➤ police življenjskega zavarovanja lahko služijo kot garancija za najeti kredit. 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ združitve dveh različnih in močnih kultur, ➤ zavračanje zavarovalniških storitev s strani bančnih uslužbencev, ➤ nepravilna izbira oblike povezovanja, ➤ različne prodajne filozofije, ➤ druge banke, ki ponujajo zavarovalne storitve.

Vir: Lasten prikaz

Iz prikazane lastne analize bi lahko sklepali, da je banka v povezovanju videla predvsem več prednosti in priložnosti, ki so na nek način premagale pomanjkljivosti in slabosti na drugi strani. Poglavitna prednost se tako lahko npr. kaže v porazdelitvi

visokih infrastrukturnih stroškov, ki jih ima banka, če prodaja samo bančne storitve. S ponujanjem bančnih storitev se ti stroški porazdelijo na več produktov. Pomembna prednost pa je tudi naprednost in izkušnje pri razvijanju finančnih storitev, saj je banka razvila zelo razširjeno plačilno kartico Activa ter nadaljevala z razvojem pametne kartice z večnamenskim čipom.

Številne so tudi priložnosti, ki na nek način izhajajo iz razlogov, zakaj do povezovanja bank in zavarovalnic sploh prihaja. Banka tako pride do dodatnega zaslужka, ki ni vezan na bančne posle, z rastjo trga življenjskih in naložbenih zavarovanj pa pridobiva nove stranke ter krepi odnose z obstoječimi strankami.

Pri pomanjkljivostih lahko izpostavimo predvsem draga izobraževanja zaposlenih bančnih uslužbencev ter dolgotrajne postopke za pridobivanje dovoljenj za opravljanje bančno zavarovalnih storitev s strani Banke Slovenije.

Nevarnosti povezovanja se kažejo predvsem v združitvi dveh močnih in različnih kultur in različnih prodajnih filozofijah. Vendar je naštetu mogoče odpraviti s treningi in izobraževanji ter z motivacijo in nagrajevanjem zaposlenih.

6.4 Pridobitev dovoljenja Banke Slovenija

V skladu z zakonom o bančništvu banka ne sme ponujati zavarovalniških storitev, lahko pa opravlja dejavnost posredovanja pri prodaji zavarovalnih polic, vendar le pod pogojem, da od banke Slovenije pridobi dovoljenje za posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic. Banka Slovenije izda dovoljenje le na podlagi predhodnega pozitivnega mnenja Agencije za zavarovalni nadzor.

V zahtevi, ki jo odda banka, mora le-ta dokazati, da izpolnjuje vse kadrovske, tehnične in organizacijske pogoje za opravljanje posredovanja pri prodaji zavarovalnih polic. Prav tako mora biti zahtevi predložen poslovni načrt, ki navaja predviden obseg bančnih in drugih finančnih storitev.

Banka Koper je vlogo za izdajo dovoljenja za posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic oddala v letu 2002. Vloga je vsebovala vse zakonsko zahtevane vsebine. Banka je tako izpolnjevala vse kadrovske, tehnične in organizacijske pogoje za opravljanje posredovanja. Banka Koper z ustreznim številom delavcev, ki so se usposabljali za pridobitev dovoljenja za opravljanje poslova zavarovalnega posredovanja, izpolnjuje kadrovske pogoje. Glede zagotavljanja tehničnih pogojev ima banka ustrezne poslovne prostore za opravljanje finančnih storitev. Prostori so tehnično opremljeni tako, da omogočajo varno in nemoteno izvajanje vseh poslovnih procesov v okviru izvajanja storitev. Poleg ustreznih poslovnih prostorov Banka Koper razpolaga z ustrezno informacijsko tehnologijo, ki zagotavlja stalno in varno podporo vsem poslovnim procesom. Z ustrezno organizacijsko strukturo so izpolnjeni tudi organizacijski pogoji.

Zagotovljen je sistem notranjega nadzora in notranje revizije (Interni viri Banka Koper 2006).

Banka Slovenije je ugotovila, da Banka Koper izpolnjuje predpisane pogoje za dovoljenje za posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic. Ravno tako je banka pridobila pozitivno mnenje Agencije za zavarovalni nadzor, zato je Banka Slovenije v letu 2002 izdala dovoljenje.

6.5 Ponudba zavarovalnih storitev v Banki Koper

Katere zavarovalne produkte bo banka, ki se je odločila za bančno zavarovalništvo, ponudila, je odvisno od oblike bančno zavarovalniške povezave, usposobljenosti kadra, višine provizije banki, tipa zavarovalnega produkta, njegove zahtevnosti, zakonodajalca in ne nazadnje zaupanja v banko oz. zavarovalnico. Glede na to, da je glavni distribucijski kanal bančnega zavarovalništva bančno okence, je potrebno temu ustrezno prilagoditi tudi storitve.

Banke naj bi v prvi fazi ponudile najbolj preproste produkte, ki ne zahtevajo visoke strokovnosti prodajnega, torej bančnega kadra, kot je npr. življenjsko zavarovanje za primer smrti s padajočo zavarovalno vsoto, ki pada z vračanjem kredita. Če tako npr. posojilojemalec umre, zavarovalnica izplača zavarovalno vsoto, ki je enaka višini terjatev banke do posojilojemalca. V drugi fazi naj bi banke ponujale produkte, ki bodo od bančnega uslužbenca zahtevali večji napor pri prodaji. Taki produkti so npr. življenjsko zavarovanje, vezano na točke investicijskih skladov. V tretji fazi pa naj bi banke ponujale še premoženjska zavarovanja, ki so po naravi zelo kompleksna, dodatno težavo pa predstavlja tudi način prijave in likvidacije škodnih primerov (Bošnik 2002).

Bančno zavarovalništvo omogoča tudi oblikovanje zanimivih paketov bančnih in zavarovalnih storitev. In prav Banka Koper in Zavarovalnica Adriatic-Slovenica sta se odločili za to ponudbo, ki jo bolj podrobno predstavljam v nadaljevanju.

6.5.1 Paketi bančno zavarovalne ponudbe

Paket bančno zavarovalnih storitev je namenjen predvsem vsem kupcem novih in rabljenih avtomobilov ali drugih vozil ter kupcem stanovanj ali drugih nepremičnin, ki potrebujejo za tak nakup ugoden najem kredita. Poleg tega pa jim paket omogoča tudi ugodno zavarovanje tega kredita ter ugodno zavarovanje premičnine ali nepremičnine, ki je predmet nakupa.

Adriatic-Slovenica in Banka Koper sta na osnovi poslovnega sodelovanja oblikovala dva paketa zavarovalno bančnih storitev:

- Paket 1: Paketni najem kredita za nakup avtomobila.
- Paket 2: Paketni najem kredita za nakup stanovanja in druge nepremičnine.

6.5.1.1 Paket 1

Kredit za nakup novega ali rabljenega prevoznega sredstva; stranka, ki se odloči za ta paket, se ji pri pridobitvi kredita za novo ali rabljeno prevozno sredstvo zniža obrestna mera pri dolgoročnem kreditu za 20 odstotkov, pri kratkoročnem pa za 10 odstotkov.

Zavarovanje kredita; v primeru kratkoročnega in dolgoročnega kredita se stranki pri zavarovanju le-tega zniža premijska stopnja⁷ za 10 odstotkov, če hkrati sklene še življenjsko zavarovanje za čisti rizik smrti. Predmet zavarovanja pri zavarovanju kreditov so najeti in v zavarovanje prijavljeni krediti za nakup novih in rabljenih prevoznih sredstev ter krediti za investicije v nepremičnine. Zavarovanje kredita prične z dnevom sklenitve kreditne pogodbe pod pogojem, da je prijavljena v zavarovanje in je zavarovalna premija plačana.

Zavarovanje vozila (obvezno in kasko zavarovanje); pri tem zavarovanju se stranki priznajo vsi popusti, ki so opredeljeni v cenikih, stranke pa z nakupom paketa pridobijo še dodatni 5-odstotni ekskluzivni paketni popust. Zavarovalne police avtomobilskih zavarovanj trajajo praviloma eno leto, zato zavarovalnica banko s skadencarjem (seznam polic, ki jih je potrebno obnoviti) obvešča o potrebi po obnovitvi police.

Zavarovanje čistega rizika smrt – življenjsko zavarovanje; navedeno zavarovanje se sklepa opcijsko, z njim pa stranka kot že navedeno pridobi 10-odstotni popust pri zavarovanju kredita, sama zavarovalna polica pa lahko služi kot garancija za najeti kredit (Moljk 2004).

6.5.1.2 Paket 2

Kredit za investicije v nepremičnine; stranki, ki se odloči za nakup paketa, se prizna 8 odstotno znižanje obrestne mere za najeti kredit.

Zavarovanje kredita; v primeru najetja kredita se pri zavarovanju le-tega stranki prizna 10 odstotno znižanje premijske stopnje.

Zavarovanje nepremičnine – Superstan; pri tem zavarovanju se stranki priznajo vsi popusti, ki so opredeljeni v cenikih, stranke pa z nakupom paketa pridobijo še dodatni 5-odstotni ekskluzivni paketni popust.

Zavarovanje čistega rizika smrti – življenjsko zavarovanje; tako kot pri paketu 1 služi to zavarovanje kot garancija za najeti kredit, stranka pa prav tako pridobi 10-odstotni popust pri zavarovanju kredita (Moljk 2004).

V letu 2004 je bilo z posredovanjem Banke Koper sklenjeno (podatki so navedeni za vse poslovne enote Adriatica-Slovenice skupaj) 52 zavarovanj stanovanjskih

⁷ Delež, s katerim izračunamo premijo, tako da tega pomnožimo z neko vrednostno osnovo.

kreditov, 56 zavarovanj potrošniških kreditov, 106 stanovanjskih zavarovanj-Superstan (SS), 195 obveznih avtomobilskih zavarovanj (AO) ter 108 kasko zavarovanj (ZV). Poleg navedenih zavarovanj so se preko Banke Koper prodale še 4 police življenjskega zavarovanja. Če navedene podatke primerjamo z letom 2006 (podatki do 31.08.2006) lahko ugotovimo, da se število zavarovanj povečuje. V letošnjem letu je bilo tako do 31.08.2006 preko banke sklenjenih 54 zavarovanj stanovanjskega kredita, 37 zavarovanj potrošniškega kredita, 260 stanovanjskih zavarovanj-Superstan, 302 obveznih avtomobilskih zavarovanj ter 219 kasko zavarovanj. Poleg navedenega je bila sklenjena še 1 polica življenjskega zavarovanja. Iz navedenih podatkov sledi, da se število zavarovanj povečuje, upad pa je beležen le pri zavarovanju potrošniških kreditov in pri življenjskem zavarovanju. Koliko zavarovanj po posameznih poslovnih enotah Adriatica-Slovenice za obvezna avtomobilska, kasko in superstan zavarovanja je bilo v letih 2004-2006 sklenjenih prek Banke Koper in kakšen delež to odraža v skupnem številu sklenjenih zavarovanj po posameznih poslovnih enotah prikazuje tabela 6.2.

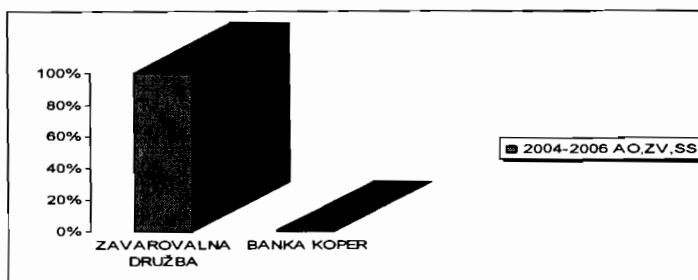
Tabela 6.2 Število zavarovanj AO, ZV in SS Banke Koper v obdobju 2004-2006 ter skupno število zavarovanj po posameznih enotah Adriatic-Slovenice

PE	Leto	ZAVAROVALNE POLICE								
		Zavarovalna družba			Banka Koper					
		AO	ZV	SS	AO	%	ZV	%	SS	%
Koper	2004	17.643	5.211	6.489	98	0,555	52	0,998	58	0,894
Koper	2005	17.843	5.287	7.094	154	0,863	90	1,702	130	1,833
Koper	2006	19.122	4.563	6.381	151	0,790	103	2,257	167	2,617
Ljubljana	2004	17.868	6.711	4.640	4	0,022	1	0,015	9	0,194
Ljubljana	2005	18.783	6.972	5.583	4	0,021	3	0,043	13	0,233
Ljubljana	2006	19.885	6.000	5.249	4	0,020	3	0,050	6	0,114
Celje	2004	20.146	5.530	6.222		0,000	1	0,018	5	0,080
Celje	2005	20.297	5.531	7.874	2	0,010	2	0,036	18	0,229
Celje	2006	19.254	5.009	7.202	1	0,005	1	0,020	19	0,264
Kranj	2004	16.101	3.800	3.531		0,000		0,000	4	0,113
Kranj	2005	16.627	4.038	4.295		0,000		0,000	3	0,070
Kranj	2006	16.561	3.775	3.959		0,000		0,000	6	0,152
Postojna	2004	10.804	3.252	2.555	78	0,722	43	1,322	24	0,939
Postojna	2005	11.532	3.532	3.552	114	0,989	81	2,293	87	2,449
Postojna	2006	11.550	3.334	3.471	123	1,065	100	2,999	113	3,256
Maribor	2004	18.538	5.432	4.847		0,000		0,000		0,000
Maribor	2005	19.600	5.626	6.810	6	0,031	2	0,036	4	0,059
Maribor	2006	18.679	4.968	6.510	6	0,032	1	0,020	27	0,415
N. Gorica	2004	9.497	3.104	1.724	9	0,095	7	0,226	2	0,116
N. Gorica	2005	9.954	3.189	2.207	9	0,090	8	0,251	6	0,272
N. Gorica	2006	10.403	2.775	2.060	8	0,077	7	0,252	4	0,194
N. mesto	2004	11.311	2.391	1.820	6	0,053	4	0,167	4	0,220
N. mesto	2005	12.374	2.765	2.092	11	0,089	4	0,145	9	0,430
N. mesto	2006	11.885	2.514	1.926	7	0,059	2	0,080	11	0,571
M.Sobota	2004	11.632	2.288	2.441		0,000		0,000		0,000
M.Sobota	2005	11.694	2.394	3.435		0,017	2	0,084	1	0,029
M.Sobota	2006	11.374	2.209	3.644	2	0,018	2	0,091	7	0,192
Skupaj:		410.957	112.200	117.613	799	0,194	519	0,463	737	0,627

Vir: Interni viri Adriatic-Slovenica 2006

Iz prikazane tabele lahko razberemo, da je tržni delež, ki ga je dosegla zavarovalnica s posredovanimi zavarovanji preko banke na področju obveznih avtomobilskih, kasko in stanovanjskih zavarovanj, majhen, saj na ravni celotne zavarovalnice dosega 0,320 odstotkov. Grafično to prikazuje slika 6.1.

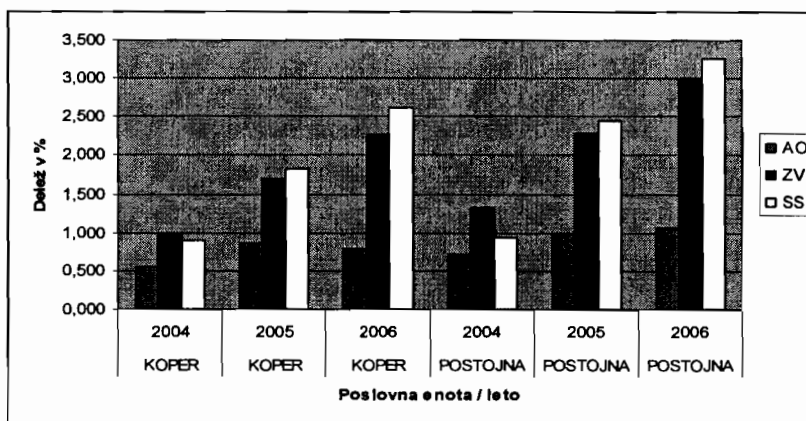
Slika 6.1 Skupni tržni delež zavarovanj AO, ZV, SS, posredovanih preko Banke Koper, v obdobju 2004-2006



Vir: Interni viri Adriatic-Slovenica 2006

Pri obveznih avtomobilskih zavarovanjih, razen v Postojni, delež ne presega enega odstotka. Nekoliko drugače je pri kasko zavarovanju, kjer v letu 2006 izstopata PE Koper z 2,257 odstotnim tržnim deležem in PE Postojna z 2,999 odstotnim deležem. Ravno tako sta navedeni enoti uspešni pri stanovanjskih zavarovanjih, kjer prva v letu 2006 dosega 2,617 odstotni delež, slednja pa 3,256 odstotni delež. In če izpostavimo ti dve enoti, je zagotovo pomemben podatek tudi to, da se na letni ravni število zavarovanj oz. tržni delež povečuje, v povprečju pa PE Koper na vseh treh obravnavanih zavarovalnih vrstah dosega 1,390 odstotni tržni delež, PE Postojna pa 1,782 odstotni delež. Kako je delež rasel v obravnavanih dveh najbolj uspešnih enotah v obdobju 2004-2006, pa grafično prikazuje slika 6.2.

Slika 6.2 Rast tržnega deleža v PE Koper in PE Postojna v obdobju 2004-2006 za zavarovalne vrste AO, ZV in SS



Vir: Interni viri Adriatic-Slovenica 2006

Predvsem za zavarovalnico je zanimivo tudi dogajanje na področju zavarovalnih primerov oz. škod. V obdobju 2004-2006 je bilo na ravni celotne zavarovalnice po zavarovalnih vrstah AO, AA in SS prijavljenih 69.921 zavarovalnih primerov. Od navedenega je bilo po zavarovanjih, ki so jih posredovali na Banki Koper za isto obdobje in iste zavarovalne vrste, prijavljenih skupaj 197 zavarovalnih primerov, kar predstavlja 0,280 odstotni delež. Pri tem sta zopet na prvem mestu PE Koper s skupaj 94 primeri in PE Postojna s skupaj 74 primeri, kar pa je razumljivo, saj ti dve enoti preko banke skleneta največ zavarovanj, z večanjem števila le-teh pa se povečuje tudi možnost nastanka in prijave zavarovalnega primera oz. škode.

6.5.2 Postopki pri sklenitvi zavarovanj

Posredovanje zavarovanj se izvaja na osnovi posredovanja zavarovalnih ponudb, ki se pripravijo na poslovnih enotah banke s pomočjo računalniških programov Avtoadriatic in informativni izračun za Superstan. Za inštalacijo in vzdrževanje programov skrbi zavarovalnica, banka pa zagotavlja ustrezno informacijsko infrastrukturo.

Pri avtomobilskih in stanovanjskih zavarovanjih se tako potencialna stranka najprej odloči za vrsto zavarovanja. Komercialisti na banki nato stranki predstavijo vsebino in pogoje zavarovanja ter v enem od programov pripravijo informativno ponudbo za zavarovanje. Ko se stranka odloči za nabor kritij iz posameznega zavarovanja, bančni komercialist izpiše informativno ponudbo - izračun. Le-tega potem posreduje na PE Adriatic-Slovenice, kjer odgovorna oseba izdelava zavarovalno polico. Pravilno izdelano polico se najkasneje naslednji dan posreduje na dotično PE banke. Stranki se nato skladno z dogovorom izroči v podpis zavarovalno polico in izroči ustrezne zavarovalne pogoje. V kolikor stranka ne podpiše police, banka vrne original na zavarovalnico, kjer stornirajo tudi terjatev do stranke (Moljk 2004).

Pri življenjskih zavarovanjih za čisti rizik smrti bančni komercialist in stranka izpolnita ponudbo in oba nepodpisana izvoda ponudbe skupaj z izpolnjenim vprašalnikom o zdravstvenem stanju zavarovanca pošljeta na PE zavarovalnice, kjer navedeno dokumentacijo takoj posredujejo na centralo zavarovalnice v Koper v sektor osebnih zavarovanj. V sektorju se izvrši pregled ponudbe in vprašalnika, odgovorno osebo na PE, ki je posredovala dokumentacijo, pa se obvesti o načinu sprejema ponudbe (stopnja od 1 do 3). Odgovorna oseba na PE podpiše ponudbo in nanjo napiše način sprejema, izpolni vinkulacijski list za vinkulacijo življenjskega zavarovanja v korist Banke Koper ter originalne dokumente preda na banko. Stranka nato podpiše ponudbo in plača prvi obrok letne premije. Kopija ponudbe in vinkulacijski list ostaneta zavarovancu, originali ponudbe pa se pošljejo na centralo zavarovalnice v sektor

osebni zavarovanj. Stranka od tam nato s priporočeno pošiljko na domač naslov prejme original zavarovalne police (Moljk 2004).

6.6 Nagrajevanje, motiviranje in izobraževanje bančnih uslužbencev

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Ustrezni sistemi nagrajevanja in motiviranja vodijo k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih, podjetje pa je sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od vodstva podjetja in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije (Dialogos 2004).

V bankah in zavarovalnicah so zaposleni lahko plačani na različne načine. V bankah so uslužbenci večinoma plačani fiksno, del plače pa je lahko odvisen od uspešnosti posameznika. Na drugi strani pa so zavarovalniški zastopniki plačani glede na število sklenjenih zavarovanj, kar lahko predstavlja problem pri integraciji bančnega zavarovalništva. Zaradi navedenega je potrebno bančne uslužbence za posredovanje zavarovalnih storitev tudi ustrezno nagraditi oz. motivirati.

Po informacijah, ki sem jih pridobil na Banki Koper, nimajo vzpostavljenega posebnega sistema nagrajevanja in motiviranja za uslužbence, ki posredujejo zavarovanja. Stimulativni del plače uslužbenca, ki posreduje zavarovanja, torej ni odvisen samo od uspešnosti, ki jo doseže pri posredovanju, pač pa od splošne poslovne uspešnosti. Na ravni PE banka postavlja tudi mesečne plane, koliko posameznih zavarovanj naj bi posamezni uslužbenec posredoval, vendar če tega plana ne doseže uslužbenec, ni kaznovan oz. destimuliran npr. z odbitkom pri plači. Prav tako se ne vodi evidenca uspešnosti posameznih zaposlenih, zavarovalnica pa se tudi ne vključuje v sistem nagrajevanja, tako da bi npr. nagradila najbolj uspešnega posameznika s praktično ali denarno nagrado (interni viri Banka Koper 2006).

Posredovanje pri sklepanju zavarovalniških storitev lahko v banki opravljajo samo osebe, ki so opravile preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje poslov zavarovalnega posredovanja. Izobraževanje organizira Slovensko zavarovalno združenje (SZZ) in na osnovi uspešno opravljenega strokovnega preizkusa znanja Agencija za zavarovalni nadzor izda dovoljenje za posredovanje.

Banka Koper ima trenutno 42 usposobljenih posrednikov. Pogodbo o posredovanju ima zavarovalnica sklenjeno z banko in ne s posamezniki, ki so posredniki zavarovanj. Poleg obveznega izobraževanja zaposlenih na SZZ-ju pa je zavarovalnica Adriatic-Slovenica organizirala tudi interna izobraževanja, kjer so se uslužbenci usposabljali za delo v računalniških programih ter obravnavali zavarovalne pogoje in cenike posameznih zavarovanj. Prav tako so bili na izobraževanjih natančno poučeni o

postopkih posredovanja oz. sklepanja zavarovanj. Drugih poglobljenih prodajnih treningov zaposleni niso bili deležni, na vsaki PE zavarovalnice pa se je določila odgovorna oseba, ki skrbi za vso potrebno sprotno strokovno pomoč ter za nemoteno delovanje računalniških programov.

6.7 Ocena povezave

Bančno zavarovalništvo v Sloveniji je praktično šele na začetku poti. Pri tem konceptu nista izjema niti Zavarovalnica Adriatic-Slovenica in Banka Koper, ki sta začeli z medsebojnim sodelovanjem v letu 2003. Vsekakor je povezava dobrodošla, saj gre za sodelovanje dveh uveljavljenih in uglednih finančnih ustanov, s tem pa se odpirajo možnosti izkoriščanja prednosti in priložnosti, ki jih take povezave prinašajo.

Z izjemo PE Koper, kjer imata obe družbi tudi sedež in PE Postojna je število posredovanih oz. sklenjenih zavarovanj dokaj majhno in gledano v celoti za banko to ne predstavlja posebej zavidljivega prihodka iz neobrestnega vira. Vendar je potrebno pri tem upoštevati, da se koncept bančnega zavarovalništva v Sloveniji še ni dobro prijel in da ljudje še niso navajeni na to, da lahko opravijo vse finančne storitve na enem mestu. Možnosti dobrega dodatnega zaslužka za banko in razširitev baze strank za zavarovalnico so tukaj torej še dokaj neizkoriščene.

Zavarovalni produkti, ki jih posreduje banka, so oglaševani preko interneta, kjer so na spletni strani Banke Koper na kratko predstavljeni že opisani paketi zavarovalne ponudbe. V banki sami se ponudba oglašuje preko reklamnih brošur. Pri oglaševanju bi se banka mogoče lahko poslužila še obveščanja strank preko bančnih izpiskov, izbranemu segmentu strank pa bi lahko pošiljala tudi pošto z zavarovalnimi pogoji neposredno na domači naslov. Prav tako bi lahko bile na spletni strani pri zavarovalni ponudbi na kratko opisane splošne značilnosti posameznih zavarovanj, lahko bi bila omogočena tudi direktna povezava na spletni strani Adriatic-Slovenice.

Sama ponudba zavarovalnih produktov v banki je dokaj skromna, vendar kljub temu ne odstopa bistveno od bančno zavarovalne ponudbe na slovenskem trgu. Pohvalno je to, da bančni uslužbenci posredujejo tudi premoženjska zavarovanja, ki so dokaj specifična, predvsem pa zelo različna od bančnih produktov. Zagotovo bi se dalo samo ponudbo obogatiti še s posredovanjem življenjskih naložbenih zavarovanj, ki so v zadnjem času naložbeni hit, saj smo priča vse večjemu številu vzajemnih in investicijskih skladov. Ponudba bi se lahko obogatila tudi s ponujanjem nezgodnih zavarovanj. Prav tako bi se lahko ponudba tako zavarovalnice kot banke kot posrednika okrepila še z zavarovanjem zaščite prihodka, hipoteke, potrošnje in skrbi za starost, ki sem jih sem opisal že v tretjem poglavju diplomske naloge.

Zaposleni v banki niso posebej stimulirani pri posredovanju zavarovanj. V pogovoru z bivšo uslužbenko Banke Koper, ki je opravila strokovni preizkus znanja za

pridobitev licence, sem dobil informacijo, da je bilo posredovanje zavarovanj zgolj odvisno od volje vsakega posameznika in da je na samem delovnem mestu dovolj bančnih poslov, tako da se ponujanju zavarovalnih storitev ni bilo mogoče posebej posvetiti. Navedeno bi se dalo rešiti npr. z ustreznim razporejanjem bančnih delavcev, tako da bi se določen delež delno specializiral zgolj za zavarovalno ponudbo. Prav tako bi lahko bil narejen motivacijski-nagrajevalni načrt, kjer naj bi bili zaposleni posebej, predvsem denarno, nagrajeni za uspešno prodajo kompleksnejših produktov, kjer je potreben večji napor pri prodaji. Tako bi lahko zaposleni, ki posreduje pri prodaji življenjskega zavarovanja, prejel določen del provizije, ki jo od zavarovalnice dobi banka. Za prodajo bolj enostavnih produktov bi bili uslužbenci nagrajeni npr. v obliki praktičnih daril, ki bi jih lahko prispevala tudi sama zavarovalnica. Zavarovalnica bi lahko tudi organizirala redna srečanja zaposlenih, ki posredujejo pri zavarovanju, na katerih bi se pregledali prodajni rezultati ter predstavile novosti na področju zavarovalnih produktov oz. zavarovalništva. Redno bi se lahko organizirali tudi razni prodajni treningi, kjer bi zaposlene motivirali za prodajo zavarovalnih produktov, kajti le motivirani uslužbenci bodo bolj naklonjeni prodaji zavarovalnih storitev in se bodo na ta način bolj poistovetili z zavarovalniško kulturo. Treningov bi se lahko udeležili tudi nadrejeni uslužbencev, ki posredujejo zavarovanja, kajti na ta način se lahko tudi vodje poistovetijo s temi storitvami in organizirajo delo tako, da se lažje zasledujejo cilji trženja bančno zavarovalnih produktov.

Ne glede na pričakovanja in ne glede na dosežene rezultate menim, da je povezava nujna. Priča smo hudemu konkurenčnemu boju in kogar konkurenca prehití, lahko izgubi velik del potencialnega trga. V boju s konkurenti se je torej potrebno nenehno prilagajati in razvijati, ter tako držati vsaj korak s konkurenc ali pa jo prehiteti.

7 SKLEP

Zaradi povečanja domače in tuje konkurence, procesov globalizacije, deregulacije in liberalizacije ter neprestane borbe za nove potrošnike se meja med različnimi finančnimi storitvami naglo briše. Pri tem niso banke in zavarovalnice nobena izjema, zato smo priča razmahu povezovanja bank in zavarovalnic, ki vodi do nove panoge, tj. bančnega zavarovalništva, ki je v svoji najbolj razširjeni definiciji, trženje bančnih in zavarovalniških produktov ali njihovih kombinacij prek skupnih tržnih poti.

Področje bančništva in zavarovalništva je v različnih državah zakonsko različno urejeno. V Sloveniji področje bančništva in zavarovalništva urejata predvsem dva zakona in sicer Zakon o bančništvu ter Zakon o zavarovalništvu. Oba zakona pa »usmerjajo« direktive evropske unije na področju bančništva in zavarovalništva.

Koncept bančnega zavarovalništva se je v kontinentalni Evropi dobro razvil že v začetku 90-tih. Zelo izstopa Francija, ki prek bančne mreže proda prek 60 odstotkov vseh življenjskih zavarovanj. V svetovnem merilu je zanimiva tudi Japonska, kjer se v letu 2007 pričakuje popolna liberalizacija bančno zavarovalnega področja. V Sloveniji prav tako zasledimo nekaj povezav bank in zavarovalnic. Povezave temeljijo na pogodbenem sodelovanju oz. na dogovorih o distribuciji, z izjemo življenjske zavarovalnice NLB Vite, ki sta jo ustanovili NLB in KBC Insurance. Banke v Sloveniji posredujejo večinoma življenjska naložbena zavarovanja. V nekaj primerih srečamo tudi ponudbo premoženjskih in nezgodnih zavarovanj. Zaradi prihajanja tuje konkurence in zaradi nenehno razvijajočega se trga bi bilo potrebno bančno zavarovalniško ponudbo v Sloveniji posodobiti.

Na povezovanje bank in zavarovalnic oz. na pojav bančnega zavarovalništva je vplivalo več dejavnikov. Staranje prebivalstva in s tem večje število upokojenih ljudi je pripeljalo do velike obremenitve pokojninskega sistema, zato so vlade začele spodbujati razvoj dodatnega pokojninskega sistema in s tem spodbudile ljudi, da sami poskrbijo za svojo finančno prihodnost. Spremenili so se tudi trendi v vzorcih varčevanja, saj so zaradi potreb po bodoči finančni varnosti pričele naraščati investicije na kapitalnem trgu. Pri naštevanju dejavnikov pa vsekakor ne moremo mimo globalizacije, ki nas spremlja na vsakem koraku, ter bliskovitega tehnološkega razvoja predvsem na področju informatike, ki odpira nešteto možnosti pri vsakdanjem poslovanju podjetja ali posameznika.

Pri sodelovanju in oblikovanju skupnih storitev skušajo banke in zavarovalnice izkoristiti prednosti in priložnosti, ki jih tako zavarovanje prinaša, ter na ta način izkoristiti sinergijske učinke povezovanja, stranke pa z nakupom različnih finančnih storitev na enem mestu prihranijo na času in stroških. Seveda pa, če so na eni strani prednosti, so na drugi tudi slabosti oz. ovire pri povezovanju bank in zavarovalnic, ki se

lahko kažejo v velikih reorganizacijskih prizadevanjih, nemotiviranem srednjem bančnemu managementu in pa visokih stroških in dolgotrajnih postopkih pridobivanja dovoljenj za opravljanje posredovanja zavarovanj.

Pomembna faktorja za uspeh bančnega zavarovalništva sta tudi sistem nagrajevanja zaposlenih in izobraževanje zaposlenih. Le ustrezno motiviran in nagrajen bančni uslužbenec bo zasledoval cilje, ki so pri trženju zavarovalnih storitev za njegovo organizacijo pomembni. Pravilno izobražen bančni uslužbenec bo z rednim izobraževanjem znal prepoznati in pristopiti k potencialni stranki, nenazadnje pa bi se lahko s pravilnim treningom na nek način tudi poistovetil z zavarovalniško kulturo.

Pri sodelovanju bank in zavarovalnic je možnih več oblik. Za malo manj razvite trge je najbolj pogost dogovor o distribuciji zavarovalnih pogodb. Možne so tudi kapitalske povezave med banko in zavarovalnico, lahko pa banka ustanovi zavarovalnico ali obratno. Še najboljša se zdi ideja o ustanovitvi skupne zavarovalnice, saj se s tem da izogniti združitvi dveh močnih kultur. Ne obstaja pa enoten model, ki bi ustrezal vsem, zato je še toliko bolj pomembna izbira pravega modela povezovanja, ki lahko vpliva na storitve, ki se prodajajo.

Banka Koper in Zavarovalnica Adriatic-Slovenica sta začeli s pogodbenim poslovanjem – dogovorom o distribuciji zavarovalnih pogodb v letu 2003. Osnovni namen sodelovanja je izhajal iz splošnih prednosti, ki jih tako povezovanje prinaša. Odločili sta se za ponudbo paketov, ki strankam prinašajo ugodnosti pri najemu kredita in pri zavarovanju predmeta nakupa. Trenutno banka posreduje kreditna, avtomobilska, stanovanjska zavarovanja in življenjska zavarovanja za čisti rizik smrti. Ponudba sicer ne odstopa bistveno od ponudbe drugih bank, vendar bi se jo še dalo obogatiti npr. s ponujanjem naložbenih zavarovanj. Predvsem pa so odprte še opcije pri motiviranju, nagrajevanju ter izobraževanju zaposlenih bančnih uslužbencev.

LITERATURA

- Arhar, France. 2003. Konsolidacija finančnega trga s poudarkom na zavarovalništvu. V *X. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2003*, 27-39. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Aver, Boštjan. 2004. Prek zavarovalnic do bančnega posojila. *Gospodarski vestnik* 31. maj, 26-27.
- Aver, Boštjan in Janez Pustatičnik. 2004. Povezovanje zavarovalnic z bankami. V *XI. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2004*, 279-298. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Bešter, Helena in Ivan Kobal. 1998. Bancassurance – izziv prihajajočega stoletja. V *V. dnevi slovenskega zavarovalništva, Ljubljana 1998*, 93-107. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. 2004. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Borak, Neven. 1996. *Bančne direktive evropske skupnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Genetay, Nadege in Philip Molyneux. 1998. *Bancassurance*. London: Macmillan press ltd.
- Gogič, Jasmina. 2005. *Bančno zavarovalništvo v svetu in pri nas ter primer vstopa slovenske banke na zavarovalniški trg*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Ivanjko, Šime in Leo Ivanjko. 2003. Ureditev pravnega razmerja med zavarovalnim posrednikom in zavarovalnico. V *X. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2003*, 239-250. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Klemenčič, Marko in Zoran Nemeč. 2004. Trženje zavarovalnih produktov na bančnem okencu. Primer iz prakse. V *XI. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2004*, 299-306. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Končina, Miroslav. 1994. Povezovanje bank in zavarovalnic – poslovne prednosti in dileme. *Bančni vestnik* 7-8: 43-47.
- Kramar, Marjan. 2004. Bančno zavarovalništvo. V *XI. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2003*, 93-106. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Kramar, Marjan in Miran Vičič. 2004. Bančno zavarovalništvo in skupina NLB, primer NLB Vita. *Bančni vestnik* 7-8 : 12-16.
- Pavliha, Marko. 2000. *Zavarovalno pravo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Simoniti, Sergej. 2004. Slovenija in zavarovalno pravo EU. V *XI. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2004*, 167-175. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Šker, Tristan. 2003. Nove tržne poti v EU in vplivi na slovensko zavarovalno tržišče. V *X. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2003*, 81-94. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.

- Šker, Tristan. 2006. Ponudba zavarovanj za uspešno trženje bančno-zavarovalnih storitev. *Zavarovalniški horizonti* št.4: 18-25.
- Štiblar, Franjo in Filip Šramel. 2006. Zavarovalnice v povezovanju med seboj in z drugimi institucijami finančnega sektorja. V *XIII. dnevi slovenskega zavarovalništva, Portorož 2006*, 47-76. Zbornik prispevkov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
- Trop, Miha. 2005. *Razvoj bančno zavarovalnih storitev v Sloveniji*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Vičič, Miran. 2005. Bančno zavarovalništvo – nove prodajne poti. *Zavarovalniški horizonti* št.2: 58-70.
- Vidmar, Nadja. 2003. Bankassurance – nova finančna storitev v domačem okolju. *Bančni vestnik* 4/2003: 42-45.
- Vozel, Aleksander. 2004. Prihodnost bančne mreže. *Gospodarski vestnik* 5. oktober, 1-6.

VIRI

- A banka Vipava d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.abanka.si/> (15.09.2006)
- Adriatic-Slovenica d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.adriatic-slovenica.si/> (15.09.2006)
- Banka Celje d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.banka-celje.si/> (15.09.2006)
- Banka Koper d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.banka-koper.si/> (15.09.2006)
- Bank Austria Creditanstalt d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.ba-ca.si/> (15.09.2006)
- Bošnik, Lucija. 2002. Bankassurance v banke postopoma. Finance-on net, 18. november. <Http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=35482> (20.10.2006).
- Dialogos. 2004. *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. <Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/> (25.10.2006).
- Generali d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.generali.si/> (15.09.2006)
- Interni viri Adriatic-Slovenica d.d. 2006. Koper.
- Interni viri Banka Koper d.d. 2006. Koper.
- Munich RE group. 2001. *Bancassurance in practice*. <http://www.marclife.com/research/pdf/banc.pdf> 1-38. (30.09.2006).
- Moljk, Rok. 2004. *Navodilo o izvajanju poslovnega sodelovanja z Banko Koper – paket zavarovalno bančnih storitev*. Interno gradivo, Adriatic-Slovenica d.d.
- NKBM d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.nkbm.si/> (15.09.2006)
- NLB d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.nlb.si/> (15.09.2006)
- OECD (Organisation for economic Co-operation and development). 1992. *Insurance and other financial services – Structural Trends*. 63.
- SKB banka d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.skb.si/> (15.09.2006)
- Skipper, Harold. B.I. *Financial services Integration Worldwide: Promises and pitfalls*. <http://www.oecd.org/dataoecd/9/51/1915462.pdf> 1-56. (05.10.2006).

Slovenica-življenje d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.slovenica-zivljenje.si/>
(15.09.2006)

Zavarovalnica Maribor d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.zav-mb.si/> (15.09.2006)

Zavarovalnica Triglav d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.triglav.si/> (15.09.2006)

(Zban) Zakon o bančništvu. Uradni list RS, št. 104/2004.

(ZZavar) Zakon o zavarovalništvu. Uradni list RS, št. 109/2006.

Volksbank – ljudska banka d.d. 2006. Vstopna stran. <http://www.volksbank.si/>
(15.09.2006)

