

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski študijski program Management

Diplomska naloga

**TRŽENJSKE POTI BANČNEGA
ZAVAROVALNIŠTVA**

Mentor: mag. Zlatka Meško Štok
Obrađivana organizacija: Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Celje
Somentor iz organizacije: Janko Kos, dipl. oec

Koper, 2006

DEJAN URANKAR

POVZETEK

V diplomski nalogi bom predstavil skupino Triglav ter njeno dejavnost. Posebej se bom osredotočil na pestrost tržnih poti, zlasti bližajoče nove ere v zavarovalništvu, ki nekako nezadržno prihaja v našo stroko, to pa je povezava z bankami. Opisal bom možnosti novih tržnih poti prodaje naših produktov, ob upoštevanju socialnega efekta, povečanega stresa, ki se vedno pojavi z novim produktom ali novim prodajnim kanalom, zaradi novega načina dela in morebitne bojazni izgube služb ... Raziskujem dejanske prednosti za našo zavarovalnico zaradi povezave z banko, predvsem, kako obvladovati nizke stroške ter istočasno nuditi svoje produkte na čim več distribucijskih kanalih. Pri zavarovalniški eksploziji ponudbe v Sloveniji je ključnega pomena prepoznavnost storitve. Prepoznavnost storitve pa dobi spet novo, večjo dimenzijo, če jo uvedemo skozi nov distribucijski kanal, kateremu zaupa tisoče komitentov, torej preko banke.

Ključne besede: tržne poti, strategija, trženje, raziskava, povezava bank in zavarovalnic, prednosti povezovanja

ABSTRACT

My diploma will introduce my firm, insurance group Triglav and its operations fields of work. Especially I will take care with variety of distribution channels, in light of new era in insurance business, which has come with quick steps into our branch, bank insurance business. I will describe possibilities of new sales channel, monitoring also social effect due to rising level of stress which start every time you put new product or new sales channel, mostly because new way of doing business get people afraid for loosing their jobs and so on. I am researching an actual advantage for our insurance company related to merge business with bank, specially keeping low costs at the same time when we offer our products to many distribution channels. With insurance product explosion in Slovenia the main thing is to be recognized. Recognition catches bigger dimension if you put it by new distribution channel, to who trust thousands of loyal customers, through bank institution.

Key words: distribution channels, strategy, marketing, research, bank and insurance merging, advantages of merginges

UDK 339.138:368(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Smoter diplomske naloge	1
1.2	Namen diplomske naloge	2
1.3	Metode obravnavanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	3
2	Trženje zavarovalniških storitev skozi zgodovino	5
2.1	Stari vek.....	5
2.2	Srednji vek.....	6
2.3	Novi vek	6
2.4	Zgodovinski razvoj oblik trženja zavarovalnih storitev v Evropi	7
2.5	Zgodovinski razvoj oblik trženja skozi obdobja v Sloveniji	7
3	Prednosti povezovanja bank in zavarovalnic	11
3.1	Podobnosti in razlike pri bankah in zavarovalnicah.....	11
3.2	Povezani produkti od 60-tih let 20. stoletja pa do danes	12
3.3	Povezani produkti pri bančnem poslovanju.....	14
3.4	Novi časi, novi produkti, ali sledimo tempu razvitega sveta?	15
3.5	Uporaba sodobnih tehnologij kot pomoč pri trženju storitve	16
3.6	Povezani produkti pri zavarovalniškem poslovanju.....	17
3.6.1	Neživiljenjska zavarovanja.....	18
3.6.2	Živiljenjska zavarovanja.....	18
4	Trženjske prednosti	21
4.1	Trženjske prednosti za banko	21
4.2	Trženjske prednosti za zavarovalnico.....	22
5	Aktualna tema-oblike integracije med bankami in zavarovalnicami	23
5.1	Bančne strategije pri strukturnem premikanju bank v zavarovalnice.....	23
5.2	Kapitalske povezave	23
5.3	Ustanovitev zavarovalnice s strani banke.....	24
5.4	Ustanovitev skupne zavarovalnice	24
5.5	Ustanovitev banke s strani zavarovalnice.....	25

6	Oblike distribucijskih poti	27
6.1	Distribucijske poti skozi zgodovino do danes	27
6.2	Ovire pri trženju zavarovalniških storitev v banki	28
6.3	Tržni delež različnih distribucijskih kanalov s primeri iz evropskih držav.....	30
7	Rezultati ankete in raziskave.....	37
7.1	Interpretacija rezultatov ankete	37
7.2	Ugotovitve raziskave	41
8	Zaključek.....	43
	Literatura	45
	Viri	46
	Priloge	47

KAZALO GRAFOV

Graf 7.1	Poznavanje pojma bančnega zavarovalništva.....	37
Graf 7.2	Približevanje bank k zavarovalnim produktom.....	38
Graf 7.3	Sklenitev zavarovanja na banki	38
Graf 7.4	Pospešitev trženja	39
Graf 7.5	Ustreznost zavarovalno-bančne naveze Triglav–A banka.....	39
Graf 7.6	Obveščenost zaposlenih.....	40
Graf 7.7	Izguba službe	40
Graf 7.8	Povezava z banko-boljši prodajni rezultati.....	41

KAZALO SLIK

Slika 3.1	Produkti	13
Slika 3.2	Povezava med stopnjo izpolnjenosti storitev in zahtevanim prizadevanjem za njihovo prodajo.....	13
Slika 3.3	Zavarovalniški produkti – bančni produkti	14
Slika 6.1	Najpomembnejše povezane bančno zavarovalne družbe v obravnavanih državah.....	35

1 UVOD

Globalizacija in spremembe v svetovnem gospodarstvu so vplivali na razvoj zavarovalnic in bank. V preteklosti je bila za zavarovalniško in bančno dejavnost značilna stroga ločnica. Vzrok zanjo so bile neenake pristojnosti in stroga zakonodaja, ki je urejala obe dejavnosti, različna poslovna kultura, različen odnos do tveganj ter različne časovne, strateške in operativne usmeritve. Danes so svetovne, politične in pravne spremembe pripeljale do intenzivnih dogovorov in sodelovanj med bankami in zavarovalnicami ter v končnem do razvoja bančnega zavarovalništva.

Povpraševanje po finančnih storitvah določajo demografski in varčevalni trendi, deregulacija in liberalizacija kapitalskih trgov ter spremembe v vzorcih obnašanja prebivalstva. Bančni sektor v Evropi raste hitreje kot raste bruto domači proizvod in banke se čedalje bolj zavedajo omejene možnosti rasti. Usihajoči dobički silijo management bank, da se vedno bolj ozirajo na druga področja finančnih storitev, med katerimi je najbolj vabljivo zavarovalništvo na področju življenjskih zavarovanj. To se lahko pohvali z visokimi stopnjami rasti in še lepšimi obeti za prihodnost. Staranje evropskega prebivalstva ima pri tem izredno pomembno vlogo. Potrebe po zavarovanjih z močno varčevalno komponento so vsak dan večje. Usihanje pravic iz socialnega zavarovanja povečuje povpraševanje po ustreznih nadomestnih produktih zavarovalnic.

Na trgu kapitala v tujini se pogosto povezujejo bančne, zavarovalne in druge finančne organizacije, zato se prepletajo njihovi poslovni, še zlasti pa naložbeni interesi. Več funkcij med temi organizacijami je namreč komplementarnih. Ker se oblikujejo med organizacijami tudi kapitalske povezave, nastajajo novi tipi finančnih organizacij, ki so operativno sposobne ponuditi neke vrste finančno-zavarovalnega investicijskega inženiringa. V angleški strokovni literaturi avtorji pogosto uporabljajo izraz »bank insurance organizations« ali preprosteje izpeljanko »bank-asurance« (Končina 2003, 43).

V nalogi bom proučil povezovanje zavarovalnice z banko ter s pomočjo zaposlenih v obeh dejavnostih poskusil ugotoviti prednosti in slabosti povezovanja. Predstavljeni bodo tudi nekateri evropski (britanski in francoski) modeli povezovanja. Cilj diplomske naloge je ugotavljanje, če sledimo tempu modernega sveta s produkti, ki jih tržišmo, in hkrati ugotoviti, ali primerno uporabljamo sodobne tehnologije kot pomoč pri trženju produktov.

Človeški kapital ima največjo vrednost v storitvenih organizacijah, torej z zaposleni v družbi. Kakšna so njihova opažanja glede produktnega in lastniškega povezovanja? Ali je kdo predstavil jasno sliko, da to lahko pomeni tudi določeno odpuščanje, ali zaposleni vidijo v povezovanju tudi možnost lastnega napredovanja v karieri?

1.1 Smoter diplomske naloge

Smoter diplomske naloge je raziskava in poglobljena študija za uspešno delovanje v smislu tržnega delovanja naše zavarovalnice. Trgu je vedno treba ponuditi storitve, ki

bodo zadovoljile potrebe odjemalcev. Potrebno je pokrivanje gmotnih potreb zaposlenih, plačilo glede na vložene napore in učinkovitost. Kot posebni smoter velja poudariti, da nova naveza z banko omogoča povečan obseg poslovanja. Zaposleni naj ima vedno možnost dobiti večjo plačo, ki naj bo odvisna od njihovega prispevka k splošni učinkovitosti podjetja.

1.2 Namen diplomske naloge

Svetovni finančni sektor v zadnjem desetletju zaznamujejo prevzemi, združitve in druge oblike sodelovanja med finančnimi institucijami, med katerimi so zelo dejavne banke ter zavarovalnice. Sodelovanje bank ter zavarovalnic zajema predvsem oblikovanje, trženje in distribucijo zavarovalnih storitev. Bančno zavarovalništvo je neka nova strateška usmeritev finančnih organizacij pri poslovanju s fizičnimi osebami. Bančni in zavarovalniški sektor, razumeta bančno zavarovalništvo najprej kot povezovanje različnih finančnih storitev in nato kot distribucijo teh produktov.

Namen diplomske naloge je poglobljen vpogled v zgodovino zavarovalstva starega, srednjega in novega veka. Pomembna so zgodovinska dejstva ter razlogi za zavarovanje interesov in premoženja ljudi nekoč, prav tako je pomemben zgodovinski razvoj oblik in načinov trženja teh storitev, ki je že davno tega kazal potrebo po skupnih nastopih, takrat še posojilnic in stavnic (začetki zavarovalnic). Razvoj zavarovalništva na slovenskih tleh skozi obdobja je zelo specifičen, saj so bile zavarovalnice podvržene velikim političnim, gospodarskim in zakonodajnim spremembam. Namen naloge je tudi ugotoviti, ali je slovenski trg že zrel za povezane produkte zavarovalnice in banke, ali je bančni komitent že sploh pripravljen skleniti zavarovalno polico na bančnem okencu. Ugotoviti, ali stopamo k povezovanju bank in zavarovalnic po pravi poti. Z anketo ugotavljati kako na prihajajoče zavarovalne produkte gledajo zaposleni v banki? Ali so že osvojili novo poslovno filozofijo, ki prinaša temeljito izobraževanje tržnikov v banki? Dobro informiranje zaposlenih je tisto, ki pripomore, da spremembe niso tako boleče kot se sprva zdijo. Z odgovori v anketi želim dobiti jasno sliko, kako so se zaposleni pripravljani spopasti z novimi izzivi, produkti in strokovnim svetovanjem na področju bančnega povezovanja, in če vedo, kaj jih v bodoče še čaka itd.

1.3 Metode obravnavanja

V nalogi bom opravil raziskavo o klimi v organizaciji ob prihodu bank v naše področje ali celo morebitnem prevzemu.

Uporabljene so bile naslednje metode raziskovanja:

- študij literature, najdene v knjižnicah, na internetu in v zapiskih,
- zbiranje podatkov,
- primerjava študijskih primerov,
- statična raziskava s sodelavci,

- posvetovanje v A-banki, d. d., poslovni enoti Žalec.

Iz izbrane literature so izpostavljeni tisti podatki, ki so pomembni za navedbo in olajšajo razumevanje samega diplomskega dela.

1.4 Predpostavke in omejitve

V skupini Triglav, zavarovalnici Triglav, d. d., OE Celje sem v rednem delovnem razmerju kot univerzalni zavarovalni zastopnik. V razgovoru sem bil z vodjo splošno kadrovske službe in vodjem sektorja trženja fizičnim osebam, kakor tudi z direktorjem in vsi so mi več kot prijazno priskočili v pomoč. Dobil sem vpogled v usmeritvene načrte zavarovalnice ter uresničevanje poslovne politike z bančnim povezovanjem. Omejitve so bile pri informacijah, ki imajo naravo poslovne skrivnosti, največ okrog konkretnih povezav s poslovnimi družbami ali prevzemi.

Zastavil sem si naslednje trditve:

- H1: Predpostavljam, da je prepoznavnost naših storitev velika, kar se lahko z novim načinom trženja, kot sta internet ali banka, še poveča.
- H2: Predpostavljam, da sta kakovost in dobro ime zavarovalne skupine Triglav ključna pri veliki prepoznavnosti ter uvajanju novih produktov s katerokoli banko.

2 TRŽENJE ZAVAROVALNIŠKIH STORITEV SKOZI ZGODOVINO

Vzroki za nastanek in razvoj zavarovalništva so v osnovnem spoznanju, da človeka in njegovo skupnost že od nekdanj spremljajo različne nevarnosti, ki ogrožajo njegovo življenje, razvoj, obstoj, zdravje, lastnino, torej socialno in finančno varnost. Želja po varnosti je ena najmočnejših človekovih želja. Zato se je že zelo zgodaj pojavila potreba po skupnosti ljudi, ki jih je ogrožala ista vrsta nevarnosti, in katerih vložki v to skupnost naj bi bili v pomoč tistim, ki jih je nevarnost prizadela. Tveganje so tako porazdelili na več osebkov, ki so skupno nosili njegove posledice. V tej vzajemnosti in solidarnosti posameznih osebkov v rizični skupnosti je bistvo zavarovanja. Z nadaljnjim razvojem in širitvijo interesov se je med množico osebkov pojavil posrednik, ki je zbiral sredstva, jih nalagal in oplojeval ter iz njih izplačeval dogovorjeno odškodnino prizadetim ob nesrečah. Nastala je organizirana dejavnost-zavarovalstvo in njen posrednik, danes tržnik. Danes je zavarovalstvo dejavnost, institucija, ki ima poleg gospodarskega, pravnega, socialnega in tehničnega še splošen družbeni pomen, ki je gotovo izjemno velik: Že sama beseda »zavarovanje« (za-varovanje) tudi v vseh jezikih (assurance, insurance, versicherung ipd.) kaže na varnost, jamstvo in zaščito.

2.1 Stari vek

Potreba po solidarnosti ob nepredvidenih dogodkih se je oblikovala šele s pojavom zasebne lastnine, kajti šele tedaj, ko je nekdo zaradi izgube lastnine lahko propadel, je z različnimi oblikami omilitve rizika poskrbel, da se je temu izognil ali vsaj bistveno zmanjšal tveganje.

Prve, najbolj začetne oblike vzajemnega nošenja rizika so se pojavile že tri tisoč let pred našim štetjem, in sicer pri kitajskih trgovcih, ki so si z združevanjem v rizičnih skupnostih pomagali pri vzajemnem nošenju rizika pri izgubi tovora ob pretovarjanju na reki na reki Jangcejkang (na področjih, kjer je bila plovba izredno nevarna, so blago pretovorili v več manjših čolnicah in tako je bilo tveganje, da se celotno blago potopi, dosti manjši; v primeru, da se je čolnič katerega od lastnikov prevrnil, so mu ostali odstopili del svojega tovora kot nadomestilo za škodo, ki jo je utrpel). Bolj konkretni zametki današnjega zavarovalništva so se začeli že v starem Egiptu in antični Grčiji z oblikovanjem prvih preprostih skupnosti tistih, ki so jih ogrožale iste nevarnosti : tako so npr. lastniki oslov v Palestini zasnovali skupnost, ki je v primeru izgube tovora priskočila prizadetim na pomoč in jim povrnila škodo. Zapisi o različnih oblikah zavarovanj premoženja so se ohranili v Hamurabijevem zakoniku (kralj Babilona v času 1729–1862 pr. n. št.). Pojavi prvih zapisov so znani še iz starega indijskega prava, pri Egipčanih, Feničanih ...

Odredba v Hamurabijevem zakoniku govori o medsebojni solidarnosti vseh trgovcev v karavani in povrnitvi izgubljenih dobrin, če so razbojniki kateremu izmed njih odnesli tovor.

2.2 Srednji vek

V srednjem veku se je razvoj rizičnih skupnosti nadaljeval, s tem da so se oblikovale predvsem v okviru cehov in gild, ki so na ta način svojim članom pomagale pri odpravljanju posledic različnih nevarnosti. Tudi pri nas zasledimo v tem obdobju prve oblike cehovskih zavarovanj. Prva slovenska cehovska zadruga za vzajemno pomoč prizadetim v nesrečah je bila ustanovljena v Ljubljani 1399. Verjetno najstarejša listina zavarovalno-pravne zgodovine Slovencev pa je Statut bratovščine Sv. Heronima, ki so jo Slovenci ustanovili v sedanjem Italijanskem mestu Udine, leta 1452. Prav tako je poznan Statut Ljubljanskega krojaškega ceha, ki je imel zelo jasno izoblikovano vzajemno zaščito (leta 1579). V naši sosesčini, v Dubrovniku, pa je bilo zelo razširjeno pomorsko zavarovanje. Ena najvažnejših zapuščin Dubrovniške republike je pravni dokument o zavarovalstvu »Ordo super Assecuratoribus« sprejet daljnega leta 1568. Razvoj pravega zavarovalstva pa se je začel šele z razvojem pomorskega prometa in sicer šele potem, ko je l. 1227 katoliška cerkev prepovedala izplačevanje tako imenovanih pomorskih posojil. Do tedaj so v pomorstvu, zlasti v Genovi, ki je v tistem času slovela po razvitem pomorskem prometu, pogosto reševali nesrečne slučaje z dajanjem posojil, ki so jih z visokimi obrestmi pred začetkom poti najemali lastniki ladij. V primeru brodoloma jim posojila ni bilo treba povrniti, temveč so ga obdržali kot nadomestilo škode. To so v bistvu prvi zametki bančnega zavarovalništva, torej že v srednjem veku, čeprav je ta sistem bil prav nasproten bistvu zavarovanja in je imel mnoge nezaželene učinke (vzpodbujal je pasivnost ladjarjev, pogosto je prišlo do sumljivih nesreč itd.).

2.3 Novi vek

Odkritje novih celin, oživitve trgovine, še zlasti pa razvoj pomorstva so povzročili, da je zavarovalstvo postala samostojna dejavnost. Začel se je razvoj velikih zavarovalnih organizacij, področje se je začelo pravno urejati, v dejavnost se je vnesla uporaba znanstvenih, predvsem matematičnih in statističnih metod. Spremenila se je tudi narava zavarovanja : od vzajemne se je prešlo k ekonomski zaščiti, obravnava je postala institucionalna (samostojni poslovneži, družbe). Na bistveni razmah zavarovalstva so vplivali dogodki katastrofalnega londonskega požara l. 1666, zelo pogostih velikih pomorskih nesreč, velik tehnični napredek in razvoj držav. Že leta 1693 so nastale prve tabele smrtnosti, ki so postale osnova tehnike življenjskih zavarovanj). l. 1762 je bila v Londonu ustanovljena prva življenjska zavarovalnica, katera je posedovala matematično-statistične osnove. Znanstveno ureditev zavarovalstva pa so omogočili tudi znanstveni dosežki, kot je npr. odkritje verjetnostnega računa. Nastali so tudi prvi zakonski okviri, v katerem se je odvijala zavarovalniška dejavnost (italijanski trgovinski zakon iz l. 1888 in nemški trgovinski zakon iz l. 1897).

2.4 Zgodovinski razvoj oblik trženja zavarovalnih storitev v Evropi

Obljube o zavarovanju so se sprva dajale ustno in so bile v bistvu stave, da se npr. ladja ne bo potopila, šele z večanjem vrednosti blaga in številom ladij ter z nadaljnjim razvojem transporta so se preoblikovale v pismene obljuje-police. Sam izvor besede polica izhaja iz latinske besede »pollicitatio«, ki pomeni obljubo. Prva napisana polica je nastala šele v 14. stoletju (izhaja iz Genove iz l. 1347). V začetnem obdobju so se zavarovanja oblikovala predvsem za rizike v trgovini in v pomorskem prometu. Šele v 15. in 16. stoletju je prišlo do prvih zavarovanj oseb, zavarovanj kopenskega transporta in požarnega kritja. Nedvomno ima največje zasluge za razvoj modernega transportnega, pa tudi ostalih vrst zavarovanj, londonski Lloyd's, ki je danes ena največjih zavarovalnih borz na svetu. Ustanovitelj slovitega Lloyd'sa je g. Edward Lloyd, v kavarni katerega so se zbirali lastniki ladij, pomorci, trgovci, kupci in zavarovalci, ki so sklepali najrazličnejše posle v zvezi s pomorsko trgovino in zavarovanjem. Lastnik kavarne je zanje zbiral različne informacije o ladjah, njihovih poteh, blagu ipd, ki jih je kasneje izdajal v svojem časopisu Lloyd's List, ki pod tem imenom izhaja še danes. Na osnovi podatkov in vseh zainteresiranih oseb so se sklepale t. i. stave glede srečnih vrnitev ladij v пристanišče. V kolikor je ladja potonila, se je oškodovancu izplačala dogovorjena odškodnina. Ob vsakem potopu ladje je v Londonu zazvonil zvon in tako je ostalo v praksi še danes. Lloyd's ne pridobiva strank z zastopniki, kakor to počne večina ostalih zavarovalnic, temveč le-ti sami prihajajo na borzo oz. namesto njih njihovi posredniki in se dogovarjajo za zavarovanja. V vseh večjih pristaniščih ima Lloyd's svoje agente za sporočanje podatkov za presojo gospodarske nevarnosti za namene pomorskega zavarovanja.

2.5 Zgodovinski razvoj oblik trženja skozi obdobja v Sloveniji

Razvoj sodobnega zavarovalništva na slovenskem ozemlju je bil dokaj pester. Zavarovalnice so namreč morale ves čas prilagajati živahnim političnim, gospodarskim in zakonodajnim spremembam v nekdanjih matičnih državah: Avstro-ogrski, Kraljevini Jugoslaviji in Socialistični federativni republiki Jugoslaviji, v zadnjem obdobju pa Republiki Sloveniji in Evropski uniji.

Obdobje tržnega zavarovalstva v Avstro-ogrski (1900-1918)

Leta 1900 je bila kot prva slovenska zavarovalnica v Ljubljani ustanovljena Vzajemna zavarovalnica, ki se je sprva ukvarjala samo s požarnim zavarovanjem in zavarovanjem cerkvenih zvonov. V naslednjih letih so na trgu poleg te zavarovalnice delovala številna tuja predstavništva in agenture. Največji delež zavarovanj so zajemala premoženjska in življenjska zavarovanja.

Obdobje brez zavarovalnega nadzora v Kraljevini Jugoslaviji (1919-1936)

Trg so večinoma obvladovale tuje zavarovalnice, naših je bilo poleg Vzajemne malo (npr. »Ljudska samopomoč«, ki je nudila pomoč svojcem pri plačilu zdravstvenih in pogrebnih stroškov). V tem obdobju je bila glavna skrb zavarovalnic nalaganje tehničnih in matematičnih rezervacij; zaradi visokih tarifnih postavk so zavarovalnice beležile znatne dobičke. Zavarovalnega nadzora ni bilo, kar je poleg vpliva svetovne krize, pripeljalo do propada nekaterih zavarovalnic, med njimi tudi slovite dunajske Phoenix, ki je imela tudi na našem področju veliko predvsem življenjskih zavarovancev. Ker se je država zbalala za socialni mir, je hitro uvedla zavarovalni nadzor. Ta pa je močno zmanjšal število zavarovalnic. Obdobje zavarovalnega nadzora je bilo od l. 1936 do l. 1945.

Obdobje administrativnega zavarovalstva in monopola po 2. svetovni vojni (1946-1961)

Po 2. svetovni vojni je država uvedla centralizacijo zavarovalništva in ukinila ter zaplenila premoženja tujih in domačih zasebnih zavarovalnic. Nosilec zavarovalstva je postala država, ki je višino premij znižala na dostopnejšo. V tem obdobju je obstajala le ena zavarovalnica s sedežem v Beogradu. Novi zavarovalni pogoji, premijske osnove in ceniki so bili enotni za vso državo.

Obdobje navidezne konkurence (1962-1967)

Z novim zakonom je država čez noč zamenjala monopol z navidezno konkurenco. Iz podružnic predhodnega državnega zavarovalnega zavoda je nastala množica samostojnih zavarovalnic. Odškodninske zahtevke in vse stroške na spodnjih ravneh je pokrivala centrala v Beogradu.

Obdobje tržnega zavarovalstva v samoupravnem gospodarstvu (1968-1976)

Leta 1967 je bilo s temeljnim zakonom o zavarovanju in zavarovalnih organizacijah uvedeno tržno zavarovanje, vendar po socialističnih merilih. Z obvezno aktuarsko službo je bil uveden tudi zavarovalni nadzor. Vse to pa ni zadoščalo za uspešno izravnavo tveganj. Nastali sta prvi dve komercialni zavarovalnici in sicer Sava s sedežem v Ljubljani in Zavarovalnica Maribor s sedežem v Mariboru. Kot tedaj edini zavarovalnici sta poslovali po načelu prostega trga po celotnem jugoslovanskem ozemlju. Leta 1976 sta se ti zavarovalnici združili v Zavarovalno skupnost Triglav s sedežem v Ljubljani. Poleg nje sta na našem ozemlju delovali še zavarovalnica Dunav in Croatia. Široka mreža zavarovalnic je zelo približala zavarovalne storitve ljudem kljub temu, da je bila Zavarovalna skupnost Triglav edina slovenska zavarovalna organizacija v Sloveniji do leta 1990.

Obdobje liberalizacije brez zavarovalnega nadzora (1977-1990)

Vse zavarovalnice so bile organizirane kot vzajemne. Poslovale so skoraj po tržnih pogojih, prilagajale storitve in ponudbo gospodarskim subjektom in občanom. Zavarovalna skupnost Triglav si je utrdila položaj in obvladovala praktično celoten trg.

Obdobje omejenega zavarovalnega nadzora (1991-1993)

Z osamosvojitvijo se je začelo pri nas popolnoma novo obdobje razvoja zavarovalništva. Tri območne skupnosti zavarovalnice Triglav so se osamosvojile in postale nove zavarovalnice (Adriatic, Tilia in Zavarovalnica Maribor). Pojavila se je množica novih, razmeroma majhnih zavarovalnic (Mercator, Merkur, Prima). Zavarovalna dejavnost se je v tem obdobju, ko se je proces privatizacije že začel, močno približala praksi v razvitih zahodnoevropskih državah. Ustreznega slovenskega zakona pa v samostojni državi še vedno nismo imeli. Nadzor so izvajali maloštevilni pooblaščenči aktuarji, njihova pooblastila pa so bila omejena. Na osnovi sprejetega Zakona o temeljnih premoženjskega in osebnega zavarovanja pa se je začel razvijati tudi sistematični zavarovalni nadzor. Urejanje odškodninskih zahtevkov v povezavi z zeleno karto je prevzel leta 1992 ustanovljeni Slovenski zavarovalni biro, ki se je leta 1992 vključil v Svet birojev v Londonu.

Obdobje konkurence in sodobnega zavarovalnega nadzora (od 1994 dalje)

Z uveljavitvijo novih zakonov (Zakona o zavarovalnicah, Zakona o obveznih zavarovanjih v prometu in drugih ustreznih podzakonskih predpisov), je za slovensko zavarovalstvo nastopilo novo obdobje: imenujemo ga lahko tudi obdobje tržnega gospodarstva, konkurenčne borbe in sodobnega zavarovalnega nadzora. Število zavarovalnic je naraslo (Ojstršek 2005, 25-34).

3 PREDNOSTI POVEZOVANJA BANK IN ZAVAROVALNIC

Vidno poslabšanje konkurenčnega položaja bank, padanje dobičkonosnosti tradicionalnih bančnih storitev na eni strani ter zanimanje kupcev po drugačnih oblikah varčevanja na drugi, je banke spodbudilo k iskanju poti na nove trge, kjer bi se jim pokazale nove priložnosti za ponovni začetek, in kjer bi lahko ponovno dosegli ekspanzijo. Poslabšanje konkurenčnosti bank je bilo zapleteno že zaradi dejstva, da se banke v mnogih razvitih državah že soočajo s problemom zasičenosti trga. Veliki finančni konglomerati zasledujejo predvsem dve temeljni strategiji. To sta diverzifikacija oziroma ponudba kompletnih finančnih storitev in globalna ekspanzija oziroma povezovanje in širitev preko državnih meja. Deregulacija zavarovalništva in bančništva v razvitih ekonomijah je zavarovalnicam in bankam omogočila ustanavljanje bank oziroma zavarovalnic in vzajemno distribucijo njihovih storitev. Tako so banke poleg bančnih pričele ponujati tudi zavarovalne storitve. Vstopanje bank v zavarovalniške aktivnosti, še posebej na področje življenjskih zavarovanj, imenujemo »bancassurance« oziroma bančno zavarovalništvo. Francoski trg je eden najbolj razvitih na področju, kjer se srečujeta banka in zavarovalnica. Trg življenjskih zavarovanj ponuja bankam perspektivne možnosti za dobiček, ki ga na področju klasičnih bančnih poslov ne morejo več dosežati. Draga mreža bančnih poslovalnic postaja s prodajo zavarovalniških produktov vse bolj rentabilna, razširjenost bančnih okenc pa omogoča tudi zavarovalnicam dostop do večjega števila strank ob hkrati nizkih stroških (Bešter in Kobal 1998, 93). Področje trženja, kjer se srečujeta banka in zavarovalnica, je glavna tematika te diplomske naloge.

3.1 Podobnosti in razlike pri bankah in zavarovalnicah

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 zagotavlja finančno varnost, zavarovalnicam pa nudijo zaščito pred škodnimi dogodki. Tako na primer nenadni dvig večje vsote denarja s strani komitenta še ne ogrozi likvidnosti banke. Banka daje komitentu garancijo na vložena sredstva in ga s tem ščiti pred nenadnimi spremembami obrestne mere. Seveda mora komitent za zagotovljeno finančno varnost plačati ustrezno premijo, ki odseva stroške storitev in pomeni razliko med obrestno mero na depozite ter obrestno mero na posojila, ki jih dobi od banke. Tudi zavarovalnice pri svojem delovanju upoštevajo zakonitosti pri upravljanju s finančnimi naložbami. To se kaže predvsem pri investicijah, s katerimi se pokrivajo tehnične rezervacije. Omenjena funkcija zavarovalnic se zelo približa bančništvu, še posebno na področju življenjskih zavarovanj. Obe poslujeta z veliko množico strank in upoštevata zakon velikih števil in ekonomije obsega ter imata strokovna znanja o vodenju in upravljanju s portfeljem. Tako banka kot zavarovalnica upravljata z velikim kapitalom, za obe je značilno, da sta

pod državnim nadzorom. Likvidnost in razpršenost tveganja uresničujeta, zavarovalnica skozi funkcijo pozavarovanja, banka pa skozi funkcijo refinanciranja.

Mnogokrat sta obe dejavnosti povezani z istim nakupom. Lahko rečemo, da sta v relaciji komplementarnosti, kot na primer pri hipoteki, katera zahteva zavarovanje kredita in zavarovanje lastnine. Bančno zavarovalništvo je nastalo kot nek naravni blagovni trg, preko katerega obe dejavnosti tržita svoje produkte (Genetay in Molyneux 1998, 6,7). Banke imajo že tradicionalni monopol nad preskrbo s plačilnimi sredstvi, medtem ko so zavarovalnice pridobile svoj monopol pri produktih, katerih narava je povezana s slučajnostjo oziroma naključjem. Ob pojavu teh pa nastanejo nepredvidljivi izdatki. Razlika med bankami in zavarovalnicami je tudi v njihovi usmeritvi. Slednje delujejo na področju tveganja in upravljanja z njim, medtem ko je trgovanje z denarjem le njihova stranska funkcija, ki izhaja iz narave njihove glavne naloge. Za razliko od bank, kjer je njihova glavna funkcija upravljanje z denarjem. Ta razlika je še posebej očitna pri kreditnih zavarovanju. Kredite podeljujejo banke in zahtevajo od kreditojemalcev, da so kreditno sposobni, medtem ko zavarovalnice zavarujejo oziroma nosijo tveganje neizpolnitve obveznosti, ki izhajajo iz le-tega (Genetay in Molyneux 1998, 5).

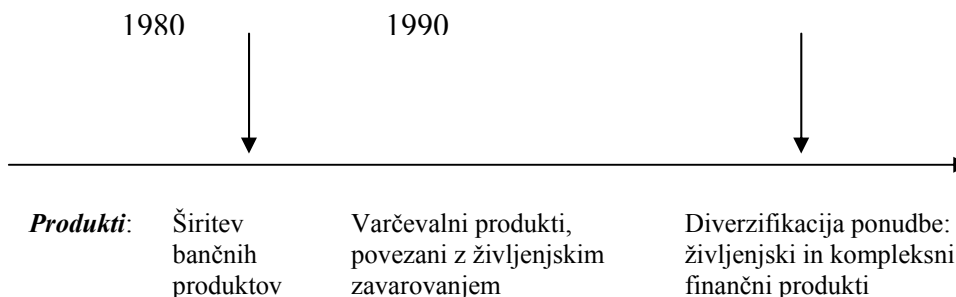
3.2 Povezani produkti od 60-tih let 20. stoletja pa do danes

V obdobju pred letom 1980, so banke predvsem na evropskih tleh kot neposredno širitev bančnih aktivnosti ponujale zavarovalne garancije, ki niso bile povezane z zavarovanjem. Te garancije lahko vidimo v kontekstu odpiranja računov v šestdesetih in sedemdesetih letih. Novi računi so bili povezani z garancijami, te pa so jamčile za izplačilo sredstev v primeru smrti imetnika računa. Kreditno zavarovanje, ki je bilo tesno povezano s potrošniškimi krediti in posojili, na splošno države niso pojmovale kot bančno zavarovalništvo, čeprav je to bilo. To obdobje predstavlja učno izkušnjo za banke glede sorodnosti preprostih zavarovalnih produktov s konceptom zavarovalništva.

Drugo obdobje se je začelo okrog leta 1980, ko so banke začele razvijati zelo različne finančne produkte, povezane z življenjskim zavarovanjem, kar se smatra za pravi pojav bančnega zavarovalništva. Ponujale so varčevalne produkte, povezane z življenjskim zavarovanjem, ki so bili zelo vabljivi zaradi določenih davčnih ugodnosti.

V tretjem obdobju, to je po letu 1990, pa je prišlo do ponudbe življenjskih in tudi splošnih zavarovalnih produktov s strani bank. To obdobje je bilo odločilno za razvoj bančnega zavarovalništva, saj so banke skušale doseči več sinergijskih učinkov med bančništvom in zavarovalništvom. Tako so začele razvijati in prodajati nove produkte (zavarovalne police z varčevalno komponento, čista življenjska zavarovanja brez dodatka nezgodnega kritja, vse-življenjska zavarovanja, rizična zavarovanja, dotna zavarovanja ...), ki so se začela bistveno razlikovati od obstoječih. Finančni trg je torej v spremenjenih okoliščinah ponudil prilagojene produkte, ki so zadostili spremenjenim potrošnikovim potrebam.

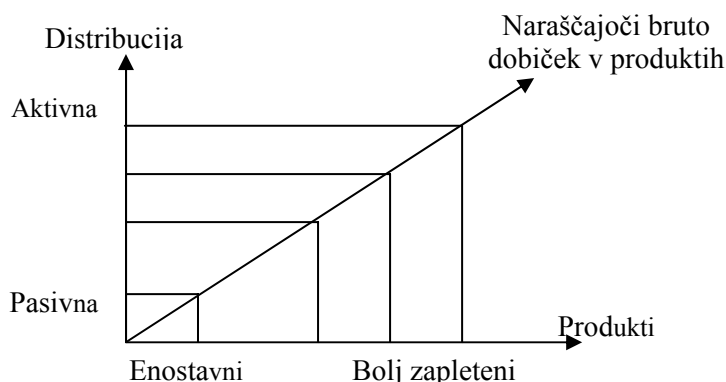
Slika 3.1 Produkti



Vir: Genetay in Molyneux (1998, 11)

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

Slika 3.2 Povezava med stopnjo izpopolnjenosti storitev in zahtevanim prizadevanjem za njihovo prodajo



Vir: Bancassurance in practice (2000, 9)

Ponudniki bančnega zavarovalništva so razvili posebne produkte oziroma izpopolnili obstoječe z namenom zadovoljiti določene potrebe, ki izhajajo iz bančnih transakcij, približati storitve kupcem in jih narediti njim bolj atraktivne in uporabne.

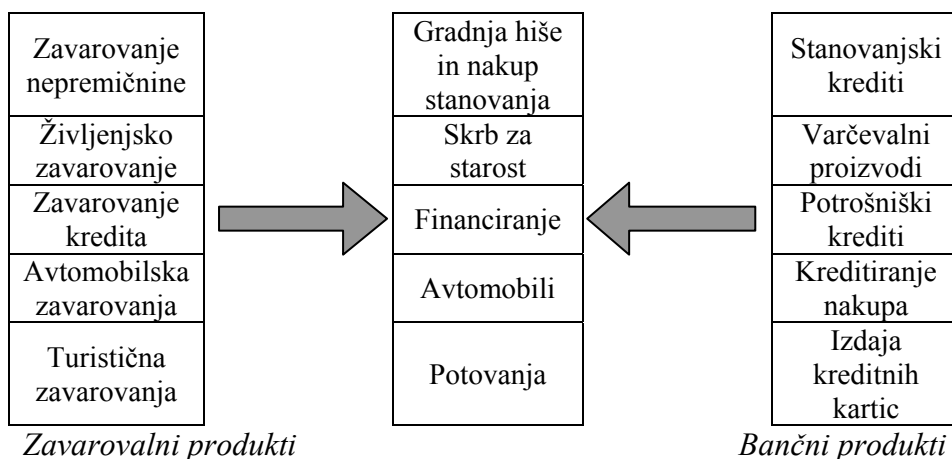
Povezane produkte pri bančnem poslovanju lahko razdelimo v dve skupine (Bancassurance in practice 2000):

- finančni produkti in produkti povračil (zavarovanje kredita, prekoračitve na računu, odplačil glavnice),
- produkti depozitorjev (zavarovanje depozitorjev, zavarovanje varčevalnega cilja).

Povezane produkte pri zavarovalniškem zavarovanju delimo v dve skupini:

- neživljenjska zavarovanja,
- življenjska zavarovanja.

Slika 3.3 Zavarovalniški produkti – bančni produkti



Vir: Kern (1999, 131)

3.3 Povezani produkti pri bančnem poslovanju

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

Kreditno zavarovanje se ponudi v primeru, ko je posamezniku odobren kredit in tako služi kot dodatna varnost za banko in finančna zaščita imetja stranke v primeru prezgodnje smrti, ko stranka še ni odplačala vseh svojih dolgov. Pri tem tipu zavarovanja gre ponavadi za padajoče kritije. Začetna zavarovalna vsota je enaka

celotnemu znesku najetega posojila. Znesek, ki je zavarovan, upada hkrati z odplačevanjem obrokov, tako da bo v primeru smrti zavarovanca, znesek, ki ga mora plačati zavarovalnica, enak znesku neodplačanega kredita z ali brez pripisanih obresti. Če se neodplačani del kredita zmanjšuje po vnaprej določeni osnovi, kar pomeni, da je plan odplačevanja tega kredita znan vnaprej, se ustrezna premija izračuna že na začetku, se pravi, ob izdaji zavarovanja, in sicer na podlagi vnaprejšnje razporeditve tokov. Če pa znesek posojila niha v odvisnosti od potreb posojilojemalca ali zaradi nihanj v obrestnih merah, je boljša rešitev mesečna premija na osnovi neodplačanega dela kredita pod pogojem, da je le ta znan. V prvem primeru, ko je plan odplačevanja kredita vnaprej znan, se ponudijo letne ali enkratne premije in pogosto je znesek premije že kar dodan znesku kredita. V drugem primeru, ko pa zneskov ne poznamo vnaprej, letne ali enkratne premije niso dovoljene. Večinoma gre pri teh kreditih za kratkoročne kredite do pet let.

Kreditno zavarovanje je lahko obvezen del kredita ali pa ne. V primeru, da je zavarovanje obvezno, to odseva dejstvo, da ne obstaja selekcija posojilojemalcev zaradi njihovega zdravstvenega stanja. Posojilojemalcu zavarovalnica torej ne postavlja dodatnih vprašanj kar se tiče zdravstvenega stanja, zahtevnosti pri delu, ampak se premija izračuna na podlagi neke splošne sheme. Zavarovalnica se omeji na poenostavljeno zagotavljanje jamstva, zato so stroški procesiranja manjši in posledično so v tem primeru manjše tudi premije. Če pa zavarovanje ni obvezen del kredita, zavarovalnica postavlja dodatna vprašanja glede zdravstvenega stanja in zahtevnosti pri delu, zato so v tem primeru tudi višji stroški in višje premije. Premije zavarovanja lahko plačuje banka sama, v tem primeru ji to služi kot marketinško orodje za pridobivanje novih strank, katerim bi prodala svoje produkte. Stroški zavarovanja so v tem primeru že vračunani v obrestni meri, ki jo banka zaračunava svojim strankam. Kreditno zavarovanje je primerno za: hipotekarna posojila, posojila podjetjem, osebna posojila in za pogodbe za potrošniške kredite.

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

3.4 Novi časi, novi produkti, ali sledimo tempu razvitega sveta?

Namen razvijanja novih produktov je ponuditi čim širšo paleto storitev, tako da lahko ustrezno usposobljeno prodajno osebje za potrebe vsake stranke najde ustrezen produkt. Posledično to zahteva večje število vrhunsko usposobljenih kadrov v določeni zavarovalnici ali banki za zahtevnejši nivo svetovanja, ki ga stranke od njih pričakujejo. V sodobnem svetu, polnem informacij, predvsem z interneta, je ozaveščenost ter stopnja znanja strank, dostopnost do informacij o produktih konkurenčnih ustanov bistveno višja kot nekoč, vsemu temu mora dober tržnik znati odgovoriti. Temu prodajnemu osebju je treba nuditi izredno dobro informacijsko podporo in visoko hierarhijo dostopa do podatkov zavarovalnice. Imeti mora vpogled v osebni portfelj stranke, njene

finančne naložbe, tako na področju osebnih zavarovanj, kakor tudi na področju neživljenjskih zavarovanj. V banki je tovrstno podporo mogoče doseči le s prodajnim osebjem zavarovalnice. Bančni delavec po varnostni hierarhični lestvici dostopanja do podatkovnih baz zavarovalnice, nikoli ne bo moral dostopati do vseh zelenih informacij. Zavarovalnice se v razvitem svetu poslužujejo tudi vrhunsko usposobljenih strokovnjakov »na klic«. V večini primerov to pomeni trajno znižanje stroškov, saj ta oseba ni na plačilni listi zavarovalnice, ima le občasno pogodbo za opravljanje zahtevnejših in izredno zahtevnih storitev. V Sloveniji je opaziti še vedno izredno tesno povezavo med matičnim zavarovalnim zastopnikom in stranko, ta stopnja zaupanja je precejšnja, zato se razni poskusi z različnimi strokovnjaki, ki stranke prej fizično niso poznali, praviloma niso obnesli. Strategija slovenskih zavarovalnic je, da se prodajno osebje v zavarovalnici in banki, ki že obvladuje lasten portfelj, bolje usposobi in dodatno izobrazi za najzahtevnejše vrste storitev, ki jih bodo lahko ponudili svojim klientom, kateri jim zaupajo.

3.5 Uporaba sodobnih tehnologij kot pomoč pri trženju storitve

Informacija ob pravem času danes tvori pomemben delež pri sklenitvi posla. V zavarovalnih in bančnih informacijah, ki jih je včasih strankam potrebno dajati izključno na terenu, je izrednega pomena dobra opremljenost tako imenovane prenosne pisarne. V praksi je to ponavadi notesnik, ki je skupaj s tiskalnikom spravljen v poslovni kovček, ki obenem varuje aparate proti mehanskim poškodbam in neposrednem izpostavljanju vremenskim vplivom. Zanimiv primer prihaja iz Švice, države mnogoterih zavarovalnic in najmočnejših bank na svetu, ki slovi, poleg dežel davčnega paradiža, po strukturi bruto družbenega produkta v finančnih institucijah, kot najmočnejša država na svetu. L.1990, ko so svetovalci pričeli z uporabo takrat najnovejše tehnologije, notesnika kot pripomočka pri prodaji, je bilo čutiti izreden odpor potrošnikov. Nekaterim zavarovalnicam je prodaja upadla do 25 %, kar je pripeljalo management do drastičnih ukrepov, povrnitev na star način prodaje, kljub velikim investicijam. S študijo se je kasneje ugotovilo, da stranke niso marale dejstva, da je svetovalec izgubil očesni-osebni kontakt s stranko, ki ga je posvečal računalniku. Danes je seveda drugače, tudi Švicarji so prisotnost informacijske tehnologije sprejeli kot nujnost pri sklepanju tovrstnih poslov.

Računalniško podporo danes potrebuje že vsak tržnik, saj se tako v pisarnah, bankah, kot tudi na terenu pojavlja več raznovrstnih vprašanj ki zahtevajo odgovor, katerega brez uporabe baz podatkov več ni mogoče posredovati. Aplikacije morajo biti uporabniku prijazne, enostavne, predvsem pa hitro dostopne. Na slovenskem trgu je opaziti precej ali preveč različnih programskih pristopov, aplikacij. Zelo uporabna postaja mobilna telefonija, katera se lahko koristi kot povezovalnik do aplikacije kot so: spletna povezava s svetovnim spletom informacij (www) in elektronsko pošto. Sedanja UMTS tehnologija ki omogoča visoke hitrosti prenosa podatkov omogoča tudi celovito

prenovo aplikativnega dela, tako vstop do podatkovnih baz zavarovalnic, vpoglede v zavarovalno tehnične rezultate, poteke posameznih zavarovalnih polic, naložen kapital z izračuni trenutnih donosov, itd. Prodajno osebje ima možnost prejemanja kratkih, pomembnih informacij tudi preko sms portala določene telefonske družbe. To so ponavadi pomembne informacije, kot so aktualni bonusi pri avtomobilski polici z že upoštevanimi škodami, itd. Zavarovalnice so v Sloveniji različno vlagale svoja finančna sredstva v informacijsko tehnologijo. V naši zavarovalnici je na tem področju potrebno še veliko postoriti, ravnokar poteka popolna prenova poslovnih procesov in s tem v povezavi tudi računalniških aplikacij.

3.6 Povezani produkti pri zavarovalniškem poslovanju

Med subjekte zavarovalnega trga uvrščamo ponudnike in potrošnike zavarovalnih storitev. Potrošniki zavarovalnih storitev so fizične in pravne osebe. Ponudniki pa so zavarovalnice z svojimi zavarovalnimi zastopniki ter zavarovalnimi posredniki, ki so vmesni člen med zavarovalnico in potrošnikom. Z delovanjem tega finančnega trga je najtesneje povezano tudi delovanje agencije za zavarovalni nadzor, ki je v teh dneh zelo dejavna zaradi problemov pri preoblikovanju zdravstvenih zavarovanj. Prav tako štejemo med subjekte slovensko zavarovalno združenje ter združenja zavarovalnih zastopnikov ter posrednikov. Pogoje za opravljanje zavarovalne dejavnosti omenjenih subjektov na finančnem trgu pravno ureja že omenjeni Zakon o zavarovalništvu (2000).

Naloge agencije za zavarovalni nadzor so: sam nadzor nad vsemi zavarovalnimi subjekti ugotavlja morebitne nepravilnosti in izreka ukrepe za odpravo nepravilnosti, izdaja dovoljenja za opravljanje zavarovalne dejavnosti.

Naloge slovenskega zavarovalnega združenja, ki je bilo ustanovljeno l. 1992 so: izvajati dejavnost Biroja zelene karte in škodnega sklada, sprejemati zavarovalne statistične standarde in organizirati izobraževanja ter opravljati preizkuse strokovnih znanj za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja in posredovanja.

Določeni produkti premoženjskega zavarovanja imajo veliko sorodnih lastnosti z bančnimi produkti ali pa so s temi povezani: zavarovanje stanovanj bi lahko povezali s prodajo stanovanjskih posojil, avtomobilsko zavarovanje s prodajo posojil za nakup avtomobila. Zavedati pa se je treba določenih tveganj, ki jih ima pri tem banka. Urejanje škodnih zahtevkov, še posebej morebitni sodni spori v tej povezavi, lahko vplivajo na splošno zaupanje, ki ga ima stranka do banke. Usposabljanje bančnih delavcev je pri teh produktih bistveno zahtevnejša, saj ti niso toliko podobni bančnim kot npr. produkti življenjskega zavarovanja. In nenazadnje, trgi premoženjskih zavarovanj so praviloma bistveno razvitejši in stabilnejši, tako da je doseganje pomembnejšega tržnega deleža lahko povezano s tveganjem pridobivanja »neprimernih« strank. (Kramar 2004).

Osebnost, kot tudi poslovno premoženje, je izpostavljeno različnim nepredvidljivim dogodkom, ki lahko usodno vplivajo na zmanjšanje njegove vrednosti: muhasta narava, malo nepazljivosti, splet nepredvidljivih okoliščin. Zavarovalnica s svojim produktom

požarnega zavarovanja ponuja zaščito premoženja pred različnimi, ki je eno izmed najštevilčnejših in najpomembnejših zavarovanj.

3.6.1 Neživljenjska zavarovanja

Premoženjska ali s popularnim zavarovalniškim izrazom »neživljenjska zavarovanja« se delijo na skupine: civilna zavarovanja, zavarovanja živali, zavarovanja posevkov in plodov ter na skupino industrijskih zavarovanj.

V civilna zavarovanja se z vidika bančno zavarovalnih produktov uvršča zavarovanje objektov. Naravne nesreče kot so požar, plaz, potres, poplave in druge pogosto povzročijo popolno uničenje objekta, s čimer je lahko materialni status posameznika, družbe močno ogrožen.. Pod krite temeljne nevarnosti se šteje požar, strelo, eksplozijo, vihar, toča, udarec zavarovalčevega motornega vozila v lastno zgradbo, padec zračnega plovila, manifestacija in demonstracija. Pod dodatne nevarnosti požarnega zavarovanja pa se uvršča poplavo, izliv vode, zemeljski plaz, utrganje zemljišča in potres. Pogoj zavarovanja dodatnih nevarnosti je predhodno zavarovanje temeljnih nevarnosti.

Tipičen primer neživljenjskega zavarovanja je požarno zavarovanje pri hipotekarnih kreditih. Obvezna je sklenitev požarnega zavarovanja za celotno dobo odplačila hipotekarnega kredita, prav tako je treba takšno polico obvezno vinkulirati v korist banke, ki svojim komitentom izdaja tovrstne kredite.

Zavarovanje avtomobilskega kaska je vrsta premoženjskega ali neživljenjskega zavarovanja in je namenjeno kritju škode na lastnem vozilu. Zavarovanje kaska pokriva škode zaradi uničenja, poškodovanja ali izginotja zavarovane stvari, ki nastane kot posledica nenadnih od zavarovančeve volje neodvisnih dogodkov. Obvezna je sklenitev police kasko zavarovanja za stranko katera preko kupi vozilo preko leasing hiše. Kasko jamstvo s kritim rizikom kraje je obvezno skleniti za ves čas trajanja leasing pogodbe z leasingodajalcem. Tudi za te police je obvezna izstavitev vinkulacije. Leasing hiše so ponavadi po strukturi registracije pravnih oseb, hčerinska podjetja velikih bank, ni pa nujno.

3.6.2 Življenjska zavarovanja

Življenjska zavarovanja se najpogosteje delijo na kapitalska in rentna zavarovanja. Pri kapitalskih gre ponavadi za izplačilo s pogodbo dogovorjene vsote v enkratnem znesku, in sicer v primeru smrti ali doživetja zavarovanca. Pri rentnih zavarovanjih pa gre za ponavljajoče se izplačevanje dogovorjenih vsot oziroma rent. Obstaja še mnogo bančno zavarovalniških produktov. Naj omenim le nekatere:

Zavarovanje za primer doživetja

Zavarovanje predvideva izplačilo dogovorjene zavarovalne vsote po preteku zavarovalne dobe le v primeru, če je zavarovanec še živ. Ob morebitni smrti zavarovanca med plačilom, zavarovalnica ne izplača zavarovalne vsote.

Zavarovanja za primer smrti

Pri tem zavarovanju se dogovorjena zavarovalna vsota izplača le v primeru smrti. To je tipičen bančno zavarovalni produkt, saj po njem povprašujejo predvsem stranke, ki želijo premostiti določeno negotovo finančno obdobje. To so ponavadi vzdrževalci družin, ki postavljajo na noge novo obrt ali odplačujejo visok kredit, njihovi otroci pa v tem času še niso preskrbljeni. V Evropi, čedalje bolj pa tudi pri nas, so priljubljena zavarovanja s padajočo zavarovalno vsoto za primer smrti, premosorazmerno z dobo odplačevanja. Ta zavarovanja so tipičen produkt za pokrivanje kreditov in jih poleg življenjskih zavarovanj z naložbenim tveganjem lahko uvrstimo med vodilna produkta bančnega zavarovalništva.

Zavarovanja za primer smrti in doživetja

Imenovana tudi mešana življenjska zavarovanja, so najbolj razširjena med vsemi življenjskimi zavarovanji, saj pokrivajo obe nevarnosti, ki so omenjena v prejšnjih dveh točkah. Upravičenec dobi dogovorjeno zavarovalnino tako v primeru doživetja zavarovanca, kakor tudi v primeru njegove smrti.

Zavarovanja na točno določen rok

Zavarovanja na točno določen rok so namenjena tistim ki kapital potrebujejo za točno določeno obdobje. Zanimiva so lahko tudi pri kreditih, kjer se sproti plačujejo le obresti kredita, po poteku zavarovanja pa se z zavarovalno vsoto poravnava glavnica.

Dotno zavarovanje

Dotno zavarovanje bodo starši morda sklenili za katerega od svojih otrok, da jim bodo na ta način pomagali pri vstopanju na samostojno življenjsko pot. Tukaj se namreč zavarovalna vsota izplača ob poroki ali najpozneje ob določeni starosti, npr 25 letu.

Zavarovanje za primer smrti in doživetja s kritjem kritičnih bolezni

Tukaj gre za mešano življenjsko zavarovanje ki krije še polovico dogovorjene zavarovalne vsote za doživetje ob obolevnosti zaradi raka, možganske kapi, srčnega infarkta ter popolne in trajne odvisnosti od tuje pomoči. Preostala polovica se izplača ob smrti ali doživetju. Ker so se pokazala kot relativno draga, jih sklepajo odvetniki, samostojni podjetniki, managerji, zdravniki in davčni svetovalci ipd.

Življenjska zavarovanja z naložbenim tveganjem

Pri teh zavarovanjih se zavarovalna vsota lahko spreminja z indeksom (najpogostejša vezava je borzni indeks) ali pa se spreminja s trenutno vrednostjo točk določenega vzajemnega sklada ali kapitala naloženega v upravljanje investicijski družbi. Pri tem je mogoče skleniti vse oblike življenjskih zavarovanj, tudi rentnih. Ta zavarovanja so še najbližja tistim z doživetjem, saj jih bodo sklenile stranke, ki jih zanima da je denar dobro naložen, in da bodo v določenem trenutku prejeli zavarovalno vsoto. Poudariti je treba, da je ta zavarovalna vsota precej izpostavljena določenemu tveganju, predvsem ko pogodba izteka. Takrat se ponavadi umika kapital iz rizičnejših delniških skladov, v sklade s pretežno strukturo obveznic in varnih bančnih depozitov s fiksno obrestno mero.

Pokojninska zavarovanja

Tovrstne police so v svetu zelo pogosta oblika zavarovanja (predvsem zaradi višjih standardov), pri nas pa so se razmahnila predvsem s spremembo zakona o invalidskem in pokojninskem zavarovanju. Po pokojninskih reformah, je število ponudnikov tako imenovanega drugega stebra (prostovoljnih dodatnih pokojninskih zavarovanj) strmo naraslo, predvsem zaradi davčnih olajšav pri napovedi dohodnine, ki jih je reforma prinesla.

Rentna zavarovanja

Veliko se govori o medgeneracijskih pogodbah, ko se pokojninskega sistema ne da več financirati le s prispevki delodajalcev in plač zaposlenih. Naša država je tu posebej izpostavljena zaradi padanja natalitete, torej rodnosti in postaja zelo kritičen primer. Življenjska doba prebivalstva pa se po drugi strani viša in prihajamo v obdobje, kjer bo upokojenih toliko kot zaposlenih. Ko bo to razmerje ušlo čez petdeset odstotkov, se bo pričela podirati medgeneracijska pogodba, o tem ni dvoma. O uporabnosti in prednosti teh zavarovanj ni nobenega dvoma, predvsem za raven socialne stabilnosti na nacionalni ravni. Z izdelanimi projekcijami se ugotavlja da bi osebe stare 35 do 40 let prejemale pokojnino v višini približno 40 odstotkov sedanje plače, zato so rentna in prostovoljna pokojninska zavarovanja tista, s katerimi bo posameznik poskrbel za svoje tretje življenjsko obdobje.

Ločimo doživljenjske rente, s katerimi zavarovanec prejema doživljenjsko rento od poteka zavarovalne dobe pa do konca svojega življenja in časovne rente, kjer se rente izplačujejo za vnaprej določeno obdobje.

4 TRŽENJSKE PREDNOSTI

Bančno zavarovalništvo omogoča finančnim organizacijam, da ponujajo svojim strankam sodobno in široko izbiro produktov, ki pokriva potrebe strank v njenem celotnem življenjskem ciklu in primerno storitev upravljanja premoženja. Na ta način je mogoče doseči tudi večjo zvestobo in navezanost svojih strank. Bančno zavarovalništvo omogoča pokritje večjega obsega potreb stranke in s tem omogoči stranki, da več svojih potreb zadovolji pri enem ponudniku, kar je pomembno, ne zgolj zaradi ustvarjanja novih virov prihodkov, ampak tudi za zadržanje obstoječih. Nenazadnje je cilj vsakega poslovnega subjekta pridobiti čim večji obseg poslovanja svojih strank, preden to stori konkurenca v enakem ali podobnem smislu.

Zavarovalniški produkti se skušajo prodajati vsem strankam, ki so v bančni podatkovni bazi. To pa ne pomeni prednosti le z vidika pokrivanja geografskega območja, ampak tudi močno povezavo in pogoste stike z uporabniki. Banke si krepijo tudi svoj ugled, saj se navzven predstavljajo kot močne, zaupanja vredne in stabilne institucije (Dimovski in Volarič, 2000). Zgodi se lahko, da so bančne podatkovne baze strank slabo izkoriščene in zato veliko potencialnih poslov ostane nerealiziranih. Razlog za to je neustrezno partnerstvo med banko in zavarovalnico. Osnova tega partnerstva je namreč prodajni koncept, ki se razlikuje od tržišča do tržišča, zato ga je potrebno prilagoditi potrebam in željam kupcev.

4.1 Trženjske prednosti za banko

Banka veča zaslužek s prodajo dodatnih produktov, ki ji jih ni bilo treba sami razvijati, saj prejema provizijo za prodajo zavarovalniških produktov. Zavarovalniške storitve so torej za banke zanimive, ker si poleg neposrednega dobička ob izdaji pogodbe zagotovijo še dokaj trajen mesečni denarni tok, kar porabijo za lažje pokritje obveznosti in s tem za oblikovanje boljšega portfelja na naložbeni strani bančne bilance (Vozel 2000, 66). S povezavo banka pridobi dolgoročna in kakovostna sredstva življenjskih zavarovanj, ki vsebujejo varčevalno komponento. Police za življenjsko zavarovanje so pogosto uporabljen vrednostni papir, ki lahko služi garanciji pri pridobivanju bančnih kreditov. Banka lahko izkoristi nekatere zavarovalne storitve tudi za svoje potrebe; taka so na primer kreditna zavarovanja. Seveda mora, v primeru, da uporablja storitve zavarovalnice, s katero poslovno sodeluje, upoštevati zavarovalna načela in zakonitosti. Naložbena sredstva zavarovalnih rezervacij so lahko deloma vir naložbenih sredstev banke, pri čemer mora banka upoštevati ročnost zavarovalnih naložb ter zavarovalnici zagotoviti časovno izravnavo nevarnosti. Prodaja bančnih in zavarovalniških produktov prek bančne prodajne mreže prinaša banki mnogo prednosti, saj svojim strankam ponuja poleg bančnih produktov tudi pokojninska, rentna in življenjska zavarovanja. Banki je torej omogočena širitev palete njenih storitev, ki jih ponuja in s tem zajetje širših tržnih segmentov. Ponudba banke tako postane pestrejša in bolj celostna, njen tržni delež narašča. Poveča se njena kredibilnost. Z večjo ponudbo

svojih storitev banka lažje tekmuje z ostalimi nebančnimi konkurenti, zmanjša stroške na enoto storitev in sploh postane bolj učinkovita pri svojem poslovanju (Končina 1994).

4.2 Trženjske prednosti za zavarovalnico

Pri sodelovanju z banko se zavarovalnici razširi ponudba osebnih, premoženjskih, transportnih ter kreditnih zavarovanj, s tem pa so izpolnjeni pogoji, ki ji omogočajo množično zajetje nevarnosti in homogenizacijo njenega portfelja. Zavarovalnice dobijo dostop do obširnih bančnih baz podatkov o strankah, kar jim omogoča večjo prodajo in pridobivanje novih zavarovancev. Tudi zavarovalnici se s tem poveča njen tržni delež in kredibilnost pri zavarovancih. Naslednja prednost zavarovalnice je, da kakovostno nalaga sredstva rezervacij ter matematične rezervacije za življenjska zavarovanja. To lahko delno uresniči preko banke, v skladu z določeno strukturo naložb in je podlaga za varno časovno izravnavo nevarnosti. Dolgoročna naložena sredstva predstavljajo najbolj kakovosten dolgoročen naložbeni potencial tako za banko kot za celotno narodno gospodarstvo. Kakovostno nalaganje sredstev zavarovalnice prek banke lahko zagotavlja uresničevanje načel varnosti in likvidnosti. Po drugi strani se pojavi za zavarovalnico nevarnost v primeru, da banka postavlja v ospredje načelo donosnosti ter da ne upošteva zadosti časovne dinamike pri izravnavi nevarnosti ali pa zaradi donosnosti preveč tvegano nalaga sredstva zavarovalnice (Končina 1994).

5 AKTUALNA TEMA-OBLIKE INTEGRACIJE MED BANKAMI IN ZAVAROVALNICAMI

5.1 Bančne strategije pri strukturnem premikanju bank v zavarovalnice

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

5.2 Kapitalske povezave

Kapitalske povezave pomenijo kakršno koli udeležbo bančnega kapitala v zavarovalnici ali obratno. Sem sodijo tako preproste oblike naložbe bančnega ter zavarovalniškega kapitala (npr. depoziti in druge naložbe zavarovalnic v banke, nakup vrednostnih papirjev) kot tudi bolj zapletene oblike, kot so finančni holdingi.

Kapitalske povezave med banko in zavarovalnico so lahko naslednje:

- *pripojitev* pomeni, da ena ali več družb (prevzete družbe) prenesejo premoženje na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe (Zakon o gospodarskih službah). S pripojitvijo prevzeta družba preneha obstajati kot pravna oseba.
- *spojitev* pomeni ustanovitev nove družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zameno za zagotovitev delnic nove družbe (Zakon o gospodarskih družbah). Ob spojitvi obe družbi kot pravni osebi prenehata obstajati, ker svoje premoženje, pravice in dolžnosti preneseta na novo pravno osebo.
- *prevzem* je po Zakonu o prevzemih opredeljen kot dogodek, ko določena pravna ali fizična oseba pridobi oziroma želi pridobiti delež vrednostnih papirjev delniške družbe, ki zagotavljajo več kot 25 % glasovalnih pravic. Prevzem tako v najširšem pomenu besede pomeni pridobitev nadzora nad upravljanjem določenega podjetja.
- *vklučitev* pomeni integracijo banke in zavarovalnice v finančni koncern. Razlika od pripojitve je v tem, da po vključitvi finančna ustanova ne preneha delovati.
- *vzajemno povezovanje* dveh ali več finančnih ustanov je možno v več oblikah. Možno je povezovanje med bankami in zavarovalnicami, med bankami ki se ukvarjajo z bančnim zavarovalništvom, ali med zavarovalnicami ki se ukvarjajo

z zavarovalnim bančništvom. Najbolj znan primer takega medsebojnega povezovanja je povezava nemške zavarovalnice Allianz in nemške Dresdner Bank, kjer je imela slednja 10 % udeležbo v zavarovalnici, Allianz pa 25 % udeležbo v Dresdner Bank (Tillinghast 1991).

Z navedenimi načini kapitalskih povezav nastajajo finančni holdingi in finančni konglomerati.

O *finančnem holding* govorimo takrat, ko ima finančna ustanova (banka ali zavarovalnica) v lasti večinske deleže večjih, sicer samostojnih finančnih ustanov, opravlja pa predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh ustanov. *Finančni konglomerat ali finančna skupina* pa je skupina različnih subjektov, ki pod enotnim vodstvom opravljajo zavarovalniške in bančne storitve ter storitve z vrednostnimi papirji (Stankovič 1997).

5.3 Ustanovitev zavarovalnice s strani banke

Za ustanovitev lastne zavarovalnice se ponavadi odločajo močne banke, ki želijo razširiti svojo ponudbo finančnih storitev. Ker so življenjska zavarovanja po vsebini še najbližja bančnim storitvam, banke ponavadi ustanovijo življenjsko zavarovalnico. Ustanovitev lastne zavarovalnice je lahko tvegano, saj banke ponavadi nimajo potrebnega kadra niti znanj, ki so nujni za razvoj in prodajo zavarovalniških storitev. Banke se lahko odločijo za ustanovitev lastne zavarovalnice zaradi vrsto razlogov. Med njimi je tudi bojazen dostopa drugih do bančnih podatkov strank. Bančne delavce je tudi težje motivirati za prodajo tujih storitev kot za prodajo lastnih produktov. Banka uživa pomembno stopnjo organizacijske svobode pri vključevanju zavarovalniških storitev v bančno kulturo, saj ni potrebe po usklajevanju nove organizacijske kulture, kot je to primer pri združitvah in pripojitvah. Prek zavarovalnice banka sama organizira obseg in način prodaje zavarovalniških storitev ter sama vpliva na njihov razvoj in trženje. Seveda pa pri vsem tem nosi odgovornost za ustrezno postavitve organizacijskih procesov. Banke za tak podvig potrebujejo razvejano mrežo poslovalnic, ustrezno podprt informacijski sistem, strokoven zavarovalniški kader ter ustrezno trženjsko strategijo. Poleg visokih vstopnih stroškov pa banka nosi tudi naložbene in operativne stroške.

5.4 Ustanovitev skupne zavarovalnice

Ustanovitev skupne zavarovalnice je v tujini zelo pogosta oblika sodelovanja bank in zavarovalnic. Pri taki obliki sodelovanja se združijo znanje, izkušnje in tehnologija obeh sektorjev. Skupna vlaganja bank in zavarovalnic so primerna v primerih, ko želita banka in zavarovalnica izkoristiti komplementarna znanja ali sredstva, pridobiti ustrezna znanja in tako zmanjšati zaostanek za konkurenco, vstopiti na trg z manj kapitala ali v primerih, ko želita bolje izkoristiti lastne prodajne poti. Dolgoročno sodelovanje med banko in zavarovalnico je lahko uspešno le, če imata obe organizaciji skladne strategije,

pri čemer mora tako banka kot zavarovalnica prispevati približno enak delež v sodelovanju in razvoju skupne zavarovalnice. Velikokrat uspeh strateških zvez onemogoča cela vrsta operativnih in izvedbenih težav, ki izvirajo iz nasprotujočih interesov sodelujočih. Zavarovalnica je bolj prodajno in provizijsko usmerjena, banka pa na drugi strani poudarja svetovanje in razvoj finančnih storitev, ki bi ustvarile stabilen in dolgoročen odnos strankami. Praktični primeri kažejo, da banke v relativno kratkem času osvojijo potrebno strokovno znanje zavarovalnih poslov in želijo kasneje samostojno voditi zavarovalniško dejavnost.

5.5 Ustanovitev banke s strani zavarovalnice

Ustanovitev banke s strani zavarovalnice je v svetu financ redkejši pojav. Razlogi tičijo v velikih naporih pri ustanovitvi banke, predvsem zapleteni postopki ustanavljanja, visoki stroški in tveganje za neuspeh. Zaradi tega se zavarovalnice raje odločajo za strateške povezave z bankami, kot so prevzemi, združitve in drugo. Za ustanovitev lastne banke se lahko odloči le uspešna zavarovalnica, ki ima razvejano mrežo poslovalnic in širok spekter strank. Najustreznejša modela oziroma oblike poslovnega sodelovanja banke in zavarovalnice ni mogoče predpisati. Posamezna poslovna odločitev o uvedbi bančnega zavarovalništva je namreč odvisna od posameznega primera, pri čemer je treba vedno upoštevati specifične okoliščine ter poslovno kulturo obeh partnerjev. Kljub temu izsledimo v Evropi največ ustanovitev zavarovalnic s strani banke. V naši državi pa prevladujejo dogovori o distribuciji zavarovalniških storitev prek mreže bančnih poslovalnic, kot sem to obdelal v nadaljevanju diplomskega dela (Gogič 2005).

6 OBLIKE DISTRIBUCIJSKIH POTI

Industrija finančnih storitev doživlja v zadnjih letih velike spremembe. Za to področje je značilna deregulacija, odprava protekcionističnih ukrepov ter prevzemi in pripojitve. Pravo revolucijo je povzročil tudi razvoj informacijske tehnologije, zato je klasična razdelitev na različne institucije, kot so banke, zavarovalnice, pokojninske in vzajemne sklade, vse manj primerna (Bešter, 1998). Gibanje povezovanja finančnih ustanov se je v svetovnem in evropskem merilu razmahnilo v zadnjih nekaj letih. Poslovni svet zaznamujejo močne težnje po razvoju finančnega univerzalizma. Njegova temeljna značilnost je združevanje različnih delov finančne ureditve in storitev. Povsod v razvitem svetu je opaziti, da se pregrade med vrstami finančnih storitev manjšajo. Pojavna oblika univerzalizma so finančni konglomerati, ki s holdinško ureditvijo zajemajo celoto bančnih, zavarovalniških in drugih finančnih storitev in temu primerno so velike finančne skupine oblikovale tudi distribucijske pristope ter prodajne poti.

6.1 Distribucijske poti skozi zgodovino do danes

Distribucijski kanali ali poti veljajo danes za enega najpomembnejših prvin trženjskega spleta pri zavarovanju. Za sedemdeseta leta je bilo značilno poenotenje. Stranke so bile komajda segmentirane, storitve pa so bile enakih oblik in standardizirane. Glavna prodajna pot je tekla preko zastopnikov. V osemdesetih letih je prišlo do polarizacije. Potrebe strank so se polarizirale glede na ceno in kakovost storitve. Prišlo je do razdelitve trga na dva segmenta- na tako imenovani segment »nizkih cen in slabih storitev« ter na segment »visokih cen in kakovostnih storitev«. To se nadaljuje še danes. V prihodnosti naj bi prišlo do diferenciacije. Individualne potrebe strank na podrobno razdeljenih trgih (glede na potrebo kupcev) bodo zahtevale čedalje več individualnih rešitev problemov, ki jih splošni ceniki in tarife ne določajo. V devetdesetih letih so se v okviru EU začeli ukrepi za poenotenje trga zavarovanja. Te ukrepe zelo občutijo tudi Slovenske zavarovalnice, ki so se soočile z nujnostjo razvijanja tržne strategije, povečanja aktivnosti na domačem trgu, iskanja novih prodajnih poti, predvsem povezovanja z domačimi bankami in se pripravljati na liberalizacijo gibanja kapitala in storitev. Značilnost devetdesetih let v Sloveniji je, da so ravno v tem obdobju prvič ustanovljene specializirane zavarovalnice, katerih Slovenski finančni trg prej ni poznal.

V novem distribucijskem kanalu, v povezavi z banko, se vzpostavi rast življenjskih produktov, saj banke vstopajo v trženje predvsem določenih osebnih zavarovanj, kot so pokojninsko, rentno in življenjsko zavarovanje. Trg življenjskih zavarovanj je privlačnejši, ker je manj podvržen cikličnim gibanjem ter ima višjo stopnjo donosnosti kot ostala zavarovanja. V Sloveniji, se tako kot na področju EU, ne opuščajo klasične poti preko zastopniške prodajne mreže, enostavno zato ker je zastopnikov v teh mrežah veliko, so glede na ostale prodajne poti, najučinkovitejši prodajni kanal. Razlog tiči tudi v tradicionalnem Slovenskem zaupanju enemu človeku, ponavadi domačinu, ki je

zastopnik določene, ponavadi univerzalne zavarovalnice in žanje v tem okolju veliko zaupanje. Poleg tradicionalnih poti, pa se v zadnjem desetletju na Slovenskem zavarovalnem trgu razvijajo nove, v bodoče zelo pomembne distribucijske poti. Večjo vlogo pridobivajo internetna prodaja in povezovanje zavarovalnic z različnimi upravljavci skladov, s katerimi sestavijo skupno ponudbo produktov. Novi distribucijski kanali so stroškovno manj zahtevni od tradicionalnih, vendar se zastopniški prodaji ne bo dalo izogniti, saj je brez osebne komunikacije z zavarovancem težko opravljati vse pomembnejšo svetovalno vlogo zavarovancu.

6.2 Ovire pri trženju zavarovalniških storitev v banki

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

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

Kulturna nasprotja so naslednji faktor, ki lahko negativno vplivajo na razvoj bančnega zavarovalništva. Glavna težava je povezana zlasti z različnim kulturnim ozadjem vodstvenih vrhov obeh partnerjev, ki lahko prihajata z različnimi cilji, in kjer si vsaka stran prizadeva zasesti vodilno pozicijo. Drug problem se pojavlja pri opredelitvi skupne podjetniške poti oziroma delovnega področja za doseg cilja. Kulturna nasprotja so v bančnem zavarovalništvu najbolj odločilna na stopnji distribucije, saj se lahko istočasno pojavita dva že obstoječa kanala distribucije. Prodaja zavarovalniških produktov je v načrtu bančnega zavarovalništva pogosto odvisna od sodelovanja bančnega osebja ter specializiranih zavarovalniških agentov. Praktičen primer iz Velike

Britanije dokazuje, da je zaradi ogorčenja bančnih delavcev nad zelo dobro plačanimi zavarovalniškimi agenti prišlo do prenehanja sodelovanja. V tem primeru gre za kritičen vidik bančnega zavarovalništva: medtem ko bančni zaposlenci za svoje delo prejemajo plače, zavarovalniški agenti dobivajo provizije od sklenjenih poslov. Tak dvojni sistem nagrajevanja lahko povzroči resne konflikte med obema stranema (Genetay in Molyneux 1998, 41).

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

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

Pomemben dejavnik so *stroški zbliževanja*, tako dejanski (predvsem v primeru prevzemov) kot tudi oportunitetni, ki so največji predvsem na začetku. V novi, združeni obliki lahko pride do podvojevanja dejavnosti, ki pa je ni enostavno odpraviti. Banke in zavarovalnice so glede zaposlenih dokaj stabilne, a tudi to se spreminja. Visoki so lahko tudi stroški izobraževanja zaposlenih. Zaskrbljenost bank se pojavlja tudi v zvezi s tveganjem, ki je povezan s »kanibalizmom«, na primer prevzem tržnih deležev v zavarovalništvu ima lahko za posledico žrtvovanje oziroma izguba drugih produktov, ki jih banke ponujajo (mora v zameno odstopiti druge svoje proizvode). To se lahko zgodi v primeru, da obstaja visoka stopnja nadomestitve, kjer se ena oblika varčevanja nadomesti z drugo. Naslednja ovira integracije je *izguba zelo velikih strank – zavarovalnic*. S tem se srečamo v državah, kjer banke igrajo pomembno vlogo na trgu vrednostnih papirjev. Zavarovalnice so zelo velike stranke na takih trgih. Banke se zato bojijo, da bi jih lahko vznemirile, če bi se na kakršenkoli način povezale z njimi in postale njihov neposreden konkurent na zavarovalnem trgu.

Problemi se pojavljajo tudi z zaposlenimi. Dosedanje povezave med bankami in

zavarovalnicami niso bile sprejete z nekim velikim navdušenjem s strani osebja, ki je zaposleno v združenih institucijah. Zaposleni se namreč bojijo, da bi lahko to na dolgi rok negativno vplivalo na njihove službe. Prodajalci tradicionalne zavarovalniške mreže so na primer zaskrbljeni glede ekskluzivnih ali neekskluzivnih distribucijskih sporazumov sklenjenih med zavarovalnicami in bančnimi mrežami. Banke so lahko na tem področju visoko konkurenčne, še posebno na področju produktov enostavnih življenjskih zavarovanj, saj so stroški distribucije relativno nizki. Tako se zavarovalniški agenti srečujejo z dvema nevarnostima: z izgubo obsega prodaje in posledično izgubo svojega zaslužka, t. j. provizij (IOFB, Oecd 1992).

6.3 Tržni delež različnih distribucijskih kanalov s primeri iz evropskih držav

Zavarovalni trgi v Evropi naglo izgubljajo svoje nacionalne oznake. Tradicionalne razmejitev panog in strok, bank in zavarovalnic ali investicijskih skladov in zavarovalnic ne povzročajo več ovir v zaostrenem tržnem boju za pridobivanje novih zavarovancev v zavarovalnicah ali komitentov v bankah. Zavarovalnice so iz narodnogospodarskega zornega kota pomembne finančne inštitucije. Zato je razumljivo, da nadzor države ali nadnacionalnih organov Evropske unije ni omejen le na aktuarski strokovni nadzor, ki naj bi preprečeval dumpinško zniževanje višine premij pod lastne cene posameznih zavarovanj, marveč se zaradi povezovanja finančnih organizacij na nadnacionalni ravni, kjer se uresničujejo alokacije virov velikega uspeha, širi tudi na finančno funkcijo zavarovalnic (Končina 1994).

Kljub številnim krizam v začetku tega desetletja je evropska zavarovalna industrija, ki šteje 5.027 zavarovalnic, lahko izpolnjevala svoje obveznosti, zahvaljujoč svojim varnostnim rezervam iz prejšnjih let. V letu 2004 je celotna zavarovalna premija v Evropi znašala 927 milijard EUR, z realno stopnjo rasti 5,5 %. Od tega je bilo 875 milijard ali 94,4 % celotne premije ustvarjeno v 25 državah članicah EU. Z rastjo 6,8 % so življenjska zavarovanja presegla rast premoženjskih zavarovanj. Zavarovalna premija življenjskih zavarovanj je znašala 559 milijard EUR (530 milijard UER v EU), kar je približno 60 % celotne premije in narašča v vseh državah, ki so članice CEA, z izjemo Cipra in Švice. Še posebno je opazna rast teh zavarovanj v Luksemburgu, kjer je znašala 22,1 %, na Norveškem (21,2 %) in v Grčiji (16,4 %). Dinamična rast teh zavarovanj je tudi v srednje in vzhodnoevropskih državah kot so Slovenija (32,9 %), Estonija (30 %) in Latvija (21,1 %). Zavarovalna premija premoženjskih zavarovanj je v letu 2004 narasla za 3,7 % in je znašala 368 milijard EUR (345 milijard EUR v EU). Po posameznih kategorijah so najvišjo rast premije zabeležila pomorska, letalska in transportna zavarovanja, in sicer 11,3 %, 6,1 % nezgodna in zdravstvena zavarovanja, 5,7 % zavarovanja odgovornosti in le 1,2 % zavarovanja AO. Vse naložbe zavarovalnic so leta 2004 znašale 5.855 milijard EUR, od tega 81 % iz naslova življenjskih zavarovanj, (Zavarovalniški horizont, okt. 2005, Novice).

Primer *Velike Britanije* kaže, da so njeni trgi finančnih storitev med najbolj razvitimi in konkurenčnimi na svetu. Poznana je po svojih finančnih inovacijah, k čemur je že od nekdaj pripomoglo precej liberalno ekonomsko in politično okolje (Skipper 2002). Odločilen vpliv na razvoj bančnega zavarovalništva v Veliki Britaniji so imele regulacijske spremembe in sicer leta 1986 sprejet Zakon o finančnih storitvah, ki je v celoti preoblikoval ureditev investicijskih produktov ter postavil nova pravila predvsem na področju distribucije in trženja dolgoročnih življenjskih zavarovanj ter s tem prispeval k večji konkurenčnosti. Iste leta je bil sprejet za razvoj bančnega zavarovalništva prav tako pomemben Zakon o stanovanjskih hipotekarnih družbah (Building Societies Act). Slednji je nekako zmanjšal razlike med poslovnimi bankami in stanovanjskimi oziroma hipotekarnimi bankami s tem, da je poudaril moč slednjih. S spremembo zakonodaje so številne banke in stanovanjske hipotekarne družbe začele ustanavljati vse tesnejše povezave z življenjskimi zavarovalnicami: nekatere so jih ustanovljale, druge so imele v njih le kapitalske deleže, spet tretje pa so se z njimi združevale. Na splošno torej lahko rečemo, da so banke v Veliki Britaniji med svetovno najbolj poznanimi.

Barclays, National Westminster, Midland in Lloyds TSB so velike finančne skupine, ki preko svojih podružnic ponujajo večino svojih investicijskih bančnih storitev, vsaka izmed njih pa se ukvarja tudi z zavarovalništvom. Vstop bank na področje zavarovalništva se je v glavnem začel prilagojenimi strategijami (ustanovitev novega podjetja, v tem primeru zavarovalnice) in s strategijami skupnih vlaganj. Za slednje so se banke odločale predvsem zaradi potrebe po zagotovitvi ustreznih zavarovalniških strokovnih znanj, čeprav se je kasneje delež nekaterih bank v sorazmernem lastništvu pri dejavnosti skupnih vlaganj povečal (primer banke Midland). Zadnje čase je na trgu prisotnih nekaj prevzemov, pri katerih ni popolne integracije bančnih in zavarovalnih aktivnosti. Življenjske zavarovalnice, ki imajo naravo bančnih podružnic, se pri svojem delovanju opirajo na najrazličnejše distribucijske kanale, preko katerih bančnim komitentom prodajajo zavarovalniške storitve. Takšen primer je podružnica Barclays Life, ki za distribucijo zavarovalnih storitev uporablja tri glavne kanale:

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

Našteti distribucijski kanali so skupni mnogim bančno zavarovalniškim povezavam v Veliki Britaniji. Tak sistem zahteva tesno sodelovanje bančnih uslužbencev in zavarovalniških specialistov. Problem, ki se pojavlja pri bančnih uslužbencih, ki prodajajo zavarovalniške storitve, je pomanjkanje za to potrebnih znanj, vendar je

njihova prednost v tem, da imajo dostop do podatkovnih baz o strankah ter njihovih karakteristikah. Med najuspešnejšimi in najbolj dobičkonosnimi finančnimi skupinami je prav gotovo Lloyd's TSB, ki je nastala leta 1995 z združitvijo Lloyd's Bank in Trustee Savings Bank (TSB). Prvotna TSB Group se je z bančnim zavarovalništvom ukvarjala že od konca šestdesetih let 20. stoletja, ko je ustanovila svojo lastno zavarovalnico, Lloyd's pa s prevzemom zavarovalnice v osemdesetih. Leta 1999 je Lloyd's TSB prevzela veliko zavarovalnico Scottish Widows za 11 milijard ameriških dolarjev ter njene posle postopoma uvrstila v svoj zavarovalniški portfelj. S tem prevzemom predstavlja Lloyd's TSB 9 odstotni delež na trgu življenjskih in pokojninskih zavarovanj in jo s tem uvršča na drugo mesto, takoj za Prudential, ki zavzema enajst odstotni delež. Lloyd's TSB ponuja celo vrsto življenjskih in neživljenjskih zavarovalniških produktov za posameznike, od katerih je le polovica njihovih. Storitve se tržijo skozi tri distribucijske kanale. Okoli 20 odstotkov vseh prodaj zavarovalniških storitev se proda po direktni poti, pričakuje pa se, da bo z elektronskim poslovanjem ta odstotek še višji (Skipper 2002). V primeru Lloyd's Bank in Allied Irish Bank je zanimivo to, da se zavarovalne storitve tržijo na ta način, da imajo v poslovalnici poseben prostor za zavarovalnega agenta, ki enkrat na teden prodaja zavarovalniške storitve. Bančni komercialist trži storitve preostale dni, tiste, ki jih določen dan prodaja zavarovalniški agent, pa samo informativno. Dogovorita se in skupaj načrtujeta obisk strank - bančni komercialist potencialne stranke obvesti, kdaj naj pridejo sklepat zavarovalniško storitev, ker ima vse podatke o komitentu, lahko pa agentu tudi sporoči, koga lahko pričakuje (Vozel 2000).

V Veliki Britaniji predstavljajo brokerji največji distribucijski kanal za posle bančnega zavarovalništva. Brokerji so neodvisni finančni svetovalci, saj niso s pogodbo vezani le na eno zavarovalnico. V njihovih rokah je kar polovica izmed vseh poslov življenjskega in pokojninskega zavarovanja (Strang 1999). Glavna težava bančnega zavarovalništva v Veliki Britaniji, s katerimi se soočajo bančni managerji je, kako motivirati osebje v poslovalnicah za prodajo zavarovalniških produktov. Kot prva rešitev, ki se ponuja je, da naj bi se zavarovalni specialisti integrirali v mrežo bančnih podružnic, saj bi bil na ta način stik med obema stranema pogostejši, kar bi imelo za posledico večjo pripadnost ene strani k drugi. Druga rešitev, ki se ponuja je, da naj bi se banke spodbujalo pri vključevanju prodaje zavarovalniških produktov v oceno uspešnosti poslovanja podružnice. To naj bi managerje bančnih poslovalnic spodbudilo k motivaciji osebja tudi za prodajo zavarovalniških storitev. Na takšen način motivirajo svoje delavce pri Royal Bank of Scotland. Tretja rešitev za odpravo konflikta med bančnimi uslužbenci ter zavarovalniškimi agenti se zavzema za uskladitev plač in stimulacij med obema stranema. V nekaterih bankah zavarovalniški specialisti za svoje delo prejema osnovno plačo, ki se lahko na račun provizij tudi podvoji, v drugih bankah pa nagrajevanje osebja temelji na osnovi provizij z zelo nizko osnovno plačo. Mnoge banke so se zato, da bi se izognile možnostim agresivnim prodajnim metodam,

odločile za tak sistem nagrajevanja, kjer glavni del v strukturi plačila predstavljajo plače. Glavni faktor za povečanje bančnih in zavarovalniških povezav v Veliki Britaniji so bili visoki stroški, povezani s tradicionalno distribucijo zavarovalniških storitev. Medtem ko so v Veliki Britaniji doma visoko konkurenčne zavarovalnice, je njihovo dolgoročno zanašanje na drage in neodvisne finančne posrednike bilo enkratna priložnost za banke, da razvijejo cenejše alternativne kanale distribucije (Skipper 2002).

Bančno zavarovalništvo ima v *Franciji* najdaljšo tradicijo, predvsem v povezavah z življenjskim zavarovanjem. Obstajajo različne kapitalske povezave finančnih institucij, ki nudijo raznolike produkte. Rečemo lahko, da je Francija tista država, v kateri se je proces povezovanja med bankami in zavarovalnicami najhitreje in najbolj odvijal, tam je bančno zavarovalništvo tudi najbolj enotno. Deleži bank na trgu življenjskih zavarovanj so od leta 1980 strmo naraščali, francoske banke so se nedavno začele vztrajno vključevati tudi na področje splošnih zavarovanj. Mnogo francoskih bank, ki se je lotilo strategije bančnega zavarovalništva, je postalo model za tuje banke, vendar francosko bančno zavarovalništvo že dolgo velja za zelo specifičnega, zato je njegovo uspešno posnemanje težko. Velika večina bank v Franciji ima sklenjene distribucijske sporazume ali pa so v kapitalskih povezavah z življenjskimi zavarovalnicami. Francoski predhodniki bančnega zavarovalništva so se verjetno zavedali prihodnjega uspeha te strategije. Razvoj ACM-ja (Assurances du Crédit Mutuel) izhaja iz same narave Crédit Mutuela, kooperativnega gibanja za kmete, ki je bilo ustanovljeno v 19. stoletju in je delovalo predvsem v vzhodnih, centralnih in zahodnih podeželskih področjih Francije. Crédit Mutuel je še vedno organiziran v neodvisnih regionalnih federacijah. Njegova močna prisotnost v Alzaciji delno pojasnjuje njegovo zgodnje vključevanje v sektor zavarovalništva. S strategijo bančnega zavarovalništva je ACM začel leta 1975 v Alzaciji, in sicer s ponujanjem tako življenjskega kot splošnega zavarovanja. Strategija se je hitro širila preko regionalnih federacij širom Francije (Genetay in Molyneux 1998).

Za Crédit Lyonnais se je bančno zavarovalništvo začelo že leta 1971, ko je prevzela specializirano zavarovalnico za zdravstveno oskrbo La M dicale de France. Crédit Lyonnais je bila najbolj zainteresirana za prevzem bančnega potenciala zavarovalniških strank. To obnašanje se je kasneje, v 80-ih letih, ko je bančno zavarovalništvo postalo norma med francoskimi bankami spremenilo; tako se je tudi ta banka prilagodila situaciji ter vključila v zavarovalniške aktivnosti tako doma, kot tudi po svetu. Hitrejšo rast bančnega zavarovalništva gre pripisati prodaji preprostih investicijskih produktov skozi bančno mrežo. Banka Compagnie Bancaire je imela bolj vizionarski pristop, ko je ustanovila zavarovalnico Cardif leta 1973, saj je hotela maksimizirati komercialne potenciale svojih številnih specializiranih podružnic ter se osredotočiti na možnosti navzkrižne prodaje zavarovalnih aktivnosti. Cardif je tako sčasoma postala najbolj inovativna življenjska zavarovalnica v Franciji. Le-ta je razvila distribucijski sistem preko pošte, leta 1980 pa je uvedla na trg novo storitev, skupne pokojninske pakete.

Njen način poslovanja je obrodil sadove, saj je njen promet v letu 1985 narasel kar za 118 %. Začetek osemdesetih je bil zaznamovan z vstopom drugih velikih bank na področje bančnega zavarovalništva ter bolj jasne strategije navzkrižne prodaje zavarovalniških produktov preko bančnih poslovalnic. BNP (Banque Nationale de Paris) je leta 1980 ustanovila zavarovalnico Natio Vie in s pomočjo zavarovalniških specialistov izobraževala zaposlene v bančnih poslovalnicah za prodajo življenjskih zavarovanj. Zavarovalnica je po skromnem začetku postala zelo uspešna na začetku devetdesetih let. Z združitvijo BNP s tretjo največjo zavarovalnico Francije, GAN, je upala, da bo pridobila strokovna znanja sodelujočega partnerja; prodaja je skokovito narasla.

Francoska zvezda v bančnem zavarovalništvu, Predica, je bila ustanovljena leta 1986, ustanovila pa jo je (kot svojo sestrsko zavarovalnico) največja banka v državi, Crédit Agricole. Zavarovalnica Predica je postala pravi francoski čudež, saj je tako dobro izkoristila bančno mrežo, da je v štirih letih poslovanja zrasla v drugo največjo življenjsko zavarovalnico v Franciji. Predica je izkoristila enega glavnih faktorjev, ki so podpirali in hkrati pospeševali bančno zavarovalništvo v Franciji, t. i. »bons de capitalisation«, dolgoročne pogodbe, večinoma v obliki posamičnih zavarovalnih polic. Do leta 1988 so bile te dolgoročne pogodbe edini produkt, ki je francoskim varčevalcem omogočal akumulacijo kapitala in davčne olajšave na dohodek od kapitala ob koncu varčevanja. Glavni Predicin produkt, Predicis, je bila posamična šestletna zavarovalna pogodba, ki ni prinašala kapitalskega dobička na koncu obdobja, ampak je postala varčevalna pogodba. Poleg tega je zavarovalnici uspelo ohraniti nizke stroške, kar ji je dalo bistvene stroškovne prednosti pred ostalimi tržnimi konkurenti. Predica je pri oblikovanju svojih proizvodov upoštevala želje strank. V ta namen so se odločili za trženje le desetih enostavnih proizvodov življenjskega zavarovanja. Izvajali pa so tudi izobraževanja za zaposlene, pri čemer so morali zaposleni opraviti preizkuse znanja o zavarovalnih proizvodih. Na ta način so se zaposleni seznanili s proizvodi. Najočitnejši vidik francoskega bančnega zavarovalništva, še posebno na področju življenjskih zavarovanj je, da je bankam v relativno kratkem času uspelo doseči precejšen tržni delež. Glavni faktor uspeha je bil v sposobnosti doseganja nizkih stroškov ter provizij v primerjavi s konkurenti. Naslednja zanimiva značilnost zблиževanj med bankami in zavarovalnicami v Franciji, je t. i. »assurbanque« oziroma zavarovalno bančništvo. Izraz se nanaša na nedavni začetek vključevanja zavarovalnic v ban_ ne aktivnosti, še posebno vključevanja GAN, tretje, po obsegu sredstev, največje francoske zavarovalnice, ki je postala lastnica banke, in sicer banke CIC. Skupaj sta ustanovili novo družbo, t. i. SOCAPI, ki se je ukvarjala z življenjskim zavarovanjem.

Slika 6.1 Najpomembnejše povezane bančno zavarovalne družbe v obravnavanih državah

BANKA	DRŽAVA
HSBC	Vel.Britanija
Lloyds TBS	Vel.Britanija
Barclay's	Vel.Britanija
Nat West	Vel.Britanija
Halifax	Vel.Britanija
Abbey National	Vel.Britanija
UBS	Švica
Kredit Suisse	Švica
Deutsche Bank	Nemčija
Hypo Vereinsbank	Nemčija
Dresdner Bank	Nemčija
ING	Nizozemska
Fortis	Nizozemska
BSCH	Španija
BBV Argentaria	Španija
BNP-Paribas	Francija

Vir: Berberich (2000, 13)

7 REZULTATI ANKETE IN RAZISKAVE

Pri sestavi anketnega vprašalnika sem upošteval teoretična izhodišča za opravljanje raziskave tržišča, (priloga).

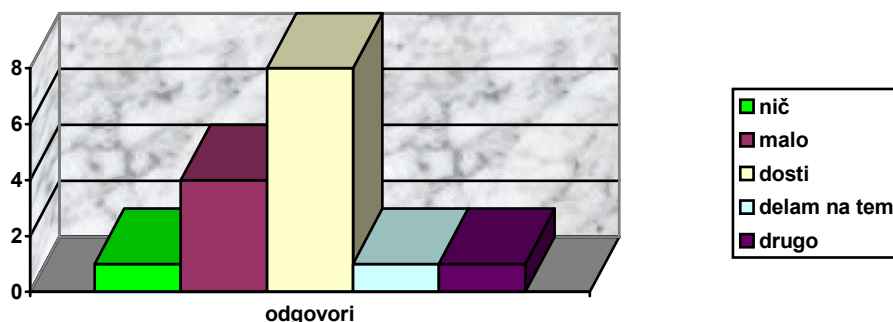
Namen raziskave je ugotoviti stopnjo pripravljenosti bančnega osebja na zavarovalniške produkte in obratno. Omejen sem bil s časom in možnostjo pristopa zaposlenim v banki, zato sem dal anketo v izpolnitev mojim sodelavcem na zavarovalnici. Poslal sem dvajset vprašalnikov, desetim zastopnikom ter desetim notranje zaposlenim, predvsem v sektorju trženja naše zavarovalnice. Vrnjenih sem dobil petnajst izpolnjenih anket ter samo eno s predlogi in idejami, katere sem v nadaljevanju navedel. Anketo sem izvedel v času od 14. do 20. januarja l. 2006.

7.1 Interpretacija rezultatov ankete

Anketni vprašalnik je priloga, zato bom rezultate prikazal grafično z obrazložitvijo.

1. *Koliko poznate pojmovanje bančnega zavarovalništva in skupne bančno-zavarovalne produkte?*

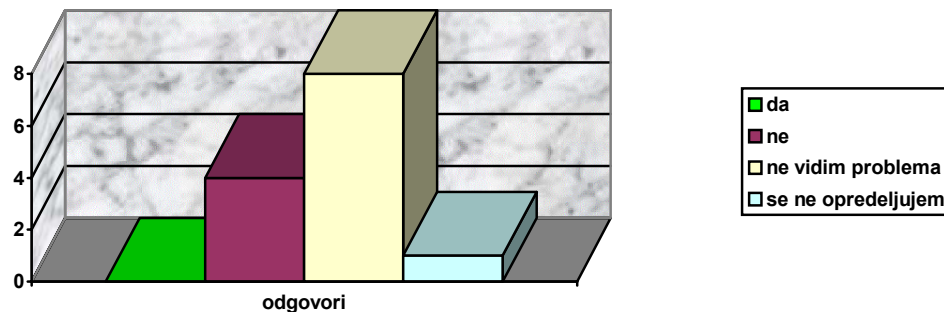
Graf 7.1 Poznavanje pojma bančnega zavarovalništva



Na prvo vprašanje je bilo pričakovati to razmerje odgovorov. Odgovorili so vsi anketiranci, 52 % ali osem anketiranih meni da so seznanjeni s pojmom bančnega zavarovalništva, kar 27 % ali štirje sodelavcev pa vendarle premalo. Pojavi se prvi znak neozaveščenosti!

2. *Ali menite, da se bo na Slovenskem trgu dalo izogniti približevanju bank k zavarovalnim produktom?*

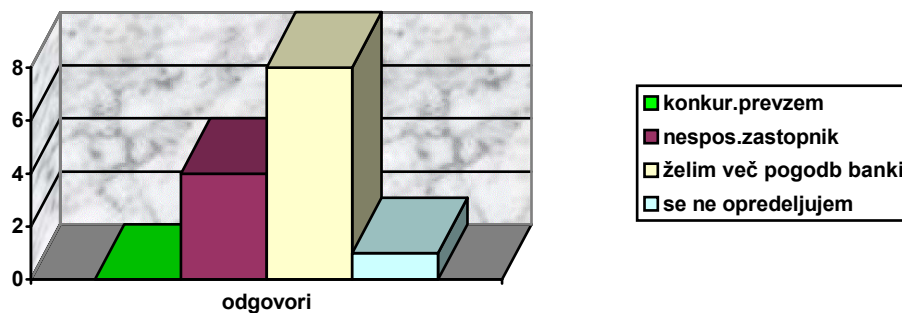
Graf 7.2 Približevanje bank k zavarovalnim produktom



Skupaj sem prejel trinajst odgovorov. Večina jih odgovarja da v približevanju bank k zavarovalnim produktom ne vidijo problem in jih tako odgovori osem ali 61 %, štirje ali 31 % pa meni, da se temu ne da izogniti, 8 % ali eden se ne opredeljuje, dva vprašana ne napišeta odgovora. Za predloge in ideje namenjenemu prostoru, ki je bil dodan k vsakem anketnem vprašanju, sem dobil dopisano, da je na svetu precej povezav med zavarovalnicami in bankami, velik je tudi interes države.

3. *Kako razumete sklenjeno zavarovanje enega od produktov naše zavarovalnice na banki preko bančnega svetovalca, npr. življenjsko zavarovanje?*

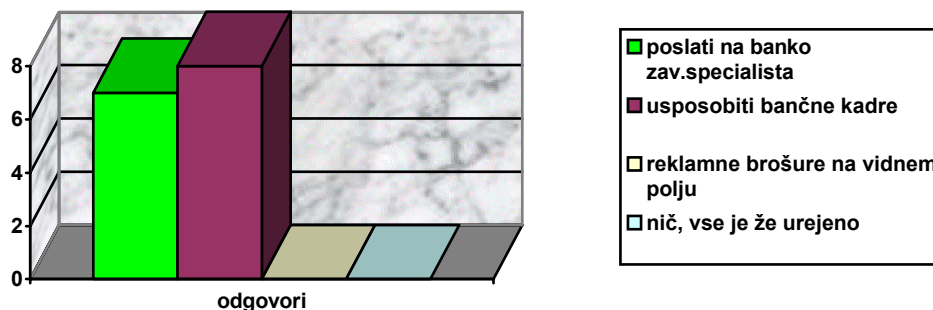
Graf 7.3 Sklenitev zavarovanja na banki



Iz grafa je razvidno, da je na vprašanje odgovorilo 13 anketirancev. Ob sklenitvi življenjskega zavarovanja na banki, jih osem ali 61 % želi čimveč posla banki, 31 % ali štirje v tem vidijo nesposobnost zavarovalnega zastopnika ter 8 % ali eden ki se ne opredeli, dva ne napišeta odgovora.

4. Kaj, menite, bi se dalo izboljšati za pospešitev trženja zavarovalnih produktov na banki?

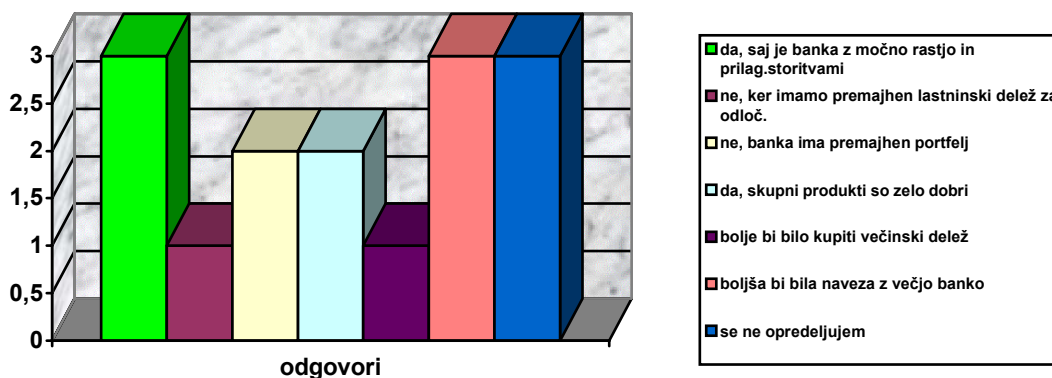
Graf 7.4 Pospešitev trženja



Na vprašanje je odgovorilo 15 zaposlenih. Osem ali 53 % je za varianto usposabljanja bančnih kadrov, medtem ko jih je 47 % ali sedem vprašanih za to, da se na banko pošlje zavarovalni specialist. V predlogih je bilo zapisano: Zavarovalnica naj bi imela na banki svoj prostor kjer bi zavarovalni specialist tržil produkte.

5. Ali se vam zdi trenutna zavarovalno-bančna naveza zavarovalnice Triglav in A banke ustrezna?

Graf 7.5 Ustreznost zavarovalno-bančne naveze Triglav–A banka

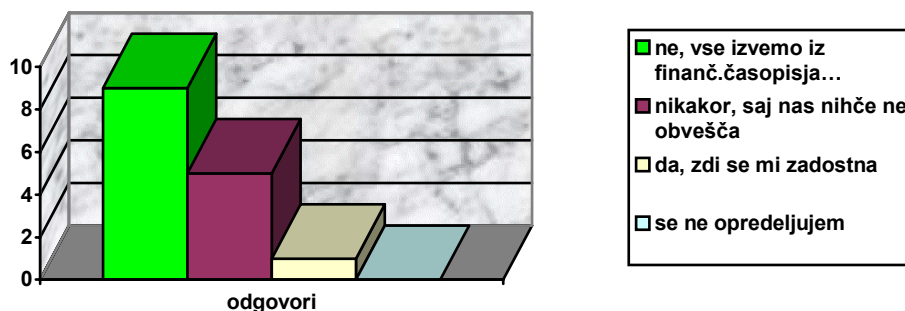


Na 5. vprašanje je odgovorilo in opredelilo petnajst anketirancev. 20 % ali trije zaposleni so pritrdili ustreznosti naveze, saj je banka z močno rastjo in prilagojenimi storitvami, 7 % ali eden od vprašanih ne smatra to navezo kot primerno ker ima zavarovalnica premajhen lastniški delež za odločanje, 13 % ali 3 zaposleni se odločijo za odgovor, da ima banka premajhen portfelj, 13 % ali naslednji trije se odločijo da so skupni produkti zelo dobri, 7 % ali eden za nakup večinskega deleža, 20 % ali trije od

vprašanih so za odločitev, da bi bila boljša naveza z večjo banko ter 20 % ali trije od vprašanih, ki se ne opredelijo.

6. *Ali se vam zdi obveščенost zaposlenih na zavarovalnici o namerah vodstva o skupnem bančno-zavarovalnem delovanju, morebitnih nakupih bank, ustanavljanja novih skladov itd. zadostna?*

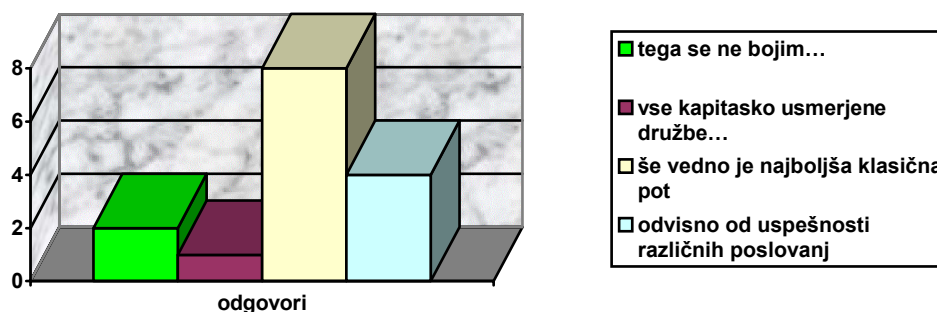
Graf 7.6 Obveščенost zaposlenih



61 % vprašanih se v šestem vprašanju odloči za prvi odgovor, ki govori, da obveščенosti ni saj vse izvejo iz časopisja, 31 % je ravno tako mnenja, da ni obveščенosti, o dogodkih jih nihče ne obvešča ter 8 % je mnenja, da je obveščенost zadostna. Da se zaznati veliko pomanjkanje komunikacije z zaposlenimi sled dogodkov, produktov, lastništev, skratka vseh novosti, ki se tičejo organizacije in izraženo veliko voljo zaposlenih po večji obveščенosti!

7. *Ali se morebiti bojite izgube službe zaradi nižjih stroškov in boljše prodaje preko bančne mreže in ostalih sodobnih poti (internet, prodajna pisma)? Ste kdaj pomislili na to?*

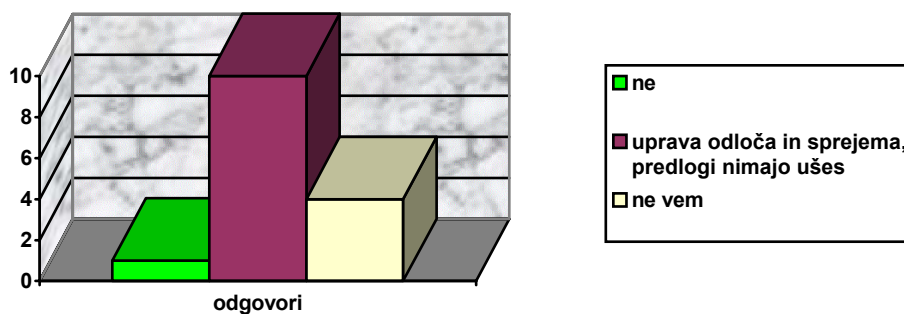
Graf 7.7 Izguba službe



Iz grafa je razvidno, da je na 7. vprašanje odgovorilo 15 anketirancev; dva sta neustrašna in se v prihodnosti izgube službe ne bojita, to je v 13 %; 6 % ali eden je mnenja da vse kapitalsko usmerjene družbe odpuščajo zaradi nižjih stroškov in se to lahko zgodi tudi njemu, osem ali 50 % pa jih je mnenja da je še vedno najboljša klasična pot-osebna prodaja, štirje ali 31 % pa jih odgovarja da je to odvisno od uspešnosti različnih poslovanj. Ugotavljam zaupanje vase, v svoje delo, predvsem celo osem pritrtilnih odgovorov o najboljši klasični prodajni poti govori o tem, da zaposleni niso navdušeni nad spremembami.

8. *V tujini so povezani produkti udeleženi z veliko večjim tržnim deležem kot v Sloveniji. V bodoče se bo z bankami sodelovalo vse več. Če gledamo na povezavo z banko s pozitivne strani, povečanja prodajnih rezultatov, možnosti prodaje z nižjimi stroški, širitev kroga strank, itd.: Ali imate kakšen predlog za zagotavljanje še boljših prodajnih rezultatov na tem področju?*

Graf 7.8 Povezava z banko-boljši prodajni rezultati



Na 8. vprašanje je deset anketirancev ali 66 % odgovorilo, da uprava odloča in sprejema in da predlogi nimajo ušes, 27 % ali štirje udeleženci ankete se ne opredelijo, eden ali 7 % pa nima predloga. Na predloge za zagotavljanje boljših prodajnih rezultatov na tem področju, sem dobil zapisano : trženje novih produktov, širitev-povečanje izbire skladov v naložbenih zavarovanjih, saj je veliko povpraševanje po južnih trgih in vzhodu. Naložba B.R.I.C je možna le z enkratnim plačilom, vredno bi bilo razmisliti o mesečnih premijah, poiskati nekaj novega, korak pred ostalimi ...

7.2 Ugotovitve raziskave

Iz prejetih rezultatov ankete lahko ugotovim, da je znanja in zanimanja za bančno-zavarovalne produkte precej. Večina meni, da se v bodoče temu sodelovanju ne bo dalo izogniti. Ugotavljam nelagodje zavarovalnih delavcev, ko se zavarovalni produkt sklene na banki, saj tega ne vzamejo v kontekstu povečanja tržnega deleža po novi prodajni poti, temveč jemljejo to kot konkurenčen prevzem ali se o tem sploh neradi izrekajo.

Mnenja so deljena, ko gre za odgovor, ali poslati zavarovalnega specialista na banko za trženje ali pa usposobiti bančnega delavca. Enako se mnenja delijo, ali je sedanja banka, s katero sodelujemo v zavarovalno-bančnih produktih, ustrezna ali ne. Poenotene odgovore pa sem dobil za vprašanje obveščenosti o skupnem bančno zavarovalnem delovanju na trgu. in sicer, da zaposleni sploh niso ali pa niso zadosti obveščeni o tem in marsikdaj izvejo novice šele iz časopisja. Morebitnih odpuščanj se v glavnem zaposleni ne bojijo oziroma se jim zdi, da bo to odvisno od uspešnosti različnih poslovanj. Zadnje vprašanje sem namenoma postavil tako, da spodbudim razmišljanje in dobim kakšen predlog ali idejo o doseganju boljših prodajnih rezultatov na tem področju, vendar sem dobil v glavnem odgovore, da samo uprava odloča in sprejema, predlogi pa v tem segmentu ne sežejo do tistih, ki odločajo.

Predlog bom podal vodstvu naše območne enote, da naj v bodoče bolje informira zaposlene o prihodnjih načrtih na zavarovalno-bančnem področju, imamo namreč popolno razvito elektronsko komunikacijsko orodje Lotus notes, brez katerega komunikacija skoraj ni več mogoča, torej ni več tehničnih ovir za obveščanje zaposlenih.

Zdi se mi nujno, da se zaposlene po tem povprašuje, saj človek že tradicionalno čuti odpor do novosti in je rezultat ankete lahko za managerja večkrat presenetljiv. Pove mu, kje je nujno, da ukrepa ter v glavnem bolje seznanja vpletene z novostmi. Bolj realne in bolj sproščene odgovore vsekakor dobimo z anonimno anketo, zato sem tudi osebno uporabil to metodo.

H1: Predpostavka, da je prepoznavnost naših storitev velika, kar se lahko z novim načinom trženja kot sta internet ali banka še poveča, se ni potrdila v sami anketi. Logičen zaključek glede na dejstvo, da zaposleni čutijo bojazen pred prihajajočimi prodajnimi potmi. Neinformiranost pri tem predstavlja največjo oviro. Če bi zaposlenim vodstvo podjetja predstavilo novo poslovno filozofijo, da je to vzvod za povečevanje prepoznavnosti in tržnega deleža tako doma kot predvsem v tujini, da bomo v bodoče sploh preživel v trdem globalnem boju, bi bila negotovost s strani zaposlenih bistveno manjša.

H2: Predpostavka, da sta kakovost in dobro ime zavarovalne skupine Triglav ključna pri veliki prepoznavnosti ter uvajanju novih produktov s katerokoli banko, se v celoti potrdi, kar menijo po izpolnjeni anketi tudi zaposleni.

8 ZAKLJUČEK

Procesi liberalizacije, internacionalizacije, deregulacije, razvoja informacijske tehnologije ter ostali procesi, so zabrisali meje med različnimi finančnimi storitvami, zato se trg le-teh nenehno spreminja, zmanjšujejo se dobički iz tradicionalnih poslov in potrošniki zahtevajo drugačne oblike finančnih storitev. Vedno bolj prihajajo do veljave sinergijski učinki univerzalnih financ, ki zahtevajo povezovanje bank, zavarovalnic in drugih ponudnikov finančnih storitev. Pojavljajo se močni finančni konglomerati, ki z mrežo odvisnih družb obvladujejo različna področja finančnega, predvsem pa kapitalskega trga.

Na področju povezav med finančnimi institucijami so najbolj dejavne banke in zavarovalnice. Možnost izkoristka potencialnih sinergij in uveljavitev konkurenčnega položaja na trgu sta ključna dejavnika. Poznamo različne strategije za povezovanje, od lastniških povezav do sklenjenih dogovorov o distribuciji. Preden se odločijo za katero od teh oblik, morajo skrbno preučiti dobre in slabe strani medsebojnega sodelovanja. Bančne mreže so primernejše za trženje enostavnih in standardiziranih proizvodov, zavarovalnice pa se specializirajo za prodajo zahtevnejših. Pri tem igra pomembno vlogo izobraževanje kadrov. Združevanje slovenskih finančnih ustanov se je razmahnilo šele v zadnjih letih. Procesu so potekali zaradi omejevalne zakonodaje relativno počasi, vendar so v zadnjem času opazne hitre spremembe na tem področju. Evropske smernice narekujejo sprostitev vseh zakonskih ovir pri pretoku kapitala in vstopu tujih družb na slovenski trg. Predvsem pokojninska reforma je privedla banke in zavarovalnice do tega, da so združile svoje znanje. Demografski problem slovenskega pokojninskega sistema le še povečuje povpraševanje po alternativnih oblikah varčevanja, med drugim največ po življenjskih zavarovanjih. Produkt, ki mu zavarovalnice in banke pravimo življenjsko zavarovanje z naložbenim tveganjem, kjer se premije stekajo v različno ponudbo vzajemnih skladov, predstavljajo najboljšo možnost za zagotavljanje varnosti in reševanje problema dodatne pokojnine hkrati.

Za slovenski finančni trg velja, da je konkurenca med ponudniki finančnih storitev vse večja. Z vstopom Slovenije v EU je bilo veliko pričakovanja po še večjem vstopu tuje konkurence, kar pa se ni zgodilo, vsekakor pa je finančni trg z vstopom v EU slovenski trg bolj odprl, liberaliziral tujim investitorjem, ki pa verjetno zaradi majhnosti trga, relativno dobre pokritosti z največjo domačo zavarovalnico in ostalimi, niso videli možnosti lahkega, velikega zaslužka in hitro ustvarjene dodane vrednosti ozirajoč se na stroške vstopa na tuj trg, stroškov promocije in odnosov z javnostmi, z oglaševanjem, otvoritvenih nižjih premij, itd. Ali bomo Slovenci sprejeli idejo zavarovalne storitve na banki? Iz zelo trdne, tradicionalne konzervativne naveze z zavarovalnim zastopnikom je izredno zahtevno spremeniti miselnost potrošnika za npr. sklenitev avtomobilskega zavarovanja na banki. Lažje razumemo svetovanje za bančnimi okenci za osebna zavarovanja, finančne naložbe, življenjska zavarovanja, naložbena življenjska zavarovanja, kjer se premija nalaga v različne vzajemne sklade ipd. Zadnji podatki o

zbrani zavarovalni premiji predvsem različnih oblik življenjskih zavarovanj preko bančne prodajne poti kažejo na zelo vzpodbudne številke. Treba je nadaljevati v smeri zniževanja stroškov, nikakor z odpuščanjem zaposlenih, raje v njih izkoristiti potencial. Povečati aktivnosti trženja na ključnih mestih, to je banka s svojo bazo klientov, ki naj se izkoristi najbolje, stranka potrebuje kredit takoj zatem pa zavarovanje kredita, torej to sta dve sorodni dejavnosti. Predvsem pa je treba poenostaviti ter približati zavarovalniške produkte spletnim obiskovalcem, saj le tako bomo ohranili veliko prepoznavnost, kar je ključno v današnji globalni tekmi.

LITERATURA

- Bešter, Helena in Kopal, Ivo. 1998. *Bancassurance – izziv prihajajočega stoletja. V. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Ljubljana, str. 93-107.
- Berberich, Kerstin. 2000. *Bancassurance in Europe-Concept and Market Overview (Risk insides)*, str. 12–16.
- Dimovski, Vlado in Volarič, Jasmina. 2000. *Načini trženja zavarovalniških storitev. Zbornik VII. dnevov slovenskega zavarovalništva*. Ljubljana, junij, str. 201-206
- Economic Briefings.1999: *Allfinanz nicht neu, aber mit Zukunft*. Zurich: Credit Suisse
- Genetay, Nadege in Philip Philip.1998. *Bancassurance*. London : MacMillan Press
- Gogič, Jasmina. 2005. *Bančno zavarovalništvo v svetu in pri nas ter primer vstopa slovenske banke na zavarovalni trg*. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Hartman, Rasto. 1994. *Dinamični učinki integracije in drugih sprememb v okolju na zavarovalstvo evropske skupnosti*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Hoschka, Tobias C.1993. *Cross-border entry in European retail financial services*. New York: St. Martin's Press
- Kern, Holger. 1999. *Bancassurance, modell der Zukunft?* Karlsruhe:VWV
- Končina, Miro. 1994. *Povezovanje bank in zavarovalnic – poslovne prednosti in dileme*. Bančni vestnik, 7/8, str. 43–47
- Končina, Miro. 1998. *Mnenje: razvojne priložnosti ali zablode?* Ljubljana: Gospodarski vestnik, 33, str.20.
- Skipper, Harold. 2002. *Financial Services Integration Worldwide, promises and pitfalls*
- Snoj, Boris. 2000. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Stankovič, Vesna. 1997. *Nadzorni organi in finančne institucije*. Ljubljana: Bančni vestnik, 9, str 6-9
- Strang, Georg. 1999. *Bancassurance and direkt marketing, Limra's market facts*. Hartford, 9-10, str. 32-36
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management
- Tilinghast. 1991. *Bank and insurance Company linkages in Europe*. London
- Vozel, Aleksander. 2000. *Prihodnost bančne mreže..* Ljubljana: Gospodarski vestnik, 60, str. 66
- Yannis, Volaris. 2001. *Bancassurance in practice*. Munchen: Munchener Ruck.

VIRI

- Enkratno naložbeno zavarovanje z jamstvom glavnice. URL: <http://www2.zav-triglav.si> (december 2005)
- Insurance and other financial services. 1992. Paris: OECD
- Kramar, Marjan. 2004. *Bančno zavarovalništvo*. 11. dnevi slovenskega zavarovalništva. Bled
- Morgan, Ed. 2003. Overview of the European bancassurance market. URL: <http://www.insuranceadvisoryboard.com> (december 2005)
- Miran, Vičič. 2005. Bančno zavarovalništvo-nove prodajne poti. *Zavarovalniški horizonti*, Letnik 1, str 57-72
- Munich Re Group. 2001. *Bancassurance in practice.*, str.40, URL: <http://www.marclife.com/research/pdf/banc.pdf> (december 2005)
- Slovensko zavarovalno združenje. 2001. *Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov*. Učno gradivo
- Vojka, Ojstršek. 2005. *Skripta za predmet zavarovalništvo*. Celje: Vks
- Zakon o zavarovalnicah. 2000. *Uradni list RS*, 13/2000
- Zakon o lastninskem preoblikovanju zavarovalnic. 2000. *Uradni list RS*, 13/2000
- Zakon o bančništvu. 1999. *Uradni list RS*, 7/1999
- Zakon o gospodarskih družbah. 1993. *Uradni list RS*, 30/1993
- Zakonu o prevzemih. 1997. *Uradni list RS*, 47/1997
- Zavarovalnica Triglav. 2005. *Letno poročilo o poslovanju Zavarovalnice Triglav*. Poslovni dokumenti, Zavarovalnica Triglav, d. d.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Vaš sodelavec Dejan Urankar, trenutno absolvent Fakultete za management v Kopru, se obračam na Vas s prošnjo za izpolnitev priložene ankete. V okviru diplomske naloge izvajam analizo, pri kateri so mi vaši odgovori na vprašanja in predlogi izredno pomembni, saj lahko le tako ustvarim jasen vpogled zaposlenih do bančnega zavarovalništva v največji slovenski zavarovalnici, zato vas prosim, če bi si lahko vzeli nekaj minut časa in odgovorili na zastavljena vprašanja.

Navodilo za izpolnitev ankete je enostavno. Za vsako vprašanje obkrožite ustrezen odgovor. Če vašega odgovora ni med ponujenimi možnostmi, ga vpišite pod »Drugo« ali »se ne opredeljujem«. Anketa je anonimna, zato lahko odgovarjate brez zadržkov. Vesel bom vsakršnega konstruktivnega predloga in ideje, takrat lahko dodate Vaše ime, ni pa nujno, zato to prepuščam izključno vaši presoji.

Prosim če mi izpolnjeno anketo vložite v priloženo kuverto »za Urankar Dejan - anketa« in odpošljete na naslov, naveden na kuverti. Ker je od vaše prispele izpolnjene ankete odvisen rok oddaje mojega diplomskega dela, Vas iskreno naprošam če lahko storite to najkasneje v štirih delovnih dneh po prejemu te pošte.

1. *Koliko poznate pojmovanje bančnega zavarovalništva in skupne bančno-zavarovalne produkte?*

- a) nič,
- b) malo,
- c) dosti,
- d) delam na tem področju,
- e) drugo.

2. *Ali menite, da se bo na slovenskem trgu dalo izogniti približevanju bank k zavarovalnim produktom?*

- a) da,
 - b) ne,
 - c) ne vidim problema v tem, to je povečevanje tržnega deleža preko nove prodajne poti,
 - d) se ne opredeljujem.
-
-

Predlog, zamisel



3. *Kako razumete sklenjeno zavarovanje enega od produktov naše zavarovalnice na banki preko bančnega svetovalca, npr. življenjsko zavarovanje?*

- a) konkurenčni prevzem,
 - b) nesposobnost zavarovalnega zastopnika,
 - c) želim čimveč takih pogodb banki,
 - d) nujno zlo,
 - e) se ne opredeljujem.
-
-

Predlog, zamisel



4. *Kaj, menite, bi se dalo izboljšati za pospešitev trženja zavarovalnih produktov na banki?*

- a) poslati na banko zavarovalnega specialista,
- b) usposobiti ključne bančne kadre in jih ustrezno nagraditi,
- c) postaviti mesta z reklamnimi brošurami na vidnem polju,
- d) nič, vse je že narejeno.

Predlog, zamisel



5. *Ali se vam zdi ustrezna trenutna zavarovalno-bančna naveza zavarovalnice Triglav in A banke?*

- a) da, saj je to banka z močno rastjo in času prilagojenimi storitvami,
- b) ne, ker imamo premajhen lastniški delež za odločanje,
- c) ne, banka ima premajhen obseg portfelja strank,
- d) da, skupni produkti, predvsem naložbenih zavarovanj, so zelo dobri,
- e) bolje bi bilo kupiti večinski delež manjše banke in z njo upravljati,
- f) boljša bi bila naveza z največjo banko v državi, čeprav v tuji lasti,
- g) se ne opredeljujem.

Predlog, zamisel



6. *Ali se vam zdi obveščenenost zaposlenih na zavarovalnici o namerah vodstva o skupnem bančno-zavarovalnem delovanju, morebitnih nakupih bank, ustanavljanja novih skladov itd. zadostna?*

- a) ne zadosti, vse izvemo samo iz finančnega časopisja in interneta,
 - b) nikakor, saj nas nihče o tem ne obvešča,
 - c) da, zdi se mi zadostna,
 - d) se ne opredeljujem.
-

Predlog, zamisel



7. *Ali se morebiti bojite izgube službe zaradi nižjih stroškov in boljše prodaje preko bančne mreže in drugih sodobnih poti (internet, prodajna pisma)? Ali ste kdaj pomislili na to?*

- a) tega se ne bojim, verjamem v tisto kar delam,
 - b) vse kapitalsko usmerjene družbe odpuščajo zaradi nižjih stroškov, predvidevam da se to lahko zgodi tudi meni,
 - c) še vedno je najboljša klasična pot- osebna prodaja, odpuščanj se ne bojim,
 - d) odvisno od uspešnosti različnih poslovanj.
-

Predlog, zamisel



8. *V tujini so povezani produkti udeleženi z veliko večjim tržnim deležem kot v Sloveniji. V bodoče se bo z bankami sodelovalo vse več. Če gledamo na povezavo z banko s strani pozitivnega povečanja prodajnih rezultatov, možnosti prodaje z nižjimi stroški, širitev kroga strank itd., ali imate kakšen predlog za zagotavljanje še boljših prodajnih rezultatov na tem področju?*

- a) ne,
- b) uprava odloča in sprejema, predlogi nimajo ušes,
- c) ne vem.

Predlog, zamisel



Hvala za sodelovanje!