

Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze
Katedra Finansów i Rachunkowości

Magdalena Swacha-Lech

**BANCASSURANCE JAKO PRZEJAW POWIĄZAŃ
BANKÓW KOMERCYJNYCH I FIRM UBEZPIECZENIOWYCH**

(Rozprawa doktorska)

Promotor:

Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys

Jelenia Góra 2006

Jelenia Góra, dnia 28.09.2006 r.

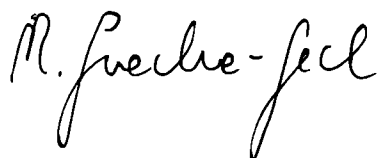
Magdalena Swacha-Lech
ul. Gagarina 1/2
58-500 Jelenia Góra
77070410086

OŚWIADCZENIE

Dotyczy: postępowania w sprawie nadania stopnia naukowego doktora na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu na podstawie rozprawy pt. *Bancassurance jako przejaw powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych*.

Oświadczam, że przedkładaną rozprawę doktorską napisałam samodzielnie. Oznacza to, że przy pisaniu pracy poza niezbędnymi konsultacjami nie korzystałam z pomocy innych osób, a w szczególności nie zleciłam opracowania rozprawy lub jej części innym osobom, ani nie odpisałam tej rozprawy lub jej części z innych źródeł. Ponadto cytaty z obcych prac zostały wyczerpująco oznaczone oraz wskazane w przypisach i bibliografii mojej pracy. Przedkładana rozprawa nie narusza przepisów ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 2000 r., nr 80, poz. 904 z późn. zm.) również w inny sposób.

Jednocześnie przyjmuję do wiadomości, że w przypadku gdyby powyższe oświadczenie okazało się nieprawdziwe, to wszczęte zostanie postępowanie zmierzające do uchylecia decyzji o nadaniu stopnia naukowego doktora.



SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ 1. ISTOTA, FUNKCJE I EWOLUCJA BANKÓW KOMERCYJNYCH W POLSCE	11
1.1. Pojęcie, funkcje i miejsce banków komercyjnych w sektorze bankowym i finansowym	11
1.2. Kierunki ewolucji banków komercyjnych	19
ROZDZIAŁ 2. POWIĄZANIA BANKÓW KOMERCYJNYCH Z FIRMAMI UBEZPIECZENIOWYMI	57
2.1. Istota i rodzaje powiązań między instytucjami sektora finansowego	57
2.2. Przesłanki powiązań między instytucjami sektora finansowego	66
2.2.1. Identyfikacja zmian w popycie na usługi finansowe	66
2.2.2. Natężenie konkurencji pomiędzy instytucjami sektora finansowego	70
2.2.3. Efekty synergii osiągane przez podmioty w wyniku prowadzonej współpracy	72
2.3. Rodzaje powiązań w zakresie bancassurance	80
ROZDZIAŁ 3. ANALIZA POWIĄZAŃ BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH TYPU BANCASSURANCE W WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH	99
3.1. Prawo europejskie dotyczące powiązań bankowo-ubezpieczeniowych	99
3.2. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance we Francji	127
3.3. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance w Niemczech	138
3.4. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance we Włoszech	149
3.5. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance w Hiszpanii	157
3.6. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance w Wielkiej Brytanii	164
3.7. Analiza porównawcza powiązań banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi w wybranych krajach europejskich	169

ROZDZIAŁ 4. ANALIZA POWIĄZAŃ BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH TYPU BANCASSURANCE W POLSCE179

4.1. Polskie regulacje prawne dotyczące powiązań bankowo-ubezpieczeniowych..... 179

4.2. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance realizowanych w oparciu o powiązania podmiotowe 187

4.3. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance realizowanych w oparciu o powiązania przedmiotowe 189

4.3.1. Analiza współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w ramach umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie 189

4.3.2. Analiza współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w ramach cross-selling.....201

4.4. Analiza porównawcza polskich doświadczeń związków bankowo-ubezpieczeniowych na tle doświadczeń europejskich237

ROZDZIAŁ 5. KORZYŚCI I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z ROZWOJEM POWIĄZAŃ BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH TYPU BANCASSURANCE242

5.1. Identyfikacja i charakterystyka korzyści osiągniętych przez banki komercyjne w wyniku realizacji strategii bancassurance242

5.2. Identyfikacja i charakterystyka zagrożeń związanych z procesem realizacji strategii bancassurance.....256

ZAKOŃCZENIE273

SPIS LITERATURY280

SPIS AKTÓW PRAWNYCH.....287

SPIS INNYCH ŹRÓDEŁ290

SPIS TABEL I RYSUNKÓW291

ZAŁĄCZNIKI295

WSTĘP

Zmieniające się w ostatnich latach warunki funkcjonowania banków komercyjnych spowodowały konieczność poszukiwania przez te instytucje nowych, skutecznych możliwości rozwoju, wykraczających poza tradycyjne obszary ich działalności. Proces globalizacji i liberalizacji, rosnący postęp techniczny, w tym szczególnie rozwój nowych technologii informatycznych oraz wysoki poziom konkurencji ze strony instytucji *near – i non-banks* skłoniły środowisko naukowe do dyskusji o nowych kierunkach rozwoju polskiej bankowości, o kształcie jej przyszłości.

Autorzy poszczególnych opracowań, włączając się w tę dyskusję, coraz częściej wskazują na konieczność wzbogacenia usługi bankowej i zmiany podejścia do klienta bankowego. Jako konkluzja podejmowanych rozważań niejednokrotnie jawi się opinia, iż we współczesnych warunkach działalności banków skuteczna konkurencja z innymi podmiotami możliwa jest przez innowacyjność oferty bankowej. W świetle występujących zmian, w środowisku naukowym mówi się wręcz o „paradoksie bankowości”, a troska o losy bankowości i banków powoduje, iż coraz częściej stawiane są pytania o miejsce instytucji bankowych w gospodarce nowej ery, opartej na wiedzy i informacji, a także o charakter dokonujących się przemian (era postbankowości czy megabankowości).

Niezdolne do zapewnienia sobie odpowiedniego poziomu przychodów z działalności depozytowo-kredytowej banki komercyjne coraz częściej wzbogacają swą tradycyjną aktywność o nowe obszary. Jednym z nich - pozwalającym zniwelować negatywne konsekwencje rezygnacji społeczeństwa z depozytów bankowych, jako sposobu lokowania wolnych środków finansowych - jest wejście na rynek ubezpieczeń.

Powiązania bankowo-ubezpieczeniowe występują obecnie na całym świecie. W Polsce proces ten rozpoczął się w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku i staje się on coraz bardziej popularnym rozwiązaniem stosowanym przez banki komercyjne. Wraz z rozwojem związków banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych, w tym szczególnie powiązań typu bancassurance, na polskim rynku rośnie zainteresowanie środowiska naukowego tą problematyką. Nadal brak jest jednakże pogłębionych, kompleksowych badań dotyczących tego zjawiska. W świetle zaobserwowanych tendencji zasadne wydaje się zatem dokonanie analizy realizacji strategii bancassurance w warunkach polskich, umożliwiającej określenie rodzaju i natężenia korzyści oraz zagrożeń wynikających z jej wdrożenia, a także pozwalającej na identyfikację kluczowych czynników sukcesu.

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest prezentacja powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance występujących w Polsce, ocena efektów tej działalności dokonana z punktu widzenia banków komercyjnych, a także ukazanie perspektyw rozwoju

tych instytucji w wyniku współpracy prowadzonej z firmami ubezpieczeniowymi. Tło analizy dokonanej dla polskiego rynku stanowią doświadczenia pięciu państw europejskich.

Osiągnięcie zasadniczego celu niniejszej rozprawy doktorskiej zdeterminowane jest rozstrzygnięciem wielu zagadnień szczegółowych, do których należą przede wszystkim:

- uporządkowanie pojęć z zakresu połączeń instytucji finansowych, w tym zdefiniowanie terminu „bancassurance”,
- identyfikacja przyczyn inicjowania przez banki komercyjne procesów integracyjnych z firmami ubezpieczeniowymi,
- specyfikacja rodzajów powiązań instytucji bankowych i ubezpieczeniowych w zakresie realizacji strategii bancassurance,
- prezentacja występujących w Polsce związków bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance z wyodrębnieniem współpracy o charakterze podmiotowym i przedmiotowym,
- próba oceny pierwszych efektów działalności bancassurance prowadzonej przez banki komercyjne, dokonana zarówno z punktu widzenia osiąganych korzyści, jak i zagrożeń generowanych podczas realizacji tej strategii,
- wskazanie grupy czynników warunkujących sukces bancassurance.

Punkt wyjścia do prowadzonych w dysertacji rozważań stanowiły następujące hipotezy badawcze:

1. *Jednym ze sposobów umożliwiających rozwój banków komercyjnych we współczesnych warunkach ich funkcjonowania jest działalność bancassurance;*
2. *Formy, jakie mogą przybierać związki bankowo-ubezpieczeniowe realizowane w ramach strategii bancassurance mogą sprowadzać się do współpracy przedmiotowej bądź podmiotowej, przy czym oba podejścia mogą być stosowane równolegle;*
3. *Determinowany wieloma czynnikami rozwój powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w poszczególnych państwach Europy przebiega nierównomiernie, przy czym występują pewne prawidłowości łączące analizowane rynki bankowo-ubezpieczeniowe;*
4. *W Polsce działalność bancassurance cieszy się coraz większą popularnością, jednakże rozwój poszczególnych form tej strategii następuje nierównomiernie;*
5. *Za pomocą szerokiego wachlarza możliwych do osiągnięcia korzyści działalność bancassurance stanowi skuteczną strategię podnoszącą konkurencyjność banków komercyjnych w różnych obszarach ich funkcjonowania.*

Strukturę zasadniczej części rozprawy tworzy pięć rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

Rozdział pierwszy poświęcony został zagadnieniom istoty, funkcji oraz ewolucji banków komercyjnych w Polsce. W jego pierwszej części zebrano wybrane definicje pojęcia „bank” oraz

„bank komercyjny” oraz dokonano ich analizy, a także zaprezentowano funkcje banków komercyjnych i ich miejsce w sektorze bankowym i finansowym. Drugą część rozdziału rozpoczynają rozważania traktujące o zmianach w sektorze bankowym, jakie wystąpiły w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia oraz jego stanie obecnym. Na tym tle dokonano prezentacji perspektyw rozwoju banków komercyjnych. Punktem wyjścia do poszukiwań pożądaných kierunków rozwoju omawianych instytucji stała się identyfikacja głównych szans i zagrożeń dla ich funkcjonowania.

Treść drugiego rozdziału koncentruje się wokół problematyki powiązań banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi. W tej części dysertacji podjęto próbę usystematyzowania pojęć z zakresu zagadnienia związków zawieranych między instytucjami sektora finansowego, dokonano identyfikacji głównych przyczyn integracji banków z firmami ubezpieczeń oraz wyodrębniono formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Wyróżnione formy stanowią punkt wyjścia do analizy działalności bancassurance, prowadzonej zarówno w Europie, jak i w Polsce.

Rozdział trzeci zawiera analizę bancassurance w pięciu wybranych państwach europejskich. W rozdziale tym dokonano prezentacji typowych przykładów dla każdego z badanych rynków bankowo-ubezpieczeniowych, a także wskazano dominującą formę bancassurance. Badania poprzedza prezentacja regulacji prawnych dotyczących tego obszaru działalności banków, a kłamrą wieńczącą podjęte rozważania jest analiza porównawcza związków bankowo-ubezpieczeniowych występujących w badanych krajach. Sformułowane wnioski dotyczą: głównych przyczyn determinujących różnice w przebiegu badanego zjawiska, form bancassurance najczęściej wybieranych przez banki, kluczowych czynników gwarantujących sukces banków w tej działalności oraz prawidłowości łączących wszystkie badane kraje europejskie.

Na tym tle, w rozdziale czwartym, zaprezentowane zostały powiązania bankowo-ubezpieczeniowe typu bancassurance występujące w Polsce. Celem przeprowadzonych badań jest szczegółowa prezentacja form i zakresu działalności bancassurance prowadzonej przez banki komercyjne. Podjęte rozważania stały się z kolei podstawą do analizy porównawczej polskich doświadczeń związków bankowo-ubezpieczeniowych z doświadczeniami omówionych krajów europejskich. Podobnie jak w przypadku prezentacji zjawiska bancassurance w tych krajach, badanie polskiego rynku bankowo-ubezpieczeniowego poprzedza wskazanie zasadniczych aktów prawnych odnoszących się do poruszanych zagadnień.

Główny trzon rozprawy wieńczą, ukazane w rozdziale piątym, rozważania dotyczące korzyści i zagrożeń, z jakimi spotkały się na swej drodze europejskie i polskie banki komercyjne zaangażowane w działalność bancassurance. W rozdziale tym wskazano także kluczowe czynniki umożliwiające osiągnięcie sukcesu przez banki komercyjne podczas współpracy

z firmami ubezpieczeniowymi, a ponadto ukazano bancassurance jako skuteczną strategię podnoszącą konkurencyjność omawianych instytucji. Analiza efektów powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, dokonana z punktu widzenia banków komercyjnych, stanowi dopełnienie ogólnego spojrzenia na doświadczenia tych instytucji, zaprezentowanego w dwóch poprzednich rozdziałach rozprawy.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Ze względu na ograniczoną dostępność danych niezbędnych do analizy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w wybranych krajach europejskich, zakres czasowy przeprowadzonych badań obejmuje okres od początku wystąpienia działalności bancassurance w danym państwie do końca 2004 roku. Dopiero w maju 2005 roku ukazał się bowiem obszerny raport *Milliman Consultants and Actuaries* zawierający szczegółowe informacje dotyczące przebiegu badanego zjawiska w roku 2004. Analogiczny okres badawczy odnosi się do prezentacji prawa europejskiego dotyczącego poruszanych zagadnień.

W przypadku polskiego rynku bankowo-ubezpieczeniowego analizie poddane zostały natomiast związki bankowo-ubezpieczeniowe występujące na koniec 2005 roku. Data ta wyznacza także granice czasowe, określonych w pierwszym rozdziale rozprawy, perspektyw rozwoju polskich banków komercyjnych oraz stanu prawnego w zakresie aktów odnoszących się do kooperacji banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi. Perspektywy rozwoju zjawiska bancassurance na krajowym rynku finansowym dotyczą natomiast sytuacji prawnej występującej na koniec sierpnia 2006 roku.

Należy podkreślić zatem, iż okres badawczy w pracy nie jest jednolity.

Zakres przestrzenny obejmuje pięć państw europejskich: **Francję, Niemcy, Włochy, Hiszpanię, Wielką Brytanię oraz Polskę.** Decyzja o ograniczeniu doświadczeń światowych wyłącznie do praktyki europejskiej, została podjęta w oparciu o fakt, iż kraje te są najbliższe polskim realiom pod względem warunków: kulturowych, funkcjonowania rynku finansowego, a po wejściu do Unii Europejskiej – także prawnych. Ze względu na ograniczoną objętość rozprawy do analizy wybrano jedynie pięć państw europejskich. Poddane badaniom kraje dobrane zostały jednakże w taki sposób, by dotyczyły zarówno tych rynków, na których zjawisko bancassurance rozwijało się bardzo dynamicznie, jak i takich, w których napotykało ono na pewne problemy. Zaprezentowane przykłady pozwalają więc na ukazanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeń powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, co wydaje się zwiększać wartość dokonanych analiz z punktu widzenia ich przydatności dla banków komercyjnych w Polsce. Kryterium doboru państw stanowił również poziom ich wpływu na polski sektor bankowy w ostatnich latach. Badania uwzględniają bowiem kraje wykazujące wysoki udział zaangażowania kapitałowego w polskich bankach. Decyzje o powiązaniach bankowo-ubezpieczeniowych podejmowane w tych państwach mogą bowiem być przenoszone także na polski grunt.

Podstawowe **metody badawcze** wykorzystywane w rozprawie to: metoda opisowa, metoda analizy porównawczej, metoda analizy i krytyki aktów prawnych oraz metody statystyczne.

Dane niezbędne do analizy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Europie w dużej mierze pochodzą z opublikowanego w maju 2005 roku raportu *Milliman Consultants and Actuaries: European Bancassurance Review 2005* oraz ze stron internetowych i raportów rocznych opisywanych instytucji finansowych. Źródłem informacji w tym zakresie były także opracowania dokonane przez różnorodne organizacje zajmujące się tą problematyką, w tym na szczególną uwagę zasługują artykuły i raporty opracowane przez *Davis International Banking Consultants*.

Dane wykorzystane do analizy polskiego rynku bancassurance opierają się na wynikach ankiet przesłanych do banków, wywiadach z pracownikami tych instytucji przeprowadzonych za pomocą kontaktu osobistego, rozmów telefonicznych oraz korespondencji pocztą elektroniczną, a także na analizie treści ogólnych i szczególnych warunków ubezpieczeń, na różnego rodzaju materiałach informacyjnych i reklamowych oraz informacjach zamieszczonych na stronach internetowych - zarówno banków, jak i firm ubezpieczeniowych.

Opracowana ankieta (zawarta w **załączniku 2**) wysłana została do wszystkich banków komercyjnych występujących w polskim sektorze bankowym na koniec 2005 roku. Pytania zawarte w ankiecie podzielone zostały na pięć grup, które stanowią odrębne części:

- część A - Ogólne informacje o partnerach ubezpieczeniowych;
- część B - Przyczyny podjęcia współpracy z firmą ubezpieczeń oraz informacje o korzyściach i zagrożeniach spodziewanych w związku z podjęciem decyzji o współpracy;
- część C - Informacje o głównych obszarach korzyści, które zostały osiągnięte dotychczas oraz o zagrożeniach, które zostały zrealizowane;
- część D - Organizacja sprzedaży i nadzoru nad współpracą prowadzoną z firmą ubezpieczeniową;
- część E - Miejsce bancassurance w ogólnej strategii banku oraz perspektywy jej rozwoju.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż banki bardzo niechętnie udostępniały danych dotyczące ich kooperacji z firmami ubezpieczeń. W większości przypadków instytucje, które wypełniły ankietę ograniczyły możliwość prezentacji danych wyłącznie do ujęcia statystycznego – na tle ogółu banków, bez możliwości wskazania nazwy danego podmiotu.

Zebrana w ten sposób wiedza wsparta została dodatkowo spostrzeżeniami praktyków zaprezentowanymi m.in. na zorganizowanej przez *Institute for International Research* konferencji: *Bancassurance. Alianse bankowo-ubezpieczeniowe*. Ujęto także opinie przedstawicieli wielu organizacji i instytucji, takich jak: Stowarzyszenie Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych, Polska Izba Pośredników Ubezpieczeniowych, Fundacja na Rzecz Kredytu Hipotecznego, *Roland Berger Strategy Consultants*. Wiele cennych informacji zgromadzonych

zostało poprzez uczestnictwo w Seminarium mBanku: *Rewolucja czy ewolucja? Najlepsza droga dla bancassurance w Polsce. Case study na przykładzie mBanku* w czerwcu 2005 roku. Mniejsze znaczenie w procesie gromadzenia danych miały nieliczne występujące pozycje zwarte.

Rozprawa finansowana była ze środków MNiSW w latach 2004-2006 jako projekt badawczy zarejestrowany pod numerem 1 H02C 096 26.

Autorka pragnie wyrazić nadzieję, iż opracowana rozprawa doktorska będzie cennym źródłem informacji, zarówno w środowisku naukowym, jak i wśród praktyków tej dziedziny, stanowiąc przyczynek do dalszych badań związanych z problematyką bancassurance.

Rozdział 1

ISTOTA, FUNKCJE I EWOLUCJA BANKÓW KOMERCYJNYCH W POLSCE

1.1. Pojęcie, funkcje i miejsce banków komercyjnych w sektorze bankowym i finansowym

Rola bankowości i banków jest nie do przecenienia dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki we współczesnym świecie. Potwierdzenie niezwyklej funkcji, jaką pełni bankowość można znaleźć chociażby w słynnym, znamienym stwierdzeniu autorstwa Willi Rogersa: „Trzema największymi odkryciami od początku cywilizacji były: ogień, koło i bankowość”¹. Przez lata, pod wpływem wielu bodźców zewnętrznych, role zarówno bankowości, jak i banków ulegały i nadal ulegają przeobrażeniom.

Pojęcie „bank”, choć należy do podstawowych zagadnień nauki finansów, definiowane jest w różnorodny sposób². W oparciu o analizę literatury przedmiotu można wyodrębnić w tym obszarze podejście makro- i mikroekonomiczne. Podejście makroekonomiczne ukazuje bank jako jeden z podmiotów działających na rynku, a zatem sprowadza się do spojrzenia na tę instytucję przez pryzmat roli, jaką odgrywa on w gospodarce. W.L. Jaworski zauważa, że „definicja banku z ogólnogospodarczego punktu widzenia wynika z podziału pracy w gospodarce narodowej”³. Z tej perspektywy autor określa banki jako „podmioty dokonujące akumulacji i dystrybucji kapitału pieniężnego, a także będące pośrednikami, którzy dzięki transformacji wielkości, terminu i ryzyka doprowadzają do wzajemnego uzgodnienia struktur podaży i popytu”. Podobny sposób postrzegania banku widoczny jest w ujęciu zaproponowanym przez E. Miklaszewską, która podaje, iż „banki zdefiniować można najogólniej jako instytucje pośrednictwa finansowego, transformacji środków pieniężnych i ryzyka”. Jeszcze bardziej ogólne ujęcie banku prezentuje A. Pomorska, która formułuje sąd, iż „z ekonomicznego punktu widzenia banki są *sui generis* przedsiębiorstwami tworzącymi pieniądz i handlującymi nim”⁴.

Przedstawione definicje cechuje zbliżony sposób ujęcia analizowanego pojęcia, oparty przede wszystkim na znaczeniu banków jako części gospodarki narodowej. Uwzględniają one rolę wszystkich banków występujących w gospodarce danego państwa. W odróżnieniu od tego podejścia,

¹ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus: *Economics*, McGraw-Hill Book Co., New York 1989, s. 257 za: S. Flejterski: *Architektura współczesnego systemu finansowego*, [w:] *Elementy finansów i bankowości*, S. Flejterski, B. Świecka. (red.), CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 104.

² W dyrektywach unijnych zamiast pojęcia „bank” występuje termin „instytucja kredytowa”, w literaturze amerykańskiej używa się z kolei określenia „instytucja depozytowa”.

³ W.L. Jaworski: *System bankowy i jego otoczenie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki*, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.), Poltext, Warszawa 2002, s. 18.

⁴ A. Pomorska: *Prawne podstawy działalności banków w Polsce*, [w:] *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, J. Głuchowski, J. Szambelańczyk (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 1999, s. 146.

w ujęciu mikroekonomicznym bank rozpatrywany jest jednostkowo. Typowy przykład dla tego rodzaju postrzegania instytucji bankowej stanowi definicja zaproponowana przez E. Miklaszewską, zgodnie z którą „bank jest podmiotem gospodarczym, którego celem jest maksymalizacja zysku, czy wartości dla akcjonariuszy”⁵.

Gros autorów postrzega jednakże bank przede wszystkim poprzez pryzmat czynności i usług przez niego wykonywanych. Podejście to sprowadza się do analizy banku przeprowadzonej z punktu widzenia klienta. Ilustracją takiego ujęcia są następujące definicje przedstawione przez W.L. Jaworskiego⁶:

- „bank to takie przedsiębiorstwo, które zaciąga i udziela kredytów, świadczy usługi w obrocie pieniężnym, kredytowym i kapitałowym oraz oferuje inne usługi”;
- „za bank można uważać przedsiębiorstwo, które oferuje i realizuje usługi w zakresie obrotu płatniczego, finansowania, dokonywania wkładów pieniężnych oraz czynności związanych z tymi usługami”.

W obu wymienionych przypadkach autor opiera się na czynnościach bądź też na usługach wykonywanych przez bank, przy czym pierwsze określenie podporządkowane jest podziałowi bilansowemu czynności bankowych, drugie natomiast akcentuje rynkowy charakter usług bankowych, co – zgodnie z sądem autora - bardziej odpowiada faktycznym stosunkom między bankiem i jego klientem.

Omawiany sposób interpretacji stosowany jest także przez prawodawcę. Definicja banku zawarta w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe⁷ mówi bowiem, iż bank jest „osobą prawną utworzoną zgodnie z przepisami ustaw, działającą na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”⁸. Czynności bankowe określa art. 5, wyróżniając:

- czynności wykonywane wyłącznie przez banki (czynności bankowe *sensu stricto*)⁹,
- czynności, które są czynnościami bankowymi wówczas, gdy wykonywane są przez banki (czynności bankowe *sensu largo*)¹⁰.

⁵ E. Miklaszewska: *Podstawy finansów i bankowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 57.

⁶ W.L. Jaworski: *System bankowy i jego otoczenie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki* ..., op. cit., s. 18.

⁷ Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939 z późn. zm.

⁸ Art. 2 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe.

⁹ Zgodnie z treścią art. 5. ust 1. Prawa bankowego należą tu następujące czynności:

1) przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów, 2) prowadzenie innych rachunków bankowych, 3) udzielanie kredytów, 4) udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw, 5) emitowanie bankowych papierów wartościowych, 6) przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych, 6a) wydawanie instrumentu pieniądza elektronicznego, 7) wykonywanie innych czynności przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach.

¹⁰ Czynności te określa art. 5. ust. 2. Prawa bankowego. Do tej grupy należy:

1) udzielanie pożyczek pieniężnych, 2) operacje czekowe i wekslowe oraz operacje, których przedmiotem są warranty, 3) wydawanie kart płatniczych oraz wykonywanie operacji przy ich użyciu, 4) terminowe operacje finansowe, 5) nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych, 6) przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych, 7) prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych, 8) udzielanie i potwierdzanie poręczeń, 9) wykonywanie czynności zleconych, związanych z emisją papierów wartościowych, 10) pośrednictwo w dokonywaniu przekazów pieniężnych oraz rozliczeń w obrocie dewizowym.

W ust. 1 art. 6 ustawodawca określa dodatkowo czynności, które pomimo iż nie należą do grupy czynności bankowych, również mogą być wykonywane przez banki.

Zawarta w Prawie bankowym definicja banku budzi jednak pewne wątpliwości i stanowi przedmiot dyskusji prowadzonej w świecie nauki finansów oraz prawa. Jednym z autorów zaangażowanych w ten dialog jest W. Srokosz, który dostrzega nieścisłości zarówno w odniesieniu do ustawowego określenia czynności bankowych, jak i do użytego w definicji banku zwrotu: „obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”¹¹.

Występujące w literaturze sposoby interpretacji pojęcia „bank” pozwalają dostrzec także pewne różnice w postrzeganiu instytucji bankowej, wynikające z rosnącego zakresu usług świadczonych przez banki. Fakt ów wyraźnie wyłania się przy analizie definicji banku dokonywanej w ujęciu chronologicznym. Pierwsza grupa definicji, reprezentująca podejście „tradycyjne”, akcentuje działalność depozytowo-kredytową jako główny obszar aktywności banku, podczas gdy nowoczesne ujęcie banku zawiera również katalog pozostałych czynności wykonywanych przez te instytucje.

Wraz z rozwojem banków zmienia się zatem zakres ich działalności, co w oczywisty sposób znajduje swoje odzwierciedlenie w interpretacjach pojęcia „bank”. Zmiany, jakie występują obecnie na rynku finansowym wywierają niewątpliwie wpływ na kształt polskiej bankowości, a także na przeobrażenia w postrzeganiu instytucji bankowej. D. Korenik formułuje trafny pogląd, iż współczesny bank musi odnaleźć swoje miejsce w gospodarce nowej ery, tj. gospodarce opartej na wiedzy i informacji, co oznacza z kolei, że stoi on przed koniecznością ponownego zdefiniowania swej roli¹². Kierunek tych zmian nakreśla L. Dziawgo, który prezentuje interesującą myśl, iż „przetrwanie banków może być uzależnione od tempa, kierunków i skali, w jakich banki odchodzą od swej pierwotnej działalności, jaką jest bankowość”¹³. Naturalną konsekwencją dokonujących się obecnie przeobrażeń w bankowości będą zatem dalsze modyfikacje w zakresie sposobów definiowania instytucji bankowej.

Reasumując rozważania dotyczące sposobów postrzegania banku należy zauważyć, iż bank jest przedsiębiorstwem różniącym się w znacznym stopniu od przedsiębiorstw innych typów. W dużej mierze specyfika banków wynika z pełnienia przez nie szczególnej roli w gospodarce. W. L. Jaworski prezentuje pogląd, iż najlepiej rolę tych podmiotów w gospodarce narodowej można wskazać za pomocą ukazania trzech najbardziej istotnych dziedzin w ich działalności. Są to¹⁴:

- 1) udział w kreacji pieniądza,
- 2) udział w społecznym podziale pracy,
- 3) dokonywanie alokacji i transformacji środków.

¹¹ Szerzej: W. Srokosz: *Czynności bankowe zastrzeżone dla banków*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2003, s. 20-23, 42-45.

¹² D. Korenik: *Bank i jego usługi w dobie rewolucji finansowej*, [w:] *Innowacyjne usługi banku*, D. Korenik (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 15.

¹³ L. Dziawgo: *Era postbankowości*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), SGH, Warszawa 2005, s. 30.

¹⁴ W.L. Jaworski: *System bankowy i jego otoczenie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki ...*, op.cit., s. 20-23.

Tab. 1. prezentuje rolę banków wyrażoną za pomocą pełnionych przez nie funkcji, określoną przez dwóch kolejnych autorów.

Tabela. 1. Funkcje pełnione przez banki w Polsce

Funkcje banków wyróżnione przez:	
S. Owsiaka	A. Janca
• rozliczeniowa • kreacji pieniądza • alokacji oszczędności • akumulacji kapitałów • transformacji środków pieniężnych • instytucji zaufania publicznego	• informacji i pośrednictwa • depozytowa • kredytowa • ułatwiania obrotu pieniężnego i rozliczeń • ułatwiania dostępu do rynku pieniężnego i kapitałowego • sterowania kapitałem • finansowania obrotów handlu zagranicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Owsiak: *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002, s. 254, A. Janc: *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, TWIGGER, Warszawa 2004, s. 19.

Zestawiając spostrzeżenia dokonane przez S. Owsiaka z przytoczonym poglądem W.L. Jaworskiego, należy zauważyć, iż wyróżnione funkcje pokrywają się, przy pierwszy z wymienionych autorów akcentuje dodatkowo funkcję instytucji zaufania publicznego. Układ zaproponowany przez A. Janca ściśle nawiązuje natomiast do czynności bankowych.

Istotną kwestią z punktu widzenia obszaru badań prowadzonych w rozprawie, obok poruszonych zagadnień, jest także wyodrębnienie rodzajów banków, ze szczególnym uwzględnieniem banku komercyjnego.

W Polsce występuje obecnie dwuszczeblowy system bankowy¹⁵ - charakterystyczny dla gospodarki rynkowej – w którym pierwszy poziom tworzy bank centralny, drugi natomiast tworzony jest przez banki komercyjne. Funkcję banku centralnego realizuje Narodowy Bank Polski (NBP), działający zgodnie z zasadami określonymi w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 roku o Narodowym Banku Polskim¹⁶. Wszelkie pozostałe banki określane są natomiast mianem banków komercyjnych. Banki komercyjne działają zgodnie z logiką gospodarki rynkowej, a zatem przez wybór produktów, w sensie ilościowym oraz strukturalnym, dążą do maksymalizacji wyników finansowych i swojej wartości. W odróżnieniu od innych jednostek gospodarczych, kierownictwo banku - jako instytucji zaufania publicznego - zarządza nim, rozpatrując wszelkie decyzje poprzez pryzmat gospodarowania środkami powierzonymi nie tylko w formie kapitału akcyjnego, lecz także w postaci depozytów¹⁷.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć także inne podejście, stosowane w odniesieniu do pojęcia banku komercyjnego. W ujęciu tym bank komercyjny wyodrębniany jest jego jeden z wielu

¹⁵ Pamiętając o tym, że trzy podstawowe cechy określające naturę i zachowanie każdego systemu stanowią: elementy systemu, konkretne własności poszczególnych elementów i powiązania pomiędzy nimi, pojęcie „system bankowy”, należy rozumieć jako „całokształt instytucji bankowych, a także normy określające wzajemne powiązania i stosunki z otoczeniem” (Patrz: H. E. Büschgen: *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltext, Warszawa 1997, s. 30; W.L. Jaworski: *System bankowy i jego otoczenie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki ...*, op. cit., s. 38).

¹⁶ Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 938 z późn. zm.

¹⁷ B. Pietrzak: *System bankowy*, [w:] *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.) Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 70.

rodzajów banków funkcjonujących w sektorze bankowym. W taki sposób bank komercyjny postrzegany jest m.in. przez A. Talecką oraz P. Niczyporuka, zdaniem których w skład polskiego systemu bankowego, oprócz NBP, wchodzi trzy podstawowe rodzaje banków¹⁸:

- 1) banki komercyjne, które mają charakter banków uniwersalnych, mogą bowiem świadczyć cały zestaw usług określonych w prawie bankowym, a podstawowym celem ich działania jest osiąganie maksymalnego zysku;
- 2) banki spółdzielcze, których podstawowym celem działalności jest zapewnienie właścicielom (spółdzielcom) dostępu do usług bankowych;
- 3) banki hipoteczne, które są wyspecjalizowanymi bankami komercyjnymi tworzonymi i funkcjonującymi na podstawie specjalnej ustawy, a ich głównym celem jest udzielanie kredytów zabezpieczonych hipoteką i emisja listów zastawnych.

Banki komercyjne - rozumiane jako rodzaj banków wyodrębniony wśród instytucji bankowych działających poza bankiem centralnym - występują zatem obok banków spółdzielczych. Za kryterium służące do zaprezentowanego podziału przyjęto podstawowy cel działalności tych podmiotów. Najczęściej jednak banki spółdzielcze są kategorią wyodrębnianą na podstawie kryterium formy własności. Wówczas banki dzielone są na:

- banki państwowe i spółki akcyjne (formy te mogą przybierać banki komercyjne);
- banki spółdzielcze¹⁹.

W sytuacji równoległego występowania obu podejść stosowanych do pojęcia banku komercyjnego można zatem zaproponować wyodrębnienie węższego i szerszego ujęcia tego terminu. **Węższe podejście sprowadzać się będzie wówczas do postrzegania banku komercyjnego jako jednego z typów banków funkcjonujących poza bankiem centralnym**, podczas gdy szersze ujęcie odpowiadać będzie tradycyjnym definicjom, w których banki te w całości tworzą drugi szczebel systemu bankowego.

Dogłębna analiza literatury przedmiotu pozwala dostrzec pewną prawidłowość w stosowaniu obu wyróżnionych podejść. W definicyjnym ujmowaniu banków komercyjnych zdecydowanie dominuje podejście tradycyjne, podczas, gdy do wszelkich analiz dotyczących banków w Polsce częściej termin „bank komercyjny” stosowany jest w węższym znaczeniu. Wydaje się zatem, iż węższe ujęcie ma niejako większe znaczenie praktyczne. Podejście takie reprezentuje m.in. Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego (GINB), który przy opracowywaniu okresowych ocen sytuacji finansowej banków (tzw. *syntez*) dzieli banki na komercyjne i spółdzielcze. **W ramach banków komercyjnych**

¹⁸ A. Talecka, P. Niczyporuk: *Bankowość. System bankowy i usługi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 196-197.

¹⁹ Inne kryteria stosowane do podziału banków to: kryterium oferowanych usług (banki uniwersalne i banki specjalistyczne) oraz typ klientów (banki detaliczne i korporacyjne – określane także przez niektórych autorów bankami hurtowymi). Uwzględniając nowy trend występujący w bankowości w ostatnich latach, tj. powstanie bankowości internetowej, można zaproponować także dokonanie podziału banków na podstawie dominującego kanału dystrybucji usług na banki tradycyjne i internetowe.

wyróżnia on ponadto: krajowe banki komercyjne oraz występujące w Polsce od 2004 roku oddziały instytucji kredytowych. Analizy te - tworzone przez wiarygodną instytucję, opracowywane na podstawie sprawozdań finansowych banków - stanowią źródło wykorzystywane przez wielu autorów w niezmienionej formie²⁰.

Ze względu na aplikacyjny wymiar niniejszej rozprawy doktorskiej i przedmiot prowadzonych w niej badań, w dalszej części pracy pojęcie „bank komercyjny” będzie rozpatrywane wyłącznie w węższym ujęciu, przy zastosowaniu podejścia reprezentowanego przez GINB.

Wszystkie instytucje bankowe, funkcjonujące w ramach drugiego szczebla systemu bankowego, tworzą sektor bankowy. Zgodnie z przyjętym przez autorkę sposobem definiowania pojęć: „bank komercyjny” i „bank spółdzielczy” w sektorze bankowym można wyodrębnić zatem: sektor banków komercyjnych oraz sektor banków spółdzielczych²¹.

Zasady, na których działają podmioty sektora banków komercyjnych określają zapisy stosownych aktów prawnych, wśród których zasadnicze znaczenie ma Prawo bankowe, jednakże na uwagę zasługują także instytucje wspierające funkcjonowanie podmiotów sektora bankowego. Wśród tej grupy podmiotów należy wskazać:

- 1) Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) - instytucję o charakterze publiczno-prawnym, której celem jest stabilizacja systemu bankowego za pomocą podwyższania i utrzymania jego wiarygodności w oczach społeczeństwa;
- 2) Krajową Izbę Rozliczeniową (KIR) - utworzoną w celu sprawnego wdrażania nowych systemów rozliczeń;
- 3) Związek Banków Polskich (ZBP) - instytucję zrzeszającą banki, której celem jest m.in. reprezentowanie interesów ogółu banków wobec organów państwowych oraz unowocześnianie rozwoju sektora bankowego²².

Przy ZBP działają ponadto:

- Sąd Polubowny, powołany do rozstrzygania sporów w drodze postępowania polubownego w sprawach wszystkich podmiotów, które poddadzą się jego opinii;
- Komisja Etyki Bankowej, która powołana jest do oceny przestrzegania przez banki i ich pracowników zasad postępowania określonych w Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej;
- Arbiter bankowy, powołany do rozstrzygania sporów pomiędzy klientami banków a bankami w zakresie roszczeń pieniężnych z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz konsumenta.

²⁰ Patrz m.in.: W.L. Jaworski: *System bankowy i jego otoczenie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki* ..., op. cit., s. 63, tab. 4; B. Pietrzak: *System bankowy*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Wodniak (red): *System finansowy*..., op. cit., s. 96, tab. 2.3.

²¹ Szerzej zagadnieniem banków spółdzielczych zajmują się m.in. T.I. Bryniarska: *Banki spółdzielcze w gospodarce rynkowej*, Monografie i Opracowania 517, SGH, Warszawa 2003 oraz T. Orzeszko: *Banki spółdzielcze w Polsce: ekonomiczne i finansowe warunki rozwoju*, WSB, Poznań 1998.

²² Szerzej funkcjonowanie tych instytucji opisuje A. Talecka, P. Niczyporuk [w:] *Bankowość. System*..., op. cit., s. 216-231.

Na koniec 2005 roku – tj. w czasie, który dotyczy przeprowadzonej analizy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Polsce - nadzór nad bankami komercyjnymi pełniła Komisja Nadzoru Bankowego oraz funkcjonujący w ramach struktury NBP – Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego. Instytucje te dysponowały bogatą paletą instrumentów pozwalających na podejmowanie zadań kontrolnych, weryfikację sytuacji banków, udzielanie im zaleceń, nakazów, udzielanie sankcji, a także ratowanie banków zagrożonych upadłością. Nadzór bankowy zobowiązany jest do ochrony systemu bankowego przed skutkami upadku banku lub innymi zagrożeniami, a także do zapewnienia bezpieczeństwa depozytom klientów banków²³. Podjęte zostały ponadto prace nad wprowadzeniem nadzoru zintegrowanego. Kwestię tę porusza punkt pracy, traktujący o regulacjach prawnych dotyczących tworzenia i funkcjonowania związków bankowo-ubezpieczeniowych w Polsce.

Szczególną rolę banków w gospodarce podkreśla także istotne miejsce, jakie zajmują one na rynku finansowym. Rynkiem finansowym określany jest rynek, na którym zawierane są transakcje finansowe polegające na zamianie pieniądza na instrument finansowy²⁴ lub instrumentu finansowego na pieniądź. Celem tej zamiany jest osiąganie zysków lub zabezpieczenie się przed ryzykiem zmniejszania wartości pieniądza w czasie²⁵.

Podstawową funkcją rynku finansowego jest gromadzenie i transfer środków pieniężnych od podmiotów dysponujących okresową nadwyżką środków do podmiotów, które zgłaszają zapotrzebowanie na fundusze²⁶. Rynki finansowe pośredniczą zatem w wymianie aktywów finansowych między podmiotami gospodarczymi, zapewniając wzrost efektywności gospodarczej, mobilizację kapitału, jego efektywniejszą alokację, wycenę, a także rozkład i zarządzanie ryzykiem²⁷.

Podmioty działające na rynku finansowym, określane mianem instytucji finansowych, tworzą sektor finansowy. W nawiązaniu do zasadniczej funkcji, jaką pełni ów sektor, instytucje te nazywane są także pośrednikami finansowymi. Instytucje finansowe stanowią podmioty ekonomiczne specjalizujące się w przyjmowaniu na siebie zobowiązań finansowych oraz nabywaniu takich zobowiązań od innych podmiotów²⁸. Zasadniczym przedmiotem działalności tych podmiotów jest zatem utrzymywanie instrumentów finansowych oraz dokonywanie transakcji, których przedmiotem są instrumenty finansowe²⁹.

Wśród instytucji pośrednictwa finansowego wyodrębnić można dwie grupy: pośredników pasywnych i pośredników aktywnych. Pasywni pośrednicy finansowi nie tworzą własnych instrumentów finansowych, a celem ich działalności jest jedynie redystrybucja instrumentów znajdujących się już w obrocie (domy maklerskie, kantory walutowe, firmy faktoringowe).

²³ K. Stieger: *Bankowość centralna i polityka pieniężna*. [w:] *Elementy finansów...*, op. cit., s. 174.

²⁴ Instrumenty finansowe stanowią zobowiązania finansowe, tj. roszczenia dotyczące majątku jednych podmiotów gospodarujących w stosunku do drugih. Podczas gdy dla emitentów instrumenty finansowe są zobowiązaniami (należą do pasywów), dla ich posiadaczy stanowią one składniki majątku (należą do aktywów).

²⁵ D. Dziawgo: *Bank komercyjny na rynku finansowym*, [w:] *Bankowość. Podręcznik dla studentów...*, op. cit., s. 285.

²⁶ Ibidem, s. 285-286.

²⁷ E. Miklaszewska: *Podstawy finansów...*, op. cit., s. 11.

²⁸ Według niektórych autorów do instytucji finansowych należy zaliczyć ponadto instytucje nadzoru nad pośrednikami finansowymi – patrz: S. Owsiak: *Podstawy nauki...*, op. cit., s. 234-235.

²⁹ R.W. Goldsmith: *Financial Structure and Development*, Yale University Press, New Haven 1969, s. 14.

W odróżnieniu od tej grupy podmiotów, istotą funkcjonowania aktywnych pośredników finansowych jest tworzenie własnych instrumentów finansowych³⁰. Podczas, gdy działalność pasywnych instytucji finansowych sprzyja poprawie płynności poszczególnych podmiotów, aktywne instytucje finansowe dokonują zmiany cech instrumentów finansowych, które nabywają (np. terminów realizacji, poziomu ryzyka, stopnia płynności), tworząc w ten sposób nowy instrument o odrębnych właściwościach.

Szczególne miejsce w grupie aktywnych pośredników finansowych zajmują banki, które jako jedyne instytucje finansowe kreują pieniądź. Banki są najstarszymi w dziejach ludzkości zorganizowanymi pośrednikami finansowymi³¹. Rola tych instytucji w gospodarce jest szczególnie istotna; działalność banków może bowiem powodować wzrost płynności w skali makroekonomicznej³².

Istota funkcjonowania wszelkich pozostałych aktywnych pośredników finansowych sprowadza się do tworzenia niepieniężnych instrumentów finansowych. Wśród przedstawicieli tej grupy podmiotów znajdują się m.in. towarzystwa funduszy inwestycyjnych (TFI), powszechne towarzystwa emerytalne (PTE), a także - posiadające szczególne znaczenie dla przedmiotu niniejszej pracy - towarzystwa ubezpieczeniowe.

Przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe jest „organizacją zdolną dostarczać usługi ubezpieczeniowe spełniające oczekiwania klientów, którzy mogą je nabyć za cenę pozwalającą uzyskać przedsiębiorstwu nieujemny wynik finansowy”³³. Istotą usługi ubezpieczeniowej jest zapewnienie przez towarzystwo ochrony ubezpieczeniowej, która polega na utrzymaniu warunków i gotowości zakładu ubezpieczeń do wypłaty świadczenia na skutek zajścia wypadku ubezpieczeniowego³⁴. Działalność ubezpieczeniowa sprowadza się zatem do częściowego przesunięcia ryzyka z podmiotu ubezpieczającego się na podmiot specjalizujący się w gromadzeniu środków finansowych, pozwalających na pokrywanie indywidualnych szkód (towarzystwo ubezpieczeniowe). Gromadzenie środków finansowych przez firmę ubezpieczeniową następuje w drodze kreowania specyficznych instrumentów finansowych, jakimi są polisy ubezpieczeniowe. Cechą charakterystyczną tego instrumentu jest fakt, że jego uruchomienie następuje w trybie warunkowym - musi wystąpić bowiem określone w kontrakcie ubezpieczeniowym (polisie) wydarzenie³⁵. Ceną za usługę ubezpieczeniową jest składka ubezpieczeniowa płacona przez ubezpieczającego.

Ze względu na istotne różnice występujące pomiędzy ubezpieczeniami na życie a pozostałymi rodzajami ubezpieczeń, zarówno w państwach Unii Europejskiej, jak i w Polsce występuje zasada rozdziału ubezpieczeń życiowych i pozostałych produktów ubezpieczeniowych. W Polsce, zgodnie

³⁰ B. Polański: *Wprowadzenie. System finansowy we współczesnej gospodarce rynkowej*, [w:] *System finansowy...*, op. cit., s. 35.

³¹ D. Korenik: *Oszczędzanie indywidualne w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 57.

³² Ibidem, s. 37.

³³ B. Hadyniak: *Przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe*, [w:] *Podstawy ubezpieczeń. Tom I – mechanizmy i funkcje*, J. Monkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 161.

³⁴ B. Hadyniak: *Ubezpieczenie jako urządzenie gospodarcze*, [w:] *Podstawy ubezpieczeń...*, op. cit., s. 65.

³⁵ B. Polański: *Wprowadzenie. System finansowy we współczesnej gospodarce rynkowej*, [w:] *System finansowy...*, op. cit., s. 37.

z obowiązującą Ustawą z dnia 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej³⁶, ubezpieczenia podzielone są na dwa działy:

- dział I – ubezpieczenia na życie,
- dział II – pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe.

Zakład ubezpieczeń nie może prowadzić działalności w obu działach jednocześnie.

Wysoka ranga banków wśród instytucji pośrednictwa finansowego sprawia, iż w literaturze przedmiotu często spotykany jest podział instytucji finansowych na bankowe i pozabankowe³⁷, bądź też na instytucje depozytowe (banki), instytucje oszczędności umownych (np. towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne) oraz pośredników inwestycyjnych (np. fundusze inwestycyjne)³⁸.

Szczególne role banków w gospodarce uwidacznia się także w tym, że większość instytucji rynku finansowego jest pośrednio, bądź też bezpośrednio związana z bankami (np. domy maklerskie, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, powszechne towarzystwa emerytalne)³⁹.

Uporządkowanie występujących w literaturze definicji banku komercyjnego, prowadzące do przyjęcia stosowanego w rozprawie ujęcia tego terminu oraz wskazanie roli tych instytucji na rynku bankowym i finansowym ma kluczowe znaczenie dla dalszej części pracy. Kolejny punkt dysertacji traktuje bowiem o zmianach, jakie nastąpiły w sektorze bankowym w latach dziewięćdziesiątych XX wieku oraz o obecnym kształcie tego sektora, a ponadto podjęto w nim próbę identyfikacji perspektyw rozwoju dla banków komercyjnych.

1.2. Kierunki ewolucji banków komercyjnych

Zmiany w sektorze bankowym w latach dziewięćdziesiątych XX wieku oraz stan obecny

Zmiany, które nastąpiły w Polsce w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia miały istotny wpływ na obraz współczesnego sektora bankowego (w tym na kształt sektora banków komercyjnych). Uwzględniając ponadto fakt, iż lata te były okresem, w którym zaczęły pojawiać się pierwsze powiązania bankowo-ubezpieczeniowe, stanowiące zasadniczy obszar badań zaprezentowanych w rozprawie, w pracy naszkicowany został obraz tychże przeobrażeń.

Czynnikami o pierwotnym charakterze, blokującym rozwój polskiego sektora bankowego przed 1990 rokiem (tzn. takim, który uniemożliwiał pozytywne przemiany w innych obszarach otoczenia banków) był **ustrój społeczno-ekonomiczny**. Jego rola w determinowaniu kształtu systemu bankowego sprowadza się przede wszystkim do wyrażania podstawowych wartości oraz celów społecznych i gospodarczych. „Odgórne” planowanie oraz dominująca własność państwowa, jako

³⁶ Dz.U. z 2003 r. Nr 124, poz. 1151 z późn. zm.

³⁷ Patrz: S. Owsiak: *Podstawy nauki...*, op. cit., s. 22.

³⁸ Szerzej: F.S. Mishkin: *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2002, s. 72-77.

³⁹ M. Gołajewska, M. Józefowska: *Banki komercyjne*, [w:] *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu S.A., Warszawa 2001, s. 225.

cechy charakterystyczne dla scentralizowanej gospodarki polskiej, nie pozostały zatem bez wpływu, zarówno na funkcjonowanie banku centralnego, jak i pozostałych banków. Do 1982 roku Narodowy Bank Polski był w pełni uzależniony od Ministerstwa Finansów, a działalność funkcjonujących na początku lat osiemdziesiątych XX wieku trzech banków komercyjnych, zgodnie z zasadą specjalizacji („jeden bank, jeden rachunek, jeden kredytodawca”), ograniczona była podmiotowo oraz przedmiotowo. Polski sektor bankowy tworzyły wówczas następujące podmioty:

- 1) Bank Gospodarki Żywnościowej - zajmujący się kredytowaniem rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego;
- 2) Bank Handlowy S.A. - przeznaczony do obsługi przedsiębiorstw handlu zagranicznego;
- 3) Bank Polska Kasa Opieki S.A. - specjalizujący się w operacjach walutowo-dewizowych dokonywanych przez ludność.

Panujący ustrój społeczno-ekonomiczny bez wątpienia przekładał się na system bankowy, który cechowały: monopolizacja i pełna kontrola państwa sprawowana nad działalnością bankową. Począwszy od 1989 roku ustrój ten ulegał jednakże radykalnym przeobrażeniom. Rozpoczęty w 1990 roku proces transformacji polskiej gospodarki poprzedzony był kilkuletnim okresem przygotowań, związanych z dostrzeganą już wówczas koniecznością przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki opartej na zasadach rynkowych. Przygotowania te nie ominęły także banków. Lata osiemdziesiąte XX wieku owocne były bowiem w wydarzenia, bez których nie byłoby możliwe osiągnięcie etapu, na którym znajduje się współczesna bankowość - w tym przede wszystkim narodziny dwuszczeblowego systemu bankowego.

Najważniejsze działania podjęte w tym zakresie ukazane zostały w **tab. 2**.

Tabela. 2. Najważniejsze wydarzenia poprzedzające rozwój polskich banków komercyjnych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku

Rok	Opis wydarzenia
1982	<i>Uchwalenie ustawy Prawo bankowe (Dz.U. z 1982 r. Nr 7, poz. 56 z późn. zm.) oraz Ustawy o statucie Narodowego Banku Polskiego (Dz.U. 1982 r. Nr 7, poz. 57 z późn. zm.).</i> Akty te stanowiły podstawę do uniezależnienia NBP od Ministerstwa Finansów (prezes NBP miał być powoływany przez Sejm na wniosek premiera), a także do tworzenia banków w formie spółek akcyjnych, w tym także z udziałem kapitału zagranicznego - zezwolenie w tym zakresie miał wydawać Minister Finansów w porozumieniu z prezesem Narodowego Banku Polskiego. Narodowy Bank Polski uprawniony został do współdziałania w kształtowaniu polityki pieniężno-kredytowej, która ustalana była przez Sejm i Radę Ministrów oraz do aktywności z zakresie jej realizacji. Ustawa Prawo bankowe zawierała ponadto postanowienie o wydzieleniu ze struktur NBP - w ciągu najbliższych dwóch lat - Powszechnej Kasy Oszczędności.
1987	<i>Opracowanie przez NBP dokumentów: „Reforma systemu bankowego (cele – założenia - kierunki)” i „Program umacniania pieniądza”.</i> Historyczna waga obu dokumentów polegała na tym, iż po raz pierwszy od końca II wojny światowej poprawę funkcjonowania gospodarki uzależniono od naprawy pieniądza. Koncepcje zawarte przez NBP w owych programach – wraz z uchwalonymi rok później dokumentami - stanowiły podstawę reformy bankowej i wyznaczały kształt późniejszych przemian w polskiej bankowości.

Tabela. 2. Najważniejsze wydarzenia poprzedzające rozwój polskich banków komercyjnych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku (cd.)

1988	<i>Opracowanie przez NBP dokumentów: „Przebudowa organizacji i funkcji Narodowego Banku Polskiego i utworzenie sieci banków kredytowych (Drugi etap reformy bankowej)” oraz „Realizacja drugiego etapu reformy bankowej (Rozwiązania szczegółowe)”.</i> Pierwszy z nich zawierał m.in. projekt utworzenia 9 nowych banków komercyjnych poprzedzony „wnikliwymi badaniami czynników wyznaczających skalę i nasilenie czynności bankowych wykonywanych na terenie poszczególnych wojewódzkich okręgów bankowych”, a zatem decyzja o ich utworzeniu, liczbie i lokalizacji podjęta została w oparciu o analizę popytu na usługi bankowe. Ustalając liczbę i lokalizację banków uwzględniono następujące czynniki dotyczące oddziałów wojewódzkich NBP: liczbę przedsiębiorstw posiadających w oddziale rachunki bankowe, liczbę przedsiębiorstw kredytowanych przez oddział, stan zadłużenia przedsiębiorstw, średnią miesięczną liczbę operacji realizowanych w oddziale. Dla wszystkich z wymienionych mierników określono średnią krajową, a następnie wybrano oddziały, w których osiągane wielkości przewyższały poziom średniej i przypisano im odpowiednią liczbę punktów. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań uznano, iż dziewięć spośród wszystkich województw charakteryzuje się potencjałem gospodarczym wyraźnie odbiegającym na korzyść od poziomu pozostałych, a zatem w nich powinny się znajdować centrale nowoutworzonych banków kredytowych. W dokumencie uzasadniono ponadto wprowadzenie idei uniwersalności banków (zakładającej możliwość prowadzenia działalności przez wszystkie banki w całym spektrum czynności bankowych) wskazując na potrzebę zastąpienia „odgórnego” ustalania <i>ex ante</i> profilu specjalizacji danego podmiotu, samodzielnym określeniem kierunków prowadzonej działalności przez bank - przy uwzględnieniu inicjatywy oddolnej, kwalifikacji kadr oraz kształtowania się popytu na usługi bankowe.
1989 (styczeń)	<i>Uchwalenie Prawa bankowego (Dz.U. z 1989 r. Nr 4, poz. 21) i Ustawy o Narodowym Banku Polskim (Dz.U. z 1989 r. Nr 4, poz. 22).</i> Obie ustawy stanowiły uwieńczenie prac nad zmianą kształtu polskiej bankowości. Wprowadzenie tych aktów prawnych umożliwiło dokonanie następujących zmian: • utworzono normy prawne funkcjonowania dwupoziomowego systemu bankowego, • NBP w rzeczywistości stał się bankiem centralnym na wzór banków zachodnioeuropejskich, • dokonano znacznej liberalizacji w zakresie przyznawania licencji nowym bankom, • uprawniono prezesa NBP do podejmowania podstawowych decyzji dotyczących polityki pieniężnej (m.in. ustalania stopy rezerw obowiązkowych, wielkości i oprocentowania kredytu refinansowego).
1989 (luty)	<i>Rozpoczęcie działalności przez dziewięć nowych banków komercyjnych: Państwowy Bank Kredytowy w Warszawie, Bank Gdański w Gdańsku, Pomorski Bank Kredytowy w Szczecinie, Bank Śląski w Katowicach, Wielkopolski Bank Kredytowy w Poznaniu, Bank Przemysłowo-Handlowy w Krakowie, Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi, Bank Zachodni we Wrocławiu oraz Bank Depozytowo-Kredytowy w Lublinie.</i> Był to bardzo ważny etap w historii polskiej bankowości. Dał on podstawę do stworzenia warunków odpowiednich dla rozwoju konkurencyjności banków komercyjnych. Rozpoczęcie działalności przez dziewięć nowych banków zwiększyło liczbę podmiotów bankowych z siedmiu (NBP, Bank Handlowy, Polska Kasa Opieki, Bank Gospodarki Żywnościowej, Bank Rozwoju Eksportu, Powszechna Kasa Oszczędności oraz Łódzki Bank Rozwoju) do szesnastu – liczby uznanej wówczas za minimum niezbędne do zapewnienia konkurencyjności na rynku usług bankowych w Polsce.
1989 (maj)	<i>Utworzenie w centrali NBP departamentu nadzoru bankowego.</i> Krok ten był odpowiedzią na konieczność instytucjonalnego wyodrębnienia funkcji nadzoru. Potrzeba ta pojawiła się wraz z wyeliminowaniem państwowej kontroli nad działalnością bankową i stanowiła efekt nowego kształtu systemu bankowego.
1989 (grudzień)	<i>Uchwalenie ustawy z dnia 28 grudnia 1989 roku o zmianie ustaw Prawo bankowe i o Narodowym Banku Polskim (Dz.U. z 1989 r. N 74, poz. 439).</i> Nowelizacja prawa regulującego funkcjonowanie sektora bankowego umożliwiła wzmocnienie rangi umowy jako podstawy stosunków między bankiem a klientem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Baka: *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995. Studium monograficzno-porównawcze*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997, Ustawa z dnia 26 lutego 1982 roku o statucie Narodowego Banku Polskiego, Ustawy Prawo bankowe z dnia 26 lutego 1982 roku oraz z dnia 31 stycznia 1989 roku, Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 roku o Narodowym Banku Polskim, dokumenty NBP: *Reforma systemu bankowego (cele – założenia - kierunki)* oraz *Program umacniania pieniądza*. Warszawa, maj 1987, *Przebudowa organizacji i funkcji Narodowego Banku Polskiego i utworzenie sieci banków kredytowych (Drugi etap reformy bankowej)*. Warszawa, marzec 1988 oraz *Realizacja drugiego etapu reformy bankowej (Rozwiązania szczegółowe)*. Warszawa, lipiec 1988.

Rok 1982 zapisał się w historii polskiej bankowości jako rok, w którym nie tylko uniezależniono NBP od Ministerstwa Finansów, ale także stworzono możliwość tworzenia banków w formie spółek akcyjnych i podjęto decyzję o wyodrębnieniu ze struktur NBP, włączonej w 1975 roku, Powszechnej Kasy Oszczędności. Proces kształtowania podstawowych wartości oraz celów społecznych i gospodarczych przez ponad trzydziestoletni okres centralizacji, skutecznie wykorzenił jednakże ideę przedsiębiorczości w społeczeństwie polskim i spowodował, że przez cztery kolejne lata nie podjęta została żadna inicjatywa utworzenia nowego banku. „Martwy” pozostał także zapis o ponownym wyodrębnieniu Powszechnej Kasy Oszczędności. Pracownicy banku utrudniali bowiem realizację tego postanowienia, obawiając się gorszych warunków pracy związanych z „oddaleniem się od centrum”.

Wprowadzone w 1982 roku ustawy nie przyniosły zatem oczekiwanych zmian w zakresie polskiej bankowości. W ciągu kilku kolejnych lat nie wykorzystano możliwości tworzenia nowych banków, a Bank PKO nie rozpoczął działalności; prace nad radykalnymi zmianami bankowości w Polsce musiały zatem trwać nadal. Jako efekt tych działań jawiły się wskazane w **tab. 2** dokumenty dotyczące przemian w bankowości, opracowywane przez NBP w latach 1987-1988. O tym, jak daleko posunięte były rozważania i plany reformy bankowej w stosunku do ówczesnych realiów gospodarki, doskonale świadczy określenie W. Baki, który stwierdza, iż „w innych państwach socjalistycznych reformy polskie traktowane były jak herezja”.

Radykalne zmiany w bankowości polskiej przyniósł dopiero rok 1989. Powstanie dwuszczeblowego systemu bankowego stworzyło bowiem solidne podstawy do rozwoju banków komercyjnych. Następujące w latach dziewięćdziesiątych XX wieku przemiany w bankowości możliwe były dzięki transformacji gospodarki polskiej po 1989 roku, stanowiącej efekt nowego ładu ekonomicznego przyjętego podczas obrad Okrągłego Stołu. Ustalono wówczas, że nowy porządek ekonomiczny będzie opierał się na zasadach pełnej równości sektorów własnościowych, demonopolizacji i rozwoju konkurencji oraz ogólnej liberalizacji ekonomicznej, a także ograniczeniu funkcji państwa w gospodarce na rzecz mechanizmów rynkowych, stanowiących podstawę stosunków ekonomicznych między podmiotami⁴⁰.

Poza przemianą ustroju społeczno-ekonomicznego, rozwój banków komercyjnych w opisywanym okresie umożliwiły ponadto zmiany w zakresie **norm prawnych regulujących działalność podmiotów bankowych**. Wprowadzone w 1992 roku nowelizacje ustaw bankowych, tj. ustawy z dnia 14 lutego 1992 roku o zmianie ustawy – Prawo bankowe i niektórych innych ustaw⁴¹ oraz ustawy z dnia 22 maja 1992 roku o zmianie ustawy – Prawo bankowe i ustawy o Narodowym Banku Polskim⁴², uwzględniły dwuletnie doświadczenie funkcjonowania zreformowanego systemu

⁴⁰ W. Baka: *Transformacja bankowości...*, op. cit., s. 50.

⁴¹ Dz.U. 1992 r. Nr 20, poz. 78.

⁴² Dz.U. 1992 r. Nr 49, poz. 221.

bankowego oraz przemiany, jakie nastąpiły w tym czasie w otoczeniu banków, a zwłaszcza w dziedzinie instytucjonalno-systemowych przekształceń w kierunku gospodarki rynkowej⁴³. Nowe przepisy prawne wprowadziły następujące zmiany:

- ustalenie górnych limitów koncentracji kredytów i innych wierzytelności, mające na celu ochronę banków przed nadmiernym ryzykiem wynikającym ze zbyt dużego udziału pojedynczego klienta w portfelu kredytowym banku – suma kredytów (z wyjątkiem posiadających poręczenia lub gwarancje rządowe, bądź też określonych międzynarodowych instytucji finansowych) oraz pozostałych wierzytelności w stosunkach z jednym podmiotem lub grupą związanych ze sobą kapitałowo bądź organizacyjnie podmiotów nie mogła przekroczyć 15%, a wierzytelność wynikająca z jednej umowy nie mogła przekroczyć 10% sumy funduszy własnych banku;
- określenie górnych limitów zaangażowania w zakup akcji i obligacji - wartość udziałów i wkładów wniesionych od osób prawnych oraz wartość zakupionych akcji i obligacji łącznie nie mogła przekraczać 25% sumy funduszy własnych banku;
- nadanie NBP uprawnień do określania wiążących banki norm bezpieczeństwa finansowego, pokrycia aktywów funduszami własnymi oraz dopuszczalnego ryzyka w ich działalności⁴⁴.

Na skutek ciągłych przemian w gospodarce polskiej oraz konieczności dopasowywania polskiego systemu bankowego do rozwiązań zachodnioeuropejskich w 1997 roku uchwalono nowy zbiór aktów prawnych regulujących funkcjonowanie systemu bankowego. Ustawa z 29 sierpnia tego roku o Narodowym Banku Polskim⁴⁵ określiła jako podstawowy cel działalności NBP utrzymanie stabilnego poziomu cen, przy jednoczesnym wspieraniu polityki gospodarczej rządu oraz szczegółowo nakreśliła zadania banku centralnego. Istotne zmiany wprowadzone zostały także w zakresie nadzoru nad działalnością banków. Ustalono bowiem, iż nadzór ten sprawuje Komisja Nadzoru Bankowego, podczas gdy do wykonywania i koordynowania decyzji oraz określonych przez komisję zadań powołano GINB.

Kolejna ustawa, wchodząca w skład nowych regulacji prawnych bankowości, uchwalona w 1997 roku to Prawo bankowe⁴⁶. W ustawie tej określono, iż działalność gospodarcza, której przedmiotem jest ściśle określony zakres czynności może być wykonywana wyłącznie przez banki.

⁴³ W. Baka: *Transformacja bankowości...*, op. cit., s. 48.

⁴⁴ Narodowy Bank Polski szybko wykorzystał przysługujące mu nowe uprawnienia. Przedmiotem zarządzeń Prezesa banku centralnego jako pierwsze stały się regulacje w sprawie trybu i form udzielania gwarancji bankowych, a następnie zagadnienie równoważenia ryzyka bankowego w drodze tworzenia rezerw celowych. Wprowadzono wówczas cztery kategorie należności. Należności normalne nie wymagały tworzenia rezerw celowych, natomiast pozostałe klasy wiązały się już z koniecznością utworzenia rezerw na odpowiednim poziomie: 20% w odniesieniu do należności poniżej standardu, 50% w przypadku należności wątpliwych i 100% dla należności straconych. W marcu 1993 roku prezes NBP wydał kolejne zarządzenie regulujące kwestię norm dopuszczanego ryzyka w działalności banków. W obliczu poszerzającego się zakresu operacji walutowych dokonywanych przez instytucje bankowe w Polsce, zarządzenie to miało na celu zabezpieczenie banków przed pogorszeniem sytuacji finansowej na skutek zmian kursu walutowego.

⁴⁵ Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 938.

⁴⁶ Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939.

Do czynności o których traktuje przedstawiony zapis należały:

- 1) przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów,
- 2) prowadzenie innych rachunków bankowych,
- 3) udzielanie kredytów,
- 4) udzielanie gwarancji bankowych,
- 5) emitowanie bankowych papierów wartościowych,
- 6) przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych.

Nowe przepisy Prawa bankowego wprowadziły także zmiany w zakresie funduszy własnych i gospodarki finansowej banków. Banki zobowiązane zostały do utrzymywania funduszy własnych na poziomie wynoszącym nie mniej niż 8% aktywów i zobowiązań pozabilansowych ważonych ryzykiem (minimalny współczynnik wypłacalności). Dla banków rozpoczynających działalność operacyjną ustalono obowiązek utrzymywania współczynnika wypłacalności na poziomie nie niższym niż 15% przez pierwsze 12 miesięcy działalności oraz na poziomie nie niższym niż 12% dla następnych 12 miesięcy. Minimalna wysokość kapitału założycielskiego wnoszonego przez założycieli banku ustalona została na poziomie równowartości 5.000.000 ECU.

Wpływ na rozwój sektora banków komercyjnych, w tym także na zmianę jego struktury własnościowej, wywarła również **polityka licencjonowania podmiotów bankowych**. Od 1989 roku do drugiej połowy 1992 roku zmiana struktury własnościowej w polskim sektorze bankowym stymulowana była bowiem liberalną polityką licencyjną, dopuszczającą również udział kapitału zagranicznego. Dodatkowym czynnikiem zachęcającym inwestorów zagranicznych były ulgi podatkowe (do wysokości wniesionego kapitału) w ciągu pierwszych trzech lat działalności, a także możliwość wnoszenia i utrzymywania kapitału w walutach obcych oraz swoboda transferu 15% zysków⁴⁷. Już na początku tego okresu obserwowano gwałtowny wzrost liczby nowopowstałych banków (z 12 w 1989 roku do 40 w 1990 roku). Jednakże, na skutek złej kondycji finansowej większości banków i wzrostu złych długów, w drugiej połowie 1992 roku wyraźnie zaostrzono warunki udzielania licencji nowym bankom. W obliczu widocznej potrzeby dokapitalizowania sektora bankowego starano się jednocześnie zachęcać działające już banki z udziałem kapitału zagranicznego do udziału w restrukturyzacji finansowej polskich banków. W okresie od drugiej połowy 1992 roku do 1999 roku dopuszczenie kapitału zagranicznego do sektora bankowego uwarunkowane było udziałem w procesie jego restrukturyzacji. W tym czasie sprywatyzowano większość polskich banków - na koniec 1999 roku na 77 funkcjonujących banków komercyjnych, aż 39 (tj. 50,65%) kontrolowanych było przez inwestorów zagranicznych.

Należy podkreślić jednocześnie, iż wejście kapitału zagranicznego - pomimo że od zawsze budziło szereg wątpliwości i obaw - odegrało bardzo istotną rolę w rozwoju sektora bankowego

⁴⁷ NBP: *System bankowy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, grudzień 2001, s. 56.

w Polsce. Wkład inwestorów zagranicznych nie powinien być rozpatrywany wyłącznie przez pryzmat zasilenia kapitałów własnych tego sektora. Wraz z „zastrzykiem kapitału” wniosły one również *know-how* i nowoczesną technologię, co przyczyniło się do powstawania nowych produktów i usług bankowych. Otwarcie się banków na inwestycje zagraniczne umożliwiło ponadto stworzenie korzystnych warunków do szeroko rozumianej konkurencji pomiędzy bankami.

Istotny wpływ na rozwój sektora banków komercyjnych wywarły także **zmiany wielkości i struktury popytu na usługi bankowe**. Wraz z początkiem 1990 roku rozpoczęta została realizacja programu stabilizacyjnego (tzw. planu Balcerowicza), którego najważniejszymi celami było zahamowanie cenowo-płacowej spirali inflacyjnej oraz zredukowanie olbrzymiej nadwyżki popytu nad podażą. Program stabilizacyjny miał przywrócić złotemu cechy prawdziwego pieniądza. W wyniku podjętych działań złotówka w istocie stała się na nowo powszechnym środkiem wymiany (przezwyciężono zjawisko dolaryzacji polskiej gospodarki), a prowadzona polityka dodatniej realnej stopy procentowej stwarzała korzystne warunki do lokowania środków w walucie krajowej. Banki odnotowały wówczas zwiększenie wkładów oszczędnościowych. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym tej tendencji był fakt, że pokonany został w owym czasie permanentny brak towarów - co nie wymuszało już posiadania zapasu gotówki na wypadek nagłej ich dostawy.

Popyt na produkty kredytowe był jednakże nadal bardzo niski. Dopiero ogólna poprawa koniunktury oraz wzrost realnych dochodów w latach 1994-1995 przyczyniły się do wzrostu zainteresowania Polaków nie tylko depozytami, ale również kredytami. Zjawisko to było efektem wzrostu zaufania społeczeństwa do instytucji bankowych, a także zdecydowanie bardziej pozytywnych prognoz rozwoju sytuacji gospodarczej kraju. Przełamanie ciągłego niedoboru towarów w sklepach spowodowało zauważalny (szczególnie w 1995 roku) wzrost popytu na kredyty przeznaczone na zakup rozmaitych dóbr trwałego użytku.

Podobny wpływ na rozwój systemu bankowego w pierwszej połowie ostatniego dziesięciolecia XX wieku miał także popyt na usługi bankowe wyrażany przez przedsiębiorstwa. Koniec lat osiemdziesiątych charakteryzował się wyraźną dominacją państwa w strukturze własnościowej gospodarki. Liberalizacja gospodarki w tym okresie, związana z przejściem do zasad gospodarki rynkowej, przyniosła jednakże dwie zasadnicze zmiany w tym zakresie: możliwość swobodnego zakładania nowych przedsiębiorstw przez osoby fizyczne i podmioty prawne (od 1988 roku) oraz możliwość nabywania akcji i udziałów spółek z udziałem Skarbu Państwa przez osoby prywatne (od 1990 roku). Od tego czasu rozpoczął się stopniowy wzrost udziału kapitału prywatnego w gospodarce.

Załamanie się rynków zbytu w centralnej i wschodniej Europie oraz „urealnienie” wielkości oprocentowania kredytów zaciągniętych w poprzednich latach spowodowały pogorszenie sytuacji finansowej większości przedsiębiorstw. Masowo domagały się one wówczas prolongowania spłaty zadłużenia, a ponieważ wiele z nich utraciło zdolność kredytową, znacznemu ograniczeniu uległa

również skala udzielania nowych kredytów⁴⁸. Sytuację w tym zakresie pogarszała dodatkowo występująca wówczas wysoka stopa procentowa. W efekcie tylko nieliczne przedsiębiorstwa, zmuszone koniecznością zewnętrznego sfinansowania bieżącej działalności, zaciągały kredyty. Jeszcze bardziej niekorzystnie kształtowała się liczba kredytów zaciąganych w owym czasie na potrzeby inwestycji.

Lata 1994-1995, charakteryzujące się poprawą sytuacji gospodarczej, przyczyniły się – podobnie jak w przypadku klientów indywidualnych – do wzrostu zainteresowania produktami bankowymi. Ożywienie gospodarcze w krajach Unii Europejskiej oraz korzystny układ warunków wymiany (*terms of trade*) spowodowały wzrost eksportu. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw uległa wówczas znacznej poprawie, a poziom kredytów zaciąganych przez podmioty gospodarcze zdecydowanie wzrósł. W strukturze udzielanych kredytów zdecydowanie dominowały te produkty, które przeznaczone były na finansowanie potrzeb bieżących. Wobec wysokiego poziomu oprocentowania kredytów, środki finansowe na wydatki inwestycyjne uzyskiwane były chętniej za pomocą emisji akcji lub obligacji.

W kolejnych latach XX wieku kształt zapotrzebowania na produkty bankowe, zgłaszanego zarówno przez klientów indywidualnych, jak i przedsiębiorstwa, wyznaczony był przede wszystkim stabilizacją sytuacji gospodarczej oraz wzrostem świadomości ekonomicznej, wywołanym coraz wyższym poziomem wykształcenia, a także rozwojem alternatywnych (w stosunku do lokat bankowych) form lokowania wolnych środków finansowych, w tym szczególnie rozwojem rynku kapitałowego. Rosnące oczekiwania wobec banków wymusiły na nich silną walkę o swą pozycję – początkowo za pomocą obniżania cen, a następnie poprzez wyższą jakość oferty.

Należy podkreślić ponadto, iż zwiększająca się liczba przedsiębiorstw oraz występowanie podmiotów o zróżnicowanej strukturze własnościowej, wymusiły niejako na polskich bankach - przystosowanych na skutek realiów ówczesnej gospodarki wyłącznie do obsługi określonej liczby przedsiębiorstw państwowych – unowocześnienie metod badania wiarygodności i zdolności kredytowej klienta.

Analizując kształtowanie się popytu w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia nie można pominąć także państwa, jako podmiotu, który za pomocą zgłaszanego zapotrzebowania - obok klientów indywidualnych i przedsiębiorstw - również wywierał istotny wpływ na kształtowanie się systemu bankowego w Polsce. W 1991 roku, po zamknięciu poprzedniego roku nadwyżką budżetową w wysokości ok. 6,5 bln zł, pojawił się deficyt na poziomie 90 bln zł, który skredytowany został przez NBP oraz banki komercyjne. Efektem tej sytuacji był bardzo wysoki udział kredytów dla sektora budżetowego w ogólnej liczbie kredytów udzielonych przez banki. W. Baka określił fakt nadmiernego zaabsorbowania środków na rzecz finansowania deficytu budżetowego jako „przejmowanie przez sektor bankowy funkcji pośrednika przepompowującego wolne środki

⁴⁸ W. Baka: *Transformacja bankowości...*, op. cit., s. 55.

finansowe od ludności i przedsiębiorstw do budżetu państwa”.

Rozwojowi sektora banków komercyjnych w Polsce sprzyjał także proces tworzenia instytucji wspomagających prawidłowe funkcjonowanie systemu bankowego, tj. utworzenie Związku Banków Polskich i Krajowej Izby Rozrachunkowej (1991 rok) oraz powołanie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (1994 rok)⁴⁹.

Ostatnia dekada minionego stulecia odegrała zatem bardzo istotną rolę dla rozwoju krajowego sektora bankowego. Zarówno zmiany w zakresie ustroju społeczno-ekonomicznego, jak i proces wyznaczenia nowych ram prawnych działalności banków oraz popyt zgłaszany przez wszystkie segmenty odbiorców usług bankowych wykazywały pozytywne tendencje w aspekcie ich oddziaływania na rozwój banków komercyjnych w Polsce. Szczegółowe badania przemian w zakresie kształtowania się poszczególnych determinant rozwoju polskiej bankowości w analizowanym okresie wykazują jednak, iż nie wszystkie podjęte wówczas decyzje były słuszne. Wiele wątpliwości budzi m.in. ocena – dokonana z perspektywy ponad dziesięciu lat - niezwykle liberalnej polityki licencyjnej w okresie od 1989 do połowy 1992 roku. Niemniej jednak przeprowadzone wówczas zmiany umożliwiły dostosowanie się systemu bankowego do zasad gospodarki rynkowej, wywierając istotny wpływ na kształt współczesnego sektora banków komercyjnych w Polsce.

Na koniec 2005 roku sektor bankowy w Polsce tworzyło:

- 54 krajowe banki komercyjne prowadzące działalność operacyjną (z których tylko Bank Gospodarstwa Krajowego działał w formie banku państwowego, podczas gdy pozostałe banki działały w formie spółek akcyjnych);
- 4 banki komercyjne nieprowadzące działalności operacyjnej (Dresdner Bank Polska S.A., Bank Rozwoju Budownictwa Mieszkaniowego S.A., Bank Rozwoju Cukrownictwa S.A., Dexia Kommunalkredit Bank Polska S.A.);
- 7 oddziałów instytucji kredytowych (oddziały w Polsce: Société Générale S.A., Banque PSA Finance S.A., Svenska Handelsbanken AB S.A., Sygma Banque Société Anonyme S.A., Jyske Bank A/S S.A., AG S.A. oraz Nykredit Realkredit A/S S.A.);
- 4 oddziały instytucji kredytowych nieprowadzące działalności operacyjnej (oddziały w Polsce: ABN AMRO Bank NV S.A., Dresdner Bank AG S.A., EFG Eurobank Ergasias S.A. S.A. oraz Calyon S.A.);
- 588 banków spółdzielczych (z których jedynie Krakowski Bank Spółdzielczy funkcjonował samodzielnie, podczas gdy pozostałe banki zrzeszone były w trzech strukturach: 80 banków w Mazowieckim Banku Regionalnym S.A., 153 – w Gospodarczym Banku Wielkopolskim S.A. oraz 354 w Banku Polskiej Spółdzielczości S.A.).

Kształtowanie się liczby banków komercyjnych - wraz ze wskazaniem liczby podmiotów z przewagą kapitału państwowego i prywatnego – oraz liczby banków spółdzielczych w ostatnich 10 latach prezentuje **tab. 3**. Listę wszystkich banków komercyjnych występujących w polskim sektorze bankowym w 2005 roku zawiera **załącznik 1**.

⁴⁹ Patrz: ustawa z dnia 14 grudnia 1994 roku o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (Dz.U. z 1995 r. Nr 4, poz. 18).

Tabela 3. Liczba banków w sektorze bankowym w Polsce w latach 1995-2005 (bez banków w stanie upadłości i likwidacji)

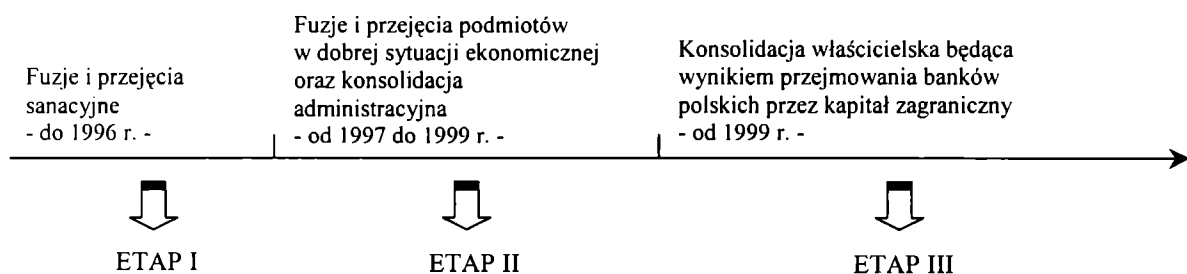
Wyszczególnienie:	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
I. Banki prowadzące działalność operacyjną	81	81	81	83	77	73	69	59	58	57	61
A. Krajowe banki komercyjne, z tego:	81	81	81	83	77	73	69	59	58	54	54
1) z przewagą kapitału państwowego, w tym:	27	24	15	13	7	7	7	7	6	5	4
• stanowiące bezpośrednio własność Skarbu Państwa	13	8	6	6	3	3	3	3	3	2	2
• stanowiące pośrednio własność Skarbu Państwa	11	13	8	7	4	4	4	4	3	3	2
• będące własnością NBP	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2) z przewagą kapitału prywatnego, w tym:	54	57	66	70	70	66	62	52	52	49	50
• kontrolowane przez inwestorów polskich	36	32	38	39	31	20	16	7	6	8	7
• kontrolowane przez inwestorów zagranicznych	18	25	28	31	39	46	46	45	46	41	43
B. Oddziały instytucji kredytowych	x	x	x	x	x	x	x	x	x	3	7
II. Banki spółdzielcze	1 510	1 394	1 295	1 189	781	680	642	605	600	596	596
III. Banki nie prowadzące działalności operacyjnej, w tym:	0	0	2	0	0	1	2	3	2	6	8
A) Banki krajowe	0	0	2	0	0	1	2	3	2	4	4
B) Oddziały instytucji kredytowych	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2	4
Ogółem:	1 591	1 475	1 378	1 272	858	754	713	667	660	659	657

* Banki w formie spółek akcyjnych, w których do zagranicznych osób (prawnych lub fizycznych) należy bezpośrednio lub pośrednio pakiet akcji dający prawo wykonywania łącznie co najmniej 50% + 1 głos na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy lub banki, w stosunku do których podmiotem dominującym (w rozumieniu art. 4 ust. 1 pkt. 8 ustawy Prawo bankowe) jest osoba zagraniczna.

Źródło: GINB: *Sytuacja finansowa banków w 2005 r. Synteza*, Warszawa, maj 2006, s. 31.

Analiza danych zawartych w tabeli pozwala zauważyć, że liczba krajowych banków komercyjnych (tj. bez uwzględnienia oddziałów instytucji kredytowych) wykazywała na przestrzeni badanych lat tendencję malejącą. Główną przyczyną zmniejszającej się liczby banków w badanym okresie były połączenia. Nasilenie procesów integracyjnych wewnątrz sektora bankowego w Polsce rozpoczęło się w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku⁵⁰. Autorka jednej z publikacji poświęconych analizie procesów konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym - K. Stępień - na podstawie obserwacji tych procesów wyodrębniła trzy etapy przebiegu konsolidacji. Wyróżnione etapy, przedstawione na rys. 1, mają wyłącznie umowny charakter i wynikają z dominującego rodzaju transakcji w danym okresie.

Rysunek 1. Etapy przebiegu procesów konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Stępień: *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 123.

Przykłady połączeń charakterystycznych dla pierwszego etapu mogą stanowić m.in.: zakupienie w 1993 roku Warszawskiego Banku Zachodniego przez Bank Zachodni we Wrocławiu, Baltic Banku przez Powszechny Bank Handlowy Gecobank czy też nabycie przez Bank Zachodni we Wrocławiu – w rok później – Głogowskiego Banku Gospodarczego. Specyfikę drugiego etapu omawianych procesów doskonale oddają natomiast: utworzenie grupy bankowej wokół Banku Pekao S.A.⁵¹ (konsolidacja administracyjna), nabycie w 1997 roku Banku Inicjatyw Gospodarczych przez Bank Gdański oraz Polskiego Banku Inwestycyjnego przez Kredyt Bank.

Ostatni z wyróżnionych etapów odnosi się natomiast do przejmowania banków polskich przez kapitał zagraniczny. W tym miejscu należałoby podkreślić po raz kolejny umowny charakter wyodrębnionych faz. Już od 1996 roku konsolidacja w sektorze bankowym w Polsce przebiegała bowiem nie tylko w wymiarze krajowym, ale także ponadnarodowym. Wśród modelowych procesów dla ostatniego etapu mogą znaleźć się powiązania pomiędzy: HypoVereinsbank i Bankiem Przemysłowo-Handlowym, Bankiem Austria Creditanstalt i Powszechnym Bankiem Kredytowym czy też Citibank Poland i Bankiem Handlowym. Zaprezentowane przykłady ujawniają ponadto,

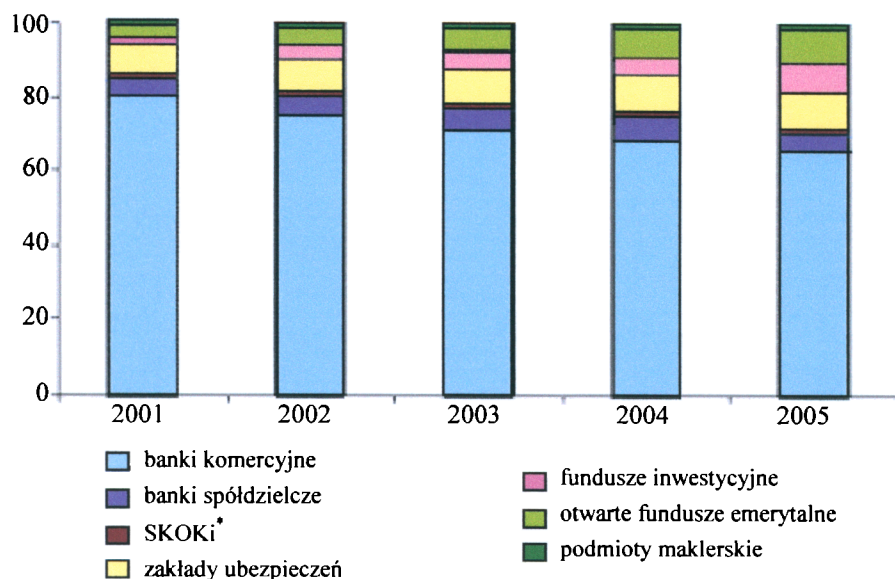
⁵⁰ Najważniejsze połączenia banków komercyjnych w Polsce w latach 1997-2003 przedstawia tabela 3 [w:] M. Pawłowska: *Wpływ procesów konsolidacyjnych na poziom efektywności systemów bankowych – wyniki badań ilościowych*, 76 seminarium BRE-CASE, Warszawa, 3 lutego 2005, s.32-33.

⁵¹ Szerzej: W.L. Jaworski: *Banki polskie u progu XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 171-173.

charakterystyczne dla ostatniego etapu konsolidacji, zjawisko przenoszenia ruchów konsolidacyjnych dokonywanych między bankami zagranicznymi na grunt Polski. Decyzje o integracji banków polskich coraz częściej zapadają bowiem poza granicami kraju, stanowiąc konsekwencję konsolidacji banków zagranicznych, posiadających udziały w polskich bankach⁵².

Pod względem wielkości aktywów w sektorze finansowym, banki od wielu lat wiodą prym. Zgodnie z danymi ukazanymi na rys. 2, ich pozycja w XXI wieku staje się jednakże coraz słabsza.

Rysunek 2. Udział banków komercyjnych w aktywach sektora finansowego w Polsce w latach 2001-2005



* Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 6, 31.

Udział sumy bilansowej uzyskanej przez krajowe banki komercyjne w sumie bilansowej ogółem dla sektora bankowego na koniec grudnia 2005 roku stanowił 93,3%, podczas gdy wielkość ta dla banków spółdzielczych wyniosła zaledwie 5,8%. Aktywa banków wynosiły bowiem odpowiednio – 553 107,8 oraz 33 913,8 mln złotych⁵³. O jakości posiadanych aktywów może świadczyć udział należności zagrożonych w należnościach dla sektora niefinansowego. Dla banków komercyjnych wskaźnik ten na koniec grudnia 2005 roku kształtował się na poziomie 11,5%. W przypadku banków spółdzielczych należności zagrożone stanowiły wówczas jedynie 4,9% ich należności dla sektora niefinansowego⁵⁴.

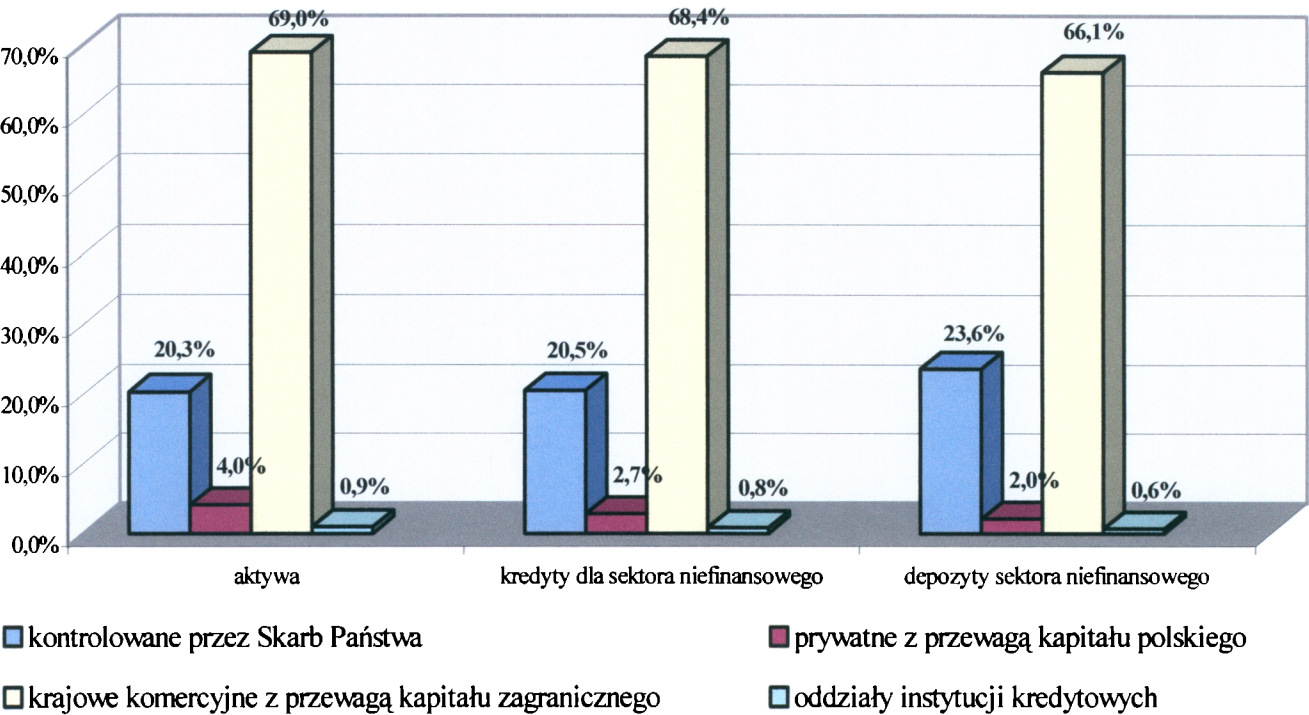
Szczegółowy udział poszczególnych grup banków komercyjnych w sumie bilansowej sektora bankowego ogółem według stanu na dzień 31 grudnia 2005 roku prezentuje rys. 3. W analogiczny sposób na rysunku zaprezentowany został ponadto udział poszczególnych grup banków w całości uzyskanych od sektora niefinansowego depozytów oraz kredytów.

⁵² A. Jonas: *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 45.

⁵³ GINB: *Sytuacja finansowa banków...*, op. cit., s. 31, 38-39.

⁵⁴ Ibidem, s. 56.

Rysunek 3. Udział banków komercyjnych w aktywach sektora bankowego ogółem oraz w udzielonych dla sektora niefinansowego kredytach i depozytach (według stanu na 31 grudnia 2005 roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 31-32

Istotne informacje charakteryzujące sektor bankowy na przestrzeni lat 2000-2005 prezentuje również **tab. 4**. Analiza danych zawartych w tabeli pozwala dostrzec, iż szczególnie niepokojącym zjawiskiem był występujący do 2002 roku włącznie wzrost udziału kosztów całkowitych w przychodach ogółem. Niekorzystne tendencje w badanym okresie wykazywała także wysokość uzyskiwanej marży odsetkowej, a do 2003 roku włącznie, towarzyszyły jej dodatkowo dwa malejące wskaźniki: tj. ROA (*return on assets* – zwrot na aktywach) oraz ROE (*return on equity* – wskaźnik rentowności kapitałów).

Istotnym zagadnieniem charakteryzującym sektor bankowy jest również wysokość kapitałów własnych. Szczególnie interesujące wyniki badań w tym zakresie dostarczane są za pomocą zestawienia funduszy własnych banków komercyjnych w podziale na banki z przeważającym kapitałem: polskim oraz zagranicznym. Od 2000 roku widoczny jest bowiem ogromny dystans pomiędzy wyodrębnionymi grupami, na korzyść banków z dominującym kapitałem zagranicznym⁵⁵. Słuszne okazały się zatem oczekiwania ekonomistów, formułowane na początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, dotyczące możliwości dokapitalizowania sektora bankowego dzięki inwestorom zagranicznym.

⁵⁵ Patrz: GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 60, Załącznik 46.

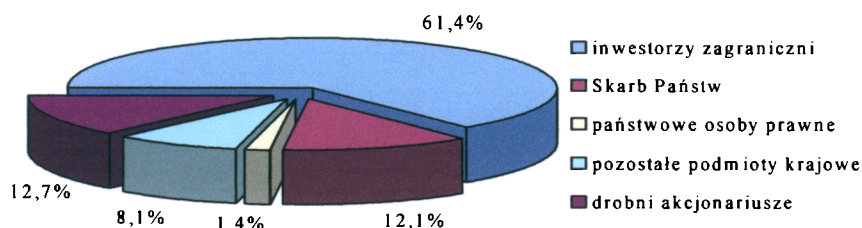
Tabela 4. Kształtowanie się wybranych wielkości opisujących kondycję sektora bankowego w Polsce w latach 2000-2005

Wyszczególnienie:		2000	2001	2002	2003	2004	2005
I. Aktywa sektora bankowego (w mln zł), w tym:		428 486,3	469 701,5	466 520,2	488 961,6	538 472,4	587 021,7
Banki komercyjne		410 445,3	448 200,7	443 121,5	463 288,6	509 755,5	553 107,8
II. Przychody ogółem (w mln zł), w tym:		78 291,8	88 478,5	89 873,2	77 510,5	83 493,4	93 693,1
Banki komercyjne		74 723,2	84 350,8	86 215,4	74 275,6	80 041,3	90 083
III. Koszty całkowite (w mln zł), w tym:		72 287,2	82 688,3	86 046,3	73 007,2	75 577,8	82 615,6
Banki komercyjne		69 196,3	79 050,4	82 884,5	70 174,2	72 708,2	79 634,8
IV. Udział kosztów całkowitych w przychodach ogółem (w%), w tym:		92,3	93,5	95,7	94,2	90,5	88,2
Banki komercyjne		92,6	93,7	96,1	94,5	90,8	88,4
V. Marża odsetkowa dla sektora bankowego (w%), w tym:		4,2	3,7	3,4	3,2	3,3	3,3
Banki komercyjne		4,0	3,5	3,3	3,1	3,1	3,1
VI. ROA dla sektora bankowego (w%), w tym:		1,0	1,0	0,5	0,5	1,4	1,7
Banki komercyjne		1,1	1,0	0,5	0,5	1,4	1,7
VII. ROE dla sektora bankowego (w%), w tym:		14,2	13,1	5,8	5,8	17,2	20,8
Banki komercyjne		14,5	12,8	5,2	5,4	17,1	21,0
VIII. Fundusze własne sektora bankowego (w mln zł) w tym:		30 688,5	37 768,8	40 557,8	40 563,8	42 718,7	45 688,4
Banki komercyjne		29 223,9	35 951,1	38 477,2	38 123,9	40 004,8	42 504,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 38, 52, 53, 60.

Udział inwestorów zagranicznych w sektorze bankowym na koniec 2005 roku wynosił 61,4%⁵⁶ (patrz: rys. 4). Kapitał polski przeważał tylko w 11 krajowych bankach komercyjnych, w tym Skarb Państwa kontrolował 4, a pozostałe 7 podmiotów stanowiły tzw. banki prywatne. Inwestorzy zagraniczni kontrolowali z kolei aż 43 krajowe instytucje bankowe.

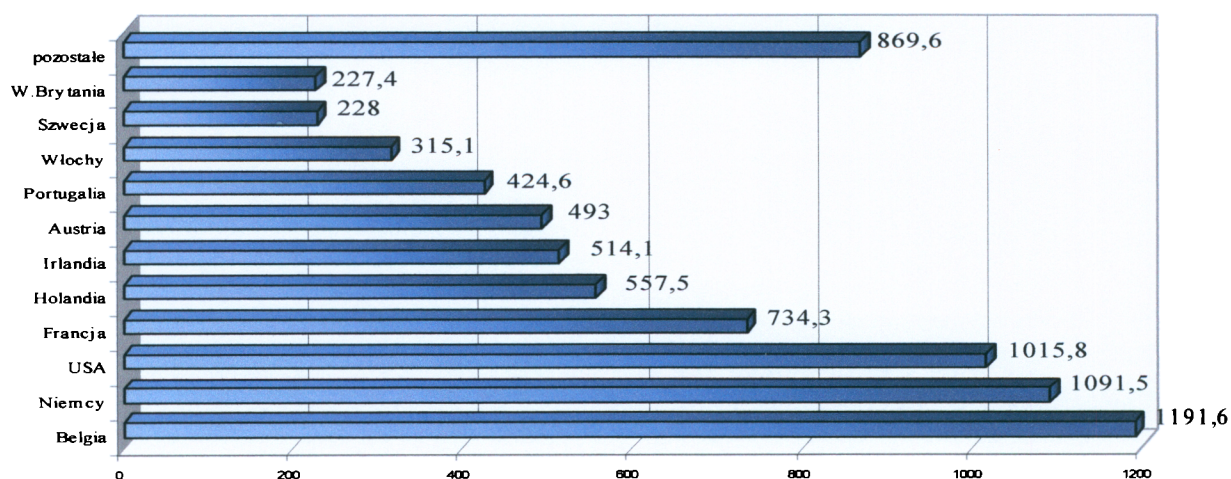
Rysunek 4. Struktura własnościowa banków komercyjnych w Polsce (według stanu na 31 grudnia 2005 roku)



Źródło: GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 6.

Rys. 5 prezentuje kapitał zagraniczny w sektorze bankowym według kraju pochodzenia. Krajem, który na ostatni dzień grudnia 2005 roku wykazywał największe zaangażowanie kapitałowe w polskim sektorze bankowym była Belgia (1 191,6 mln zł). Na drugiej pozycji pod tym względem znajdowały się z kolei Niemcy (1 091,5 mln zł), a na trzeciej - Stany Zjednoczone (1 015,8 mln zł).

Rysunek 5. Kapitał zagraniczny według kraju pochodzenia podmiotu dominującego według stanu na 31 grudnia 2005 roku (w mln zł)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 35-36.

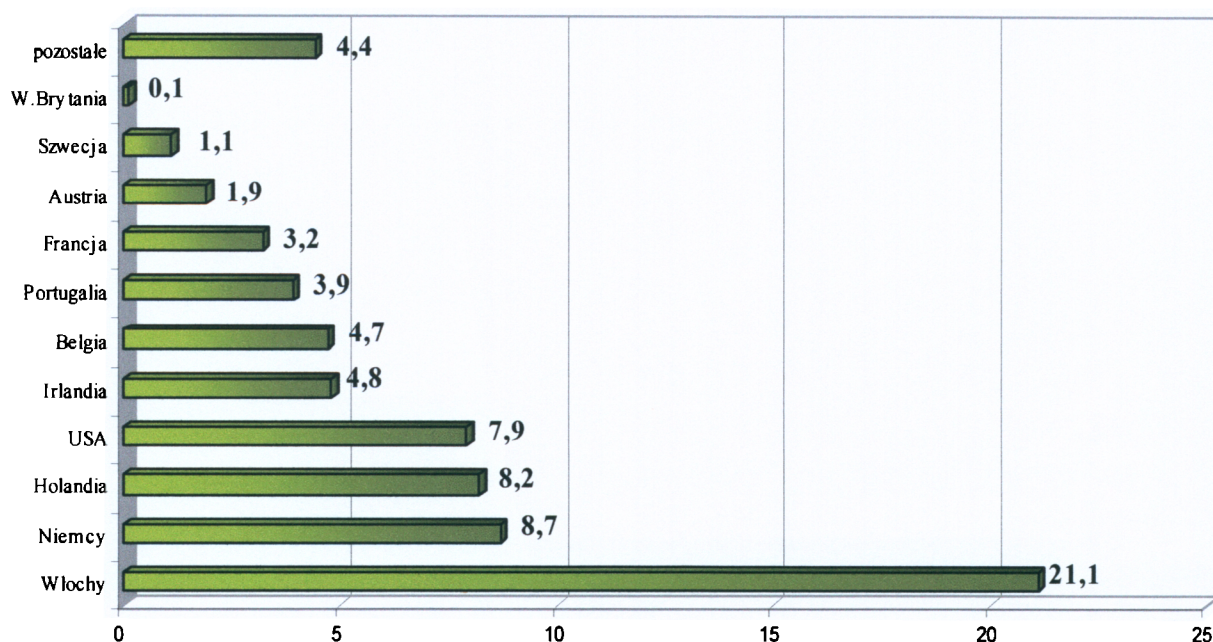
Zagadnienie udziału kapitału zagranicznego w sektorze bankowym już od kilku lat jest tematem wielu dyskusji, stwarzających okazję do wymiany poglądów i prezentacji różnych stanowisk. W 1998 roku, kiedy to okazało się że udział kapitału zagranicznego w roku poprzednim stanowił niemal 40% łącznego wyposażenia kapitałowego sektora bankowego, nasilił się niepokój o zachowanie „narodowego charakteru” tego sektora. Wielu autorów nie kryło obaw przed przejęciem

⁵⁶ Dla porównania można dodać, iż na koniec 2003 roku udział ten kształtował się na poziomie 60,6%, a rok później - 60,1%.

kontroli właścicielskiej nad bankami w obce ręce⁵⁷. Określono wówczas 40%-owy udział kapitału zagranicznego za wielkość optymalną dla polskiej bankowości⁵⁸. Jeden z autorów zaangażowanych w tę dyskusję, J. Kulawik zauważa, iż „brak jest jednak podstaw, by twierdzić – jak to często bywa w Polsce – że zagrożenia zdecydowanie przeważają. Trzeba zatem unikać sądów emocjonalnych i intuicyjnych, a z drugiej strony wystrzegać się myślenia życzeniowego”⁵⁹. Obecność kapitału zagranicznego w sektorze bankowym jest bowiem nieunikniona.

Rys. 6 ukazuje udział banków kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych w aktywach sektora ogółem.

Rysunek 6. Udział banków kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych w aktywach sektora bankowego ogółem - według stanu na 31 grudnia 2005 roku (w%)



Źródło: GINB: *Sytuacja finansowa...*, op. cit., s. 7.

Największy udział w sektorze bankowym (mierzony wielkością aktywów) miały na koniec 2005 roku banki z przewagą kapitału włoskiego (21,1%), pomimo iż w odniesieniu do trzech wskazanych na rys. 5 liderów, Włochy wykazywały niewielkie zaangażowanie kapitałowe w polskich bankach (315, 1 mln zł). Tak wysoki udział banków z dominującym kapitałem włoskim w aktywach sektora bankowego na koniec 2005 roku spowodowany był w głównej mierze wynikiem przejęcia kontroli przez UniCredit nad Bayerische Hypo - und Vereinsbank AG. Fakt ten spowodował bowiem 9,9%-owy wzrost omawianego wskaźnika w tej grupie banków, przy jednoczesnym spadku w tym zakresie (o 10,2%) banków z przewagą kapitału niemieckiego, które w 2004 roku zarówno pod

⁵⁷ Patrz: W.L. Jaworski: *Banki polskie – szanse na dalsze działanie*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 5; S. Lachowski: *Prywatyzacja sektora bankowego jako czynnik wspomagający długofalowy wzrost gospodarczy*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 7-8; B. Kosiński: *Banki zagraniczne w polskim sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 5.

⁵⁸ W.L. Jaworski: *Banki polskie...*, op. cit., s. 16; B. Kosiński: *Banki zagraniczne...*, op. cit., s. 23.

⁵⁹ J. Kulawik: *Problemy z obecnością banków zagranicznych*, „Bank” 2004 nr 1, s. 14.

względem pierwszego, jak i drugiego z omawianych kryteriów zajmowały pierwszą lokatę.

Podobny poziom udziału w aktywach sektora bankowego w Polsce w 2005 roku jak banki z dominującym kapitałem pochodzenia niemieckiego (8,7%) wykazały także Holandia (8,2%) oraz USA (7,9%).

Przedstawiona charakterystyka współczesnego sektora banków komercyjnych stanowi doskonałe tło do poszukiwań skutecznych dróg rozwoju dla polskiej bankowości komercyjnej.

Perspektywy rozwoju banków komercyjnych

Punkt wyjścia do przeprowadzonej w rozprawie próby wskazania perspektyw rozwoju banków komercyjnych stanowi identyfikacja źródeł najważniejszych szans i zagrożeń z punktu widzenia działalności tych podmiotów, a zatem determinant wpływających w największym stopniu na zmiany w bankowości. Dążenie banków komercyjnych do wykorzystania szans stwarzanych przez otoczenie, przy jednoczesnym unikaniu (bądź też minimalizowaniu) potencjalnych zagrożeń wyznacza bowiem kierunki pożądanych zmian, koniecznych do efektywnego rozwoju tych instytucji. Wytyczone w ten sposób kierunki, w jakich powinna zmierzać bankowość komercyjna przyjmują postać celów, do osiągnięcia których powinny zmierzać banki, a tym samym decydują o konkretnych działaniach, jakie powinny zostać przez nie podjęte.

Zarówno szanse, jak i zagrożenia dla funkcjonowania instytucji bankowych wywodzą się z ich otoczenia. W celu zapewnienia przejrzystości w procesie identyfikacji najważniejszych szans i zagrożeń dla bankowości komercyjnej zaproponowano zatem analizę czterech wyodrębnionych obszarów otoczenia⁶⁰. Wyniki przeprowadzonych badań w tym zakresie zawarte zostały w **tab. 5**.

Pierwszą z części składowych otoczenia banków komercyjnych stanowi otoczenie prawne. Analiza tego otoczenia pozwala dostrzec istotną szansę dla rozwoju banków związaną ze zmianami regulacyjnymi, wymuszonymi niejako poprzez proces integracyjny z Unią Europejską. Proces dostosowawczy rozpoczął się zmianami w obszarze adekwatności kapitałowej w 1993 roku, lecz na szerszą skalę rozwijał się od końca 1997 roku, wraz z uchwaleniem nowych ustaw bankowych i utworzeniem Komisji Nadzoru Bankowego.

⁶⁰ W pierwszej kolejności dokonano analizy szans i zagrożeń wywodzących się z otoczenia prawnego, przyjmując, iż regulacje prawne wyznaczają ogólny obszar i kierunek możliwych zmian. Znaczny wpływ na sytuację w bankowości wywierają także zmiany poziomu zamożności i wykształcenia społeczeństwa, wywołane przeobrażeniami zachodzącymi w zakresie ogólnej kondycji gospodarki, które przekładają się z kolei na zmiany w popycie na usługi bankowe. Uwzględniając wzajemną korelację pomiędzy tymi czynnikami uznano zatem za zasadne - w kontekście analizowanych zagadnień - równoczesne rozpatrywanie otoczenia ekonomicznego i społecznego. Kolejnymi istotnymi zjawiskami, wpływającymi na rozwój bankowości komercyjnej są: wzrastająca konkurencja ze strony innych podmiotów sektora finansowego oraz instytucji typu *non-banks*, a także otoczenie technologiczne, pozwalające na usprawnienie obsługi klientów i obniżanie kosztów działalności. Ze względu na zasadniczy obszar badań prowadzonych w niniejszej dysertacji, w rozważaniach pominięta została kwestia wpływu polityki pieniężnej banku centralnego na działalność banków komercyjnych.

Tabela 5. Najważniejsze szanse i zagrożenia dla rozwoju banków komercyjnych w Polsce w 2005 roku

Rodzaj otoczenia	Szanse	Zagrożenia
Prawne	• Wdrożenie przepisów Nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej (dokonywane modyfikacje przyczyniać się będą do poprawy poziomu bezpieczeństwa banków i ochrony depozytów, co powinno z kolei wywrzeć pozytywny wpływ na zaufanie społeczeństwa do tych instytucji) • Wprowadzenie nadzoru zintegrowanego • Poprawa niedociągnięć w zakresie ustawy o podpisie elektronicznym (przepisy te mają istotne znaczenie dla funkcjonowania bankowości internetowej)	• Wdrożenie przepisów Nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej budzi wątpliwości związane z: - silniejszym powiązaniem systemu bankowego z ryzykiem papierów wartościowych - wzrostem rangi papierów wartościowych w Europie - większą podatnością banków na cykle gospodarcze i możliwym wydłużeniem poszczególnych jego faz - większą podatnością rynku finansowego na globalne kryzysy gospodarcze - zmianą celu wykorzystywania ocen <i>credit-ratingu</i> przez sektor bankowy - wprowadzeniem ryzyka modelu ekonometrycznego i gospodarczego - możliwością ograniczenia finansowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedsięwzięć innowacyjnych
Spółeczno-ekonomiczne	• Modyfikacja struktury popytu na usługi bankowe (poprawa ogólnej sytuacji gospodarczej kraju w ostatnich latach, wzrost przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej oraz zmniejszenie się liczby bezrobotnych wywołują pozytywne zmiany w społeczeństwie; wraz z procesem bogacenia się społeczeństwa rośnie także poziom jego wykształcenia oraz świadomość finansowa, co przyczynia się do powstawania nowego modelu zachowań klientów)	• Spadek zainteresowania depozytami bankowymi i towarzyszący temu zjawisku wzrost znaczenia niebankowych form oszczędzania (do spadku zainteresowania lokatami bankowymi przyczynia się także spadek oprocentowania depozytów odnotowany w ostatnich latach)
Konkurencyjne	• Dalsze wchodzenie kapitału zagranicznego (proces ten pozwala przede wszystkim na dokapitalizowanie banków krajowych)	• Zbyt duże uzależnienie gospodarki krajowej od gospodarek innych państw (wycofanie się inwestorów z państwa, w którym występują symptomy kryzysu bankowego może spowodować poważne problemy w zakresie funkcjonowania systemu bankowego tego kraju) • Konkurencja ze strony niebankowych podmiotów funkcjonujących na rynku usług finansowych
Technologiczne	• Rozwój technologii informatycznych (służących głównie udoskonalaniu obsługi i kontaktów z klientem)	• Zwiększenie przejrzystości rynku finansowego i polepszenie dostępu klientów do informacji o różnorodnych pośrednikach finansowych (proces ten sprzyja odchodzeniu klientów do innych pośredników finansowych) • Wprowadzenie nowych ryzyk do działalności banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Dziawgo: *Wątpliwości związane z implementacją Nowej Umowy Kapitałowej* [w:] *Przekształcenia rynku finansowego w Polsce. Tom I. Instytucje finansowe i mechanizmy ich funkcjonowania*, P. Karpuś, J. Węclawski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 42-46; M. Swacha-Lech: *Szanse i zagrożenia dla sektora banków komercyjnych w Polsce oraz perspektywy jego rozwoju. Część I*, [w:] *Finanse, Bankowość, Rachunkowość*, D. Misińska (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 120-128.

Pomimo podjętych kroków, przed Polską wciąż stoi konieczność działań, mających na celu zapewnienie zbieżności krajowych przepisów z dyrektywami unijnymi. Wydaje się, że rozwój regulacji prawnych powinien dotyczyć szczególnie norm ostrożnościowych. Implementacja przepisów Nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej tworzy swoistą szansę dla banków komercyjnych, gdyż zgodnie z zamierzeniem projektu, dokonywane modyfikacje będą przyczyniać się do poprawy poziomu bezpieczeństwa banków i ochrony depozytów, co powinno z kolei wywrzeć pozytywny wpływ na zaufanie społeczeństwa do tych instytucji.

Członkostwo w Unii Europejskiej sprzyja ponadto pracom nad stworzeniem nadzoru zintegrowanego. Przemiany na międzynarodowych rynkach finansowych, zachodzące z dużą intensywnością procesy globalizacji, konsolidacji, pojawienie się nowych produktów, jak również nowych rodzajów ryzyka postawiły bowiem nowe wymagania przed instytucjami nadzorczymi⁶¹.

Istotne znaczenie, szczególnie dla funkcjonowania bankowości internetowej, może mieć także poprawa niedociągnięć w zakresie ustawy o podpisie elektronicznym. Nowelizacja regulacji prawnych i doprecyzowanie pewnych istotnych kwestii zgodnie ze standardami europejskimi stanowią zatem czynniki sprzyjające rozwojowi banków komercyjnych w Polsce.

Otoczenie prawne generuje również pewne zagrożenia dla działalności tej grupy banków. Najważniejsze z nich dotyczy obaw związanych z niepewnością oceny skutków wprowadzenia Nowej Umowy Kapitałowej. Tematykę tę wyczerpuje kompleksowe opracowanie D. Dziawgo⁶². Poruszone w tym artykule zasadnicze wątpliwości, jakie budzi wdrożenie omawianego projektu ujmuje **tab. 5**.

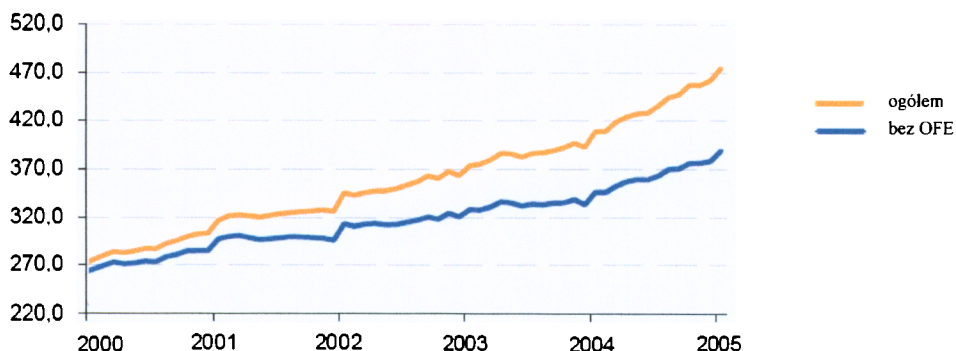
Źródłem szans i zagrożeń dla bankowości komercyjnej są także zmiany w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Rosnący poziom wiedzy ekonomicznej powoduje, że coraz więcej Polaków widzi potrzebę oszczędzania. W okresie od 1992 do 1993 roku 80% społeczeństwa potwierdzało konieczność oszczędzania, podczas gdy w latach 1997-2001 za potrzebą gromadzenia wolnych środków na przyszłe potrzeby opowiadało się już 90% ludności. W 2002 roku sytuacja kształtowała się jednak mniej korzystnie i odsetek osób, które wyrażały potrzebę oszczędzania zmniejszył się o 4. Na koniec 2005 roku ponownie 10% badanych stwierdziło, iż nie widzi potrzeby gromadzenia oszczędności⁶³. Wraz z rosnącą świadomością Polaków wzrasta także wartość oszczędności gospodarstw domowych. **Rys. 7** prezentuje kształtowanie się tej wielkości w latach 2000-2005.

⁶¹ Z. Zawadzka: *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 10, s. 7, 8.

⁶² D. Dziawgo: *Wątpliwości związane z...*, op. cit., s. 39-48.

⁶³ Analizy przeprowadzone przez Instytut Badania Opinii i Rynku Pentor S.A. na przestrzeni poszczególnych lat.

Rysunek 7. Wartość oszczędności* gospodarstw domowych w Polsce w latach 2000-2005 (w mld zł)



* według metodologii stosowanej przez Analizy Online w skład oszczędności wchodzi: depozyty bankowe, pieniądź w obiegu, inwestycje bezpośrednie (akcje, obligacje, bony skarbowe), jednostki i certyfikaty funduszy inwestycyjnych, jednostki ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, jednostki rozrachunkowe funduszy emerytalnych, gotówka, nieruchomości, dzieła sztuki, kosztowności i inne.

Źródło: Analizy Online na podstawie danych NBP, MF GUS, TFI, PTE, TUnŻ

(http://www3.ing.pl/1/_itemserver/ing_NN/Dziennikarska.Akademia.Ubezpieczeniowa.Analizy.Online.pdf).

Największą dynamikę wartości oszczędności w stosunku do roku poprzedniego odnotowano w 2005 roku (16% - uwzględniając całkowitą wartość oszczędności i 12,3% - pomniejszając wartość oszczędności o środki przekazane do otwartych funduszy emerytalnych⁶⁴), no co wpływ wywarła - nie tylko skłonność Polaków do oszczędności - ale także ogólna sytuacja gospodarcza kraju⁶⁵.

Pomimo pozytywnej tendencji w tym zakresie, poziom oszczędności w Polsce nadal znacznie odbiega od poziomu państw europejskich. Uwzględniając jednakże niski poziom dochodu, jaki pozostaje do dyspozycji społeczeństwa w Polsce, ocena poziomu naszej skłonności do oszczędzania nie powinna być jednakże tak surowa, jak zwykle się powszechnie sądzić. Odnosząc bowiem poziom dokonywanych przez Polaków w ostatnich latach oszczędności do wybranych krajów OECD można zauważyć, iż pod względem kształtowania się stopy oszczędzania, wyrażonej stosunkiem oszczędności do dochodu pozostawionego do dyspozycji, Polska w 2001 roku zajmowała 7 miejsce wśród 22 analizowanych państw. Podczas, gdy wskaźnik ten wynosił w Polsce 10,6%, Stany Zjednoczone wykazywały stopę oszczędzania na poziomie 2,3%, Szwecja – 4,9%, Wielka Brytania – 6,1%, a Niemcy – 10,1%⁶⁶.

Relatywnie wysoki poziom oszczędności społeczeństwa (choć niski w wartościach absolutnych) stwarza bankom komercyjnym bezpośrednie możliwości do rozwoju w sferze działalności depozytowej. Rozwojowi aktywności kredytowej banków może zaś sprzyjać fakt, iż w wyniku podnoszenia się poziomu życia spada udział konsumpcji dóbr podstawowych w konsumpcji ogółem,

⁶⁴ W poprzednich latach wartości te kształtowały się następująco: 2000 – 19% i 15,9%, 2001 – 15,2% i 12,2%, 2002 – 8,9% i 5,4%, 2003 – 8,1% i 4,6%, 2004 – 9,6% i 5,5%, podczas gdy wskaźnik *CAGR - Compound Annual Growth Rate* (średnioroczna stopa wzrostu) w badanym przedziale czasowym wynosił odpowiednio: 12,7% i 9,2%.

⁶⁵ T. Publicewicz: *Wartość i struktura oszczędności gospodarstw domowych w Polsce*, Analizy Online, s. 3 (http://www3.ing.pl/1/_itemserver/ing_NN/Dziennikarska.Akademia.Ubezpieczeniowa.Analizy.Online.pdf)

⁶⁶ Patrz: G. Rytelewska: *Finanse podmiotów sfery realnej*, [w:] *System finansowy...*, op. cit., s. 757, tab. 19.10.

wzrasta natomiast udział wydatków na dobra trwałego użytku⁶⁷. Korzystne tendencje dla bankowości komercyjnej występują także w odniesieniu do rozwoju przedsiębiorstw. Dobra koniunktura gospodarki na przestrzeni ostatnich kilku lat, a także pozytywne perspektywy dotyczące prognoz na przyszłość oraz przystąpienie do Unii Europejskiej (m.in. za pomocą funduszy strukturalnych), mogą bowiem przyczynić się do zwiększonej aktywności firm, co może przełożyć się z kolei na wzrost zapotrzebowania na usługi bankowe.

Zewnętrzne uwarunkowania działalności banków komercyjnych w zakresie zjawisk ekonomicznych i społecznych, obok pozytywnych zmian wykazywanych w ramach wielkości zapotrzebowania zgłaszanego na usługi bankowe, stwarzają korzystne warunki do rozwoju bankowości także dzięki obserwowanemu w ostatnich latach zjawisku modyfikacji struktury popytu.

W Polsce, w wyniku poprawy ogólnej sytuacji gospodarczej, w ostatnich latach pojawił się nowy model zachowań klientów. Poprawa sytuacji ekonomicznej Polaków sprzyja wzrostowi ich świadomości finansowej, co znajduje swój obraz chociażby w coraz wyraźniej zgłaszanej instytucjom finansowym potrzebie dostępu do szerokiej gamy produktów i usług „pod jednym dachem”. Znaczna część klientów życzy sobie bowiem, by wszystkie transakcje finansowe były załatwiane przez jedną instytucję⁶⁸. Szansę dla rozwoju banków stanowi ponadto wysoki poziom popytu na różnorodne formy rozliczeń bezgotówkowych, a zwłaszcza na usługi z zakresu bankowości elektronicznej.

Jednakże to samo zjawisko stanowi również istotne zagrożenie dla działalności banków komercyjnych w najbliższych latach. Świadomy swego znaczenia na rynku finansowym, coraz lepiej wyedukowany klient, stawia bowiem coraz wyższe wymagania w zakresie stopy zwrotu z dokonywanych inwestycji i jakości obsługi, samodzielnie rozpoznając przy tym alternatywne możliwości różnych form lokowania swoich środków⁶⁹. Konsekwencją tych zmian jest odchodzenie coraz większej części społeczeństwa od tradycyjnych sposobów lokowania oszczędności. Do spadku zainteresowania lokatami bankowymi przyczynia się ponadto odnotowany w ostatnich latach spadek oprocentowania depozytów.

Kolejny obszar otoczenia poddany analizie stanowi otoczenie konkurencyjne. Szansę dla banków komercyjnych stwarza w tym zakresie zachodzący w ostatnich latach proces globalizacji w sektorze bankowym, przejawiający się intensywnym wejściem kapitału zagranicznego, który pozwala przede wszystkim na dokapitalizowanie banków krajowych. Niskie kapitały własne wciąż są słabą stroną polskiego sektora bankowego, a zatem wchodzenie zagranicznego kapitału może rozwiązać krajowe problemy w tym zakresie.

Zjawisko globalizacji w gospodarce niesie ze sobą także pewne niebezpieczeństwa. Konsekwencją tego procesu może stać się bowiem zbyt duże uzależnienie gospodarki krajowej od gospodarek innych państw. Wycofanie inwestorów z państwa, w którym występują symptomy kryzysu bankowego, może

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ J. Michałak: *Bancassurance – związki banków z firmami ubezpieczeniowymi*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1995 nr 1- 3, s. 41.

⁶⁹ A. Messyasz-Handschke: *Wzrost świadomości finansowej i ubezpieczeniowej*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Zdrowotnych” 2002 nr 2, s. 35.

wówczas spowodować poważne problemy w zakresie funkcjonowania systemu bankowego tego kraju. Zjawisko to może spotęgować dodatkowo duży udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze banków komercyjnych. W.L. Jaworski przedstawił utratę suwerenności polskiego systemu bankowego - w kontekście problemu kapitału zagranicznego - jako konsekwencję następujących zjawisk⁷⁰:

- działalność banków nie będzie odbywała się zgodnie z potrzebami akcjonariuszy krajowych, lecz zgodnie z interesem zagranicznych akcjonariuszy;
- w przypadku symptomów kryzysu banki zagraniczne mogą pozbawić krajową gospodarkę swoich środków i przekazać ją innym krajom;
- Narodowy Bank Polski nie będzie mógł efektywnie oddziaływać za pomocą instrumentów pieniężnych na polskie banki, gdyż ich płynność zależała będzie od banków-matek.

Zagrożenie dla sektora bankowości komercyjnej stanowi również silna konkurencja ze strony parabanków, które wykonują czynności charakterystyczne do niedawna wyłącznie dla działalności banków. Do instytucji tych należą m.in.: towarzystwa ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne, domy maklerskie, kasy oszczędnościowo-zapomogowe, budowlane kasy oszczędności, kasy mieszkaniowe, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, firmy leasingowe. Niektóre z tych instytucji, np. fundusze inwestycyjne, zajmują się przyjmowaniem depozytów, inne zaś konkurują z bankami w obszarze udzielania kredytów i pożyczek lub prowadzenia rozliczeń pieniężnych. Wysoki poziom konkurencji ze strony tych instytucji przyczynia się do dezintermediacji - stopniowego zmniejszania się roli banków jako pośredników na rynku finansowym.

Ostatni z poddanych analizie segmentów otoczenia stanowi otoczenie technologiczne. Proces globalizacji w sektorze bankowym sprzyja transferowi nowych technologii informatycznych. Rozwój ten wpływa na działalność banków głównie poprzez⁷¹:

- zmniejszenie nakładów związanych z przetwarzaniem danych poprzez ich automatyzację;
- wprowadzenie nowych kanałów dystrybucji usług bankowych;
- możliwość wprowadzenia nowych produktów (sprzedaż usług za pomocą bankomatów, telefonów, Internetu czy telewizji), co znacząco przyczynia się m.in. do wzrostu znaczenia rozliczeń bezgotówkowych;
- obniżenie kosztów reklamy;
- obniżenie kosztów komunikowania się z klientami;
- usprawnienie procesu zarządzania ryzykiem.

Postęp technologiczny niesie za sobą wiele możliwości służących udoskonaleniu obsługi i kontaktów z klientem. Dzięki nowym technologiom informatycznym możliwe stało się wprowadzenie wielu usług z zakresu bankowości internetowej czy homebankingu, co korzystnie wpływa na konkurencyjność oferty bankowej w oczach społeczeństwa. Z drugiej zaś strony rozwój

⁷⁰ W.L. Jaworski: *System bankowy i jego otoczenie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki...*, op. cit., s. 62.

⁷¹ Por.: Z. Zawadzka: *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 10, s. 7, 8. s. 6.

technologii, a szczególnie Internet, spowodował także rozszerzenie dostępu społeczeństwa do instytucji finansowych. Klienci mogą obecnie porównywać produkty i ceny oferowane przez różnorodnych usługodawców, nie ograniczając się wyłącznie do rynku lokalnego. Internet przyczynił się zatem do większej przejrzystości rynku, a w konsekwencji także do zwiększonej konkurencji podmiotów na polu „walki” o oszczędności społeczeństwa oraz o finansowanie ich działalności⁷².

Zwiększając przejrzystość rynku finansowego i dostęp klientów do informacji o różnorodnych pośrednikach finansowych, postęp techniczny umożliwia m.in. porównywanie produktów i cen, przyczyniając się tym samym do wzrostu zagrożenia ze strony podmiotów konkurencyjnych. Wprowadzenie nowych technologii do banków łączy się ponadto z wniesieniem pewnych ryzyk do ich działalności, które uwarunkowane są wyłącznie charakterem otoczenia i nie zależą od instytucji bankowej. Do zewnętrznych barier, które mogą uniemożliwić osiągnięcie oczekiwanych korzyści z bankowości internetowej, należy zaliczyć wciąż niską liczbę komputerów w gospodarstwach domowych, jak i osób dysponujących dostępem do Internetu, a także bardzo wysoki - na tle innych państw - koszt połączeń internetowych. Zagrożeniem związanym z prowadzeniem tego obszaru aktywności przez banki komercyjne w Polsce mogą być także⁷³:

- przestępstwa komputerowe związane z dokonywaniem transakcji za pośrednictwem Internetu,
- awaryjność urządzeń i systemów wykorzystywanych w bankowości elektronicznej.

Reasumując rozważania dotyczące głównych szans i zagrożeń dla banków komercyjnych w Polsce można stwierdzić, iż do najważniejszych czynników, wyznaczających kierunki rozwoju omawianej części sektora finansowego należy zaliczyć:

- 1) kształtowanie się regulacji prawnych, dotyczących funkcjonowania rynku bankowego** (ze szczególnym uwzględnieniem szans i zagrożeń, jakie stwarza konieczność dostosowywania przepisów prawnych do norm unijnych);
- 2) zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji klientów** (zmiany te obejmują szanse i zagrożenia wywodzące się z otoczenia społeczno-ekonomicznego);
- 3) rosnącą konkurencję ze strony banków zagranicznych oraz ze strony innych krajowych i zagranicznych instytucji, działających na rynku pośredników finansowych** (z uwzględnieniem negatywnych konsekwencji tego zjawiska jakim jest dezintermediacja banków);
- 4) ogólne trendy występujące w gospodarce światowej** (w tym przede wszystkim: globalizację, deregulację oraz postęp techniczny, a szczególnie rozwój informatyzacji i telekomunikacji).

Zgodnie z przyjętym w rozprawie założeniem dokonana próba identyfikacji najważniejszych szans

⁷² Z. Zawadzka: *Zagrożenia i szanse dla banków u progu XXI wieku*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia. Tom II*. Prace Naukowe nr 899, Jajuga K., Łyszczak M. (red.), Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 228.

⁷³ D. Korenik: *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 62.

i zagrożeń dla funkcjonowania banków komercyjnych stanowi podstawę do dalszych rozważań, dotyczących przyszłości polskiej bankowości, tworząc punkt wyjścia do poszukiwania odpowiedzi na pytania: w jakim kierunku powinna zmierzać bankowość w Polsce, jakie cele powinna realizować przede wszystkim i jakimi sposobami je osiągać.

Rys. 8 prezentuje perspektywy rozwoju banków komercyjnych wiążące się procesem kształtowania regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania rynku bankowego.

Fakt przystąpienia Polski do struktur unijnych wymusza niejako zmiany w wielu dziedzinach krajowej gospodarki, które w sposób pośredni lub bezpośredni kształtować będą reguły funkcjonowania sektora bankowego, a także jego relacje z klientami. W krajach Unii Europejskiej – a od niedawna także i w Polsce – toczy się ożywiona dyskusja wokół regulacji i nadzoru nad sektorem finansowym. Obecnie dyskusja ta pozostaje przede wszystkim pod wpływem dwóch głównych inicjatyw regulacyjnych: pierwszej, określanej jako *Financial Services Action Plan* (FSAP), której zadaniem jest przegląd i uzupełnienie istniejących ram prawnych w celu zwiększenia integracji i efektywności europejskiego rynku finansowego oraz drugiej - *New Basel Capital Accord* (Nowa Bazylejska Umowa Kapitałowa), określanej także mianem *Basel II*, której celem jest doskonalenie regulacji w bankowości. Obie te inicjatywy traktowane są jednocześnie jako środki realizacji strategii lizbońskiej⁷⁴.

W dziedzinie adekwatności kapitałowej fundamentem strategii lizbońskiej są propozycje zawarte w Nowej Bazylejskiej Umowie Kapitałowej⁷⁵. W dokumencie tym wyróżnione zostały trzy filary:

- I – minimalne wymogi w zakresie adekwatności kapitałowej,
- II – nadzór bankowy,
- III – dyscyplina rynkowa.

Jedną z podstawowych kwestii dotyczących pierwszego filara jest uzależnienie wymogów kapitałowych od indywidualnej zdolności kredytowej kredytobiorcy, przez co porzucono w tym aspekcie tradycyjne podejście bazylejskie wyrażające się hasłem „*one-size-fits-all*” (jeden rozmiar dla wszystkich). Banki będą miały do wyboru w tym zakresie dwa podejścia.

Pierwsze z nich to tzw. podejście standardowe (*standardised approach*). Jest ono podobne do rozwiązań *Basel I* z tym wyjątkiem, że jest ono stosunkowo bardziej wrażliwe na ryzyko (wprowadzone są dodatkowe kategorie oceny ryzyka, a banki mogą oceniać swoje ryzyko na podstawie zewnętrznych ratingów).

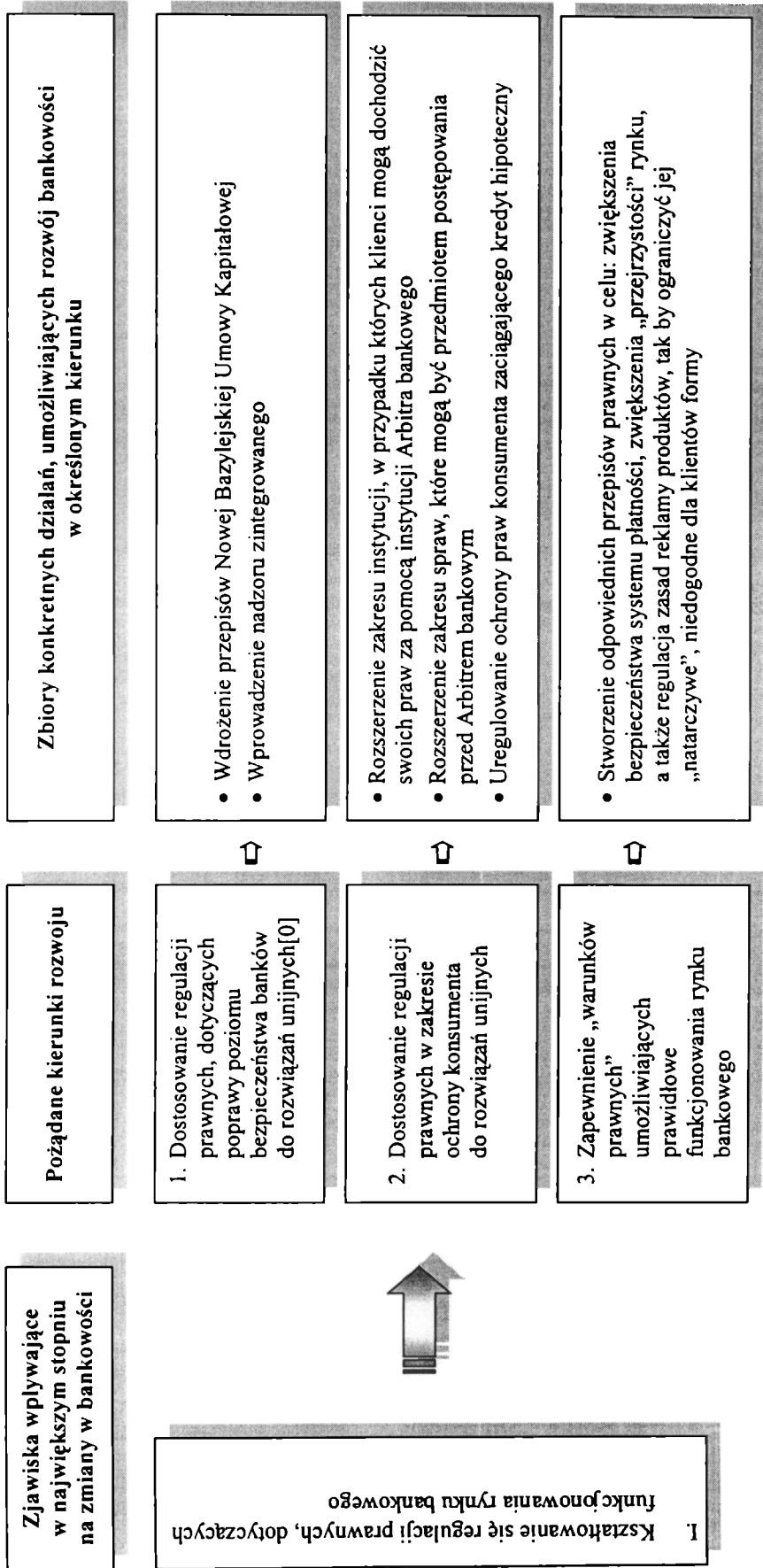
Drugie podejście to podejście oparte na ratingach wewnętrznych (IRB - *internal ratings based approach*), zawierające dwa warianty:

- a) podejście podstawowe (*foundation approach*),
- b) podejście zaawansowane (*advanced approach*).

⁷⁴ G. Borys: *Dyskusja wokół regulacji i nadzoru nad sektorem finansowym*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju. Tom I. Instrumenty i strategie rynku finansowego*, P. Karpuś, J. Węclawski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 15.

⁷⁵ PFSL, *Biała Księga 2003. Część IV. Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych*, Gdańsk-Warszawa 2003, s. 34.

Rysunek 8. Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 1 – regulacje prawne



Źródło: opracowanie własne.

W obu wariantach podejścia opartego na ocenach wewnętrznych, banki będą kalkulowały ryzyko indywidualnie. W podstawowym podejściu banki będą musiały jedynie oszacować prawdopodobieństwo niewypłacalności, podczas gdy władze nadzorcze ustanowią standardowe wartości dla pozostałych parametrów ryzyka. W podejściu zaawansowanym bank samodzielnie będzie musiał oszacować wszystkie parametry ryzyka⁷⁶.

Drugą z zasadniczych kwestii w ramach ustalania przez banki adekwatności kapitałowej jest włączenie ich własnego ryzyka operacyjnego. Poprzez ryzyko operacyjne rozumie się „ryzyko strat wynikających z niewłaściwych bądź wadliwych procesów wewnętrznych, działań ludzkich czy systemu lub ze zdarzeń zewnętrznych” (włącznie z ryzykiem prawnym)⁷⁷.

II filar Nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej stanowią przepisy odnoszące się do nadzoru nad adekwatnością kapitałową. Propozycje te zmierzają do przejścia od koncepcji nadzoru ilościowego do nadzoru jakościowego. Sformułowano tu cztery zasady, które będą stanowiły wytyczne dla nadzorców⁷⁸:

- zasada 1 - banki powinny posiadać procedury oceny adekwatności kapitałowej odpowiednie do ich profilu ryzyka oraz strategię utrzymywania stosownego poziomu kapitału;
- zasada 2 - instytucje nadzorcze powinny analizować sposób, w jaki banki oceniają adekwatność kapitałową oraz strategię jej utrzymywania, a także zdolność do monitorowania i zapewniania zgodności z regulacjami kapitałowymi (jeśli ocena wyników tego procesu nie jest zadowalająca instytucje nadzorcze powinny podejmować odpowiednie działania);
- zasada 3 - instytucje nadzorcze powinny oczekiwać od banków utrzymywania wyższej wypłacalności niż regulacyjne minimum oraz powinny mieć możliwość stawiania bankom odpowiednich wymagań w tym zakresie;
- zasada 4 - instytucje nadzorcze powinny dążyć do interweniowania na wczesnym etapie w celu zapobiegania możliwości obniżenia się kapitału poniżej wymaganego minimum oraz winny wymagać natychmiastowych działań naprawczych, jeśli wymagany kapitał nie jest utrzymywany lub odtwarzany.

Ostatnim wyodrębnionym elementem konstrukcji *Basel II* jest dyscyplina rynkowa. Istotą zamieszczonych w niej zapisów jest zwrócenie uwagi na rolę rzetelnych, szerokich informacji o instytucjach rynku finansowego.

Regulacje zawarte w Nowej Bazylejskiej Umowie Kapitałowej są niewątpliwie nowym podejściem do zagadnienia adekwatności kapitałowej, które - po ich wprowadzeniu przez polskie banki - powinny przyczynić się do zwiększenia poziomu ich bezpieczeństwa.

⁷⁶ CEA: *Conference on European Legislation, Regulation and Supervisory Practices: Strategic Challenges for the Insurance Sector*, Bruksela 2003.

⁷⁷ *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*. Basel Committee Publications No. 107. Part 2: *The First Pillar – Minimum Capital Requirements*. June 2004, s. 137.

⁷⁸ M. Iwanicz-Drozdowska: *Ewolucja regulacji w zakresie adekwatności kapitałowej banków*, „Bezpieczny Bank” 2004 nr 1, s. 97

Pomimo pewnych obaw i trudności związanych z wprowadzeniem omówionych regulacji, przed polskimi bankami w niedalekiej przyszłości rysuje się konieczność wdrażania przepisów Nowej Umowy Kapitałowej. Głównym celem w zakresie rozwoju regulacji prawnych postawionym przed Polską w wyniku przystąpienia do struktur unijnych - obok poprawy poziomu bezpieczeństwa banków - jest zwiększenie poziomu ochrony konsumenta. Zgodnie z założeniami FSAP polepszenie ochrony praw konsumenta w krajach Unii Europejskiej ma zagwarantować m.in.⁷⁹:

- szeroki dostęp konsumentów do FIN-NET, tj. pozasądowego organu (sieci), rozpatrującego skargi konsumentów w kwestiach związanych z usługami finansowymi,
- zwiększenie „przejrzystości” rynku,
- regulacja zasad reklamy produktów finansowych,
- promocja efektywnego i bezpiecznego systemu płatności,
- wzmocnienie ochrony i siły konsumenta w relacji z różnymi środkami płatności,
- zapewnienie konkurencji na równych warunkach i poziomie.

W Polsce w 2001 roku uchwałą XII Walnego Zgromadzenia Związku Banków Polskich przyjęto Regulamin Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego, który umożliwił rozstrzyganie przez Arbitra bankowego sporów pomiędzy klientami banków a bankami w zakresie roszczeń pieniężnych z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz klienta. Powołano też Sąd Polubowny rozstrzygający spory o prawa majątkowe pomiędzy bankami oraz pomiędzy bankami a innymi podmiotami, mogący także rozstrzygać spory o prawa majątkowe pomiędzy innymi podmiotami. Warunkiem koniecznym do rozstrzygnięcia sporu przez ten sąd jest wyrażenie zgody przez obie strony (zapis na sąd polubowny) - bank i klienta. Banki nie zawsze są skłonne do wyrażania takiej zgody w przypadku sporów ze swoimi klientami. Z tego też względu sąd ten koncentruje się raczej na rozstrzyganiu sporów między samymi bankami⁸⁰.

Istnieje jeszcze wiele kwestii, które powinny zostać ulepszone, by móc zapewnić wyższy niż dotychczasowy, wciąż jeszcze niewystarczający poziom ochrony praw polskiego konsumenta na rynku bankowym. Liczne wskazówki dla polskiej bankowości w tym zakresie przedstawia w swym opracowaniu Polskie Forum Strategii Lizbońskiej (PFSL)⁸¹. Jako najważniejsze z nich można wskazać:

- 1) rozszerzenie zakresu instytucji, w przypadku których klienci mogą dochodzić swoich praw za pomocą instytucji Arbitra bankowego⁸²;

⁷⁹ PFSL: *Biała Księga 2003. Część IV. Liberalizacja i integracja ...*, op. cit., s. 50 i nast.

⁸⁰ M. Zielińska: *Dochodzenie roszczeń przez klientów banków* (<http://edukator.org.pl>).

⁸¹ Patrz: PFSL: *Biała Księga 2003. Część IV. Liberalizacja i integracja ...*, op. cit., rozdz. 5 oraz *Biała Księga 2004. Część IV. Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych*, Gdańsk-Warszawa 2004, s. 50 i nast. oraz M. Penczar: *Ochrona praw konsumenta na rynku finansowym* [w:] *Biała Księga 2004*, IBnGR, Gdańsk 2004.

⁸² Do rozstrzygnięcia przez Arbitra bankowego klienci mogą kierować kwestie sporne dotyczące banków - członków ZBP, a wśród pozostałych banków, wyłącznie tych, które złożyły oświadczenie o poddaniu się rozstrzygnięciom Arbitra i wykonaniu jego roszczeń.

- 2) rozszerzenie zakresu spraw, które mogą być przedmiotem postępowania przed Arbitrem bankowym⁸³;
- 3) uregulowanie ochrony praw konsumenta zaciągającego kredyt hipoteczny wraz z wdrożeniem rekomendacji Komisji w sprawie dobrych praktyk odnośnie informacji podawanych przez instytucje finansowe przy udzielaniu kredytów hipotecznych⁸⁴.

Obok wskazanych zadań stojących przed Polską, niezwykle istotne dla prawidłowego funkcjonowania rynku bankowego jest także stworzenie odpowiednich przepisów prawnych w celu: zwiększenia bezpieczeństwa systemu płatności, zwiększenia „przejrzystości” rynku⁸⁵, a także regulacja zasad reklamy produktów, tak by ograniczyć jej „natarczywe”, niedogodne dla klientów formy. Przestrzeganie zasad etyki przez banki niewątpliwie wspomaga działalność Komisji Etyki Bankowej, która powołana jest do oceny przestrzegania przez: banki i ich pracowników oraz osoby, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe reguł określonych w Zasadach Dobrej Praktyki Bankowej. Niemniej jednak wydaje się, iż pożądanym krokiem będzie stworzenie podstaw prawnych gwarantujących działalność banków zgodną z zasadniczymi regułami wytyczonymi w ramach zbioru tych zasad.

Kolejną, ważną determinantą rozwoju banków komercyjnych są zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji klientów. Wskazane na **rys. 9** kierunki rozwoju, w jakich powinna zmierzać polska bankowość - dążąc do wykorzystania szans, jakie stwarza przed nią otoczenie społeczno-ekonomiczne, przy jednoczesnym uniknięciu potencjalnego zagrożenia, jakie stanowi odejście konsumentów do innych pośredników finansowych - koncentrują się wokół dbania o interes klienta. Całkowitą orientację na klienta można określić jako kierowanie się potrzebami klientów i dążenie do zapewnienia im korzyści we wszystkich działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo bankowe, przede wszystkim zaś w działalności operacyjnej. Na każdym etapie podstawowej działalności banków - przy opracowywaniu produktu, sposobie jego wprowadzania na rynek i sprzedaży, a także w obsłudze posprzedażowej – powinno być zatem uwzględniane przede wszystkim dobro klienta⁸⁶.

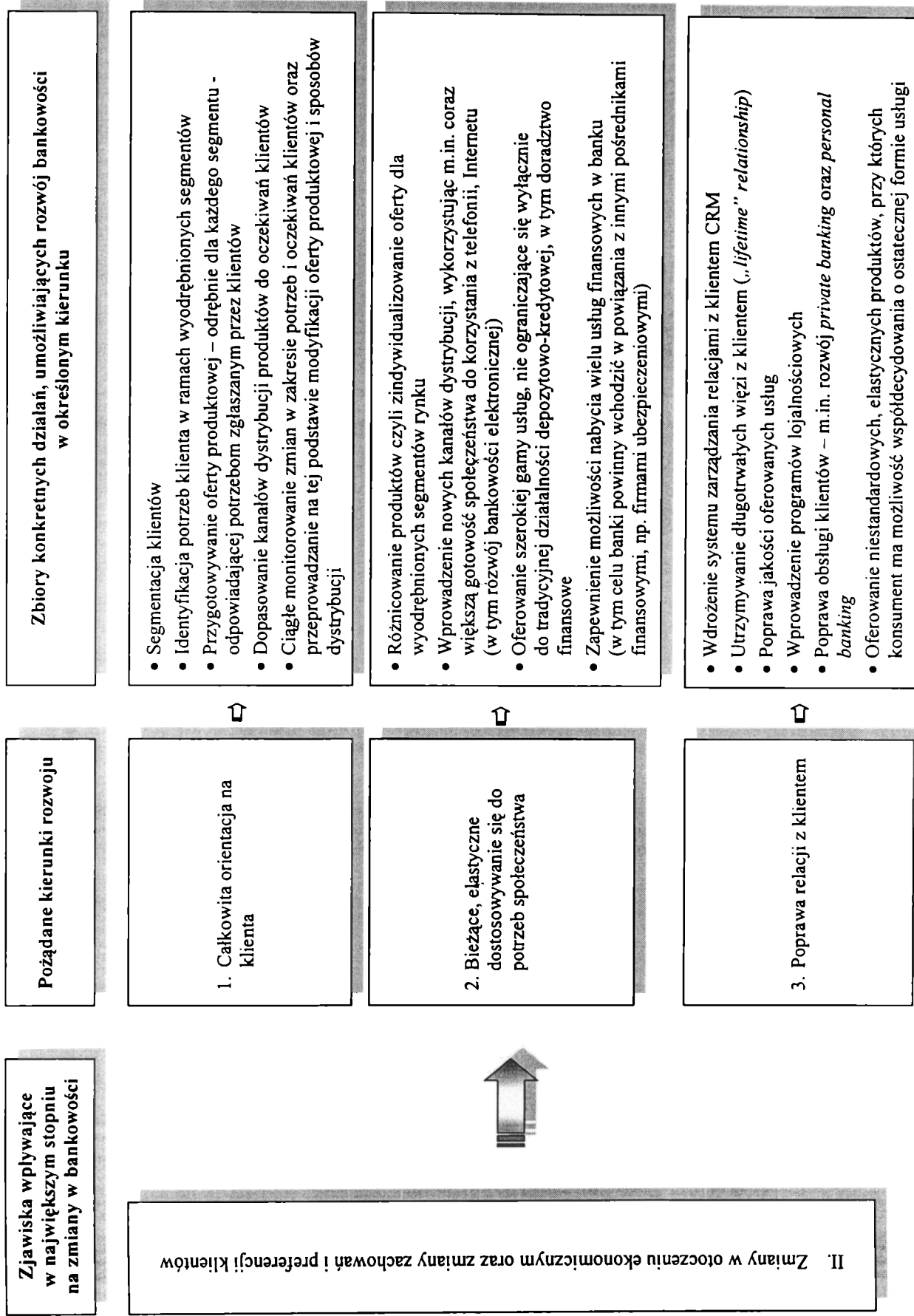
⁸³ Przed Arbitrem mogą być rozstrzygane wyłącznie te kwestie, w przypadku których przedmiot nie przekracza wartości 8 000 zł.

⁸⁴ Kwestie tę PFSL uważa za bardzo istotną, motywując to faktem, iż „rynek kredytów mieszkaniowych jest od sześciu lat najbardziej dynamicznie rozwijającym się rynkiem kredytowym, a perspektywy dalszego dynamicznego wzrostu kredytów mieszkaniowych w Polsce są bardzo dobre i wkrótce zadłużenie osób z tytułu kredytów mieszkaniowych będzie większe niż z tytułu kredytów konsumenckich”.

⁸⁵ Dotyczy to m. in. obowiązku dostarczenia klientom odpowiednich informacji przed zawarciem kontraktu. Jest to problem niezwykle ważny dla prawidłowego funkcjonowania rynku bankowego. O tym jak wiele „pomysłów” na niejednoznaczność sformułowań mają banki traktuje artykuł A. Kowalczyka: *Na granicy przyzwoitości* („Bank” 2004 nr 3). Kolejny artykuł tego autora: *Etyka w działalności marketingowej banków* („Marketing i Rynek” 2004 nr 6), rozpatruje z kolei rolę etyki w działalności banku jako instytucji zaufania publicznego, ukazując równocześnie brak skuteczności przepisów dotyczących rzetelności i przejrzystości oferty bankowej, zawartych w ustawie o kredycie konsumenckim.

⁸⁶ K. Opolski w swych opracowaniach niejednokrotnie zwraca uwagę na błędny sposób myślenia menedżerów, którzy nie koncentrują się na kliencie. Autor zauważa, iż wielu z nich uznaje, że sukces rynkowy firmy wymaga głównie stałych innowacji w zakresie produktu. Następnie, w miarę rozwoju firmy, przesuwają oni swoje zainteresowanie w kierunku projektowania budżetów, troski o zasoby i „wewnętrzne rozgrywki”. Firma zaczyna „zajmować się sobą” i traci z pola widzenia klienta.

Rysunek 9. Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 2 – zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji konsumentów



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy krok do skutecznej realizacji tej strategii może zapewnić stosowanie segmentacji klientów⁸⁷. Coraz większe zróżnicowanie potrzeb klientów powoduje, iż obecnie rodzi się konieczność pogłębionej segmentacji rynku, umożliwiającej obsługę coraz mniejszych segmentów. Identyfikacja potrzeb danego segmentu stanowi z kolei punkt wyjścia do opracowania oferty bankowej, skierowanej wyłącznie do określonej części społeczeństwa, idealnie dopasowanej do jej specyficznych potrzeb. Wartość produktu lub usługi w każdym przedsiębiorstwie wynika bowiem ze zdolności do sprostania oczekiwaniom odbiorcy. Zrozumienie tego „co” i „dlaczego” klienci uznają za ważne stwarza okazję do zdobycia informacji o zmieniających się priorytetach i jest szansą wytyczenia właściwego kierunku zmian⁸⁸. Sprzedaż usług odpowiednio zróżnicowanych i dobranych określana jest mianem kustomizacji (*customization*)⁸⁹. Banki, które chcą być konkurencyjne w przyszłości i dążą do osiągnięcia sukcesu nie powinny zapominać także o dopasowaniu kanałów dystrybucji do oczekiwań danego segmentu. O atrakcyjności oferty dla potencjalnego nabywcy świadczy bowiem nie tylko rodzaj proponowanych usług, ale także ich dostępność, możliwy sposób ich nabycia.

Analiza społeczeństwa w ostatnich latach ukazuje, iż jego potrzeby finansowe, kształtowane pod wpływem zmieniających się czynników zewnętrznych, podlegają licznym przeobrażeniom. Dynamiczne warunki funkcjonowania banków stawiają więc przed tymi instytucjami „konieczność stworzenia ciągle zaktualizowanego strumienia informacji o zachowaniach klienta i uwrażliwienia całej kadry menedżerskiej na zmiany w sposobie podejmowania decyzji o zakupie”⁹⁰. Przeobrażenia te powinny być impulsem do przeprojektowania produktów lub sposobów ich sprzedaży. Analiza zachowań klienta powinna stanowić zatem punkt wyjścia, nie tylko do pierwotnego opracowywania oferty dla wyróżnionego segmentu, ale także do przeprowadzania jej niezbędnych modyfikacji.

Kolejny kierunek zmian, jakie banki powinny dokonać w najbliższym czasie wyznacza potrzeba bieżącego, elastycznego dostosowywania się do zmian w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Szybka adaptacja banku do nowych warunków jest bowiem niezbędnym krokiem do wykorzystania szans, jakie wywodzą się z tej części jego otoczenia. Zbiór głównych zadań, stojących przed polską bankowością w tym względzie - przy równoczesnym uwzględnieniu występujących trendów w zachowaniach społeczeństwa – zaprezentowany został na **rys. 9** i nie wymaga szerszego komentarza.

Otoczenie społeczno-ekonomiczne stawia przed bankami komercyjnymi jeszcze jedno wyzwanie - poprawę relacji z klientem. Pierwszy krok do realizacji tego celu powinno stanowić wdrożenie

⁸⁷ Istota segmentacji rynku sprowadza się do wyodrębnienia homogenicznych grup klientów, przy założeniu, iż pogrupowanie klientów według specyficznych cech ułatwi celne rozpoznanie ich potrzeb, co w konsekwencji przyczyni się do trafniejszego dopasowania oferty do rzeczywistych oczekiwań tej grupy.

⁸⁸ K. Opolski: *Doskonalenie jakości w bankach*, CeDeWu, Warszawa 2002, s. 13.

⁸⁹ D. Korenik: *Bank i jego usługi...*, op. cit., s. 27.

⁹⁰ K. Opolski: *Doskonalenie jakości...*, op. cit., s. 14.

systemu zarządzania relacjami z klientem - *Customer Relationship Management* (CRM). Istotą CRM jest orientacja na klienta i na wartość firmy, ukierunkowana na tworzenie oraz pełne wykorzystanie trwających już i przynoszących zyski relacji z klientami, za pomocą kompleksowych i zindywidualizowanych koncepcji: marketingu, sprzedaży i obsługi, przy wykorzystaniu najnowocześniejszych technologii⁹¹. Jednakże, aby osiągnąć założony cel, wdrożenie systemu musi być w pełni przemyślane i konsekwentne. CRM wywołał bowiem falę entuzjazmu i rozbudził nadzieje i oczekiwania przedsiębiorstw, po której nadeszła faza rozczarowania⁹². W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, iż ponad 50% przedsięwzięć tego typu nie powodzi się, a wśród najczęstszych przyczyn tego zjawiska należy wymienić wdrażanie *Customer Relationship Management* jako projektu wybitnie informatycznego bez zakorzenienia w strategii przedsiębiorstwa, budowanego obok bieżących procesów (nowe procesy nie odnoszą się do starych), nie uwzględniającego kadry zarządzającej i pracowników⁹³.

Jednym ze sposobów budowania lojalności klientów w bankach jest zatem wykorzystanie CRM, który gromadzi dane o ich potrzebach, przyzwyczajeniach i preferencjach, pochodzące z różnych etapów kontaktu banku z klientami. W celu zwiększenia poziomu „wierności” konsumenta, banki mogą stosować także następujące sposoby:

- utrzymywanie długotrwałych więzi z klientem („*lifetime*” *relationship*) – najlepszą drogą do budowania lojalności jest zdolność do oferowania produktów i usług finansowych, towarzyszących wszystkim fazom życia klienta⁹⁴;
- poprawa jakości oferowanych usług – jakość usług finansowych warunkuje stopień zadowolenia klientów, co wiąże się z ich lojalnością względem firmy⁹⁵;
- wprowadzenie programów lojalnościowych – organizując je samodzielnie dla określonej grupy klientów (np. dla posiadaczy kart kredytowych), ale także jako partner w innej instytucji, emitując np. promocyjne karty płatnicze⁹⁶.

Jakość usług bankowych rozumiana jest najczęściej jako zdolność do zaspakajania potrzeb klientów. Banki powinny zatem prowadzić stałe badania nad kierunkami oczekiwań społeczeństwa i dążyć do maksymalnego ich zaspokojenia⁹⁷. Ważną wytyczną w tym zakresie może być także

⁹¹ *The Roland Berger approach to Customer Relationship Management*. Roland Berger – Strategy Consultants Marketing & Sales Competence Center Munich, April 2002, s. 5.

⁹² H. Wallard: *The New Era of Customer Relationships*, Ipsos Ideas, February 2004, 3.

⁹³ M. Przybylski, M. Brakoniecki: *Najpierw myśl, potem technologia*, „Bank” 2002 nr 2, s. 32.

⁹⁴ *The Geneva Papers on Risk and Insurance* Vol. 27 No. 3. July 2002, s. 299.

⁹⁵ A. Jonas: *Oczekiwania konsumentów jako determinanta oceny jakości usług finansowych*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004 nr 4/5, s. 36.

⁹⁶ Tematyce zalet programów lojalnościowych z punktu widzenia banków poświęcony został artykuł: *Jak zadbać o lojalność klientów?* „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 7-8 oraz P. Szawiec, M. Idzik: *Usługi dodane dla produktów bankowości detalicznej – standard idealizacyjnej teorii*, Pentor, Luty 2006.

⁹⁷ Określone - na podstawie badań ankietowych IBnGR - czynniki, wpływające na jakość obsługi dużych przedsiębiorstw oraz skalę ich ważności dla tej grupy klientów w latach 1999-2002 doskonale ukazuje m.in. artykuł M. Penczar: *Struktura popytu największych przedsiębiorstw na usługi finansowe do 2006 r.*, „Bank” 2002 nr 10.

wskazanie poziomu obsługi klienta jako istotnego czynnika determinującego lojalność⁹⁸.

Wyciągając wnioski z wyników prowadzonych w tym zakresie badań, banki powinny zatem więcej uwagi w przyszłości poświęcić także problemowi obsługi klientów. Każdy nabywca usług bankowych powinien być traktowany indywidualnie. Szczególnie istotny dla rozwoju krajowej bankowości wydaje się rozwój obsługi najzamożniejszych klientów - *private banking* oraz klientów o nieco mniejszym poziomie zamożności, ale którym nie odpowiada już „masowa” bankowość detaliczna - *personal banking*⁹⁹.

Specjaliści Instytutu Ipsos zwracają uwagę na fakt, iż zmiany w społeczeństwie spowodowały konieczność nowego podejścia do zagadnienia lojalności. Współcześnie lojalność kształtowana jest nie tylko poziomem zadowolenia klienta, ale także jego zaangażowaniem w relacjach z bankiem. Klient w pewien sposób asystuje już przy wytwarzaniu ostatecznego produktu. Nie przyciąga go już oferta zunifikowanego pakietu, ale staje się on wykonawcą, który aktywnie bierze udział w jego tworzeniu i potwierdza swoją wolność wyboru¹⁰⁰. Banki powinny zatem dążyć do oferowania niestandardowych, elastycznych produktów, przy których konsumentowi pozostawia się pewien margines swobody, a tym samym możliwość współdecydowania o ostatecznej formie usługi. Należy więc odchodzić od sztywnych, z góry narzucanych warunków, tak by zapewnić nabywcy możliwość modelowania produktu, dostosowania go do indywidualnego profilu klienta.

Trzecia wyróżniona determinanta rozwoju banków komercyjnych w Polsce to rosnąca w siłę konkurencja - zarówno ze strony innych podmiotów rynku finansowego, jak i ze strony banków zagranicznych. Na **rys. 10** wyróżniono trzy główne kierunki rozwoju banków komercyjnych wynikających z warunków otoczenia konkurencyjnego.

Zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banków są m.in. konsekwencją realizacji głównych celów, wymienionych w poprzedniej części pracy, taktującej o kierunkach niezbędnych zmian wyznaczanych przez trendy w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Wszelkie działania ukierunkowane na: całkowitą orientację na klienta, bieżące dostosowywanie się do potrzeb społeczeństwa oraz poprawę relacji z klientem przełożą się zatem ostatecznie na wzrost konkurencyjności banku. Bank Wells Fargo szacuje na przykład, że koszt sprzedaży innych produktów stałym klientom jest 10-krotnie niższy niż w przypadku nowych klientów¹⁰¹.

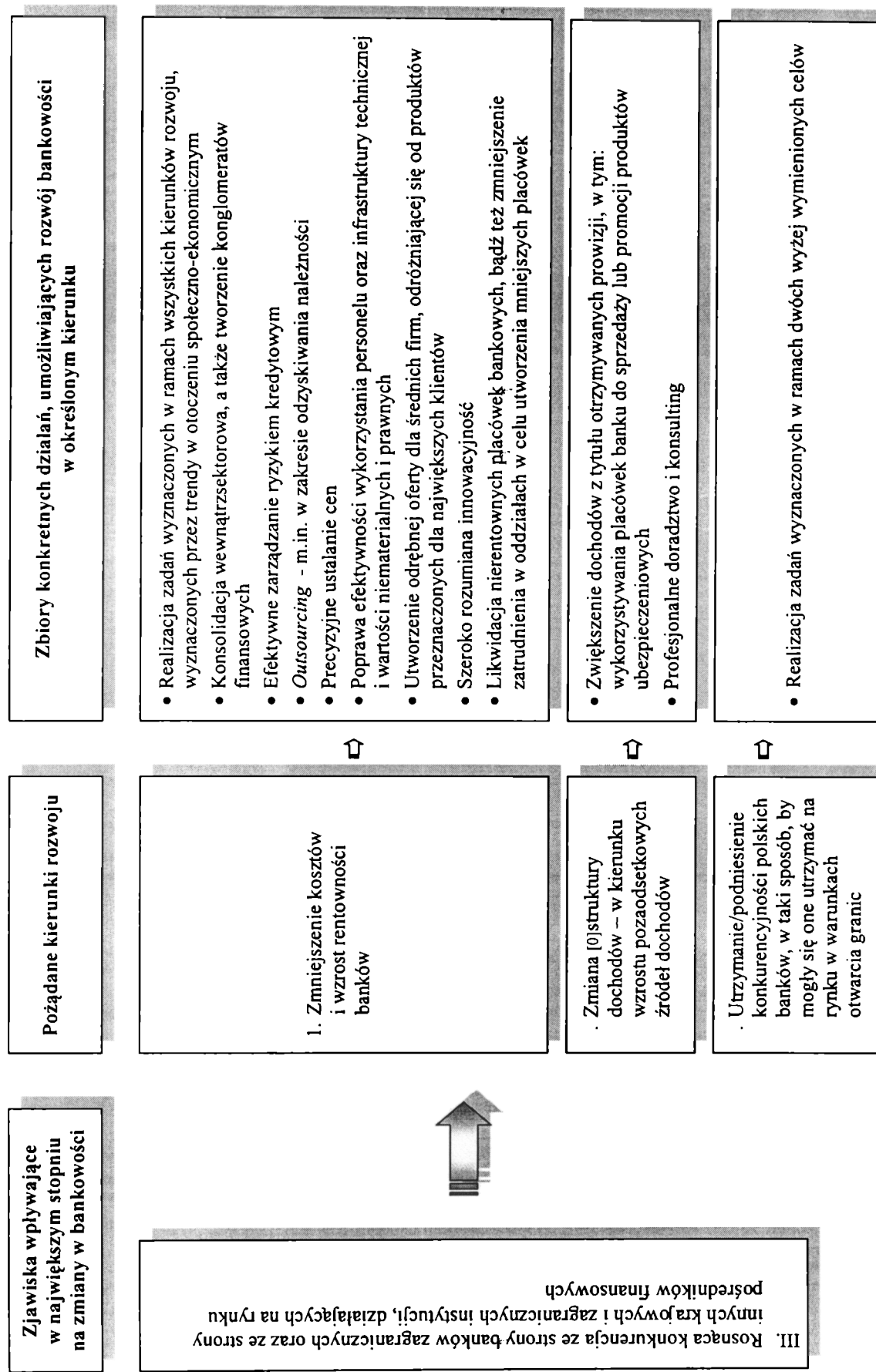
⁹⁸ Analiza przyczyn rotacji klientów w amerykańskich firmach, przeprowadzona przez *American Management Association* pokazała bowiem, że aż 75% „odejść” klienta spowodowanych było niewłaściwą obsługą klienta (podczas gdy 13% nastąpiło w wyniku złego funkcjonowania produktu, a 12% było efektem innych przyczyn).

⁹⁹ Istocie i roli *personal banking* oraz *private banking* poświęcony został artykuł L. Dziawgo: *Od personal banking do private ranking*, [w:] P. Karpuś, J. Węclawski: *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju. Tom I. Instrumenty i strategie rynku finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 77 oraz opracowanie *Private banking. Istota – Koncepcja – Funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.

¹⁰⁰ H. Wallard: *The New Era...*, op. cit., s. 3.

¹⁰¹ A. Markowski: *Zyski z lojalności klientów*, „Bank” 2003 nr 4, s. 54.

Rysunek. 10. Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 3 – rosnąca konkurencja



Źródło: opracowanie własne.

Dążąc do redukcji kosztów i poprawy poziomu rentowności, banki powinny stosować ponadto następujące rozwiązania:

- 1) konsolidację wewnątrzsektorową, a także powiązania kapitałowe z firmami ubezpieczeń;
- 2) efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym - według analiz Roland Berger poprawa kontroli ryzyka kredytowego (m.in. za pomocą usztywnienia procedur przyznawania kredytów oraz efektywnej organizacji procedur oceny i monitoringu zdolności kredytowej) może spowodować obniżenie kosztów w polskich bankach do 40%¹⁰²;
- 3) *outsourcing* - zlecanie czynności, które nie są najważniejsze dla zasadniczego obszaru aktywności banku, innym wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom (m.in. w zakresie odzyskiwania należności);
- 4) precyzyjne ustalanie cen – z badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey wynika, że klienci banków są dużo mniej wrażliwi na zmiany cen niż powszechnie sądzono (zmiana w oprocentowaniu depozytów o 0,25% nie powoduje jeszcze istotnego odpływu klientów)¹⁰³;
- 5) poprawę efektywności wykorzystania personelu oraz infrastruktury technicznej i wartości niematerialnych i prawnych – m.in. za pomocą sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych w banku;
- 6) utworzenie odrębnej oferty dla średnich firm, odróżniającej się od produktów przeznaczonych dla największych przedsiębiorstw - według ekspertów Boston Consulting Group (BCG) w Polsce pod pojęciem „duże firmy” znajdują się w rzeczywistości średnie firmy - segment bardzo trudny w obsłudze; tymczasem oferowanie średnim firmom tych samych produktów, co największym klientom raport BCG określa jako „niezwykle drogie i nieopłacalne”¹⁰⁴;
- 7) szeroko rozumianą innowacyjność;
- 8) likwidację nierentownych placówek bankowych, bądź też zmniejszenie zatrudnienia w oddziałach w celu utworzenia mniejszych placówek¹⁰⁵.

Spośród wymienionych sposobów, służących do zmniejszania kosztów i poprawy rentowności w bankach, szerszego omówienia wymaga konsolidacja. W obecnych warunkach konsolidacja banków powinna przebiegać nie tylko w aspekcie wewnątrzsektorowym, ale także w ujęciu międzysektorowym – przyjmując postać grup, w których skład wchodzi różnorodne instytucje finansowe. Tego rodzaju rozwiązanie umożliwi bankom osiągnięcie w określonej perspektywie czasu wielu korzyści, do których zaliczyć można m.in. redukcję kosztów w związku z prowadzeniem wspólnej polityki marketingowej i kadrowej, wykorzystaniem wspólnych sieci sprzedażowych, a także z powodu bardziej efektywnego wykorzystania informacji o kliencie. Silniejszy partner wprowadza także z reguły nowe technologie. Konsolidacja pozwala ponadto na osiągnięcie korzyści

¹⁰² *Finanse za progiem Unii*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 5, s. 11.

¹⁰³ U. Dellby, H.M. Vogel: *Precyzyjne ustalanie cen źródłem wzrostu zysków w bankach*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 6, s. 92.

¹⁰⁴ *The Boston Consulting Group radzi Skupić się na dochodowych klientach*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 1, s. 25.

¹⁰⁵ Wielu autorów porusza w swoich rozważaniach problem efektywności placówek bankowych. M.in.: B. Lepczyński zauważa, iż Polsce funkcjonuje jeszcze przestarzały model dystrybucji oparty na dużych oddziałach bankowych, które są dwukrotnie większe niż w Niemczech i trzykrotnie większe niż we Włoszech (Patrz: *Perspektywy rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, „Bank” 2002 nr 1). T. Klepacki oraz M. Urbaniak proponują z kolei metody służące do oceny efektywności i wydajności oraz planowania rozwoju placówek bankowych (Patrz: *Placówki bankowe – metoda oceny i rozwoju*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 7-8).

skali (wzrost produkcji powoduje relatywnie mniejszy wzrost kosztów całkowitych) oraz korzyści ze zwiększonego zakresu świadczonych usług (koszty wspólnego świadczenia kilku usług są niższe niż koszty oferowania tych usług oddzielnie, w ramach odrębnych przedsiębiorstw). Integracja przedsiębiorstw umożliwia także dywersyfikację geograficzną działalności.

Chcąc sprostać rosnącej konkurencji, zarówno ze strony zagranicznych banków, jak i ze strony innych krajowych i zagranicznych instytucji, działających na rynku pośredników finansowych, banki powinny dążyć również do zmiany struktury uzyskiwanych dochodów. Zmianę tę wymusza na bankach przede wszystkim występujące obecnie w bankowości światowej zjawisko dezintermediacji, a także spadające marże odsetkowe. W obliczu wymienionych zmian, pożądanym kierunkiem rozwoju banków jest obniżanie udziału dochodów z tytułu odsetek i wzrost znaczenia pozaodsetkowych źródeł dochodów. Działania banków w przyszłości powinny zmierzać do realizacji następujących zadań¹⁰⁶:

- 1) zwiększania dochodów z tytułu otrzymywanych prowizji (m.in. za obrót płatniczy, transakcje zakupu-sprzedaży papierów wartościowych, obsługę emisji papierów wartościowych, transakcje instrumentami pochodnymi, transakcje walutowe, leasing, faktoring);
- 2) profesjonalnego doradztwa i konsultingu.

Odchodzeniu banków od odsetkowych źródeł dochodów sprzyja więc rozszerzanie aktywności poza obszar tradycyjnej działalności depozytowo-kredytowej. Obok wymienionych powyżej przykładów, banki mogą otrzymywać prowizje także z tytułu wykorzystywania swych placówek do sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych.

Kolejnym istotnym celem, z którym muszą się zmierzyć polskie banki w obliczu wzrastającej konkurencji ze strony zagranicznych instytucji finansowych, jest utrzymanie bądź też podniesienie konkurencyjności banków, w taki sposób, by mogły się one utrzymać na rynku w warunkach otwarcia granic. W rozprawie celowo zastosowano niejednoznaczny we współczesnych realiach funkcjonowania banków termin „polskie banki”¹⁰⁷. W obliczu przeważającej liczby banków z dominującym kapitałem zagranicznym w sektorze bankowym w Polsce określenie to może odnosić się w węższym znaczeniu – do grupy banków z przewagą kapitału polskiego pochodzenia, bądź też w szerszym znaczeniu – do banków mających siedzibę główną w Polsce, działających zgodnie z polskim prawem (w odróżnieniu od oddziałów instytucji kredytowych działających w Polsce).

Utrzymanie odpowiedniego poziomu konkurencyjności przez polskie banki należy, rozumieć zatem dwojako:

- przy zastosowaniu węższego ujęcia – tak, by w przyszłości zapewnić występowanie w sektorze banków z dominującym kapitałem polskim (zmniejszy się wówczas możliwość „zmaterializowania” się negatywnych ryzyk związanych z globalizacją), nie dopuszczając do wyparcia kapitału polskiego przez kapitał zagraniczny;
- przy zastosowaniu szerszego ujęcia – tak, by banki te nie odczuły negatywnych rezultatów funkcjonowania oddziałów instytucji kredytowych (np. wskutek znaczącego przejmowania przez nie klientów).

¹⁰⁶ Z. Zawadzka: *Zmiany w bankowości światowej*, [w:] *Bankowość. Podręcznik* ..., op.cit., s. 85, 86.

¹⁰⁷ W środowisku bankowym znane są sformułowania, jakie pojawiły się w dyskusji z udziałem wielu autorytetów (m.in. W.L. Jaworskiego, J.K. Solarza) – „banki polskie czy banki w Polsce?”; „czy banki polskie są jeszcze polskie?” (patrz: D. Korenik: *Konkurencyjność i konkurencja*..., op. cit., s. 8).

Zbiór konkretnych działań, jakie powinny podjąć polskie banki jest więc identyczny jak ten, który został określony w przypadku dwóch pozostałych celów, wiążących się ze sprostaniem szeroko rozumianej konkurencji. Rzetelna realizacja przedsięwzięć stosowanych w celu zmniejszenia kosztów i wzrostu rentowności banków oraz znalezienia pozaodsetkowych źródeł dochodów, podniesie bowiem konkurencyjność polskich banków komercyjnych i tym samym przyczyni się do ich przetrwania i rozwoju.

Wpływ na kształtowanie się sektora bankowego wywierają także ogólne trendy występujące w gospodarce światowej. Zmiany, jakie są wynikiem tych megatrendów, wpływają w bardzo szerokim zakresie na kształt bankowości w Polsce. Uogólniając można powiedzieć, iż takie zjawiska, jak: globalizacja, deregulacja czy postęp techniczny umożliwiają, warunkują oraz wymuszają zmiany w bankowości, wyznaczając tym samym kierunki jej rozwoju. Podjęte rozważania w tym zakresie dotyczyć będą jednakże wyłącznie wyzwań, jakie stawia przed współczesnymi bankami postęp techniczny. Perspektywy rozwoju będące konsekwencją pozostałych czynników zostały ujęte już przy omawianiu poprzednich determinant rozwoju banków komercyjnych (np. zmiany w regulacjach prawnych, konsolidacja wewnątrzsektorowa, tworzenie konglomeratów finansowych i pozostałe formy integracji działalności banków z innymi podmiotami).

Analizując zjawisko postępu technicznego, wydaje się, iż w najbliższej perspektywie na rozwój bankowości szczególny wpływ będą miały: rozkwit informatyzacji oraz telekomunikacji. Na **rys. 11** sformułowano pożądaną kierunek rozwoju banków komercyjnych wynikający z omawianego rodzaju otoczenia oraz ukazano zbiór konkretnych działań umożliwiających rozwój bankowości komercyjnej w określonym kierunku. Należy pamiętać jednak, iż nowe kanały dystrybucji i komunikacji z klientami są niezbędnym czynnikiem do rozwoju bankowości w Polsce, ale stanowią one jedynie uzupełnienie tradycyjnych form. Badania instytutu Ipsos przeprowadzone na przełomie października i listopada 2003 roku, wśród przedstawicieli 31 banków¹⁰⁸, wykazały, że większość klientów (79%) kontaktuje się z bankiem w sposób tradycyjny w oddziale, 27 % przez *call center*, 21% przez Internet i również 21% przez urządzenia przenośne¹⁰⁹.

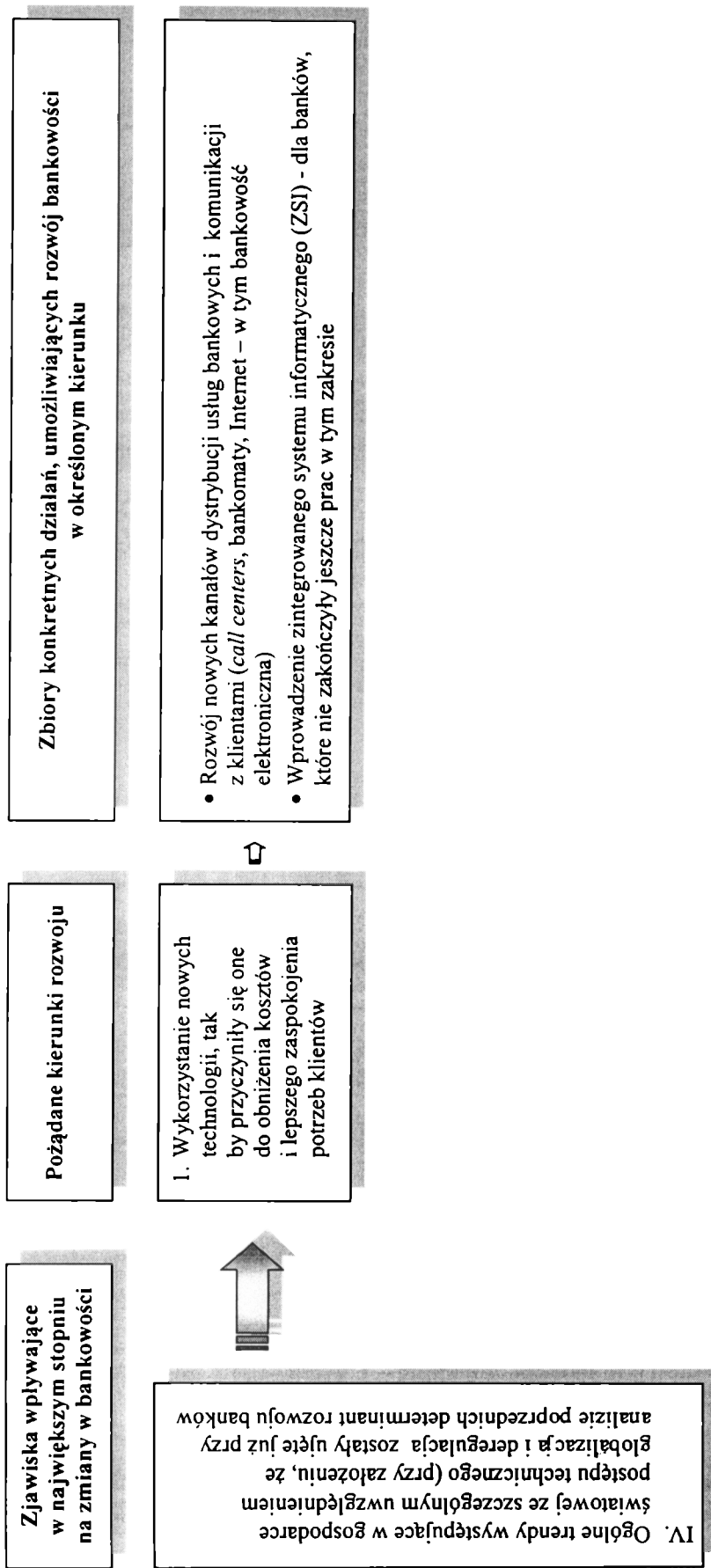
Kolejnym wyzwaniem, stojącym przed współczesnymi bankami jest posiadanie sprawnie funkcjonującego, kompleksowego systemu informatycznego. W obliczu obecnych warunków działalności banków (wzrastająca liczba klientów, rosnąca ilość i asortyment produktów, coraz bardziej złożone usługi) trudno sobie wyobrazić przedsiębiorstwo bankowe bez jego uprzedniej kompleksowej informatyzacji. Banki, które nie posiadają jeszcze w pełni sprawnego zintegrowanego systemu, powinny zatem dążyć do jego wprowadzenia. ZSI działa w czasie rzeczywistym (każda operacja w momencie jej wykonania aktualizuje saldo) i obejmuje wszystkie jednostki banku, opierając się na scentralizowanej bazie danych. Centralna baza zawiera całość informacji o klientach i produktach, umożliwiając tym samym każdemu klientowi dostęp w każdej placówce (niezależnie gdzie posiada on rachunek) do pełnej gamy oferowanych usług¹¹⁰.

¹⁰⁸ Banki do badania wybrane zostały spośród 35 największych banków z listy miesięcznika „Bank”.

¹⁰⁹ Ipsos: *Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*, 16 stycznia 2004 r. (http://www.ipsos.pl/3_1_024.html).

¹¹⁰ W. Wąsowski: *Bankowe systemy informatyczne*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 5, s. 72 i nast.

Rysunek 11. Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 4 – ogólne trendy zachodzące w gospodarce światowej



Źródło: opracowanie własne.

Praca w czasie rzeczywistym jest obecnie standardem w systemach bankowych i stanowi warunek konieczny do „odmiejszczenia” rachunku w sieci oddziałów operacyjnych banku. Informacje o pozycji banku w czasie rzeczywistym są istotne dla określenia ryzyka bankowego i zabezpieczenia płynności na rynku pieniężnym i walutowym, w tym bieżącej kontroli limitów¹¹¹. Przed bankami, które nie funkcjonują jeszcze w oparciu o ZSI, stoi zatem konieczność wprowadzenia tego systemu.

Realizacja zaprezentowanych w niniejszym punkcie pracy pożądanych kierunków, w jakich powinien zmierzać sektor banków komercyjnych w Polsce z dużym prawdopodobieństwem przyczyni się do ich przetrwania, a także dalszego rozwoju. Jednym z możliwych, skutecznych sposobów, który pozwoli omawianym podmiotom na osiąganie wytyczonych celów jest współpraca banków z firmami ubezpieczeniowymi.

Różnorodność form, jakie mogą przybierać związki bankowo-ubezpieczeniowe umożliwia instytucjom bankowym osiągnięcie wielu korzyści na różnych płaszczyznach ich działalności, pozwalając tym samym na podążanie przez banki komercyjne we wszystkich kierunkach rozwoju wyznaczanych przez zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji klientów, a także przez rosnącą konkurencję.

Zagadnienie powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych stanowi główny obszar badań prowadzonych w niniejszej rozprawie doktorskiej. W kolejnym rozdziale pracy podjęto próbę usystematyzowania pojęć z zakresu tej problematyki, dokonano identyfikacji głównych przyczyn integracji banków z firmami ubezpieczeń oraz wyodrębniono rodzaje powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, które stanowią z kolei punkt wyjścia do analizy zjawiska bancassurance, zarówno w Europie, jak i w Polsce.

¹¹¹ Ibidem, s. 76.

Rozdział 2

POWIĄZANIA BANKÓW KOMERCYJNYCH Z FIRMAMI UBEZPIECZENIOWYMI

2.1. Istota i rodzaje powiązań między instytucjami sektora finansowego

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw - w dobie globalizacji, deregulacji, postępu technicznego - procesy integracyjne są często spotykanym rozwiązaniem stosowanym przez podmioty, które chcą utrzymać, bądź też poprawić swą pozycję konkurencyjną. Większość z tych procesów przybiera formy oparte na powiązaniach kapitałowych pomiędzy zaangażowanymi w tę aktywność podmiotami. Według danych Mergerstat - wiodącego dostawcy informacji o amerykańskim i europejskim rynku fuzji i przejęć - już w ciągu 2002 roku liczba transakcji M&A (*mergers and acquisitions*) przekroczyła 7 000¹⁰⁷. Tendencja ta nie ominęła także sektora bankowego. Jako pierwsze aktywność w tym obszarze wykazywały banki w USA, z czasem proces ten objął także Europę.

Konsolidacja podmiotów sektora bankowego w Polsce, poza powiązaniem wewnątrz tego sektora¹⁰⁸, przybiera również postać integracji z podmiotami działającymi poza nim. Na skutek różnorodnych przemian zachodzących w otoczeniu banków komercyjnych coraz częściej wchodzi one kapitałowo w inne rodzaje działalności, tworząc w ten sposób rozbudowane struktury organizacyjne. Jednym z najczęściej wybieranych przez banki instytucji do realizacji tego rodzaju przedsięwzięć, obok funduszy inwestycyjnych, są firmy ubezpieczeniowe.

Działalność firm ubezpieczeniowych oraz banków komercyjnych coraz częściej przenika się w praktyce gospodarczej. Z jednej strony, produkty obu tych instytucji uzupełniają się wzajemnie – np. cesja polisy ubezpieczeniowej stanowi powszechnie uznaną formę zabezpieczenia kredytów, z drugiej zaś mają one niejednokrotnie charakter substytucyjny, jak np. ubezpieczenie na życie i długoterminowa lokata bankowa. Zarówno komplementarność niektórych usług ubezpieczeniowych i bankowych, jak i fakt, iż mogą one w niektórych przypadkach zaspokajać ten sam rodzaj potrzeb społeczeństwa sprawił, że można obserwować tendencję do integracji obu podmiotów¹⁰⁹.

Podstawowe obszary podobieństw w aktywności banków i towarzystw ubezpieczeń przedstawia rys. 12.

Banki, tak jak i firmy ubezpieczeniowe, należą do grupy pośredników finansowych, wykorzystujących w swojej działalności pieniądź. Obydwa rodzaje podmiotów działają na rynku

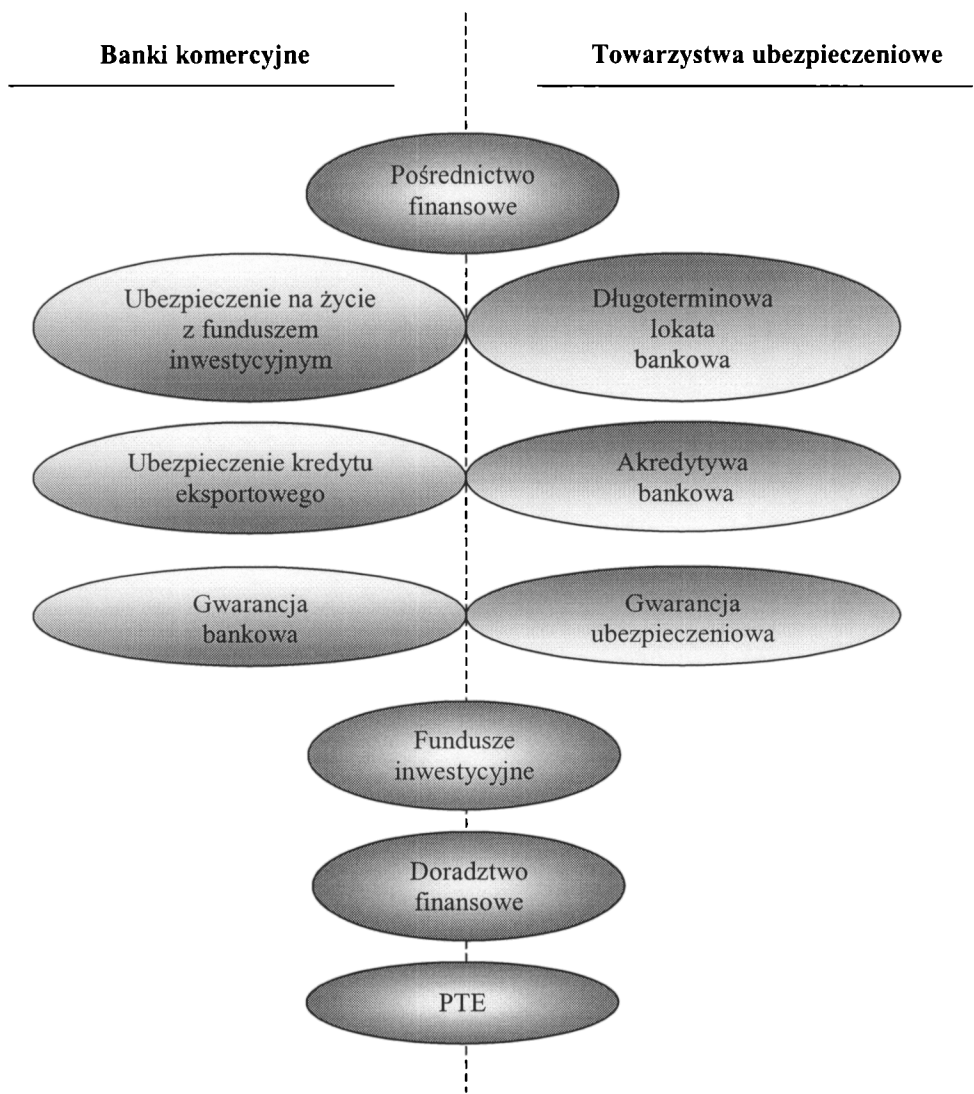
¹⁰⁷ G. Shaw, *Tracking the M&A Market: Strategic Transactions Dominate Today's Market*. Grant Thornton Corporate Finance LLC (www.grantthornton.com).

¹⁰⁸ Zagadnieniu konsolidacji zachodzącej wewnątrz sektora banków komercyjnych autorka poświęciła artykuł *Istota wewnątrzsektorowej konsolidacji banków komercyjnych w Polsce*, [w:] *Finanse i rachunkowość - teoria i praktyka*, G. Borys (red.), Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 51-59.

¹⁰⁹ M. Swacha-Lech: *Ubezpieczenia a bankowość - podobieństwa i różnice*, „Ubezpieczenia Majątkowe, Finansowe i Społeczne” rok 2004 nr 12, s. 15-19.

finansowym, a ich aktywność sprowadza się przede wszystkim do pośredniczenia pomiędzy tymi klientami, którzy w danym momencie potrzebują środków finansowych, a tymi którzy je posiadają.

Rysunek 12. Podstawowe obszary podobieństw w aktywności banków komercyjnych i towarzystw ubezpieczeń



Źródło: opracowanie własne.

Towarzystwa ubezpieczeń pobierają składki ubezpieczeniowe, które gromadzą po to, by móc wypłacić je podmiotowi, w przypadku którego zrealizowane zostało ryzyko objęte ubezpieczeniem. Firmy ubezpieczeniowe przenoszą zatem środki pomiędzy tą częścią społeczeństwa, która chce zapewnić sobie pokrycie przyszłych potrzeb finansowych spowodowanych konkretnymi zdarzeniami, a tą, u której dane ryzyko zostało zrealizowane. Banki za pomocą swej aktywności pośredniczą z kolei pomiędzy osobami, dysponującymi w danej chwili nadwyżkami finansowymi, a tymi które dla realizacji danego celu potrzebują obcych środków. Za pomocą działalności depozytowej banki

komercyjne gromadzą wolne środki finansowe społeczeństwa, które stanowią z kolei podstawę do ich aktywności kredytowej¹¹⁰.

Fakt, iż istotę działalności banków i firm ubezpieczeniowych stanowi pośrednictwo finansowe powoduje ponadto występowanie w ich ofercie produktów zaspakajających te same potrzeby społeczeństwa. Do tego rodzaju produktów można zaliczyć: ubezpieczenie na życie z funduszem inwestycyjnym i długoterminową lokatę bankową, ubezpieczenie kredytu eksportowego i akredytywę oraz gwarancję bankową i ubezpieczeniową¹¹¹. Szczególnie bliskim obszarem aktywności firm ubezpieczeniowych - z punktu widzenia banków - są więc ubezpieczenia finansowe. Zarówno ubezpieczenia kredytu, jak i gwarancje ubezpieczeniowe należą bowiem do tego rodzaju produktów ubezpieczeniowych¹¹².

Wspólne cechy pomiędzy ubezpieczeniami a bankowością występują także w ramach prowadzonego przez nie zarządzania aktywami klientów. Banki, jak i firmy ubezpieczeniowe tworzą coraz częściej własne towarzystwa funduszy inwestycyjnych. Obszarem, który stanowi część wspólną w aktywności prowadzonej przez oba rodzaje podmiotów jest również doradztwo finansowe. W banku, tak jak i w instytucji ubezpieczeniowej występują pośrednicy, którzy zajmują się sprzedażą usług, pełniąc jednocześnie w pewnym zakresie funkcję doradcą dla klienta, a ponadto w obu podmiotach mogą występować wyspecjalizowane komórki zajmujące się przeprowadzaniem szczegółowych analiz na zlecenie. Obie omawiane instytucje są także bardzo często udziałowcami powszechnych towarzystw emerytalnych.

Przenikanie się aktywności obu podmiotów powoduje także zjawisko - określane w literaturze przedmiotu jako „popyt łączny” bądź też „zjawisko synergii popytowej” - którego istota sprowadza się do wywoływania przy zakupie jednej usługi, popytu na drugą, najczęściej komplementarną. Kredyt na zakup samochodu może na przykład powodować konieczność zawarcia umowy ubezpieczenia auta, jako formy uzupełniającej zabezpieczenie kredytu.

Wszystkie zaprezentowane obszary podobieństw pomiędzy działalnością prowadzoną przez banki komercyjne i firmy ubezpieczeń sprzyjają nie tylko powiązaniom kapitałowym pomiędzy tymi instytucjami, ale także integracji, która nie sprowadza się do wzajemnego zaangażowania kapitałowego podmiotów, tj. powiązaniom przedmiotowym. Coraz częściej bowiem banki poszerzają ofertę o produkty ubezpieczeniowe, bądź też promują ich sprzedaż w swoich oddziałach.

Problematyka związków bankowo-ubezpieczeniowych jest szerokim zagadnieniem, obejmującym zarówno powiązania określane mianem bancassurance, jak i assurbanking. Przed prowadzeniem dalszych rozważań dotyczących tej dziedziny aktywności banków, rysuje się zatem potrzeba

¹¹⁰ Por.: J. Monkiewicz: *Bankowość i ubezpieczenia na życie. Synergia czy konkurencja?* ”Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2002 nr 3/4, s. 3-4.

¹¹¹ Szerzej na temat podobieństw w aktywności banków i firm ubezpieczeniowych autorka pisze w: *Ubezpieczenia a bankowość...*, op. cit., s. 15-19.

¹¹² Istocie ubezpieczeń finansowych autorka poświęciła artykuł *Istota ubezpieczeń finansowych*, „Nowe Ubezpieczenia” 2003 nr 20, s. 8-16.

wprowadzenia terminologii z zakresu powiązań instytucji finansowych, co pozwoli z kolei na wyodrębnienie rodzaju współpracy banków komercyjnych z firmami ubezpieczeń, stanowiącego zasadniczy obszar prowadzonych badań.

Najczęściej stosowanym określeniem, służącym do opisywania związków, zachodzących pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w sektorze finansowym, jest utworzony w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku w Niemczech termin „*Allfinanz*”. Wnikliwa analiza literatury przedmiotu ukazuje, że zarówno w światowych, jak i w polskich pozycjach traktujących o tej problematyce, brak jest jednoznacznych, kategorycznych sądów na temat definiowania tego pojęcia. Różnorodność podejść stosowanych - zarówno w literaturze światowej, jak i polskiej - przy definiowaniu tego pojęcia prezentuje **tab. 6**.

Tabela 6. Podejścia stosowane przy interpretacji terminu *Allfinanz*

Definicje terminu <i>Allfinanz</i> :			
Związki zawierane pomiędzy wszelkimi instytucjami finansowymi		Powiązania bankowo-ubezpieczeniowe	
1. Powiązania bezkapitałowe		1. Powiązania bezkapitałowe	
H. Schultz:	integracja kanałów dystrybucji różnych usług finansowych	D. Farny i J. H. Wittenberg:	integracja działalności banku i firm ubezpieczeniowych w zakresie usług, dystrybucji, marketingu oraz popytu
E. Wierzbicka:	oferowanie - poprzez współpracujące ze sobą wyspecjalizowane instytucje finansowe: banki, firmy ubezpieczeniowe, kasy budowlano-oszczędnościowe, fundusze inwestycyjne, emerytalne, biura maklerskie, itp. - zintegrowanego pakietu usług finansowych, obejmującego usługi bankowe, ubezpieczeniowe i usługi doradztwa finansowego	J. Monkiewicz:	współpraca bankowo-ubezpieczeniowa w łańcuchu tworzenia wartości; obecnie głównie na polu produktów i dystrybucji
2. Powiązania kapitałowe		2. Definicje dopuszczające obydwa typy powiązań	
Z. Jęksa:	koncern składający się najczęściej z banku, towarzystwa ubezpieczeń, kasy oszczędzania budowlanego, funduszu inwestycyjnego etc.	J. K. Solarz:	nasilające się łączenie działalności bankowej z ubezpieczeniową w ramach holdingów finansowych, prób przejęcia instytucji kredytowych przez ubezpieczeniowe (i odwrotnie), strategicznych porozumień, wspólnych akcji promocyjnych, itp.
G. Bergendahl:	konglomeraty finansowe obejmujące wiele instytucji finansowych		

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych.

Sposób interpretacji terminu „*Allfinanz*” dzieli autorów na dwie podstawowe grupy. Pierwsza

z nich, reprezentowana m.in. przez H. Schultza i E. Wierzbicką, koncentruje zwolenników stosowania tego pojęcia do związków zawieranych pomiędzy wszelkimi instytucjami finansowymi, natomiast druga - do której należą m.in.: D. Farny, J. H. Wittenberg, J. K. Solarz oraz J. Monkiewicz - zajmuje stanowisko, iż termin ten należy zawęzić wyłącznie do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Wewnątrz obu grup zaobserwować można jednakże istotne różnice, dotyczące charakteru zawieranych związków.

H. Schultz sprowadza bowiem „Allfinanz” do integracji kanałów dystrybucji różnych usług finansowych¹¹³. Zdaniem E. Wierzbickiej, właściwsze wydaje się natomiast stosowanie tego terminu do określenia oferowania poprzez współpracujące ze sobą wyspecjalizowane instytucje finansowe (banki, firmy ubezpieczeniowe, kasy budowlano-oszczędnościowe, fundusze inwestycyjne, emerytalne, biura maklerskie, itp.) zintegrowanego pakietu usług finansowych, obejmującego usługi bankowe, ubezpieczeniowe i usługi doradztwa finansowego¹¹⁴.

Odmienne ujęcie prezentuje natomiast Z. Jęksa, który kładzie nacisk na powiązania kapitałowe, definiując Allfinanz jako koncern, składający się najczęściej z banku, towarzystwa ubezpieczeń, kasy oszczędzania budowlanego, funduszu inwestycyjnego etc¹¹⁵. Podobny sposób interpretacji omawianego pojęcia proponuje również G. Bergendahl. Zdaniem tego autora termin Allfinanz określa konglomeraty finansowe, obejmujące wiele instytucji finansowych¹¹⁶.

Podobne niezgodności występują wśród zwolenników węższego definiowania tego pojęcia, ograniczonego wyłącznie do określenia związków bankowo-ubezpieczeniowych. Pomimo jednakowej interpretacji poszczególnych autorów w kontekście rodzaju podmiotów, wchodzących w skład związku, wciąż trwa spór dotyczący charakteru prowadzonej współpracy. D. Farny oraz J.H. Wittenberg kładą nacisk na powiązania bezkapitałowe, sprowadzając termin „Allfinanz” do integracji działalności banku i firmy ubezpieczeniowej w zakresie usług, dystrybucji, marketingu oraz popytu¹¹⁷. Podobny sposób definiowania tego pojęcia przyjmuje J. Monkiewicz, który uważa, iż „Allfinanz” oznacza współpracę bankowo-ubezpieczeniową w łańcuchu tworzenia wartości – głównie na polu produktów i dystrybucji¹¹⁸.

Szersze ujęcie tego terminu proponuje z kolei J. K. Solarz, który stosuje pojęcie Allfinanz do określenia nasilającego się łączenia działalności bankowej z ubezpieczeniową w ramach holdingów finansowych, prób przejęcia instytucji kredytowych przez ubezpieczeniowe (i odwrotnie),

¹¹³ H. Schultz: *Vertrieb von Bankprodukten durch einen Versicherungsaussen Dienst*, „Die Bank” 1990 nr 2.

¹¹⁴ E. Wierzbicka (red.): *Holdingi finansowe odpowiedzią na wyzwania przyszłości (Allfinanz)*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1997.

¹¹⁵ Patrz: Z. Jęksa: *Wspólny interes*, „Asekuracja & Re”, 1997 nr 3.

¹¹⁶ G. Bergendahl: *The profitability of bancassurance for European banks*, „International Journal of Bank Marketing”, February 1995, s. 17 – 28.

¹¹⁷ D. Farny: *Allfinanz – das betriebswirtschaftliche Konzept*, [w:] *Allfinanz – Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen*, H. J. Krümel i in. (red.), Duncker and Humblot, Berlin 1991, s. 161–176 oraz J. H. Wittenberg: *Allfinanz – Gedanken aus Sicht der Kunden*, „Bank und Markt” 1990 nr 4, s. 26-28.

¹¹⁸ J. Monkiewicz: *Bankowość i ubezpieczenia...*, op. cit., s. 4.

strategicznych porozumień, wspólnych akcji promocyjnych, itp¹¹⁹. Cechą charakterystyczną tej definicji jest jednakowy nacisk kładziony zarówno na kapitałowe, jak i bezkapitałowe formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych.

Podobne nieścisłości, jak w przypadku interpretacji pojęcia Allfinanz, występują także na płaszczyźnie definiowania kolejnego – kluczowego dla tematu rozprawy - pojęcia, stosowanego w zakresie powiązań instytucji finansowych, jakim jest „**bancassurance**”. Termin ten powstał we Francji, w tym samym okresie, w którym w Niemczech przyjął się termin „Allfinanz”. Pojęcie „bancassurance” oznacza związki bankowo-ubezpieczeniowe, a spór przy jego interpretacji dotyczy przede wszystkim charakteru tych powiązań. Zwolennicy węższego znaczenia pojęcia Allfinanz utożsamiają obydwa terminy, a zatem ich kapitałowe bądź też szersze podejście (obejmujące także powiązania bezkapitałowe) do form powiązań banków i firm ubezpieczeniowych przy definiowaniu terminu bancassurance, jest naturalną konsekwencją poglądów na temat Allfinanz. Różnorodność podejść stosowanych przy interpretacji terminu bancassurance prezentuje **tab. 7**.

Tabela 7. Podejścia stosowane przy interpretacji terminu bancassurance

Definicje terminu <i>bancassurance</i> :	
1. Powiązania bezkapitałowe	
Coopers & Lybrand	strategia stosowana przez banki i firmy ubezpieczeniowe, naceLOWANA na świadczenie osobom fizycznym usług w sposób mniej lub bardziej zintegrowany
J. Crooks Gora	proces tworzenia hybrydowych produktów i usług bankowo-ubezpieczeniowych
M. Śliperski	wykorzystywanie banku – jego placówek, usług i klientów – do sprzedaży ubezpieczeń, głównie życiowych i emerytalnych, przy czym inicjatywa ta pochodzi z banków komercyjnych o detalicznym charakterze oferty
2. Powiązania kapitałowe	
J. Bose	łącZne oferowanie swoich produktów przez bank i firmę ubezpieczeniową w ramach jednej organizacji jaką tworzą
O. Kowalewski	trwale połączenie instytucji bankowej z instytucją ubezpieczeniową, w celu oferowania produktów bankowych i ubezpieczeniowych w ramach istniejących struktur bankowych
3. Definicje dopuszczające obydwa typy powiązań	
T.C. Hoschka	wchodzenie banków w sektor ubezpieczeniowy poprzez oferowanie produktów ubezpieczeniowych dla klientów detalicznych
G. Morgan	proces, w ramach którego instytucja depozytowo-kredytowa przekształca się i nabywa cech grupy bankowo-ubezpieczeniowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych.

Jedną z najczęściej przytaczanych interpretacji tego pojęcia jest ujęcie bancassurance jako

¹¹⁹ J. K. Solarz: Konsolidowanie systemów bankowych, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1993, s. 68.

„strategii stosowanej przez banki i firmy ubezpieczeniowe, nacełowanej na świadczenie osobom fizycznym usług w sposób mniej lub bardziej zintegrowany” - zaproponowane przez analityków firmy doradczej Coopers & Lybrand¹²⁰. Podobne stanowisko zajmuje również J. Crooks Gora, który uważa, że termin ten oznacza proces tworzenia hybrydowych produktów i usług bankowo-ubezpieczeniowych¹²¹. J. Bose opowiada się natomiast za kapitałowym podejściem do pojęcia bancassurance, przez które rozumie łączne oferowanie swoich produktów przez bank i firmę ubezpieczeniową w ramach jednej organizacji jaką tworzą¹²².

Opisane dwa odmienne stanowiska – tj. podejście do analizy współpracy ze strony wspólnych usług oraz podejście kapitałowe - godzi interpretacja zjawiska podana przez autorów takich, jak: T.C. Hoschka oraz G. Morgan. Ostatni z nich definiuje bancassurance jako proces, w ramach którego instytucja depozytowo-kredytowa przekształca się i nabywa cech grupy bankowo-ubezpieczeniowej¹²³. We wstępnej fazie rozwoju bank nie wiąże się z konkretną firmą ubezpieczeń, a jedynie pełni rolę pośrednika, dopasowując do potrzeb klienta najlepszy produkt ubezpieczeniowy, który wybiera spośród ofert różnych zakładów ubezpieczeń. W kolejnym etapie bank wiąże się już z jedną, wybraną firmą ubezpieczeń, natomiast ostatni etap omawianego procesu, obejmuje utworzenie przez obie instytucje holdingu. W końcowej fazie następuje zatem integracja strategii banku i firmy ubezpieczeniowej, w szczególności za pomocą wykorzystania bazy klientów instytucji kredytowej przez partnera ubezpieczeniowego do celów marketingowych, sprzedaży oraz rozwoju produktów. W ten sposób, zdaniem G. Morgana, powstaje grupa bankowo-ubezpieczeniowa.

W literaturze polskiej, traktującej o problematyce powiązań podmiotów funkcjonujących w sektorze finansowym, również można spotkać się z pojęciem **grupy bankowo-ubezpieczeniowej**. Według O. Kowalewskiego, termin ten oznacza trwałe połączenie instytucji bankowej z instytucją ubezpieczeniową, w celu oferowania produktów bankowych i ubezpieczeniowych w ramach istniejących struktur bankowych¹²⁴. Autor utożsamia tak rozumianą grupę bankowo-ubezpieczeniową z pojęciem „bancassurance”.

Spór przy określaniu znaczenia tego terminu ma jednakże jeszcze szersze podłoże. Najczęściej spotykana w literaturze przedmiotu interpretacja pojęcia bancassurance, sprowadza się bowiem do wykorzystania placówek banku do sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Wielu autorów podkreśla jednocześnie, iż sytuacja taka dotyczy przede wszystkim (lub wyłącznie) ubezpieczeń życiowych. Według M. Śliperskiego bancassurance jest wykorzystywaniem banku – jego placówek, usług i klientów – do sprzedaży ubezpieczeń, głównie życiowych i emerytalnych, przy czym inicjatywa ta pochodzi z banków komercyjnych o detalicznym charakterze oferty¹²⁵. Podobne stanowisko przyjmują także niektórzy praktycy. Dla przykładu można podać, iż na zagranicznych stronach

¹²⁰ *Making Bancassurance Work*. London: Coopers & Lybrand 1993 (<http://www.pwcglobal.com>).

¹²¹ J. Crooks Gora: *Bancassurance: Positioning for Affiliation*, LOMA 1997 nr 7 (<http://www.loma.org>).

¹²² J. Bose: *Bancassurance - New avenues for banks*. (<http://www.financialexpress.com>).

¹²³ G. Morgan: *Problems of Integration and Differentiation in the Management of Bancassurance*, „The Service Industries Journal” 1994 nr 2, 153-169.

¹²⁴ O. Kowalewski: *Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: definicje, historia rozwoju, przyczyny powstawania*, „Bank i Kredyt” 1999 nr 10, s. 44.

¹²⁵ M. Śliperski: *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, s. 7.

internetowych firmy ubezpieczeniowej Allianz, mającej już wieloletnie doświadczenie w zakresie powiązań z firmami ubezpieczeniowymi, prezentowany jest pogląd, iż termin ten oznacza sprzedaż ubezpieczeń życiowych przez banki detaliczne¹²⁶.

Główną ideą tych definicji jest zatem założenie, iż działalność bancassurance sprowadza się do poszerzania oferty bankowej o produkty ubezpieczeniowe. Zwolennicy takiego podejścia wyodrębniają równolegle termin „**assurbanking**”, oznaczający zjawisko odwrotne, a zatem wchodzenie firm ubezpieczeniowych w działalność bankową¹²⁷. Według J. Grygutisa assurbanking to sytuacja, kiedy towarzystwo ubezpieczeniowe odgrywa dominującą i decydującą rolę we współpracy z bankiem¹²⁸. Zgodnie z treścią sprawozdania Komisji Bankowej (*Banking Commission*), pełniącej funkcję organu nadzoru nad bankami we Francji, określenie „assurbanking” stosuje się przy analizie związków bankowo-ubezpieczeniowych z punktu widzenia firmy ubezpieczeniowej, podczas gdy „bancassurance” oznacza ich analizę z punktu widzenia banku¹²⁹.

Analiza stanowisk autorów stosujących równolegle obydwa omawiane pojęcia, pozwala zatem na wyróżnienie trzech kryteriów, na podstawie których następuje zaliczanie związku bankowo-ubezpieczeniowego do jednego z powyższych określeń. Pierwsze kryterium stanowi rodzaj podmiotu udostępniającego swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji usług partnera, drugie – rodzaj podmiotu odgrywającego decydującą rolę we współpracy, inicjującego związek, trzecie natomiast – rodzaj podmiotu, z punktu widzenia którego dokonuje się analizy związku.

Wśród autorów zajmujących się problematyką integracji instytucji finansowych znajdują się również zwolennicy obejmowania wszelkich powiązań banków i firm ubezpieczeniowych tylko jednym terminem – bancassurance.

Obok opisanych, najczęściej stosowanych terminów, w literaturze traktującej o integracji podmiotów świadczących usługi finansowe występuje ponadto pojęcie „**assurfinance**”. Określenie to dotyczy sytuacji, w której firma ubezpieczeniowa świadczy swoim dotychczasowym klientom dodatkowe usługi finansowe, inne niż ubezpieczeniowe¹³⁰.

Nieliczna grupa spośród autorów opracowań, traktujących o współpracy towarzystw ubezpieczeń i banków, używa także anglojęzycznych odpowiedników określających owe powiązania. Termin *financial convergence* utożsamiany jest wówczas z pojęciem Allfinanz, natomiast odpowiednikiem określenia bancassurance jest *financial services*. R. Pajewska proponuje ponadto wprowadzenie do literatury polskiej określenia: **bankowość ubezpieczeniowa** jako odpowiednik pojęcia bancassurance oraz **ubezpieczenia bankowe** jako odpowiednik assurfinance¹³¹.

Pomimo ponad dwudziestoletniego okresu występowania zjawiska integracji instytucji finansowych, zarówno w literaturze światowej, jak i krajowej, wciąż brak jest jednolitych,

¹²⁶ Allianz and Hana Bank Set Standard for Korean Bancassurance (www.allianz.com).

¹²⁷ Z. Zawadzka: *Zagrożenia i szanse dla banków u progu XXI wieku...*, op. cit., s. 225.

¹²⁸ J. Grygutis: *Teoretyczne podstawy funkcjonowania aliansów bankowo-ubezpieczeniowych oraz perspektywy ich rozwoju w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 9, s. 76.

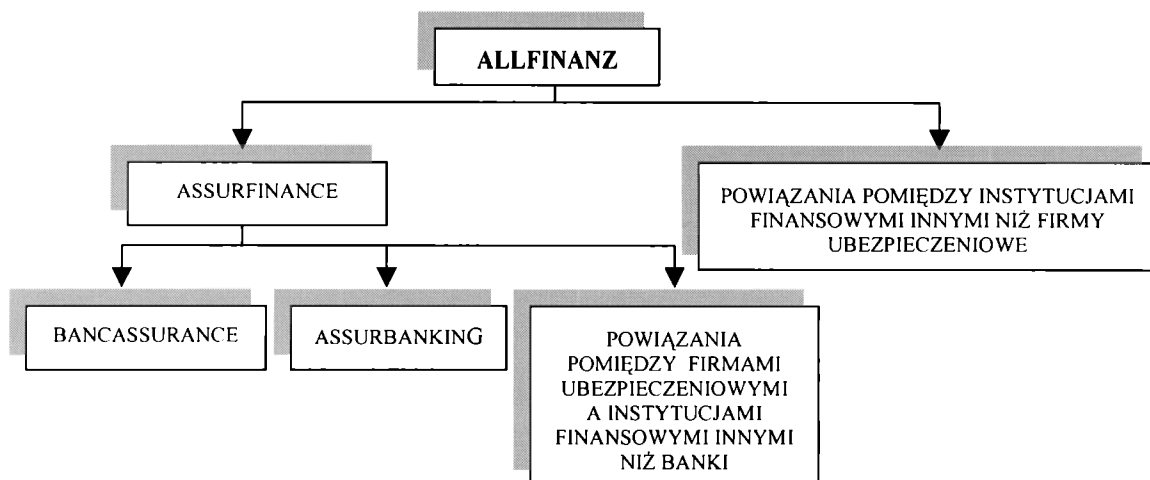
¹²⁹ J. Michałak: *Bancassurance...*, op. cit., s. 41.

¹³⁰ M. Śliperski: *Wokół assurfinance*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 1, s. 38.

¹³¹ Patrz: R. Pajewska: *Sojusze bankowo-ubezpieczeniowe*, [w:] *Podstawy ubezpieczeń. Tom I – mechanizmy i funkcje*, J. Monkiewicz (red.), Poltext, Warszawa 2000, s. 361.

powszechnie przyjętych definicji pojęć określających tego rodzaju powiązania. W niniejszym opracowaniu, w oparciu o najbardziej popularne dotychczas interpretacje, podjęto próbę usystematyzowania terminologii z zakresu omawianej problematyki. Zaproponowany zakres znaczeniowy poszczególnych pojęć, przyjęty na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej, prezentuje rys. 13.

Rysunek 13. Usystematyzowanie pojęć z zakresu problematyki powiązań instytucji finansowych



Źródło: opracowanie własne.

Przyjęty zakres znaczeniowy poszczególnych pojęć, wiąże się z następującym sposobem ich interpretacji:

- *Allfinanz* – powiązania o charakterze zarówno podmiotowym, jak i przedmiotowym, zachodzące pomiędzy wszelkimi instytucjami rynku finansowego,
- *assurfinance* – powiązania o charakterze zarówno podmiotowym, jak i przedmiotowym, zachodzące pomiędzy firmami ubezpieczeniowymi a innymi podmiotami sektora finansowego,
- *bancassurance* – strategia działania podejmowana przez banki i towarzystwa ubezpieczeń obejmująca następujące rodzaje powiązań pomiędzy tymi instytucjami: powiązania o charakterze podmiotowym, w których stroną dominującą jest bank oraz powiązania o charakterze przedmiotowym, przy realizacji których bank angażuje swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych;
- *assurbanking* – strategia działania podejmowana przez towarzystwa ubezpieczeń i banki obejmująca następujące rodzaje powiązań pomiędzy tymi instytucjami: powiązania o charakterze podmiotowym, w których stroną dominującą jest firma ubezpieczeniowa oraz powiązania o charakterze przedmiotowym, przy realizacji których towarzystwo angażuje swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji produktów bankowych.

Niezmierne istotne jest równoczesne podkreślenie faktu, iż zgodnie z przyjętą w rozprawie koncepcją, zaliczenie danego związku do każdego spośród wymienionych powyżej pojęć, wiązać

się musi z realizacją konkretnego celu przez dominujące przedsiębiorstwo, który stanowi poprawa poziomu jego konkurencyjności. Nie wydaje się bowiem uzasadnione, by nabycie niewielkich udziałów towarzystwa ubezpieczeń przez bank (bądź też odwrotnie), traktowane przez podmiot dokonujący zakupu wyłącznie jako forma lokaty kapitałowej, traktowane było jako strategia działalności zaliczana do przejawów aktywności bancassurance czy też assurbanking.

Zaproponowana w niniejszej dysertacji definicja pojęcia bancassurance łączy dwa odmienne podejścia, stosowane przy interpretacji tego terminu – dopuszcza bowiem występowanie powiązań bezkapitałowych i kapitałowych (uwzględniając równoczesne występowanie zarówno powiązań o charakterze przedmiotowym, jak i podmiotowym). Łączy ona ponadto różne stanowiska poszczególnych autorów w zakresie kryteriów, na podstawie których następuje wyodrębnienie pojęć: „bancassurance” i „assurbanking”. Zaliczenie związku bankowo-ubezpieczeniowego do jednego z dwóch wymienionych określeń następuje bowiem, zarówno przez uwzględnienie rodzaju instytucji udostępniającej swoje kanały dystrybucji do sprzedaży lub promocji usług partnera (w przypadku powiązań przedmiotowych), jak za pomocą określenia podmiotu odgrywającego decydującą rolę w prowadzonej współpracy (w przypadku powiązań podmiotowych).

W przyjętym sposobie interpretacji pojęć określających powiązania banków i firm ubezpieczeń można ponadto znaleźć odniesienie do kryterium proponowanego przez Komisję Bankową we Francji, tj. do rodzaju podmiotu, z punktu widzenia którego dokonuje się analizy związku. Założenie, że w przypadku działalności bancassurance opartej na współpracy podmiotowej bank odgrywa decydującą rolę pozwala bowiem przypuszczać, iż analiza związku dokonana będzie właśnie przez pryzmat tego przedsiębiorstwa.

Wprowadzone do definicji, występujące przy podmiotowych formach współpracy, zagadnienie strony dominującej w związku bankowo-ubezpieczeniowym będzie wyjaśniane w miarę omawiania konkretnych rodzajów powiązań typu bancassurance w kolejnych fragmentach rozprawy.

Omawiając kształt, przyjętej na potrzeby niniejszej pracy, terminologii z zakresu powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych, należy zaznaczyć także, iż zarówno działalność bancassurance, jak i assurbanking może być skierowana do klientów indywidualnych i (lub) instytucjonalnych (w tym także do jednostek samorządu terytorialnego¹³²).

2.2. Przesłanki powiązań między instytucjami sektora finansowego

2.2.1. Identyfikacja zmian w popycie na usługi finansowe

Rozwój powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w danym kraju uwarunkowany jest wieloma różnorodnymi czynnikami, pochodzącymi zarówno z otoczenia, jak i z wewnątrz współpracujących

¹³² Ze względu na swą specyfikę jednostki samorządu terytorialnego (JST) wyłączone zostały ze szczegółowych analiz prowadzonych w niniejszej rozprawie. Problem specyfiki stosunków banków z JST interesująco przedstawiają autorzy opracowania: *Perspektywy współpracy banku z samorządem terytorialnym w Polsce*, D. Korenik (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005. Zagadnieniu bancassurance w kontekście JST poświęcona jest z kolei w całości pozycja H. Kociemskiej: *Usługa bancassurance dla jednostek samorządu terytorialnego*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006.

podmiotów. W poprzedniej części pracy omówione zostały czynniki sprzyjające tego rodzaju związkom, które wynikają z pewnych podobieństw pomiędzy działalnością obu tych instytucji. Do zjawisk sprzyjających tego rodzaju procesom integracyjnym należy zaliczyć także globalizację wraz z jej najważniejszymi, zdaniem Z. Zawadzkiej, czynnikami sprawczymi¹³³: liberalizacją, deregulacją oraz postępem technicznym w telekomunikacji i informatyce.

Pomimo iż wymienione zjawiska niewątpliwie pełnią istotną rolę w zawieranych porozumieniach, to najistotniejsze znaczenie mają jednak czynniki, których wpływ na integrację banków i firm ubezpieczeniowych ma charakter bezpośredni. Ze względu na główny trzon prowadzonej w rozprawie analizy, jaki stanowi aktywność bancassurance, zjawiska te zostaną rozpatrzone wyłącznie przez pryzmat czynników wpływających na podejmowanie przez banki komercyjne decyzji o zawarciu tego rodzaju powiązań z towarzystwem ubezpieczeń.

Do bezpośrednich przyczyn w tym zakresie zalicza się najczęściej następujące zjawiska:

- 1) kierunki zmian zachodzących w popycie na usługi finansowe,
- 2) rosnący poziom konkurencji pomiędzy poszczególnymi podmiotami rynku finansowego,
- 3) efekty synergii osiągane przez banki komercyjne.

Jedną z głównych przyczyn, dla których banki komercyjne podejmują decyzję o rozpoczęciu działalności określanej mianem bancassurance są przeobrażenia w **popycie na usługi finansowe**. Kierunki zmian w zachowaniach klientów na rynku finansowym w ostatnich latach przyczyniły się do wystąpienia dwóch, sygnalizowanych już w poprzednim rozdziale pracy, podstawowych tendencji:

- wzrostu popytu na usługi finansowe,
- poszukiwania nowych, alternatywnych do tradycyjnych depozytów bankowych, sposobów lokowania oszczędności.

Rosnące zapotrzebowanie na usługi sektora finansowego, związane jest przede wszystkim z dynamiką rozwoju gospodarczego świata. Takie czynniki, jak: wzrost dochodów i zamożności społeczeństwa czy wzrost produkcji, powodujący konieczność rozwoju usług uzupełniających, stymulują bowiem popyt na usługi finansowe. Obok korzystnych przeobrażeń w kształtowaniu się wielu zjawisk o charakterze ekonomicznym, sprzyjającym zjawiskiem dla rozwoju instytucji finansowych, jest także rosnący poziom wykształcenia społeczeństwa.

Coraz bogatsze, świadome swoich potrzeb społeczeństwo oczekuje od różnorodnych instytucji rynku finansowego coraz bardziej wyrafinowanych usług. Różnego rodzaju udogodnienia i usprawnienia wprowadzane przez instytucje finansowe są natychmiast akceptowane i uznawane za normę, nie zaspakajając wciąż rosnącego zapotrzebowanie na elastyczne, dopasowane do indywidualnych potrzeb klienta, zróżnicowane usługi finansowe. Oczekiwania społeczeństwa coraz częściej koncentrują się wokół produktów dopasowanych do jego specyficznych potrzeb. Coraz wyraźniej artykułowane jest zapotrzebowanie na produkty zintegrowane, łączące w sobie usługi różnych pośredników finansowych.

¹³³ Z. Zawadzka: *Wpływ trendów światowych na polską bankowość*, „Bank” 2002 nr 9, s. 32.

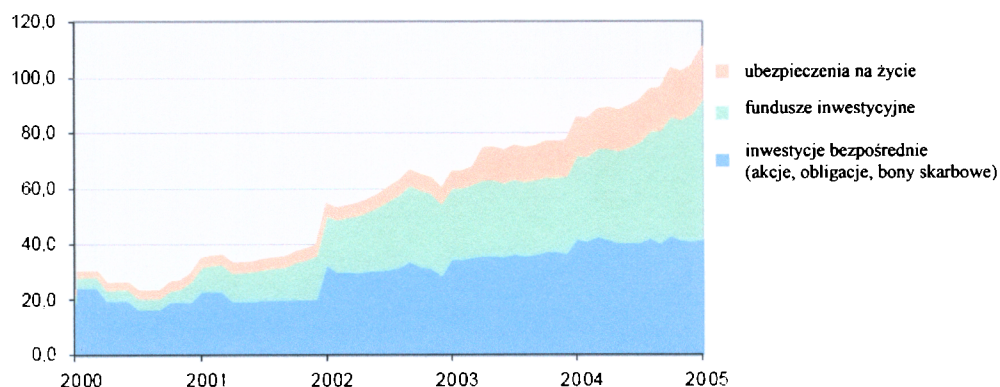
Oczekiwane korzyści związane z tym rodzajem usług to nie tylko oszczędność czasu, wynikająca z braku konieczności przemieszczania się pomiędzy poszczególnymi podmiotami, ale również możliwość nabycia usług po preferencyjnej cenie.

Omówione przeobrażenia w popycie na usługi finansowe wymuszają wśród instytucji tego rynku – w tym także wśród banków - poszukiwanie nowych, skutecznych dróg rozwojowych. Specyficzne potrzeby klienta mogą być zaspakajane poprzez tzw. pakiety usług, w których banki oferują w jednym miejscu i czasie kilka różnorodnych usług¹³⁴.

Istotnym powodem do łączenia przez banki komercyjne swoich produktów z produktami innych uczestników rynku finansowego jest także odchodzenie coraz większej części społeczeństwa od tradycyjnych sposobów lokowania oszczędności. Ułatwiony dostęp do informacji (np. przez telefon, Internet), większa „przejrzystość” rynku oraz możliwość porównywania ofert rozszerzają zakres korzystania z usług różnych pośredników na wielu rynkach¹³⁵, a rosnący poziom wiedzy ekonomicznej i rozeznanie inwestycyjne powodują, że gospodarstwa domowe stają się wymagającym partnerem, dobrze zorientowanym w należnych im prawach na rynku konsumenta¹³⁶. Sytuacja ta sprawia, iż dysponujące coraz większymi kwotami wolnych środków finansowych społeczeństwo stale zwiększa swoje wymagania w zakresie otrzymywanego oprocentowania, co powoduje, iż w obliczu spadku oprocentowania depozytów bankowych coraz mniej chętnie wybierane są tego rodzaju produkty.

Rezultatem tych zjawisk jest zmiana występujących we wcześniejszych okresach sposobów lokowania wolnych środków finansowych i ich przesunięcie - z tradycyjnych na rozwijający się rynek ubezpieczeń życiowych czy też funduszy inwestycyjnych - przez coraz większą część Polaków. Wykazywane w tym zakresie tendencje na przestrzeni lat 2000-2005 doskonale prezentuje rys. 14 ukazujący wzrost znaczenia niebankowych form oszczędzania.

Rysunek 14. Kształtowanie się wybranych pozabankowych form oszczędności w Polsce w latach 2000-2005 (w mld zł)



Źródło: Analizy Online na podstawie danych NBP, MF ..., op. cit.

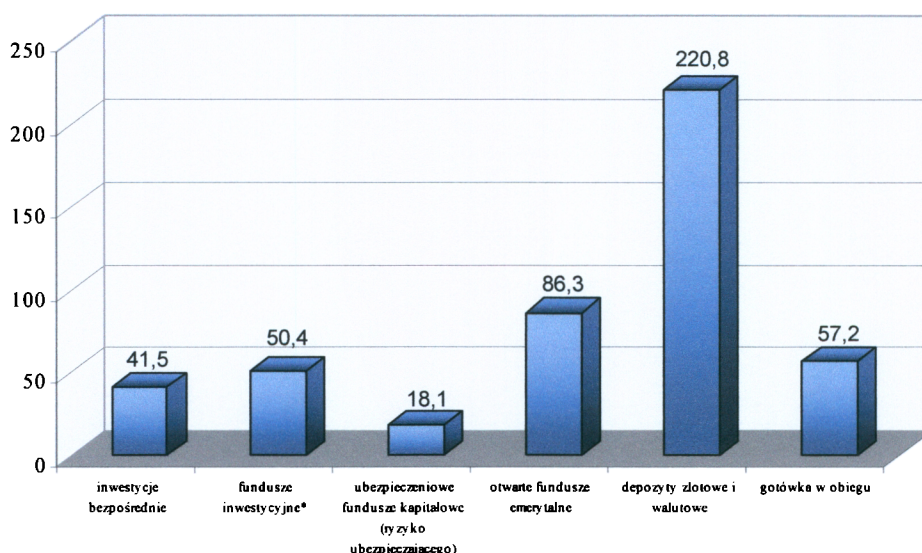
¹³⁴ M. Śliperski: *Perspektywy rozwoju usług bankowych w Europie*, „Bank i Kredyt” 1999 nr 3, s. 76.

¹³⁵ Z. Zawadzka: *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku...*, op. cit., s. 6.

¹³⁶ J.K. Solarz: *Konsolidowanie systemów...*, op. cit., s. 69.

Na **rys. 15** przedstawiono natomiast wartość oszczędności domowych według poszczególnych form lokowania tych środków w 2005 roku. Bezwzględna wartość depozytów wyraźnie dominowała na tle pozostałych sposobów oszczędzania, jednakże odnosząc tę wartość do roku 2004 roku można zauważyć niepokojący spadek udziału tej formy oszczędności wśród ogółu wymienionych form do poziomu poniżej 50% (jeszcze w 2004 roku udział ten kształtował się na poziomie 51,3%). Dynamika wartości depozytów w 2005 roku w odniesieniu do roku poprzedniego wynosiła 5,2%, podczas gdy w przypadku funduszy inwestycyjnych było to 65,8%, dla otwartych funduszy inwestycyjnych (OFE) – 37,7%, a dla ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych – 34%.

Rysunek 15. Wartość oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w 2005 roku



*fundusze dostępne dla osób fizycznych

Źródło: Analizy Online na podstawie danych NBP, MF ..., op. cit.

Sytuacja ta nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie banków komercyjnych, zmuszając je do swoistego przeorientowania ich dotychczasowych zachowań w stosunkach z klientami. Ze względu na kończące się rezerwy manewrowania stopą oprocentowania depozytów (jej podwyższania) niezbędne stały się zmiany jakościowe w ofercie produktów depozytowych, zwiększające jej atrakcyjność, czego wyrazem są możliwości lepszego dostosowania produktów do indywidualnych potrzeb klienta, m.in. poprzez wdrażanie, rozszerzanie i doskonalenie oferty tzw. „okołoпродукtów”. Lojalność klientów można zatem skutecznie zabezpieczyć m.in. przez wejście - w ramach polityki kanałów dystrybucji – w alianse strategiczne z instytucjami finansowymi, oferującymi produkty komplementarne¹³⁷.

Niezadowolająca efektywność obowiązkowego systemu emerytalnego, starzenie się społeczeństwa oraz rosnąca świadomość ubezpieczeniowa powodują tymczasem wzrost popytu na ubezpieczenia życiowe. Towarzyszący temu zjawisku zmniejszający się udział banków

¹³⁷ D. Korenik: *Konkurencyjność i konkurencja...*, op. cit., s. 41 i nast.

komercyjnych w strukturze oszczędności powoduje, iż szukają one sposobów na związanie ze sobą, odpływających do sektora ubezpieczeniowego środków finansowych. W obliczu powyższych okoliczności słuszne wydaje się zatem stwierdzenie J. Michalaka, iż „zainteresowanie banków sprzedażą ubezpieczeń ma, przynajmniej częściowo, charakter defensywny”¹³⁸.

Decyzjom banków o podjęciu współpracy z towarzystwem ubezpieczeń sprzyja ponadto rozwój rynku papierów wartościowych. Korzystając z możliwości bezpośredniego dostępu do rynku kapitałowego, oferującego coraz bogatszą gamę instrumentów finansowych, zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni klienci, stają się coraz bardziej samowystarczalni i rzadziej korzystają z usług banku czy firmy ubezpieczeniowej. Niekorzystną tendencję w tym zakresie obie instytucje zniwelować mogą poprawą jakości swoich produktów – m.in. przez wspólną, dopasowaną do indywidualnych potrzeb konsumenta ofertę produktową.

2.2.2. Natężenie konkurencji pomiędzy instytucjami sektora finansowego

Kolejnym czynnikiem, który w istotny sposób przyczynia się do powstawania powiązań bankowo-ubezpieczeniowych jest - również zasygnalizowany już w poprzednim rozdziale pracy - rosnący w ostatnich latach **poziom konkurencji pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w sektorze finansowym**. W wyniku procesów liberalizacji i deregulacji banki komercyjne konkurują obecnie, nie tylko z innymi bankami, ale również z innymi instytucjami funkcjonującymi na rynku usług finansowych. Zmiany w otoczeniu banków w Polsce przyczyniły się do wzrostu konkurencji także ze strony podmiotów zagranicznych.

Banki komercyjne stanęły zatem wobec silnej konkurencji ze strony parabanków, których konkurencyjność może wynikać z ich wąskiej specjalizacji, skutkującej lepszą znajomością wybranych potrzeb klientów, możliwością elastycznego dopasowania produktów i sposobów współpracy z klientami w ramach oferowanych usług. Źródłem przewagi konkurencyjnej tego rodzaju instytucji jest ponadto fakt, iż niektóre z nich posiadają także korzystniejsze warunki prawne i finansowe – np. działalność kas mieszkaniowych nie jest objęta rezerwami obowiązkowymi i dopuszczalna jest przejściowa utrata bieżącej płynności kasy, którą można pokryć ze źródeł Krajowego Funduszu Mieszkaniowego w formie pożyczek krótkoterminowych. Pojawianie się i umacnianie tych instytucji jest zatem nie tylko nieuniknione, ale wykazywać będzie z dużym prawdopodobieństwem tendencję wzrostową¹³⁹.

W początkowym okresie wzrostu konkurencji na rynku usług bankowych, zarówno ze strony innych banków, jak i instytucji typu *near-banks*, głównym instrumentem walki o klienta była cena oferowanych produktów. Silna konkurencja cenowa doprowadziła jednak do stopniowego zmniejszania się marży odsetkowej. Różnica pomiędzy wysokością odsetek płaconych za depozyty

¹³⁸ J. Michalak: *Bancassurance...*, op. cit., s. 42.

¹³⁹ D. Korenik: *Konkurencyjność i konkurencja...*, op. cit., s. 109 i nast.

a odsetkami pobieranymi od udzielonych kredytów traci obecnie swoje tradycyjne, dominujące znaczenie jako źródło dochodów banku, co w konsekwencji przyczynia się do dezintermediacji tych podmiotów.

W kontekście opisanych, niekorzystnych z punktu widzenia instytucji bankowych zmian, słuszne wydaje się stwierdzenie B. Gruszki, iż konkurencja na rynku usług finansowych może nasilić się tak mocno, że stanie się dla wielu polskich banków poważnym zagrożeniem ich egzystencji¹⁴⁰. Potwierdzenie przytoczonych słów mogą stanowić wyniki sondażu, przeprowadzonego przez Instytut Badania Opinii i Rynku „Pentor” na zlecenie Związku Banków Polskich w lutym 2002 roku, w którym na pytanie: na jakie przeszkody natrafia bank (oddział) w swej działalności, aż 64% respondentów¹⁴¹ jako jedną z przeszkód wymieniło silną konkurencję między bankami¹⁴².

Coraz trudniejsze warunki działania banków, nasilająca się konkurencja oraz jej skutki, zmuszają banki do podejmowania kroków w celu skutecznego podnoszenia poziomu swej atrakcyjności na rynku usług finansowych. Konkurencja cenowa powinna zostać całkowicie zastąpiona konkurowaniem przez jakość. Wyzwaniem dla instytucji bankowych w najbliższych latach będzie zatem poprawa jakości oferowanych usług za pomocą lepszego dostosowania ich do indywidualnych potrzeb oraz pogłębiania intensywności współpracy z klientami. W celu sprostania wymogom „nowej” konkurencji, a zarazem zniwelowania niekorzystnych dla banków tendencji, jakie wystąpiły w ostatnich latach, podmioty te powinny dążyć do zwiększenia oferty produktowej i oferowania pakietów usług.

Tego rodzaju możliwości daje bankom komercyjnym współpraca prowadzona z innymi instytucjami finansowymi. Doskonałym partnerem do tego rodzaju aktywności są firmy ubezpieczeniowe, których produkty stosunkowo łatwo dają się połączyć z usługami bankowymi we wspólnej, atrakcyjnej dla klienta ofercie. Przyjęcie takiego rozwiązania pozwala bankom komercyjnym, nie tylko na uniknięcie negatywnych konsekwencji, wynikających z faktu, iż niektóre rodzaje ubezpieczeń konkurują z produktami bankowymi, ale również daje możliwość podniesienia poziomu własnej konkurencyjności.

Na zakończenie powyższych rozważań, dotyczących natężenia konkurencji na rynku usług bankowych, warto przytoczyć słowa autorów opracowania pt. *Przedsiębiorstwo partnerskie* - M. Romanowskiej i M. Trockiego, którzy twierdzą, iż **„w obecnych czasach nikogo nie stać na bezwzględną walkę, a współpraca i porozumienie przynoszą korzyści wszystkim partnerom”**. Ideałem, według tych autorów, jest przedsiębiorstwo kooperatywne, poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, zawierające liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz alianse z konkurentami w celu budowy konkurencyjnej oferty rynkowej.

¹⁴⁰ B. Gruszka: *Efektywność i ryzyko banków komercyjnych*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 5, s. 30.

¹⁴¹ Badania prowadzone były na reprezentatywnej grupie około 200 pracowników banków szczebla kierowniczego z całej Polski.

¹⁴² A. Wójtowicz: *Koniunktura w roku 2001 oraz w pierwszym półroczu 2002 roku*, „Bank” 2002 nr 7-8, s. 32.

2.2.3. Efekty synergii osiągane przez podmioty w wyniku prowadzonej współpracy

Ostatnią wymienioną grupę wśród przyczyn prowadzenia działalności bancassurance, stanowią osiągane efekty synergii. W przypadku związków bankowo-ubezpieczeniowych o występowaniu efektów synergii w zakresie prowadzonej współpracy pomiędzy partnerami, można mówić wówczas, gdy korzyści z integracji są większe aniżeli suma korzyści obu firm, osiągnięta w przypadku ich odrębnego funkcjonowania. Analiza pozytywnych efektów, wynikających z kooperacji instytucji bankowej z firmą ubezpieczeniową, pozwala na wyodrębnienie trzech rodzajów synergii osiąganej przez współpracujące podmioty¹⁴³:

- 1) funkcjonalnej,
- 2) finansowej,
- 3) marketingowej.

Synergia funkcjonalna sprowadza się do wzmacniania procesów związanych z opracowywaniem produktu oraz funkcji sprzedażowej i posprzedażowej współpracujących podmiotów, a zatem wiąże się ona z działalnością operacyjną banków komercyjnych. Korzyści osiągane w ramach tego rodzaju synergii przez banki komercyjne prezentuje **rys. 16**.

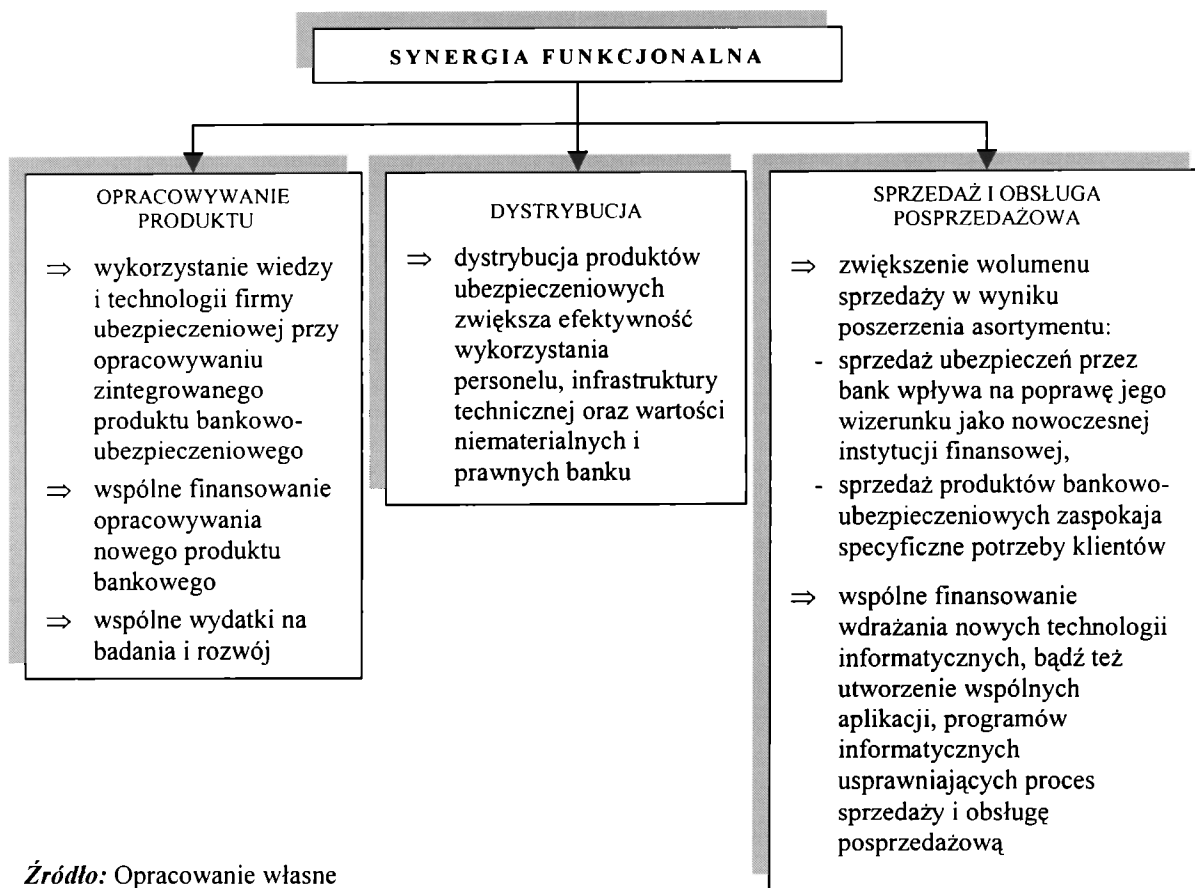
Elementem strategii banku - mającym niekiedy podstawowe znaczenie dla całej jego działalności - jest zapewnienie odpowiedniej długofalowej polityki asortymentowej. We współczesnych warunkach funkcjonowania instytucji bankowej, poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań jest bardzo kosztowne, a możliwości stworzenia nowego produktu, wzbudzającego rzeczywiste zainteresowanie klientów są w istocie dość ograniczone. Sektor bankowy charakteryzuje się ponadto wysokim poziomem naśladownictwa, stąd też po pewnym czasie inne baki oferują już podobne usługi, a wprowadzony produkt szybko traci rzeczywiste cechy nowości¹⁴⁴.

Opracowanie nowego, innowacyjnego produktu jest zatem kosztowne, a jego wdrażanie prawie zawsze wiąże się z ryzykiem. Działalność bancassurance daje możliwość ograniczenia, zarówno kosztów, związanych z przygotowywaniem nowej usługi, jak i ryzyka, wynikającego z faktu, że wprowadzenie jej na rynek może zakończyć się niepowodzeniem. Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez bank może przyjmować bowiem postać wspólnej, zintegrowanej oferty z usługą bankową. W procesie opracowywania produktów bankowo-ubezpieczeniowych, bank odpowiedzialny jest wówczas wyłącznie za ten element produktu, który pierwotnie obsługiwany był przez tę instytucję, podczas gdy wiedza dotycząca pozostałej części produktu dostarczana jest przez firmę ubezpieczeniową. Efekt synergii, w tej fazie funkcjonowania związków bankowo-ubezpieczeniowych, związany jest w tym przypadku z dostępem banku i firmy ubezpieczeniowej do wiedzy oraz technologii partnera.

¹⁴³ C. Zielke: *Die deutsche und französische Bankassekuranz. Europäische Hochschulschriften*, Verlag Peter Lang, Frankfurt 1997, s. 87.

¹⁴⁴ B. Kosiński: *Bank – organizacja i zarządzanie*, [w:] *Bankowość. Podręcznik akademicki...*, op. cit., s. 484 i nast.

Rysunek 16. Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance - synergia funkcjonalna



Źródło: Opracowanie własne

Kolejny przykład pozytywnego efektu integracji działalności bankowej z ubezpieczeniową - przy opracowywaniu nowego produktu - dotyczy sytuacji, gdy współpracujące podmioty powiązane są kapitałowo. Źródło synergii funkcjonalnej, może stanowić wówczas, wspólna realizacja kosztownych przedsięwzięć, związanych z procesem opracowania innowacyjnej usługi.

Osiągane efekty synergii funkcjonalnej w działalności bancassurance, wiążą się ponadto ze wzmacnianiem procesów związanych ze sprzedażą. Znaczące zwiększenie wolumenu sprzedawanych usług bankowych może nastąpić w wyniku prowadzenia aktywnej polityki asortymentowej, mającej na celu umacnianie pozycji konkurencyjnej poprzez oferowanie nowych produktów, dostosowanych do potrzeb klientów. Bogata oferta firm ubezpieczeniowych niewątpliwie zapewnia możliwość takiej konstrukcji nowych, połączonych usług bankowo-ubezpieczeniowych, by podnosiły one wzajemnie swój poziom atrakcyjności. Odpowiednie połączenie tych produktów ułatwia także komplementarny charakter niektórych usług bankowych i ubezpieczeniowych względem siebie, jak również wynikające z tej komplementarności - opisane już w niniejszej pracy - zjawisko popytu łącznego.

Produkty ubezpieczeniowe, pozwalające m.in. zabezpieczyć się na wypadek śmierci, choroby czy też inwalidztwa, powodującego niezdolność do pracy, są naturalnym uzupełnieniem usług finansowych sprzedawanych przez banki¹⁴⁵. Przed dokonaniem integracji produktów

¹⁴⁵ *The Geneva Papers...*, op. cit., s. 299.

przedsiębiorstwa powinny zatem dobrze rozpoznać potrzeby klientów w zakresie oferowanych usług, a następnie połączyć wybrane produkty, w taki sposób, by klient nie odczuwał przymusu nabycia dodatkowej usługi. Nowa oferta powinna wychodzić naprzeciw potrzebom klienta, a produkty wchodzące w jej skład powinny być spójne i uzupełniać asortyment w sposób harmonijny. Wykorzystanie wiedzy pracowników firmy ubezpieczeniowej przy sprzedaży powiązanych produktów, może dostarczać ponadto korzyści, wynikających z usprawnienia procesu oceny ryzyka kredytowego.

Sprzedaż ubezpieczeń w czystej postaci może także – podobnie jak zintegrowana oferta - wywrzeć korzystny wpływ na poziom sprzedaży usług bankowych. Poszerzenie asortymentu wywołuje bowiem wśród klientów poprawę wizerunku banku, jako nowoczesnej instytucji finansowej. Image banku, związany z dużym zaufaniem ze strony społeczeństwa, sprzyja sprzedaży niektórych polis - szczególnie życiowych – podkreślając ich oszczędnościowy charakter. Firmy ubezpieczeniowe, zaangażowane we współpracę z bankami, mogą ponadto zachęcać klientów do nabycia swoich usług, obniżając poziom ich cen. Zwiększanie atrakcyjności oferowanych ubezpieczeń za pomocą obniżania cen staje się możliwe, w przypadku współpracy bankowo-ubebezpieczeniowej, dzięki tańszej i bardziej efektywnej dystrybucji polis. Należy podkreślić zatem, iż wykorzystanie oddziałów bankowych do sprzedaży ubezpieczeń pozwala na osiąganie korzyści również przez firmę ubezpieczeń (zmniejszenie kosztów dystrybucji ubezpieczeń, powiększenie grona nabywców dzięki dywersyfikacji terytorialnej).

W przypadku powiązań bankowo-ubebezpieczeniowych opartych na zaangażowaniu kapitałowym, wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, bądź też utworzenie jednego, wspólnego systemu, poprzez integrację systemu informatycznego banku i firmy ubezpieczeniowej usprawnia nie tylko proces sprzedaży, ale także obsługę posprzedażową¹⁴⁶.

Drugim z wyróżnionych rodzajów synergii, osiąganym dzięki realizacji strategii bancassurance, jest **synergia finansowa**. Występowanie tego rodzaju synergii wiąże się przede wszystkim z poprawą rentowności oraz płynności finansowej. Podstawowe korzyści osiągnęte w ramach tego rodzaju synergii prezentuje rys. 17.

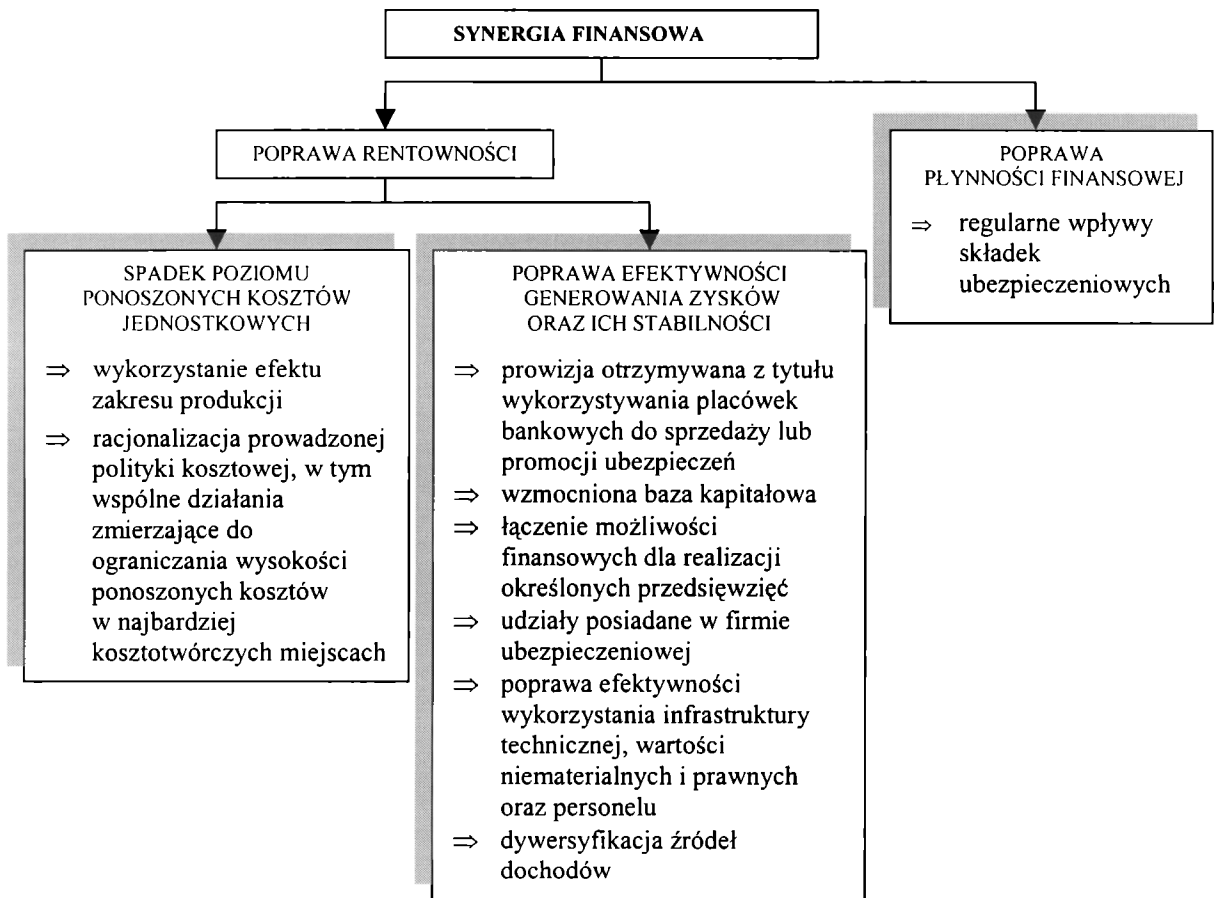
Analizy wzrostu rentowności można dokonać z punktu widzenia dwóch aspektów¹⁴⁷:

- poprzez ocenę ponoszonych kosztów jednostkowych przed rozpoczęciem działalności bancassurance i porównanie ich z efektami uzyskanymi już w trakcie prowadzenia tej działalności,
- poprzez analizę efektywności generowania zysków oraz ich stabilności przed rozpoczęciem bancassurance, a następnie przyrównanie ich do wyników uzyskanych podczas realizacji tej strategii.

¹⁴⁶ M. Swacha-Lech: *Rodzaje synergii osiągananej przez banki komercyjne w wyniku prowadzonej działalności bancassurance*, [w:] *Finanse, Bankowość, Rachunkowość*, D. Misińska, M. Myszkowska (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 205.

¹⁴⁷ Por. W. Romanowicz: *Mierzenie zmian efektywności funkcjonowania banków w wyniku konsolidacji*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001, s. 467.

Rysunek 17. Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubebezpieczeniowych typu bancassurance – synergia finansowa



Źródło: opracowanie własne.

Efekt synergii finansowej - w przypadku pierwszego aspektu rozpatrywania rentowności - bank oraz firma ubezpieczeniowa osiągnąć mogą przede wszystkim wykorzystując efekt zakresu produkcji. Korzyści zakresu produkcji w przypadku integracji działalności bankowej z ubezpieczeniową, wynikają głównie z faktu, iż koszty stałe rozkładają się na większą liczbę produktów, a także z redukcji kosztów obsługi klientów w wyniku łącznej sprzedaży usług.

Z technicznego punktu widzenia dystrybucja ubezpieczeń życiowych jest bardzo prosta dla instytucji bankowej, której podstawą funkcjonowania jest m.in. sprzedaż produktów o charakterze oszczędnościowym. Koszty ponoszone przez bank, związane ze sprzedażą ubezpieczeń życiowych są zatem marginalne¹⁴⁸. Pomimo rosnącej popularności nowych kanałów sprzedaży, takich jak: telefon i Internet, to właśnie sprzedaż produktów ubezpieczeniowych w oddziałach banku poprawia stosunek przychodów do kosztów stałych¹⁴⁹.

Dystrybucja produktów ubezpieczeniowych przez bank umożliwia osiągnięcie niższego poziomu kosztów jednostkowych także w firmie ubezpieczeniowej. Koszty akwizycji w działalności

¹⁴⁸ *The Geneva Papers...*, op. cit., s. 298.

¹⁴⁹ N. Cepok: *Zjawisko bancassurance a efekt synergii*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów nr 27, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002, s. 89.

bancassurance są bowiem mniejsze, niż w przypadku wykorzystania sieci agentów i brokerów. W jednym z raportów, opracowanych przez londyńską agencję badawczą Datamonitor, podano, iż 82% spośród funkcjonujących w Europie grup bankowo-ubezpieczeniowych, ma niższe koszty od przeciętnego poziomu kosztów tradycyjnych firm ubezpieczeniowych, sprzedających ubezpieczenia na życie¹⁵⁰. Koszty akwizycji przy wykorzystaniu standardowych kanałów dystrybucji w Niemczech pochłaniają około 23% składki, natomiast w przypadku sprzedaży w sieci bankowej tylko 13%¹⁵¹. Na osiągnięcie korzyści w tym zakresie pozwala także wykorzystanie bazy danych banku do sprzedaży ubezpieczeń.

W przypadku powiązań kapitałowych współpracujące podmioty mogą osiągać korzyści w zakresie synergii finansowej, również poprzez wspólne działania, zmierzające do ograniczania wysokości ponoszonych kosztów w najbardziej kosztotwórczych miejscach oraz do racjonalizacji prowadzonej polityki kosztowej.

Drugi aspekt analizy wzrostu rentowności wiąże się z oceną efektywności generowania zysków oraz ich stabilności - przed i po rozpoczęciu realizacji strategii bancassurance. W przypadku powiązań bezkapitałowych ocena efektywności generowania zysków banku komercyjnego ograniczać się będzie do analizy pozaodsetkowych źródeł dochodu. Korzyści finansowe, jakie może osiągać bank w wyniku integracji działalności z instytucją ubezpieczeniową to przede wszystkim prowizja otrzymywana z tytułu wykorzystywania placówek bankowych do sprzedaży lub promocji ubezpieczeń. W obliczu obniżania się poziomu marży odsetkowej z tradycyjnych operacji bankowych i pogorszenia jakości aktywów bankowych, nowe obszary aktywności, pozwalające na zwiększenie przychodów z pozaodsetkowych źródeł mają dla tych instytucji ogromne znaczenie.

Do oceny efektywności generowania zysków przy analizie powiązań bezkapitałowych, może posłużyć następujący wskaźnik¹⁵²:

$$\frac{\text{przychody pozaodsetkowe}}{\text{wartość aktywów}} * 100$$

W przypadku związków bankowo-ubezpieczeniowych, których podstawę stanowią powiązania kapitałowe pomiędzy tymi instytucjami, ocena efektywności generowania zysków powinna zawierać także analizę przychodów odsetkowych. Do przeprowadzenia tej analizy bank może wykorzystać następujący wskaźnik¹⁵³:

$$\frac{\text{przychody odsetkowe}}{\text{wartość aktywów}} * 100$$

¹⁵⁰ *In the land of milk and money*, „Economist”, 16.08.1997 (<http://www.economist.com>).

¹⁵¹ J. Lisowski i in.: *Formy i zakres współpracy banków i towarzystw ubezpieczeniowych*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 185.

¹⁵² Por. W. Romanowicz: *Mierzenie zmian...*, op. cit., s. 472.

¹⁵³ Ibidem.

Efekt synergii, uzyskany przez bank w wyniku realizacji koncepcji bancassurance, może wynikać w tego rodzaju powiązaniach, nie tylko z otrzymywanych prowizji z tytułu sprzedaży czy promocji produktów ubezpieczeniowych, ale także udziałów posiadanych w firmie ubezpieczeniowej. Korzyści finansowe osiągane jednocześnie przez obie instytucje mogą być następstwem wzmocnionej bazy kapitałowej oraz łączenia możliwości finansowych dla realizacji określonych przedsięwzięć¹⁵⁴.

Działalność bancassurance wiąże się ponadto z poprawą efektywności wykorzystania infrastruktury technicznej oraz wartości niematerialnych i prawnych banku. Sprzedaż bądź też promocja ubezpieczeń w oddziałach bankowych podnosi również efektywność wykorzystania personelu. Wzrost rozmiarów usług prowadzonych przez bank nie powoduje z reguły konieczności proporcjonalnego wzrostu nakładu tego czynnika.

Poprawa stabilności osiąganego zysku wiąże się natomiast z zagadnieniem dywersyfikacji źródeł dochodów przez bank, a w przypadku kapitałowych powiązań również przez towarzystwo ubezpieczeń. Wzrost skali działalności przyczynia się bowiem do redukcji ryzyka funkcjonowania danego podmiotu. Prowadzenie działalności na dwóch różnych rynkach, powoduje bowiem możliwość skompensowania złej koniunktury na jednym z rynków, korzystną koniunkturą na drugim, co wpływa stabilizująco na kształtowanie się wyniku finansowego w dłuższym okresie. Atrakcyjność tego faktu podwyższa dodatkowo - zdaniem wielu autorów - cykliczność zyskowności sektora bankowego i ubezpieczeniowego.

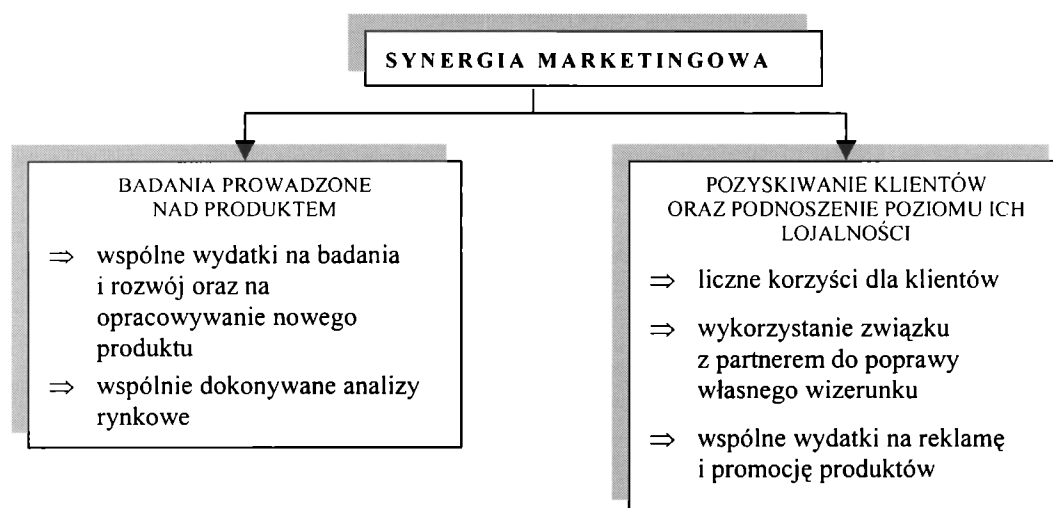
Występowanie synergii finansowej w banku prowadzącym współpracę z towarzystwem ubezpieczeń, obok omówionego zagadnienia poprawy rentowności, wiąże się też z polepszeniem płynności finansowej. Poprawa płynności finansowej banku komercyjnego w wyniku prowadzonej działalności bancassurance wiąże się głównie z regularnymi wpływami składek ubezpieczeniowych, a zatem zjawisko to będzie miało miejsce w przypadku kapitałowych form powiązań.

Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa wywierać może pozytywny wpływ na działalność banków komercyjnych także w zakresie **marketingu**. Korzyści osiągane w ramach synergii marketingowej, generowane są przede wszystkim przez wspólne wydatki na badania i rozwój, reklamę, wspólnie dokonywane analizy rynkowe, wykorzystanie marki i reputacji partnera do poprawy własnego wizerunku oraz wykorzystanie bankowych baz danych do sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Główne obszary pozytywnych efektów osiąganych w ramach tego obszaru aktywności banków prezentuje **rys. 18**.

W przypadku kapitałowych powiązań pomiędzy bankiem a towarzystwem ubezpieczeń, synergia osiągana przez te instytucje może mieć swoje źródło we wspólnych wydatkach na badania i rozwój, co pozwala nie tylko na podjęcie bardziej kosztownych działań w tym zakresie, ale również na rozłożenie ryzyka niepowodzenia badania na obie instytucje.

¹⁵⁴ M. Swacha-Lech: *Rodzaje synergii...*, op. cit., s. 207.

Rysunek 18. Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance – synergia marketingowa



Źródło: Opracowanie własne.

Powiązania o charakterze kapitałowym, a także wspólna zintegrowana oferta bankowo-ubezpieczeniowa, umożliwiają ponadto uzyskanie licznych korzyści, wynikających ze wspólnie dokonywanych analiz rynkowych oraz wspólnie ponoszonych wydatków na reklamę.

Współpraca banków komercyjnych z firmami ubezpieczeń pozwala na poprawę wizerunku partnerów. Wizerunek (image) przedsiębiorstwa oznacza sposób w jaki postrzegane jest ono przez otoczenie. Bank oferujący usługi typu bancassurance umacnia swój wizerunek nowoczesnego i kompetentnego doradcy finansowego. Towarzystwo ubezpieczeń również podnosi swój image dzięki współpracy z odpowiednio dobranym partnerem. Silny, stabilny finansowo bank, o znanej marce może bowiem pozytywnie wpłynąć na postrzeganie danego zakładu przez klientów. Według badań specjalistów, banki są obecnie instytucjami, które budzą obecnie większe zaufanie niż firmy ubezpieczeniowe¹⁵⁵.

Wizerunek przedsiębiorstwa ma bardzo duże znaczenie dla jego funkcjonowania, gdyż wpływa on na jakość produktów, co z kolei przekłada się na wolumen sprzedaży. Image i poziom lojalności klientów są ze sobą mocno skorelowane. Wizerunek organizacji jako narzędzie jakości ma bowiem trzy podstawowe funkcje¹⁵⁶:

- jest nośnikiem jakości produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzję o wyborze oferty przez klientów;
- stanowi dodatkową korzyść dla klienta, związaną z zaspokojeniem potrzeby prestiżu - w ten sposób wizerunek rynkowy staje się mnożnikiem wartości oferowanego produktu, podwyższając poziom jakości w oczach klienta;

¹⁵⁵ Dotychczasowe przypadki upadłości zakładów ubezpieczeń w Polsce (Westy i Westy Life w 1993 roku, Gryfa i Hestji w 1995 roku, Fenixa w 1997 roku oraz Polisy i Gwaranta w 2000 roku) wpłynęły negatywnie na ich wizerunek oraz obniżyły poziom zaufania klientów do tych instytucji.

¹⁵⁶ K. Opolski, K. Polkowski: *Jakość usług w bankach. Diagnoza działań poprawy jakości w polskim sektorze bankowym – wyniki badań* (cz. I), „Bank i Kredyt” 2002 nr 7, s. 44 i 45.

- jest podstawowym czynnikiem strategii dyferencjacji, ponieważ sprzyja zróżnicowaniu instytucji i produktów, a tym samym umacnia pozycję rynkową organizacji, tworząc quasi-monopolistyczną pozycję – dzięki temu przedsiębiorstwo, nawet jeśli nie jest rzeczywiście lepsze niż konkurenci, może wykreować opinię o sobie jako o pierwszym w danej, istotnej dla klienta dziedzinie.

Idea integracji działalności banku z firmą ubezpieczeniową pozwala na poprawę wizerunku, przez co sprzyja procesom budowania lojalności klientów. Strategia bancassurance pozwala bowiem na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów, głównie za pomocą elastycznych produktów bankowo-ubezpieczeniowych. Dzięki sprzedaży ubezpieczeń za pomocą bankowych kanałów dystrybucji konsumenci oszczędzają czas i pieniądze, a wykorzystywanie np. wyciągów bankowych do informacji o ubezpieczeniach zapewnia z kolei łatwiejszy dostęp do tych informacji.

Dzięki wykorzystaniu przez bank informacji zawartych w bazach danych o klientach do dystrybucji polis, wymierne korzyści w zakresie marketingu uzyskuje również instytucja ubezpieczeniowa. W ten sposób pośrednictwo bankowego partnera przy sprzedaży ubezpieczeń może skutecznie przyczynić się do zmniejszenia wysokości kosztów związanych z poszukiwaniem nowych klientów.

W nowym stuleciu przetrwają i będą się liczyć tylko te instytucje finansowe, których oferta będzie najlepiej dopasowana do potrzeb klienta¹⁵⁷. Najlepszą drogą do budowania lojalności jest zdolność do oferowania produktów i usług finansowych, towarzyszących wszystkim fazom życia klienta¹⁵⁸. Odpowiednia dywersyfikacja produktowa może nie tylko przyczynić się do ograniczenia ryzyka utraty klientów, ale również zacieśniać kontakty z dotychczas obsługiwaną grupą oraz skutecznie przyciągać nowych konsumentów. W ten sposób bancassurance umożliwia instytucjom bankowym przejście od nieskutecznego już marketingu zorientowanego na produkt, do idei marketingu partnerskiego (*relationship marketing*), którego celem – zgodnie z interpretacją J.J. Lambina - jest stymulowanie sprzedaży przez ustanowienie bezpośrednich kontaktów z ewentualnymi klientami dla tworzenia lub utrzymywania trwałych więzi¹⁵⁹.

Pozytywne efekty integracji banków z firmami ubezpieczeń - omówione w ramach synergii funkcjonalnej, finansowej i marketingowej - ściśle zazębiają się, co znacznie utrudnia jednoznaczne przypisanie ich do konkretnej grupy.

Wystąpienie określonego rodzaju synergii w działalności bancassurance prowadzonej przez bank, determinuje przyjęcie odpowiedniego typu współpracy bankowo-ubezpieczeniowej. Decyzja o przyjęciu określonej formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych ma zatem bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia korzyści, jakie chcą uzyskać te instytucje w wyniku realizacji strategii

¹⁵⁷ M. Śliperski: *Związki banków z firmami ubezpieczeniowymi i perspektywy ich rozwoju w Polsce*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 9, s. 129.

¹⁵⁸ The Geneva Papers..., op. cit., s. 299.

¹⁵⁹ J.J. Lambin: *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 485.

bancassurance. Skuteczny dobór przez bank charakteru prowadzonej współpracy z firmą ubezpieczeniową wymaga precyzyjnej odpowiedzi na pytania: jaki cel chce osiągnąć przedsiębiorstwo oraz jakie obszary prowadzonej przez siebie działalności chce wzmocnić dzięki porozumieniu z partnerem ubezpieczeniowym. Forma, w jakiej przebiegać będzie integracja aktywności obu instytucji, determinuje bowiem osiągnięte w późniejszych etapach efekty współpracy.

Rodzajom powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance poświęcony został kolejny punkt pracy, w którym na tle analizy wyróżnianych najczęściej w literaturze form, podjęto próbę usystematyzowania badanego zagadnienia. Celem podjętych działań jest próba wskazania zbioru form obejmującego wszelkie spotykane w praktyce rodzaje współpracy występującej w ramach aktywności bancassurance. Przyjęty układ będzie bowiem stanowił podstawę do przeprowadzonej w kolejnych rozdziałach dysertacji analizy zjawiska bancassurance w wybranych krajach, w tym także i w Polsce.

2.3. Rodzaje powiązań w zakresie bancassurance

Zarówno w światowej, jak i w polskiej literaturze traktującej o problematyce bancassurance występuje ogromne zróżnicowanie wskazywanych form, jakie mogą przybierać powiązania bankowo-ubezpieczeniowe typu bancassurance.

T. C. Hoschka przy analizie związków bankowo-ubezpieczeniowych w Europie, wyróżnia cztery alternatywne sposoby wejścia na rynek dla banków wchodzących w działalność ubezpieczeniową¹⁶⁰:

- wejście typu *de novo* - zakładanie własnych towarzystw ubezpieczeniowych przez banki;
- fuzje i przejęcia - kombinacja i integracja dwóch oddzielnych instytucji albo poprzez połączenie, albo przez kontrolowane przejęcie oraz nabywanie akcji towarzystwa ubezpieczeniowego przez banki;
- spółki *joint ventures* zakładane przez banki i towarzystwa ubezpieczeniowe – zakładanie nowego, wspólnego podmiotu, zajmującego się ubezpieczeniami;
- porozumienie (alians) dystrybucyjny pomiędzy bankami i towarzystwami ubezpieczeń - umowa o współpracy dotycząca obszaru dystrybucji i, jeśli to możliwe, wsparta wzajemnym posiadaniem akcji.

To samo podejście do form powiązań instytucji bankowych i ubezpieczeniowych stosują w swym opracowaniu N. Genetay, P. Molyneux, zastępując jedynie określenie „*de novo*” przez „*start-ups*”¹⁶¹.

W opracowaniach brytyjskiej agencji analityczno-badawczej Datamonitor wyodrębnione zostały

¹⁶⁰ T.C. Hoschka: *Bancassurance in Europe*, St. Martin's Press, New York 1994, s. 59, (rys. 2.1).

¹⁶¹ Patrz: N. Genetay, P. Molyneux: *Bancassurance*, St. Martin's Press, New York 1998, s. 39.

z kolei trzy zasadnicze rozwiązania strukturalne (formy) bancassurance¹⁶²:

- firmy ubezpieczeniowe będące własnością banku – bank ma większościowe udziały w firmie, którą założył lub też w przejętym przez niego, istniejącym już podmiocie, bądź też połączył się w strukturę *Allfinanz Group*;
- bankowy *captive* ubezpieczeniowy;
- banki – pośrednicy ubezpieczeniowi – bank przy mniejszym zaangażowaniu kapitałowym wchodzi w tzw. porozumienia dystrybucyjne z firmami ubezpieczeniowymi i na ich podstawie działa w charakterze agenta firmy ubezpieczeniowej, sprzedając produkty jednego lub niekiedy kilku podmiotów.

W porównaniu z formami wyróżnionymi przez autorów takich, jak: T. C. Hoschka, N. Genetay, P. Molyneux, zestaw rodzajów powiązań instytucji bankowych z ubezpieczeniowymi zaproponowany przez Datamonitor, ma węższy zakres, gdyż brak jest w nim szeroko rozumianych firm ubezpieczeniowych zakładanych jako wspólne przedsięwzięcie obu tych instytucji. Zakłada się bowiem jedynie tworzenie tzw. „towarzystw wewnętrznych” banku – obsługujących wyłącznie podmiot bankowy.

W obu przypadkach nie wymieniona została natomiast współpraca pomiędzy partnerami, oparta na promocji ubezpieczeń przez bank. Podobna sytuacja występuje również w odniesieniu do rodzajów bancassurance, występujących w opracowaniach francuskojęzycznych, w których wyróżnia się najczęściej¹⁶³:

- porozumienie banku z firmą ubezpieczeniową o dystrybucji usług ubezpieczeniowych w sieci placówek bankowych (często porozumienie to wzmacniane jest krzyżową wymianą udziałów kapitałowych);
- spółkę bankowo-ubezpieczeniową z większościowym udziałem kapitałowym banku;
- spółkę bankowo-ubezpieczeniową z mniejszościowym udziałem kapitałowym banku;
- pełną kontrolę firmy ubezpieczeniowej przez bank.

W polskich opracowaniach, dotyczących problematyki powiązań instytucji finansowych, także można odnaleźć wiele różnorodnych koncepcji i podziałów form związków bankowo-ubezpieczeniowych. J. K. Solarz wyodrębnia siedem rodzajów, jakie przybierać może ta działalność¹⁶⁴:

- porozumienie o wspólnym marketingu i zbycie;
- krzyżujące się udziały w kapitale akcyjnym;
- joint ventures (bank i firma ubezpieczeniowa tworzą nowy podmiot);

¹⁶² Patrz: M. Śliperski: *Bancassurance w Unii...*, op. cit., s. 7, 8.

¹⁶³ W.P. Warth, V. le Déroff: *L'état de la bancassurance*, „Banque” 1997 nr 557, s. 45.

¹⁶⁴ J.K. Solarz: *Konsolidowanie systemów...*, op. cit., s. 81, 82.

- holding finansowy (gdzie bank i towarzystwo ubezpieczeń są podmiotami zależnymi);
- bankowa spółka holdingowa (bank stanowi podmiot dominujący, podczas gdy wśród podmiotów zależnych znajduje się firma ubezpieczeń);
- ubezpieczeniowa spółka holdingowa (firma ubezpieczeń stanowi podmiot dominujący, podczas gdy wśród podmiotów zależnych znajduje się bank);
- zintegrowany bank ubezpieczeniowy (towarzystwo posiada bank, który wykorzystuje swe kanały dystrybucji do sprzedaży produktów ubezpieczeniowych tego towarzystwa).

Kolejny z polskich autorów, zajmujących się analizą powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych, O. Kowalewski za najważniejsze formy bancassurance uznaje natomiast: *de novo*, fuzje lub przejęcia, *joint venture* oraz alians strategiczny¹⁶⁵.

M. Kalbus wyróżnia z kolei trzy rodzaje współpracy pomiędzy instytucjami sektora bankowego i ubezpieczeniowego. Są to¹⁶⁶:

- współpraca z obcym partnerem - zakłada aktywny udział banków i instytucji ubezpieczeniowych w tworzeniu produktów lub współpracę w dziedzinie zbytu;
- korporacja wirtualna - odmiana wariantu współpracy z obcym partnerem, będąca tymczasową siecią przedsiębiorstw, łączących się w celu realizacji konkretnego przedsięwzięcia, np. łączenie w jeden produkt emitowanych przez bank kart płatniczych i oferowanych przez firmy ubezpieczeniowe usług;
- tworzenie koncernów - silne powiązanie instytucji kredytowych i ubezpieczeniowych poprzez tworzenie nowych banków i towarzystw ubezpieczeniowych lub nabywanie kapitału już istniejących.

R. Pajewska proponuje natomiast podział form bancassurance na dwie grupy: współpracę w zakresie wspólnych inwestycji oraz podejście korporacyjne¹⁶⁷.

Współpraca w zakresie wspólnych inwestycji polega na tym, że bank zakłada własny zakład ubezpieczeń lub nabywa już istniejący, natomiast powiązania w ramach podejścia kooperacyjnego sprowadzają się – według tej autorki - do umów kooperacyjnych oraz wymiany mniejszościowych pakietów akcji.

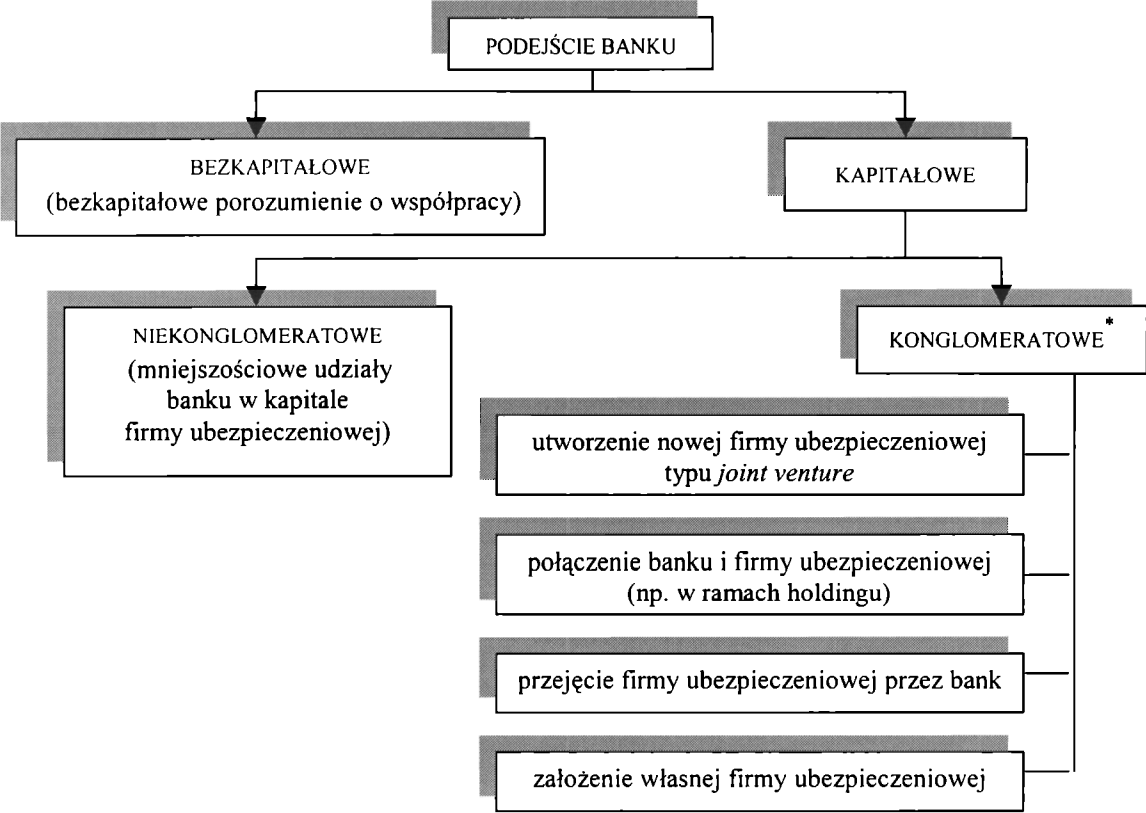
Kolejny z autorów zajmujących się problematyką powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, M. Śliperski, również dokonuje podziału form, jakie może przyjmować ta działalność na dwie grupy. Jako kryterium, służące do wyodrębnienia tych grup, autor wybrał rodzaj podejścia banku do współpracy wyróżniając podejście bezkapitałowe i kapitałowe. Szczegółowy układ form, zaproponowany przez M. Śliperskiego, przedstawia **rys. 19**.

¹⁶⁵ O. Kowalewski: *Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: definicje...*, op. cit., s. 44.

¹⁶⁶ M. Kalbus: *Raczej razem niż osobno*, „Asekuracja & Re” 1997 nr 4, s. 15 i nast.

¹⁶⁷ R. Pajewska: *Sojusze bankowo-ubezpieczeniowe...*, op. cit., s. 372.

Rysunek 19. Formy budowy działalności bancassurance przez bank



*Za kryterium podziału form na konglomeratowe i niekonglomeratowe przyjęto kategorię tzw. udziału kwalifikowanego banku. Zgodnie z przepisami prawnymi zawartymi w Drugiej Dyrektywie Bankowej Unii Europejskiej udział kwalifikowany oznaczał bezpośrednie lub pośrednie posiadanie akcji lub udziałów w innym podmiocie, stanowiące 10% lub więcej kapitału tego podmiotu bądź też dające prawo do 10% lub więcej głosów w tym podmiocie, lub taki udział, który umożliwiał wywieranie znacznego wpływu na zarządzanie tym podmiotem.

Źródło: M. Śliperski: *Bancassurance: Związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002, s. 28.

W oparciu o przegląd różnych koncepcji oraz poglądów dotyczących sposobów, w jaki może być realizowana strategia bancassurance w niniejszej rozprawie podjęto próbę dokonania nowego podziału jej form. W odróżnieniu od wielu zaprezentowanych, najpopularniejszych układów form powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, celem utworzenia nowego układu jest prezentacja nie ograniczająca się wyłącznie do głównych form, lecz zawierająca wszystkie występujące w praktyce rodzaje związków banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi. Wyróżnione formy współpracy bankowo-ubezpieczeniowej mają ponadto ułatwić zawartą w kolejnych częściach pracy analizę powiązań pomiędzy tymi instytucjami.

Spośród wielu propozycji, dotyczących rodzajów omawianych związków, jako najbardziej pełna i spójna z przyjętą w niniejszej pracy interpretacją pojęcia bancassurance, wyłania się koncepcja zaproponowana przez M. Śliperskiego. Dokonując zestawienia form, w jakich może być realizowana współpraca pomiędzy instytucjami bankowymi i ubezpieczeniowymi pozostawiono zatem stosowany przez tego autora podział na podejście bezkapitałowe i kapitałowe, zmieniając nieco jego ideę.

Występujące na świecie przykłady działalności bancassurance dowodzą, iż długoletnie powiązania banków i firm ubezpieczeniowych w postaci bezkapitałowych porozumień o współpracy,

stanowią niejednokrotnie podstawę do zaangażowania kapitałowego banku w partnerskie przedsiębiorstwo, celem wzmocnienia łączących je więzi. W odwrotnej sytuacji, kiedy to bank posiada udziały kapitałowe w danym towarzystwie ubezpieczeń, a nie prowadzi współpracy opartej na bezkapitałowych umowach, podejmując decyzję o rozpoczęciu tego typu działalności bank z dużym prawdopodobieństwem wybierze ten podmiot, z którym jest już powiązany kapitałowo. Równoczesne występowanie powiązań kapitałowych, jak i bezkapitałowych jest zatem zjawiskiem powszechnym.

Pamiętając, że przyjęte nazewnictwo w zakresie omawianej problematyki ma charakter czysto umowny, w dysertacji zaproponowano jednakże - w celu zwiększenia przejrzystości i czytelności podziału - wprowadzenie zagadnienia współpracy o charakterze przedmiotowym oraz podmiotowym, a następnie zmianę kryteriów, stosowanych do wyodrębnienia podejścia kapitałowego i bezkapitałowego.

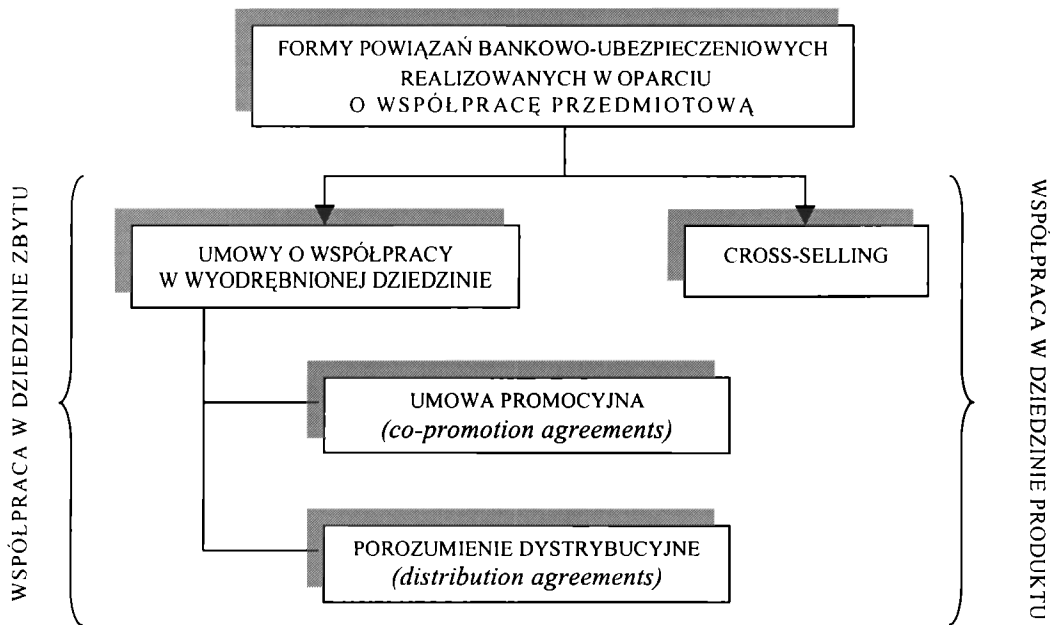
Zgodnie z przyjętą koncepcją:

- ⇒ **podejście bezkapitałowe banku** sprowadza się do nawiązania przez bank i firmę ubezpieczeniową współpracy, która nie jest oparta o wzajemne udziały kapitałowe, a zatem ma **charakter przedmiotowy**;
- ⇒ **podejście kapitałowe banku** sprowadza się do kooperacji opartej na zaangażowaniu kapitałowym banku w towarzystwie ubezpieczeń i może przyjmować postać wyłącznie powiązań kapitałowych (**współpraca podmiotowa**), bądź też prowadzonej równolegle współpracy o charakterze przedmiotowym (**współpraca podmiotowa i równolegle prowadzona współpraca przedmiotowa**).

Zastosowanie zaprezentowanego sposobu interpretacji podejść, jakie może stosować bank komercyjny w odniesieniu do procesów integracyjnych z instytucją ubezpieczeniową, pozwoli na przejrzyste ujęcie wszystkich form działalności bancassurance. Przyjęcie czytelnego podziału rodzajów współpracy bankowo-ubezpieczeniowej wydaje się być istotne, szczególnie z punktu widzenia celu, dokonanej w kolejnych częściach niniejszej rozprawy analizy. Końcowym efektem przeprowadzonej analizy jest bowiem prezentacja wszystkich form działalności bancassurance w kontekście korzyści i zagrożeń, jakie mogą być rezultatem tej aktywności dla banku komercyjnego. Przyjęcie opisanej koncepcji podziału tych form umożliwi rzetelne rozwiązanie postawionego problemu.

Istota powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, realizowanych przy zastosowaniu przez bank **podejścia bezkapitałowego** sprowadza się do nawiązania przez te instytucje współpracy o charakterze przedmiotowym. Pamiętając o tym, iż zgodnie z przyjętym w rozprawie ujęciem terminu „bancassurance” za ten rodzaj powiązań uznawane są tylko te związki, w których to bank w celu realizacji współpracy wykorzystuje swoje kanały dystrybucji, wyróżniono trzy formy, które mogą być przyjmowane w ramach kooperacji przedmiotowej. Formy te ukazane zostały na **rys. 20**.

Rysunek 20. Formy powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych realizowanych w oparciu o współpracę przedmiotową



Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Wrześniewska-Wal: *Bancassurance w krajach UE*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2000 nr 12, s. 22 oraz M. Śliperski: *Promocja sprzedaży polis życiowych przez bank*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 8, s. 26 i nast.

Pierwszym z wyróżnionych sposobów realizacji strategii bancassurance w oparciu o kooperację przedmiotową są umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie.

Wśród form aliansów, zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami w gospodarce, obok *joint ventures* oraz aliansów kapitałowych - sprowadzających się do kapitałowego zasilenia partnera - wyróżnia się także umowy o współpracy (*cooperation agreements*).

Do najczęściej spotykanych umów o współpracy należą¹⁶⁸:

- zwykłe umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie,
- umowy licencyjne,
- umowy franchisingowe,
- umowy o stowarzyszaniu się przedsiębiorstw.

Spośród wymienionych powyżej rodzajów umów o współpracy, w związkach bankowo-ubezpieczeniowych spotyka się wyłącznie tzw. zwykłe umowy o współpracy. Umowy te poprzez sformalizowanie ułatwiają partnerom kontrolę nad realizacją aliansu, zabezpieczając je tym samym przed wzajemnymi niepożądanymi zachowaniami czy nadużyciami, dając jednocześnie niezbędną elastyczność działania. Cechy te sprawiają, że są one najczęściej spotykaną formą zawierania aliansów między przedsiębiorstwami ze wszystkich dziedzin życia gospodarczego. Wśród związków instytucji bankowych z ubezpieczeniowymi wyróżnić można dwa rodzaje takich umów: umowę promocyjną oraz porozumienie dystrybucyjne.

Promocją określa się oddziaływanie na klienta i potencjalnych nabywców, polegające na

¹⁶⁸ M. Romanowska: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 87.

dostarczaniu: informacji, argumentacji, obietnic oraz zachęty, skłaniających do kupowania oferowanych produktów, jak również wytwarzających przychylną opinię o przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych i usługowych. Wynikiem działań promocyjnych powinien być zakup produktu finalnego. Promocja stanowi zatem widoczny kontakt pomiędzy klientami a producentem; inaczej mówiąc jest to system komunikacji marketingowej¹⁶⁹.

Porozumienia pomiędzy bankami komercyjnymi a towarzystwami ubezpieczeń, których przedmiot stanowi opisane narzędzie działań marketingowych, określa się mianem **umów promocyjnych (co-promotion agreements)**. Bank promuje wówczas w swoich placówkach wybrane produkty ubezpieczeniowe. Formy działań promocyjnych instytucji bankowej można podzielić na dwie grupy: bierne i aktywne¹⁷⁰. W przypadku realizacji biernych form, filar działań promocyjnych banku stanowi upoważnienie tej instytucji przez firmę ubezpieczeniową do informowania klientów o ofercie ubezpieczeniowej. Formy aktywne wiążą się już z niewielkim zaangażowaniem pracowników instytucji bankowej w działania promocyjne. W **tab. 8** przedstawione zostały szczegółowe działania banku, jakie mogą być prowadzone w ramach danej grupy form.

Do najważniejszych elementów, jakie powinna określać prawidłowo sporządzona umowa promocyjna należą¹⁷¹:

- 1) rodzaj promowanych ubezpieczeń (najczęściej są to ubezpieczenia życiowe),
- 2) cel i okres trwania umowy promocyjnej,
- 3) charakter pobudzania kontaktów klienta banku z firmą ubezpieczeniową,
- 4) stopień wykorzystania bankowych baz danych o klientach,
- 5) zakres odpowiedzialności banku za szkody w działaniach promocyjnych,
- 6) sposób wynagradzania pracowników banku z tytułu prowadzonych działań promocyjnych.

Wśród najczęściej wymienianych w literaturze czynników, które w głównej mierze wpływają na powodzenie realizacji tej formy kooperacji, znajdują się: odpowiedni poziom wynagradzania pracowników banku przez firmę ubezpieczeniową, duże zaangażowanie kierowników zarządzających promocją, ustawiczne prowadzenie monitoringu przebiegu i wyników umowy promocyjnej, a także prowadzenie intensywnych szkoleń pracowników banku z zakresu wiedzy o promowanych produktach ubezpieczeniowych. Nie bez znaczenia dla prawidłowego funkcjonowania związku bankowo-ubebezpieczeniowego, opartego na porozumieniu o promocji ubezpieczeń przez bank, a szczególnie dla rozwiązywania potencjalnych konfliktów w trakcie prowadzenia tej działalności, jest także dokładne ustalenie zasad pokrycia wszelkich ewentualnych szkód, powstałych z tytułu prowadzenia obsługi klientów w zakresie informowania i zbierania dokumentacji ubezpieczeniowej przez instytucję bankową.

¹⁶⁹ S.A. Sztucki: *Promocja, reklama, akwizycja sprzedaży*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa: 1995, s. 69.

¹⁷⁰ M. Śliperski: *Promocja sprzedaży...*, op. cit., s. 26.

¹⁷¹ Por. ibidem, s. 26 i 27.

Tabela 8. Zakres szczegółowych zadań instytucji bankowej w zakresie biernych oraz aktywnych działań promocyjnych

Forma działań promocyjnych banku	Zakres prowadzonych działań
Działania bierne:	⇒ rzetelne informowanie klientów banku o produktach partnerskiej firmy ubezpieczeniowej (pracownicy banku mogą w tym celu wykorzystywać takie kanały dystrybucji usług bankowych, jak: bankomat czy bankowość elektroniczna oraz wystawiać w placówkach banku aktualne materiały informujące o produktach ubezpieczeniowych tj. ulotki, plakaty, zawierające także pisemną informację o warunkach ich nabycia)^a
Działania aktywne:	Bank w roli „skrzynki pocztowej” ⇒ przyjmowanie i sprawdzanie dokumentów, których wymaga zawarcie umowy ubezpieczenia, przedkładanych przez osoby zainteresowane ubezpieczeniem, ⇒ sprawdzanie autentyczności danych zawartych w tych dokumentach oraz dokonywanie weryfikacji wniosków ubezpieczeniowych^b Bank w roli instytucji „aranżującej” spotkania swoich klientów z agentami ⇒ pobudzanie kontaktu klienta banku z partnerską firmą ubezpieczeniową poprzez wykorzystanie baz danych tworzonych przez bank do rzetelnego informowania określonej grupy klientów o produktach ubezpieczeniowych (np. za pomocą informacji dołączanych do wyciągów bankowych)^c

^a Firma ubezpieczeniowa zobowiązuje się jednocześnie do wyposażenia banku w komplet aktualnych materiałów reklamowych i informacyjnych, dotyczących promowanych produktów.

^b Bank zobowiązuje się jednocześnie do zachowania staranności i dokładności przy przyjmowaniu, przechowywaniu i przysyłaniu dokumentów.

^c Dzięki analizie informacji zawartych w bazach danych, pracownicy banku mogą dowiedzieć się o potrzebach nabycia ochrony ubezpieczeniowej przez klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Śliperski: *Promocja sprzedaży...*, op. cit., s. 26-28.

Umowa promocyjna nie podlega rygorystycznym regulacjom ostrożnościowo-nadzorczym. Jest zatem prostym i tanim sposobem nawiązania przez bank współpracy z towarzystwem ubezpieczeń. W każdym przypadku zakres i formy działań promocyjnych zależą zupełnie od woli obu stron umowy. W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak występowanie pewnego rodzaju zagrożenia w przypadku długiego terminu realizacji tego rodzaju porozumień. Zdaniem wielu specjalistów bank narażony jest wówczas na ryzyko utraty swoich klientów, a także wielu cennych informacji na rzecz firmy ubezpieczeniowej¹⁷².

Kolejną formą zwykłych umów o współpracy, stosowanych pomiędzy bankami komercyjnymi a firmami ubezpieczeń, są **porozumienia dystrybucyjne (*distribution agreements*)**. Retrospektywne spojrzenie na procesy dystrybucji pozwala na sformułowanie poglądu, że ewolucja, która nastąpiła w ostatnich dziesięcioleciach dwudziestego wieku na rynkach europejskich, w tym także na rynku

¹⁷² M. Śliperski: *Promocja sprzedaży...*, op. cit., s. 26, 27.

polskim, wyznaczyła nowe reguły traktowania dystrybucji jako podstawowego procesu rozwojowego¹⁷³. Przedsiębiorstwo, które nie opiera swej działalności na dobrze zorganizowanej kooperacji w procesie dystrybucji może napotkać poważne problemy w utrzymaniu silnej pozycji na rynku w dłuższym okresie.

Innowacją ostatnich czasów, zachodzącą w obszarze dystrybucji są alianse strategiczne, polegające na wykorzystaniu marketingowych kanałów dystrybucyjnych jednej firmy do sprzedaży produktów innego przedsiębiorstwa¹⁷⁴. Tendencja do kooperacji w zakresie procesów dystrybucyjnych nie ominęła także podmiotów sektora finansowego. Jedną z popularnych form kooperacji pomiędzy tymi instytucjami są bowiem porozumienia dystrybucyjne, opierające się na jasnych zasadach podziału korzyści między partnerami i uznające zasadę ochrony konkurencji.

Każda formuła umów dystrybucyjnych możliwa jest do zaakceptowania pod warunkiem, że żadna ze stron nie nadużywa dominującej pozycji na rynku. Wybór ostatecznego kształtu porozumienia uzależniony jest od cech produktu i oczekiwań dystrybucyjnych partnerów.

W przypadku działalności bancassurance realizowanej przez banki komercyjne umowa dystrybucyjna sprowadza się do wykorzystania bankowej sieci dystrybucji do sprzedaży ubezpieczeń. Na całym świecie, wśród produktów ubezpieczeniowych najchętniej obejmowanych zakresem umów dystrybucyjnych znajdują się polisy na życie. Decydujące znaczenie w tym zakresie mają następujące przesłanki¹⁷⁵:

- oszczędnościowy charakter tego produktu sprawia, że bankom łatwiej jest sprzedawać ten rodzaj ubezpieczeń niż produkty ochronne;
- dystrybucja ubezpieczeń życiowych przez banki podkreśla ich oszczędnościowy charakter, co powinno przekładać się pozytywnie na ich sprzedaż;
- wysoki poziom komplementarności w stosunku do produktów bankowych, co pozwala na łatwe łączenie usług;
- duża atrakcyjność polis życiowych ze względu na preferencje podatkowe dla ich nabywców;
- względna prostota w stosunku do ubezpieczeń majątkowych;
- fakt, iż ubezpieczenia na życie umożliwiają długoterminowe relacje z klientem i wiążą się z reguły z niższymi kosztami administracyjnymi niż ubezpieczenia majątkowe.

Nie bez znaczenia pozostaje również poziom substytucji tego rodzaju polis względem produktów bankowych. Ubezpieczenia na życie są bowiem istotnym zagrożeniem dla konkurencyjności usług

¹⁷³ M. Strużycki: *Stosunki partnerskie w łańcuchu dystrybucji*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), Diffin, Warszawa 2002, s. 79.

¹⁷⁴ K. Przybyłowski i in.: *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 410.

¹⁷⁵ P.P. Dipaola: *Bancassurance: succes strategies*, New Delhi, October 18th, 2004, s. 4; R. Pajewska: *Sojusze bankowo-ubezpieczeniowe...*, op. cit., s. 364 oraz O. Kowalewski: *Bancassurance. Stan i perspektywy* [w:] *Ubezpieczenia na polskim obszarze rynku europejskiego. Wyzwania i oczekiwania*, T. Kopczyńska, S. Nowak (red.), Oficyna Wydawnicza Branta i Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 25.04.2003, s. 257.

depozytowych. Poprzez zawarcie umowy dystrybucyjnej banki zabezpieczają się przed negatywnymi – z ich punktu widzenia - skutkami finansowymi, związanymi z odpływem wolnych środków społeczeństwa do sektora ubezpieczeń. Prowizje otrzymywane od partnera ubezpieczeniowego mogą w znacznym stopniu przyczynić się do zwiększenia osiąganych przez bank przychodów pozaodsetkowych.

Scharakteryzowane powyżej umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie, zawierane pomiędzy podmiotami sektora bankowego i ubezpieczeniowego - umowa promocyjna oraz porozumienie dystrybucyjne - zakładają całkowity brak wzajemnej kontroli czy ingerencji na poziomie wytwarzania produktu. Zasadniczym obszarem kooperacji w przypadku tych form realizacji strategii bancassurance, jest zatem zbyt (stąd też wyróżniając formy bancassurance M. Śliperski kwalifikuje je właśnie do współpracy w dziedzinie zbytu). W związku z faktem, iż umowy te koncentrują się wyłącznie na promocji bądź dystrybucji produktów firmy ubezpieczeniowej przez bank, dużą wagę przy tego rodzaju działaniach ma rozważny dobór produktów objętych zakresem takich porozumień; nie powinny one bowiem znacznie odbiegać od wizerunku wypracowanego przez bank, a co najistotniejsze, nie mogą szkodzić jego reputacji.

Kolejną wyróżnioną formą powiązań bankowo-ubezpieczeniowych realizowanych w oparciu o współpracę przedmiotową jest **cross-selling**. Stosowanymi w literaturze odpowiednikami tego terminu są: **sprzedaż łączna**, **sprzedaż krzyżowa** oraz **sprzedaż wzbudzona**. Cross-selling oznacza sprzedaż jednej usługi, przy równoczesnym oferowaniu innej, najczęściej komplementarnej, we wspólnej, zintegrowanej ofercie. Idea tej formy integracji działalności bankowej z ubezpieczeniową wiąże się w wielu przypadkach ze zjawiskiem „popytu łącznego”. Partnerskie przedsiębiorstwa tworzą pakiety usług finansowych - wykorzystując niejednokrotnie produkt komplementarny, który jest wówczas uzupełnieniem produktu zasadniczego – w taki sposób, by nabycie podstawowej usługi wzbudziło u klientów popyt na usługę dodatkową. Pakiet usług bankowo-ubezpieczeniowych sprowadza się zatem z reguły do swoistego włączenia pokrycia ubezpieczeniowego do produktu bankowego. Sprzedaż wzbudzona jest więc formą pakietyzacji (oznaczającej usługi finansowe zawarte w jednej, zintegrowanej ofercie).

Produkty ubezpieczeniowe, wybierane przez banki i towarzystwa ubezpieczeń do tworzenia zintegrowanej oferty, mają ściśle określone zadanie, do których należy: wzmocnienie lojalności klientów, bądź też poprawienie aktywów lub pasywów banku komercyjnego¹⁷⁶.

Prolojalnościowe produkty ubezpieczeniowe adresowane są z reguły do posiadaczy rachunków bankowych. Przyjmują one najczęściej postać klasycznych ubezpieczeń na życie, uzupełnionych

¹⁷⁶ J. Monkiewicz wśród produktów ubezpieczeń na życie wyróżnia cztery podstawowe grupy, wyodrębnione z punktu widzenia funkcjonowania banków. Są to: produkty wzmacniające lojalność klientów banku, poprawiające aktywa banku, poprawiające pasywa oraz produkty poprawiające przychody banku (patrz: J. Monkiewicz: *Bankowość i ubezpieczenia...*, op. cit., s. 6-7). W niniejszej dysertacji podział ten (bez ujęcia ostatniej kategorii) zastosowany został do ogółu produktów ubezpieczeniowych.

o umowy dodatkowe z zakresu szeroko rozumianych *living benefits* (NNW, poważne zachorowania, choroba śmiertelna, itp.)¹⁷⁷. Do konstrukcji tego typu oferty bank może użyć nie tylko produktów substytucyjnych, ale również niezależnych czy komplementarnych względem swoich usług. Zintegrowana oferta skierowana jest wówczas do grupy klientów, która spełnia określone przez instytucję kredytową warunki, opierające się zwykle na kryterium wysokości wpływów środków pieniężnych na rachunek. W przypadku powiązań produktów bankowych z produktami ubezpieczeniowymi, mającymi wzmocnić lojalność klientów banku, ubezpieczającym jest zazwyczaj instytucja bankowa.

Produkty poprawiające aktywa banku związane są z ograniczeniem ryzyka kredytowego, a więc ryzyka niespłacenia oraz nieterminowego spłacenia kredytu z powodu zgonu lub trwałego bądź czasowego (całkowitego lub częściowego) ograniczenia zdolności do pracy. Produkty te mogą przybrać postać, zarówno ubezpieczenia grupowego, jak i indywidualnego opłacanego albo przez banki, albo przez zainteresowanych. W każdym przypadku koszty tego ubezpieczenia przenoszone są finalnie na klienta¹⁷⁸. Doskonały przykład tej kategorii produktów mogą stanowić także ubezpieczenia kredytu kupieckiego bądź też eksportowego z II działu ubezpieczeń.

W przeciwieństwie do opisanej wcześniej integracji produktów, której celem jest poprawienie poziomu lojalności klientów, konstrukcja oferty poprawiającej aktywa banku wymusza już konieczność odpowiednio przemyślanego doboru łączonych usług, wywołującego popyt na dodatkowy produkt. Kierując się tą zasadą banki i firmy ubezpieczeń coraz częściej dodają produkty ubezpieczeń na życie do oferty kredytów przeznaczonych na zakup samochodu czy mieszkania. W sytuacji, gdy klient nie będzie spłacał kredytu z przyczyn objętych ochroną ubezpieczeniową, bank nie dokona przejęcia przedmiotu kredytowania, jak to miałyby miejsce w innym wypadku. Skorzystanie z tego typu produktu pozwoli zatem na zredukowanie nieprzyjemnych dla klienta skutków, np. w przypadku utraty zdolności do pracy.

Wśród ubezpieczeń majątkowych przykład tego typu produktów może stanowić m.in. ubezpieczenie od zagubienia karty płatniczej lub też od rabunku gotówki wypłaconej z bankomatu dołączanych do kart płatniczych.

Produkty ubezpieczeń na życie poprawiające pasywa banku oddziałują z kolei na wysokość przeciętnego depozytu oraz na termin jego zapadalności. Ich zastosowanie prowadzić więc powinno do wzrostu przeciętnej wielkości depozytu oraz/lub wydłużenia jego okresu. Produkty tego typu przyjmują zazwyczaj formę ubezpieczeń na życie i/lub dożycie - uzupełnionych ewentualnie o umowy dodatkowe - w połączeniu z lokatami bankowymi. Warunkiem ich dostępności jest założenie lokaty o określonym minimalnym poziomie i minimalnym terminie¹⁷⁹. Odpowiedni dobór produktów w tym przypadku będzie miał zatem na celu przyciągnięcie do banku osób, posiadających

¹⁷⁷ J. Monkiewicz: *Bankowość i ubezpieczenia...*, op. cit., s. 6.

¹⁷⁸ Ibidem, s. 6.

¹⁷⁹ Ibidem, s. 7.

znaczący poziom wolnych środków bądź też tych, którzy mogą powierzyć je bankowi na odpowiednio długi okres. Zadaniem produktu ubezpieczeniowego będzie więc podniesienie atrakcyjności lokaty bankowej, tak by klient uznał ją za najbardziej konkurencyjną, w stosunku do analogicznych ofert innych banków.

W ten sam sposób bank może również do produktów depozytowych dołączać ubezpieczenia majątkowe, konstruując odpowiednio warunki oferty (np. promocyjne dołączanie ubezpieczenia turystycznego pod warunkiem, iż lokata założona zostanie na odpowiedni okres i w określonej wysokości).

Integracja usług w sprzedaży wiązanej może przebiegać z różnym nasileniem. Niekiedy nabycie usługi dodatkowej nie jest konieczne – jest to jedynie forma zachęty, nie oznaczająca przymusu, w innych przypadkach występuje zaś ściśle uzależnienie sprzedaży obu produktów. Coraz większą popularnością na świecie cieszą się pakiety, w których odsetki od depozytu klienta automatycznie pokrywają składki z tytułu jego polisy ubezpieczeniowej.

Poza poruszonymi powyżej zagadnieniami odpowiedniego doboru łączonych produktów oraz poziomu ich integracji, niezwykle istotne znaczenie dla powodzenia tej formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, ma również zagwarantowanie klientom, aby nowa oferta nie była zbyt skomplikowana i nie wymagała realizacji wielu dodatkowych formalności. Receptą na rozwiązanie tego problemu jest standaryzacja, pozwalająca na to, aby wspólna oferta bankowo-ubezpieczeniowa pozostała prosta i zrozumiała dla społeczeństwa, nie wymagając także częstych konsultacji ze specjalistami¹⁸⁰.

W odróżnieniu od dwóch poprzednich form współpracy przedmiotowej, cross-selling koncentruje się na produkcie. Należy jednak pamiętać, iż sprzedaż wiązana powinna być postrzegana szerzej niż tylko możliwość sprzedaży obecnemu klientowi dodatkowego pakietu usług. Jest to umiejętność analizy obecnych oraz przyszłych potrzeb klienta i ich zaspokajania. Cross-selling dla banków to w pewnym sensie filozofia, która pozwala spojrzeć na własne usługi przez pryzmat aktualnych i przyszłych oczekiwań klientów. Pozwala on odejść od produktowej prezentacji oferty banku i skupia się na wiązaniu usług w pakiety, które mogą być dopasowane do rosnących wymagań społeczeństwa¹⁸¹.

Kolejne podejście do współpracy bankowo-ubezpieczeniowej to **podejście kapitałowe**. Zgodnie z przyjętą w dysertacji koncepcją, integracja podmiotów w związkach realizowanych przy zastosowaniu kapitałowego podejścia do współpracy, może ograniczać się wyłącznie do zaangażowania kapitałowego banku w towarzystwie ubezpieczeń, bądź też może przyjmować bardziej ścisłą formę kooperacji, polegającą na równoległym prowadzeniu współpracy przedmiotowej.

¹⁸⁰ M. Śliperski: *Małżeństwo bankowo-ubezpieczeniowe*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1998 nr 28, s. 28.

¹⁸¹ W. Zorski: *Cross-selling usług bankowych w Internecie*, „Bank” 2002 nr 3, s. 35.

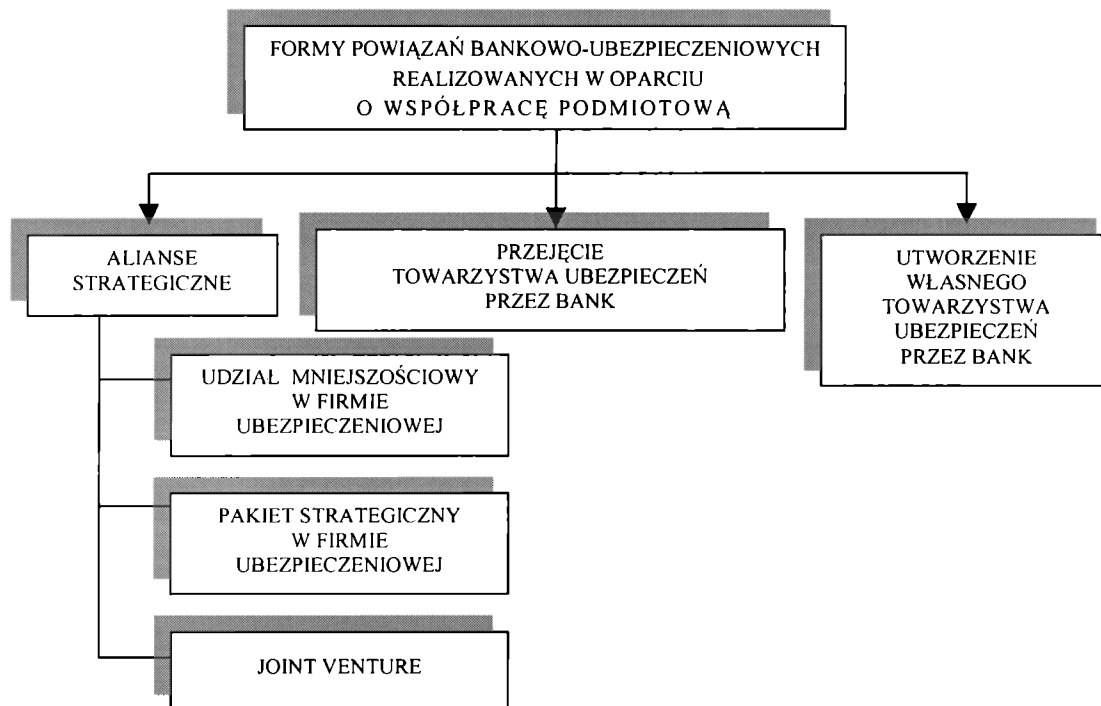
Oznacza to, że powiązania instytucji w tym przypadku mogą przyjmować charakter:

- współpracy podmiotowej,
- współpracy podmiotowej i równolegle prowadzonej współpracy przedmiotowej.

Wszelkie możliwe formy kooperacji przedmiotowej scharakteryzowane zostały w poprzednim fragmencie pracy. Formy współpracy podmiotowej, zachodzącej pomiędzy bankami komercyjnymi a instytucjami ubezpieczeniowymi prezentuje natomiast **rys. 21**.

Zgodnie z przyjętą w niniejszym opracowaniu koncepcją, kryterium pozwalającym na wyodrębnienie związków typu bancassurance i assurbanking w przypadku podmiotowych form współpracy stanowi podmiot odgrywający dominującą rolę. Celem kolejnego fragmentu pracy będzie zatem omówienie wyróżnionych na **rys. 21** rodzajów powiązań, uwzględniające w poszczególnych przypadkach konieczność odniesienia się do zagadnienia podmiotu wiodącego w związku.

Rysunek 21. Formy powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych realizowanych w oparciu o współpracę podmiotową



Źródło: opracowanie własne.

Nabycie **mniejszościowych udziałów kapitałowych** (*minority investments*) sprowadza się do wykupu określonej części udziałów partnera. W niniejszej rozprawie za formę działalności bancassurance uznano wyłącznie zakup pakietu mniejszościowego firmy ubezpieczeniowej, dokonany przez bank w celu podniesienia poziomu jego konkurencyjności. W przypadku nabycia niewielkiej ilości akcji firmy ubezpieczeniowej, która traktowana jest przez bank wyłącznie jako forma lokaty kapitałowej, powiązania pomiędzy tymi instytucjami nie należy utożsamiać z realizacją strategii bancassurance. Przyjęte w pracy założenia, dotyczące kwalifikowania udziałów

mniejszościowych do związków bankowo-ubezpieczeniowych są zatem zbieżne z warunkami, jakie muszą spełniać pakiety mniejszościowe, aby można było zaliczyć je do aliansów strategicznych.

W teorii aliansów strategicznych przedsiębiorstw brak jest jednakże wyraźnie określonych granic pakietu mniejszościowego. M. Romanowska wyraża pogląd, że granice udziału mniejszościowego mieszczą się zazwyczaj w przedziale od 5 do 15% udziałów, nie wykluczając jednocześnie wyższego zaangażowania kapitałowego. Należy pamiętać jednakże, iż zarówno w teorii, jak i w praktyce nie ma sztywno wyznaczonej górnej granicy tego zaangażowania. Piętnastoprocentowy pakiet, jaki z reguły kwalifikuje się jeszcze do pakietu mniejszościowego, w zależności od rozproszenia udziałów podmiotu może stanowić bowiem zarówno pakiet mniejszościowy, jak i kontrolny¹⁸².

Przepisy Dyrektywy 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 marca 2000 roku w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe¹⁸³, określają z kolei każdy posiadany bezpośrednio bądź pośrednio pakiet akcji lub udział w przedsiębiorstwie, stanowiący 10% lub więcej kapitału, bądź też dający prawo do 10% lub więcej głosów, a także taki, który umożliwia wywieranie znacznego wpływu na zarządzanie tym podmiotem jako znaczny pakiet akcji. Analiza przytoczonej definicji pozwala zatem na potwierdzenie faktu, iż wysokość udziałów, dających możliwość realnego wpływu na politykę firmy – co przesądza o występowaniu aliansu strategicznego między przedsiębiorstwami - oscyluje z reguły wokół 10%.

W kontekście powyższych rozważań słuszne wydaje się zatem uznanie, iż większości przypadków 5-15% zaangażowania kapitałowego banku w towarzystwie ubezpieczeń staje się podstawą do kwalifikowania go do pakietu mniejszościowego, który powinien być już traktowany jako przejaw działalności bancassurance.

Posiadanie przez bank **pakietu strategicznego (*strategic investments*)** w firmie ubezpieczeń to kolejny z wyróżnionych rodzajów kooperacji, zaliczanych do aktywności bancassurance. Punktem wyjścia do określenia jego granic staje się zgodne z przyjętymi zasadami ustalenie udziału mniejszościowego. Pakiet strategiczny wyznaczany jest wówczas jako udział mieszczący się między wysokością udziałów stanowiących pakiet mniejszościowy, a wysokością zaangażowania kapitałowego umożliwiającą przejęcie kontroli nad spółką. W zależności od wysokości udziałów wszystkich akcjonariuszy firmy ubezpieczeń pakiet ten przyjmuje zatem różną wielkość.

Kolejną formę związków bankowo-ubezpieczeniowych zaliczaną do aliansów strategicznych przedsiębiorstw stanowią **spółki *joint ventures***. *Joint venture* to niezależny prawnie podmiot, który jest finansowo podporządkowany dwóm lub więcej instytucjom posiadającym odrębną osobowość prawną (podmiotom dominującym). Podmioty te sprawują wspólnie kontrolę nad finansowo zależną

¹⁸² Patrz: M. Romanowska: *Alianse strategiczne...*, op. cit., s. 87.

¹⁸³ *Directive 2000/12/EC of the European Parliament and of the Council of 20 March 2000 relating to taking up and pursuit of the business of credit institutions, OJ L 126, 26.5.2000.*

jednostką oraz podejmują decyzje odnośnie jej strategii i rozwoju¹⁸⁴.

Zgodnie z przyjętą w rozprawie koncepcją, współpraca podmiotowa w działalności bancassurance sprowadza się do zaangażowania kapitałowego banku w towarzystwie ubezpieczeń. Oznacza to, iż do omawianej formy współpracy mogą być zaliczane wyłącznie wspólne przedsięwzięcia obu instytucji polegające na utworzeniu nowego podmiotu ubezpieczeniowego.

Analogicznie do powyższych założeń, assurbanking oznaczać będzie wspólne utworzenie przez instytucję bankową i ubezpieczeniową banku.

Należy podkreślić, że niektórzy autorzy przychylają się jednak ku pogładowi, iż jako bancassurance należy rozumieć każde wspólne przedsięwzięcie omawianych podmiotów. W rozprawie przyjęto jednakże pogląd głoszony przez autorów takich jak: T. C. Hoschka, N. Genetay, P. Molyneux, głoszący, iż do form charakterystycznych dla bancassurance zaliczane są wyłącznie te przedsięwzięcia bankowo-ubezpieczeniowe, których efektem jest powstanie nowego podmiotu ubezpieczeniowego.

Banki komercyjne i firmy ubezpieczeniowe podejmujące decyzję o współpracy w tej formie, wyodrębniają część swoich środków, a następnie tworzą prawnie oraz organizacyjnie niezależny podmiot, powołany dla realizacji określonych celów. Udziały banku w *joint venture* mogą mieć charakter większościowy, mniejszościowy bądź też równy z udziałami partnera.

Przyczyny, dla których banki decydują się na ten rodzaj współpracy koncentrują się głównie wokół możliwości ekspansji na nowy rynek w ujęciu geograficznym oraz rodzajowym. Na decyzję o realizacji przedsięwzięcia wraz z udziałem innego inwestora wpływa także rozłożenie ryzyka związanego z działalnością nowej spółki na obu partnerów.

Wśród przyczyn, dla których banki i instytucje ubezpieczeniowe angażują się w ten rodzaj powiązań M. Śliperski wyróżnia ponadto¹⁸⁵:

- uzyskanie efektów synergii w odniesieniu do połączonych kapitałów firmy ubezpieczeniowej i instytucji bankowej;
- możliwość korzystania z doświadczenia partnera (w tym także wzajemne uzupełnianie się partnerów w niektórych przypadkach);
- obniżenie kosztów utworzenia nowego podmiotu (*start-up costs*) przez rozłożenie ich na właścicieli.

Popularność *joint ventures* stymulowana jest zatem licznymi korzyściami o charakterze finansowym, technologicznym oraz geograficznym, jakie mogą uzyskać współpracujące przedsiębiorstwa. Jednak pomimo swych licznych zalet, ta forma kooperacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi obciążona jest także licznymi problemami, wynikającymi głównie z różnic kultur organizacyjnych. Wiele z tych spółek nie osiąga założonego celu właśnie z powodu sporów

¹⁸⁴ O. Kowalewski: *Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: strategie tworzenia, efektywność*, NBP, listopad 1999, s. 61.

¹⁸⁵ M. Śliperski: *Opłatualność wprowadzenia usług ubezpieczeniowych do banku*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 10, s. 37.

dotyczących kontroli, pojawiających się konfliktów kulturowych oraz braku zaufania i oddania ze strony obu partnerów w stosunku do wspólnego przedsięwzięcia¹⁸⁶. Sukces tego rodzaju powiązań pomiędzy bankami a towarzystwami ubezpieczeń uwarunkowany jest także zbieżnością celów strategicznych obu instytucji.

Kolejną formą bancassurance, charakteryzującą się tym, iż towarzystwo ubezpieczeń znajduje się pod kontrolą banku jest **przejęcie** (*takeover, acquisition*). W ogólnym ujęciu przejęcie firmy to zjawisko ekonomiczne, polegające na nabyciu ponad 50% wartości kapitału przedsiębiorstwa. Jednakże za przejęcie należy uznać każde nabycie firmy, w której osiąga się przewagę decyzyjną, a zatem nie w każdym przypadku zjawisko to sprowadzać się będzie do zakupu ponad 50% udziałów¹⁸⁷.

Przy interpretacji tego pojęcia niezwykle istotnym zagadnieniem jest również określenie czy przejmowana spółka traci swoją osobowość prawną, czy też nie. Rozstrzygnięcie tej kwestii ściśle powiązane jest z przyjętym sposobem definiowania innego rodzaju integracji przedsiębiorstw, jakim jest fuzja (połączenie). Do dalszych rozważań przyjęty został zatem - uznany za najbardziej przejrzysty – sposób interpretacji fuzji, zawarty w przepisach Kodeksu spółek handlowych, według którego połączenie może być dokonane:

- 1) przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej ($A + B = A$);
- 2) przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki ($A + B = C$).

Cechą charakterystyczną fuzji jest zatem utrata bytu prawnego przynajmniej jednego z podmiotów. W pierwszym przypadku utrata bytu prawnego odnosi się tylko do jednej ze spółek (przejmowanej), natomiast istotą drugiej formy łączenia jest powstanie nowej spółki, a zatem byt prawny tracą obie spółki. Pierwszy, z wyodrębnionych rodzajów fuzji, określa się mianem fuzji *per incorporationem* (przez wcielenie), drugi z kolei nazywany jest fuzją *per unionem* (przez zjednoczenie).

Przyjęcie w rozprawie przedstawionego sposobu ujmowania fuzji, powoduje iż, jego naturalną konsekwencją jest uznanie przejęć jako formy, która - w odróżnieniu od fuzji - nie powoduje utraty osobowości prawnej żadnego z przedsiębiorstw. W obliczu zaprezentowanych rozważań, całkowicie słuszne, a co ważniejsze precyzyjnie ujmujące istotę przejęcia, wydaje się być ujęcie tego zjawiska jako transakcji, w której jedna z firm - zwykle silniejsza ekonomicznie - nabywa pakiet akcji lub udziałów, pozwalających na przejęcie kontroli nad inną. Przejmowane przedsiębiorstwo nie

¹⁸⁶ H. J. Johnson: *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: K.E. Liber s.c, 2000, s. 81.

¹⁸⁷ Patrz: P. J. Szczepankowski: *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, PWN 2000, s. 84.

traci w tym przypadku osobowości prawnej¹⁸⁸.

W obliczu przyjętej na potrzeby niniejszego opracowania terminologii z zakresu form powiązań bankowo-ubezpieczeniowych za bancassurance uznawane będą przejęcia firm ubezpieczeniowych przez banki, podczas gdy assurbanking dotyczył będzie przejęć banków przez firmy ubezpieczeniowe.

Banki komercyjne, dokonując przejęcia firmy ubezpieczeń mają do wyboru dwa warianty: przejęcie przyjazne (*friendly takeover*), bądź też wrogie (*hostile takeover*). Różnica pomiędzy tymi sposobami przejęć polega na tym, iż w pierwszym przypadku zarządy obu firm ustalają wstępnie warunki finansowe, organizacyjne i kadrowe, dotyczące transakcji, natomiast w sytuacji wrogiego przejęcia transakcja odbywa się bez zgody przejmowanego podmiotu¹⁸⁹.

Przejęcie jest procesem, pozwalającym na stosunkowo szybkie zdobycie pozycji na rynku, osiągnięcie na nim przewagi konkurencyjnej czy technologicznej. Wejście banku w nowy rodzaj działalności następuje w tym przypadku poprzez zakup udziałów w towarzystwie ubezpieczeń, które ma już wyrobioną renomę na rynku, prowadzi wszelkie niezbędne kontakty z klientami, kooperantami oraz dysponuje niezbędną wiedzą i doświadczeniem potrzebnym do prowadzenia działalności na rynku ubezpieczeń.

W odróżnieniu od tej formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, kolejny z wyróżnionych rodzajów kooperacji podmiotowej pomiędzy tymi instytucjami – **tworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej przez bank** – wymaga długiego okresu potrzebnego do rozwinięcia tej działalności, samodzielnego gromadzenia wiedzy i doświadczeń, związanych z funkcjonowaniem na rynku ubezpieczeń oraz znaczących nakładów finansowych.

Zaprezentowane w niniejszym punkcie pracy ujęcia form bancassurance ukazują, że zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej tworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej przez bank określane jest często mianem strategii *de novo*. Nawiązując do przedstawionych, najczęściej stosowanych przez autorów ujęć odnoszących się do możliwych form powiązań, należy zwrócić uwagę ponadto na fakt, iż zasadniczy cel działalności nowoutworzonej instytucji dzieli autorów na dwie grupy. Pierwsza z nich do bancassurance zalicza wyłącznie utworzenie przez bank tzw. „wewnętrznego podmiotu ubezpieczeniowego” (*capitive ubezpieczeniowy*), podczas gdy druga za przejaw tej działalności uznaje utworzenie instytucji ubezpieczeniowej, której usługi przeznaczone są dla szeroko rozumianych „odbiorców zewnętrznych”.

Przyjęta w pracy interpretacja tej formy kooperacji obejmuje swym zakresem zarówno podmiot ubezpieczeniowy utworzony wyłącznie w celu ubezpieczeniowej obsługi banku, jak i utworzenie firmy ubezpieczeniowej działającej dla szerokiego grona klientów.

Pomimo iż przyjęcie tej strategii przez bank, wiąże się z największym nakładem środków

¹⁸⁸ A. Rychły-Lipińska: *Fuzje firm a efekty wynikające z ich działalności*, [w:] *Zarządzanie finansami...*, op. cit., s. 494.

¹⁸⁹ W tym miejscu należy zatem podkreślić – iż szczególnie w przypadku wrogiego przejęcia – używane do określania związków bankowo-ubezpieczeniowych pojęcie „współpraca” ma charakter czysto umowny.

finansowych, a także wymaga określonego czasu na jej realizację, decyzja o utworzeniu własnego zakładu ubezpieczeń może przynieść równocześnie wysoki stopień korzyści. Odnosząc tę strategię do omówionych już form współpracy podmiotowej, należy podkreślić, iż przyjęcie jej pozwala bankom na uzyskanie największego wpływu na kierowanie firmą ubezpieczeń. Bank ma bowiem pełną niezależność w podejmowanych decyzjach o wytwarzanych usługach ubezpieczeniowych i zasadach ich sprzedaży, a także o zarządzaniu tą działalnością – planowaniu, wyznaczaniu celu i kierunków jej rozwoju - oraz w obszarze zarządzania finansami. Wybór tej formy powiązań wyklucza ponadto możliwość wystąpienia jakichkolwiek konfliktów pomiędzy podmiotami, będącymi z reguły w innych formach współpracy następstwem braku zbieżności celów strategicznych przedsiębiorstw. Tworząc nowy, własny zakład ubezpieczeń bank uzyskuje pełną swobodę w opracowywaniu jego strategii. Do niewątpliwych zalet tej formy integracji instytucji bankowych i ubezpieczeniowych, należy zaliczyć również fakt, iż tylko w ten sposób bank zabezpiecza się całkowicie przed odpływem wolnych środków finansowych społeczeństwa do sektora ubezpieczeń.

Długi czas, znaczące koszty oraz ryzyko związane z samodzielnym tworzeniem nowego podmiotu powoduje jednocześnie, że wybór pomiędzy przejęciem a rozwojem nowej jednostki od podstaw powinien być poparty szczegółowymi analizami, uwzględniającymi wiele kryteriów¹⁹⁰.

Przedstawione w pracy formy bancassurance wyróżniane przez różnych autorów wraz z przeprowadzonymi badaniami rynku dowodzą, iż zarówno w opracowaniach naukowych dotyczących omawianego zagadnienia, jak i w kręgach praktyków z tej dziedziny, obok przyjętych w dysertacji form funkcjonują także określenia: „konglomerat finansowy”, „holding finansowy” oraz „grupa bankowo-ubezpieczeniowa”. Wszystkie z wymienionych pojęć stosowane są jednak do szeroko rozumianych powiązań banków z firmami ubezpieczeń i często występują zamiennie. W niniejszej rozprawie wymienione pojęcia rozumiane są następująco:

- konglomerat finansowy – zgodnie z omówionymi w kolejnej części pracy przepisami ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 roku o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego¹⁹¹,
- holding finansowy – zgodnie z przedstawionymi w rozdziale traktującym o przejawach bancassurance w Polsce zapisami Prawa bankowego¹⁹²,

¹⁹⁰ Najważniejsze z tych kryteriów opisuje m.in. J. Czupiał. Patrz: *Przejęcia, nowe przedsięwzięcia wewnętrznej joint ventures jako formy restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie finansami...*, op. cit., s. 396 i nast.

¹⁹¹ Dz.U. z 2005 r. Nr 83, poz. 719 (art. 4, pkt 1).

¹⁹² Art. 4, pkt. 10 Prawa bankowego określa, iż holding finansowy oznacza grupę podmiotów, w której pierwotnym podmiotem dominującym jest instytucja finansowa, która nie jest dominującym podmiotem nieregulowanym (oznacza to, że jest ona bankiem, firmą ubezpieczeń, bądź też firmą inwestycyjną), a w skład grupy wchodzi wyłącznie lub w większości banki, instytucje kredytowe lub instytucje finansowe, przy czym przynajmniej jednym podmiotem zależnym jest bank krajowy, bank zagraniczny lub instytucja kredytowa. Występujący w niniejszej definicji termin „instytucja kredytowa” oznacza natomiast podmiot mający swoją siedzibę za granicą Rzeczypospolitej Polskiej na terytorium jednego z państw członkowskich Unii Europejskiej, prowadzący we własnym imieniu i na własny rachunek, na podstawie zezwolenia właściwych władz nadzorczych, działalność polegającą na przyjmowaniu depozytów lub innych środków powierzonych pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym i udzielaniu kredytów lub na wydawaniu pieniądza elektronicznego.

- grupa bankowo-ubezpieczeniowa – grupa kapitałowa obejmująca m.in. przynajmniej jeden bank i firmę ubezpieczeń, które mogą znajdować się zarówno w stosunku zależności wobec siebie, jak i w układzie równorzędnym (jako podmioty zależne innej instytucji pochodzącej z dowolnego sektora gospodarki), przy czym zaangażowanie podmiotu dominującego w spółkach zależnych kształtuje się co najmniej na poziomie udziałów strategicznych.

Zaprezentowane w niniejszym punkcie rozprawy, formy związków bankowo-ubezpieczeniowych realizowane, zarówno w oparciu o współpracę przedmiotową, jak i podmiotową, gwarantują bankom komercyjnym różnorodny poziom osiąganych korzyści, a także wiążą się z różnym stopniem zagrożeń. W praktyce, działalność bancassurance sprowadza się niejednokrotnie do kapitałowego podejścia banku, w którym kooperacja przedmiotowa, poparta jest jego zaangażowaniem kapitałowym w partnerskiej firmie.

Celem kolejnego rozdziału jest analiza europejskich przykładów powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance. Decyzja o ograniczeniu doświadczeń światowych wyłącznie do praktyki europejskiej, została podjęta w oparciu o fakt, iż państwa te są najbliższe polskim realiom pod względem warunków: kulturowych, funkcjonowania rynku finansowego, a po wejściu do UE – także prawnych. Ponadto, działalność bancassurance jest na tych rynkach rozwinięta w największym stopniu i wydaje się, iż doświadczenia tych państw mogą okazać się szczególnie przydatne dla banków polskich realizujących tę strategię.

Rozdział 3

ANALIZA POWIĄZAŃ BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH TYPU BANCASSURANCE W WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH

3.1. Prawo europejskie dotyczące powiązań bankowo-ubezpieczeniowych

W niniejszym rozdziale analizie poddane zostały powiązania bankowo-ubezpieczeniowe pochodzące z następujących państw europejskich:

- 1) **Francji**, która odniosła niekwestionowany sukces w tej działalności, a ponadto uznawana jest za kolebkę tego zjawiska;
- 2) **Niemiec**, których zaangażowanie kapitałowe w polskim sektorze bankowym jest bardzo wysokie (w 2004 roku wśród kapitału zagranicznego w sektorze dominował kapitał niemiecki);
- 3) **Włoch**, wykazujących największy udział w sektorze bankowym mierzony wielkością aktywów (w 2005 roku wskaźnik ten dla banków z przewagą kapitału włoskiego ukształtował się na poziomie 21,1%, podczas gdy w przypadku drugiego pod tym względem państwa stanowił 8,7%);
- 4) **Hiszpanii**, która na koniec 2004 roku wykazała się najwyższym udziałem bankowych kanałów dystrybucji w zebranej składce z ubezpieczeń na życie;
- 5) **Wielkiej Brytanii**, w której dynamika bancassurance – podobnie jak w Niemczech – znacznie odbiega od światowych liderów tej aktywności.

Zakres czasowy przeprowadzonych badań obejmuje okres od początku wystąpienia działalności bancassurance w danym państwie do końca 2004 roku. Pierwsze, sporadycznie występujące związki bankowo-ubezpieczeniowe datowane są na początek XX wieku, przy czym na szerszą skalę zaczęły się one pojawiać dopiero w latach sześćdziesiątych. Przez kolejne 20 lat dynamika tego zjawiska nie była jednak wysoka i pozytywne zmiany w tym zakresie przyniósł dopiero koniec lat osiemdziesiątych. Ze względu na trudności w jednoznacznym ustaleniu daty określającej pojawienie się pierwszych związków banków z firmami ubezpieczeniowymi oraz fakt, iż okres wyłonienia się bancassurance na rynkach finansowych poszczególnych państw jest różny, rok rozpoczynający analizę nie został szczegółowo określony. Rok zamykający prowadzone badania – 2004 – podyktowany został natomiast możliwością dostępu do danych opisujących analizowane zjawisko, w tym przede wszystkim do wyników tej działalności.

Analizę powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Europie rozpoczyna zagadnienie regulacji prawnych związanych z tym zjawiskiem. Rozwiązania prawne mają zasadnicze znaczenie dla

rozwoju powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Doskonały dowód dla tego twierdzenia przynoszą doświadczenia Stanów Zjednoczonych, gdzie regulacje prawne stanowiły czynnik uniemożliwiający integrację sektora bankowego z ubezpieczeniowym.

Do listopada 1999 roku funkcjonowały dwa przeciwstawne modele uregulowań prawnych, odnoszących się do współpracy bankowo-ubezpieczeniowej: model europejski i model amerykański. Model amerykański opierał się na ustawie *Banking Act* z 1933 roku (tzw. *Glass-Steagal Act*), która poprzez rozdział bankowości na komercyjną i inwestycyjną, zakazywała integracji działalności bankowej i ubezpieczeniowej¹⁸⁸. Model europejski opierał się natomiast na zasadzie rozdziału sektora ubezpieczeniowego i bankowego, dopuszczając jednakże występowanie określonych form powiązań bankowo-ubezpieczeniowych na poszczególnych rynkach finansowych.

Pomimo prób załagodzenia restrykcji w integracji międzysektorowej w USA za pomocą wprowadzenia w życie ustaw dopuszczających sprzedaż ubezpieczeń w ograniczonym zakresie¹⁸⁹, obowiązujące regulacje aż do 1999 roku uniemożliwiały wszelkie ruchy konsolidacyjne pomiędzy bankami a firmami ubezpieczeń¹⁹⁰. Rok 1999 okazał się jednakże rokiem przełomowym dla rozwoju działalności bankowo-ubezpieczeniowej w USA. Senat uchwalił bowiem ustawę o reformie bankowej *Financial Services Modernization Act* (tzw. *Gramm-Leach-Bliley*), która zniósła bariery wprowadzone przez *Glass-Steagal Act*. Przyjęcie tej ustawy wywarło duży wpływ na amerykańskie regulacje finansowe, umożliwiając integrację sektora bankowego, ubezpieczeniowego i papierów wartościowych po blisko siedemdziesięcioletnim okresie ich separowania¹⁹¹. Dopiero od tego czasu obserwować można rozwój bancassurance na szeroką skalę.

Niezmiernie wysoki poziom korelacji pomiędzy regulacjami a rozwojem bancassurance w danym państwie wyraża się zarówno kształtem przyjmowanych związków bankowo-ubezpieczeniowych, jak i natężeniem występujących powiązań. Przyjęte akty prawne regulujące dany rynek finansowy determinują zatem możliwość rozwoju tego zjawiska w ogóle, a zatem mają one charakter pierwotny względem pozostałych czynników wpływających na analizowane zjawisko.

Zgodnie z przyjętym w rozprawie założeniem, szczegółowej analizie poddane zostały wyłącznie państwa należące do Unii Europejskiej. Istotny wpływ na regulacje prawne dotyczące funkcjonowania rynków tych państw wywiera prawo Wspólnoty. Przyjęte traktaty, a także akty prawa wtórnego wyznaczają bowiem ramowy kształt uregulowań w zakresie poruszanych zagadnień

¹⁸⁸ A. Gołąb: *Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa w krajach UE i OECD (uregulowania prawne)*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2002 nr 7/8, s. 28.

¹⁸⁹ Były to: *Bank Holding Company Act* z 1956 roku, dopuszczająca sprzedaż ubezpieczeń w bardzo ograniczonym zakresie oraz *Garn-St. Germain Depository Institutions Act* z 1982 roku, ograniczająca sprzedaż ubezpieczeń (poza związanymi z kredytem ubezpieczeniami życiowymi, chorobowymi oraz od ryzyka bezrobocia) już tylko do banków posiadających aktywa w wysokości co najmniej 50 mln USD.

¹⁹⁰ H.O. Ruding: *The transformation of the financial services industry* *Financial Stability Institute (Bank for International Settlements)*, Occasional Paper No 2, March 2002, s. 21-22.

¹⁹¹ Ch.E. Boyle: *Bancassurance Model is Business as Usual in European Countries* (<http://www.insurancejournal.com/html/ijweb/publications/IJWest/w61200/bancassurance.htm>).

i choć niejednokrotnie konkretne rozwiązania, dopasowane do specyficznych warunków poszczególnych państw, różnią się od siebie, ogólne zasady przenoszone są na rynki państw członkowskich.

W zbiorze praw unijnych swoje miejsce znalazły także przepisy dotyczące funkcjonowania rynku finansowego. Proces uszczegóławiania zasad regulujących ten obszar rozpoczął się w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Jako pierwszy akt w tym zakresie pojawiła się Dyrektywa Rady 73/183/EEC z dnia 28 czerwca 1973 roku w sprawie zniesienia ograniczeń dotyczących swobody zakładania przedsiębiorstw i swobody świadczenia usług przez pośredników indywidualnych, prowadzących działalność w sektorze banków i innych instytucji finansowych¹⁹². Uchwalane po niej dyrektywy precyzowały kolejne zagadnienia w obszarze funkcjonowania rynku finansowego i z czasem pojawiły się także regulacje prawa wtórnego, dotyczące integracji banków i firm ubezpieczeniowych. Szczególne znaczenie dla kształtowania się powiązań bankowo-ubezpieczeniowych miały następujące akty prawne:

- 1) Druga Dyrektywa Rady 89/646/EWG z dnia 15 grudnia 1989 roku w sprawie koordynacji ustaw, rozporządzeń i innych przepisów administracyjnych związanych z podejmowaniem i prowadzeniem działalności przez instytucje kredytowe¹⁹³,
- 2) Dyrektywa Rady 92/30/EWG z dnia 6 kwietnia 1992 roku w sprawie nadzorowania instytucji kredytowych na podstawie skonsolidowanej¹⁹⁴,
- 3) Dyrektywa Rady 92/49/EWG z dnia 18 lipca 1992 roku w sprawie koordynacji ustaw, rozporządzeń i przepisów administracyjnych dotyczących ubezpieczeń bezpośrednich innych niż ubezpieczenia na życie, zmieniająca dyrektywy 73/239/EWG i 88/357/EWG (trzecia dyrektywa w sprawie ubezpieczeń innych niż ubezpieczenia na życie)¹⁹⁵,
- 4) Dyrektywa Rady 92/96/EWG z dnia 10 listopada 1992 roku w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do bezpośrednich ubezpieczeń na życie, zmieniająca dyrektywy 79/267/EWG i 90/619/EWG (trzecia dyrektywa dotycząca ubezpieczeń na życie)¹⁹⁶,

¹⁹² Council Directive 73/183/EEC of 28 June 1973 on the abolition of restrictions on freedom of establishment and freedom to provide services in respect of self-employed activities of banks and other financial institutions, OJ L 194, 16.7.1973, p. 1.

¹⁹³ Second Council Directive 89/646/EEC of 15 December 1989 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to taking up and pursuit of the business of credit institutions and amending Directive 77/780/EEC, OJ L 386, 30.12.1989, p. 1.

¹⁹⁴ Council Directive 92/30/EEC of 6 April 1992 on the supervision of credit institutions on a consolidated basis., OJ L 11, 28.4.1992, p. 52.

¹⁹⁵ Council Directive 92/49/EEC of 18 June 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct insurance other than life assurance and amending Directive 73/239/EEC and 88/357/EEC (third non-life insurance Directive), OJ L 228, 1.8.1992, p. 1.

¹⁹⁶ Council Directive 92/96/EEC of 10 November 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct life assurance and amending Directives 79/267/EEC and 90/619/EEC (third 'life assurance' directive), OJ L 360, 9.12.1992, p. 1.

- 5) Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/12/WE z dnia 20 marca 2000 roku w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe¹⁹⁷,
- 6) Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE z dnia 16 grudnia 2002 roku w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, przedsiębiorstwami ubezpieczeniowymi i firmami inwestycyjnymi w konglomeracie finansowym oraz w sprawie zmian dyrektyw Rady 73/239/EWG, 79/267/EWG, 92/49/EWG, 92/96/EWG, 93/6/EWG i 93/22/EWG oraz dyrektywy 98/78/WE i 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady¹⁹⁸.

Analiza wymienionych aktów pozwoli dostrzec kierunek, w jakim zmierzały regulacje odnoszące się do powiązań banków z firmami ubezpieczeniowymi, ukazać przebieg procesu określania ram prawnych dotyczących funkcjonowania tego rodzaju związków oraz nadzoru nad powiązanymi instytucjami.

Do czerwca 2000 roku trzon prawa bankowego Unii Europejskiej stanowiły pierwsza i druga dyrektywa bankowa, tworząc swoistą „konstytucję bankowości europejskiej”¹⁹⁹. Pierwsza Dyrektywa Rady 77/780/EWG z dnia 12 grudnia 1977 roku w sprawie koordynacji ustaw, rozporządzeń oraz przepisów administracyjnych dotyczących podejmowania oraz wykonywania działalności przez instytucje kredytowe²⁰⁰, tzw. Pierwsza Dyrektywa Bankowa, odnosiła się przede wszystkim do zasad uzyskiwania przez instytucje kredytowe zezwolenia na rozpoczęcie działalności. W myśl dyrektywy „instytucja kredytowa” oznaczała podmiot gospodarczy, którego przedmiotem działalności jest przyjmowanie od ludności wkładów pieniężnych lub innych środków podlegających zwrotowi oraz udzielanie kredytów na własny rachunek.

W Drugiej Dyrektywie Rady 89/646/EWG z dnia 15 grudnia 1989 roku w sprawie koordynacji ustaw, rozporządzeń i innych przepisów administracyjnych związanych z podejmowaniem i prowadzeniem działalności przez instytucje kredytowe (zwanej również Drugą Dyrektywą Bankową), oprócz harmonizacji licencjonowania instytucji kredytowych i stosunków z państwami trzecimi, znalazło się także - zamieszczone wśród zapisów dotyczących warunków prowadzenia działalności przez banki – bezpośrednie odniesienie do zasad zaangażowania kapitałowego instytucji kredytowych²⁰¹ w towarzystwach ubezpieczeń. Artykuł 12 określał bowiem,

¹⁹⁷ *Directive 2000/12/EC of the European Parliament and of the Council of 20 March 2000 relating to taking up and pursuit of the business of credit institutions, OJ L 126, 26.5.2000, p.1.*

¹⁹⁸ *Directive 2002/87/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2002 on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate and amending Council Directives 73/239/EEC, 79/267/EEC, 92/49/EEC, 92/96/EEC, 93/6/EEC and 93/22/EEC, and Directives 98/78/EC and 2000/12/EC of the European Parliament and of the Council, OJ L 035, 11.02.2003 p.1.*

¹⁹⁹ E. Fojcik-Mastalska: *Konstytucja bankowości europejskiej (charakterystyka ogólna)*, „Prawo Bankowe” 1996 nr 3, s. 92.

²⁰⁰ *First Council Directive 77/780/EEC of 12 December 1977 on the coordination of the laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions, OJ L 322, 17.12.1977, p. 30.*

²⁰¹ Termin „instytucja kredytowa” oznacza instytucję kredytową w rozumieniu przedstawionej definicji zawartej w Dyrektywie 77/780/EWG z dnia 12 grudnia 1977 roku.

że instytucja kredytowa nie może posiadać znacznego pakietu akcji²⁰² w wysokości przekraczającej 15% jej funduszy własnych w podmiocie, który nie jest instytucją kredytową ani też instytucją finansową²⁰³, a łączna suma takich pakietów akcji w wymienionych podmiotach, nie może przekraczać 60% funduszy własnych instytucji kredytowej²⁰⁴, przy czym państwa członkowskie nie muszą stosować tych ograniczeń do pakietów akcji w towarzystwach ubezpieczeniowych. W pozostałych przypadkach odejście od powyższych limitów mogło być stosowane wyłącznie w sytuacji, gdy 100% kwoty, o którą znaczne pakiety akcji posiadane przez instytucję kredytową przekraczają wartości graniczne było pokryte funduszami własnymi i kwota ta nie została uwzględniona przy wyliczeniu współczynnika wypłacalności²⁰⁵.

Liberalny charakter tego zapisu w odniesieniu do firm ubezpieczeniowych miał bardzo ważne znaczenie dla rozwoju bancassurance. Możliwość odejścia od owych limitów przez banki nie ograniczała im bowiem wyboru podmiotowych form powiązań z firmami ubezpieczeniowymi, wyłącznie do udziałów mniejszościowych.

Dyrektywa wprowadzała ponadto zmiany w Pierwszej Dyrektywie Rady 77/780/EWG, zezwalając na wymianę informacji pomiędzy organem nadzorującym instytucje kredytowe i ubezpieczeniowe. Zgodnie z przepisami prawnymi otrzymane informacje podlegały tajemnicy zawodowej.

²⁰² W myśl dyrektywy „znaczny pakiet akcji” oznacza posiadany bezpośrednio lub pośrednio pakiet akcji lub udział w podmiocie gospodarczym stanowiący 10% lub więcej kapitału, bądź dający prawo do 10% lub więcej głosów, bądź też taki, który umożliwia wywieranie znacznego wpływu na zarządzanie tym podmiotem gospodarczym.

²⁰³ Przepisy dyrektywy określają (patrz: art.1, pkt. 6), iż „instytucja finansowa” oznacza podmiot gospodarczy inny niż instytucja kredytowa, którego podstawową działalnością jest nabywanie pakietów akcji lub wykonywanie jednej lub więcej spośród rodzajów działalności wyszczególnionych w pkt. 2-12 Załącznika, tj.

2) udzielanie kredytów (w tym m.in.: udzielanie kredytów konsumpcyjnych, udzielanie kredytów hipotecznych, faktoring, z regresem lub bez, kredytowanie transakcji komercyjnych, w tym forfaiting);

3) leasing kapitałowy;

4) usługi związane z transferem środków pieniężnych;

5) emisja i administrowanie środkami płatności (np. kartami kredytowymi, czekami podróżniczymi, tratami bankowymi);

6) udzielanie gwarancji oraz innych zobowiązań pozabilansowych;

7) obrót na własny rachunek lub na rachunek klienta:

(a) instrumentami rynku pieniężnego (czekami, weksłami, certyfikatami depozytowymi itp.);

(b) wartościami dewizowymi;

(c) opcjami i terminowymi kontraktami giełdowymi na instrumenty finansowe [typu „financial futures”];

(d) instrumentami stopy procentowej i wymiany walutowej;

(e) zbywalnymi papierami wartościowymi;

8) uczestniczenie w emisji akcji i świadczenie usług związanych z takimi emisjami;

9) doradztwo dla podmiotów gospodarczych w zakresie struktury kapitałowej, strategii handlowej i zagadnień pokrewnych, jak również doradztwo i usługi w zakresie połączeń oraz przejmowania podmiotów gospodarczych;

10) usługi brokerskie na rynku pieniężnym;

11) zarządzanie portfelem i doradztwo inwestycyjne;

12) przechowywanie i administrowanie papierami wartościowymi.

²⁰⁴ Dyrektywa określa jednocześnie, że akcje lub udziały posiadane podczas restrukturyzacji finansowej danego podmiotu bądź prób jego ratowania, jak również w normalnym toku gwarantowania emisji lub w imieniu samej instytucji, lecz na rachunek innych podmiotów, nie będą traktowane jako znaczne pakiety do celów wyliczania wymienionych limitów.

²⁰⁵ W przypadku, gdy przekroczone są oba limity kwota mająca być pokryta funduszami własnymi stanowi kwotę wyższego z tych dwóch przekroczeń.

Kolejnym istotnym zagadnieniem odnoszącym się do związków bankowo-ubezpieczeniowych, poruszonym przez regulacje unijne jest nadzór nad powiązanymi instytucjami. Pierwszy akt prawny regulujący kwestię nadzoru skonsolidowanego, tj. Dyrektywa Rady 83/350/EWG z dnia 13 czerwca 1983 roku w sprawie nadzoru skonsolidowanego nad instytucjami kredytowymi²⁰⁶, nie zawierała jednakże przepisów dotyczących powiązań banków z firmami ubezpieczeń. Zgodnie z jej postanowieniami nadzorem skonsolidowanym objęto jedynie te instytucje kredytowe, które posiadały 25%-owy lub większy (bezpośredni lub pośredni) udział w innej instytucji kredytowej lub finansowej, przy czym pojęciem instytucji finansowej nie objęto firmy ubezpieczeniowej²⁰⁷.

Objęcie nadzorem wyłącznie tej struktury powiązań okazało się jednak niewystarczające (co pokazało chociażby wystąpienie zasygnalizowanej w kolejnym fragmencie pracy tzw. „sprawy BCCI”) i na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku rozpoczęto prace nad ulepszeniem zapisów opisanej dyrektywy. W 1992 roku przyjęto w tym celu **Dyrektywę Rady 92/30/EWG z dnia 6 kwietnia 1992 roku w sprawie nadzorowania instytucji kredytowych na podstawie skonsolidowanej**. Z dniem 1 stycznia 1993 roku - tj. z dniem jej wejścia w życie - zastąpiła ona poprzedni akt z 13 czerwca 1983 roku.

Skorygowanie zapisów poprzedniej dyrektywy koncentrowało się między innymi na wprowadzeniu terminu finansowej spółki holdingowej (*financial holding company*) oraz spółki holdingowej o działalności mieszanej (*mixed-activity holding company*) wraz z rozszerzeniem zakresu podmiotów objętych nadzorem skonsolidowanym.

Zgodnie z zapisami dyrektywy, nadzorem skonsolidowanym zostały objęte instytucje kredytowe:

- a) posiadające co najmniej 20%-owy udział w innych instytucjach kredytowych lub w instytucjach finansowych²⁰⁸,
- b) których przedsiębiorstwem macierzystym jest finansowa spółka holdingowa.

W odniesieniu do poprzedniego aktu prawnego regulującego ten obszar, omawiana dyrektywa rozszerzyła zatem zakres podmiotów podlegających nadzorowi skonsolidowanemu z banków posiadających co najmniej 25%-owy udział w instytucjach wymienionych w literze „a” do banków posiadających już od 20 % głosów lub kapitału takiego podmiotu. Nadzorem objęto także te grupy przedsiębiorstw, w których instytucja kredytowa jest podmiotem zależnym. Dyrektywa określa bowiem, iż „finansowa spółka holdingowa” oznacza instytucję finansową, której podmioty zależne są

²⁰⁶ Council Directive 83/350/EEC of 13 June 1983 on the supervision of credit institutions on a consolidated basis, OJ L 193, 18.7.1983, p. 18.

²⁰⁷ Patrz: art. 1 Dyrektywy Rady 83/350/EWG z dnia 13 czerwca 1983 roku w sprawie nadzoru skonsolidowanego nad instytucjami kredytowymi („*financial institution*” means an undertaking, not being a credit institution, whose principal activity is to grant credit facilities - including guarantees - to acquire participations or to make investments).

²⁰⁸ „Instytucja kredytowa” oznacza instytucję kredytową w rozumieniu pierwszego akapitu art. 1 Dyrektywy 77/780/EEC lub jakiekolwiek przedsiębiorstwo prywatne lub publiczne, które odpowiada tej definicji i uzyskało zezwolenie na działalność w kraju trzecim. W odniesieniu do „instytucji finansowej” niniejsza dyrektywa powołuje się z kolei na cytowaną już Dyrektywę 89/646/EEC.

wyłącznie, bądź głównie, instytucjami kredytowymi lub finansowymi, przy czym przynajmniej jeden z owych podmiotów zależnych jest instytucją kredytową. Zapis ten spowodował jednocześnie, iż nadzór skonsolidowany rozszerzony został ze struktur składających się wyłącznie z instytucji kredytowych lub instytucji finansowych do tych grup kapitałowych, w skład których wchodzi także instytucje o innym charakterze działalności.

Zgodnie z treścią art. 5 kompetentne władze²⁰⁹, odpowiedzialne za wykonywanie nadzoru skonsolidowanego, dla celów nadzoru muszą żądać pełnej konsolidacji wszystkich instytucji kredytowych i finansowych, będących przedsiębiorstwami zależnymi przedsiębiorstwa macierzystego. W przypadku udziałów mniejszościowych możliwa jest także konsolidacja proporcjonalna. Istota konsolidacji pełnej sprowadza się do uwzględnienia w sprawozdaniach finansowych podmiotu dominującego aktywów i pasywów podmiotów zależnych w pełnej wysokości, podczas gdy konsolidacja proporcjonalna uwzględnia tylko tę część aktywów i pasywów podmiotów zależnych, która jest proporcjonalna do posiadanych w nich udziałów. W obu metodach należy pamiętać o zachowaniu odpowiednich zasad, do których należy m.in. odliczenie wartości tych udziałów w sprawozdaniach podmiotu dominującego.

Pomimo wprowadzonych zmian, analizowany akt prawny nadal nie objął nadzorem skonsolidowanym powiązań właściwych dla strategii bancassurance. Bank i towarzystwo ubezpieczeń występowały w nim jedynie równorzędnie, jako podmioty zależne instytucji finansowej.

Omawiana dyrektywa wprowadziła ponadto termin: „spółka holdingowa o działalności mieszanej”. Oznacza on podmiot dominujący inny niż finansowa spółka holdingowa lub instytucja kredytowa, który wśród podmiotów zależnych posiada przynajmniej jedną instytucję kredytową. W przypadku takiej grupy przedsiębiorstw możliwe jest zatem powiązanie banku i firmy ubezpieczeniowej właściwe dla assurbankig.

Zgodnie z zapisami dyrektywy spółka holdingowa o działalności mieszanej oraz jej podmioty zależne mają obowiązek dostarczania organom odpowiedzialnym za udzielanie zezwoleń oraz nadzór nad instytucjami kredytowymi wszelkich informacji potrzebnych do wykonywania nadzoru nad podmiotami zależnymi będącymi instytucjami kredytowymi. Holdingi te powinny ponadto umożliwić odpowiednim organom przeprowadzanie inspekcji na ich terenie w celu zweryfikowania otrzymanych informacji²¹⁰.

Jeżeli stosując niniejszą dyrektywę kompetentne władze jednego z państw członkowskich będą w konkretnych przypadkach chciały zweryfikować informacje dotyczące spółki holdingowej o działalności mieszanej zlokalizowanej w innym państwie członkowskim, muszą o przeprowadzenie takiej weryfikacji mogą zwrócić się do kompetentnych władz tego państwa. Władze otrzymujące taki

²⁰⁹ W myśl niniejszej dyrektywy „kompetentne władze” oznaczają władze krajowe, które z mocy prawa uprawnione są do nadzorowania instytucji kredytowych.

²¹⁰ Art. 6, ust. 2. Dyrektywy Rady 92/30/EWG.

wniosek muszą go spełnić w ramach swoich kompetencji albo przeprowadzając weryfikację na własną rękę, albo umożliwiając jej przeprowadzenie władzom składającym wniosek, audytorowi lub biegłemu (ekspertowi).

W dyrektywie znalazły się także regulacje odnoszące się bezpośrednio do współpracy instytucji nadzorujących banki oraz firmy ubezpieczeń, w tym także do przypadku bancassurance. W art. 7 analizowanego aktu prawnego: „Środki ułatwiające stosowanie niniejszej dyrektywy” w ust. 4 występuje bowiem zapis mówiący o tym, iż w przypadku, gdy instytucja kredytowa, finansowa spółka holdingowa lub spółka holdingowa o profilu mieszanym kontroluje jeden lub więcej podmiotów zależnych będących towarzystwami ubezpieczeniowymi, organy uprawnione do nadzorowania instytucji kredytowych oraz firm ubezpieczeniowych będą ze sobą ściśle współpracować. W myśl dyrektywy współpraca ta polegać ma na wzajemnym przekazywaniu pomiędzy nadzorcami informacji, które mogą uprościć ich zadania i umożliwić nadzór nad działalnością i ogólną sytuacją finansową nadzorowanych przez nie podmiotów. Zasady te mogą być stosowane także w przypadku, gdy towarzystwem ubezpieczeniowym jest spółka holdingowa o profilu mieszanym.

Informacje uzyskane zgodnie z postanowieniami niniejszej dyrektywy o współpracy organów nadzoru, a w szczególności wszelka wymiana informacji pomiędzy kompetentnymi władzami będą podlegać obowiązkowi dochowania tajemnicy zawodowej.

W tym miejscu można nadmienić, iż kolejnym aktem prawnym regulującym kwestię nadzoru, odnoszącym się w swych zapisach do bancassurance, była Dyrektywa 98/78/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 października 1998 roku w sprawie dodatkowego nadzoru nad zakładami ubezpieczeń w grupach ubezpieczeniowych²¹¹. Dyrektywa ta wprowadziła m.in. pojęcie „ubezpieczeniowej grupy kapitałowej prowadzącej działalność mieszaną”, która mogła przybierać formę charakterystyczną dla bancassurance. Termin ten, zgodnie z zapisami niniejszego aktu, oznacza „zakład macierzysty, inny niż zakład ubezpieczeń, zakład ubezpieczeń mieszczący się w państwie trzecim, zakład reasekuracji lub ubezpieczeniowa grupa kapitałowa²¹², który wśród swoich podmiotów zależnych posiada co najmniej jeden zakład ubezpieczeń”. Dyrektywa powiela zapisy omówionej już Dyrektywy Rady 92/30/EWG z dnia 6 kwietnia 1992 roku w sprawie nadzorowania instytucji kredytowych na podstawie skonsolidowanej o konieczności współpracy organów nadzorujących instytucje kredytowe i towarzystwa ubezpieczeń.

²¹¹ *Directive 98/78/EC of the European Parliament and of the Council of 27 October 1998 on the supplementary supervision of insurance undertakings in an insurance group, OJ L 330, 5.12.1998, p.1.*

²¹² „Ubezpieczeniowa grupa kapitałowa” oznacza zakład macierzysty, którego główna działalność polega na nabywaniu i posiadaniu udziałów kapitałowych w podmiotach zależnych, o ile podmioty te są wyłącznie lub głównie zakładami ubezpieczeń, zakładami reasekuracji lub zakładami ubezpieczeń mieszczącymi się w państwach trzecich, i co najmniej jeden podmiot zależny jest zakładem ubezpieczeń.

Wśród aktów prawnych regulujących funkcjonowanie zakładów ubezpieczeń przepisy odnoszące się do podmiotowych form powiązań banków i firm ubezpieczeń znajdują się ponadto w tzw. dyrektywach III generacji, tj.:

- 1) **Dyrektywie Rady 92/49/EWG** z dnia 18 lipca 1992 roku w sprawie koordynacji ustaw, rozporządzeń i przepisów administracyjnych dotyczących ubezpieczeń bezpośrednich innych niż ubezpieczenia na życie, zmieniającej dyrektywy 73/239/EWG i 88/357/EWG (trzecia dyrektywa w sprawie ubezpieczeń innych niż ubezpieczenia na życie),
- 2) **Dyrektywie Rady 92/96/EWG** z dnia 10 listopada 1992 roku w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do bezpośrednich ubezpieczeń na życie, zmieniającej dyrektywy 79/267/EWG i 90/619/EWG (trzecia dyrektywa dotycząca ubezpieczeń na życie).

Dyrektywy te określają bowiem zasady nabywania i zbywania znacznych pakietów akcji zakładów ubezpieczeń działających odpowiednio w ramach pozostałych ubezpieczeń osobowych i ubezpieczeń majątkowych²¹³ oraz w zakresie ubezpieczeń na życie²¹⁴. Zapisy w obu tych aktach są identyczne i określają, iż osoba fizyczna lub prawna zobowiązana jest do powiadomienia o swoim zamiarze organu nadzoru nad firmami ubezpieczeniowymi w następujących sytuacjach:

- gdy zamierza nabyć bądź też zbyć (pośrednio lub bezpośrednio) znaczny pakiet akcji²¹⁵ zakładu ubezpieczeń (wraz ze wskazaniem wielkości pakietu, który planuje ona nabyć/zbyć),
- gdy zamierza zwiększyć posiadany przez nią znaczny pakiet, co spowoduje, że wyniesie on bądź też przekroczy: 20%, 33% lub 50% głosów bądź kapitału lub też, że zakład ubezpieczeń stanie się jej jednostką zależną,
- gdy zamierza zmniejszyć posiadany przez nią znaczny pakiet, co spowoduje, że wyniesie on bądź też spadnie poniżej 20%, 33% lub 50% głosów bądź kapitału lub też, że zakład ubezpieczeń przestanie być jej jednostką zależną.

Po otrzymaniu informacji o zamiarze nabycia znacznego pakietu akcji firmy ubezpieczeniowej organ nadzoru w ciągu trzech miesięcy może sprzeciwić się temu zamiarowi, jeżeli mając na uwadze konieczność zapewnienia prawidłowego i rozsądnego zarządzania danym zakładem ubezpieczeń, nie uzna kwalifikacji osoby składającej powiadomienie za odpowiednie. W sytuacji, gdy dana osoba fizyczna lub prawna nie zastosuje się do obowiązku uprzedniego powiadomienia organu nadzoru, dyrektywa zezwala na stosowanie środków, takich jak: nakazy sądowe, sankcje wobec członków władz i kierownictwa lub zawieszenie praw głosu z akcji objętych przez danych akcjonariuszy lub

²¹³ Art. 15 Dyrektywy 92/49/EWG.

²¹⁴ Art. 16 Dyrektywy 92/96/EWG.

²¹⁵ W myśl niniejszych dyrektyw „znaczny pakiet akcji” oznacza każdy posiadany bezpośrednio lub pośrednio pakiet akcji lub udziałów w zakładzie ubezpieczeń stanowiący 10% lub więcej kapitału, bądź dający prawo do 10% lub więcej głosów, bądź też taki, który umożliwia wywieranie istotnego wpływu na zarządzanie tym zakładem.

udziałowców. W przypadku, gdy mimo sprzeciwu właściwych władz pakiet zostanie jednak nabyty, państwa członkowskie niezależnie od tego, czy zostaną nałożone jakiekolwiek inne sankcje, mogą zawiesić prawa głosu, uznać oddane głosy za nieważne, bądź je anulować.

Podobne sankcje powinien podjąć organ nadzoru także w razie, gdy stwierdzi on, że wpływ wywierany przez osobę fizyczną lub prawną posiadającą już znaczny pakiet akcji zakładu ubezpieczeń może być szkodliwy dla rozsądnego i prawidłowego zarządzania tym podmiotem.

Dyrektywa wprowadza również analogiczny zapis w odniesieniu do zmian, jakie Druga Dyrektywa Bankowa wniosła do Pierwszej Dyrektywy Rady 77/780/EWG i zezwala na wymianę informacji pomiędzy organami nadzorującymi instytucje kredytowe i ubezpieczeniowe. Otrzymane informacje podlegają tajemnicy zawodowej.

W 2000 roku za pomocą **Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/12/WE w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe** dokonano kodyfikacji najważniejszych aktów regulujących zasady funkcjonowania sektora bankowego, w tym m.in. opisanych już w niniejszym punkcie pracy: Pierwszej i Drugiej Dyrektywy Bankowej oraz dyrektywy z 1992 roku w sprawie nadzoru skonsolidowanego nad instytucjami kredytowymi²¹⁶. Połączenie owych aktów w jeden tekst spowodowało ich uporządkowanie, zapewniając tym samym przejrzystość i spójność zapisów, a ponadto zniwelowało niedogodność w poruszaniu się po tej sferze regulacji spowodowaną wielokrotnymi zmianami treści dyrektyw.

Nowa dyrektywa zawiera omówione zapisy dotyczące powiązań banków i firm ubezpieczeniowych pochodzące z Drugiej Dyrektywy Bankowej oraz z dyrektywy 92/30/EWG, które zostały ujęte odpowiednio: w art. 51 (zagadnienie zaangażowania kapitałowego instytucji kredytowej w towarzystwie ubezpieczeniowym²¹⁷) oraz w artykułach 52-56 (nadzór skonsolidowany²¹⁸). Zapis z Pierwszej Dyrektywy Bankowej wprowadzony dyrektywą 89/646/EWG (współpraca organów nadzoru nad instytucjami kredytowymi i ubezpieczeniowymi) znalazł się natomiast w art. 30.

²¹⁶ Poza wymienionymi aktami kodyfikacji uległy także:

- 1) Dyrektywa Rady 73/183/EWG z dnia 28 czerwca 1973 roku w sprawie zniesienia ograniczeń dotyczących swobody zakładania jednostek gospodarczych i swobody świadczenia usług przez pośredników indywidualnych prowadzących działalność w sektorze banków i innych instytucji finansowych (*Council Directive 73/183/EEC of 28 June 1973 on the abolition of restrictions on freedom of establishment and freedom to provide services in respect of self-employed activities of banks and other financial institutions*, OJ L 194, 16.7.1973, p. 1),
- 2) Dyrektywa Rady 89/299/EWG z dnia 17 kwietnia 1989 roku w sprawie funduszy własnych instytucji kredytowych (*Council Directive 89/299/EEC of 17 April 1989 on the own funds of credit institutions*, OJ L 124, 5.5.1989, p. 16),
- 3) Dyrektywa Rady 89/647/EWG z dnia 18 grudnia 1989 roku w sprawie współczynnika wypłacalności instytucji kredytowych (*Council Directive 89/647/EEC of 18 December 1989 on a solvency ratio for credit institutions*, OJ L 386, 30.12.1989, p.14),
- 4) Dyrektywa Rady 92/121/EWG z dnia 21 grudnia 1992 roku w sprawie monitorowania i kontroli koncentracji zaangażowania instytucji kredytowych (*Council Directive 92/121/EEC of 21 December 1992 on the monitoring and control of large exposures of credit institutions*, OJ L 29, 5.2.1993, p.1).

²¹⁷ Pochodzące z Drugiej Dyrektywy Bankowej – art. 12.

²¹⁸ Pochodzące z Dyrektywy 92/30/EWG – art. 3-7.

Kolejny akt prawny, który w ramach prawodawstwa wspólnotowego odnosi się do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych to **Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE z dnia 16 grudnia 2002 roku** w sprawie nadzoru uzupełniającego²¹⁹ nad instytucjami kredytowymi, przedsiębiorstwami ubezpieczeniowymi i firmami inwestycyjnymi w konglomeracie finansowym oraz w sprawie zmian dyrektyw Rady 73/239/EWG²²⁰, 79/267/EWG²²¹, 92/49/EWG, 92/96/EWG, 93/6/EWG²²² i 93/22/EWG²²³ oraz dyrektywy 98/78/WE²²⁴ i 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady.

We wprowadzeniu do niniejszego aktu prawnego wskazano, iż powodem do jego ustanowienia była niedoskonałość istniejących regulacji unijnych w obliczu rosnącej liczby grup przedsiębiorstw, określanych często mianem konglomeratów finansowych. W żadnych aktach prawnych nie występowała bowiem forma nadzoru ostrożnościowego, która odnosiłaby się do takiej grupy jako całości, a w szczególności do jej wypłacalności, koncentracji ryzyka, transakcji dokonywanych między podmiotami należącymi do grupy, procesów wewnętrznego zarządzania ryzykiem na poziomie konglomeratu oraz właściwego charakteru zarządzania. Tymczasem konglomeraty finansowe są coraz częściej dużymi grupami, które aktywnie działają na rynkach finansowych, świadcząc usługi o zasięgu globalnym. W przypadku napotkania poważnych problemów finansowych grupy te, a w szczególności instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń oraz przedsiębiorstwa inwestycyjne wchodzące w ich skład, mogłyby doprowadzić do poważnej destabilizacji systemu finansowego oraz wpłynąć na indywidualnych depozytorów, posiadaczy polis ubezpieczeniowych i inwestorów²²⁵.

W 1995 roku wydano już dyrektywę, której celem było wzmocnienie nadzoru ostrożnościowego nad **instytucjami kredytowymi, przedsiębiorstwami ubezpieczeniowymi, firmami**

²¹⁹ „Supplementary supervision” tłumaczony jest często także jako nadzór rozszerzony bądź dodatkowy.

²²⁰ Pierwsza dyrektywa Rady 73/239/EWG z dnia 24 lipca 1973 roku w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do podejmowania i prowadzenia działalności w dziedzinie ubezpieczeń bezpośrednich innych niż ubezpieczenia na życie (*First Council Directive 73/239/EEC of 24 July 1973 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct insurance other than life assurance*, OJ L 228, 16.8.1973, p. 3).

²²¹ Pierwsza dyrektywa Rady 79/267/EWG z dnia 5 marca 1979 roku w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do podejmowania i prowadzenia działalności w dziedzinie bezpośrednich ubezpieczeń na życie (*First Council Directive 79/267/EEC of 5 March 1979 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct life assurance*, OJ L 63, 13.3.1979, p. 1).

²²² Dyrektywa Rady 93/6/EWG z dnia 15 marca 1993 roku w sprawie adekwatności kapitałowej przedsiębiorstw inwestycyjnych i instytucji kredytowych (*Council Directive 93/6/EEC of 15 March 1993 on the capital adequacy of investments firms and credit institutions*, OJ L 141, 11.6.1993, p. 1).

²²³ Dyrektywa Rady 93/22/EWG dnia 10 maja 1993 roku w sprawie usług inwestycyjnych w zakresie papierów wartościowych (*Council Directive 93/22/EEC of 10 May 1993 on investment services in the securities field*, OJ L 141, 11.6.1993, p. 27).

²²⁴ Dyrektywa 98/78/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 października 1998 roku w sprawie dodatkowego nadzoru nad zakładami ubezpieczeń w grupach ubezpieczeniowych (*Directive 98/78/EC of the European Parliament and of the Council of 27 October 1998 on the supplementary supervision of insurance undertakings in an insurance group*, OJ L 330, 5.12.1998, p. 1).

²²⁵ Patrz: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE z dnia 16 grudnia 2002 roku.

inwestycyjnymi i przedsiębiorstwami wspólnych inwestycji w zbywalne papiery wartościowe (UCITS)²²⁶, jednakże zapisy w niej zawarte okazały się niewystarczające. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 95/26/WE z dnia 29 czerwca 1995 roku²²⁷ była aktem zmieniającym dyrektywy:

- 77/780/EWG i 89/646/EWG w zakresie instytucji kredytowych,
- 73/239/EWG i 92/49/EWG w zakresie ubezpieczeń z wyłączeniem ubezpieczeń na życie,
- 79/267/EWG i 92/96/EWG w zakresie ubezpieczeń na życie,
- 93/22/EWG w zakresie firm inwestycyjnych,
- 85/611/EWG w zakresie przedsiębiorstw wspólnych inwestycji w zbywalne papiery wartościowe (UCITS).

Bezpośrednim powodem do przyjęcia tego aktu była sprawa *Bank of Credit and Commerce International* (BCCI). W obliczu dokonanych przez bank działań, takich jak: defraudacja ponad 10 mld dolarów, zaangażowanie się w handel bronią, sprzedaż technologii nuklearnych, przekupstwa czy proceder „prania brudnych pieniędzy” stało się bowiem jasne, iż nadzór nad poszczególnymi instytucjami finansowymi nie jest już wystarczający. Dyrektywa 95/26/WE poprzez zmiany rozwiązań sektorowych wprowadziła zapisy zwiększające nadzór ostrożnościowy w ramach wymienionych czterech rodzajów przedsiębiorstw określanych jako „przedsiębiorstwa finansowe”, odnosząc się także do sytuacji w której występują pomiędzy danymi instytucjami tzw. „bliskie powiązania” (*close links*)²²⁸. W celu wzmocnienia nadzoru ostrożnościowego nad przedsiębiorstwami finansowymi oraz ochrony klientów tych podmiotów przepisy dyrektywy stanowią, iż biegły rewident zobowiązany jest do bezzwłocznego powiadomienia właściwych władz, jeżeli w trakcie wykonywania swoich zadań zauważy pewne nieprawidłowości, które mogą mieć poważny wpływ na

²²⁶ Wymienione 4 rodzaje instytucji określano w dyrektywie jako „przedsiębiorstwa finansowe”.

²²⁷ *European Parliament and Council Directive 95/26/EC of 29 June 1995 amending Directives 77/780/EEC and 89/646/EEC in the field of credit institutions, Directives 73/239/EEC and 92/49/EEC in the field of non- life insurance, Directives 79/267/EEC and 92/96/EEC in the field of life assurance, Directive 93/22/EEC in the field of investment firms and Directive 85/611/EEC in the field of undertakings for collective investment in transferable securities (Ucits), with a view to reinforcing prudential supervision, OJ L 168, 18.7.1995, p. 7.*

²²⁸ W myśl niniejszej dyrektywy bliskie powiązania oznaczają sytuację, w której dwie lub więcej osób fizycznych lub prawnych jest powiązanych ze sobą przez:

- a) „udział kapitałowy”, który oznacza posiadanie, bezpośrednie lub za pomocą stosunku kontroli, prawa do ponad 20% głosów lub kapitału przedsiębiorstwa,
- b) „kontrolę”, która oznacza powiązanie zachodzące między przedsiębiorstwami dominującym i zależnym, we wszystkich przypadkach określonych w art. 1 ust. 1 i 2 dyrektywy 83/349/EWG lub podobne powiązanie między dowolną osobą fizyczną/prawną a przedsiębiorstwem (jakikolwiek przedsiębiorstwo zależne przedsiębiorstwa zależnego również uznaje się za przedsiębiorstwo zależne przedsiębiorstwa dominującego stojącego na czele tych przedsiębiorstw).

Sytuację, w której dwie lub więcej osób fizycznych lub prawnych jest trwale związanych z jedną i tą samą osobą przez stosunek kontroli również uznaje się za bliskie powiązanie istniejące między tymi osobami.

Sam fakt nabycia znacznej części kapitału spółki nie stanowi udziału kapitałowego do celów niniejszej dyrektywy, jeżeli udział ten został nabyty wyłącznie jako czasowa inwestycja, która nie umożliwia wywierania wpływu na strukturę lub politykę finansową przedsięwzięcia.

Dyrektywa określa także, iż zawarte w definicji „bliskich powiązań” kryteria stanowią jedynie kryteria minimalne.

sytuację finansową lub administracyjną oraz na tzw. „rachunkową organizację” przedsiębiorstwa finansowego, także w przypadku, gdy nieprawidłowości te zostaną wykryte w trakcie wypełniania obowiązków w przedsiębiorstwie posiadającym bliskie powiązania z przedsiębiorstwem finansowym.

Rozwiązania wprowadzone za pomocą przedstawionego aktu prawnego, choć niewątpliwie usprawniły nadzór nad czterema wyodrębnionymi rodzajami instytucji, nie były jednak wystarczające i nadal trwały prace nad zapewnieniem nadzoru nad powiązanymi instytucjami działającymi na rynku finansowym. Jako efekt tych prac pojawiła się Dyrektywa 2002/87/WE. Odnosząc się do nadzoru nad konglomeratami finansowymi, bardzo precyzyjnie²²⁹ określa ona grupy przedsiębiorstw, które mogą być uznane za taki konglomerat. Prezentacja tego pojęcia wymaga jednak wcześniejszego poznania innego terminu, który wprowadza omawiany akt. Obok przedstawionych już w niniejszym punkcie rozprawy terminów: „finansowa spółka holdingowa” oraz „spółka holdingowa o działalności mieszanej” w zapisach dyrektywy wyróżniona została bowiem „finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej”²³⁰.

Zgodnie z ogólnodostępnym, oficjalnym tłumaczeniem dyrektywy²³¹ „finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej” oznacza „przedsiębiorstwo dominujące inne niż podmiot objęty regulacją, wraz z przedsiębiorstwami zależnymi, z których co najmniej jedno jest podmiotem objętym regulacją z siedzibą zarządu znajdującą się we Wspólnocie, a inne podmioty stanowią konglomerat finansowy”. Po analizie tekstu źródłowego²³² w niniejszej rozprawie zaproponowano jednakże zmianę dokonanego przekładu w następujący sposób: „przedsiębiorstwo dominujące, inne niż podmiot objęty regulacją, który razem z jego podmiotami zależnymi, z których przynajmniej jeden jest podmiotem objętym regulacją z siedzibą zarządu znajdującą się we Wspólnocie, i innymi podmiotami, stanowią konglomerat finansowy”.

Zgodnie z zapisami dyrektywy 2002/87/WE „konglomerat finansowy” oznacza z kolei grupę, w której: (1) na czele stoi podmiot objęty regulacją (tj. instytucja kredytowa, przedsiębiorstwo ubezpieczeń lub firma inwestycyjna), lub (2) co najmniej jedno z przedsiębiorstw zależnych

²²⁹ Chociażby w odniesieniu do przedstawionego w dalszej części opracowania ujęcia, zaproponowane przez Grupę Trójstronną regulatorów bankowych, papierów wartościowych oraz ubezpieczeniowych (*Tripartite Group of bank, securities and insurance regulators*).

²³⁰ Wprowadzenie nowego terminu spowodowało konieczność dokonania drobnej korekty w zakresie tych dwóch występujących już wcześniej pojęć, regulowanych dyrektywą 2000/12/WE. Zgodnie ze zmianami:

- „finansowa spółka holdingowa” oznacza instytucję finansową, której przedsiębiorstwa zależne są wyłącznie lub głównie instytucjami kredytowymi lub instytucjami finansowymi, przy czym co najmniej jedno z tych przedsiębiorstw zależnych jest instytucją kredytową, oraz która nie jest finansową spółką holdingową o działalności mieszanej w rozumieniu dyrektywy 2002/87/WE;
- „spółka holdingowa o działalności mieszanej” oznacza przedsiębiorstwo dominujące inne niż finansowa spółka holdingowa lub instytucja kredytowa, lub finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej w rozumieniu dyrektywy 2002/87/WE, wśród przedsiębiorstw zależnych którego jest co najmniej jedna instytucja kredytowa.

²³¹ http://www.knuife.gov.pl/ubezpieczenia/akty/2002_87_WE.shtml.

²³² “Mixed financial holding company shall mean a parent undertaking, other than a regulated entity, which together with its subsidiaries, at least one of which is a regulated entity which has its head office in the Community, and other entities, constitutes a financial conglomerate”.

jest podmiotem objętym regulacją. W pierwszym przypadku, tj. gdy na czele grupy stoi podmiot objęty regulacją, by móc zakwalifikować grupę do konglomeratów finansowych, podmiot ten musi spełniać jeden z następujących warunków:

- a) być przedsiębiorstwem dominującym²³³ podmiotu sektora finansowego²³⁴,
- b) posiadać udział kapitałowy²³⁵ w podmiocie sektora finansowego,
- c) być powiązany z podmiotem sektora finansowego według powiązania w rozumieniu art. 12 ust. 1 dyrektywy 83/349/EWG²³⁶.

Zgodnie zaprezentowanym ujęciem terminu „konglomerat finansowy”, mieści on w sobie także formy charakterystyczne dla bancassurance. Na czele grupy może bowiem stać bank, który tworzy związek z firmą ubezpieczeń w jeden z trzech wymienionych sposobów.

W drugim przypadku, gdy podmiot objęty regulacją nie stoi na czele grupy, lecz znajduje się jako

²³³ Zgodnie z treścią dyrektywy „przedsiębiorstwo dominujące” oznacza przedsiębiorstwo, które:

- a) posiada większość głosów akcjonariuszy lub udziałowców w jednostce zależnej; lub
 - b) ma prawo do powoływania lub odwoływania większości członków organu kierowniczego, zarządzającego lub nadzorczego jednostki zależnej, a jednocześnie jest akcjonariuszem lub udziałowcem tej jednostki; lub
 - c) ma prawo do wywierania dominującego wpływu na jednostkę zależną, której jest akcjonariuszem bądź udziałowcem, na mocy umowy zawartej z tą jednostką lub postanowienia umowy lub statutu jednostki, jeżeli z mocy prawa, któremu podlega dana jednostka zależna może ona podlegać takim umowom lub postanowieniom. Nie zachodzi potrzeba, by państwo członkowskie określało, iż jednostka dominująca musi być udziałowcem lub akcjonariuszem swojej jednostki zależnej. Od tych państw członkowskich, których prawo nie przewiduje tego rodzaju umów lub klauzul nie wymaga się stosowania niniejszego przepisu; lub
 - d) jest akcjonariuszem lub udziałowcem jednostki oraz:
 - aa) większość członków organów kierowniczych, zarządzających lub nadzorczych tej jednostki (jednostki zależnej), którzy piastowali urząd w ciągu roku obrotowego, w ciągu poprzedniego roku obrotowego oraz do czasu sporządzenia skonsolidowanych sprawozdań finansowych, została powołana wyłącznie w wyniku wykorzystania jej praw głosu; lub
 - bb) zgodnie z umową z innymi akcjonariuszami lub udziałowcami tej jednostki (jednostki zależnej) sprawuje samodzielną kontrolę nad większością praw głosu udziałowców lub akcjonariuszy tej jednostki (państwa członkowskie mogą wprowadzić bardziej szczegółowe przepisy dotyczące formy i treści tego rodzaju umów);
 - e) posiada co najmniej 20% kapitału jednostki zależnej oraz faktycznie wywiera na nią dominujący wpływ lub jednostka dominująca zarządza tym przedsiębiorstwem i jednostką zależną na jednolitych zasadach;
- oraz jakiegokolwiek przedsiębiorstwo, które w opinii właściwych władz skutecznie wywiera dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo.

Przepisu lit. aa) nie stosuje się, jeżeli inna jednostka ma prawa wymienione w literach a), b) lub c) w stosunku do danej jednostki zależnej.

²³⁴ „Sektor finansowy” oznacza sektor składający się z jednego lub większej liczby następujących podmiotów:

- a) instytucji kredytowej, instytucji finansowej lub przedsiębiorstwa pomocniczych usług bankowych w rozumieniu art. 1 ust. 5 i art. 23 dyrektywy 2000/12/WE (sektor bankowy);
- b) zakładu ubezpieczeń, zakładu reasekuracji lub ubezpieczeniowej grupy kapitałowej w rozumieniu art. 1 dyrektywy 98/78/WE (sektor ubezpieczeń);
- c) przedsiębiorstwa inwestycyjnego lub instytucji finansowej w rozumieniu art. 2 ust. 7 dyrektywy 93/6/EWG (sektor usług inwestycyjnych);
- d) finansowej spółki holdingowej o działalności mieszanej.

²³⁵ „Udział kapitałowy” oznacza:

- a) prawo do kapitału innych jednostek (niezależnie od tego, czy jest ono udokumentowane w formie świadectw czy też nie), które tworząc trwałe powiązanie z tymi jednostkami, ma przyczyniać się do działalności spółki, lub
- b) bezpośrednią i pośrednią własność 20% lub więcej praw głosu lub kapitału przedsiębiorstwa.

²³⁶ Warunek ten spełniony jest jeżeli podmiot objęty regulacją nie jest powiązany z podmiotem sektora finansowego w sposób opisany w art. 1 ust. 1 lub 2 Dyrektywy 83/349/EWG oraz:

- a) są one zarządzane na jednakowych prawach zgodnie z zawartą umową lub postanowieniami umowy spółki lub statutu takich jednostek; bądź
- b) ich organy kierownicze, zarządzające lub nadzorcze, w większości składają się z tych samych osób sprawujących urząd w ciągu roku obrotowego, aż do czasu sporządzenia skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

przynajmniej jeden podmiot zależny w grupie, wymogiem niezbędnym do uznania tej grupy za konglomerat finansowy jest prowadzenie przez nią działalności głównie w sektorze finansowym. W myśl omawianej dyrektywy oznacza to sytuację, gdy stosunek sumy bilansowej wszystkich podmiotów sektora finansowego w grupie (tj. objętych i nieobjętych regulacją) do sumy bilansowej grupy jako całości przekracza 40%²³⁷.

Warunkiem uznania jednej z opisanych grup za konglomerat finansowy jest ponadto fakt, iż: co najmniej jeden z podmiotów w grupie funkcjonuje w sektorze ubezpieczeń i co najmniej jeden funkcjonuje w sektorze bankowym lub sektorze usług inwestycyjnych, a skonsolidowane i/lub zagregowane działania podmiotów grupy funkcjonujących w sektorze ubezpieczeń oraz skonsolidowane i/lub zagregowane działania podmiotów funkcjonujących w sektorze bankowym i w sektorze usług inwestycyjnych są istotne.

Kwestię istotnego znaczenia prowadzonej przez konglomerat działalności w różnych sektorach finansowych regulują ustępy 2 i 3 art. 3. W ust. 2 znalazł się zapis mówiący o tym, iż działania podmiotów danego sektora finansowego są istotne, gdy średnia arytmetyczna z dwóch następujących wielkości wynosi więcej niż 10%:

- 1) ilorazu sumy bilansowej wszystkich podmiotów w grupie należących do danego sektora oraz sumy bilansowej wszystkich podmiotów w grupie należących do sektora finansowego,
- 2) ilorazu sumy wymogów dotyczących wypłacalności wszystkich podmiotów w grupie należących do danego sektora oraz sumy wymogów kapitałowych wszystkich podmiotów należących do sektora finansowego.

Ustęp 3 określa z kolei, iż działalność grupy w poszczególnych sektorach uznaje się za istotną również w przypadku, gdy suma bilansowa najmniej istotnego sektora w grupie przekracza równowartość 6 mld euro²³⁸. W myśl dyrektywy najmniej istotnym sektorem w konglomeracie finansowym jest sektor o najniższej średniej, a najistotniejszym - sektor o najwyższej średniej, przy czym do ustalenia najmniej i najbardziej istotnych sektorów finansowych oraz do obliczenia średniej, sektor bankowy oraz sektor usług inwestycyjnych rozważa się łącznie.

Zgodnie z omawianą dyrektywą, zakres dodatkowego nadzoru obejmuje instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń lub przedsiębiorstwa inwestycyjne, które stoją na czele konglomeratu finansowego lub są powiązane z innym podmiotem sektora finansowego według powiązania w rozumieniu przedstawionego już art. 12 ust. 1 dyrektywy 83/349/EWG, bądź też ich

²³⁷ Patrz: art. 3 ust. 1 Dyrektywy 2002/87/WE.

²³⁸ W przypadku gdy spełniony jest ten warunek i jednocześnie nie jest spełniony wymóg ust. 2, odpowiednie władze (tj. organy nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i przedsiębiorstwami inwestycyjnymi) mogą zdecydować w drodze wspólnego porozumienia, aby nie traktować grupy jako konglomerat finansowy lub też nie stosować w stosunku do niej przepisów art. 7-9 dotyczących odpowiednio: koncentracji ryzyka, transakcji dokonywanych między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy, mechanizmów kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem.

przedsiębiorstwem dominującym jest finansowa spółka holdingowa, której siedziba zarządu znajduje się we Wspólnocie. Nadzór uzupełniający (w sposób przewidziany w art. 18) obejmuje także podmiot objęty regulacją, posiadający siedzibę zarządu poza Wspólnotą, jeśli jego przedsiębiorstwo dominujące jest podmiotem objętym regulacją lub finansową spółką holdingową o działalności mieszanej.

Dyrektywa określa ponadto, iż w przypadku, gdy występują osoby posiadające udział kapitałowy lub powiązania kapitałowe z jednym lub większą liczbą podmiotów objętych regulacją bądź wywierają one istotny wpływ na te podmioty bez posiadania udziału kapitałowego lub powiązań kapitałowych, odpowiednie właściwe władze ustalają, w drodze wspólnego porozumienia oraz zgodnie z prawem krajowym, czy oraz w jakim zakresie ma być sprawowany dodatkowy nadzór nad podmiotami objętymi regulacją w taki sposób, jakby stanowiły one konglomerat finansowy.

Jeżeli konglomerat finansowy stanowi podgrupę innego konglomeratu finansowego, państwa członkowskie mogą stosować przepisy dyrektywy jedynie do podmiotów objętych regulacją należących do tej ostatniej grupy, a każde odniesienie niniejszej dyrektywy do określeń „grupa” i „konglomerat finansowy” będzie rozumiane jako odnoszące się do tej ostatniej grupy²³⁹.

Za rozpoznanie konglomeratu odpowiedzialne są organy nadzorcze, które wydały zezwolenie podmiotom objętym regulacją (tzw. właściwe władze). Są one zobowiązane do ścisłej współpracy w tym zakresie. Obowiązek poinformowania o tym, że grupa została zidentyfikowana jako konglomerat finansowy spoczywa na wyznaczonym spośród właściwych władz koordynatorze. Zasady jego powoływania zaprezentowane zostały w **tab. 9**.

Zadaniem tak wyznaczonego koordynatora jest koordynacja i sprawowanie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi należącymi do konglomeratu, w tym m.in.:

- rozpowszechnianie informacji, które mają znaczenie dla zadań właściwego organu w zakresie sprawowania nadzoru na mocy zasad sektorowych,
- kontrola nadzorcza i ocena sytuacji finansowej konglomeratu,
- ocena zgodności z zasadami dotyczącymi adekwatności kapitałowej oraz koncentracji ryzyka i transakcji dokonywanych między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy,
- ocena struktury konglomeratu finansowego, organizacji oraz systemu kontroli wewnętrznej.

Szczegółowe zasady dotyczące zagadnień zawartych w dwóch ostatnich z wyżej wymienionych zadań regulowane są przez zapisy sekcji 2 analizowanej dyrektywy (tj. art. 6-9) oraz załączniki I i II.

²³⁹ Art. 5 Dyrektywy 2002/87/WE.

Tabela 9. Zasady powoływania koordynatora dla konglomeratu finansowego

Struktura konglomeratu finansowego	Koordynator*
1) na czele konglomeratu stoi podmiot objęty regulacją	▪ właściwy organ, który udzielił zezwolenia temu podmiotowi
2) na czele konglomeratu nie stoi podmiot objęty regulacją i jednocześnie:	
▪ przedsiębiorstwem dominującym podmiotu objętego regulacją jest finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej	▪ właściwy organ, który udzielił zezwolenia temu podmiotowi objętemu regulacją
▪ przedsiębiorstwem dominującym więcej niż jednego podmiotu objętego regulacją jest finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej z siedzibą zarządu znajdującą się we Wspólnocie i: - jeden z tych podmiotów otrzymał zezwolenie w państwie członkowskim, w którym znajduje się siedziba zarządu podmiotu dominującego - więcej niż jeden z tych podmiotów otrzymał zezwolenie w państwie członkowskim, w którym znajduje się siedziba zarządu podmiotu dominującego, przy czym podmioty objęte regulacją działają w różnych sektorach finansowych	▪ właściwy organ podmiotu objętego regulacją, który otrzymał zezwolenie w tym państwie członkowskim ▪ właściwy organ podmiotu objętego regulacją, działającego w najważniejszym sektorze finansowym
▪ na czele konglomeratu stoi więcej niż jedna finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej, których to siedziby zarządu znajdują się w różnych państwach członkowskich i w każdym z tych państw znajduje się podmiot objęty regulacją	▪ właściwy organ podmiotu objętego regulacją, wykazującego największą sumę bilansową, jeżeli podmioty te znajdują się w tym samym sektorze finansowym lub właściwy organ podmiotu objętego regulacją w najważniejszym sektorze finansowym
▪ przedsiębiorstwem dominującym więcej niż jednego podmiotu objętego regulacją jest ta sama finansowa spółka holdingowa o działalności mieszanej z siedzibą zarządu znajdującą się we Wspólnocie i żaden z tych podmiotów nie otrzymał zezwolenia w tym państwie członkowskim	▪ właściwy organ, który udzielił zezwolenia podmiotowi objętemu regulacją wykazującemu największą sumę bilansową w najważniejszym sektorze finansowym
▪ konglomerat jest grupą, która nie posiada przedsiębiorstwa dominującego ▪ w każdym innym niż w/w przypadku	▪ właściwy organ, który udzielił zezwolenia podmiotowi objętemu regulacją wykazującemu największą sumę bilansową w najważniejszym sektorze finansowym

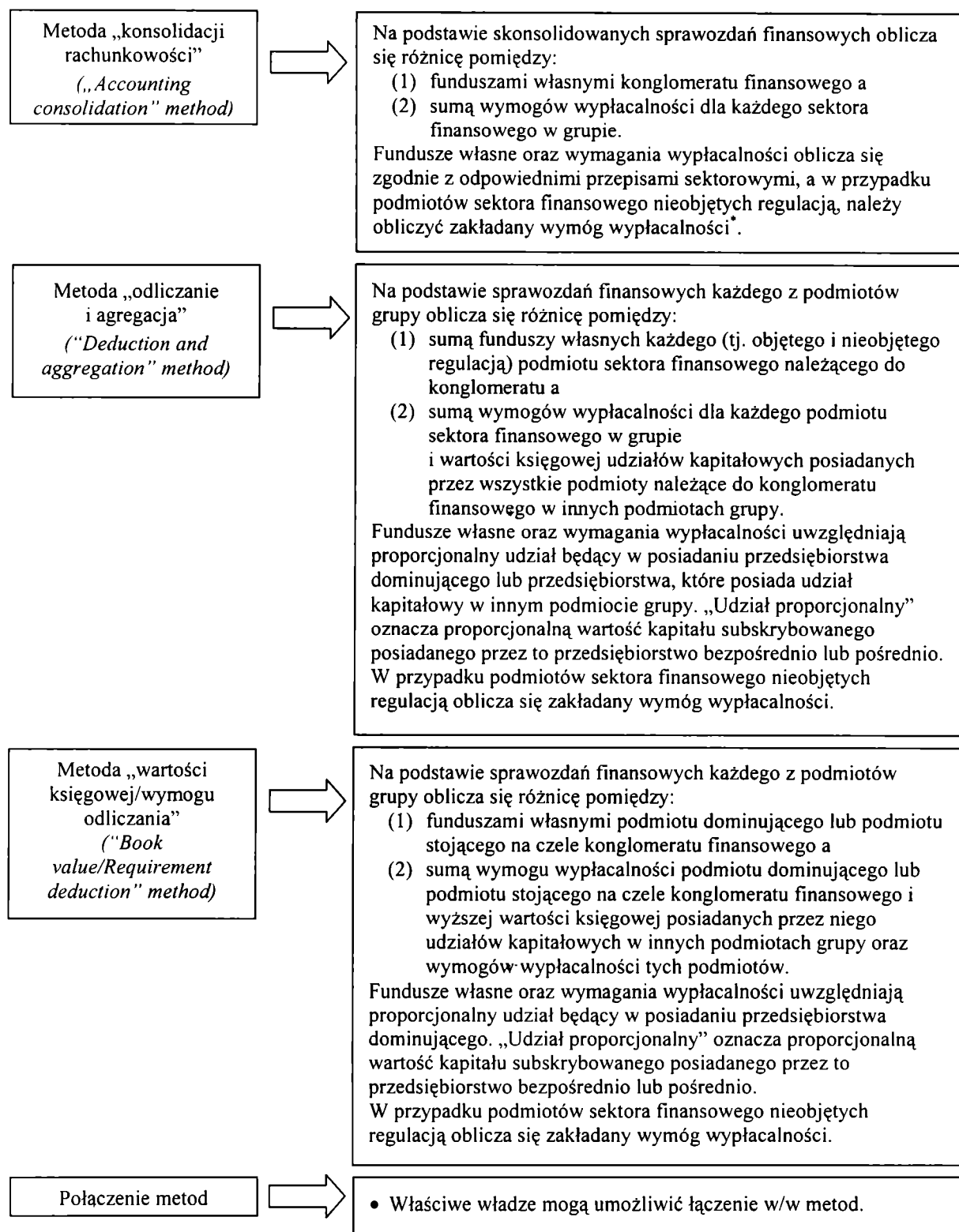
w szczególnych przypadkach właściwe władze mogą jednak za wspólnym porozumieniem, znieść określone w tabeli kryteria i wyznaczyć do roli koordynatora inny organ, uwzględniając przy tym wyborze opinię konglomeratu

Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 10 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE z dnia 16 grudnia 2002 roku.

Załącznik I zawiera zasady techniczne oraz metody, zgodnie z którymi oblicza się dodatkowe wymagania adekwatności kapitałowej podmiotów objętych regulacją. Jedną z czterech możliwych metod, jakie mogą być stosowane w tym celu przez konglomerat finansowy wybiera koordynator po konsultacji z innymi odpowiednimi właściwymi władzami oraz konglomeratem²⁴⁰. Nazwy tych metod oraz sposoby wyliczania dodatkowych wymagań w zakresie adekwatności kapitałowej przedstawia **rys. 22**.

²⁴⁰ Państwa członkowskie mogą jednak, nie pozostawiając wyboru koordynatorowi, wymagać dokonania obliczeń zgodnie z konkretną metodą wtedy, gdy na czele konglomeratu finansowego stoi podmiot objęty regulacją, posiadający zezwolenie udzielone w tym państwie.

Rysunek 22. Sposoby obliczania dodatkowych wymagań adekwatności kapitałowej według poszczególnych metod



* zakładany wymóg wypłacalności oznacza wymóg kapitałowy, który podmiot ten musiałby spełnić na mocy odpowiednich zasad sektorowych, gdyby był podmiotem objętym regulacją, przy czym wymóg zakładanej wypłacalności finansowej spółki holdingowej o działalności mieszanej oblicza się zgodnie z zasadami sektorowymi najważniejszego sektora finansowego w konglomeracie finansowym

Bez względu na wybraną metodę zastosowaną do obliczenia dodatkowych wymagań adekwatności kapitałowej podmiotów objętych regulacją, koordynator oraz inne zainteresowane właściwe władze, mają obowiązek wyeliminowania: wielokrotnego wykorzystania elementów kwalifikujących się do obliczania funduszy własnych na poziomie konglomeratu finansowego (wielokrotnego uruchamiania funduszy) oraz wszelkich innych metod niewłaściwego tworzenia kapitału własnego wewnątrz grupy.

Kolejne obszary, których zgodność z zapisami dyrektywy kontrolowana jest przez koordynatora to: koncentracja ryzyka i transakcje dokonywane między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy. „Koncentracja ryzyka” oznacza wszelkiego typu narażenie na potencjalne straty ponoszone przez podmioty konglomeratu finansowego, które są wystarczająco duże, by zagrozić wypłacalności lub ogólnej pozycji finansowej podmiotów konglomeratu finansowego objętych regulacją (np. ryzyko kontrahenta, ryzyko kredytowe, ryzyko inwestycyjne, ryzyko ubezpieczeniowe, ryzyko rynkowe).

„Transakcje dokonywane między przedsiębiorstwami należącymi do grupy” obejmują wszystkie transakcje dokonywane przez podmioty konglomeratu finansowego objęte regulacją, dotyczące bezpośrednio lub pośrednio innych przedsiębiorstw tej samej grupy lub jakiegokolwiek osoby fizycznej lub prawnej powiązanej z przedsiębiorstwem należącym do grupy w oparciu o bliskie powiązania²⁴¹, polegające na wypełnieniu zobowiązania, bez względu na to, czy mają one charakter umowny i czy dotyczą płatności.

Dyrektywa nie określa jednak konkretnych limitów ilościowych, ani też nie precyzuje innych środków nadzorczych, które pozwoliłyby na osiągnięcie celów dodatkowego nadzoru w odniesieniu do jakiegokolwiek koncentracji ryzyka na poziomie konglomeratu finansowego. Do czasu dalszej koordynacji prawodawstwa wspólnotowego, konkretne rozwiązania są bowiem określane przez państwo członkowskie lub właściwe władze. Podobna sytuacja występuje w przypadku transakcji podmiotów objętych regulacją wchodzących w skład konglomeratu finansowego, dokonywanych między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy. W omawianym akcie prawnym znajduje się jednakże zapis ustalający, iż transakcję dokonaną między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy uznaje się za istotną wtedy, gdy jej kwota przekracza 5% ogólnej kwoty wymagań adekwatności kapitałowej konglomeratu finansowego.

Obowiązek przedkładania koordynatorowi sprawozdań dotyczących każdej znaczącej koncentracji ryzyka na poziomie konglomeratu finansowego oraz wszelkich transakcji podmiotów objętych regulacją, dokonywanych między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy, przynajmniej raz w roku, spoczywa na podmiotach objętych regulacją lub finansowych spółkach holdingowych o działalności mieszanej. Koordynator, po konsultacjach z innymi odpowiednimi właściwymi władzami, określa rodzaj transakcji oraz ryzyka, jakich powinno dotyczyć takie sprawozdanie.

²⁴¹ Niniejsza dyrektywa przyjmuje definicję „bliskich powiązań” zgodną z przedstawionym ujęciem wprowadzonym przez Dyrektywę 95/26/WE.

Zgodnie z treścią załącznika II, podczas przeprowadzania kontroli transakcji dokonywanych między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy oraz koncentracji ryzyka obowiązkiem koordynatora jest w szczególności monitorowanie możliwego ryzyka zagrożenia konglomeratu finansowego, ryzyka konfliktu interesów, ryzyka obchodzenia zasad sektorowych, a także poziomu ryzyka.

Ostatnim z wymienionych zadań, należących do koordynatora jest ocena struktury konglomeratu finansowego, organizacji oraz systemu kontroli wewnętrznej. Państwa członkowskie wymagają bowiem od podmiotów objętych regulacją wprowadzenia, na poziomie konglomeratu finansowego, odpowiednich procesów zarządzania ryzykiem i mechanizmów kontroli wewnętrznej, włącznie rzetelnymi procedurami administracyjnymi i rachunkowymi. Kontrola wewnętrzna łączy się z wprowadzeniem:

- a) odpowiednich mechanizmów odnoszących się do adekwatności kapitałowej, umożliwiających ustalenie i zmierzenie każdego poniesionego ryzyka oraz właściwe odniesienie funduszy własnych do tego ryzyka,
- b) procedur dotyczących sprawozdawczości oraz rachunkowości umożliwiających zidentyfikowanie, zmierzenie i kontrolowanie transakcji dokonywanych między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy oraz koncentracji ryzyka.

Jeżeli podmioty objęte regulacją, należące do konglomeratu finansowego: 1) nie spełniają określonych wymogów w zakresie adekwatności kapitałowej, koncentracji ryzyka, transakcji wewnątrzgrupowych czy mechanizmów kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, 2) spełniają te wymogi, ale jednakże zagrożona jest ich wypłacalność, 3) wykazują transakcje dokonywane między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy lub koncentracje ryzyka stanowiące zagrożenie dla sytuacji finansowej podmiotów objętych regulacją, wymagane są wówczas niezbędne środki w celu możliwie najszybszego uzdrowienia sytuacji. Środki te leżą w kompetencji koordynatora (w odniesieniu do finansowej spółki holdingowej o działalności mieszanej) oraz właściwych władz (w odniesieniu do podmiotów objętych regulacją).

Koordynator konglomeratu finansowego i inne właściwe władze mają obowiązek ścisłej współpracy ze sobą w zakresie przepływu wszelkich informacji niezbędnych do wykonania nadzoru na mocy: zasad sektorowych oraz omawianej dyrektywy²⁴², podlegających przepisom dotyczącym tajemnicy zawodowej oraz przekazywania informacji poufnych, ustanowionych w zasadach sektorowych.

Sekcja 4 niniejszej dyrektywy reguluje stosunki z państwami spoza Wspólnoty. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo dominujące posiada siedzibę zarządu znajdującą się poza Wspólnotą, właściwy organ, który pełniłby funkcję koordynatora weryfikuje czy podmioty objęte regulacją podlegają nadzorowi właściwego organu państwa trzeciego równoważnemu przewidzianemu przepisami

²⁴² Szczegółowy zakres tych informacji określa art. 12.

niniejszej dyrektywy. W przypadku braku takiego nadzoru państwa członkowskie stosują do podmiotów objętych regulacją przepisy dotyczące dodatkowego nadzoru nad podmiotami objętymi regulacją, bądź też umożliwiają swoim właściwym władzom stosowanie innych metod, które zapewniają właściwy dodatkowy nadzór nad podmiotami objętymi regulacją, należącymi do konglomeratu finansowego. Metody te uzgadnia się z koordynatorem, po konsultacji z innymi odpowiednimi właściwymi władzami. Właściwe władze mogą w szczególności wymagać utworzenia finansowej spółki holdingowej o działalności mieszanej, której siedziba znajduje się we Wspólnocie, oraz stosowania niniejszej dyrektywy do podmiotów objętych regulacją, należących do konglomeratu finansowego, na którego czele stoi ta spółka holdingowa²⁴³.

Wprowadzenie omówionych powyżej zapisów spowodowało równocześnie potrzebę dokonania zmian w niektórych dotychczasowych regulacjach sektorowych. W dyrektywie 2002/87/WE znalazły m.in. przepisy wprowadzające regulacje dotyczące współpracy bankowo-ubezpieczeniowej do Pierwszej Dyrektywy Rady 73/239/EWG z dnia 24 lipca 1973 roku w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do podejmowania i prowadzenia działalności w dziedzinie ubezpieczeń bezpośrednich innych niż ubezpieczenia na życie²⁴⁴. Do treści tego aktu wprowadzono artykuł 12a, który w ust. 2 zawiera zapis, iż właściwy organ odpowiedzialny za wydanie zezwolenia zakładowi ubezpieczeń będzie konsultował się z właściwym organem odpowiedzialnym za nadzór nad instytucjami kredytowymi lub przedsiębiorstwami inwestycyjnymi przed udzieleniem zezwolenia zakładowi ubezpieczeń, który jest:

- a) przedsiębiorstwem zależnym instytucji kredytowej lub przedsiębiorstwa inwestycyjnego posiadającego zezwolenie we Wspólnocie,
- b) przedsiębiorstwem zależnym przedsiębiorstwa dominującego instytucji kredytowej lub przedsiębiorstwa inwestycyjnego posiadającego zezwolenie we Wspólnocie,
- c) kontrolowany przez tę samą osobę fizyczną lub prawną, która kontroluje instytucję kredytową lub przedsiębiorstwo inwestycyjne posiadające zezwolenie we Wspólnocie.

Ustęp trzeci określa z kolei, że organy upoważnione do wydawania zezwoleń firmom ubezpieczeniowym w poszczególnych państwach członkowskich wraz z organem odpowiedzialnym za nadzór nad instytucjami kredytowymi lub przedsiębiorstwami inwestycyjnymi przekazują sobie wzajemnie wszelkie informacje odnoszące się do akcjonariuszy i reputacji doświadczenia członków zarządu, istotne dla innych właściwych władz uczestniczących w udzielaniu zezwoleń, a także prowadzeniu oceny zgodności z warunkami działalności.

„Bliźniacze” zapisy wprowadzone zostały także w Pierwszej Dyrektywie Rady 79/267/EWG z dnia 5 marca 1979 roku w sprawie koordynacji ustaw, rozporządzeń i przepisów administracyjnych

²⁴³ Art. 18 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE.

²⁴⁴ *First Council Directive 73/239/EEC of 24 July 1973 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking-up and pursuit of the business of direct insurance other than life assurance, OJ L 228, 1973.8.16, p. 3.*

dotyczących podejmowania i prowadzenia działalności w zakresie bezpośrednich ubezpieczeń na życie²⁴⁵.

Za pomocą wdrożenia dodatkowych zapisów w opisanych już dyrektywach trzeciej generacji, tj. 92/49/EWG i 92/96/EWG, dyrektywa 2002/87/WE wprowadza do regulacji sektorowych dotyczących firm ubezpieczeniowych obowiązek wzajemnego konsultowania się organów nadzoru nad zakładami ubezpieczeń, instytucjami kredytowymi i przedsiębiorstwami inwestycyjnymi także w odniesieniu do zagadnienia nabywania znaczących pakietów akcji. Zgodnie z wprowadzonymi zmianami, obowiązek taki powstaje w sytuacji, gdy nabywcą znacznego pakietu akcji jest:

- a) zakład ubezpieczeń, instytucja kredytowa lub przedsiębiorstwo inwestycyjne posiadające zezwolenie w innym państwie członkowskim,
- b) przedsiębiorstwo dominujące takiego podmiotu,
- c) osoba fizyczna lub prawna kontrolująca taki podmiot,

a także jeżeli w wyniku tego nabycia przedsiębiorstwo, w którym nabywca zamierza posiadać pakiet akcji, stałoby się przedsiębiorstwem zależnym lub podlegającym kontroli nabywcy.

Art. 29 Dyrektywy 2002/87/WE wprowadza z kolei liczne zmiany w Dyrektywie 2000/12/WE w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe. Wśród nich znajdują się także zapisy dotyczące powiązań banków z firmami ubezpieczeniowymi, przy czym większość z nich (za wyjątkiem zmian w sposobie obliczania środków własnych) nie dotyczy związków typu bancassurance.

Podobnie, jak w przypadku czterech opisanych powyżej dyrektyw regulujących licencjonowanie i funkcjonowanie zakładów ubezpieczeń, także i do Dyrektywy 2000/12/WE wprowadzony został zapis mówiący o obowiązku wzajemnego konsultowania się organów nadzoru nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i przedsiębiorstwami inwestycyjnymi, w obu omówionych przypadkach. Zmiany te wprowadzono w art. 12 i 16, a ich treść na charakter bliźniaczy w odniesieniu do modyfikacji dyrektyw dotyczących firm ubezpieczeniowych.

Nowe zapisy dotyczące powiązań instytucji bankowych i ubezpieczeniowych wprowadzono także do art. 34, określającego pozycje zaliczane do środków własnych oraz te, które je pomniejszają. Wśród pozycji pomniejszających środki własne instytucji kredytowych znalazły się bowiem m.in. udziały kapitałowe²⁴⁶ posiadane w zakładach ubezpieczeń, zakładach reasekuracji oraz w ubezpieczeniowych grupach kapitałowych. Jeżeli jednak są one posiadane tymczasowo do celów

²⁴⁵ *First Council Directive 79/267/EEC of 5 March 1979 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct life assurance, OJ L 63, 1979.3.13, p. 1.*

²⁴⁶ Sama definicja „udziału kapitałowego” w tej dyrektywie także podlega zmianom wprowadzonym przez Dyrektywę 2002/87/WE. W nowym ujęciu termin ten oznacza: a) prawo do kapitału innych jednostek (niezależnie od tego, czy jest ono udokumentowane w formie świadectw czy też nie), które tworząc trwałe powiązanie z tymi jednostkami, ma przyczyniać się do działalności spółki lub b) posiadany bezpośrednio lub pośrednio udział dający prawo do ponad 20% głosów lub kapitału przedsiębiorstwa. Poprzedni zakres tej definicji ograniczał się jedynie do treści zawartej w literze „b”.

pomocy finansowej przeznaczonej na reorganizację oraz utrzymanie podmiotu, właściwy organ może podjąć decyzję o odstąpieniu od tego zapisu. Alternatywnie do odliczania tych udziałów państwa członkowskie mogą umożliwić instytucjom kredytowym stosowanie opisanych na **rys. 22** metod obliczania dodatkowych wymogów adekwatności kapitałowej zawartych w Dyrektywie 2002/87/WE, przy czym z metody 1 (konsolidacja rachunkowości) można skorzystać jedynie wtedy, gdy właściwy organ ma pewność co do poziomu zintegrowanego zarządzania oraz kontroli wewnętrznej w podmiotach, które zostałyby włączone w zakres konsolidacji, a wybraną metodę należy stosować długookresowo. Państwa członkowskie mogą ponadto podjąć decyzję, iż do celów obliczania funduszy własnych na zasadzie autonomicznej, instytucje kredytowe podlegające nadzorowi skonsolidowanemu oraz dodatkowemu nadzorowi nie muszą dokonywać takich odliczeń.

Zmiany dotyczące związków bankowo-ubezpieczeniowych wniesione zostały także do tytułu V (zasady i instrumenty nadzoru ostrożnościowego) w rozdziale 3 Dyrektywy 2000/12/WE, regulującym zagadnienie nadzoru skonsolidowanego. Do istniejących zapisów wprowadzono dodatkowy artykuł (55a), który mówi o tym, iż w przypadku, gdy przedsiębiorstwem dominującym jednej lub większej liczby instytucji kredytowych jest spółka holdingowa o działalności mieszanej, właściwe władze odpowiedzialne za nadzór nad tymi instytucjami kredytowymi sprawują ogólny nadzór nad transakcjami dokonywanymi między instytucją kredytową a spółką holdingową o działalności mieszanej oraz jej przedsiębiorstwami zależnymi. Właściwe władze wymagają od instytucji kredytowych:

- wprowadzenia właściwych procesów zarządzania ryzykiem oraz mechanizmów kontroli wewnętrznej, w tym odpowiednich procedur dotyczących sprawozdawczości i rachunkowości w celu ustalenia, zmierzenia, nadzorowania i kontroli transakcji dokonywanych ze spółką holdingową o działalności mieszanej będącą przedsiębiorstwem dominującym tych instytucji i jej przedsiębiorstwami zależnymi,
- składania sprawozdań dotyczących wszelkich istotnych transakcji z tymi podmiotami (za wyjątkiem podmiotów, w przypadku których łączne zaangażowanie kredytowe wynosi lub też przewyższa 10% funduszy własnych instytucji kredytowej; zasady składania sprawozdań w tym zakresie reguluje bowiem art. 48).

Procedury te oraz istotne transakcje podlegają kontroli organu nadzoru nad instytucjami kredytowymi. Jeżeli transakcje dokonywane między przedsiębiorstwami należącymi do tej grupy stanowią zagrożenie dla sytuacji finansowej instytucji kredytowej, organ ten podejmuje właściwe środki.

W rozdziale 3 wprowadzono także modyfikację odnośnie sposobów weryfikacji informacji dotyczącej spółki holdingowej o działalności mieszanej, zlokalizowanej w innym państwie członkowskim. Obok, sposobów opisanych już wcześniej w akapicie analizującym treść Dyrektywy

Rady 92/30/EWG z dnia 6 kwietnia 1992 roku w sprawie nadzorowania instytucji kredytowych na podstawie skonsolidowanej (inkorporowanych do tytułu V, rozdz. 3 dyrektywy 2000/12/WE), pojawiła się dodatkowo możliwość uczestnictwa organu składającego wniosek w weryfikacji, jeżeli nie przeprowadza jej we własnym zakresie.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE z dnia 16 grudnia 2002 roku w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, przedsiębiorstwami ubezpieczeniowymi i firmami inwestycyjnymi w konglomeracie finansowym oraz w sprawie zmian dyrektyw Rady 73/239/EWG, 79/267/EWG, 92/49/EWG, 92/96/EWG, 93/6/EWG i 93/22/EWG oraz dyrektywy 98/78/WE i 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady wprowadza zatem bardzo istotne zmiany w zakresie nadzoru nad powiązanymi instytucjami. Jest ona długo oczekiwaną reakcją regulatorów na zachodzące w sektorze finansowym procesy integracyjne, które obejmują coraz więcej różnych instytucji. W odróżnieniu od wcześniejszych aktów regulujących funkcjonowanie powiązanych podmiotów, w tym także związków bankowo-ubezpieczeniowych, podejmuje ona próbę zdefiniowania konglomeratów finansowych, a także wprowadza poważne zmiany w zakresie nadzoru nad takimi grupami, odnosząc się do takich zagadnień, jak: wypłacalność, koncentracja ryzyka, transakcje dokonywane między podmiotami grupy czy zarządzanie ujęte na poziomie całego konglomeratu.

Dyrektywa pozwala na ustanowienie podstaw współpracy i wzajemnej wymiany informacji w zakresie nadzoru nad poszczególnymi instytucjami finansowymi tworzącymi konglomerat, zarówno w aspekcie krajowym, jak i międzynarodowym. W przypadku konglomeratu finansowego to właśnie ścisła współpraca pomiędzy instytucjami nadzorczymi ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności działania, a także rozpoznania mogących się pojawiać zagrożeń, umożliwiając szybką reakcję w celu przeciwdziałania niekorzystnym zjawiskom²⁴⁷. Dow Jones Newswires relacjonując ukazanie się tego aktu podkreślił ważną rolę jaką odegra ona zakazując instytucjom używania tego samego kapitału do zabezpieczania ryzyka w innych jednostkach²⁴⁸.

Reasumując przedstawione w niniejszym punkcie rozprawy rozważania należy podkreślić, iż zapisy wszystkich opisanych powyżej aktów prawnych odnoszące się do związków bankowo-ubezpieczeniowych dotyczą powiązań o charakterze podmiotowym. W porównaniu z przedmiotowymi formami współpracy, związki te mogą wiązać się z poważnymi niekorzystnymi konsekwencjami w razie niepowodzenia takiego przedsięwzięcia, zarówno dla zaangażowanych podmiotów, jak i dla klientów, a w niektórych przypadkach – nawet dla całego rynku finansowego.

²⁴⁷ Porównaj: J. Koleśnik: *Polskie regulacje w zakresie nadzoru uzupełniającego nad instytucjami wchodzącymi w skład konglomeratów finansowych – wybrane aspekty*, [w:] *Finanse. Monografie i Opracowania Naukowe, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów*, B. Pietrzak (red.), Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 72.

²⁴⁸ *EU Adopts New Regulations on Bancassurance*, 21 November 2002 (www.insurancejournal.com).

Fakt ten może uzasadniać konieczność szczegółowych regulacji tego obszaru bancassurance, w tym także odnoszących się do nadzoru nad powiązаныmi instytucjami.

Tab. 10 zawiera podsumowanie analizowanych regulacji wyłącznie w zakresie bancassurance. Analiza treści tabeli pozwala na wychwycenie kierunku, w jakim zmierzały regulacje wspólnotowe dotyczące tego zjawiska. Początkowo zainteresowanie regulatorów zagadnieniem powiązań bankowo-ubezpieczeniowych było niewielkie i dopiero z czasem, gdy ich występowanie było coraz bardziej powszechne, a procesy integracyjne tych instytucji stały się istotną kwestią na przestrzeni sektora finansowego zaczęła rysować się konieczność uchwalenia przepisów prawnych regulujących ten obszar. **W poszczególnych dyrektywach, stopniowo zaczęto wprowadzać zapisy odnoszące się do bancassurance, a jako kwintesencja tych starań jawiła się dyrektywa 2002/87/WE, poruszająca zagadnienie całościowego nadzoru nad grupą powiązanych instytucji.**

Zagadnienie związków, w których występuje jednocześnie instytucja kredytowa i ubezpieczeniowa, a szczególnie nadzór nad takimi podmiotami, jako bardzo istotna kwestia dla stabilności rynków finansowych - w aspekcie poszczególnych krajów, ale także w ujęciu ponadnarodowym – jest przedmiotem zainteresowań, nie tylko regulacji unijnych, ale także Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego (*Committee on Banking Regulations and Supervisory Practices*, określanego także jako *Basel Committee*²⁴⁹).

W 1993 roku z inicjatywy Komitetu Bazylejskiego, w celu rozpatrzenia sposobów poprawy nadzoru konglomeratów finansowych powstała Grupa Trójstronna regulatorów bankowych, papierów wartościowych oraz ubezpieczeniowych (*Tripartite Group of bank, securities, and insurance regulators*). W 1995 roku Grupa Trójstronna opracowała dokument: „Nadzór konglomeratów finansowych”²⁵⁰, przyjmując w nim, iż termin “konglomerat finansowy” będzie używany w odniesieniu do “dowolnej grupy spółek pod wspólną kontrolą, których wyłączne lub dominujące czynności składają się ze świadczenia istotnych usług w co najmniej dwóch różnych sektorach finansowych (bankowość, papiery wartościowe, ubezpieczenia)”. W dokumencie zidentyfikowano szereg problemów, które konglomeraty finansowe stwarzają dla instytucji nadzorczych, wskazując równocześnie na możliwe sposoby ich przezwyciężenia.

²⁴⁹ Komitet Bazylejski powstał w końcu 1974 roku, a pierwsze jego spotkanie odbyło się w lutym 1975 roku. Wśród jego członków znajdują się: Belgia, Francja, Niemcy, Włochy, Luksemburg, Holandia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania, a także Japonia, Kanada i Stany Zjednoczone. Poszczególne kraje reprezentowane są przez ich banki centralne, jak również organy nadzoru bankowego. Komitet jest zatem międzynarodowym forum współpracy w zakresie nadzoru bankowego, lecz jego zalecenia nie mają charakteru wiążącego.

Wkład Komitetu w zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania rynku finansowego jest ogromny. Przez lata wydał on wiele wskazówek dotyczących zagadnienia nadzoru nad instytucjami bankowymi, stając się cenionym forum i choć opracowane w ramach jego prac zalecenia nie są wiążące - formułuje on jedynie ogólne standardy nadzoru, wskazówki, zasady dobrej praktyki - są one często przenoszone do obowiązujących aktów prawnych.

²⁵⁰ *The supervision of financial conglomerates. A report by the Tripartite Group of bank, securities and insurance regulators, July 1995.*

Tabela 10. Dyrektywy odnoszące się do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance

Numer dyrektywy	Zapisy odnoszące się do bancassurance	Zmiany w innych dyrektywach
89/646/EWG	Zaangażowanie kapitałowe instytucji kredytowych w towarzystwach ubezpieczeń (dotyczy tzw. znacznych pakietów akcji) nie musi podlegać określonym w dyrektywie limitom (art. 12, ust. 3).	W Pierwszej Dyrektywie Rady 77/780/EWG wprowadzono zapis mówiący o tym, że zezwala się na wymianę informacji pomiędzy organem nadzorującym instytucje kredytowe i ubezpieczeniowe. Otrzymane informacje podlegają tajemnicy zawodowej (art. 16, ust. 5).
92/30/EWG	W przypadku, gdy instytucja kredytowa kontroluje jeden lub więcej podmiotów zależnych będących towarzystwami ubezpieczeniowymi organy nadzoru nad tymi instytucjami będą ze sobą ściśle współpracować. Otrzymane informacje podlegają tajemnicy zawodowej (art. 7, ust. 4 i 5). Zasady te mogą być stosowane także w przypadku, gdy towarzystwem ubezpieczeń jest spółka holdingowa o działalności mieszanej (art. 6, ust.2).	-
92/49/EWG	Osoba fizyczna lub prawna, powinna powiadomić organ nadzoru, w sytuacji gdy: a) zamierza nabyć/zbyć znaczny pakiet akcji zakładu ubezpieczeń , b) zamierza zwiększyć/zmniejszyć posiadany przez nią znaczny pakiet co spowoduje, że wyniesie on bądź też przekroczy/spadnie poniżej: 20%, 33% lub 50% głosów bądź kapitału zakładu ubezpieczeń (art.15, ust.1, 2 - dyrektywy 92/49/EWG; art. 14, ust. 1, 2 dyrektywy 92/96/EWG).	-
92/96/EWG	Po otrzymaniu informacji o zamiarze nabycia znacznego pakietu akcji firmy ubezpieczeniowej organ nadzoru w ciągu trzech miesięcy może sprzeciwić się temu zamiarowi, jeżeli nie uzna kwalifikacji osoby składającej powiadomienie za odpowiednie (art.15, ust.1 dyrektywy 92/49/EWG, art.14, ust.1 dyrektywy 92/96/EWG). W sytuacji, gdy dana osoba fizyczna lub prawna nie zastosuje się do obowiązku uprzedniego powiadomienia organu nadzoru, mimo sprzeciwu właściwych władz nabędzie ona pakiet, bądź też wpływ wywierany przez osobę fizyczną lub prawną posiadającą już znaczny pakiet akcji zakładu ubezpieczeń może być szkodliwy dla rozważnego i prawidłowego zarządzania tym podmiotem dyrektywa zezwala na stosowanie określonych środków (art. 15, ust. 4 dyrektywy 92/49/EWG, art. 14, ust. 4 dyrektywy 92/96/EWG). Zezwala się ponadto na wymianę informacji pomiędzy organem nadzorującym instytucje kredytowe i ubezpieczeniowe. Otrzymane informacje podlegają tajemnicy zawodowej (art. 16, ust. 5 dyrektywy 92/49/EWG art.15, ust. 5 dyrektywy 92/96/EWG).	-

Tabela 10. Dyrektywy odnoszące się do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance (cd.)

2000/12/WE	Zagadnienia pochodzące z dyrektyw 89/646/EWG i 92/30/EWG oraz wprowadzony Drugą Dyrektywą Bankową zapis w Pierwszej Dyrektywie Bankowej (art. 51, ust. 3; art. 55, ust. 2 oraz art. 56, ust. 4, 5; art. 30, ust. 5). Wprowadzone pojęcie „konglomerat finansowy” obejmuje m.in. związki typu bancassurance (art. 1, ust. 14). Za rozpoznanie konglomeratu odpowiedzialne są organy nadzorcze, które wydały zezwolenie instytucji kredytowej, instytucji ubezpieczeniowej i przedsiębiorstwu inwestycyjnemu, wchodzącym w skład konglomeratu i są one zobowiązane do ścisłej współpracy w tym zakresie (art. 4, ust. 1, tiret pierwsze). Jeśli na czele konglomeratu stoi podmiot objęty regulacją (np. bank, a w skład konglomeratu wchodzi także firma ubezpieczeń) to koordynatorem jest właściwy organ, który udzielił zezwolenia temu podmiotowi. Zakres dodatkowego nadzoru obejmuje następujące zagadnienia: adekwatność kapitałową (art. 6, załącznik I), koncentrację ryzyka (art. 7, załącznik II), transakcje dokonywane między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy (art. 8, załącznik II), mechanizmy kontroli wewnętrznej i procesy zarządzania ryzykiem (art. 9). Jeżeli podmioty objęte regulacją, należące do konglomeratu finansowego: 1) nie spełniają wymogów określonych art. 6-9, 2) spełniają te wymogi, ale jednakże zagrożona jest ich wypłacalność, 3) wykazują transakcje dokonywane między przedsiębiorstwami należącymi do tej samej grupy lub koncentrację ryzyka stanowiące zagrożenie dla sytuacji finansowej podmiotów objętych regulacją, wymagane są wówczas niezbędne środki w celu możliwie najszybszego uzdrowienia sytuacji (art. 16, 17). Koordynator i inne właściwe władze mają obowiązek ścisłej współpracy ze sobą w zakresie przepływu wszelkich informacji niezbędnych do wykonania nadzoru na mocy zasad sektorowych oraz niniejszej dyrektywy, które podlegają przepisom w sprawie tajemnicy zawodowej oraz przekazywania informacji poufnych, ustanowionych w zasadach sektorowych (art. 12).	-	W dyrektywach 73/239/EWG (art. 22, ust. 2, 3) i 79/267/EWG (art. 23, ust. 2, 3) wprowadzono zapis, iż w przypadku gdy zakład ubezpieczeń jest przedsiębiorstwem zależnym instytucji kredytowej, organ odpowiedzialny za wydanie zezwolenia zakładom ubezpieczeń będzie konsultował się z właściwym organem odpowiedzialnym za nadzór nad instytucjami kredytowymi. Organy upoważnione do wydawania zezwoleń firmom ubezpieczeniowym w poszczególnych państwach członkowskich wraz z organem odpowiedzialnym za nadzór nad instytucjami kredytowymi lub przedsiębiorstwami inwestycyjnymi przekazują sobie wzajemnie wszelkie informacje odnoszące się do akcjonariuszów oraz reputacji i doświadczenia członków zarządu, istotne dla innych właściwych władz (art. 22, ust. 2, 3; art. 23, ust. 2, 3). W dyrektywach 92/49/EWG w art. 15 i 92/96/EWG w art. 14 dodano ustęp 1a, który wprowadza obowiązek wzajemnego konsultowania się organów nadzoru nad instytucjami kredytowymi i zakładami ubezpieczeń w przypadku, gdy nabywcą znacznego pakietu akcji zakładu jest instytucja kredytowa (art. 24, ust. 1; art. 25, ust. 1). W dyrektywie 2000/12/WE wprowadzono zmiany w pozycjach pomniejszających środki własne instytucji kredytowej i zaliczono do nich także udziały kapitałowe posiadane w zakładach ubezpieczeń oraz w ubezpieczeniowych grupach kapitałowych. Alternatywnie do odliczania tych udziałów państwa członkowskie mogą też stosować jedną z 3 metod obliczania dodatkowych wymagań adekwatności kapitałowej (art. 29, ust. 4).
2002/87/WE			

* zakład ubezpieczeń oznacza: dla dyrektywy 92/49/EWG - zakład ubezpieczeń prowadzący działalność w dziedzinie ubezpieczeń bezpośrednich innych niż ubezpieczenia na życie, dla dyrektywy 92/96/EWG - zakład ubezpieczeń na życie

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy prawa unijnego.

Wśród omawianych zagadnień znalazły się m.in.:

- całkowite podejście do nadzoru konglomeratów finansowych,
- ocena adekwatności kapitału oraz sposobów zapobiegania podwójnej dźwigni,
- zarażanie, a w szczególności wpływ zaangażowań wewnątrz grupy,
- koncentracja zaangażowań na poziomie grupy,
- problemy w stosowaniu testu odpowiedniości dla akcjonariuszy oraz testu kwalifikacji dla menadżerów,
- przejrzystość struktury grupy,
- wymiana informacji pomiędzy instytucjami nadzorczymi odpowiedzialnymi za różne podmioty w konglomeracie,
- prawo dostępu do informacji o podmiotach nieregulowanych.

W 1996 roku na bazie Grupy Trójstronnej powstało Wspólne Forum ds. Konglomeratów Finansowych (*Joint Forum on Financial Conglomerates*), którego nazwa w 1999 roku została skrócona do *Joint Forum*. Forum to powstało pod egidą Komitetu Bazylejskiego, Międzynarodowej Organizacji Komisji Papierów Wartościowych (*International Organization of Securities Commissions; IOSCO*) oraz Międzynarodowego Stowarzyszenia Nadzorów Ubezpieczeniowych (*International Association of Insurance Supervisors; IAIS*). Celem powstania organizacji było kontynuacja prac Grupy Trójstronnej, stąd też pierwszym dokumentem opracowanym przez *Joint Forum* był „Nadzór konglomeratów finansowych”²⁵¹ z 1999 roku. Wśród innych publikacji na szczególną uwagę zasługują m.in. opracowania dotyczące zasad koncentracji ryzyka²⁵², transakcji wewnątrzgrupowych i zaangażowań kredytowych²⁵³, outsourcingu w usługach finansowych²⁵⁴.

Opisane regulacje prawne mają bardzo istotny wpływ na rozwój i kształt bancassurance w wybranych do analizy krajach europejskich, jak również w poddanej analizie w późniejszym fragmencie rozprawy - Polsce. Na koniec 2004 roku wewnętrzne regulacje prawne we wszystkich pięciu analizowanych krajach dopuszczały wstępowanie wszelkich możliwych form bancassurance. Równie istotne znaczenie dla rozwoju bancassurance jak przepisy prawa odnoszące się do tworzenia powiązań bankowo-ubezpieczeniowych mają także regulacje w zakresie nadzoru na nimi. W tym obszarze pozytywnie wyróżniają się Wielka Brytania i Niemcy, w których nadzór na instytucjami rynku finansowego ma charakter zintegrowany.

Szczegółowe, charakterystyczne rozwiązania występujące na rynkach omawianych krajów nakreślane będą w miarę prowadzonych badań w kolejnych punktach pracy, zawierających prezentację najbardziej typowych przykładów bancassurance, które wystąpiły do końca 2004 roku na rynkach finansowych Francji, Niemiec, Włoch, Hiszpanii oraz Wielkiej Brytanii.

²⁵¹ Ibidem.

²⁵² *Risk Concentrations Principles, December 1999.*

²⁵³ *Intra-Group Transactions and Exposures Principles, December 1999.*

²⁵⁴ *Outsourcing in financial services, February 2005.*

3.2. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance we Francji

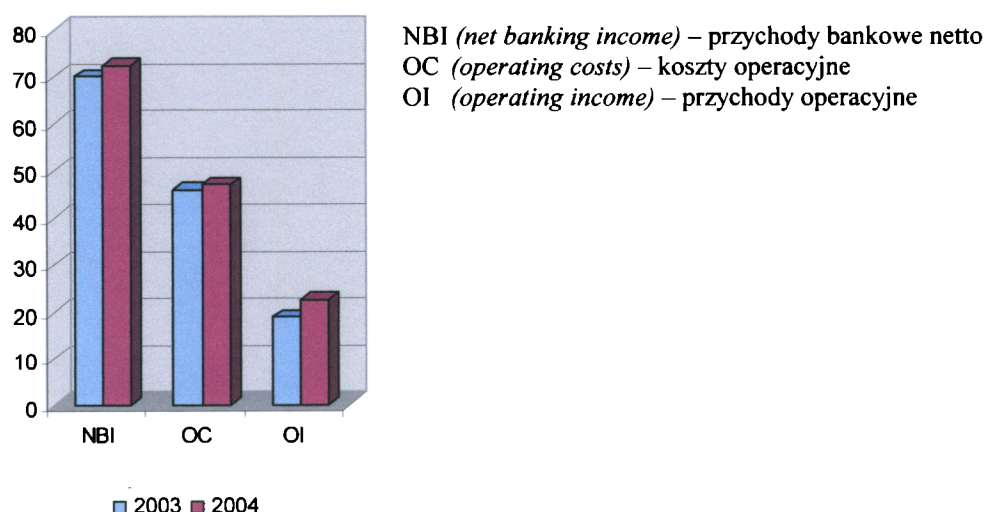
Krajem otwierającym analizę powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Europie jest Francja. Czynnikiem, który wpłynął na decyzję o takim wyborze jest nie tylko dominujący udział banków w sprzedaży ubezpieczeń na francuskim rynku finansowym w ostatnich latach analizowanego okresu, ale także fakt, iż rynek ten uważany jest za kolebkę bancassurance.

Przeprowadzona analiza dla każdego z wybranych pięciu państw opiera się na identycznych filarach, które stanowią kolejno:

- krótka charakterystyka rynku bankowego i ubezpieczeniowego z uwypukleniem szczególnych cech tych rynków,
- prezentacja wyników działalności bancassurance mierzona udziałem banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych ogółem,
- wskazanie dominującej formy związków bankowo-ubezpieczeniowych,
- prezentacja typowych przykładów powiązań,
- próba identyfikacji czynników wpływających w największym stopniu na przebieg bancassurance.

We Francji banki mają bardzo silną pozycję na rynku pośredników finansowych. **Rys. 23** prezentuje wybrane wielkości uzyskane w 2003 i 2004 roku przez pięć znaczących banków: BNP Paribas, Société Générale, Groupe Banque Populaire, Groupe Crédit Agricole oraz Crédit Mutuel Centre-Est Europe – CIC.

Rysunek 23. Wybrane wielkości uzyskane w latach 2003-2004 przez pięć znaczących banków we Francji* (w mld euro)



* BNP Paribas, Société Générale, Groupe Banque Populaire, Groupe Crédit Agricole, Crédit Mutuel Centre-Est Europe – CIC

Źródło: Banque de France: *Financial Stability Review*, Nr 6, June 2005, s. 26.

Wśród czynników sprzyjających powstaniu i rozwojowi powiązań bankowo-ubezpieczeniowych na francuskim rynku finansowym wymienia się głównie: występowanie wewnętrznych słabości na rynku ubezpieczeń, niski poziom jego konkurencyjności oraz niskie kwalifikacje agentów ubezpieczeniowych²⁵⁵. Ponadto banki działające na bardzo konkurencyjnym rynku potrzebowały dopływu kapitału i osiągały coraz słabsze wyniki z tradycyjnej działalności²⁵⁶.

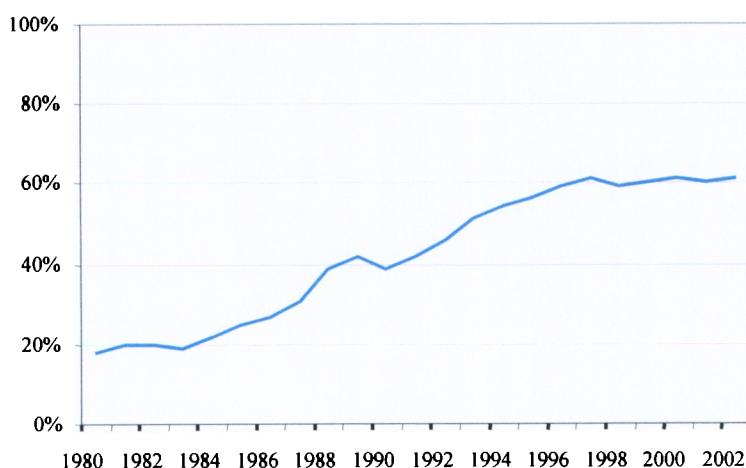
Początkowo instytucje bankowe angażowały się jedynie w aktywność związaną z ubezpieczeniami na życie, ograniczając się przy tym prawie wyłącznie do produktów oszczędnościowych. Z czasem rozpoczęły także sprzedaż produktów ochronnych, zdrowotnych oraz polis związanych z ubezpieczeniem gospodarstw domowych i polis komunikacyjnych. Bardzo dużą popularnością w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia cieszyły się m.in. ubezpieczenia dołączane do rachunku bankowego (NNW, ubezpieczenie bezrobocia), a także do kart kredytowych.

Przyczyny niedużego zainteresowania ubezpieczeniami non-life przez francuskie banki koncentrują się głównie wokół wysokiej aktywności na tym obszarze wykazywanej przez tradycyjnych pośredników ubezpieczeniowych oraz faktu, iż w odniesieniu do ubezpieczeń życiowych zarządzanie tego rodzaju produktami jest zdecydowanie bardziej złożone (roszczenia, ekspertyzy)²⁵⁷.

Wpływy ze składek ubezpieczeń na życie we Francji uzyskane w 2004 roku wzrosły o 13% w stosunku do roku poprzedniego - do poziomu 104 mld euro. Dynamika tego wskaźnika była dużo wyższa w pierwszych sześciu miesiącach roku niż w pozostałej części roku i wynosiła odpowiednio: +18% dla pierwszej połowy roku i +8% dla drugiej połowy roku. Składki z ubezpieczeń typu unit-linked w przeciągu badanego okresu wzrosły natomiast aż o 35%²⁵⁸.

Rys. 24 prezentuje kształtowanie się udziału banków we Francji w całości sprzedanych polis na życie w latach 1980-2003.

Rysunek 24. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych we Francji w latach 1980-2003 (w %)



Źródło: P.P. Dipaola: *Bancassurance: success...*, op. cit., s. 11.

²⁵⁵ N. Genetay, P. Molyneux, *Bancassurance*, St. Martin's Press, New York 1998, s. 79.

²⁵⁶ J. Grygutis: *Bancassurance- europejski trend na polskim rynku finansowym* (<http://www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/GRYGUTIS-Torun.pdf>).

²⁵⁷ Patrz: P. P. Dipaola: *Bancassurance: success...*, op. cit., s. 4.

²⁵⁸ Milliman Consultants and Actuaries: *European Bancassurance Review 2005*. May 2005, s. 25.

Analiza danych zawartych na rysunku pozwala zauważyć, iż wzrostowy trend tego wskaźnika zahamowany został po 1997 roku, co jest niewątpliwie skutkiem nasycenia rynku usługami tego typu. Na zaprezentowanym rysunku pojawiły się dwa punkty, po których odnotowano spadki udziału banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych – rok 1990 oraz 1997. Spadki te spowodowane były niekorzystnymi dla przebiegu bancassurance zmianami w prawie podatkowym w zakresie ubezpieczeń na życie.

Załoga sprzedająca ubezpieczenia w bankach i innych finansowych instytucjach, poza firmami ubezpieczeniowymi, zarówno dla 2003, jak i dla 2004 roku szacowana była (*ex post*) na 35 000 osób²⁵⁹.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku francuskie banki koncentrowały swą działalność bancassurance głównie na tzw. „rynku masowym”, dołączając produkty ubezpieczeniowe o niewysokich cenach do masowo sprzedawanych produktów bankowych. Wraz z początkiem drugiego tysiąclecia popyt na tym rynku został jednakże niemal w pełni zaspokojony i banki rozpoczęły proces przeorientowania swej strategii na segment klientów zamożnych, w którym ciągle jeszcze występuje relatywnie wysoki popyt na różnorodne usługi finansowe²⁶⁰. Przeprowadzone przez Accenture badania pokazują, iż w 2002 roku w przypadku 52% klientów *private banking* i 35% klientów *personal banking*, banki nie zrealizowały w pełni oczekiwań tych grup społeczeństwa²⁶¹.

Dominującą formę współpracy bankowo-ubezpieczeniowej, prowadzonej w ramach bancassurance na francuskim rynku finansowym, stanowią powiązania kapitałowe, w tym przede wszystkim własne firmy ubezpieczeń powoływane wyłącznie przez banki, bądź też jako wspólne przedsięwzięcie podejmowane z partnerem ubezpieczeniowym. Powiązania kapitałowe bardzo często wzmacniane są umowami o dystrybucji „czystych” produktów ubezpieczeniowych przez banki oraz poprzez łączną sprzedaż produktów bankowych i ubezpieczeniowych, zintegrowanych w ramach jednej oferty. Należy zauważyć równocześnie, iż umowy zawierane w ramach przedmiotowych form współpracy zazwyczaj nie mają charakteru wyłączności, co oznacza, iż produkty ubezpieczeniowe danej firmy ubezpieczeń często dystrybuowane są przez kilka banków równocześnie.

Jednym z pierwszych podmiotów, które zaangażowały się w działalność bancassurance na francuskim rynku finansowym był Banque Nationale de Paris (BNP). Już w 1981 roku założył on własną firmę ubezpieczeń działającą w sektorze ubezpieczeń na życie – Natio Vie. Sprzyjające warunki ekonomiczne, w tym przede wszystkim reforma podatkowa oraz umiejętny dobór oferowanych produktów umożliwiły szybki rozwój nowego przedsiębiorstwa.

Po 14 latach działalności - w 1995 roku - Natio Vie odnotował ponad 800 tysięcy ubezpieczonych klientów. Dzięki nowowprowadzonym wówczas produktom, firma wykazała wówczas ponad 30%

²⁵⁹ Fédération française des sociétés d'assurances: *French insurance in 2003*, s. 62 oraz *French insurance in 2004*, s. 60.

²⁶⁰ IBM Business Consulting Services: *Making Bancassurance Really Work: From Product-Oriented Cross-Selling to Customer-Focused Cross-Buying*, s. 6.

²⁶¹ Milliman Consultants and Actuaries: *European...*, op. cit., s. 16.

wzrost obrotów w stosunku do roku poprzedniego i zdobyła 5% udział we francuskim rynku pod względem uzyskiwanych przychodów składkowych²⁶².

Sukcesy rynkowe osiągane przez Natio Vie spowodowały, że zarząd BNP podjął decyzję o rozszerzeniu wachlarza usług o ubezpieczenia majątkowe i w konsekwencji, cztery lata po założeniu tego podmiotu, bank zawarł porozumienie dystrybucyjne z Union des Assurances de Paris (UAP), wzmacnione krzyżową wymianą 10% udziałów pomiędzy stronami.

Zawarte porozumienie dystrybucyjne nie przyniosło jednak oczekiwanych rezultatów²⁶³ i w 1992 roku obie firmy podjęły decyzję o podjęciu przedsięwzięcia, którego celem było wspólne utworzenie nowego podmiotu ubezpieczeniowego działającego na rynku ubezpieczeń non-life. W rezultacie owych działań powstała firma ubezpieczeń Natio-Assurance. W tym przypadku współpraca pomiędzy BNP i UAP zakończyła się powodzeniem. Już w 1993 roku sprzedano bowiem 45 tysięcy polis, a rok później liczba ta zwiększyła się do 62 tysięcy²⁶⁴.

Kolejny przykład aktywności francuskich banków w dziedzinie bancassurance stanowi Credit Agricole. W 1986 roku z myślą o dostarczeniu nowych usług dla swoich klientów bank utworzył własną firmę ubezpieczeń pod nazwą Predica. Wśród głównych motywów do podjęcia tej decyzji znalazły się²⁶⁵:

- chęć rozwiniecie rentownej działalności,
- możliwość opracowywania nowych prostych i zrozumiałych usług ubezpieczeniowych,
- wzmocnienie relacji banku z klientem,
- chęć zdobycia pozycji lidera.

Oferowane przez firmę polisy życiowe rozprzodzało prawie 30% pracowników banku. Już w początkowym okresie działalności nowe produkty cieszyły się ogromnym zainteresowaniem wśród klientów Credit Agricole i niemal co drugi z nich zdecydował się na zamianę postaci swoich oszczędności z lokat bankowych na polisy życiowe. W rezultacie, w ciągu pierwszych osiemnastu miesięcy działania, Predica zajęła drugie miejsce pod względem wielkości przychodów składkowych wśród francuskich życiowych firm ubezpieczeniowych. Jej przychody rosły bardzo dynamicznie: z 0,2 mln FRF w 1986 do 6,6 mln FRF rok później oraz ponad 51 mln FRF w 1995 roku. Równie szybko powiększał się jej udział w rynku mierzony wielkością przychodów składkowych: z prawie 7% w 1992 roku do 9,5% w 1993 oraz 12,5% w 1995²⁶⁶. W okresie od 1986 do 1996 roku Predica obsługiwała średnio około 15-20% klientów detalicznych banku.

W XXI wieku firma nadal wykazuje dużą aktywność na rynku bancassurance, co potwierdzają osiągane przez nią wyniki. Przedstawiona **tab. 11** ukazuje poziom składek zebranych w roku 2004

²⁶² M. Śliperski: *Związki banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Warszawa 2002, s. 112.

²⁶³ Szerzej zagadnienie to zostanie omówione w ostatnim rozdziale poprawy, traktującym o negatywnych efektach, jakie wystąpiły w europejskim i polskim bancassurance.

²⁶⁴ BNP: *Annual Report 1993, 1994*.

²⁶⁵ M. Śliperski: *Związki banków...*, op. cit., s. 111-112.

²⁶⁶ D. Harari: *Surge in life sales proves French bancassurance's success*, „Best's Review” 1996 nr 1, s. 49.

oraz ich wzrost w odniesieniu do roku poprzedniego w pięciu wiodących przedsiębiorstwach, działających w obszarze bancassurance opartego na sprzedaży ubezpieczeń życiowych.

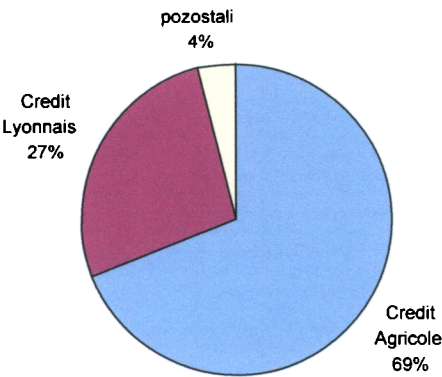
Tabela 11. Wielkość składek zebranych przez firmy ubezpieczeń na życie zaangażowane w działalność bancassurance we Francji (za rok 2004)

Przedsiębiorstwo ubezpieczeń:	Składki zebrane w 2004 r. (w mld euro)	Dynamika zebranej składki w stosunku do roku poprzedniego (w %)
Predica	16,2	8
Ecureuil Vie	8,5	9,6
CNP	7,8	12,4
Sogecap	6,6	16,6
BNP Paribas Assurances	5,3	31

Źródło: Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 26.

Rok 2004 zapisał się dla Credit Agricole jako rok, w którym bank przejął Credit Lyonnais (LCL), co dodatkowo wzmocniło jego silną pozycję w sektorze. Konsekwencją tego faktu było połączenie firmy Predica z Union des Assurances Federales (UAF) - spółką córką LCL zajmującą się ubezpieczeniami życiowymi. Firma powstała w wyniku tego połączenia zachowuje nazwę Predica i w 100% należy do Credit Agricole. Dwie pozostałe spółki zależne Credit Lyonnais, tj. Medica de France i UAF Patrimoine zostały wyłączone z tego połączenia i pozostały nadal przy swoich nazwach. Wraz z siecią bankowych oddziałów Credit Agricole oraz Credit Lyonnais, stanowią one kanały dystrybucji produktów ubezpieczeniowych firmy Predica. Dominujące znaczenie w sprzedaży ubezpieczeń firmy miały jednakże oba banki, co potwierdza zamieszczony rys. 25.

Rysunek 25. Udział poszczególnych kanałów dystrybucji w zebranej składce za 2004 rok



Źródło: Predica. *Assurances de Personnes, 2004 facts and figures*, s. 5.

W 2004 roku Predica łącznie pozyskała składki ubezpieczeniowe w wysokości 16,2 mld euro, z czego aż 96% zebrano za pomocą banków. Uzyskanie tak wysokiego poziomu przychodów z tego tytułu za pomocą Credit Agricole i Credit Lyonnais umożliwiło wykorzystanie rozwiniętej sieci placówek bankowych, liczącej 9 060 oddziałów oraz bogatej bazy klientów bankowych, obejmującej 21 mln osób²⁶⁷.

²⁶⁷ *Predica. Assurances...*, op. cit., s. 5.

Pracownicy obu banków oferują klientom szeroki zakres produktów ubezpieczeniowych zarówno o charakterze oszczędnościowym, jak i czysto ochronnych, które kierowane są do klientów indywidualnych oraz do firm. W 2004 roku Predica wykorzystała także szansę, jaka pojawiła się w związku z możliwością sprzedaży indywidualnych planów emerytalnych - PERP i od maja rozpoczęła działalność w tym obszarze. Od stycznia do grudnia tego roku 1,3 mln Francuzów nabyło produkty typu PREP (*Plan d'Epargne Retraite Populaire*). Składki uzyskane z tego tytułu dały łącznie 500 mln euro, z czego Predica zebrała aż 43%, sprzedając 450 000 polis²⁶⁸. Na koniec 2004 roku Predica zajmowała drugą lokatę na rynku ubezpieczeń na życie (posiadając w nim 15,4%-owy udział) i była najbardziej znaczącą bankową firmą ubezpieczeniową na francuskim rynku.

Jedną z przyczyn prężnego rozwoju firmy przez cały okres jej istnienia była duża autonomia działalności poszczególnych placówek banku, w tym również w zakresie dystrybucji polis życiowych. Placówki te ponoszą wszelkie koszty związane z tą dystrybucją, ale równocześnie czerpią bezpośrednie korzyści w postaci udziału w zyskach zarządzanych przez siebie funduszy ubezpieczeniowych. W ten sposób wszystkie placówki banku starają się prowadzić jak najbardziej efektywną dystrybucję polis życiowych – przede wszystkim za pomocą ciągłego doskonalenia usług bankowo-ubezpieczeniowych oraz poprzez właściwą segmentację klientów²⁶⁹.

Wśród przykładów powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance pochodzących z ostatnich lat analizowanego w rozprawie okresu należy wskazać szczególnie:

- Credit du Nord Group i Aviva,
- CaixaBank i Swiss Life France,
- Banque du Groupe Casino i CNP Assurances,
- Banco Bilbao Vizcaya Argentina i Prepar Vie.

Partnerstwo Aviva z Credit du Nord Group rozpoczęło się w październiku 2004 roku. Aviva zastąpiła wówczas Cardif (Grupa BNP Paribas) w firmie ubezpieczeniowej na życie Antatius wspólnie posiadanej przez Cardif i Credit du Nord Group. Dzięki temu posunięciu Aviva France uzyskała dostęp do sieci Credit du Nord składającej się z 636 oddziałów bankowych, a także do bazy 1,2 mln klientów indywidualnych banku.

Również w 2004 roku CaixaBank, francuska spółka córka hiszpańskiej grupy bankowej La Caixa, podpisała umowę partnerską ze Swiss Life France. CaixaBank rozpoczął rozprowadzanie produktów ubezpieczeniowych Swiss Life France w swojej sieci bankowej, podczas gdy Swiss Life France włączył do swojej oferty produkty bankowe (rachunki oszczędnościowe, karty kredytowe i kredyty mieszkaniowe). Firmy szacują, że w okresie pięciu lat 12 000 klientów CaixaBank zakupi produkty ubezpieczeniowe, a 25 000 klientów Swiss Life nabędzie produkt bankowy Caixa. Umowa o współpracy zawiera ponadto zapis regulujący wzajemne posiadanie akcji pomiędzy tymi dwoma firmami: Swiss Life nabył 4,7% akcji CaixaBank, podczas gdy CaixaBank stał się właścicielem 45%-ego udziału w Swiss Life Bank i 11,4%-ego w Swiss Life Assurance de Riens.

²⁶⁸ Milliman Consultants and Actuaries: *European...*, op. cit., s. 28.

²⁶⁹ M. Śliperski: *Związki banków...*, op. cit., s. 112.

W celu zapewnienia produktów ubezpieczeniowych swoim klientom detalicznym, Casino podpisało z kolei umowę dystrybucyjną z CNP Assurances. Współpraca realizowana jest poprzez Banque du Groupe Casino - bankową spółkę córkę należącą do grupy Casino. Zakres produktów obejmuje ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia ochronne, produkty ubezpieczające kredytobiorców oraz produkty oszczędnościowe i emerytalne.

Firma ubezpieczeniowa Prepar Vie, w przeciągu lat 2001-2004, podpisała umowy dystrybucyjne z hiszpańskim bankiem Banco Bilbao Vizcaya Argentina (BBVA) –wykorzystując liczącą około 7 000 sieć oddziałów banku, a także z kilkoma niezależnymi doradcami ubezpieczeniowymi. Partnerzy ci odpowiadają obecnie za 20% całości składek zbieranych przez Prepar Vie. Zebrane przez firmę składki w 2004 roku wzrosły o 30% w odniesieniu do roku poprzedniego, osiągając poziom 239 mln euro.

Zaprezentowane przykłady dotyczą przejawów aktywności banków w dziedzinie ubezpieczeń na życie, które stanowią zdecydowanie częściej wybierany obszar działalności bancassurance, niż pozostałe rodzaje ubezpieczeń. Jednakże w ostatnich latach udział banków w rynku ubezpieczeń non-life wzrastał (przeciętnie o 0,7% rocznie).

Najbardziej popularną formą wśród przejawów bancassurance w tej części rynku ubezpieczeniowego jest tworzenie przez banki własnych firm ubezpieczeń. Strategię tę zastosowały największe podmioty działające w sektorze bankowym we Francji. Wiodącą firmą w tym zakresie w 2004 roku była spółka córka banku Credit Mutuel - Groupe Assurances du Credit Mutuel (ACM). Jej udział w rynku wynosił wówczas 4,2%. Składki zebrane przez Groupe ACM wzrosły w 2004 roku o 13,3% w stosunku do roku 2003 i osiągnęły poziom 1,7 mld euro.

Drugą lokatę zajęła natomiast, utworzona w 1991 roku przez Credit Agricole, firma ubezpieczeń Pacifica. Jej specjaliści przygotowali wówczas ubezpieczenia samochodowe i mieszkaniowe, dostosowując je do potrzeb klientów sieci banku i uwzględniając jednocześnie specyfikę oddziałów bankowych jako kanału dystrybucji tych produktów. Już w ciągu pierwszych pięciu lat istnienia firmy sprzedano ponad milion polis, a w końcu 2004 roku liczba ta zwiększyła się o kolejne 3 miliony. W okresie od grudnia 2003 do grudnia 2004 roku wpływy ze składek wzrosły o 17% - do poziomu przekraczającego 1 mld euro. Obszarami, które w głównej mierze przyczyniły się od tego wzrostu były: ochrona ryzyk wypadków indywidualnych (*GAV - Garantie des Accidents de la Vie*), ubezpieczenia zdrowia oraz ochrona od odpowiedzialności prawnej, a także w nieco mniejszym stopniu - ubezpieczenia mieszkań²⁷⁰.

Trzecią pozycję wśród bankowych firm ubezpieczeniowych działających na rynku non-life na koniec 2004 roku zajmowała firma Ecureuil IARD utworzona przez grupę Caisse d'Epargne. Dynamika jej wyników uzyskanych w 2004 roku w stosunku do roku 2003 była jeszcze wyższa niż w przypadku firmy Pacifica i wyniosła 30%²⁷¹. Zebrane przez firmę składki osiągnęły na koniec 2004 roku poziom 181 mln euro, a ilość polis w trakcie trwania wzrosła wówczas o 33% i wyniosła 1 mln. Strategia firmy koncentrowała się na ubezpieczeniach motoryzacyjnych.

²⁷⁰ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s.18.

²⁷¹ Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w 2003 wskaźnik ten osiągnął rekordowy poziom 45%.

Kolejną formą za pomocą której banki operują na rynku ubezpieczeń non-life, choć zdecydowanie mniej popularną, są spółki *joint ventures* zakładane z partnerami ubezpieczeniowymi. Przykład w tym zakresie może stanowić joint venture pomiędzy firmą ubezpieczeń Aviva a bankiem Societe Generale, w którym Aviva posiada niewielki udział. Powstała w ten sposób firma ubezpieczeń niezyciowych Sogessur wytwarza produkty ubezpieczeniowe sprzedawane przez sieć oddziałów bankowych. Wspólnego przedsięwzięcia w tym obszarze podjęły się również HSBC i Swiss Life, tworząc firmę ubezpieczeń Erisa IARD. Wytwarzane przez nią ubezpieczenia dystrybuowane są za pomocą banku Credit Commercial de France (CCF) oraz będącej jego własnością grupy HSBC.

Podobnie jak na rynku ubezpieczeń zyciowych, podmioty bankowe działające na rynku ubezpieczeń non-life szybko dostrzegły konieczność rozwoju oferty produktowej. Wykazywane początkowo tendencje w tym zakresie koncentrowały się wokół przejścia od oferowanych pierwotnie prostych produktów, takich jak indywidualna ochrona przed nieszczęśliwymi wypadkami do bardziej złożonych produktów, jak np. ubezpieczenia mieszkaniowe, a w ostatnich latach przesunięcie nastąpiło w kierunku ubezpieczeń zdrowotnych, które przyciągały rosnącą uwagę.

Zamieszczona **tab. 12** prezentuje przykłady najbardziej popularnej formy bancassurance w ramach współpracy przedmiotowej, występującej do 2004 roku na francuskim rynku – porozumienia dystrybucyjnego. Na uwagę zasługuje fakt, iż wśród zaprezentowanych przykładów ukazano także powiązania pomiędzy sektorem ubezpieczeń a francuskimi kasami oszczędnościowymi. Poza wskazaniem firm zaangażowanych w tego rodzaju powiązania tabela wskazuje ponadto tę część sektora ubezpieczeniowego, na którym prowadzi swą działalność podmiot ubezpieczeniowy. Posunięcie to ma na celu uwypuklenie dominacji ubezpieczeń zyciowych w działalności bancassurance podejmowanej przez francuskie banki.

Tabela 12. Przejawy bancassurance na francuskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne

Bank	Firma ubezpieczeniowa	Sektor ubezpieczeń
BNP	Natio Assurances	Non-life
BNP	UAP (obecnie AXA)	Non-life
Credit Agricole	Predica	Life
Credit Agricole	Pacifica	Non-life
Credit Lyonnais	Predica	Life
Credit Lyonnais	Assurances Federales Vie	Life
Credit Mutuel	Groupe ACM	Non-life
Credit Mutuel	Assuravenir	Life
Societe Generale	Sogessur	Non-life
Credit du Nord Group	Aviva France	Life
CaixaBank	Swiss Life France	Life
CCF i grupa jego zależnych banków HSBC	Erisa	Life
CCF i grupa jego zależnych banków HSBC	Erisa IARD	Non-life
CCF i grupa jego zależnych banków HSBC	Erisa Life	Life
BBVA	Prepar Vie	Life
Banque Groupe Casino	CNP	Life
Caisses d'Epargne*	CNP	Life

* francuskie kasy oszczędnościowe

Źródło: opracowanie własne.

Według badań przeprowadzonych przez P. P. Dipaola francuskie banki należą do najbardziej skutecznych podmiotów działających w zakresie łączenia usług bankowych i ubezpieczeniowych w Europie. Zgodnie z przeprowadzonymi przez autora badaniami wśród 13 najlepszych w tym obszarze banków znalazło się bowiem aż sześć banków francuskich. Należą do nich kolejno:²⁷²

- Banques Populaires (I pozycja),
- Credit Mutuel (II pozycja),
- Credit Agricole (VI pozycja),
- CIC (VII pozycja),
- BNP Paribas (VIII pozycja),
- Credit Lyonnais (IX pozycja).

Tab. 13 prezentuje natomiast przykłady banków, które w badanym okresie zaangażowały się w działalność bancassurance za pomocą utworzenia własnych podmiotów ubezpieczeniowych.

Tabela 13. Przejawy bancassurance na francuskim rynku finansowym – utworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej przez bank

Bank	Firma ubezpieczeniowa
Credit Mutuel	Groupe ACM
Credit Mutuel	Assuravenir
Credit Lyonnais	Union des Assurances Federales Vie
BNP	Natio Vie
Societe Generale	SOGECAP
Credit Agricole	PREDICA
Credit Agricole	Pacifica
Compagnie Bancaire	Cardif
Caisses d'Epargne*	Ecureuil IARD

* francuskie kasy oszczędnościowe

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady realizowane za pomocą kolejnej z form najczęściej wybieranych wśród powiązań o charakterze podmiotowym – tj. joint venture – zawiera **tab. 14**. Zaprezentowane przykłady ukazują, iż banki często wykorzystywały tę formę jednocześnie do wejścia na rynek ubezpieczeń życiowych, jak i do pozostałych ubezpieczeń.

Tabela 14. Przejawy bancassurance na francuskim rynku finansowym – joint ventures

Bank	Firma ubezpieczeniowa	Wspólne przedsięwzięcie
HSBC	Swiss Life	Erisa IARD
HSBC	Swiss Life	Erisa
Credit du Nord Group	Aviva	Antatius
Societe Generale	Aviva	Sogessur
BNP	UAP	Natio Assurances
Caisses d'Epargne*	CNP	Ecureuil Vie

* francuskie kasy oszczędnościowe

Źródło: opracowanie własne.

²⁷² Patrz: P. P. Dipaola: *Bancassurance: success...*, op. cit., s. 10.

Udziały mniejszościowe i strategiczne²⁷³ były zdecydowanie mniej popularną formą występującą na francuskim rynku bancassurance, co nie oznacza jednakże, że forma ta nie wystąpiła w ogóle. Najczęściej bowiem tego rodzaju zaangażowanie kapitałowe podmiotów wspomagało inne formy współpracy. Wzajemne udziały mniejszościowe posiadają chociażby: BNP i UAP (obecnie AXA), a także CaixaBank i Swiss Life France.

Bardzo rzadko strategia bancassurance realizowana była także za pomocą przejęcia firmy ubezpieczeń przez bank. Przykład w tym względzie może stanowić jednakże Credit Lyonnais, który 1971 roku przejął La Medicale de France.

Równoległe do zjawiska bancassurance, we Francji występuje zjawisko odwrotne do niego – assurbanking, które także przyjmuje różnorodne formy. Przejaw tej działalności stanowią m.in. następujące przykłady powiązań:

- 1) Banque AGF utworzony przez AGF;
- 2) Axa Banque utworzony przez AXA;
- 3) Groupama Banque - spółka joint venture pomiędzy Groupama a Societe Generale;
- 4) Swiss Life France i CaixaBank – firma ubezpieczeń prowadzi sprzedaż produktów bankowych;
- 5) Macif i Maif oraz grupa Caisse d'Epargne - dwaj ubezpieczyciele wzajemni dystrybuują produkty bankowe.

Na podstawie dokonanej analizy można zatem stwierdzić, iż zjawisko bancassurance we Francji cechuje wysoki poziom rozwoju, szczególnie w zakresie ubezpieczeń życiowych. **Rys. 26** prezentuje zespół najczęściej wymienianych w literaturze czynników sprzyjających rozwojowi francuskiego bancassurance.

Poza wieloma czynnikami wewnętrznymi (zależącymi od banków), nie bez znaczenia pozostają również czynniki o charakterze egzogenicznym, wywodzące się z otoczenia społecznego banków, a także ulgi podatkowe, które – w opinii autorów Raportu *European Bancassurance Review 2005* – odpowiadają za większość sprzedaży ubezpieczeń życiowych. Wysoki poziom uzależnienia sprzedaży polis od korzyści podatkowych powoduje, że efekty uzyskiwane przez firmy ubezpieczeń na życie oraz podmioty dystrybuujące te produkty stają się niezwykle wrażliwe na wszelkie zmiany podatkowe w tym obszarze, co postrzegane może być wręcz jako słabość francuskiego rynku (rok 1990 i 1997)²⁷⁴.

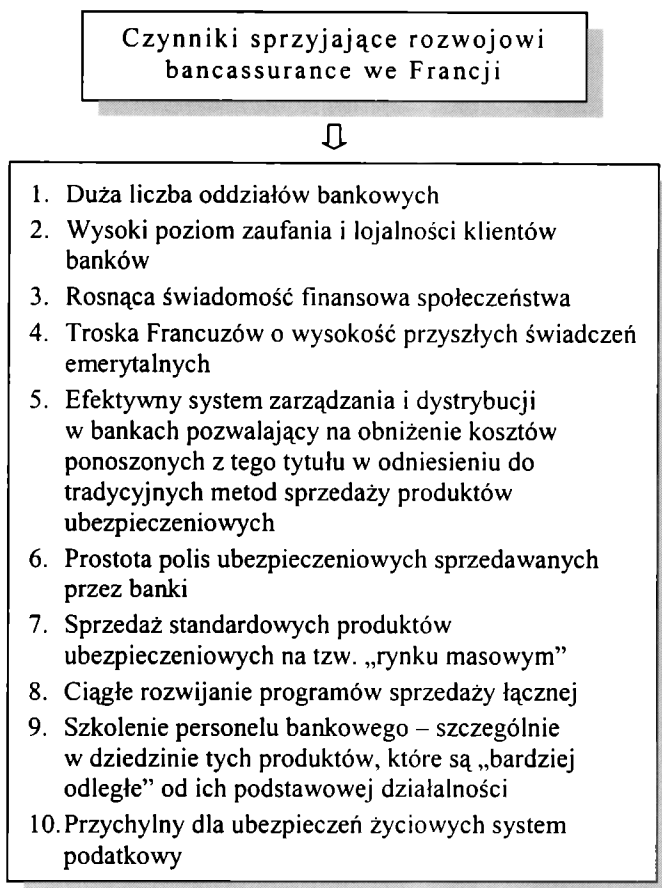
Większość autorów postrzega jednakże ten czynnik jako wysoce sprzyjający dla francuskiego bancassurance. Szczególna rola przypisywana jest przyjętej w 1996 roku ustawie Madelin, którą uznawana jest często za główne źródło postępu w kontekście integracji bankowo-ubezpieczeniowej. Zezwala ona bowiem pracownikom nieetatowym na potrącanie od dochodu podlegającego

²⁷³ Ze względu na zakres czasowy badań formy te mogły w analizowanym okresie występować zamiennie w ramach danego związku bankowo-ubezpieczeniowego (na skutek zmian udziałów poszczególnych akcjonariuszy czy udziałowców udział mniejszościowy w badanym okresie mógł przekształcić się w udział strategiczny i odwrotnie). W tej części rozprawy formy te będą zatem ropytrywane równocześnie.

²⁷⁴ Patrz: E. Morgan: *Love it or hate it*, „The Actuary” July 2001, s. 26.

opodatkowaniu - pod pewnymi warunkami - nie tylko składek na obowiązkowe plany emerytalne i świadczenia zdrowotne, ale także składek płaconych na dobrowolne ubezpieczenia uzupełniające²⁷⁵.

Rysunek 26. Czynniki sprzyjające rozwojowi bancassurance we Francji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Morgan: *Love it...*, op. cit., s. 26; Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 18, 25; Fedor M., *Bancassurance nad Sekwaną i Loarą*, „Gazeta Ubezpieczeniowa” 2003 nr 8 (http://www.polbrokers.org.pl/navigation/prasa/jak_francja.html).

Sukcesu banków we Francji należy upatrywać także w szybkim, elastycznym dopasowaniu się do nowych sytuacji występujących na rynku finansowym, co umożliwia efektywne wykorzystanie pojawiających się w ich otoczeniu szans. Wykorzystując nowopowstałe możliwości, w maju 2004 roku banki jako pierwsze rozpoczęły sprzedaż nowych produktów emerytalnych (*Plan d'Epargne Retraite Populaire*). Dzięki szybkiej reakcji i dynamicznemu dostosowaniu się do zmian w otoczeniu już na koniec roku ich udział w rynku PERP sięgał prawie 80% w kategorii ilości podpisanych nowych polis²⁷⁶.

W ostatnich latach badanego okresu, do gwałtownie wzrastającego zainteresowania ideą związków banków i firm ubezpieczeniowych we Francji przystosował się również tamtejszy system szkolnictwa, który - obok kadr bankowych i ubezpieczeniowych – rozpoczął również szkolenie kadr przeznaczonych do obsługi bancassurance²⁷⁷.

²⁷⁵ R. Pajewska: *Bancassurance w Unii Europejskiej*, [w:] *Ubezpieczenia w Unii Europejskiej*, J. Monkiewicz, (red.), Warszawa: Poltext 2002, s. 321.

²⁷⁶ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 17.

²⁷⁷ M. Fedor: *Bancassurance nad...*, op. cit.

Produkty sprzedawane poprzez sieci oddziałów bankowych są z reguły projektowane specjalnie dla tego kanału dystrybucji. Na skutek upodabniania ich do produktów bankowych, oferowane ubezpieczenia mają głównie charakter oszczędnościowy. Charakterystyczna jest ponadto budowa szerokiej oferty produktowej bancassurance, której zadaniem jest zaspokajanie różnych potrzeb klientów - często przy wykorzystaniu tych samych instrumentów. Ten sam fundusz inwestycyjny sprzedawany jest przez banki w objętych ulgą podatkową planach oszczędnościowych (PEA), a także w powiązaniu z ubezpieczeniem na życie jako polisa unit-linked.

Powodzenie koncepcji bancassurance na analizowanym rynku bankowo-ubezpieczeniowym wspomaga także wysoki poziom integracji bankowych i ubezpieczeniowych systemów informatycznych. Integracja owych systemów wspiera zarówno sprzedaż, jak i proces obsługi posprzedażowej, a na obniżenie kosztów administracyjnych pozwala również wynikające z tego przedsięwzięcia zautomatyzowanie transferu danych pomiędzy bankiem a firmą ubezpieczeniową.

Kolejny fragment analizy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Europie będzie koncentrował się na przejawach bancassurance, jakie wystąpiły do końca 2004 roku w Niemczech.

3.3. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance w Niemczech

Przykłady bancassurance pochodzące z Niemiec stanowią cenny zbiór doświadczeń. Ich użyteczność dla banków polskich może okazać się ogromna. M. Śliperski opisując możliwe scenariusze rozwoju tej aktywności na polskim rynku finansowym wskazuje, iż istnieje duże podobieństwo pomiędzy rynkiem bancassurance w Polsce i w Niemczech²⁷⁸.

Istotnym czynnikiem przyczyniającym się do potrzeby bliższego przyjrzenia się powiązaniom banków i firm ubezpieczeniowych w Niemczech jest także duży udział niemieckiego kapitału, wśród kapitału zagranicznego zaangażowanego w kapitał zakładowy sektora bankowego w Polsce. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w pierwszym rozdziale rozprawy na koniec grudnia 2005 roku Niemcy zajmowały drugą pozycję pod tym względem, angażując kapitał w wysokości 1 091,5 mln zł (podczas, gdy na koniec 2004 roku zajmowały pierwszą pozycję pod względem tego kryterium). Za pomocą banków kontrolowanych przez inwestorów z Niemiec może bowiem następować przenoszenie przedsięwzięć podejmowanych w dziedzinie bancassurance przez banki niemieckie na polski rynek bankowo-ubezpieczeniowy.

Ostatnią cechą, którą uznano za bardzo istotną z punktu widzenia użyteczności wiedzy, jaką polskie banki mogą czerpać z doświadczeń niemieckich jest fakt, iż realizowana przez banki strategia bancassurance napotyka na pewne przeszkody występujące na niemieckim rynku finansowym. O ile przykład Francji uczy jak wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu szanse, by odnieść sukces w powiązaniach z firmami ubezpieczeń, o tyle rynek niemiecki może dostarczać cennych wskazówek

²⁷⁸ Patrz: M. Śliperski: *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, s. 73, 74.

pozwalających na unikanie pewnych przeszkód, bądź też na skuteczne i szybkie znalezienie rozwiązania w przypadku wystąpienia niekorzystnych czynników na polskim rynku finansowym

System bankowy w Niemczech cechuje niski poziom koncentracji, co przejawia się dużą liczbą banków, a także niskim udziałem największych banków w aktywach sektora bankowego ogółem. Niemiecki system bankowy znany jest ponadto ze złej kontroli kosztów²⁷⁹. W **tab.15** ukazane zostały koszty banków wyrażone jako odsetek przychodów oraz poziom wskaźnika ROE dla czwórki największych podmiotów tego sektora w 2003 roku.

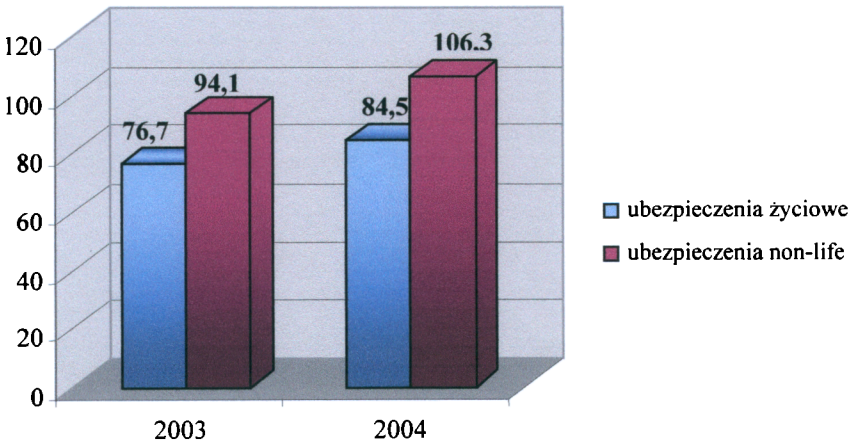
Tabela 15. Wskaźnik ROE oraz stosunek kosztów do przychodów w czterech największych niemieckich bankach w 2003 roku

Bank:	Wskaźnik ROE(w %)	Koszty banków jako odsetek przychodów
Deutsche Bank	4,1	81,1
Dresdner Bank	-13,8	99,4
Commerzbank	-21,94	63,9
Bayerische Hypo- und Vereinsbank	-14,8	65,4

Źródło: Fitch Ratings za: P. Cywiński i inni: *Bank knoty* „Wprost” 2004 nr 1125 (20 czerwca).

Jednen ze skutecznych sposobów na poprawę sytuacji sektora bankowego w ostatnich latach stanowiła integracja z podmiotami sektora ubezpieczeń. W 2004 roku sektor ten plasował się na trzeciej pozycji wśród krajów Unii Europejskiej. Wielkość zebranych składek dla ubezpieczeń życiowych i pozostałych w 2003 i 2004 roku prezentuje **rys. 27**.

Rysunek 27. Składka przypisana brutto w niemieckim sektorze bankowym w latach 2003-2004 (w mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Swiss Re sigma study: *Insurance industry on the road to recovery*, 24 Jul 2004 oraz Swiss Re’s sigma study: *World insurance in 2004*, 23 June 2005.

Poza dążeniem banków do poprawy ich pozycji konkurencyjnej na rynku finansowym, wśród czynników stymulujących powiązania z firmami ubezpieczeń znajdują się także sami klienci. Społeczeństwo wymaga bowiem od instytucji finansowych, aby ich różnorodne potrzeby zaspokojone były kompleksowo, w jednym miejscu i w tym samym czasie. Szczególne możliwości w tym zakresie dają chociażby ubezpieczenia emerytalne. W Niemczech – jak w wielu innych krajach europejskich –

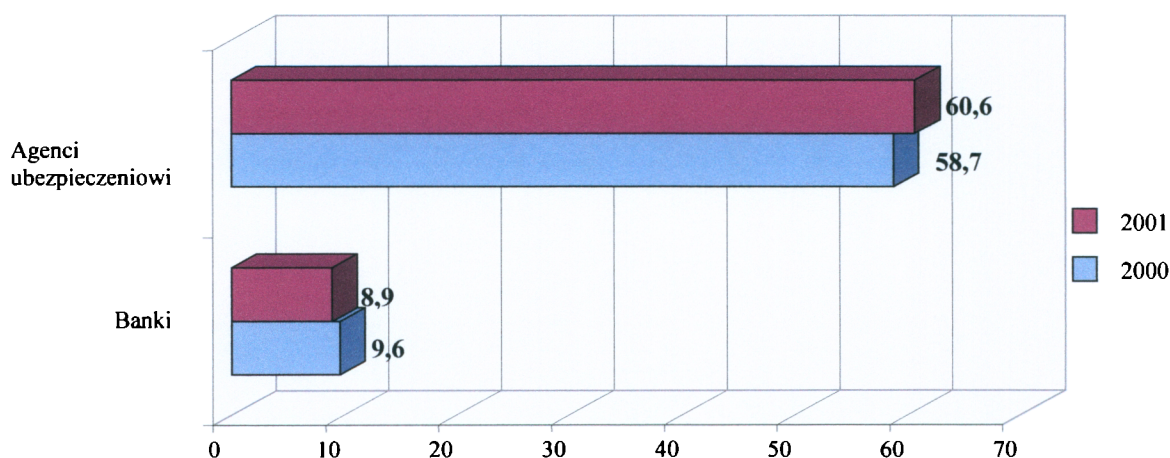
²⁷⁹ S. Flejterski: *Architektura współczesnego systemu finansowego*, [w:] *Elementy finansów i bankowości*, S. Flejterski, B. Świecka (red.), CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 150, 151.

tradycyjne systemy emerytalne oparte na stałych składkach coraz częściej zastępowane są przez „zawodowe” lub prywatne plany emerytalne. W tym kontekście banki, ubezpieczyciele i inni dostawcy usług finansowych coraz częściej oferują wielozakresowe produkty (np. ubezpieczenie na życie w oparciu o fundusze inwestycyjne).

Należy jednakże zwrócić uwagę na fakt, iż niemieckie społeczeństwo cechuje konserwatyzm i przywiązanie do tradycyjnych pośredników ubezpieczeniowych, co znacznie ograniczało rozwój form bancassurance opartych na dystrybucji polis przez bankowe kanały dystrybucji. Rynek pozostawał wciąż zdominowany przez agentów ubezpieczeniowych, mimo że ich udział w rynku ubezpieczeń życiowych zmniejszył się z 85% w 1992 roku do 54% w 1999 roku. Na spadku tym skorzystali zarówno brokerzy, jak i banki zaangażowane w działalność bancassurance – ich udział w tym rynku wzrósł odpowiednio z 2% do 20% i z 1% do 18% pomiędzy latami 1992 a 1999²⁸⁰.

Rys. 28 ukazuje przeważający udział agentów w sprzedaży ubezpieczeń w latach 2000-2001. Udział ten oscylował wówczas wokół 60%. Dystrybucja polis przez tzw. okienka bankowe pozostała wciąż mniej istotna - w 2000 roku tylko 9,6%, a w 2001 roku 8,9 % produktów ubezpieczeniowych było rozprowadzanych przez banki.

Rysunek 28. Udział agentów ubezpieczeniowych i banków w sprzedaży ubezpieczeń w Niemczech w 2000 i 2001 roku (w %)



Źródło: German Insurance Association (GDV) za: M. Schüler: *Integrated Financial Supervision in Germany*, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion Paper No. 04-35, Mannheim May 2004, s. 11.

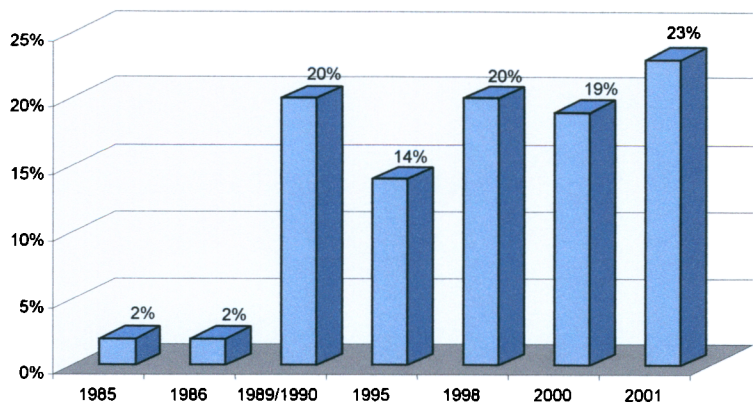
Silna pozycja tradycyjnych pośredników na rynku ubezpieczeniowym wynika głównie z silnej koncentracji tych instytucji na osobistym kontakcie z klientem. Odbywa się on głównie za pomocą bezpośrednich wizyt w domach klientów, co czyni ten kanał dystrybucyjny rozpoznawalnym i poważanym przez odbiorców. Charakterystyczna dla rynku niemieckiego przewaga agentów nad innymi sposobami sprzedaży polis, może okazać się czynnikiem hamującym rozwój powiązań bankowo-ubebezpiezeniowych także w przyszłości²⁸¹.

²⁸⁰ M. Chevalier: *Bancassurance across the globe: meets with very mixed response...*, SCOR VIE (www.scor.com).

²⁸¹ M. Swacha-Lech: *Strategia bancassurance w Niemczech - prezentacja wybranych przykładów oraz perspektywy rozwoju*, Ubezpieczenia. Monografie i Opracowania Naukowe, T. Szumlicz (red.), SGH, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005, s. 127-139.

Rys. 29 prezentuje udział banków w dystrybucji ubezpieczeń życiowych w latach 1985-2001. Produkty te, podobnie jak w większości analizowanych krajów, są zdecydowanie częściej wybierane do sprzedaży w bankowych kanałach dystrybucji niż ubezpieczenia majątkowe.

Rysunek 29. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w Niemczech w latach 1985-2001 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Daly, *International Distribution. Bancassurance in Europe*, 27 October 2003, s. 8; S.I. Davis, *Operational synergies in bank/insurance mergers: Does cross selling work? A presentation to the EBR Forum, Milano 11 July 2002*, s. 8; N. Genetay, P. Molyneux: *Bancassurance...*, op. cit., s. 35; Kalbus M., *Raczej razem niż osobno*, „Asekuracja & Re” 1997 nr 4, s. 10; S. Amara, *Führung und Organisation der Bank I. Allfinanzentwicklung in Europa*, Universität St. Gallen 2000, s. 9, M. Wolgast, *The Economics Virtues of Bancassurance: Fact or Fiction*, 4th Meeting of Amsterdam

Najbardziej popularnymi formami powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Niemczech są porozumienia dystrybucyjne, którym towarzyszy cross-selling, wspierane niejednokrotnie wzajemnym zaangażowaniem kapitałowym przedsiębiorstw. Przykłady strategii bancassurance realizowanej za pomocą porozumienia dystrybucyjnego i cross-selling prezentuje **tab. 16**.

Tabela 16. Przejawy bancassurance na niemieckim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling

Bank	Firma ubezpieczeniowa
Deutsche Bank	Deutscher Herold
HVB	ERGO
HVB	Munich Re
Dresdner Bank	Allianz
Commerzbank	Zurich Gruppe Deutschland
Commerzbank	Deutsche Beamten-Versicherung
Commerzbank	ABM Generali
Commerzbank	DBV-Winterthur Gruppe
GE Money Bank	Gothaer
Deutsche Bank AG	DKV Deutsche Krankenversicherung (grupa ERGO)
Berenberg Bank	Hannoversche Lebensversicherung
Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)	Grupa Signal Iduna
Skandinaviska Enskilda Banken	Gerling
Skandinaviska Enskilda Banken	Skandia
Skandinaviska Enskilda Banken	AachenMunchener
Skandinaviska Enskilda Banken	Axa
Skandinaviska Enskilda Banken	Central-Versicherung
Hamburger Sparkasse	Neue Leben
Deutsche Postbank AG	ERGO

Źródło: opracowanie własne

Interesujący obraz różnorodnych form przejawów bancassurance na niemieckim rynku finansowym przynoszą doświadczenia czterech największych banków, do których należą: Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank oraz Bayerische Hypo- und Vereinsbank.

Deutsche Bank (DB) jest doskonałym przykładem banku, który zdecydował się na „wejście” w działalność ubezpieczeniową nie tylko za pomocą umowy dystrybucyjnej, ale także w inny sposób. We wrześniu 1989 roku DB utworzył bowiem własną firmę ubezpieczeń na życie – Lebensversicherung der Deutschen Bank AG (DB Leben)²⁸². Argumenty banku uzasadniające podjęcie przez ówczesny zarząd decyzji o wejściu na rynek ubezpieczeniowy za pomocą strategii *de novo*, wykluczając jednocześnie joint venture i alianse strategiczne, prezentuje przedstawiona poniżej **tab. 17**.

Tabela 17. Różnice kultur między organizacjami bankowymi a ubezpieczeniowymi

Banki	Ubezpieczyciele
sprzedaż w oddziałach	sprzedaż indywidualna
biura oddziałów są drogie	pośrednik sam na siebie zarabia
zarządzanie w trybie codziennym i zarządzanie personelem	zarządzania przez przygotowanie produktów
bierne	aktywne
krótki, częsty kontakt z klientem	długi, rzadki kontakt z klientem
dobra informacja o klientach	słaba informacja o klientach
sztywne godziny pracy	elastyczne godziny pracy
pracownicy wynagradzani pensjami	pracownicy wynagradzani prowizjami
pracownicy rozwiązują problemy	pracownicy to sprzedawcy produktów
wystandaryzowane podejście do sprzedaży	zindywidualizowane podejście do sprzedaży
pozytywny wizerunek	wątpliwy wizerunek

Źródło: Deutsche Bank za: S.I. Davis, *A report card for bancassurance in Europe - and lessons for the future*, 2002, s. 6.

Decyzja DB o utworzeniu własnej firmy ubezpieczeń nie była jednakże łatwa. Gdy wiadomość o planach banku dotarła do innych uczestników rynku finansowego, jeden z nich, największy niemiecki ubezpieczyciel - Allianz, zagroził zerwaniem wszelkich stosunków biznesowych z DB i groźbę swą zrealizował przechodząc do głównego rywala DB, tj. do Dresdner Banku. Głównym powodem wejścia Deutsche Banku na rynek ubezpieczeń życiowych była chęć przejęcia oszczędności klientów indywidualnych, które lokowane były w ten rodzaj działalności i cel ten został dość szybko zrealizowany. Pół roku po rozpoczęciu działalności DB Leben sprzedawała średnio 10 000 polis na życie miesięcznie, a 4 lata po założeniu należała już do 15 największych firm ubezpieczeń na życie w Niemczech²⁸³. W oddziałach banku klienci mogli nabyć jedynie wybrane produkty ubezpieczyciela. DB oferował bowiem wyłącznie proste ubezpieczenia na życie, które mogły być sprzedawane przez pracowników banku, bez potrzeby intensywnych szkoleń.

²⁸² Wcześniej swoją firmę ubezpieczeń w Niemczech założył już KKB Bank (od 1991 roku: Citibank Privatkunden AG), który w 1985 r. utworzył KKB Leben (Citi Leben). Patrz: H. Kern, *Bancassurance - Modell der Zukunft?*, VVW, Karlsruhe 1999, s. 24, 25.

²⁸³ T. C. Hoschka, *Bancassurance...*, o. cit., s. 71, 74.

W 1992 roku Deutsche Bank rozpoczął także współpracę z inną firmą ubezpieczeń, nabywając pakiet kontrolny (56%) w Deutscher Herold. Rok później bank powiększył swój udział w Versicherungsgruppe Deutscher Herold (Deutscher Herold i Gerling-Konzern, w którym DB miał 30% udział) do 65,3 %. Głównym powodem podjęcia takiego kroku przez Deutsche Bank była chęć wkroczenia także na rynek ubezpieczeń non-life. Po przejęciu Deutscher Herold, bank zmienił podejście do dystrybucji produktów ubezpieczeniowych za pośrednictwem swoich oddziałów. W placówkach banku pojawili się bowiem specjaliści ubezpieczeniowi, którzy przejęli dotychczasowe obowiązki pracowników banku, umożliwiając tym samym zapewnienie bardziej profesjonalnej obsługi klientów banku, którzy zainteresowani byli ubezpieczeniami²⁸⁴.

W 1995 roku DB Leben oraz Versicherungsgruppe Deutscher Herold połączyły się tworząc Versicherungsholding der Deutschen Bank AG. Dwa lata później firma ubezpieczeń na życie Deutscher Herold Lebensversicherung zajmowała 4 miejsce na niemieckim rynku ubezpieczeń. Jednakże w 2001 roku Deutsche Bank sprzedał swoje udziały w Versicherungsholding²⁸⁵. Zurich, który odkupił owe udziały, w maju 2002 roku dokonał połączenia Deutscher Herold i Zurich tworząc tym samym Zurich Gruppe Deutschland. Deutscher Herold pozostał jednakże nadal wyłącznym dostawcą produktów ubezpieczeniowych dla klientów Deutsche Banku²⁸⁶.

Strategia bancassurance w Deutsche Banku stanowi pozytywny przykład tego rodzaju współpracy. Jednakże banki niemieckie nie powieliły pozytywnego przykładu, jaki dał DB w ramach powiązań kapitałowych z ubezpieczycielami i większość późniejszych związków bankowo-ubezpieczeniowych opierała się przede wszystkim na porozumieniach dystrybucyjnych. N. Genetay oraz P. Molyneux konstatują rozważania o ubezpieczeniowej działalności Deutsche Banku stwierdzeniem, iż „doświadczenia DB Leben pokazały, że integracja bancassurance może powieść się na niemieckim rynku”²⁸⁷.

Równie znanym przykładem niemieckiego banku, który zaangażował się w działalność ubezpieczeniową jest Dresdner Bank. Koncepcja przyjęta przez ten bank pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku różniła się jednakże od strategii bancassurance stosowanej przez Deutsche Bank. W odróżnieniu od DB, Dresdner Bank postanowił wejść na rynek ubezpieczeniowy „nie psując kontaktów z firmami ubezpieczeniowymi, które były jego klientami” i dokonał tego za pomocą porozumień dystrybucyjnych o charakterze wyłączności zawartych z kilkoma wybranymi partnerami. Podejście Dresdner Banku do bancassurance opierało się zatem na pośrednictwie

²⁸⁴ Ibidem, s. 73.

²⁸⁵ Jak podaje Davis International Banking Consultants w opracowaniu *Bank/insurance mergers outside Canada: the lessons for public policy*, London December 2003, transakcja sprzedaży obejmowała również działalność ubezpieczeniową we Włoszech, Hiszpanii i Portugalii, krajach gdzie DB prowadzi znaczącą działalność operacyjną w sektorze bankowości detalicznej. Całkowita cena wynosiła 1,5 mld euro.

²⁸⁶ www.herold.de oraz www.zuerich.de

²⁸⁷ N. Genetay, P. Molyneux, *Bancassurance...*, op. cit., s. 82.

w sprzedaży ubezpieczeń dla kilku wybranych firm ubezpieczeniowych²⁸⁸. Przyjęty sposób powiązań z ubezpieczycielami stanowi więc typowy przykład bancassurance na niemieckim rynku.

W kwietniu 1989 roku bank rozpoczął współpracę z największą firmą ubezpieczeń - z Allianz. Głównym powodem ku temu była chęć dywersyfikacji przychodów i powiększenia zysku przez bank, wykorzystując przy tym fakt, iż coraz większa część oszczędności społeczeństwa lokowana była w ubezpieczenia życiowe. Porozumienie dystrybucyjne wzmocnione było wzajemnymi udziałami. Allianz nabył bowiem w tym czasie 5% udział w Dresdner Bank i zwiększył go w 1992 roku do 25%. Jednakże na skutek reakcji organu odpowiedzialnego za politykę konkurencji na pogłoskę, iż ubezpieczyciel planuje przejąć większościowy pakiet w banku, Allianz zmuszony był zredukować swoje udziały w partnerskim przedsiębiorstwie do 23%. Bank posiadał z kolei 10% udział w Allianz.

Dresdner Bank dzielił klientów detalicznych – w zależności od poziomu dochodów - na dwie grupy i na tej podstawie różnicował oferowane produkty. Strategia ta zachowana została także w dystrybucji ubezpieczeń. Klientom o niskich dochodach bank oferował proste produkty, o wysokim stopniu standaryzacji, podczas gdy dla grupy klientów z wysokimi dochodami przeznaczone były ubezpieczenia o unikalnych cechach. Pomimo prowadzonej segmentacji klientów do końca 1992 roku rezultaty współpracy nie były dla banku zadowalające, za co odpowiedzialna była niewłaściwa motywacja pracowników banku do sprzedaży produktów partnerskiej firmy²⁸⁹.

Omawiany przykład związku banku i firmy ubezpieczeniowej wyróżnia fakt, iż dominującą stroną związku był partner ubezpieczeniowy. W konsekwencji, w czerwcu 2001 roku Allianz nabył 96% akcji Dresdner Banku. Zła sytuacja finansowa przejętego banku spowodowała, że przedsięwzięcie to – w jednym z raportów *Davis International Banking Consultants*²⁹⁰ - oceniane jest wśród ostatnich powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, nawet jako „najbardziej spektakularny przypadek przeniesienia zagrożenia, zarówno w kategorii rozmiaru, jak i jego szybkości”. W części poświęconej problemom wynikającym z połączeń banków i firm ubezpieczeniowych, autorzy opracowania zauważają, że w wyniku tej transakcji pozycja wiodącej niemieckiej grupy ubezpieczeniowej, a nawet jej zdolność do utrzymania się na rynku były zagrożone. Poważne kłopoty finansowe Dresdner Banku zachwiały zatem stabilnością Allianz. W 2003 roku wskaźnik ROE banku wynosił 4,1%, a stosunek kosztów do przychodów się kształtował na poziomie 99,4%²⁹¹. Allianz, największa firma ubezpieczeniowa w Europie, miała jednakże dość wystarczające środki, by przyjąć stratę, niemniej jednak przejęcie banku, przełożyło się na spadek kursu jego akcji. Dopiero w maju 2003 roku ubezpieczyciel podjął skuteczną próbę wzmocnienia ceny swoich akcji.

W 2004 roku Dresdner Bank sprzedał swoim klientom ubezpieczenia na życie o wartości 3,5 mld euro, co stanowi ponad 34% wzrost w stosunku do 2003 roku. W ten sposób bank przyczynił się do zbycia 12% polis sprzedanych ogółem przez Allianz Leben. Sprzedaż ubezpieczeń non-life

²⁸⁸ T. C. Hoschka: *Bancassurance...*, op. cit., s. 83.

²⁸⁹ Ibidem, s. 85.

²⁹⁰ Patrz: *Davis International Banking Consultants, Bank/insurance mergers...*, op. cit., s. 9.

²⁹¹ *Fitch Ratings* za: P. Cywiński i inni, *Bank knoty...*, op. cit.

kształtowała się z kolei w 2004 roku na poziomie 47% , z czego ¼ to ubezpieczenia komunikacyjne. Działalność banku przyczyniła się w dużej mierze do wyniku Allianz uzyskanego na sprzedaży produktów ubezpieczeniowych za pośrednictwem oddziałów bankowych ogółem, stanowiąc 67% tej wartości. Zachęcony tymi wynikami Allianz zapowiadał dalszy rozwój strategii *one-stop financial services* w 2005 roku. Według przeprowadzonych przez firmę badań, niemal połowa dotychczasowych klientów może sobie wyobrazić kupno produktów Dresdner Banku u agentów ubezpieczeniowych. Do 2004 roku oferowali oni rachunki bankowe, karty kredytowe i pożyczki Dresdner Banku. Zamierzeniem Allianz było wówczas pozyskanie w ciągu 2005 roku 300 000 nowych klientów dla produktów bankowych sprzedawanych za pomocą sieci agentów ubezpieczeniowych²⁹².

Kolejny znaczący przedstawiciel „wielkiej trójki” niemieckich banków z lat dziewięćdziesiątych XX wieku, Commerzbank, podobnie jak jego główni konkurenci – Deutsche Bank i Dresdner Bank – dość wcześnie rozpoczął realizację strategii bancassurance. Poza faktem, iż jego dwaj najwięksi rywale weszli już na rynek ubezpieczeń, na decyzję o nawiązaniu współpracy z firmą ubezpieczeń wpłynęły także zaobserwowane zmiany w potrzebach klientów. Zarząd banku zauważył bowiem, iż w celu pełnego zaspokojenia potrzeb klientów niezbędne jest posiadanie w ofercie, poza produktami bankowymi, także ubezpieczeń życiowych²⁹³.

W 1989 roku, kiedy to firma ubezpieczeniowa Deutsche Beamten-Versicherung (DBV) zmieniała swą strukturę własnościową, Commerzbank zdecydował się nabyć pakiet akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa (25% + 1 akcja), a w 1990 roku oba podmioty rozpoczęły już współpracę na zasadzie wzajemnego udostępnienia sieci dystrybucji do sprzedaży produktów partnera. Bank dysponował wówczas 1 000 oddziałów, podczas gdy firma ubezpieczeń zatrudniała około 2 000 pracowników na pełny etat i 18 400 osób w niepełnym wymiarze godzin. W 1991 roku Commerzbank pośredniczył w sprzedaży około 19 000 polis życiowych na łączną sumę ubezpieczeń wynoszącą ponad 1 mld DM, co stanowiło 17% wszystkich polis sprzedanych w tym okresie przez DBV Holding. Pośrednictwo w sprzedaży produktów bankowych przynosiło w pierwszej fazie współpracy nieco gorsze rezultaty²⁹⁴. Fakt ten spowodowany był niższym poziomem prowizji uzyskiwanej przez agentów za sprzedaż produktów bankowych, niż miało to miejsce w przypadku sprzedaży ubezpieczeń. Z tej przyczyny zapewnienie zbytu dla usług partnerskiego przedsiębiorstwa miało dla agentów drugorzędne znaczenie.

W 1992 roku Commerzbank powiększył swój udział w DBV Holding do 48,2%, jednakże w 1994 roku pakiet kontrolny w DBV Holding nabyła Grupa Winterthur, a w rok później DBV wraz z Winterthur/Deutschland utworzyły DBV-Winterthur Gruppe. W 1999 roku za pomocą oddziałów

²⁹² Allianz Group, *2005 is Banking Year at Allianz and Dresdner Bank*, Frankfurt 8 marca 2005.

²⁹³ T. C. Hoschka: *Bancassurance...*, op. cit., s. 94.

²⁹⁴ M. Scheele, *Zusammenschluss von Banken und Versicherungen: Analyse des Privatkundengeschäfts anhand industrieökonomischer Modelle*, Gabler, Wiesbaden 1994, s. 22.

bankowych została rozproszona 1/3 wszystkich ubezpieczeń życiowych sprzedanych w tym roku przez DBV-Winterthur, mimo tego współpraca ta trwała tylko do 15 lutego 2000 roku.

Na koniec 2004 roku w obszarze ubezpieczeń Commerzbank kooperował wyłącznie z grupą Generali (na terenie Niemiec działa AMB Generali, w którym włoskie Assicurazioni Generali S.p.A nabyło w 1998 roku większościowy udział). Bank zawarł porozumienie z AMB w listopadzie 1998 roku. Wkrótce potem Generali nabyło 5,25% pakiet akcji w partnerskim banku. Na koniec 2004 roku udział ten wynosił 9,1%. Commerzbank także posiadał udziały w partnerskim przedsiębiorstwie. Nie był to jednak pakiet tak znaczący, jak w przypadku zaangażowania kapitałowego Generali w kapitale Commerzbank, i wynosił on około 1%²⁹⁵.

W ramach współpracy przedmiotowej bank i działające na niemieckim rynku firmy ubezpieczeniowe należące do Generali, tj. AachenerMünchener und Volksfürsorge Versicherungsgruppe zawarły porozumienie o wzajemnej dystrybucji swoich produktów. W oddziałach banku umiejscowione zostały tzw. *Allfinanz-Center*, w których zatrudniani są specjaliści z zakresu ubezpieczeń, podczas gdy w obu firmach ubezpieczeniowych umiejscowione są tzw. centra bankowe z wykwalifikowanymi sprzedawcami produktów oferowanych przez Commerzbank.

Nawiązana współpraca pomiędzy bankiem a AMB Generali stanowiła mocną podstawę do poszerzenia powiązań i w maju 2001 roku oba podmioty podjęły się kolejnego wspólnego przedsięwzięcia. Swoją działalność rozpoczął wówczas Commerz Partner. Celem jego powołania było udostępnienie klientom wszechstronnych produktów typu Allfinanz w jednym miejscu. Dzięki tej inicjatywie społeczeństwo zyskało możliwość kontaktu z jednym z 300 zatrudnionych osobistych doradców, których zadaniem było zaspakajanie potrzeb finansowych klientów za pomocą szerokiego wachlarza usług bankowych, a także usług z zakresu ubezpieczeń życiowych i majątkowych. Poza produktami Commerzbank i Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherung AG, pracownicy Commerz Partner oferowali także produkty firm partnerskich, tj. Deutsche Bausparkasse Badenia AG, Central Krankenversicherung, AdvoCard Rechtsschutzversicherung oraz ADIG.

Commerzbank i AMB Generali stanowią pozytywny przykład współpracy. Powiązanie oparte na wzajemnej dystrybucji produktów, poparte krzyżowymi udziałami kapitałowymi przedsiębiorstw, stało się bowiem podstawą do poszerzenia integracji. Nowe przedsięwzięcie zacieśniło kontakty pomiędzy podmiotami, co może pozytywnie przełożyć się na przebieg kooperacji w przyszłości, a ponadto pozwoliło bankowi uzyskać dodatkowe przychody, a jego klientom - profesjonalną obsługę w zakresie Allfinanz.

Bayerische Hypo- und Vereinsbank (HVB) dołączył do grupy największych banków w 1999 roku. W 2001 roku HVB przejął austriacki bank – Bank Austria Creditanstalt - stając się tym samym trzecią największą w Europie grupą bankową. Przedsięwzięcie to pozwoliło jednakże nie tylko na wzmocnienie pozycji rynkowej HVB, ale także na wejście na rynek ubezpieczeń za pomocą

²⁹⁵ Dane zdobyte drogą korespondencji pocztą elektroniczną z pracownikiem Commerzbank.

CA-Versicherung (obecnie BA-CA Versicherung) – spółkę córkę Banku Austria Creditanstalt i Wiener Städtischen Versicherung. W 2003 roku udział banku w kapitale ubezpieczyciela zmniejszył się jednakże z 50% do 10%.

HVB powiązany był ponadto z Munich Re Group za pomocą krzyżowych udziałów oraz na zasadzie porozumienia o wzajemnej dystrybucji swoich produktów. Na koniec 2004 roku udział HVB w Munich Re wynosił prawie 10% (zredukowany w 2004 z 13,2%). Munich Re z kolei w tym samym okresie wykazywało zaangażowanie kapitałowe w banku na poziomie 18,4 % (udział w banku firma obniżyła w 2004 roku z 25,7%). Powiązania kapitałowe stały się jednocześnie podstawą do współpracy w dziedzinie dystrybucji. Przedsiębiorstwa działające w ramach Munich Re Group sprzedają wybrane produkty HVB i odwrotnie. Z bankiem współpracuje w tym zakresie ERGO, w którym Munich Re posiada 93,7%-owy udział. Z całkowitą składką w wysokości 16 mld euro w 2004 roku grupa ubezpieczeniowa ERGO była drugą firmą na niemieckim rynku ubezpieczeń. Za pomocą oddziałów HVB w 2004 roku wygenerowane zostało 334 mln euro²⁹⁶.

Bank stanowi zatem przykład podejścia do bancassurance, zarówno w sposób charakterystyczny dla niemieckiego rynku – wzmocnionego udziałami kapitałowymi porozumienia o dystrybucji, jak za pomocą przejęcia banku, który miał 50% udziały w firmie ubezpieczeniowej. Jednakże w tym przypadku tradycyjna metoda wchodzenia na rynek ubezpieczeń okazała się bardziej skuteczna.

Cechą charakterystyczną rynku niemieckiego jest ponadto fakt, iż sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez pracowników banku jest ograniczona do prostych produktów, podczas gdy bardziej złożone ubezpieczenia sprzedawane są przez wyspecjalizowanych doradców ubezpieczeniowych. W momencie, gdy klient wykazuje zainteresowanie produktem wychodzącym poza zakres możliwości sprzedażowych pracownika banku, kieruje on wówczas zainteresowaną osobę do doradcy ubezpieczeniowego. Taki sposób sprzedaży określany jest mianem „*warm lead*”.

Zaprezentowane przykłady wskazują jednoznacznie na porozumienie dystrybucyjne i cross-selling wsparte wymianą udziałów pomiędzy podmiotami jako na dominującą formę powiązań typu bancassurance na niemieckim rynku. Wybrane do analizy podmioty uwiadamiają ponadto obecność zjawiska assurbanking.

W ostatnich latach analizowanego okresu na rynku niemieckim - podobnie, jak i w innych europejskich krajach – pojawiały się nowe rodzaje produktów ubezpieczeniowych sprzedawanych za pośrednictwem bankowych kanałów dystrybucji. Sukces banków w tej dziedzinie zależy w dużej mierze od umiejętności wykorzystywania szans występujących na rynku. Taką możliwość stworzyła niemieckim instytucjom bankowym reforma emerytalna. Pojawienie się w 2001 planów emerytalnych Riester, mających na celu zachęcenie społeczeństwa do oszczędzania na emeryturę nie przyniosło oczekiwanych rezultatów. Podczas, gdy według szacunków z tego rodzaju produktów korzystało będzie 30 mln ludzi, do końca 2004 jedynie 4,2 mln Niemców skorzystało z nowych możliwości. W celu wzmocnienia atrakcyjności produktów rząd uprościł procedury administracyjne, a przed

²⁹⁶ Munich Re Group: *Annual Report 2004*.

bankami pośredniczącymi w sprzedaży ubezpieczeń wciąż rysowała się szansa zwiększenia udziału w rynku dzięki planom emerytalnym.

Wśród nowych produktów ubezpieczeniowych dystrybuowanych w 2004 roku za pomocą oddziałów bankowych w Niemczech na szczególną uwagę zasługują ponadto:

- oferowana przez Neue Leben polisa wypadkowa „UnfallGarant”, która poza zapewnieniem ochrony ryzyka wypadkowego, gwarantuje także zwrot wpłaconej składki na koniec okresu trwania polisy (bez względu na fakt wystąpienia w okresie ochrony wypadku ubezpieczeniowego)²⁹⁷,
- zaprojektowane wyłącznie dla klientów Citibank ubezpieczenie niezdolności do pracy oferowane przez CIV Lebensversicherung.

Niski udział sprzedaży ubezpieczeń za pośrednictwem bankowych kanałów dystrybucji spowodowany jest nie tylko poprzez wysoką aktywność agentów działających w tym obszarze, ale także przez niekorzystną dla działalności bancassurance strukturę produktów ubezpieczeniowych na życie. Większość sprzedawanych w Niemczech ubezpieczeń na życie i produktów emerytalnych składa się bowiem z produktów opartych na regularnych składkach oszczędnościowych i na ubezpieczeniach ochronnych, które niełatwo włączają się w zakres produktów oferowanych przez banki. Do 2004 roku niewielkie znaczenie dla popytu na ubezpieczenia miały także zachęty podatkowe.

Rozwojowi bancassurance na niemieckim rynku finansowym sprzyja natomiast forma nadzoru nad tym rynkiem. 1 maja 2002 roku – 15 miesięcy po ogłoszonej przez ministra finansów Niemiec, Hansa Eichela, „radikalnej przebudowie nadzoru finansowego” - powstał zintegrowany nadzór finansowy *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (BaFin)²⁹⁸. BaFin łączy obowiązki dotychczas istniejących „sektorowych” organów nadzoru. Ogólnym celem tej instytucji jest zapewnienie stabilności i spójności niemieckiego systemu finansowego - jako całości. Dwa dalsze wynikające z tego cele to: zabezpieczenie wypłacalności podmiotów rynku finansowego oraz ochrona klientów i inwestorów²⁹⁹.

Głównym powodem utworzenia BaFin był wzrost integracji sektorów finansowych, który w konsekwencji prowadzi do zatarcia granic pomiędzy działaniami na rynku bankowym, ubezpieczeniowym i giełdowym. Tak więc banki, firmy ubezpieczeniowe i firmy zarządzające aktywami w coraz większym stopniu konkurowały ze sobą w walce o tego samego klienta, za pomocą podobnych, a często wręcz identycznych, produktów. Utworzenie instytucji wspólnego nadzoru

²⁹⁷ Szerzej zakres ubezpieczenia zaprezentowany został w: Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 35-36.

²⁹⁸ BaFin podlega prawnej kontroli, sprawującego nad nim nadzór Ministerstwa Finansów, ale organizacyjnie i funkcyjnie jest ciałem niezależnym. Zarządzanie tą instytucją monitorowane jest przez Radę Administracyjną, która składa się z 21 przedstawicieli federalnych ministerstw: finansów, gospodarki i pracy, sprawiedliwości, przedstawicieli parlamentu oraz przedstawicieli sektora finansowego, tj. firm nad którymi BaFin sprawuje nadzór. Co więcej, Rada Administracyjna doradza BaFin w kwestiach realizacji poszczególnych zadań.

²⁹⁹ Szerzej na temat BaFin pisze M. Schüler w opracowaniu: *Integrated Financial Supervision in Germany*, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion Paper No. 04-35, Mannheim May 2004.

usprawniło nadzór nad związkami bankowo-ubezpieczeniowymi w Niemczech, gdyż nie są one zmuszone do rozliczania się przed dwoma różnymi instytucjami nadzoru. Wadą połączonego nadzoru finansowego był jednakże fakt, iż BaFin do końca analizowanego okresu pracował wciąż w oparciu o regulacje prawne odziedziczone po swoich poprzednikach, odrębne dla każdego sektora.

Występowanie nadzoru zintegrowanego oraz brak ograniczeń w odniesieniu do możliwych form zawierania współpracy stwarza korzystne warunki do funkcjonowania związków bankowo-ubezpieczeniowych, a zatem o zawieranych powiązaniach w przyszłości decydować będą wyłącznie interesy banków i firm ubezpieczeniowych, kształtowane w znacznej mierze poprzez zmiany zachowań i preferencji klientów. Niemieckie banki od kilku lat mają kłopoty finansowe, będące konsekwencją interwencjonizmu państwowego. Masowo zamykane są filie banków, zmniejsza się zatrudnienie i maleją pensje pracowników. Problemy banków przekładają się na spadający kurs ich akcji. Dla przykładu, akcje Commerzbank, zanotowały spadek o ponad 80%, do poziomu najniższego od 19 lat, na co bank zareagował poważnymi zwolnieniami pracowników. Dresdner Bank w 2003 roku zredukował jedną piątą swojej załogi, co było zjawiskiem bez precedensu. Deutsche Bank oraz HVB zaczęły z kolei w panice wyprzedawać swoje portfele papierów wartościowych, nieruchomości i wyzbywać się wszelkich innych rodzajów dodatkowej aktywności (np. DB pozbył się swojej działalności leasingowej w USA oraz prowadzenia skrytek depozytowych)³⁰⁰. W obliczu występujących warunków funkcjonowania niemieckich banków wydaje się zatem, że podmioty te będą w przyszłości wykazywały zainteresowanie działalnością bancassurance, przede wszystkim jako sposobem na podniesienie poziomu ich konkurencyjności.

3.4. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance we Włoszech

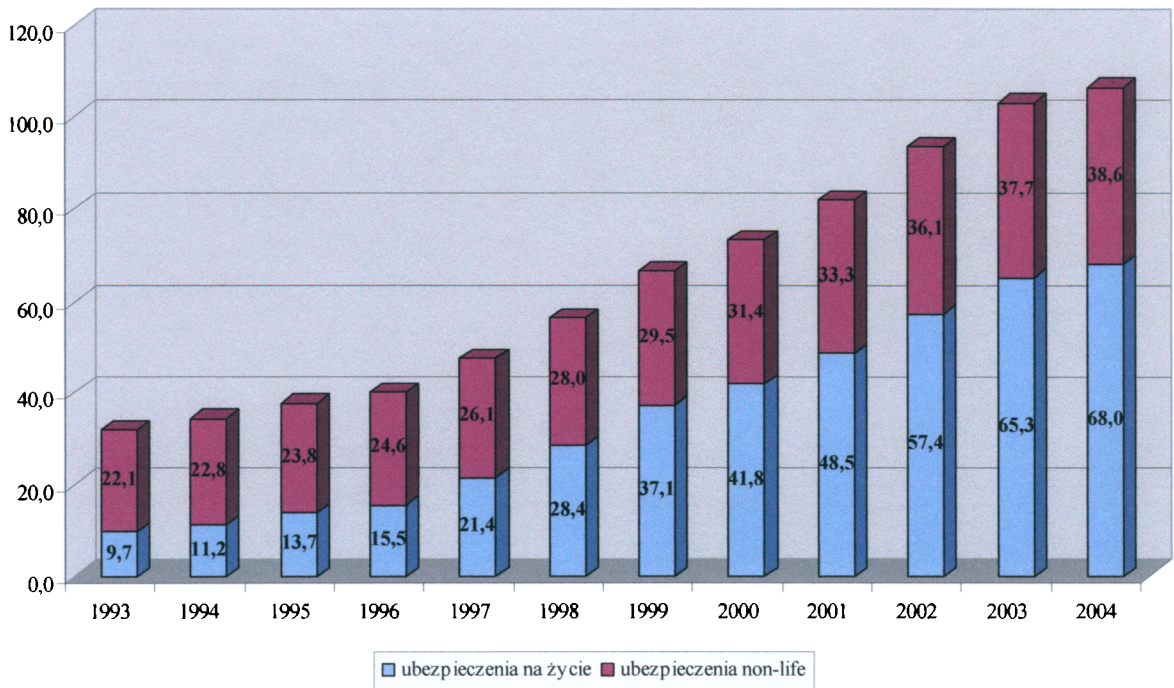
Wśród instytucji finansowych działających na włoskim rynku finansowym dominującą rolę pełnią banki. Większość największych banków powstała w efekcie fuzji lub połączeń i zgodnie z przewidywaniami analityków spodziewana jest dalsza konsolidacja. Transakcje te postrzegane są głównie jako chęć włączenia się włoskich banków do konkurencji prowadzonej na skalę europejską. W rezultacie wzrostu aktywności w sferze M&A w ostatnich latach liczba banków spadła, jednakże w tym samym czasie wzrosła liczba oddziałów bankowych do ponad 30 500 w roku 2004³⁰¹.

Pod względem rozmiarów zebranej składki w 2004 roku Włochy stanowiły czwarty co do wielkości rynek ubezpieczeniowy w UE oraz szósty na świecie. Składka przypisana brutto zebrana przez włoskie firmy ubezpieczeniowe na koniec analizowanego okresu wyniosła 106,5 mld euro, w tym z ubezpieczeń życiowych – prawie 68 mld euro i z ubezpieczeń non-life – niewiele ponad 38,5 mld euro. **Rys. 30** prezentuje kształtowanie się składki przypisanej brutto w latach 1993-2004.

³⁰⁰ S. Vaknin, *Bankers in Denial*, November 2003.

³⁰¹ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 37.

Rysunek 30. Składka przypisana brutto zebrana przez włoskie firmy ubezpieczeń w latach 1993-2004 (w mld euro)



Źródło: Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Italian insurance in 2004/2005*, s. 29.

Wykazywanej w ostatnich latach tendencji do wzrostu inwestowania społeczeństwa w produkty ubezpieczeń życiowych sprzyja niewątpliwie wzrost oszczędności gospodarstw domowych. Podczas gdy w 2001 roku oszczędności te wyrażone jako procent dochodów pozostawionych do dyspozycji wynosiły 11,7%, w 2004 roku wskaźnik ten kształtował się na poziomie 13,6%³⁰².

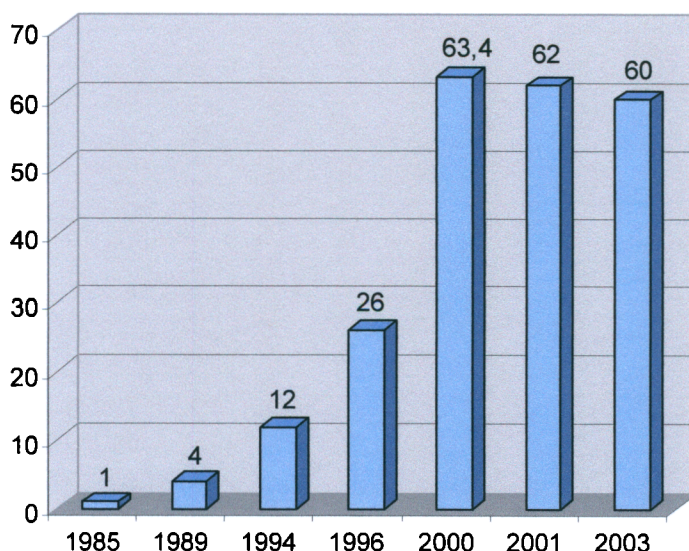
Podobnie jak w przypadku większości krajów południowoeuropejskich, wzrost na włoskim rynku ubezpieczeń na życie spowodowany był głównie poprzez wzrost aktywności bancassurance. Składki zebrane za pomocą sprzedaży tych produktów w oddziałach bankowych w latach 1996 – 2003 przeciętnie wzrastały rocznie o 43%. Udział ubezpieczeń na życie sprzedanych za pośrednictwem banków w całości ubezpieczeń życiowych wzrósł w tym okresie z 23% w 1996 roku do 62,8% w roku 2003. W latach 2002-2003 udział ten wzrósł o 14% przy czym wykazywane były znaczące różnicami w zależności od typu banków; składki ubezpieczeniowe zgromadzone przez duże banki wzrosły o 6%, podczas gdy średnie banki zanotowały wzrost w wysokości 24%, a małe banki - w wysokości 73%³⁰³.

Rys. 31 przedstawia kształtowanie się poziomu udziału banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych ogółem w latach 1985-2003.

³⁰² Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Overview of the Italian Insurance Market*, Rome: 26 October 2005, s. 10.

³⁰³ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 37-38.

Rysunek 31. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych we Włoszech w latach 1985- 2003 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Genetay, P. Molyneux: *Bancassurance...*, op. cit., s 37; T.C. Hoschka: *Bancassurance...*, op. cit., s 38; Pajewska R.: *Sojusz międzysektorowy na przykładzie porozumień bankowo-ubezpieczeniowych. Porównanie doświadczeń polskich z zachodnioeuropejskimi*. „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 2 (100), s 96; M. Sterzyński: *Liberalizacja i deregulacja jednolitego rynku ubezpieczeń w Unii Europejskiej*, [w:] *Ubezpieczenia w polskim obszarze rynku europejskiego. Wyzwania i oczekiwania*, Warszawa 25.04.2005, s. 147; Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 22.

W 2004 roku banki wykazały się równie dużą aktywnością w ramach sprzedaży ubezpieczeń na życie, odpowiadając za 59,6% całości składek z ubezpieczeń na życie i 64% indywidualnych składek ubezpieczeń na życie uzyskanych na koniec września tego roku. Udział banków w sprzedaży indywidualnych ubezpieczeń życiowych dla tradycyjnych produktów kształtował się wówczas na poziomie 60%, podczas gdy dla produktów typu unit-linked udział ten wyniósł aż 72%³⁰⁴.

Rok 2004 potwierdził zatem dominującą pozycję banków wśród kanałów dystrybucji ubezpieczeń życiowych we Włoszech. Jeszcze w 1992 roku udział banków, wraz z urzędami pocztowymi, w sprzedaży polis na życie ogółem kształtował się zaledwie na poziomie 19,9%, a najsilniejszą pozycję zajmowali agenci ubezpieczeniowi z 55,5%-owym udziałem. Udział poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń życiowych w latach 2001-2004 przedstawiony został w **tab. 18**.

Tabela 18. Udział poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń życiowych w latach 2001-2004 we Włoszech (w procentach zebranej składki)

Kanały dystrybucji:	2001 rok	2002 rok	2003 rok	2004 rok
Banki/Pocztą	61,2	56,3	58,9	58,6
Agenci	17,9	19,6	18,3	18,6
Doradcy finansowi	11,2	14,3	11,2	9,5
Sprzedaż bezpośrednia	8,8	8,9	10,9	12,6
Brokerzy	0,9	0,9	0,7	0,7
Ogółem:	100	100	100	100

Źródło: Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Italian insurance in figures. Edition 2005*, s. 2.

³⁰⁴ Ibidem, s. 38.

Aktywność banków w zakresie sprzedaży ubezpieczeń niezyciowych jest z kolei znikoma. Procentowy udział sprzedaży prowadzonej w tym obszarze przez banki w pierwszych czterech latach 2000 roku ukazane na tle wszystkich sposobów dystrybucji ubezpieczeń non-life prezentuje **tab. 19**. Aktywność banków w tej dziedzinie jest tak znikoma, iż ich udział ukazany został w tabeli przy włączeniu do tej pozycji aktywności doradców finansowych. W całym analizowanym okresie udział ten kształtował się nieco powyżej 1%, przy wyraźnej dominacji agentów ubezpieczeniowych, który przekraczał 85%.

Tabela 19. Udział poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń non-life w latach 2001-2004 we Włoszech (w procentach zebranej składki)

Kanały dystrybucji:	2001 rok	2002 rok	2003 rok	2004 rok
Agenci	86,8	86,1	85,2	85,3
Brokerzy	7,4	7,5	7,5	7,6
Sprzedaż bezpośrednia	4,8 0	5,3	6,0	6,0
Doradcy finansowi i banki	1,0	1,1	1,3	1,1
Ogółem:	100	100	100	100

Źródło: Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Italian insurance...*, op. cit., s. 2.

Jako dominująca forma powiązań bankowo-ubezpieczeniowych na włoskim rynku finansowym zdecydowanie wyłania się joint venture. Dużą popularnością cieszą się ponadto porozumienia dystrybucyjne wraz z cross-selling.

Bardzo aktywnym podmiotem w zakresie powiązań z bankami jest druga pod względem wielkości na włoskim rynku ubezpieczeniowym firma ubezpieczeń – RAS. Większościowy udział w tym towarzystwie posiada Allianz. Jego udział na koniec 2004 roku kształtował się na poziomie 55,55%. Charakter związków jest bardzo zróżnicowany: od assurbanking, poprzez udziały w bankach nie kwalifikujące się do assurbanking, aż do powiązań typu bancassurance. Działalność w ramach assurbanking RAS wykazuje poprzez posiadanie podmiotu bankowego, stanowiącego w 100% jego własność, działającego pod nazwą: Rasbank. W badanym okresie towarzystwo posiadało także udziały w następujących bankach:

- UniCredito Italiano (4,94%),
- Rolo Banca 1473 (3,92%),
- Mediobanca (2%),
- Banco Popular (3,15%).

Jednakże, zgodnie z przyjętymi w rozprawie kryteriami, ze względu na fakt, iż udziały te nie przekraczały 5% w kapitale banków, tego rodzaju aktywność nie jest zaliczana do przejawów assurbanking. Działalność bancassurance RAS prowadził natomiast za pośrednictwem obu dominujących na włoskim rynku finansowym form. W 1995 roku firma zawarła porozumienie dystrybucyjne z Credit Italiano. Na skutek zmian w strukturze grupy wskutek fuzji Credit Italiano i banków z grupy UniCredito w lutym 2001 roku, umowa ta została rozszerzona o dwa kolejne banki:

Cassamarca (Cassa di Risparmio della Marca Trivigiana) oraz Cariverona. Liczba oddziałów bankowych posiadanych przez UniCredito na koniec 2004 roku wyniosła 2 700 oddziałów. Przejawem aktywności RAS w ramach joint ventures są natomiast następujące powiązania³⁰⁵:

- utworzenie wraz z UniCredito Italiano firmy ubezpieczeń CreditRas Vita oraz CreditRas Assicurazioni;
- utworzenie wraz z Rolo Banca 1473 firmy ubezpieczeń Duerre Vita.

We wszystkich trzech wspólnych przedsięwzięciach udziały zaangażowanych stron kształtowały się na poziomie 50%.

W 2004 roku firma CreditRas Vita znalazła się na trzecim miejscu pod względem zebranych składek wśród podmiotów ubezpieczeniowych działających na rynku ubezpieczeń życiowych. Kwota uzyskanych składek wyniosła wówczas 4,5 mld euro przy ponad 15%-owym spadku w stosunku do roku poprzedniego, co wyraźnie zaniepokoiło władze firmy. W **tab. 20** osiągnięty przez firmę wynik zestawiony został z rezultatami uzyskanymi w tym okresie przez pięć najlepszych pod tym względem firm.

Tabela 20. Wielkość składek zebranych przez firmy ubezpieczeń na życie zaangażowane w działalność bancassurance we Włoszech (za rok 2004)

Przedsiębiorstwo ubezpieczeń:	Składki zebrane w 2004 r. (w mld euro)	Dynamika zebranej składki w stosunku do roku poprzedniego (w %)
Assicurazioni Internazionali di Previdenza	8,5	5,9
Intesa Vita	5,7	64,3
CreditRas Vita	4,5	-15,2
Poste Vita	4,4	-1
BNL Vita	2,6	24,1

Źródło: <http://www.secinfo.com/dVut2.112Za.htm> oraz Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 38.

Assicurazioni Internazionali di Previdenza (A.I.P.) - firma, która zgodnie z danymi zawartymi w tabeli zajęła pierwszą lokatę - prowadziła działalność bancassurance za pomocą porozumienia dystrybucyjnego.

Towarzystwo powstało w wyniku połączenia w listopadzie 2004 roku Fideuram Vita oraz Sanpaolo Vita - firm ubezpieczeń na życie, wchodzących w skład Gruppo Sanpaolo IMI³⁰⁶. Przedsięwzięcie to było efektem reorganizacji działalności ubezpieczeniowej grupy, opartej na dążeniu do stworzenia jednego, silnego podmiotu działającego na włoskim rynku ubezpieczeń życiowych. A.I.P. posiadał ponadto 100%-owe udziały w trzech innych firmach ubezpieczeń, tj. Fideuram Assicurazioni, Sanpaolo Life (działającej w Irlandii), Universo Servizi oraz 50%-owy

³⁰⁵ P. Buratti, M. Morlotti: *The Game is Distribution* (<http://www.borsaitalia.it/media/star/db/pdf/5249.pdf>).

³⁰⁶ Grupa Sanpaolo IMI powstała w listopadzie 1998 roku jako efekt połączenia dwóch banków: Istituto Bancario San Paolo di Torino oraz Istituto Mobiliare Italiano (IMI).

udział w towarzystwie ubezpieczeniowym Egida³⁰⁷.

Dystrybucja produktów ubezpieczeniowych oferowanych przez Assicurazioni Internazionali di Previdenza odbywała się za pomocą wykorzystania istniejącego już potencjału w zakresie sieci dystrybucyjnych przedsiębiorstw wchodzących w skład Grupy Sanpaolo IMI. Na koniec roku 2004 grupa posiadała sieć 3 205 oddziałów bankowych we Włoszech i 4 317 doradców finansowych, występujących głównie w Banca Fideuram³⁰⁸ oraz będącym jego własnością Sanpaolo Invest SIM. Sprzedaż ubezpieczeń A.I.P. dokonywana był zatem za pomocą załogi banków: Sanpaolo IMI, Banca Fideuram oraz przedsiębiorstwa oferującego różnorodne usługi finansowe Sanpaolo Invest SIM.

Rok 2004 zaznaczył się dla Assicurazioni Internazionali di Previdenza jako rok prac prowadzonych nad modernizacją dotychczasowej oferty oraz wprowadzeniem nowych, innowacyjnych ubezpieczeń. Na rynek trafiło w tym czasie 20 nowych produktów, w tym 4 typu *index-linked* (polis powiązanych z indeksem giełdowym), a 30 dotychczasowych - zarówno tradycyjnych ubezpieczeń na życie, jak i powiązanych z funduszami inwestycyjnymi (*unit-linked*) - zostało unowocześnionych. Krok ten okazał się bardzo dobrym posunięciem i zaowocował silnym wzrostem wpływów ze składek ze wszystkich typów produktów. W odniesieniu do tradycyjnych polis ubezpieczeniowych wzrost ten wyniósł 24% w porównaniu z rokiem poprzednim, a w przypadku polis typu *index linked* i *unit-linked* ukształtował się on na poziomie 22,1%³⁰⁹.

Przedsiębiorstwo osiągnęło w analizowanym okresie trzecią lokatę na włoskim rynku ubezpieczeń życiowych w ogóle oraz pierwszą wśród firm ubezpieczeń na życie zaangażowanych w działalność bancassurance. Udział zebranej składki przez A.I.P. w składce ogółem dla tego sektora wyniósł 11,9%. Na koniec roku 2004 towarzystwo obsługiwało ponad 2 mln umów.

Opisany przykład powiązań bankowo-ubezpieczeniowych stanowi zatem efektywny sposób prowadzenia działalności ubezpieczeniowej przez bank. W **tab. 21** zawarto także inne, typowe dla włoskiego rynku finansowego porozumienia dystrybucyjne i cross-selling. Analiza danych zawartych w tej tabeli pozwala zauważyć wysoki poziom zaangażowania w działalność bancassurance na włoskim rynku brytyjskiej firmy ubezpieczeniowej Aviva. Firma kooperuje za pośrednictwem porozumienia dystrybucyjnego oraz cross-selling z następującymi bankami³¹⁰:

- Credito Italiano od 1989 roku, a następnie po jego fuzji z Uni Credito - z UniCredito Italiano (UCI);
- Banca Popolare di Lodi od 1998 roku;
- Banca delle Marche od lutego 1999 roku;
- Banca Popolare Commercio e Industria (BPCI) oraz Banca Carime od grudnia 2002 roku.

³⁰⁷ Sanpaolo OKs Plans For Insurance, Asset Management Unit IPO, „Dow Jones Newswires”, 24 January 2006, s. 4.

³⁰⁸ Sanpaolo IMI posiada 73,4%-owy udział w Banca Fideuram.

³⁰⁹ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 42.

³¹⁰ Aviva to extend bancassurance distribution in Italy, „Aviva Investor” 28 April 2004.
(<http://www.aviva.com/avivainvestor>)

Tabela 21. Przejawy bancassurance na włoskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling

Bank	Firma ubezpieczeniowa
Credito Italiano	Commercial Union Italia
UniCredito	RAS
UniCredito	CreditRas Vita
Credito Italiano	Aviva
Banca delle Marche	Aviva
Banca Popolare di Lodi	Aviva
Banca Popolari Unite	Aviva
Banca Carime	Aviva
Banco Popolare di Nerona e Novara Group (BPVN)	Cattolica Assicurazioni Group
Veneto Banca	Uniqua Versicherungen AG
Veneto Banca Group ¹	Claris Vita
Banca di Roma	INA
Fineco Vita	Capitalia Group
Banca Popolare di Intra	Ergo Provvidenza
Banca Popolare di Monza	Ergo Provvidenza
Intra Private	Ergo Provvidenza
Banca Fideraum	AIP
Reti Bancarie Holding ²	Aurora Assicurazioni
Veneto Banca	Versicherungen AG
Banca Monte dei Paschi di Siena	Società Assicuratrice Industriale (SAI)

¹ Claris Vita sprzedaje swoje produkty za pomocą kanałów dystrybucyjnych następujących podmiotów z grupy: Veneto Banca, Banca Bergamo and Banca Meridiana

² Grupa udostępnia firmie Aurora Assicurazioni ponad 360 oddziałów bankowych Banca Caripe, Banca Popolare di Crema, Banca Popolare di Cremona, Banca Valori, Cassa di Risparmio di Livorno, Cassa di Risparmio di Lucka i Cassa di Risparmio di Pisa.

Źródło: opracowanie własne.

W 2004 roku Aviva rozszerzyła zakres umowy o porozumieniu dystrybucyjnym z BPCI do grupy Banca Popolari Unite (BPU). BPU powstał w pierwszej połowie 2003 roku na skutek fuzji BPCI z Banca Popolare di Bergamo-Credito Varesino. Dzięki temu posunięciu Aviva zyskała dostęp do nowych 380 oddziałów bankowych działających na terenie Włoch, powiększając tym samym ich liczbę do 3 500.

W analizowanym okresie Aviva prowadziła również działalność za pomocą spółek typu *joint ventures*. W **tab. 22**, która prezentuje przykłady aktywności bancassurance na włoskim rynku finansowym, realizowanej za pomocą tego rodzaju współpracy, znajdują się także jej wspólne przedsięwzięcia do których należą: CU Vita prowadzona wspólnie z UCI, oraz Aviva Vita założona w 2002 roku jako wspólne przedsięwzięcie z UCI i BPCI. Uczestnictwo aż trzech podmiotów zaangażowanych w ostatnie z wymienionych przedsięwzięć tłumaczy fakt, iż podmiot ów powstał na skutek współpracy BPCI z CU Vita.

Tabela 22. Przejawy bancassurance na włoskim rynku finansowym – joint ventures

Bank	Firma ubezpieczeniowa	Wspólne przedsięwzięcie
UniCredito Italiano (UCI)	RAS	CreditRas Vita
UniCredito Italiano	RAS	CreditRas Assicurazioni
Rolo Banca 1473	RAS	Duerre Vita
UniCredito Italiano	Aviva	CU Vita
Banco Popolare Commercio e Industria (BPCI) i UniCredito Italiano	Aviva	Aviva Vita
Casse di Risparmio (różne)	AXA	Eurovita
Banco di Roma	Toro	Roma Vita
Banca Popolare di Novara	SAI	Navara Vita
Caisse d'Epargne Lombardia (Cariplo)	CNP, TSB	Carivita
Banca Intesa	Generali	Intesa Vita
Veneto Banca	UNIQA	Claris Vita
Banca Nazionale del Lavoro	Unipol Assicurazioni	BNL Vita

Źródło: opracowanie własne.

Bancassurance we Włoszech występuje także w postaci udziałów mniejszościowych lub strategicznych posiadanych przez banki w firmach ubezpieczeń. Przykłady tego rodzaju aktywności do 2004 roku stanowiły następujące związki:

- Mediobanca i Fondiaria-SAI,
- Mediobanca i Generali,
- Banca Monte dei Paschi di Siena i Monte Paschi Vita,
- Banca Monte dei Paschi di Siena i Ticino Assicurazioni,
- Banca Antoniana i Giuliana Vita,
- Banca Commerciale Italiana i Assiba Assicurazioni,
- Banca CRT i Risparmio Vita,
- Banca Popolare di Novara i Siat Vita,
- Cassa di Risparmio di Trieste i Adria Vita.

Pozostałe podmiotowe formy bancassurance występowały na włoskim rynku finansowym bardzo rzadko. Podobnie jak w innych krajach, oprócz zjawiska bancassurance występuje także assurbanking, czego przejawem jest chociażby 12%-owy udział firmy ubezpieczeń Alleanza w Banco Ambrosiano Veneto.

W ofercie bancassurance w 2004 roku dominowały produkty typu *index-linked*. Wzrost udziału tego rodzaju ubezpieczeń w sprzedaży dokonanej w 2004 roku przez banki nastąpił przy równoczesnym zmniejszeniu bankowej dystrybucji produktów *unit-linked*. W badanym okresie banki

nie wykazały się natomiast znaczącą aktywnością w dziedzinie utworzonych w 2001 roku nowych produktów emerytalnych PIP (*Piani Individuali Pensionistici*)³¹¹.

Należy podkreślić jednocześnie, iż występujący w latach dziewięćdziesiątych XX wieku rozwój bancassurance na włoskim rynku finansowym umożliwiły reformy bankowe, które następowały jako efekt przyjętej w 1990 roku Ustawy Amato, umożliwiającej bankom inwestowanie w firmy ubezpieczeniowe i odwrotnie³¹². Do głównych przyczyn wzrostu aktywności włoskich banków w dziedzinie bancassurance zalicza się przede wszystkim: zmniejszające się zyski banków w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, kurczącą się sieć tradycyjnych pośredników ubezpieczeniowych (w odniesieniu do ubezpieczeń życiowych), efektywne wykorzystanie narzędzi marketingowych oraz dążenie do redukcji kosztów akwizycji ubezpieczeń³¹³.

3.5. Analiza powiązań bankowo-ubebezpieczeniowych typu bancassurance w Hiszpanii

Podobnie jak w przypadku zaprezentowanych przykładów we Francji i we Włoszech, hiszpański rynek finansowy jest pozytywnym przykładem rozwoju bancassurance. Wśród tych trzech państw Hiszpania odnotowała największą dynamikę w zakresie udziału banków w dystrybucji ubezpieczeń na życie w ostatnich latach. Doświadczenia tego kraju mogą zatem stanowić niezwykle cenne, godne naśladowania sposoby realizacji strategii bancassurance na polskim rynku finansowym.

Sektor bankowy w Hiszpanii cechuje wysoki poziom koncentracji oraz gęsta sieć oddziałów bankowych, co ułatwia tym instytucjom dominację na rynku pośredników finansowych. Banki cieszą się bardzo wysokim poziomem zaufania wśród klientów, co stwarza im doskonałe podstawy przede wszystkim do zawierania przedmiotowych powiązań z firmami ubezpieczeniowymi.

Hiszpański sektor ubezpieczeniowy zajmował natomiast w ostatnich latach analizowanego okresu najslabszą pozycję wśród wszystkich 5 badanych państw europejskich. Podczas gdy na sektor ubezpieczeniowy Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji i Włoch przypadało 75% całego sektora ubezpieczeniowego EU (pod względem składki przypisanej brutto), udział firm ubezpieczeniowych w Hiszpanii oscylował wokół 5% i razem z pozostałymi krajami Wspólnoty odpowiadał za 11% tego sektora.

Podobnie jak w innych analizowanych państwach, banki szczególnie zainteresowane są aktywnością w dziedzinie ubezpieczeń na życie. W tej dziedzinie zjawisko bancassurance rozwijało się dotychczas niezwykle dynamicznie. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń na życie wzrósł z 2% w 1985 roku do 73% w 2001, co oznacza aż 71% wzrost na przestrzeni tego okresu. W 1988 roku udział w rynku ubezpieczeń życiowych mierzony wielkością przychodów składkowych dla sześciu prowadzących w tym zakresie banków osiągnął poziom 37%. Po spadku zebranej składki

³¹¹ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 40.

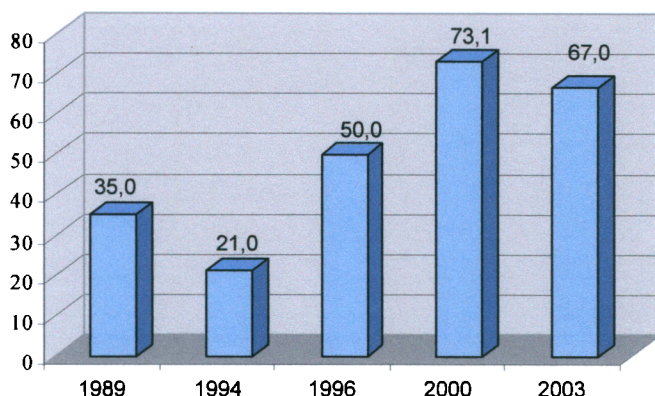
³¹² R. Pajewska: *Bancassurance w Unii...*, op. cit., s. 328

³¹³ M. Śliperski: *Bancassurance w Unii Europejskiej...*, op. cit., s.40.

w 2003 roku o ponad 34% w stosunku do roku poprzedniego, rok 2004 w hiszpańskim sektorze ubezpieczeń na życie zakończył się 7% wzrostem. Wartość zebranych składek wyniosła wówczas 18,9 mld euro.

Kształtowanie się poziomu składek pozyskanych przez banki w wyniku sprzedaży ubezpieczeń życiowych w latach 1989-2003 wyrażonych jako procent udziału w całości zebranych składek z tych ubezpieczeń prezentuje rys. 32.

Rysunek 32. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w Hiszpanii w latach 1989- 2003 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Genetay, P. Molyneux: *Bancassurance...*, op. cit., s. 37; Hoschka T.C.: *Bancassurance...*, op. cit., s. 38; R. Pajewska: *Sojusz międzysektorowy...*, op. cit., s. 96; M. Sterzyński: *Liberalizacja i deregulacja...*, op. cit., s. 147; Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 22.

Odnotowany na rysunku spadek udziału banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych po 2000 roku stanowi efekt nasycenia rynku ubezpieczeniami na życie przeznaczonymi dla „ryнку masowego”. Rozwój współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w zakresie ubezpieczeń nieżyciowych znajduje się na zdecydowanie niższym poziomie. Składki zebrane przez banki z ubezpieczeń non-life na koniec 2003 wynosiły bowiem 6,8% wpływów ze składek ubezpieczeń nieżyciowych ogółem.

Dominującą formę powiązań bankowo-ubezpieczeniowych stanowią porozumienia dystrybucyjne oraz cross-selling. Kolejnym często wybieranym rozwiązaniem w ramach realizacji bancassurance jest *joint venture*. W wielu przypadkach dystrybucja ubezpieczeń jest ponadto efektywnie przeprowadzana na zasadach sprzedaży wzbudzonej, wykorzystując przy tym potrzebę nabycia ubezpieczeń przy niektórych produktach bankowych. Bardzo często do budowy zintegrowanych produktów bankowo-ubezpieczeniowych wykorzystywany jest kredyt hipoteczny. W celu takiej sprzedaży banki hiszpańskie łączą ponadto wymagane przez bank przy nabywaniu danego produktu bankowego ubezpieczenia: na przykład na życie z ubezpieczeniem bezrobocia przy zaciąganiu kredycie. Ubezpieczenia sprzedawane za pomocą banków w Hiszpanii są zazwyczaj prostymi, nieskomplikowanymi ubezpieczeniami. Poza obsługą tzw. „rynków masowych”, bancassurance dociera także do klientów zamożnych. Szczególnie dużym zainteresowaniem wśród klientów *private i personal banking* cieszą się produkty typu unit-linked.

Spośród związków bankowo-ubezpieczeniowych występujących na hiszpańskim rynku finansowym wiele dotyczy współpracy podmiotów krajowych z grupami zagranicznymi, co potwierdza chociażby dokonana w niniejszym rozdziale analiza francuskiego rynku bancassurance (La Caixa i Swiss Life France, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria i Prepar Vie). Doskonałymi przykładami w tym zakresie są ponadto:

- 1) Bank Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) i francuska grupa AXA,
- 2) Caja de Ahorros de Valencia, Castellon y Alicante (Bancaja) i brytyjska grupa Aviva,
- 3) La Caixa i belgijsko-holenderska grupa Fortis.

Przejawem kooperacji pomiędzy BBVA i AXA na przestrzeni analizowanego okresu były stanowiące wspólne przedsięwzięcie obu podmiotów firmy ubezpieczeniowe: AXA Aurora Iberica S.A. de Seguros y Reaseguros (AXA Aurora Iberica) oraz Hilo Direct Seguros y Reaseguros S.A. (Direct Seguros). W 2000 roku AXA odkupiła jednakże 30% udział w AXA Aurora Iberica, który znajdował się w posiadaniu jej bankowego partnera BBVA, stając się tym samym jej jedynym właścicielem. Transakcja przewidywała również zwiększenie udział banku w Direct Seguros o 21,4%, co spowodowało proporcjonalne rozłożenie się udziałów w tym podmiocie (obie firmy posiadały wówczas po 50%)³¹⁴. Rok 2004 przyniósł kolejne posunięcie zmierzające do rozpadu wzajemnych powiązań. Dominująca w tym związku, silniejsza kapitałowo AXA wykupiła bowiem 50% udział BBVA w ich wspólnym przedsięwzięciu i tym samym założony przez obie firmy w 1996 podmiot stał się własnością brytyjskiej grupy ubezpieczeniowej AXA³¹⁵.

Kooperacja pomiędzy bankiem Bancaja i grupą Aviva rozpoczęła się natomiast w 2003 roku, kiedy to bank sprzedał swojemu partnerowi 50% udział w firmie ubezpieczeniowej Aseval. Wraz z nabyciem akcji Aseval rozpoczął sprzedaż swoich produktów poprzez kanały dystrybucyjne banku. Firma znajdowała się w ostatnich latach wśród czołowych firm ubezpieczeniowych zaangażowanych w działalność bancassurance, jednakże w 2004 roku jej pozycja znacząco pogorszyła się na skutek ponad 25% spadku wielkości zebranych wówczas składek w stosunku do roku 2003. Dane zawarte w **tab. 23** ukazują, iż zebrane na koniec 2004 roku składki kształtowały się na poziomie 790 mln euro.

Tabela 23. Wielkość składek zebranych przez firmy ubezpieczeń na życie zaangażowane w działalność bancassurance w Hiszpanii (za rok 2004)

Przedsiębiorstwo ubezpieczeń:	Składki zebrane w 2004 roku (w mld euro)	Dynamika zebranej składki w stosunku do roku poprzedniego (w %)
VidaCaixa	1,86	+26.3
Mapfre Vida	1,79	+10,4
BBVA Seguros	1,38	+11.7
Ibercaja	0,96	+33.7
Aseval	0,79	-25.6

Źródło: *Corporacion Mapfre, Annual Report 2004*, s. 26; *Milliman Consultants and Actuaries: European ...*, op. cit., s. 43.

³¹⁴ *AXA and BBVA reorganize their joint shareholdings in Spain* (<http://www.secinfo.com/dRqWm.51wtw.d.htm>).
³¹⁵ *AXA: Press Release. 6 August 2004*, s. 8 (www.axa.com).

Owoce współpracy hiszpańskiego banku La Caixa i belgijsko-holenderskiej grupy Fortis była spółka *joint venture* CaiFor. Przejawem bancassurance w ramach prowadzonej kooperacji są dwie utworzone w 1992 roku spółki ubezpieczeniowe:

- VidaCaixa – prowadząca działalność w zakresie ubezpieczeń na życie z 60% udziałem banku,
- SegurCaixa – prowadząca działalność w dziedzinie non-life z 40% udziałem banku.

Obydwa podmioty dystrybuowały swoje produkty za pomocą oddziałów bankowych la Caixa, których liczba na koniec 2004 wyniosła ponad 4 700.

VidaCaixa koncentrowała swoją aktywność szczególnie na rozwoju indywidualnych ubezpieczeń na życie oraz na ubezpieczeniach emerytalnych. Wprowadzenie na rynek dwóch nowych produktów indywidualnych ubezpieczeń na życie: *Seviam* i *Vida Familiar* skutkowało sprzedażą 1.140.000 polis (według danych na koniec 2004 roku). Całkowity wzrost składek uzyskanych z indywidualnych ubezpieczeń na życie w stosunku do roku 2003 wyniósł z kolei aż 30% i na koniec 2004 roku kwota zebranych składek wyniosła 120 mln euro³¹⁶.

Sprzedawane przez firmę VidaCaixa plany emerytalne przeznaczone były zarówno dla klientów indywidualnych, jak i dla przedsiębiorstw. Udział firmy w sprzedaży tego rodzaju produktów na hiszpańskim rynku wynosił w 2004 roku 13,8% i stanowił niewielki wzrost w stosunku do roku poprzedniego (o 0,2%).

Dane zawarte w **tab. 23** ukazują, iż w 2004 roku VidaCaixa miała dominujący udział pod względem zebranych składek wśród firm ubezpieczeniowych na życie zaangażowanych w działalność bancassurance. Składki zebrane w tym roku przez firmę wyniosły 1,86 mld euro, co stanowiło ponad 26%-owy wzrost w stosunku do roku poprzedniego.

Firma SegurCaixa prowadziła swą działalność głównie w zakresie ubezpieczeń związanych z gospodarstwem domowym oraz ubezpieczeń wypadkowych. W 2004 roku za pomocą produktów sprzedanych przez tę firmę ubezpieczyło się aż 550 000 gospodarstw domowych (tj. o 67 000 więcej niż w roku poprzednim)³¹⁷.

Interesującym przykładem, zarówno przedmiotowych, jak i podmiotowych powiązań bankowo-ubezpieczeniowych pomiędzy podmiotami mającymi swoją siedzibę w Hiszpanii jest współpraca prowadzona pomiędzy drugim pod względem wielkości aktywów bankiem oszczędnościowym w Hiszpanii - Caja Madrid oraz grupą ubezpieczeniową Corporacion Mapfre. W 2000 roku firmy stworzyły one wspólnie Mapfre Caja Madrid Holding. Udziały założycielskich firm w tym przedsięwzięciu kształtowały się następująco: ubezpieczyciel - 51% oraz bank – 49%. Mapfre Caja Madrid Holding jest jedynym właścicielem firmy ubezpieczeniowej Mapfre Vida, prowadzącej działalność w obszarze ubezpieczeń życiowych. Razem z Musini Vida, w której Mapfre Vida posiada

³¹⁶ CaiFor: *Annual Report 2004*, s. 21.

³¹⁷ Ibidem, s. 25.

100% udziału, stanowią one ubezpieczeniowe ramię Mapfre Caja Madrid Holding działające w zakresie produktów typu life³¹⁸.

Mapfre Vida rozprowadzała swoje produkty poprzez sieć agentów Mapfre oraz sieć oddziałów Caja Madrid. Na koniec 2004 roku Corporacion Mapfre posiadała 2 788 placówek, zatrudniając na terenie Hiszpanii 10 358 osób (planując równocześnie otwarcie 600 nowych placówek w 2005). Partnerski bank na koniec 2004 roku posiadał z kolei 1 884 oddziały³¹⁹.

Udział obu kanałów dystrybucji w składkach uzyskanych za 2003 rok rozłożył się niemal równomiernie. W kolejnym roku wysokość składek zebranych przez bank w ogólnej liczbie pozyskanych składek uległa jednakże zmniejszeniu do poziomu 44, 87%³²⁰. Przewaga Mapfre wynikać mogła m.in. z faktu, iż częścią nowej strategii realizowanej w 2004 roku była reorganizacja sieci dystrybucji. Celem wprowadzonych zmian było umocnienie poziomu wiedzy eksperckiej występującej w sieci dystrybucji oraz powiększenie ilości biur i agentów tak, aby umożliwić poprawę obsługi klientów.

Oferta produktowa Mapfre Vida obejmowała zarówno tradycyjne ubezpieczenia na życie, jak i polisy *unit-linked*, *index-linked* oraz nowe produkty emerytalne typu PPA (*Plan de Prevision Asegurado*), które sprzedawane są przez ubezpieczyciela począwszy od marca 2003 roku.

Udział produktów, przy których składka opłacana jest jednorazowo w 2003 roku wyniósł ponad 65% w zbiorze uzyskanych składek, co oznacza, iż produkty wymagające regularnego opłacania składki stanowiły nieco poniżej 35%. Zebrane składki zdominowane były ponadto przez produkty tradycyjne; udział produktów typu *unit-linked* wyniósł zaledwie 2,9%. Analizowane przedsiębiorstwo znalazło się ponadto wśród trzech towarzystw, które zanotowały największe zbiory składek z PPA za 2003 rok³²¹. Hiszpański rynek emerytalnych ubezpieczeń indywidualnych nie przyniósł jednakże tak wysokich przychodów jak się spodziewano. Jako przyczynę takiego stanu rzeczy wiele firm ubezpieczeniowych i banków wskazuje fakt, iż pomimo znacznych korzyści podatkowych, produkt ten jest bardzo złożony i wymaga wielu wyjaśnień, zanim klient podejmie ostateczną decyzję o zakupie.

Tab. 23 ukazuje, iż w 2004 roku Mapfre Vida uplasował się na drugim miejscu pod względem wielkości uzyskanych składek na hiszpańskim rynku ubezpieczeń życiowych. W odniesieniu do roku poprzedniego przedsiębiorstwo zanotowało wzrost na poziomie 10,4%.

Należy zauważyć, iż współpraca pomiędzy opisywanymi instytucjami polega także na wykorzystywaniu kanałów dystrybucyjnych Mapfre do sprzedaży produktów finansowych Caja Madrid. Produkty te rozprowadzane są przez sieć agentów ubezpieczyciela, a ponadto bank otworzył

³¹⁸ D. Sugranyes: *Insurance opportunities in Spain and Latin America*. II Santander Annual Iberian Conference, New York, 28 September 2005, s. 37.

³¹⁹ Ibidem, s. 16-17.

³²⁰ Patrz: Corporacion Mapfre: *Annual Report 2004*, s. 28.

³²¹ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 17, 47.

650 punktów sprzedaży w placówkach Mapfre³²². W 2004 roku za pośrednictwem ubezpieczyciela Caja Madrid pozyskał 1,64 mld euro³²³.

Opisany przykład wraz z innymi wybranymi przejawami działalności bancassurance prowadzonej w postaci porozumienia dystrybucyjnego oraz cross-selling na rynku finansowym w Hiszpanii prezentuje **tab. 24**.

Tabela 24. Przejawy bancassurance na hiszpańskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling

Bank	Firma ubezpieczeniowa
Caja Madrid	Mapfre Vida
Banco Madrid	Aegon
Caja Ahorro del Mediterraneo	Aegon
Banco Santander	Metropolitan Life USA
Banco Atlantico	Liberty Seguros
Banco Sabadell	Liberty Seguros
La Caixa	VidaCaixa
La Caixa	SegurCaixa

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do podmiotowych form powiązań należy stwierdzić, iż do 2004 roku najczęściej wspólne projekty bankowo-ubezpieczeniowe polegały na utworzeniu nowego podmiotu ubezpieczeniowego. Przykłady dotyczące joint ventures zawarte zostały w **tab. 25**. Analiza danych zaprezentowanych w obu tabelach pozwala na potwierdzenie tezy, iż w przypadku powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Hiszpanii bardzo często jedną ze stron jest podmiot mający główną siedzibę poza granicami analizowanego kraju.

Tabela 25. Przejawy bancassurance na hiszpańskim rynku finansowym – joint ventures

Bank	Firma ubezpieczeniowa	Wspólne przedsięwzięcie
Banco Santander	Metropolitan Life i Assicurazioni Generali	Sugeros Genesis
Banco Santander	Metropolitan Life i Assicurazioni Generali	Genesis Seguros Generales, S.A.
Bank Banco Bilbao Vizcaya (BBVA)	AXA	AXA Aurora Iberica
Bank Banco Bilbao Vizcaya (BBVA)	AXA	Hilo Direct
Bank Banco Bilbao Vizcaya (BBVA)	DAPA	Euroseguros
Mapfre	Caja Madrid	Mapfre Vida
La Caixa	Fortis	VidaCaixa
La Caixa	Fortis	SegurCaixa
Bancaja	Aviva	Aseval
Cajamar	Generali Espana	Cajamar Vida
Santander Central Hispano (SCH)	Generali	Vitalicio

Źródło: opracowanie własne.

³²² Ibidem., s. 46.

³²³ Corporacion Mapfre: *Annual...*, op. cit., s. 44.

Realizacja bancassurance następowała także za pomocą zakładania przez banki własnych podmiotów ubezpieczeniowych. W 2004 roku z tego rodzaju rozwiązania skorzystały: Banca March oraz bank oszczędnościowy Cajastur.

Banca March utworzył własną firmę ubezpieczeniową działającą w dziedzinie ubezpieczeń życiowych i emerytalnych - March Vida. Produkty March Vida rozprowadzane były poprzez 200 oddziałów banku, ulokowanych głównie na Wyspach Kanaryjskich i Balearach oraz w Andaluzji. Głównym celem działań podjętych przez bank było podniesienie lojalności jego klientów.

Cajastur natomiast powołał do życia swoją ubezpieczeniową spółkę córkę Cajastur Vida y Pensiones w październiku 2004 roku. Oferta produktowa Cajastur zawierała głównie produkty ubezpieczeń na życie o charakterze oszczędnościowym i emerytalnym. Należy wspomnieć również, że bank prowadził dystrybucję produktów ubezpieczeniowych także za pomocą swej brokerskiej spółki zależnej Cajastur Mediacion.

Rzadziej strategia bancassurance realizowana była za pomocą przejęć. Przykład tej formy bancassurance na hiszpańskim rynku stanowi bank BBVA i utworzona w 1968 roku - jako La Vasca Aseguradora - firma ubezpieczeń BBVA Seguros. W 1973 nazwę firmy zmieniono z La Vasca Aseguradora na Euroseguros. Pod koniec 1981 roku firma została przejęta przez grupę bankową Banco de Bilbao. W wyniku zmian zachodzących w funkcjonowaniu banku, od marca 2000, po fuzji Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya (BBV) and Argentaria analizowany podmiot ubezpieczeniowy działa pod nazwą: BBVA Seguros SA de Seguros y Reaseguros (BBVA Seguros). Oferta produktowa towarzystwa koncentrowała się przede wszystkim na ubezpieczeniach życiowych, wypadkowych i oszczędnościowych³²⁴. Zgodnie z danymi zawartymi w **tab. 23** w 2004 firma znajdowała się na 3 pozycji wśród firm ubezpieczeń na życie zaangażowanych w działalność bancassurance na hiszpańskim rynku finansowym, uzyskując składki w wysokości 1, 38 mld euro.

Wśród czynników sprzyjających bancassurance na hiszpańskim rynku usług finansowych znajdowały się: regulacje prawne, które nie ograniczały możliwości zawierania sojuszy pomiędzy bankami a firmami ubezpieczeń, ani też powiązań kapitałowych pomiędzy nimi, rozwinięta sieć placówek bankowych i dobry wizerunek banków wśród społeczeństwa, a ponadto rozwój omawianego zjawiska stymulował także występujący w Hiszpanii postęp w zakresie e-banking. Postęp ów nie tylko spowodował powstanie nowych możliwości dotarcia do klienta bankowego z ofertą ubezpieczeń, ale również wywarł korzystny wpływ na wymianę informacji o klientach między współpracującymi podmiotami.

Istotną rolę w rozwoju bancassurance odgrywały także ulgi podatkowe dotyczące ubezpieczeń na życie, a także reforma emerytalna i powstałe w 2003 roku produkty emerytalne - PPA. Pomimo iż ubezpieczenia te są bardziej złożone niż wybierane zazwyczaj w działalności bancassurance przez hiszpańskie instytucje proste produkty ubezpieczeń na życie, banki wykazywały dużą aktywność na

³²⁴ Scor Vie: *Bancassurance*. „Focus” October 2005, s. 38.

tym rynku i na koniec 2003 roku w pierwszej trójce pod względem wielkości zebranych składek z PPA znalazły się dwie bankowe firmy ubezpieczeń: Mapfre Vida i Banesto Seguros³²⁵.

Rynek usług typu bancassurance w Hiszpanii jest dobrze rozwinięty. Szansą na dalszy jego rozwój są nowe produkty bankowo-ubezpieczeniowe, w których usługi bankowe będą atrakcyjnie powiązane z ofertą banku, a także zaspakajanie w tym zakresie potrzeb zamożnych grup klientów oraz rozwój ubezpieczeń non-life.

3.6. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance w Wielkiej Brytanii

Ostatnim z państw, w których powiązania bankowo-ubezpieczeniowe poddane zostały analizie w nieniejszej rozprawie jest Wielka Brytania. Doświadczenia tego kraju, podobnie jak przykład Niemiec, stanowią interesujący zbiór praktyk, których wartość może sprowadzać się przede wszystkim do ukazania sposobów radzenia sobie przez banki komercyjne z określonymi czynnikami hamującymi rozwój bancassurance. Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych za pomocą bankowych kanałów dystrybucji na tym rynku znacznie odbiegał w analizowanym okresie od europejskich liderów w tej dziedzinie. Rynek finansowy w Wielkiej Brytanii uchodzi za bardzo innowacyjny. Sektor bankowy wykazuje się relatywnie wysokim stopniem koncentracji, wysoką rentownością uzyskiwaną przez banki i niskim poziomem zagęszczenia oddziałami bankowymi, których liczba w ostatnich latach wciąż ulega zmniejszeniu³²⁶.

Sektor ubezpieczeń w 2004 roku zajął pierwszą lokatę wśród krajów Unii Europejskiej pod względem wielkości zebranych składek i trzecią na świecie - odpowiadając za 9,1% składki światowej³²⁷. W składce zebranej z ubezpieczeń dominowały ubezpieczenia życiowe, które wzrosły po spadku z 2003 roku do poziomu 154,8 mld dolarów, uzyskując na koniec 2004 roku wartość równą 189,6 mld dolarów. Podobny trend wykazały również pozostałe ubezpieczenia odnotowując w tym okresie wzrost z 91,9 do 105,2 mld dolarów³²⁸.

Podobnie jak w Niemczech, społeczeństwo w Wielkiej Brytanii cechuje się konserwatyzmem przyczyniając się tym samym do silnej pozycji na rynku finansowym niezależnych doradców finansowych (IFAs - *Independent Financial Advisers*). W sprzedaży ubezpieczeń życiowych IFAs stanowią zatem dominujące ogniwo, wykazując się 17% udziałem w tym obszarze (na koniec lipca 2004 roku).

Specyfika rynku finansowego w Wielkiej Brytanii i w Niemczech wymusiła sytuację, w której banki samodzielnie sprzedają proste produkty ubezpieczeniowe, nie wymagające wysokiego poziomu

³²⁵ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 17.

³²⁶ P. P. Dipaola: *Bancassurance: success...*, op. cit., s. 5, 6.

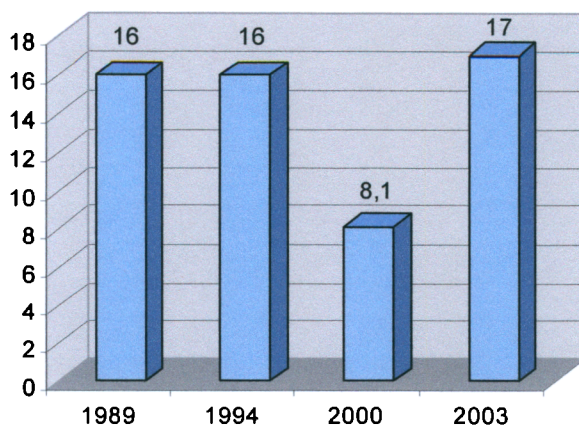
³²⁷ ABI: *2005 UK Insurance - Key Facts*, s. 5.

³²⁸ Swiss Re sigma study: *Insurance industry on the road to recovery*, 24 Juni 2004 oraz Swiss Re's sigma study: *World insurance in 2004*, 23 June 2005.

doradztwa, natomiast klientów zainteresowanych złożonymi usługami przekazują, po zidentyfikowaniu ich potrzeb, niezależnym doradcom finansowym.

Rys. 33 ukazuje udział banków w sprzedaży ubezpieczeń na życie w wybranych latach pomiędzy rokiem 1989 a 2003.

Rysunek 33. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w Wielkiej Brytanii w latach 1989- 2003 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Genetay, P.Molyneux: *Bancassurance...*, op. cit., s. 37; Hoschka T.C.: *Bancassurance...*, op. cit., s. 38; M. Sterzyński: *Liberalizacja i deregulacja...*, op. cit., s. 147; Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 22.

Dominującą formą powiązań są porozumienia dystrybucyjne wraz ze sprzedażą wiążaną, a także utworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej oraz *joint ventures*.

Jednym z najpopularniejszych banków zaangażowanych w działalność bancassurance w Wielkiej Brytanii jest Lloyds TSB. Założona w 1967 roku przez ów bank Lloyds TSB Life w 1990 roku osiągnęła 4,8%-owy udział w całości przychodów składkowych brutto na brytyjskim rynku ubezpieczeniowym. Wśród czynników, które w opinii zarządu banku wpływały na tak wysoki poziom przychodów uzyskiwanych z tytułu dystrybucji polis życiowych znajdowały się³²⁹:

- integracja struktur organizacyjnych banku i firmy ubezpieczeniowej,
- stosowanie jednego kanału dystrybucji,
- wspólne wskaźniki zyskowności,
- usługi zaspokajające potrzeby klientów,
- skrupulatna kontrola kosztów,
- rozbudowane bazy informacji o klientach.

W późniejszych latach zaczęły jednakże pojawiać się problemy związane z działalnością bancassurance prowadzoną przez bank³³⁰. Na skutek nieprawidłowości i zakłóceń w funkcjonowaniu Abbey Life bank ponosił coraz większe koszty³³¹.

³²⁹ Banks – Insurers. Losers – Winners. SCOR NOTES, Paris juillet 1994, p. 24 za Śliperski M.: *Związki banków...*, op. cit., s. 118.

³³⁰ Davis International Banking Consultants: *Bank/insurance mergers...*, op. cit.

W 2000 roku Lloyds TSB zamknął Abbey Life, a w rok wcześniej zniechęcony pojawiającymi się w tym przedsiębiorstwie problemami przejął Scottish Windows. Według autorów publikacji: *Bank/insurance mergers outside Canada: the lessons for public policy*, większość problemów jakie wstrząsały grupą można przypisać „kulturze agresywnej sprzedaży produktów bankowych dokonywanych przez motywowanych systemem prowizyjnym sprzedawców”.

Kolejny przykład powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w analizowanym kraju stanowi Royal Bank of Scotland (RBS) i firma ubezpieczeniowa Aviva. Aviva jest największym przedsiębiorstwem ubezpieczeniowym w Wielkiej Brytanii i jedną z najsukuteczniejszych firm ubezpieczeniowych zaangażowanych w działalność bancassurance w Europie. W 2004 roku działalność bancassurance generowała 23% przychodów dla grupy w ujęciu międzynarodowym i stanowiła dominujący kanał dystrybucyjny na rynkach we Włoszech i Hiszpanii.

Aviva posiadała dwie spółki *joint ventures* z Royal Bank of Scotland (RBS): Royal Scottish Assurance (RSA) i National Westminster Life Assurance (NatWest Life). Udziały partnerskich firm w obu wspólnych przedsięwzięciach wynosiły po 50%. Współpraca ta rozpoczęła się w połowie 2000 roku. Powodem, dla którego Aviva (wówczas CGNU³³²) rozpoczęła kooperację z bankiem była jego mocna pozycja na rynku. RBS posiadał wówczas 9,2 mln rachunków bieżących, 7,2 mln wydanych klientom kart kredytowych oraz 190 tysięcy klientów bankowości elektronicznej. Mocną stroną banku był także fakt dominującej pozycji na rynku małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozbudowana sieć dystrybucji sięgająca niemal 2.000 oddziałów³³³. Aviva dostarcza z kolei do obu spółek wiedzę ekspercką z zakresu wytwarzania produktów i zarządzania tak specyficznym podmiotem, jakim jest firma ubezpieczeń.

Należy podkreślić jednakże, iż obie spółki *joint ventures* nie były nowymi przedsięwzięciami. Aviva odkupiła od Royal Bank of Scotland udziały w istniejących już podmiotach. Firma ubezpieczeniowa Royal Scottish Assurance powstała bowiem jako wspólne przedsięwzięcie pomiędzy RBS a towarzystwem ubezpieczeń Scottish Widows (SW). W 2000 roku, kiedy to Scottish Widows został zakupiony przez Lloyds TSB, Royal Bank przejął pozostałą część udziałów w SW stając się tym samym jego jedynym właścicielem. W tym samym roku Royal Bank of Scotland przejął National Westminster Bank³³⁴ wraz z jego ubezpieczeniowym podmiotem zależnym NatWest Life

³³¹ Kłopoty banku przybliżone zostaną w kolejnej części rozdziału, traktującej o niebezpieczeństwach związanych z realizacją strategii bancassurance przez bank.

³³² Firma ubezpieczeniowa CGNU powstała w maju 2000 roku w wyniku połączenia CGU oraz Norwich Union. Od czerwca 2002 występuje pod nazwą Aviva.

³³³ B. Scott: *CGU. Results: 3 months 2000*. 10 May 2000, s. 5 oraz CGNU: *Annual report and accounts 2000. Operating review*, s. 13.

³³⁴ Przejęcie NatWest przez RBS jest uważane za jedną z najbardziej udanych transakcji na rynku usług finansowych na świecie. Ceny akcji przejmowanego banku były wówczas rekordowo niskie (patrz: Davis International Banking Consultants: *Bank/insurance mergers outside Canada: the lessons for public policy*, London, December 2003, s. 12.

i zdecydował się na sprzedaż 50% udziałów zarówno w RSA, jak i NatWest Life firmie ubezpieczeniowej Aviva³³⁵.

W okresie od 2001 do 2004 roku sprzedaż ubezpieczeń Aviva przez spółki joint ventures z RBS wzrosła o 35%, jednakże wyniki uzyskane w 2004 roku nie były satysfakcjonujące dla firmy ubezpieczeń. W porównaniu z rokiem poprzednim, kiedy to wypracowano 847 mln GBP (1,23 mld euro) przychodów z działalności bancassurance, odnotowano bowiem 8% spadek uzyskanych wyników. Wartość przychodów uzyskanych z tego tytułu w 2004 roku wyniosła bowiem 777 mln GBP (1,13 mld euro), co stanowi mniej niż 10% przychodów ogółem wypracowanych przez przedsiębiorstwo Aviva na rynku finansowym w Wielkiej Brytanii. Wśród czynników, które zdaniem firmy odpowiadały za ten niezadowalający wynik znajdowały się głównie³³⁶:

- zbyt wąski zakres oferowanych w bankach produktów,
- zbyt niska liczba doradców ubezpieczeniowych znajdujących się w oddziałach bankowych,
- niewystarczający poziom efektywności zarządzania tym kanałem dystrybucji.

Zakres sprzedawanych ubezpieczeń spółki RSA i NatWest Life przez długi okres ograniczony był głównie do prostych produktów i dopiero od września 2004 został on poszerzony m.in. o nowe produkty emerytalne.

Tab. 26. zawiera przykłady bancassurance realizowane za pomocą porozumień dystrybucyjnych oraz sprzedaży związanej, jakie wystąpiły na brytyjskim rynku finansowym do 2004 roku.

Tabela 26. Przejawy bancassurance na brytyjskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling

Bank	Firma ubezpieczeniowa
Lloyds Bank	Lloyds Abbey Life
Abbey National Bank	Abbey National Life
Abbey National Bank	Scottish Mutual
Abbey National Bank	Scottish Provident
HBOS	Clerical Medical
HBOS	Halifax Life
HBOS	St. Andrew's Life Assurance
Egg	Prudential
Standard Life Bank	Standard Life
Bank of Scotland	Standard Life
Barclays Bank	Barclays Life
Midland Bank	Midland Life
TSB Bank	TSB Life
Britannia*	Brittania Life
Leeds*	Leeds Life
Nationwide*	Nationwide Life

*brytyjskie towarzystwa budowlane (*building society*)

Źródło: opracowanie własne.

³³⁵ Davis International Banking Consultants: *Bank/insurance mergers...*, op. cit., s. 7.

³³⁶ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 49, 52.

Wśród powiązań o charakterze podmiotowym najpopularniejsze rozwiązania stanowiły: utworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej przez bank oraz *joint ventures*.

Do przykładów pierwszej z wymienionych form można zaliczyć:

- TSB Bank i TSB Life,
- Barclays Bank i Barclays Life,
- Halifax i Halifax Life,
- Leeds Building Society i Leeds Life,
- Nationwide Building Society i Nationwide Life.

Przejawy aktywności bancassurance realizowanej w oparciu o wspólną bankowo-ubezpieczeniową inicjatywę, której rezultatem jest utworzenie nowego podmiotu ubezpieczeń zawarte są natomiast w **tab. 27**.

Tabela 27. Przejawy bancassurance na brytyjskim rynku finansowym – joint ventures

Bank	Firma ubezpieczeniowa	Wspólne przedsięwzięcie
Royal Bank of Scotland	Aviva	Royal Scottish Assurance
Royal Bank of Scotland	Aviva	National Westminster Life Assurance
Royal Bank of Scotland	Scottish Equitable	Royal Scottish Life
Abbey National Bank	Scottish Mutual	Abbey National Life
Midland Bank	Commercial Union	Midland Life
National&Provincial*	General Accident	N&PLife
Woolwich*	Sun Alliance	Woolwich Life

*brytyjskie towarzystwa budowlane (*building society*)

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w tabeli zawarto także wstępujące na brytyjskim rynku finansowym towarzystwa budowlane (*building society*), które w analizowanym okresie także wchodziły w różnego rodzaju powiązania z firmami ubezpieczeniowymi.

Warto podkreślić także, iż poza wskazanymi formami, strategii bancassurance w Wielkiej Brytanii realizowana była również za pomocą przejęcia firmy ubezpieczeń przez bank (np. przejęcie przez Lloyds TSB firm Abbey Life czy Scottish Widows).

Podobnie jak na pozostałych omówionych europejskich rynkach usług finansowych, zjawisku bancassurance towarzyszą także powiązania typu assurbanking. Przejawy tego rodzaju aktywności stanowią:

- firma ubezpieczeniowa Prudential i utworzony przez nią Egg;
- stanowiący własność Standard Life podmiot bankowy Standard Life Bank;
- firma ubezpieczeń Standard Life posiadająca udziały w Bank of Scotland.

W ofercie ubezpieczeń dystrybuowanych przez brytyjskie banki dominują typowe produkty ubezpieczeniowe. Są to zazwyczaj ubezpieczenia kredytu hipotecznego, ubezpieczenia NNW czy indywidualne plany emerytalne objęte ulgą podatkową. Bardziej agresywne strategie bancassurance z

2004 roku sprowadzały się do sprzedaży - poza tradycyjną ofertą ubezpieczeń - produktów z gwarantowanym zyskiem.

Rozwój powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Wielkiej Brytanii od 1988 do 2004 roku ograniczony był przez przepisy prawne, które zezwalały na współpracę w dziedzinie dystrybucji ubezpieczeń wyłącznie z jednym partnerem ubezpieczeniowym. Dopiero w następstwie reform depolaryzacyjnych wprowadzonych w styczniu 2005 roku, dostawcy ubezpieczeń na życie mogą łączyć się z więcej niż jedną firmą ubezpieczeń. Oczekuje się, że ów krok zwiększy udział banków w sprzedaży ubezpieczeń i spowoduje wzrost tego wskaźnika w 2007 roku do 25% przede wszystkim na skutek: obniżenia kosztów dystrybucji, szerszego dostępu do bazy klientów, wzbogacenia oferty banków, które umożliwi poprawę poziomu dopasowania oferowanych ubezpieczeń do oczekiwań klientów³³⁷.

Należy wskazać także, iż powiązaniom bankowo-ubezpieczeniowym sprzyja ponadto występujący na brytyjskim rynku finansowym nadzór zintegrowany. *Financial Services Authority* (FSA) pełniący funkcję nadzorczą został powołany do życia 20 maja 1997 roku. Ramy prawne działalności FSA wyznacza ustawa o usługach rynkach finansowych *Financial Services and Markets Act*, która weszła w życie 1 grudnia 2001 roku. Działalność *Financial Services Authority* koncentruje się na utrzymywaniu zaufania konsumentów do sektora finansowego, promowaniu wiedzy na temat tego sektora, a także zapewnieniu ochrony konsumentom oraz pomocy w ograniczaniu przestępczości finansowej.

Przykład Wielkiej Brytanii zamyka prezentację przejawów aktywności bancassurance, jakie wystąpiły do 2004 roku na rynkach pięciu wybranych państw europejskich. Kolejny fragment dysertacji stanowi podsumowanie doświadczeń europejskich, zawierające ogólne wnioski wynikające z przeprowadzonych badań.

3.7. Analiza porównawcza powiązań banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi w wybranych krajach europejskich

Na podstawie dokonanej w poprzednim punkcie pracy analizy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w pięciu wybranych krajach Europy można wysnuć ogólny wniosek, iż bancassurance nie rozwija się w nich jednakowo. Do głównych przyczyn różnic w przebiegu tego zjawiska należy zaliczyć³³⁸:

- 1) różnice w kondycji sektorów bankowych (w tym zyskowność, koncentracja sektora);
- 2) zróżnicowaną sytuację sektorów ubezpieczeniowych, w tym szczególnie w dziedzinie ubezpieczeń życiowych;

³³⁷ Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 49.

³³⁸ P. P. Dipaola: *Bancassurance: success...*, op. cit., s. 5-6.

- 3) nierównomierne zagęszczenie oddziałami bankowymi (w tym: malejące w Wielkiej Brytanii i bardzo wysokie w Hiszpanii);
- 4) niejednorodny poziom zaufania klientów do banków;
- 5) różny poziom skłonności klientów do wizyty w oddziałach banku, a także do zakupu produktów ubezpieczeniowych w banku;
- 6) różnice w systemach podatkowych (zachęty podatkowe);
- 7) nierówny rozwój produktów typu *unit-linked*;
- 8) różnice w ramach szczegółowych regulacji prawnych w obu sektorach.

Do wskazanych przyczyn nierównomiernego rozwoju bancassurance można dodać także skłonność społeczeństwa danego państwa do dokonywania oszczędności oraz różnice w ich strukturze.

Od stanu wymienionych czynników w danym państwie zależą formy, jakie przybiera współpraca, determinujące z kolei uzyskiwane efekty. Warunki zewnętrzne wywierają zatem niezmiernie duży wpływ na wybór odpowiedniego, dopasowanego do sytuacji na danym rynku charakteru powiązań pomiędzy kooperacją podmiotową a przedmiotową, ze szczególnym uwzględnieniem modelu dystrybucji polis.

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, iż w okresie od pojawienia się pierwszych przejawów bancassurance do 2004 roku w pięciu badanych krajach występowały różnorodne formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Zestawienie dominujących form współpracy prezentuje **tab. 28.**

Tabela 28. Dominujące formy współpracy w pięciu analizowanych krajach europejskich

Państwo:	Dominujące formy bancassurance (poczynając od najczęściej wybieranych powiązań)
Francja	• utworzenie nowego podmiotu ubezpieczeniowego przez bank • joint venture • porozumienie dystrybucyjne wraz z cross-selling
Niemcy	• porozumienie dystrybucyjne wraz z cross-selling • wzajemne udziały mniejszościowe
Włochy	• joint venture • porozumienie dystrybucyjne wraz z cross-selling
Hiszpania	• porozumienie dystrybucyjne, cross-selling joint ventures • utworzenie nowego podmiotu ubezpieczeniowego przez bank
Wielka Brytania	• porozumienie dystrybucyjne wraz z cross-selling • utworzenie nowego podmiotu ubezpieczeniowego przez bank • joint venture

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli zestawienie ukazuje, iż do form bancassurance najczęściej wybieranych przez banki analizowanych państw należą:

- 1) wśród form współpracy przedmiotowej - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling,
- 2) wśród form współpracy podmiotowej - *joint venture*.

Kolejną formą powiązań, do której często odwoływały się badane banki jest utworzenie własnej firmy ubezpieczeń. Należy podkreślić równocześnie, iż w analizowanych przykładach dominują powiązania kapitałowe. Najczęściej wybieranej przez bank formie podmiotowej towarzyszą często formy przedmiotowe.

Zazwyczaj banki decydowały się pierwotnie na sprzedaż „czystych” ubezpieczeń, a następnie wprowadzały do oferty zintegrowane produkty bankowo-ubezpieczeniowe. Charakterystyczny obszar współpracy banków i firm ubezpieczeniowych stanowi promocja, która towarzyszy umowom o dystrybucji „czystych” produktów ubezpieczeniowych i o sprzedaży wiązanej, rzadko natomiast staje się odrębnym przedmiotem umowy (umowa promocyjna). Tylko w dwóch z analizowanych państw zidentyfikowano ten rodzaj powiązań występujący samodzielnie na szerszą skalę. Specyfika rynku finansowego w Wielkiej Brytanii i w Niemczech wymusiła bowiem sytuację, w której banki samodzielnie sprzedają proste produkty ubezpieczeniowe, nie wymagające wysokiego poziomu doradztwa, natomiast klientów zainteresowanych złożonymi usługami przekazują po zidentyfikowaniu ich potrzeb niezależnym doradcom finansowym.

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale badania rynków finansowych pięciu wybranych państw europejskich pozwalają ponadto stwierdzić, iż poza wymienionymi czynnikami zewnętrznymi, które determinują rozwój bancassurance w danym kraju, sukces banków zależy także od zdolności banków do efektywnego wykorzystywania szans pojawiających się w ich otoczeniu. Istotne znaczenie w tym zakresie mają również wprowadzane ulgi podatkowe i reformy emerytalne. Czynnikiem, który wywiera wpływ na popyt dystrybuowanych przez banki usług bankowo-ubezpieczeniowych jest ponadto umiejętna konstrukcja oferty produktowej. Dostosowanie się do potrzeb społeczeństwa, którego rezultat stanowi pozytywie postrzegana przez klientów, atrakcyjna oferta pozwala bowiem na skuteczną realizację tej strategii.

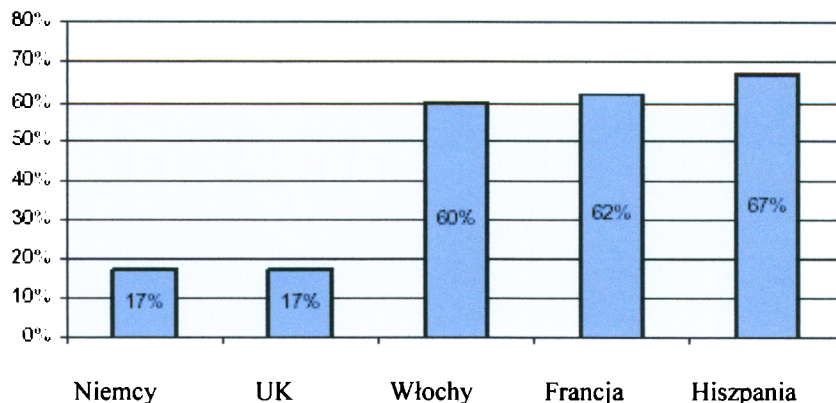
Kolejne wnioski, jakie nasuwają się po dokonanej prezentacji powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w Europie można ująć następująco:

- 1) w zdecydowanej większości banki rozpoczynały swoje doświadczenia w aktywności bancassurance z ubezpieczeniami na życie;
- 2) początkowo adresatami oferty bancassurance byli głównie klienci tzw. „rynku masowego”;
- 3) większość występujących przejawów powiązań bankowo-ubezpieczeniowych inicjowanych była przez banki;
- 4) wyraźnie widoczne są – stanowiące efekt powszechnej globalizacji występującej na światowych rynkach finansowych - powiązania o charakterze ponadnarodowym;

5) równolegle do zjawiska bancassurance następował rozwój powiązań typu assurbanking.

Zestawienie udziału bankowych kanałów dystrybucji w sprzedaży chętniej wybieranych przez banki ubezpieczeń - tj. na życie - w pięciu analizowanych państwach prezentuje rys. 34.

Rysunek 34. Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w ostatnich latach w pięciu krajach Europy*



* dane dotyczą odpowiednio: czerwca 2004 - w przypadku Wielkiej Brytanii, września 2004 w przypadku Włoch, grudnia 2003 - dla pozostałych krajów

Źródło: Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 22.

Dopiero w następnej kolejności, zachęczone pozytywnymi wynikami działalności w sektorze ubezpieczeń życiowych, banki angażowały się w ubezpieczenia non-life. Niewątpliwie zjawisko to uwarunkowane jest podobieństwami pomiędzy produktami bankowymi a ubezpieczeniami życiowymi. Z jednej strony załoga banku nie obawia się przed „nieznanym produktem”, obsługa tych ubezpieczeń jest mniej skomplikowana niż w przypadku pozostałych ubezpieczeń, z drugiej zaś - klienci łatwiej przekonują się do kupna w banku ubezpieczeń o charakterze oszczędnościowym. Przeorientowanie zainteresowań banków w kierunku ubezpieczeń niezyciowych wynika w pewnej mierze także z konieczności, gdyż na dojrzałych rynkach ubezpieczeń życiowych coraz trudniejsze staje się zapewnienie oferowanym produktom zbytu na pożądanym przez bank poziomie.

Podobna sytuacja występuje także w odniesieniu do segmentów klientów, dla których przeznaczona jest oferta bancassurance. Początkowo adresatami produktów byli klienci tzw. „rynku masowego”. Dopiero po nasyceniu się tego rynku produkty ubezpieczeniowe dystrybuowane przez bank coraz częściej kierowane były do firm, a następnie do klientów *private* i *personal banking*.

Wśród zaprezentowanych przykładów zauważalne są także powiązania bankowo-ubezpieczeniowe o charakterze ponadnarodowym. Jako znakomity dowód potwierdzający występowanie tego trendu na europejskim rynku finansowym jawi się brytyjska grupa Aviva, która zaangażowana jest w działalność bancassurance w każdym z analizowanych państw.

Doskonałe podsumowanie analizy zawartej w poprzednim punkcie rozprawy, a ponadto swoisty wstęp do prezentacji korzyści i zagrożeń generowanych przez współpracę z firmą ubezpieczeń może

stanowią także wyodrębnienie dwóch typowych wzorców europejskiego bancassurance. Na podstawie dominujących form powiązań bankowo-ubezpieczeniowych na danym rynku oraz obserwacji prowadzonych z punktu widzenia takich aspektów, jak: model dystrybucji, rodzaj sprzedawanych produktów ubezpieczeniowych oraz charakter relacji między bankiem a firmą ubezpieczeń, konsultanci firmy *Milliman* wyróżnili dwa główne modele bancassurance występujące w Europie: model zintegrowany (*integrated model*) oraz model oparty na doradztwie (*advice-based model*).

Model zintegrowany sprowadza się do kooperacji banków i firm ubezpieczeniowych opartej na następujących zasadach:

- bank posiada własne towarzystwo ubezpieczeń lub podmioty powiązane są poprzez przedsięwzięcie typu joint venture, wsparte niejednokrotnie krzyżową wymianą akcji;
- porozumienie o dystrybucji produktów ubezpieczeniowych przez banki przyjmuje najczęściej postać umowy skonstruowanej na zasadzie wyłączności;
- dystrybucją ubezpieczeń zajmuje się załoga oddziałów bankowych;
- sprzedawane przez bank ubezpieczenia stanowią głównie produkty dające możliwość gromadzenia oszczędności, w tym także o charakterze emerytalnym.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez *Milliman Consultants and Actuaries*³³⁹ wśród pięciu analizowanych państw, powiązania charakterystyczne dla tego typu współpracy są najbardziej popularnym rozwiązaniem stosowanym przez instytucje bankowe i ubezpieczeniowe we Francji, Włoszech oraz w Hiszpanii³⁴⁰.

Na podstawie dokonanego w niniejszym opracowaniu przeglądu przykładów dotyczących zintegrowanego modelu bancassurance można stwierdzić, iż stosowany jest on na rynkach finansowych posiadających następujące cechy:

- instytucje bankowe odgrywają bardzo istotną rolę, mając silną pozycję na rynku,
- społeczeństwo wykazuje duży poziom zaufania do banków, co powoduje, iż są one postrzegane jako naturalni dostawcy detalicznych usług finansowych,
- występują silne powiązania pomiędzy bankiem a jego klientami, przejawiające się m.in. w częstych kontaktach obu stron³⁴¹.

Efektywny model współpracy bankowo-ubezpieczeniowej powinien wykorzystywać wymienione cechy, stąd też w celu zwiększenia oczekiwanych korzyści banki działające w analizowanych w niniejszym rozdziale państwach, organizują swą aktywność w ramach bancassurance zgodnie z następującymi regułami:

- 1) dystrybucja produktów ubezpieczeniowych odbywa się za pośrednictwem załogi oddziałów bankowych, która zajmuje się jednocześnie sprzedażą produktów bankowych;

³³⁹ Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowane zostały w raporcie „*European Bancassurance Review 2005*”.

³⁴⁰ Zintegrowany model współpracy dominuje ponadto na rynku finansowym w Belgii, Brazylii, Hong-Kongu, a także w Europie Centralnej i Wschodniej.

³⁴¹ We Francji na przykład, badanie wykonane przez *Orga Consultants* pokazuje, że banki mają średnio 12 kontaktów rocznie ze swoimi klientami podczas gdy firmy ubezpieczeniowe jedynie 2.

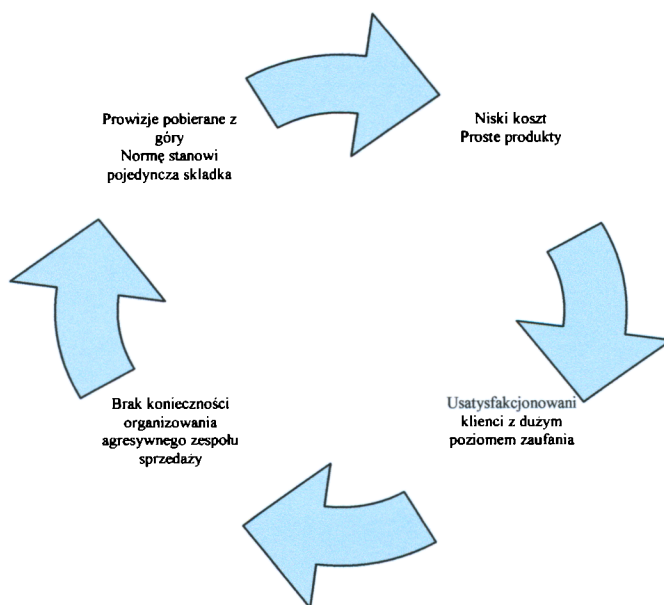
- 2) oferowane są z reguły proste produkty ubezpieczeniowe, które łatwo sprzedają się w placówkach bankowych, zaprojektowane z myślą o tzw. „rynkach masowych”;
- 3) związek z firmą ubezpieczeniową budowany jest na zasadzie ścisłych powiązań kapitałowych, pozwalających na przeniesienie dobrego wizerunku banku na partnera (tj. utworzenie własnego towarzystwa – np. Predica i A.I.P, bądź też spółki *joint venture* z firmą ubezpieczeń – np. Mapfre Vida);
- 4) często bank sprzedaje produkty tylko jednej firmie ubezpieczeń.

Doskonałymi produktami ubezpieczeniowymi do dystrybucji przez sieć oddziałów bankowych są ubezpieczenia na życie. Wykorzystując zaufanie społeczeństwa do tych instytucji oraz pozytywny wizerunek banków jako przedsiębiorstw kojarzonych głównie z produktami o charakterze oszczędnościowym, najczęściej sprzedawane są stosunkowo proste ubezpieczenia życiowe, podobne do innych typów produktów oszczędnościowych. Ubezpieczenia życiowe i emerytalne związane są także z ulgami podatkowymi, co zwiększa ich atrakcyjność i ułatwia skuteczną sprzedaż.

Oferowane w bankowych sieciach dystrybucyjnych ubezpieczenia posiadają odpowiednie cechy tak, by umożliwiały one sprzedaż wyłącznie za pośrednictwem pracowników banku - nie wymagając przy tym specjalistycznej wiedzy z zakresu ubezpieczeń i bez konieczności udziału ze strony wysoko wykwalifikowanych doradców ubezpieczeniowych. Produkty te projektowane są specjalnie dla kanałów bancassurance, zapewniając im: prostotę, ograniczony zakres obejmowanego ryzyka i podobieństwo do produktów bankowych.

Zdaniem *Milliman* taki model współpracy bankowo-ubezpieczeniowej gwarantuje wystąpienie tzw. „koła korzyści”, które zaprezentowane zostało na rys. 35.

Rysunek 35. Koło korzyści w zintegrowanym modelu bancassurance



Źródło: Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 6.

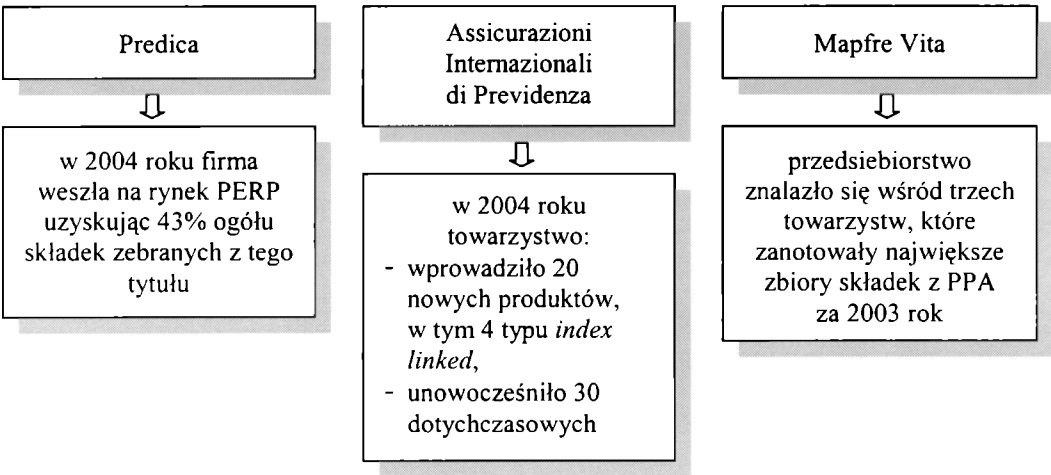
Zachowanie stosownych reguł przy organizacji działalności bancassurance w modelu zintegrowanym ma bowiem bardzo istotne znaczenie dla jego powodzenia. Efektywna sprzedaż ubezpieczeń przez retroaktywnych pracowników banku, oczekujących na klienta nie jest łatwym zadaniem. Ubezpieczenia w tym modelu są „raczej kupowane niż sprzedawane”.

Analizowane w dysertacji przykłady pozwalają także na zauważenie pewnych zmian, które zostały zarysowane w opisie działalności tych firm. Przeobrażenia te są koniecznością związaną z przemianami zachodzącymi w otoczeniu banków. Główne wyzwania stojące przed instytucjami zaangażowanymi w aktywność bancassurance to³⁴²:

- ulepszanie łączonej sprzedaży produktów w przypadku oferty przeznaczonej dla tzw. „ryнку masowego”,
- dostosowanie oferty do potrzeb klientów *personal i private banking*.

Przejawem przemian zachodzących w tym zakresie jest poszerzanie listy dostępnych produktów, wykorzystujące możliwości, jakie niesie w danej chwili rynek. Doskonały wzór mogą w tym zakresie stanowić zaprezentowane na **rys. 36** przykłady aktywności banków w obszarze nowych produktów ubezpieczeniowych pochodzące z Francji, Włoch i Hiszpanii.

Rysunek 36. Przykłady aktywności banków w obszarze nowych produktów ubezpieczeniowych pochodzące z rynków finansowych Francji, Włoch i Hiszpanii



Źródło: opracowanie własne.

W celu zapewnienia sobie wysokiego poziomu konkurencyjności na rynku finansowym współpracujące podmioty powinny ponadto podejmować odpowiednie kroki gwarantujące³⁴³:

- 1) wzrost profesjonalizmu załogi oddziałów bankowych (w tym szczególnie osób odpowiedzialnych za obsługę klientów zamożnych);

³⁴² Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 19.

³⁴³ Ibidem, s.19.

- 2) ciągle poszerzanie oferty ubezpieczeń (w tym szczególnie w kierunku produktów non-life i ubezpieczeń na życie z szerszym zakresem ryzyk) w taki sposób, by poprawić sprzedaż wzajemną i poprawić poziom lojalności klientów;
- 3) poszerzanie oferty produktowej w szerszym znaczeniu, tj. w kierunku *open finance*, umożliwiające zaspokojenie potrzeb klientów *private i personal banking*, szczególnie w zakresie doradztwa.

Drugi model bancassurance, tj. model oparty na doradztwie, charakterystyczny jest dla pozostałych analizowanych w niniejszym rozdziale państw – dla Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Funkcjonowanie tego modelu oparte jest na następujących zasadach:

- bank posiada własne towarzystwo ubezpieczeń lub podmioty powiązane są poprzez przedsięwzięcie typu joint venture,
- porozumienie o dystrybucji produktów ubezpieczeniowych przez banki przyjmuje najczęściej postać umowy skonstruowanej na zasadzie wyłączności;
- dystrybucją ubezpieczeń za pomocą załogi oddziałów bankowych wspierana jest przez firmy doradcze;
- sprzedawane przez bank ubezpieczenia stanowią głównie produkty ochronne oraz ubezpieczenia dające możliwość gromadzenia oszczędności, w tym także o charakterze emerytalnym.

Główna różnica w wymienionych założeniach w odniesieniu do modelu zintegrowanego sprowadza się zatem do sposobu dystrybucji produktów. Występowanie doradców finansowych wspomagających sprzedaż produktów ubezpieczeniowych przez banki w Wielkiej Brytanii uwarunkowane jest regulacjami prawnymi, które wymagają dużo wyższego poziomu doradztwa niż krajach takich jak Francja, Włochy czy Hiszpania. Większość ubezpieczeń na życie połączonych z inwestycjami, jak np. ubezpieczenia powiązane indeksami giełdowymi czy jednostkami funduszy inwestycyjnych, mogą być sprzedawane jedynie przez uprawnionych doradców finansowych, którzy osiągnęli minimalne wymagane kwalifikacje takie jak certyfikat *Financial Planning Certificate* (FPC). Dodatkowe kwalifikacje wymagane są także w przypadku doradców zajmujących się udzielaniem porad dotyczących transferu emerytur. Uwarunkowania te przyczyniły się zatem do wykształcenia sposobu dystrybucji, w którym proste ubezpieczenia sprzedawane są przez oddziały bankowe, kierując klientów zainteresowanych pozostałymi produktami do swoich sieci doradców finansowych, posiadających niezbędne uprawnienia³⁴⁴.

W Niemczech natomiast konieczność wsparcia dystrybucji przez doradców finansowych wynika głównie ze struktury ubezpieczeń na życie (jak chociażby zaprezentowana w poprzednim punkcie rozprawy kooperacja pomiędzy Commerzbank i ABM Generali wspierana poprzez Commerz Partner). Do 2004 roku w Niemczech nie wystąpiły skuteczne zachęty podatkowe, które by wpłynęły zasadniczo na zakup tychże produktów. W strukturze sprzedanych ubezpieczeń życiowych dominują

³⁴⁴ Ibidem, s. 10.

zatem produkty oparte na pojedynczych regularnych składkach, co powoduje z kolei, że trudniej wpasowują się one w zakres produktów oferowanych przez banki.

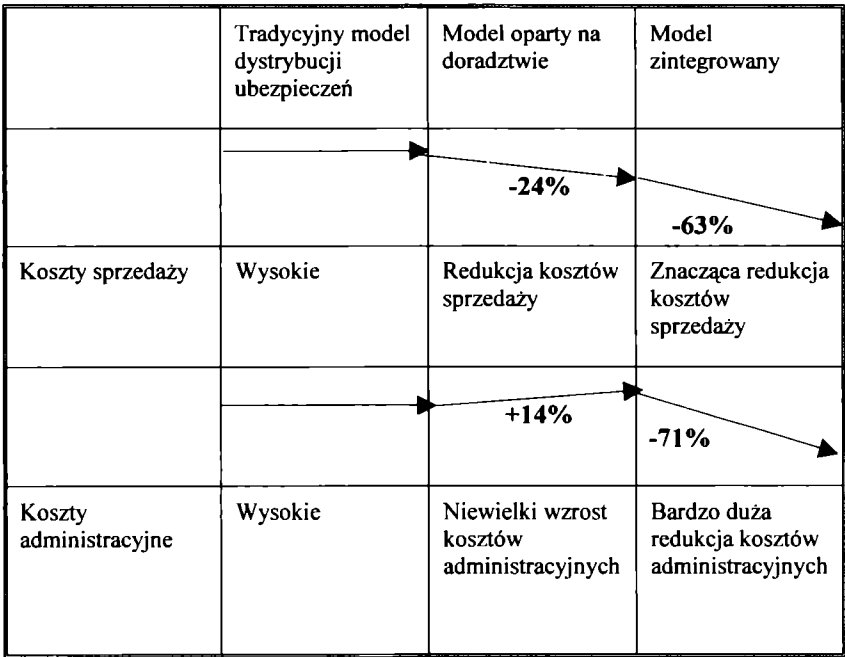
W odróżnieniu od modelu zintegrowanego, produkty oszczędnościowe, inwestycyjne oraz emerytalne nie muszą być w przypadku tych krajów specyficznym zaprojektowane umożliwiając łatwe „wpasowanie się” do kultury danego banku i w praktyce są one bardzo podobne do produktów sprzedawanych w innych kanałach dystrybucyjnych.

Opisane uwarunkowania zewnętrzne w powiązaniu z wysokim poziomem konserwatyzmu społeczeństwa w obu krajach i przywiązania do tradycyjnych pośredników finansowych nie sprzyjają zatem bancassurance, stąd też rozwój tej działalności zarówno w Niemczech, jak i na brytyjskim rynku finansowym odbiega od rynków pozostałych krajów poddanych analizie.

Pod wpływem rozwoju regulacji i wymagań konsumenckich model ten zmierza w jednakże kierunku struktury *open finance*, w którym banki będą dystrybuowały produkty ubezpieczeniowe dużej liczby firm ubezpieczeniowych.

Autorzy raportu *European Bancassurance Review 2005* dokonali ponadto oceny kosztów generowanych przez banki zaangażowane w działalność bancassurance w przypadku obu modeli (rys. 37).

Rysunek 37. Porównanie kosztów występujących w ramach różnych modeli dystrybucji ubezpieczeń



Źródło: Milliman Consultants and Actuaries: *European ...*, op. cit., s. 23.

Z przeprowadzonych przez *Milliman* badań wynika, iż model zintegrowany pozwala na uzyskanie znacznej przewagi konkurencyjnej w stosunku do tradycyjnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń, zarówno w kategorii kosztów akwizycji, jak i kosztów administracyjnych. Model oparty na doradztwie umożliwia jedynie osiągnięcie nieznacznej przewagi kosztowej w odniesieniu do

ubezpieczycieli wykorzystujących tradycyjne kanały dystrybucji – podczas, gdy koszty akwizycji są nieco niższe, koszty administracyjne w niewielkim zakresie wykazują jednak tendencję wzrostową.

Dokonane podsumowanie działalności bancassurance prowadzonej przez banki pięciu wybranych krajów pozwoliło na uporządkowanie częściowych wniosków, jakie wynikały z analiz dokonanych w ramach poszczególnych państw, co umożliwi efektywniejsze spożytkowanie europejskich doświadczeń w tym zakresie przez polskie instytucje bankowe.

Wartość analizy zjawiska bancassurance dokonanej w niniejszym rozdziale – z punktu widzenia banków komercyjnych w Polsce- sprowadza się przede wszystkim do zwiększenia świadomości o sposobach realizacji tej strategii. Banki te chcąc zwiększyć swoją wiedzę o związkach bankowo-ubezpieczeniowych powinny bowiem odnosić się do praktyki banków europejskich, w których bancassurance ma zdecydowanie dłuższą tradycję niż na polskim rynku finansowym. Uważny przegląd zaprezentowanych przykładów bancassurance może pozwolić na sprawniejszy rozwój tego zjawiska na krajowym rynku za pomocą odpowiedniego dostosowania realizacji tej strategii do warunków zewnętrznych, naśladowania pozytywnych doświadczeń bądź też unikania wiążących się z nią zagrożeń.

Celem kolejnego rozdziału rozprawy jest szczegółowa prezentacja przejawów bancassurance na polskim rynku bankowo-ubezpieczeniowym, stanowiąca podstawę do identyfikacji korzyści i zagrożeń towarzyszących realizowanej współpracy. Podobnie jak w przypadku omówionych w niniejszym rozdziale państw, z uwagi na pierwotny charakter regulacji prawnych jako determinanty rozwoju powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, analiza przeprowadzona w kolejnej części rozprawy poprzedzona zostanie omówieniem regulacji prawnych dotyczących omawianego zagadnienia.

Rozdział 4

ANALIZA POWIĄZAŃ BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH TYPU BANCASSURANCE W POLSCE

4.1. Polskie regulacje prawne dotyczące powiązań bankowo-ubezpieczeniowych

W Polsce działalność bancassurance rozpoczęła się wraz z początkiem lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku. Przez ponad 10 pierwszych lat funkcjonowania związków bankowo-ubezpieczeniowych ani w prawie bankowym, ani w ubezpieczeniowym nie pojawiły się normy prawne odnoszące się do tego rodzaju działalności. Sytuację tę zmieniła **ustawa z dnia 23 sierpnia 2001 roku o zmianie ustawy - Prawo bankowe oraz o zmianie innych ustaw**³⁴⁵, wprowadzająca przepisy dotyczące nadzoru skonsolidowanego. Zgodnie z zapisami ustawy nadzorowi skonsolidowanemu podlegał bank krajowy, który:

- był podmiotem dominującym w stosunku do innego banku krajowego, banku zagranicznego, instytucji kredytowej, instytucji finansowej lub przedsiębiorstwa pomocniczego usług bankowych, bądź też posiadał bliskie powiązania z innym podmiotem lub podmiotami,
- działał w holdingu finansowym,
- działał w holdingu o działalności mieszanej.

Zgodnie z ówczesnymi przepisami Prawa bankowego termin „instytucja finansowa” nie obejmował swym zakresem firmy ubezpieczeniowej, a jedyna różnica w odniesieniu do obecnie obowiązującej definicji w tym zakresie (przedstawionej w pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy) polegała na tym, iż wymieniona w podpunktach „a”-„l” działalność musiała stanowić źródło co najmniej 75% przychodów danego podmiotu. Holding finansowy oznaczał z kolei „grupę co najmniej dwóch podmiotów, w której podmiotem dominującym jest instytucja finansowa, a w skład grupy wchodzi wyłącznie lub w większości banki lub instytucje finansowe i przynajmniej jednym podmiotem zależnym jest bank”. Podlegające nadzorowi skonsolidowanemu związki banku z towarzystwem ubezpieczeń sprowadzały się zatem do dwóch form: posiadania bliskich powiązań z tą instytucją ubezpieczeniową, bądź też do holdingu o działalności mieszanej. Przez bliskie powiązania rozumiano wówczas: „posiadanie przez podmiot bezpośrednio lub pośrednio ponad 10% kapitału innego podmiotu lub prawa do wykonywania co najmniej 10% głosów w organach innego podmiotu lub pozostawanie z innym podmiotem w takim związku gospodarczym, opartym na stałej współpracy, w szczególności wynikającej z zawartej umowy lub umów, który w ocenie Komisji

³⁴⁵ Dz.U. z 2001 r. Nr 111, poz. 1195.

Nadzoru Bankowego może mieć istotny wpływ na pogorszenie się sytuacji finansowej jednego z podmiotów”. Holding o działalności mieszanej oznaczał natomiast grupę co najmniej dwóch podmiotów, w której podmiotem dominującym był podmiot niebędący bankiem ani instytucją finansową, a przynajmniej jednym podmiotem zależnym był bank.

Istotne zmiany w tym zakresie wprowadziła **ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 roku o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego**³⁴⁶, wprowadzająca na grunt polski przepisy omówionej już w poprzednim rozdziale pracy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE z dnia 16 grudnia 2002 roku w sprawie dodatkowego nadzoru nad instytucjami kredytowymi, przedsiębiorstwami ubezpieczeniowymi i firmami inwestycyjnymi w konglomeracie finansowym oraz w sprawie zmian dyrektyw Rady 73/239/EWG, 79/267/EWG, 92/49/EWG, 92/96/EWG, 93/6/EWG i 93/22/EWG oraz dyrektywy 98/78/WE i 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady. Poza bezpośrednim oddziaływaniem na rynek finansowy, nowa ustawa wymusiła również wprowadzenie zmian w Prawie bankowym polegających m.in. na rozszerzeniu zakresu banków, jakie podlegają nadzorowi skonsolidowanemu. Zgodnie z nowymi przepisami do grupy tej należy bank krajowy, który działa w holdingu:

- bankowym krajowym,
- bankowym zagranicznym,
- finansowym,
- mieszanym,
- hybrydowym.

Wprowadzone zmiany odnosiły się m.in. do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, a ich istotą w porównaniu z poprzednimi zapisami było poszerzenie zakresu objętych nadzorem skonsolidowanym grup podmiotów o holding hybrydowy. Oznacza on grupę podmiotów, w której „pierwotnym podmiotem dominującym jest instytucja finansowa, a w skład grupy wchodzi w większości podmioty niebędące bankami krajowymi, bankami zagranicznymi, instytucjami kredytowymi ani instytucjami finansowymi, zaś przynajmniej jednym podmiotem zależnym jest bank krajowy”.

Ze względu na fakt, iż omówione szczegółowo rozwiązania wnoszone przez Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/87/WE nie różnią się w zasadniczym obszarze od przepisów ustawy o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego, nie będą one podlegały ponownej prezentacji. Na uwagę zasługuje fakt, iż ustawa nie określa bezpośrednio metod obliczania funduszy własnych i wymogów z tytułu adekwatności kapitałowej oraz metod przeprowadzania rachunku

³⁴⁶ Dz.U. z 2005 r. Nr 83, poz. 719.

adekwatności kapitałowej konglomeratu finansowego, ani też metod i sposobów sporządzania sprawozdań w zakresie adekwatności kapitałowej, które stały się przedmiotem **rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 23 sierpnia 2005 roku w sprawie adekwatności kapitałowej konglomeratu finansowego**³⁴⁷.

W żadnej z ustaw regulujących funkcjonowanie rynku finansowego w Polsce, nie występują przepisy zabraniające realizacji tego rodzaju powiązań pomiędzy bankiem a firmą ubezpieczeń, a zatem każda z możliwych form bancassurance jest prawnie dopuszczona. Istnieją jednakże pewne nieścisłości odnoszące się do bancassurance w kontekście analizy prawa gospodarczego, poza prawem bankowym. Problem ów znalazł się w obszarze zainteresowań środowiska prawników, a owocem podjętych w tym zakresie rozważań jest się m.in. artykuł J. Pokrzywniaka *Bancassurance w nowym prawie ubezpieczeniowym*³⁴⁸. Wątpliwości na wskazanym tle budzą przedmiotowe formy powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Umowa promocyjna rodzi zastrzeżenia w przypadku aktywnych działań promocyjnych dokonywanych przez banki. Zgodnie z **ustawą z 22 maja 2003 o pośrednictwie ubezpieczeniowym**, czynności polegające na pozyskiwaniu klientów i wykonywaniu czynności przygotowawczych do zawarcia umowy ubezpieczenia stanowią już czynności agencyjne – które wykonywane są przez pośredników ubezpieczeniowych³⁴⁹. Zdaniem J. Pokrzywniaka prowadzi to do konkluzji, iż banki i firmy ubezpieczeniowe bardzo ostrożnie powinny poodchodzić do umów, na podstawie których bank podejmuje czynności zmierzające do zwiększania liczby umów ubezpieczenia.

Porozumienia dystrybucyjne i cross-selling wiążą się już bezsprzecznie z działaniem banku jako pośrednika ubezpieczeniowego. Formy te dopuszczone są zarówno w Prawie bankowym³⁵⁰, jak i ubezpieczeniowym, a przedmiotem zainteresowania prawników stały się w tym obszarze przepisy **kodeksu cywilnego**³⁵¹, dotyczące umowy agencyjnej zawieranej przez bank i firmę ubezpieczeń. Na uwagę zasługują semiimperatywne normy mające na celu ochronę agenta. Zgodnie z art. 761 [1] agent może bowiem żądać prowizji od umowy zawartej po rozwiązaniu umowy agencyjnej, jeżeli:

- propozycję zawarcia umowy dający zlecenie lub agent otrzymał od klienta przed rozwiązaniem umowy agencyjnej,
- do zawarcia umowy doszło w przeważającej mierze w wyniku jego działalności w okresie trwania umowy agencyjnej, a zarazem w rozsądnym czasie od jej rozwiązania.

Art. 764 [3] określa natomiast, iż po rozwiązaniu umowy agencyjnej agent może żądać od dającego zlecenie świadczenia wyrównawczego, jeżeli w czasie trwania umowy agencyjnej pozyskał nowych

³⁴⁷ Dz.U. z 2005 r. Nr 174, poz. 1149.

³⁴⁸ J. Pokrzywniak: *Bancassurance w nowym prawie ubezpieczeniowym*, „Gazeta Ubezpieczeniowa” 2004 nr 2 (<http://www.polbrokers.pl/navigation/prasa/bancassurance.html>).

³⁴⁹ Art. 4 pkt 1.

³⁵⁰ Bank może bowiem świadczyć usługi konsultacyjno-doradcze w sprawach finansowych, a także świadczyć inne usługi finansowe (art. 6).

³⁵¹ Dz.U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.

klientów lub doprowadził do istotnego wzrostu obrotów z dotychczasowymi klientami, a dający zlecenie czerpie nadal znaczne korzyści z umów z tymi klientami. Roszczenie to przysługuje agentowi, jeżeli biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, a zwłaszcza utratę przez agenta prowizji od umów zawartych przez dającego zlecenie z tymi klientami, przemawiają za tym względy słuszności.

Zjawisko bancassurance rozpatrywane jest także w kontekście prawa konkurencji. W odniesieniu do **ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji**³⁵² oraz **ustawy z dnia 15 grudnia 2000 roku o ochronie konkurencji i konsumentów**³⁵³ budzi ono także pewne wątpliwości. W pierwszym z wymienionych aktów znajduje się zapis zgodnie, z którym jako czyn nieuczciwej konkurencji postrzegane jest utrudnianie innym przedsiębiorcom dostępu do rynku m.in. przez działanie mające na celu wymuszenie na klientach wyboru jako kontrahenta określonego przedsiębiorcy (stworzenie sytuacji powodujących pośrednio lub bezpośrednio narzucenie klientom przez podmioty trzecie konieczności dokonania zakupu u danego przedsiębiorcy lub u przedsiębiorcy, z którym dany przedsiębiorca pozostaje w związku gospodarczym)³⁵⁴. Tymczasem niektóre banki stosują praktykę, w której zawarcie umowy ubezpieczenia stanowiącego zabezpieczenie produktu bankowego (ubezpieczenie kredytu) jest możliwe wyłącznie z towarzystwem lub towarzystwami ubezpieczeniowymi wskazanymi przez bank.

Podobny zapis zawiera także drugi z wymienionych aktów prawnych. W art. 5 znajduje się bowiem zapis odnoszący się do porozumień ograniczających konkurencję, mówiący, iż zakazane są porozumienia, których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym, polegające m.in. na ograniczaniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem.

Istotny wpływ na powstawanie i rozwój związków bankowo-ubezpieczeniowych wywarły także zapisy zawarte w artykule 21 ust. 1 pkt. 4 **ustawy z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych**³⁵⁵, umożliwiające zwolnienie kwot otrzymanych z tytułu ubezpieczeń majątkowych oraz osobowych (z wyjątkiem przypadków, gdy składka lokowana była w fundusze kapitałowe³⁵⁶), z obowiązującego od 1 grudnia 2001 roku podatku od dochodów kapitałowych – tj. 19% zryczałtowanego podatku dochodowego od osób fizycznych, o którym mowa w artykule 30a tejże ustawy.

Wejście w życie wymienionych przepisów prawnych wywarło istotny wpływ na rozwój ubezpieczeń, które skonstruowane były w sposób, umożliwiający uniknięcie opodatkowania uzyskiwanych z tego tytułu dochodów, przyjmując postać polis na życie i dożycie, bądź też

³⁵² Dz.U. 2003 r. Nr 153 poz. 1503 (tekst jednolity) z późn. zm.

³⁵³ Dz.U. 2003 r. Nr 86 poz. 804 (tekst jednolity) z późn. zm.

³⁵⁴ Art. 15 pkt 1 i 2.

³⁵⁵ Dz.U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176 z późn. zm.

³⁵⁶ Art. 24 ust. 15.

wyłącznie na dożycie. Ze względu na zwolnienie wypłacanego świadczenia z konieczności opłaty podatku od zysków kapitałowych polisy te określane są także jako „polisy antypodatkowe”, a wśród praktyków – od nazwiska pomysłodawcy wprowadzenia tego podatku - także jako „antybelki”.

Czynnik wpływający na popyt tego rodzaju polis stanowiły ponadto artykuł 830 **kodeksu cywilnego**. Zapis ten stanowi bowiem, iż suma ubezpieczenia przypadająca uprawnionemu nie należy do spadku po ubezpieczonym, a zatem objęta jest dodatkowo zwolnieniem z podatku od spadków i darowizn.

Na funkcjonowanie związków bankowo-ubezpieczeniowych wpływ wywarło ponadto wprowadzenie **ustawy z dnia 12 września 2002 roku o elektronicznych instrumentach płatniczych**³⁵⁷. Zgodnie z jej treścią, posiadacz karty w razie jej utraty odpowiada za powstałe straty do wysokości równowartości 150 euro (dotyczy to wyłącznie strat powstałych przed zgłoszeniem przez klienta faktu utraty karty). Zapis ten, obowiązujący od 2003 roku, znacznie obniżył odpowiedzialność klientów w sytuacji kradzieży, jednakże nie wykluczył jej całkowicie.

Niewielki wpływ na związki banków z firmami ubezpieczeń wywarło także wprowadzenie Indywidualnych Kont Emerytalnych (IKE). Jest to dostępna od 1 września 2004 roku forma gromadzenia środków na przyszłą emeryturę, stanowiąca uzupełnienie reformy emerytalnej przeprowadzonej w 1999 roku. Celem tej reformy było stworzenie trzech filarów na których będą opierać się przyszłe emerytury Polaków, tj. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, OFE i tzw. III filaru – dobrowolnych form oszczędzania. Kampania promująca reformę skoncentrowała się jednak na edukacji i promocji dotyczącej II filaru, co w znacznym stopniu „wypaczyło” cel podjętych zmian. W świetle tych zdarzeń, rząd podjął zatem starania zachęcające Polaków do dobrowolnego oszczędzania na przyszłą emeryturę. Efektem tych działań stała się m.in. **ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o indywidualnych kontach emerytalnych**³⁵⁸, promująca dobrowolne oszczędzanie na przyszłą emeryturę za pomocą zwolnień z podatku dochodowego. Jedną z możliwych form prowadzenia IKE stanowi polisa na życie z funduszem kapitałowym. Spodziewano się, że wzorem państw europejskich, banki i firmy ubezpieczeń zwiększą swą aktywność w zakresie bancassurance wykorzystując nadarżającą się sposobność.

Ustawa nie odniosła jednakże oczekiwanych skutków. Negatywny odbiór ustawy wynika przede wszystkim z ograniczeń jakie narzuca ona na IKE, czyniąc ten produkt wysoce nieelastycznym. W konsekwencji atrakcyjność tej formy oszczędzania oceniana jest przez społeczeństwo jako porównywalna z Planami Systematycznego Oszczędzania (PSO).

Kolejnym aktem prawnym, wywierającym wpływ na związki bankowo-ubezpieczeniowe w Polsce jest wprowadzona z dniem 20 lutego 2006 ustawa ograniczająca maksymalną wysokość oprocentowania i opłat oraz prowizji pobieranych przez banki za udzielenie kredytu. **Ze względu na**

³⁵⁷ Dz.U. z 2002 r. Nr 169, poz. 1385 z późn. zm.

³⁵⁸ Dz.U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1205.

okres badań przedstawionych w rozprawie przepisy te nie dotyczą jednakże analizowanych w rozprawie związków bankowo-ubezpieczeniowych.

Tzw. „ustawa antylichwiarska” - **ustawa z dnia 7 lipca 2005 o zmianie ustawy kodeks cywilny oraz o zmianie niektórych innych ustaw**³⁵⁹ - ustala, że wysokość odsetek wynikających z czynności prawnej nie może w stosunku rocznym przekraczać czterokrotności wysokości stopy kredytu lombardowego Narodowego Banku Polskiego, a suma opłat i prowizji (z wyłączeniem kosztów ustanowienia zabezpieczeń i ubezpieczenia pożyczki) została ograniczona do 5% kwoty udzielonego kredytu.

Zgodnie z założeniami prawodawcy, ustawa dotyczy osób najuboższych, a nowe przepisy mają chronić je przed nadmiernie wysokimi kosztami związanymi z obsługą kredytów. Odmienne stanowisko w tej sprawie zajmuje jednakże środowisko bankowe, które protestowało przeciw wejściu ustawy w życie, sygnalizując że efekt jej wprowadzenia może okazać się odwrotny - zamiast wyeliminować zjawiska patologiczne wzmocni się je. Obawiano się, że w konsekwencji, osoby będące na pograniczu zdolności kredytowej mogą nie uzyskać kredytu w banku i tym samym zmuszone będą do zapożyczania się w sposób nielegalny - przy jeszcze wyższym oprocentowaniu.

W sondażu przeprowadzonym w listopadzie 2006 roku przez Pentor wśród pracowników banków co dziewiąta osoba twierdziła, że wpływ ustawy na funkcjonowanie rynku finansowego w Polsce będzie niekorzystny, 2/3 bankowców stwierdziło, że będzie neutralny, a co czwarty bankowiec przyznał, że jego zdaniem „ustawa antylichwiarska” będzie miała pozytywny wpływ na rynek.

Według powszechnych opinii wprowadzenie tego aktu sprzyja powiązaniom bankowo-ubezpieczeniowym. Sposób na ominięcie konsekwencji wprowadzonych przepisów upatrywany jest bowiem w dokonaniu ubezpieczenia kredytu i/lub kredytobiorcy. Takie rozwiązanie sprawia, że bank ponosi mniejsze ryzyko niepowodzenia transakcji, które w głównej mierze decyduje o wysokości oprocentowania.

Poza opisanymi regulacjami prawnymi odnoszącymi się do funkcjonowania związków bankowo-ubezpieczeniowych, szczególne znaczenie dla ich rozwoju w przyszłości ma koncepcja zintegrowanego nadzoru nad rynkiem finansowym w Polsce.

Nadzór nad rynkiem finansowym może przyjmować postać nadzoru zróżnicowanego lub zintegrowanego. W przypadku przyjęcia pierwszego modelu, nadzór nad rynkiem finansowym sprawuje kilka odrębnych, ale często współpracujących z sobą instytucji³⁶⁰. W ten sposób zorganizowany był nadzór nad rynkiem finansowym w Polsce jeszcze na koniec 2005 roku – tj. w czasie, którego dotyczą analizowane w rozprawie powiązania bankowo-ubezpieczeniowe. Nadzór sprawowały wówczas trzy instytucje: Komisja Nadzoru Bankowego (KNB), Komisja Nadzoru

³⁵⁹ Dz.U. z 2005 r. Nr 157, poz. 1316 z późn. zm.

³⁶⁰ M. Zalewska: *Nadzór zintegrowany nad rynkiem finansowym – doświadczenia światowe i polskie propozycje*, [w:] *Współczesne problemy finansów, bankowości i ubezpieczeń w teorii i praktyce*, K. Znaniecka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 469.

Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych (KNUiFE) oraz Komisja Papierów Wartościowych i Giełd KPWiG). Wspólny organ nadzoru nad rynkiem ubezpieczeniowym i emerytalnym stanowi niejako pierwszy etap budowy nadzoru zintegrowanego. Kolejne etapy tego procesu, tj. integracja KNUiFE i KPWiG, a następnie także KNB (od początku 2008 roku) określa **ustawa z dnia 21 lipca 2006 roku o nadzorze nad rynkiem finansowym**³⁶¹, a zatem przepisy te nie odnoszą się do związków bankowo-ubezpieczeniowych analizowanych w niniejszym opracowaniu. Zagadnienie to jest jednakże niezwykle istotne dla perspektyw rozwoju bancassurance w Polsce

Komisja Nadzoru Finansowego, powstała z integracji odrębnych organów nadzoru nad rynkiem finansowym, docelowo obejmować będzie nadzór: bankowy, emerytalny, ubezpieczeniowy, nad rynkiem kapitałowym, nad instytucjami pieniądza elektronicznego oraz uzupełniający - sprawowany zgodnie z przepisami ustawy o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego. Kompetencje Komisji nie zostaną rozszerzone ponad te, które przysługiwały likwidowanym organom nadzoru. Zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy do jej zadań należy:

- sprawowanie nadzoru nad rynkiem finansowym,
- podejmowanie działań służących prawidłowemu funkcjonowaniu rynku finansowego,
- podejmowanie działań mających na celu rozwój rynku finansowego i jego konkurencyjności,
- podejmowanie działań edukacyjnych i informacyjnych w zakresie funkcjonowania rynku finansowego,
- udział w przygotowywaniu projektów aktów prawnych w zakresie nadzoru nad rynkiem finansowym,
- stwarzanie możliwości polubownego i pojednawczego rozstrzygania sporów między uczestnikami rynku finansowego, w szczególności sporów wynikających ze stosunków umownych między podmiotami podlegającymi nadzorowi Komisji a odbiorcami usług świadczonych przez te podmioty,
- wykonywanie innych zadań określonych ustawami.

Koncepcja budowy zintegrowanego nadzoru nie jest nowa, jednakże opinie na temat słuszności wprowadzenia tego rozwiązania są podzielone. Parlament Europejski, który w raporcie na temat zasad nadzoru ostrożnościowego w Unii Europejskiej stwierdza, iż „w kwestii struktury nadzoru w krajach członkowskich: skonsolidowany czy sektorowy? - nie ma jednoznacznych dowodów na wyższą skuteczność któregośkolwiek z nich”³⁶². Według autora raportu radykalna reforma organizacyjna powinna być dokonywana na poziomie krajowym jedynie wtedy, gdy istnieją jasne dowody, że taka nowa struktura będzie wypełniać swoje obowiązki lepiej. Jakakolwiek głęboka

³⁶¹ Dz.U. 2006 r. Nr 157, poz. 1119.

³⁶² L. van den Burg: *Raport Parlamentu Europejskiego A5-0370/2002 z 6 listopada 2002 r.*, Komitet ds. Ekonomicznych i Monetarnych.

reforma zawiera bowiem ryzyko dezorganizacji istniejących rozwiązań oraz może spowodować utratę cennych informacji. Parlament Europejski zaleca zatem prowadzenie reform metodą „drobnych kroków”³⁶³. Przyjęta w ustawie o nadzorze nad instytucjami finansowymi koncepcja sprawowania nadzoru nad rynkiem finansowym oznacza natomiast „odwrot od przyjętego i realizowanego dotychczas modelu funkcjonowania tego nadzoru”.

Zgodnie ze stanowiskiem Europejskiego Banku Centralnego (EBC) w sprawie nadzoru, najważniejsze jest z kolei to, aby był on niezależny, sprawnie działający, skuteczny oraz efektywny, generując przy tym jak najmniejsze koszty związane z jego funkcjonowaniem. Europejski Bank Centralny zwraca uwagę na fakt, iż tradycyjny rozdział pomiędzy segmentami rynku finansowego: bankowym, kapitałowym oraz ubezpieczeniowym ulega coraz silniejszemu zatarciu – świadczy o tym zarówno powstawanie hybrydowych produktów finansowych, czy coraz częstsze wykorzystywanie finansowych instrumentów przekształcania ryzyka, jak i porozumienia dystrybucyjne zawierane pomiędzy podmiotami wywodzącymi się ze wskazanych trzech sektorów oraz wzrastająca rola konglomeratów finansowych. W tym kontekście EBC aprobując ocenia rozwiązania instytucjonalne, w ramach których uwzględnia się zasadniczą rolę banków centralnych we wspieraniu bezpieczeństwa i wiarygodności całego systemu finansowego.

Argumenty przemawiające za wprowadzeniem nadzoru zintegrowanego koncentrują się wokół następujących kwestii³⁶⁴:

- nadzór zintegrowany jest odpowiedzią na powstanie coraz bardziej złożonych produktów finansowych i konglomeratów finansowych oraz na zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi segmentami rynku finansowego;
- zintegrowany nadzór nad rynkiem finansowym posiada większy status w strukturze instytucjonalnej kraju niż pojedyncze nadzory nad poszczególnymi segmentami rynku finansowego;
- integracja nadzorów pozwala uniknąć powtarzania i pokrywania się koncepcji poszczególnych instytucji nadzorczych oraz zwiększa przejrzystość odpowiedzialności celów działalności oraz obowiązującego prawa;
- wprowadzenie nadzoru zintegrowanego pozwala osiągnąć korzyści skali i zwiększyć efektywność wykorzystywania dostępnych środków.

Pomimo skrajnych stanowisk wyrażanych przez różnorodne środowiska ekonomiczne zarówno w kraju, jak i na świecie, w rozprawie przyjęto jednakże pogląd, iż nowa forma nadzoru wpłynie pozytywnie na funkcjonowanie rynku finansowego, a jej działalność sprzyjać będzie omawianym powiązaniom.

³⁶³ NBP: *Opinia Narodowego Banku Polskiego w sprawie projektu ustawy o nadzorze nad instytucjami finansowymi*. Warszawa, 20 stycznia 2006.

³⁶⁴ Ibidem, s. 471

Kolejny punkt niniejszej rozprawy prezentuje przykłady powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance występujące na polskim rynku finansowym.

4.2. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance realizowanych w oparciu o powiązania podmiotowe

Analizie poddane zostały związki bankowo-ubezpieczeniowe typu bancassurance, które występowały na polskim rynku finansowym na koniec 2005 roku. Należy podkreślić jednakże, iż ze względu na specyfikę przedmiotu prowadzonych badań, przyjęte kryterium nie eliminuje różnego okresu trwania powiązań. Ponadto, z uwagi na dużą ilość powiązań oraz na fakt, iż jest to zjawisko, które podlega bardzo dynamicznym zmianom, istnieje ryzyko, że w pracy pominięte zostały nieliczne przykłady powiązań. W tym kontekście należy podkreślić także, iż w znacznej części przypadków banki niechętnie udzielały informacji o realizacji omawianej strategii, w tym szczególnie o osiągniętych wynikach. Ukazane w dysertacji przykłady z pewnością pozwalają jednak na wyciągnięcie wniosków dotyczących realizacji tej strategii przez krajowe banki komercyjne, w tym także na ukazanie prawidłowości występujących w polskim bancassurance.

W odróżnieniu od poddanych analizie, rynków bankowo-ubezpieczeniowych pięciu państw europejskich, bancassurance w Polsce w znikomym stopniu przyjmuje charakter powiązań podmiotowych. Wśród przejawów współpracy prowadzonej w oparciu o zaangażowanie kapitałowe banków w towarzystwach ubezpieczeniowych na koniec 2005 znalazły się jedynie:

- Bank Zachodni WBK i COMMERCIAL UNION Polska - TU na Życie S.A.,
- Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A i WTUŻiR CONCORDIA CAPITAL S.A.

W obu przypadkach powiązania tych instytucji sprowadzały się do posiadania przez banki udziałów mniejszościowych w towarzystwach. Bank Zachodni WBK S.A. był właścicielem 10% akcji życiowej spółki grupy COMMERCIAL UNION (CU), podczas gdy pozostałe 90% należało do Aviva. Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A. (GWB S.A.), zrzeszający banki spółdzielcze, posiadał z kolei 5,13%-owy pakiet w WTUŻiR CONCORDIA CAPITAL S.A. Pozostała część akcji należała do Concordia Versicherung Holding.

W pierwszym z wymienionych przykładów współpraca podmiotowa przyczyniła się także do zawarcia powiązań przedmiotowych, które przedstawione zostaną w kolejnej części pracy. Tym samym związek ten stał się jedynym przykładem pośród występujących na koniec 2005 roku powiązań, w którym współpraca bankowo-ubezpieczeniowa realizowana była równolegle za pomocą kooperacji przedmiotowej i podmiotowej.

Współpraca pomiędzy BZ WBK i grupą CU prowadzona była także w innych, niż bancassurance obszarach działalności. Od 1993 roku firmy współdziałały również w dziedzinie

dystribucji usług finansowych za pomocą wspólnie posiadanej spółki Brytyjsko-Polskiego Towarzystwa Finansowego WBK-CU Sp. zo.o. z siedzibą w Poznaniu, a ponadto są one współwłaścicielami Commercial Union Otwartego Funduszu Emerytalnego BPH CU WBK.

W przypadku drugiej pary przedsiębiorstw prowadzących bancassurance w ramach współpracy podmiotowej, zaangażowanie kapitałowe GBW S.A. zaowocowało współpracą o charakterze przedmiotowym, realizowaną wyłącznie pomiędzy firmą WTUŹiR CONCORDIA CAPITAL S.A., a bankami spółdzielczymi zrzeszonymi wokół banku. Oferta ubezpieczeń dystrybuowanych przez banki obejmowała następujące produkty:

- 1) w zakresie ubezpieczeń na życie:
 - a) grupowe ubezpieczenia na życie kredytobiorców z opcjami dodatkowymi: trwałej i całkowitej niezdolności do pracy, poważnego zachorowania, utraty pracy,
 - b) ubezpieczenia w formie pakietów dodawanych do wybranych produktów bankowych: Bezpieczny Rachunek, Bezpieczny Kredyt, Bezpieczny Dom oraz Bezpieczna Inwestycja,
 - c) grupowe ubezpieczenie klientów banku,
 - d) grupowe ubezpieczenie na życie dla posiadaczy kart płatniczych,
 - e) indywidualne terminowe ubezpieczenia na życie z malejącą sumą ubezpieczenia,
 - f) indywidualne kapitałowe ubezpieczenie na życie i dożycie,
- 2) w zakresie ubezpieczeń na majątkowych:
 - a) ubezpieczenia kredytów mieszkaniowych,
 - b) ubezpieczenia domu w budowie,
 - c) ubezpieczenie dla posiadaczy i użytkowników kart płatniczych, w tym: nieuprawnionego użycia, kosztów leczenia za granicą oraz ochrony prawnej,
 - d) ubezpieczenie Następstw Nieszczęśliwych Wypadków dla posiadaczy rachunków oszczędnościowo – rozliczeniowych,
 - e) ubezpieczenia gospodarstwa rolnego i upraw,
 - f) ubezpieczenia mieszkania,
 - g) ubezpieczenia komunikacyjne.

Ze względu na charakter zaangażowanych we współpracę banków (banki spółdzielcze) kooperacja ta nie stanowi przedmiotu badań niniejszej rozprawy, **a zatem współpraca pomiędzy GBW S.A. a WTUNŹiR CONCORDIA CAPITAL S.A. miała wyłącznie charakter podmiotowy.**

Należy podkreślić także, iż poza wyróżnionymi związkami bankowo-ubezpieczeniowymi, stanowiącymi zasadniczy obszar analizy, na koniec grudnia 2005 roku pomiędzy badanymi instytucjami występowały również powiązania kapitałowe o innym charakterze, w tym szczególnie

w postaci wspólnie prowadzonego OFE, wspólnego dla obu grup inwestora strategicznego, a także w ramach assurbanking.

4.3. Analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance realizowanych w oparciu o powiązania przedmiotowe

4.3.1. Analiza współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w ramach umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie

Pierwszą z wymienionych form należących do współpracy o charakterze przedmiotowym są alianse marketingowe, do których należą: umowa promocyjna oraz porozumienie dystrybucyjne. Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa na polskim rynku finansowym, podobnie jak na pozostałych rynkach światowych, bardzo rzadko przyjmuje postać **umowy promocyjnej**. Promocja jest naturalnym narzędziem towarzyszącym pozostałym przedmiotowym formom współpracy, rzadko jednak banki decydują się wyłącznie na ten rodzaj powiązań z partnerem. W przypadku gdy forma ta towarzyszy innym rodzajom powiązań, promocja nie stanowi zazwyczaj elementu, za który bank uzyskuje odrębną prowizję. Otrzymywana od firmy ubezpieczeń prowizja jest zwykle bezpośrednim odzwierciedleniem wolumenu sprzedaży produktów ubezpieczeniowych będących przedmiotem umowy. Należy podkreślić jednocześnie, iż na wielkość uzyskiwanych wyników sprzedażowych niewątpliwie wpływają działania promocyjne.

Przykład umowy o współpracy bankowo-ubezpieczeniowej, w której promocja stanowiła odrębny obszar związany z uzyskiwaniem przez bank wynagrodzeniem, stanowi umowa pomiędzy mBankiem S.A. (oddziałem detalicznym BRE Banku) a GENERALI ŻYCIE TU S.A., dotycząca sprzedaży ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym „LeoLife”.

Konstrukcja produktu opierała się na dwóch filarach: ubezpieczeniowym i inwestycyjnym. W podstawowej wersji ochrona ubezpieczeniowa obejmowała śmierć ubezpieczonego, przy czym w okresie rozpatrywania przez GENERALI ŻYCIE TU S.A. wniosku o przystąpienie do ubezpieczenia występowała także ochrona tymczasowa, obejmująca śmierć ubezpieczonego na skutek nieszczęśliwego wypadku. Istniała także możliwość wykupienia ośmiu dodatkowych klauzul. Za dodatkową opłatą składki klient - w zależności od swoich potrzeb – miał możliwość otrzymania ochrony w zakresie:

- 1) niezdolności do pracy zarobkowej,
- 2) śmierci wskutek nieszczęśliwego wypadku,
- 3) śmierci lub inwalidztwa wskutek nieszczęśliwego wypadku,
- 4) przejęcia opłacania składek,
- 5) poważnej choroby,
- 6) poważnej operacji,
- 7) pobytu w szpitalu,

a także Indywidualnego Konta Emerytalnego.

Filar inwestycyjny koncentrował się wokół gromadzenia i pomnażania kapitału w ramach ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych zarządzanych przez GENERALI ŻYCIE TU S.A. (fundusz obligacji, mieszany i agresywny).

Ubezpieczenie na życie z funduszem kapitałowym „LeoLife” mogło zostać nabyte na stronach internetowych mBanku, wyłącznie przez osoby pomiędzy 15 a 61 rokiem życia, które posiadały rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy eKONTO. Konieczność posiadania tego produktu wiązała się ze sposobem pobierania składki z tytułu ubezpieczenia - pierwsza składka przelewana była przez klienta za pomocą mTRANSFERU (serwisu transakcyjnego mBanku), a następne pobierane były już automatycznie z eKONTA. Bank nie pobierał opłat za otwarcie i prowadzenie konta, a konieczność posiadania rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego uzasadniała także możliwość wygodnego dostępu internetowego do informacji o polisie, wraz z możliwością dokonywania zmian online niektórych parametrów polisy, np. sumy ubezpieczenia, strategii inwestycyjnej czy częstotliwości opłacania składki.

Swoista integracja polisy z rachunkiem oszczędnościowo-rozliczeniowym to jedno z założeń partnerskich firm, które miało pozwolić na zapewnienie pewnych cech charakterystycznych dla produktu. Zgodnie z koncepcją produktu, zarysowaną w marcu 2004 roku, „LeoLife” miał bowiem stanowić produkt wyróżniający się od innych ubezpieczeń tego typu dostępnymi na rynku. W odniesieniu do zalet ubezpieczenia projekt koncentrował się przede wszystkim na atrakcyjnej cenie, przejrzystości gwarantowanej za pomocą stałego dostępu online do informacji o polisie, a także na prostej obsłudze produktu. W czerwcu 2004 roku przeprowadzono badania focusowe koncepcji produktu. Konfrontacja pomysłu z oczekiwaniami potencjalnych nabywców „potwierdziła jego słuszność” i zdecydowano, iż korzyści, jakie będą podkreślane w sprzedaży nowego produktu to przede wszystkim³⁶⁵:

- integracja polisy z kontem bankowym (jedno miejsce, jeden PIN) – odpowiadające na istotną potrzebę grupy docelowej, tj. potrzebę komfortu psychicznego (świadomość uporządkowania dokumentów, bezpieczeństwa ich przechowywania);
- dostęp online – zapewniający możliwość łatwego i szybkiego monitorowania stanu polisy;
- przejrzystość danych – gwarantująca sprawną kontrolę gromadzonych środków.

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono także, iż promocja produktu opierać się będzie na reklamie porównawczej, skierowanej przeciwko firmom ubezpieczeniowym. Do realizacji tego celu posłużyła - działająca na przełomie sierpnia i grudnia 2004 roku - tzw. „Komisja Śledcza”. Schemat działania Komisji polegał na wyborze trzech osób (z ponad stu zgłoszeń klientów mBanku gotowych do udziału w pracach Komisji), których zadaniem był zakup polisy na życie w następujących firmach ubezpieczeniowych: ING Nationale Nederlanden, COMMERCIAL UNION Polska – TU na Życie S.A., PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE S.A. oraz w GENERALI ŻYCIE TU S.A.

³⁶⁵ Seminarium mBanku: *Rewolucja czy ewolucja? Najlepsza droga dla bancassurance w Polsce. Case study na przykładzie mBanku*, czerwiec 2005 r.

za pośrednictwem mBanku („LeoLife”). Następnie, za pomocą analizy warunków ubezpieczenia zawartego w tych towarzystwach, sporządzono raport ukazujący różnicę w zakresie tego produktu pomiędzy poszczególnymi towarzystwami a polisą GENERALI ŻYCIE TU S.A. oferowaną przez mBank. Uzasadnieniem powołania Komisji było „umożliwienie swobodnej wymiany informacji pomiędzy klientami mBanku, którzy chcieliby podzielić się swoimi wrażeniami i doświadczeniami zdobytymi w trakcie zakupu polisy”³⁶⁶. W efekcie, na stronach internetowych banku można zapoznać się nie tylko z raportem osób zaangażowanych do pracy w tzw. „Komisji Śledczej”, ale także znaleźć informacje o warunkach, jakie są oferowane w zamian za przeniesienie trwającego ponad dwa lata ubezpieczenia na życie z jednego z następujących towarzystw na życie: ALLIANZ, PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE S.A., COMMERCIAL UNION Polska – TU na Życie S.A., Nationale-Nederlanden, PZU, WARTA, ERGO HESTIA, Nationwide, Nordea, Skandia. Używane przez mBank określenie „przeniesienie polisy” oznacza rozwiązanie umowy z dotychczasowym ubezpieczycielem i zawarcie nowej umowy z GENERALI ŻYCIE TU S.A. na określonych warunkach. Ogólne warunki ubezpieczenia różnią się bowiem w przypadku polis przenoszonych z innych towarzystw, a tzw. nowych polis. Maksymalne sumy ubezpieczenia dla klauzul - za wyjątkiem klauzuli pobytu w szpitalu, która pozostaje niezmienną - są znacznie niższe w przypadku polis przenoszonych (np. dla klauzuli poważnej choroby wynosi ona 25% maksymalnej sumy ubezpieczenia dla nowych polis). Korzystny dla polis przenoszonych jest z kolei poziom alokacji składki, ponieważ już od pierwszego momentu jest ona inwestowana w 100%, podczas, gdy w przypadku tradycyjnego zakupu „LeoLife” przez pierwszy rok alokacja składki wynosi 90%.

Od połowy kwietnia 2005 roku rozpoczęła się sprzedaż „LeoLife”. Polityka mBanku w zakresie promocji produktu, namawiająca nie tylko do zakupu polisy w sposób tradycyjny, ale także do przenoszenia polis zakupionych w innych firmach ubezpieczeniowych, w tym także działania „Komisji Śledczej” i zastosowanie reklamy porównawczej, spowodowały dyskusję wśród osób reprezentujących towarzystwa ubezpieczeń i konsumentów. Dyskusja toczyła się zarówno wokół etyki w sprzedaży ubezpieczeń (w odniesieniu do reklamy porównawczej), jak i wokół samego produktu („LeoLife” promowany jest bowiem jako produkt cechujący się zdecydowanie niższymi opłatami i prowizjami w stosunku do podobnych produktów na rynku, np. brak jest opłaty od składki). O opinię w tej sprawie poproszono także Komisję Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, która mając pewne zastrzeżenia skierowała do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów prośbę o wyjaśnienie, czy działania reklamowe związane z „LeoLife” nie naruszają zbiorowego interesu konsumentów³⁶⁷.

Na stronach mBanku znajdowała się specjalna strona, na której zamieszczone były niektóre artykuły i wypowiedzi, odnoszące się do „LeoLife”. Sam bank pisze, iż „wprowadzenie do oferty

³⁶⁶ Ibidem.

³⁶⁷ Wątpliwości KNUiFE wzbudził fakt, iż reklama ubezpieczenia nie informując klientów o tym, iż ubezpieczenie ma charakter grupowy może wprowadzać klientów w błąd, a także rzetelność porównania, które uwzględnia jedynie opłaty w pierwszym roku ubezpieczenia oraz ustalone warunki ubezpieczenia – w tym m.in. przyznanie klientowi prawa do dokonywania zmian w umowie ubezpieczenia, którego nie jest stroną, a jedynie beneficjentem.

mBanku ubezpieczenia na życie z funduszem wywołało burzę w środowisku ubezpieczeniowym”³⁶⁸. Należy wskazać także, iż poza opisanymi formami promującymi sprzedaż, bank prowadził także inne akcje marketingowe, wśród których znajdowały się także niekonwencjonalne sposoby, jak np. sponsoring lwów w zoo.

Wszystkie wymienione metody promocji, mające na celu utrzymanie uwagi potencjalnych klientów wokół „LeoLife” okazały się bardzo skuteczne, a sposób w jaki mBank zabiegał o jego sprzedaż był zauważalny i zdecydowanie wyróżniał się na rynku usług finansowych. W ciągu kilku miesięcy – od kwietnia do grudnia 2005 roku klienci mBanku zawarli blisko tysiąca umów ubezpieczenia Leolife, przy czym 20-25% z nich to polisy transferowe, czyli przeniesione z innych towarzystw po wykupie funkcjonujących tam wcześniej polis ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym.

Analizując strukturę klientów banku można ponadto zaryzykować sąd, iż skuteczność tej formy promocji ubezpieczenia na życie z funduszem inwestycyjnym „LeoLife” może wynikać z faktu, iż - według stanu na koniec grudnia 2005 roku - aż 71% klientów mBanku miało nie więcej niż 34 lata.

Umowa promocyjna realizowana była także w przypadku powiązań Kredyt Banku i TUiR Warta S.A.. W 2005 roku ponad 1150 pracowników banku zajmowało się sprzedażą ubezpieczeń partnera. W sytuacji, gdy pracownicy nie posiadali autoryzacji do sprzedaży produktu, którego chęć nabycia deklarował dany klient, kierowali oni zainteresowanych do 500 tzw. agentów przypisanych Warty.

Kolejna postać umowy promocyjnej, jaką można wyróżnić w oparciu o przeprowadzone badania, to programy rabatowe. Wśród banków, które podjęły się tego rodzaju współpracy znajdowały się:

- 1) Bank Gospodarki Żywnościowej S.A. (GBŻ),
- 2) Bank Handlowy w Warszawie S.A.,
- 3) GE Money Bank S.A.,
- 4) GENERALI TU S.A.,
- 5) Kredyt Bank S.A.,
- 6) Bank Pekao S.A.

BGŻ prowadził w tym zakresie współpracę z towarzystwami z grupy WARTA. Klientom, decydującym się na otwarcie konta Integrum Plan 2 i Plan 3, posiadającym jednocześnie dobrowolne roczne ubezpieczenie oferowane przez TUiR WARTA S.A. o rocznej składce minimum 200 zł, oferowano Karty Klienta WARTY PARTNER (w zależności od liczby polis - w wariantach VIP bądź też PARTNER). Karta uprawniała klienta do zniżek w indywidualnych ubezpieczeniach TUiR WARTA S.A. i TUnŻ WARTA S.A. (poziom ich uzależniony był od rodzaju posiadanej karty) oraz do zniżek lub innych korzyści oferowanych przez firmy współpracujące z WARTĄ w ramach Klubu Klienta WARTY (m.in. restauracje, hotele) oraz do uczestnictwa w promocjach

³⁶⁸ Artykuły i wypowiedzi w sprawie „LeoLife” zaprezentowane są na stronie:
<http://www.mbank.com.pl/oferta/ubezpieczenia/zycie/UL/warto/prasa.html>.

organizowanych przez spółki należące do Grupy WARTA.

Program rabatowy realizowany przez Bank Handlowy również dotyczył karty, która wśród oferowanych korzyści umożliwiała m.in. zakup polisy ze zniżką w określonym towarzystwie ubezpieczeń. Przedmiotem tego rodzaju umowy była Motokarta Kredytowa Citibank-BP (w wariantach Gold i Silver), która poza przywilejami na stacjach BP oraz 35%-owym rabatem na prenumeratę wybranych miesięczników samochodowych, gwarantowała także 5%-owy rabat przy zakupie ubezpieczenia samochodowego w towarzystwie Link4.

GE Money Bank realizował w badanym okresie dwa programy rabatowe, umożliwiające nabycie przez kredytobiorców banku (zaciągających kredyt na zakup pojazdu mechanicznego) ubezpieczeń Towarzystwa Ubezpieczeń ALLIANZ Polska S.A.. Oferta ta dostępna była w wybranych komisach samochodowych i salonach dealerskich, i obejmowała:

- 1) Program „Gwarantowana Jazda” - pakiet składający się z ubezpieczenia kosztów naprawy podstawowych zespołów pojazdu po wygaśnięciu gwarancji producenta (tzw. przedłużona gwarancja) oraz pakiet drogowego Assistance;
- 2) ofertę ubezpieczeń komunikacyjnych „MOTO-GE” - pakiet ubezpieczeń komunikacyjnych składający się z ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej (OC), autocasco (AC), Assistance Polska, ubezpieczenia następstw nieszczęśliwych wypadków komunikacyjnych (NNW), oraz Zielonej Karty.

Specjalny program rabatowy stał się również przedmiotem umowy zawartej pomiędzy Bankiem Millennium i GENERALI TU S.A.. Osoby korzystające z oferty MilleZdrowie mogły bowiem dodatkowo skorzystać z 5%-owego rabatu dotyczącego zakupu następujących produktów: ubezpieczenia autocasco oraz ubezpieczenia OC komunikacyjnego.

Zdecydowanie szerszy zakres, w stosunku do omówionych przykładów, miała oferta programu rabatowego Kredyt Banku, skierowana do posiadaczy wszystkich kart płatniczych wydawanych przez bank. Lista partnerów biorących udział w programie objęła 12 podmiotów, a wśród nich, obok czterech hoteli, znalazła się także spółka TUiR WARTA S.A..

Przykład kooperacji pomiędzy bankiem a firmą ubezpieczeń prowadzonej w ramach programów rabatowych stanowił także Bank Polska Kasa Opieki S.A. oraz firma TU ALLIANZ Polska S.A. Posiadaczom Pakietu Lider Farmacji bank oferował dodatkowe produkty i usługi, wśród których znajdował się 20%-owy rabat przy ubezpieczeniu firmy w ramach kompleksowego programu ubezpieczeń majątkowych skierowanych do małych i średnich firm - Allianz Biznes.

Na podstawie przeprowadzonych w latach 2004-2006 badań wśród banków zaangażowanych w realizację strategii bancassurance stwierdzono, iż do najczęściej stosowanej formy promocji ubezpieczeń należało umieszczanie informacji o tych produktach na plakatach i innych materiałach reklamowych banków oraz na wyciągach bankowych³⁶⁹. Dopiero w następnej kolejności wskazywano sposoby takie, jak:

³⁶⁹ Badania przeprowadzono za pomocą ankiet wysłanych do banków komercyjnych (wzór ankiety stanowi załącznik nr 2), a także wywiadów z pracownikami tych instytucji przeprowadzonych za pomocą kontaktu osobistego, rozmów telefonicznych oraz korespondencji za pomocą poczty elektronicznej.

- umieszczanie informacji o sprzedawanych produktach na stronach internetowych banków,
- umieszczanie informacji o ubezpieczeniach w czasopismach wydawanych przez banki,
- organizowanie różnorodnych konkursów i akcji promocyjnych,
- organizowanie konferencji prasowych,
- zamieszczanie artykułów w prasie,
- umieszczanie reklam na różnorodnych portalach internetowych,
- mailing.

Kolejną formę, w jakiej realizowane były powiązania bankowo-ubezpieczeniowe na polskim rynku stanowiło **porozumienie dystrybucyjne**. W klasycznej postaci porozumienia jego przedmiotem jest sprzedaż przez bank „czystego” produktu ubezpieczeniowego, niepowiązanego z ofertą produktów bankowych (*stand-alone*). W praktyce jednak realizacja tej formy bancassurance często sprowadza się do dystrybucji ubezpieczeń, które choć nie stanowią przykładu cross-selling, są jednak w pewnym stopniu powiązane z ofertą banku. Nabycie usługi ubezpieczeniowej często staje się bowiem możliwe dopiero po założeniu przez klienta rachunku bankowego. Najczęściej uzasadnione jest to usprawnieniem procesu płatności składek ubezpieczeniowych z tytułu zakupionego produktu, gdyż banki automatycznie, w stosownych odstępach czasowych pobierają składkę bezpośrednio z rachunku klienta. Cechą porozumienia dystrybucyjnego jest zatem fakt, iż nie opiera się ono na mechanizmie wywoływania popytu na usługi ubezpieczeniowej podczas zakupu usługi bankowej.

Przykład w tym zakresie, wśród powiązań występujących na koniec 2005 roku, stanowić mogły ubezpieczenia sprzedawane za pomocą wirtualnego mBanku - jak chociażby opisany w punkcie dotyczącym umowy promocyjnej produkt „LeoLife”. Realizacja zakupu wymagała bowiem dokonania płatności za ubezpieczenie za pomocą usługi mTRANSFER, dostępnej wyłącznie dla posiadaczy określonych rodzajów rachunków mBanku. Zgodnie ze specyfiką porozumienia dystrybucyjnego, związek pomiędzy usługami obu instytucji nie opiera się jednak na popycie wzbudzonym, a nabycie produktu bankowego (rachunku bankowego) jedynie umożliwia zakup usługi ubezpieczeniowej, która w tym przypadku ma charakter pierwotny. Klient nie nabywa bowiem ubezpieczenia w celu zakupu rachunku bankowego; o jego nabyciu decyduje wyłącznie konieczność – wymagania stawiane przez bank w celu realizacji zakupu ubezpieczenia.

Na polskim rynku bankowo-ubezpieczeniowym występowały także produkty ubezpieczeń, które można było zakupić za pośrednictwem bankowych kanałów dystrybucji, bez konieczności nabycia jakiegokolwiek produktu bankowego. Zakup Polisy lokacyjnej COMMERCIAL UNION Polska – TU na Życie S.A. oraz Polisy lokacyjnej towarzystwa GERLING POLSKA TU na Życie S.A. w Deutsche Bank PBC nie były uwarunkowane posiadaniem żadnego produktu bankowego.

Przykłady produktów ubezpieczeniowych sprzedawanych przez banki komercyjne w Polsce na koniec 2005 roku prezentuje **tab. 29**.

Tabela 29. Przykłady bancassurance w Polsce - porozumienie dystrybucyjne

Bank	Firma ubezpieczeniowa	Opis produktu	Segment klientów
Bank Polskiej Spółdzielczości S.A.	Skandia Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Miltiprofit (możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne powiązana z ubezpieczeniem na życie)	Klienci indywidualni oraz klienci instytucjonalni
Bank BPH S.A.	STU ERGO HESTIA S.A.	Forteo (ubezpieczenie NNW w Polsce i za granicą)	Klienci personal banking i private banking
Bank BPH S.A.	STU ERGO HESTIA S.A.	Ubezpieczenie mieszkań i domów mieszkalnych (ochrona domu wraz ze stałymi elementami i mieniem ruchomym, ochrona budynków gospodarczych od kradzieży z włamaniem, rozboju i zdarzeń losowych)	Klienci indywidualni oraz klienci personal banking i private banking
Bank BPH S.A.	MTU S.A.	Ubezpieczenie Moje Harmonium (pakiet obejmujący ubezpieczenie od ognia i innych zdarzeń losowych, ubezpieczenie mienia od kradzieży z włamaniem i rozboju, ubezpieczenie OC oraz w opcji dodatkowej: ubezpieczenie szyb, ochrona wartości pieniężnych)	Klienci instytucjonalni
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	AEGON TU na Życie S.A.	Portfel Inwestycyjny (możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne powiązana z ubezpieczeniem na życie) Portfel Funduszy Zagranicznych (możliwość inwestowania w zagraniczne fundusze inwestycyjne powiązana z ubezpieczeniem na życie)	Klienci indywidualni
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	Nationwide Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	Program inwestycyjny z ubezpieczeniem na życie (możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne powiązane z ubezpieczeniem na życie)	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	PZU S.A.	1) Mille Wypłata (ubezpieczenie NNW z ratalną wypłatą świadczeń) 2) Mille Podróż (ubezpieczenie NNW w trakcie podróży oraz ubezpieczenie bagażu podróżnego) 3) Mille Dom (pakiet ubezpieczeń obejmujący: ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie budynków i lokali mieszkalnych na wypadek szkód będących wynikiem katastrof naturalnych, ubezpieczenie wyposażenia mieszkania)	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	PZU Życie S.A.	Grupowe ubezpieczenie emerytalne Pogodna Jesień	Zamożni klienci
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	TU ALLIANZ Życie Polska S.A.	Indywidualne Konto Emerytalne Allianz – Pekao (możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne powiązana z ubezpieczeniem na życie)	Klienci indywidualni

Tabela 29. Przykłady bancassurance w Polsce - porozumienie dystrybucyjne (cd.)

Bank Polska Kasa Opieki S.A.	TU ALLIANZ Życie Polska S.A.	Program ubezpieczeniowo-kapitałowy „EuroOpieka” (ubezpieczenie na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym)	Oferta skierowana przede wszystkim do klientów segmentu VIP oraz bankowości prywatnej (nabywcami jednak mogą być także inni klienci banku)
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	TU ALLIANZ Życie Polska S.A.	Program inwestycyjno-ubezpieczeniowy Prosperita (możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne –inwestujące także na zagranicznych rynkach finansowych - powiązana z ubezpieczeniem na życie i NNW)	Klienci indywidualni
BZ WBK S.A.	AIG Polska TU S.A.	Ubezpieczenie domów i lokali mieszkalnych (pakiet ubezpieczeń obejmujący: ubezpieczenie budynków i lokali mieszkalnych na wypadek szkód będących wynikiem katastrof naturalnych, ubezpieczenie mienia ruchomego, ubezpieczenie OC w życiu prywatnym)	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	TU INTER Polska S.A.	Ubezpieczenie kosztów leczenia VISION (4 warianty ubezpieczenia kosztów leczenia - zakres ubezpieczeń w zależności od opcji), a w opcji dodatkowej także świadczenia związane z medycyną pracy, zabiegi protetyczne na skutek NNW, dzienny zasiłek szpitalny, a ponadto do każdego wariantu: nie wymagające dodatkowej opłaty ubezpieczenie kosztów leczenia, organizacji pomocy assistance, kosztów transportu i repatriacji)	Klienci indywidualni
DZ BANK Polska S.A.	PAPTUnŻIR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczeniowy Fundusz Kapitałowy AMPLICO INWESTOR	Private banking
DZ BANK Polska S.A.	Skandia Życie TU S.A.	1) FUNDUSZ KAPITAŁOWY DZ MULTIPORTFEL SPEKTRUM 2) FUNDUSZ KAPITAŁOWY DZ MULTIPORTFEL MISIEK (programy gwarantujące możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne, powiązana z ubezpieczeniem na życie)	Private banking
DZ BANK Polska S.A.	AEGON TU na Życie S.A.	Programy inwestycyjne AEGON (możliwość inwestowania w fundusze inwestycyjne powiązana z ubezpieczeniem na życie)	Private banking
Invest-Bank S.A.	Polisa Życie S.A.	Bankowe Ubezpieczenie Grupowe na Życie	Klienci indywidualni
Mazowiecki Bank Regionalny S.A.	TU POLISA-Życie S.A.	Grupowe Ubezpieczenie na życie klientów Mazowieckiego Banku Regionalnego S.A.	Klienci indywidualni

Tabela 29. Przykłady bancassurance w Polsce - porozumienie dystrybucyjne (cd.)

Nordea Bank S.A.	Nordea Polska TU na Życie S.A.	Nordea IKE (ubezpieczenie na życie z ubezpieczeniowym funduszem emerytalnym)	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	TUIR Warta S.A.	Indywidualne Ubezpieczenie z Funduszem Warta Gwarancja Plus	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenia mieszkaniowe: a) Warta Dom Serwis b) Warta Mieszkanie c) Warta Dom w Budowie d) Warta Dom Letniskowy 2) komunikacyjne : a) Ubezpieczenie OC b) Ubezpieczenie AC/KR c) NNW komunikacyjne d) Warta Moto-Assistance e) Pakiet ubezpieczeń samochodowych - Lokalne Programy Samochodowe 3) turystyczne i osobowe a) NNW Warta pomoc w wypadku b) Warta Ravel c) NNW i OC osób zagranicznych w tym Koszty Leczenia na terenie Polski	Klienci indywidualni
		Warta MiŚ – ubezpieczenia dla małych i średnich przedsiębiorstw (w formie Pakietu lub Paczki) Ubezpieczenia mienia od różnych ryzyk Ubezpieczenia sprzętu elektronicznego od wszystkich ryzyk Ubezpieczenia OC od różnych zdarzeń Ubezpieczenie OC w życiu prywatnym Ubezpieczenie OC lekarzy i aptekarzy i innych osób wykonujących zawód medyczny	
		Indywidualne Ubezpieczenie z Funduszem WARTA Gwarancja Plus Indywidualne Ubezpieczenie Terminowe na Życie Warta Vita - Europa 2001 Ubezpieczenie na życie kredytobiorców zaciągających kredyt gotówkowy	
Kredyt Bank S.A.	TU na Życie Warta Vita S.A.	Pakiet domowy: 1) ubezpieczenie mieszkania 2) ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej w życiu prywatnym 3) ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków 4) ubezpieczenie ochrony prawnej 5) ubezpieczenie szyb i innych przedmiotów szklanych od stłuczenia 6) ubezpieczenie świadczenia szpitalnego	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank Polska S.A.	UNIQA na Życie S.A.		Klienci indywidualni

Tabela 29. Przykłady bancassurance w Polsce - porozumienie dystrybucyjne (cd.)

Raiffeisen Bank Polska S.A.	PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE S.A.	Optimax Plus - Ubezpieczenie na Życie z Ubezpieczeniowym Funduszem Kapitałowym	Klienci indywidualni
PKO BP S.A.	TU na Życie Polisa Życie S.A.	PKO GWARANCJA: 1) Ubezpieczenie na życie 2) Ubezpieczenie z tytułu zgonu wskutek NNW	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Banku)	GENERALI ŻYCIE TU S.A.	1) Ubezpieczenie na życie z funduszem kapitałowym „LeoLife” 2) mKE ubezpieczenie (ubezpieczenie na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym)	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Banku)	GENERALI TU S.A.	1) Ubezpieczenie turystyczne mPodróżnik: a) ubezpieczenie kosztów leczenia b) ubezpieczenie transportu medycznego c) ubezpieczenie natychmiastowej pomocy „Assistance” d) ubezpieczenie NNW e) ubezpieczenie utraty f) uszkodzenia bagażu podróжного g) ubezpieczenie OC h) ubezpieczenie kosztów odwołania uczestnictwa w zagranicznej imprezie turystycznej lub : też wcześniejszego powrotu 2) Ubezpieczenie NNW 3) Ubezpieczenie majątkowe: a) ubezpieczenie mieszkania, domu jednorodzinnego lub domu w budowie b) ubezpieczenie OC	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Banku)	TU Compensa S.A.	Ubezpieczenia komunikacyjne (OC, AC, NNW, Zielona Karta, Assistance)	Klienci indywidualni
MultiBank (oddział BRE Banku)	GENERALI ŻYCIE TU S.A.	Program Inwestycyjny z ubezpieczeniem na życie	Klienci indywidualni
MultiBank (oddział BRE Banku)	GENERALI ŻYCIE TU S.A.	IKE MultiUbezpieczenie	Klienci indywidualni
BRE Bank S.A.	GENERALI ŻYCIE TU S.A.	Ubezpieczenie na życie z funduszem kapitałowym	Private banking

Tabela 29. Przykłady bancassurance w Polsce - porozumienie dystrybucyjne (cd.)

W tym tzw. „polisy antypodatkowe”:			
BRE Bank S.A.	GENERALI ŻYCIE TU S.A.	Ubezpieczenie na życie i dożycie - strategia gwarantowana	Klienci indywidualni
Dominet Bank	FinLife TU na Życie S.A.	Polisa Lokacyjna FinLife (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank Polska S.A.	UNIQA na Życie S.A.	Kapitał & Pewność – inwestycyjne ubezpieczenie na życie (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	PZU Życie S.A.	MilleInwestycja (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Winterthur Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Fortis Bank S.A.	Czysty zysk (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	TU na Życie Warta Vita S.A.	Indywidualne Ubezpieczenie na Życie i Dożycie Warta Gwarancja	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	Nordea Polska TU na Życie S.A.	Nordea Profit Plus (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Volkswagen Bank direct S.A.	GERLING POLSKA TU na Życie S.A.	Rentier plus (ubezpieczenie na dożycie)	Klienci indywidualni
Getin Bank S.A.	TU na Życie EUROPA S.A.	Pewne Oszczędzanie (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	COMMERCIAL UNION Polska -TU na Życie S.A.	Polisa lokacyjna Commercial Union (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	GERLING POLSKA TU na Życie S.A.	Polisa lokacyjna (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	MetLife Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	1) Polisa na Dobre Życie (indywidualne ubezpieczenie na życie i dożycie) 2) Polisa Gwarancja (ubezpieczenie na życie)	Klienci indywidualni
LUKAS Bank S.A.	TU na Życie EUROPA S.A.	Antidotum (ubezpieczenie na życie i dożycie)	Klienci indywidualni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Analiza danych zawartych w tabeli pozwala zauważyć, iż zdecydowaną większość produktów oferowanych w ramach porozumienia dystrybucyjnego stanowiły polisy ze składką jednorazową – ubezpieczenia typu unit-linked oraz ubezpieczenia zwolnione, w myśl ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, z podatku od zysków kapitałowych.

Pierwsza grupa produktów łączy ochronę ubezpieczeniową z inwestycją kapitałową, za pomocą powiązania ubezpieczenia z funduszami inwestycyjnymi. Według aktów prawnych obowiązujących na koniec 2005 roku, produkty unit-linked umożliwiały uzyskanie korzyści podatkowych, choć w zdecydowanie mniejszym zakresie niż w przypadku tzw. „polis antypodatkowych”. Dzięki konstrukcji produktu, jego nabywcy zwolnieni byli z podatku od zysków kapitałowych w momencie przenoszenia środków między funduszami – podobnie jak w przypadku funduszy funduszy (*funds of funds*) czy funduszy parasolowych (*umbrella funds*). Należy podkreślić jednakże, iż korzyści podatkowe uzyskiwane były tylko w odniesieniu do konwersji środków; w momencie ich wypłaty podatek zostawał bowiem naliczony. Cecha ta zwiększała niewątpliwie atrakcyjność ubezpieczeń powiązanych z funduszami inwestycyjnymi w porównaniu z indywidualnym inwestowaniem w fundusze. Przewagą tego ostatniego rozwiązania była jednak możliwość swobodnej sprzedaży jednostek w dowolnym momencie, podczas gdy w przypadku polisy unit-linked wcześniejsza rezygnacja z programu wiązała się z koniecznością poniesienia opłat likwidacyjnych. Sposobem na zniwelowanie tej niedogodności w przypadku produktów unit-linked była oferowana przez towarzystwa możliwość wyodrębnienia z ogółu wnoszonych do polisy środków tzw. części płynnej, przy której wcześniejsze wycofanie nie było obarczone dodatkowymi opłatami z tego tytułu.

Drugą grupą ubezpieczeń – która stanowiła przeważającą część oferty ubezpieczeniowej sprzedawanej przez banki w ramach porozumienia o dystrybucji zawartego z firmą ubezpieczeń - były tzw. „polis antypodatkowe”, przyjmujące postać ubezpieczeń na życie i dożycie, bądź udzielające ochrony wyłącznie z tytułu dożycia ubezpieczonego do określonego momentu. Przykłady powiązań bankowo-ubezpieczeniowych dotyczące tej części oferty zostały wyodrębnione z ogółu produktów sprzedawanych w ramach omawianej formy bancassurance i zamieszczone w dolnej części **tab. 29**. Dokonana w tabeli prezentacja charakteru umowy zawieranej z klientem pozwala dostrzec, iż spośród 13 polis umożliwiających wypłatę kwoty całości świadczenia, tj. bez jej pomniejszenia o 19%-owy podatek, tylko jeden produkt – Rentier plus, oferowany przez Volkswagen Bank direct we współpracy z GERLING POLSKA TU na Życie S.A. - przyjął formę ubezpieczenia na dożycie.

Na podstawie analizy warunków ubezpieczenia omawianych produktów, można z kolei stwierdzić, iż okres ubezpieczenia mieścił się najczęściej w przedziale od 3 do 12 miesięcy. Wyjątki w tym zakresie stanowią jedynie: sprzedawana przez Bank Handlowy w Warszawie S.A. Polisa

Gwarancyjna MetLife Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A., w przypadku której okres ubezpieczenia wynosi 60 miesięcy oraz Warta Gwarancja - oferowana klientom w oddziałach Kredyt Banku dzięki współpracy z TU Warta na Życie – gwarantująca możliwość zawarcia umowy na okres 6, 12 bądź też 24 miesięcy. Cechą omawianej grupy produktów ubezpieczeniowych jest zatem fakt, iż wykazują one duży stopień podobieństwa z lokatami bankowymi. Krótkoterminowy charakter umów, oszczędnościowy aspekt produktów oraz występująca w kilku przypadkach możliwość automatycznego odnowienia umowy sprawia, iż na rynku usług finansowych produkty te postrzegane są jako „quasi-lokaty”.

Konstrukcja zarówno pierwszej, jak i drugiej grupy produktów dominujących w sprzedaży ubezpieczeń za pomocą porozumienia dystrybucyjnego, wyraźnie akcentuje więc część inwestycyjną produktu. W przypadku omówionych ubezpieczeń element ochronny ma z kolei znikome znaczenie. Usługi dystrybuowane przez bank jako „czyste” produkty ubezpieczeniowe w badanym okresie miały zatem w większości przypadków charakter substytucyjny. Motorem zawieranych powiązań bankowo-ubezpieczeniowych była możliwość podkreślenia oszczędnościowego, inwestycyjnego charakteru polisy za pomocą jej dystrybucji w oddziałach bankowych. Wydaje się, iż główną determinantą tego rodzaju działań podejmowanych przez banki było zabezpieczenie się przed negatywnymi konsekwencjami przesunięcia wolnych środków społeczeństwa z lokat bankowych do ubezpieczeniowych produktów oszczędnościowych, które cieszą się dużą popularnością wśród społeczeństwa.

Trzy omówione rodzaje produktów ubezpieczeniowych (ubezpieczenia unit-linked, polisy na życie i na dożycie oraz ubezpieczenia na dożycie) stanowiły charakterystyczne obszary dla umowy porozumienia dystrybucyjnego. Pozostałe typy produktów ubezpieczeniowych sprzedawanych w „czystej” postaci były natomiast z powodzeniem oferowane również za pomocą kolejnej formy współpracy, jaką przybierały banki komercyjne w Polsce w ramach powiązań z firmami ubezpieczeń w analizowanym w rozprawie okresie – tj. za pomocą sprzedaży wiązanej.

4.3.2. Analiza współpracy bankowo-ubezpieczeniowej w ramach cross-selling

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań, od momentu pojawienia się powiązań bankowo-ubezpieczeniowych do końca 2005 roku, ten rodzaj kooperacji cieszył się największą popularnością. Duża liczba związków o tym charakterze spowodowała, iż celem zapewnienia przejrzystości przy ich prezentacji zastosowano podział według kryterium rodzaju produktu bankowego, do którego dołączana była wybrana usługa ubezpieczeń. W **tab. 30** zawarte zostały przykłady, w których sprzedaż wiązana koncentrowała się wokół **rachunku bankowego**.

Tabela 30. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z rachunkami bankowymi

Bank	Rodzaj rachunku	Firma ubezpieczeniowa	Rodzaj ubezpieczenia	Segment klientów
Bank Handlowy w Warszawie S.A.	CitiKonto CitiOne	MetLife Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	1) Hospitalizacja Plus (ubezpieczenie na życie wraz z ubezpieczeniem pobytu w szpitalu spowodowany NNW) 2) Bezpieczny każdy dzień (dobrowolne ubezpieczenie na życie)	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	Konto Osobiste Konto Osobiste Premium Konto Osobiste Student	GENERALI TU S.A.	MilleZdrowie (ubezpieczenie NNW połączone z telefoniczną informacją medyczną)	Klienci indywidualni
BOŚ S.A.	ROR w Pakiecie Eurokonto	WARTA S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni*
BOŚ S.A.	ROR w Pakiecie Eurokonto VIP	WARTA S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni (VIP)
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Eurokonto Business	TU ALLIANZ Polska S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci instytucjonalni
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Eurokonto Akademickie Eurokonto	TU ALLIANZ Polska S.A.	1) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w Domu 2) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży za granicą i pomoc medyczna na terenie RP 3) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży samochodem	Klienci indywidualni
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Eurokonto Prestiz	TU ALLIANZ Polska S.A.	1) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w Domu 2) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży za granicą i pomoc medyczna na terenie RP 3) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży samochodem	Klienci private banking
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Eurokonto VIP	TU ALLIANZ Polska S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w Domu 3) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży za granicą i pomoc medyczna na terenie RP 4) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży samochodem	Klienci indywidualni (VIP)
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	1) Eurokonto Hipoteczne Plus 2) Eurokonto Plus	TU ALLIANZ Polska S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w Domu 3) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży za granicą i pomoc medyczna na terenie RP 4) Pakiet Pomocny (assistance) Pomoc w podróży samochodem	Klienci indywidualni

Tabela 30. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z rachunkami bankowymi (cd.)

Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Eurokonto VIP	AIG Polska TU S.A.	Ubezpieczenie NNW (do karty IKM VIP)	Klienci indywidualni (VIP)
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Konto bankowe w pakiecie Firma i Ja	TU ALLIANZ Polska S.A.	Ubezpieczenie OC z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej	Klienci instytucjonalni (małe i mikro firmy)
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Konto bankowe w pakiecie Lider Farmacji	TU ALLIANZ Polska S.A.	Ubezpieczenie OC z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej wraz z włączeniem OC najemcy	Klienci instytucjonalni (małe i mikro firmy)
FORTIS BANK POLSKA S.A.	ROR w Pakiecie Srebrnym ROR w Pakiecie Złotym ROR w Pakiecie Platynowym	Winterthur Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Posagowe ubezpieczenie na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym LEPSZE JUTRO DZIECKA	Klienci indywidualni
Invest-Bank S.A.	Invest-Konto START Invest-Konto KOMFORT Invest-Konto EFEKT	Polisa Życie S.A.	Ubezpieczenia na życie	Klienci indywidualni
Invest-Bank S.A.	ROR INVEST- KONTA	Polisa Życie S.A.	Ubezpieczenia na życie Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni
Lukas Bank S.A.	LUKAS e-Konto PRO LUKAS e-Konto Konto Wygodne Konto Podróże	TU EUROPA S.A.	MULTIPAKIET: 1) Pomoc Medyczna 2) Pomoc Techniczna 3) Bezpieczna Kieszek	Klienci indywidualni
ING Bank Śląski S.A.	KONTO Z LWEM Student KONTO Z LWEM Komfort	TUnŻ ING N-N	Ubezpieczenie na życie do ROR Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni
ING Bank Śląski S.A.	KONTO Z LWEM VIP	TUnŻ ING N-N	Ubezpieczenie na życie do ROR Ubezpieczenie NNW	Private banking
Kredyt Bank S.A.	Ekstrakonto Student Ekstrakonto Junior	TUIR Warta S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni

Tabela 30. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z rachunkami bankowymi (cd.)

Kredyt Bank S.A.	Ekstrakonto S	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie przedmiotów codziennego użytku – Pakiet Torebka	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	Ekstrakonto Profit Ekstrakonto VIP	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie przedmiotów codziennego użytku – Pakiet Torebka 3) Pakiet Ekstra Pomoc	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	Rachunek w Pakiecie: Ekstrabiznes Ekstrabiznes Lex Ekstrabiznes Medyk Ekstrabiznes Mieszkaj	TUiR Warta S.A. TU PZN	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie Assistance	Klienci instytucjonalni
PKO BP S.A.	Konta osobiste z wyjątkiem SUPERKONTA GRAFFITI	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie mieszkań: a) ruchomości domowe wraz ze stałymi elementami mieszkania b) ruchomości domowe c) odpowiedzialność cywilna ubezpieczonego na terenie nieruchomości, na której znajduje się ubezpieczone mieszkanie 2) Ubezpieczenie OC w życiu prywatnym	Klienci indywidualni
PKO BP S.A.	Konta osobiste z wyjątkiem SUPERKONTA GRAFFITI	PZU Życie S.A.	SUPEROPIEKA (ubezpieczenie na życie)	Klienci indywidualni
BGŻ S.A.	Konto Integrum	TUiR Warta S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni
BGŻ S.A.	Konto Integrum	ELVIA TRAVEL INSURANCE COMPANY Oddział w Polsce	1) Pakiet Informacji Medycznych 2) Pakiet Medyczny 3) Pakiet Samochodowy 4) Pakiet dla Domu	Klienci indywidualni
BGŻ S.A.	Rachunek IKE-BGŻ	ELVIA TRAVEL INSURANCE COMPANY Oddział w Polsce	Pakiet Usług Assistance	Klienci indywidualni
MultiBank (oddział BRE Banku)	MultiKonto Aquarius	GENERALI TU S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	Posiadacze kont osobistych DB PBC	GERLING POLSKA TU na Życie S.A.	Grupowe ubezpieczenie na życie	Klienci indywidualni

* Klienci indywidualni spełniający określone warunki: ubezpieczeniu podlega posiadacz rachunku, o ile systematyczne wpłaty na rachunek nie są niższe niż 2.000 zł miesięcznie, bądź też obaj współposiadacze rachunku, o ile systematyczne wpłaty nie są niższe niż 4.000 zł miesięcznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Analiza danych zawartych w przedstawionej tabeli pozwala zauważyć, iż **ubezpieczeniami, które najczęściej łączone były z rachunkami bankowymi były ubezpieczenia następstw nieszczęśliwych wypadków**. Ubezpieczenia NNW stanowiły przedmiot aż 17 – spośród 29 ukazanych w tabeli - przykładów powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, dotyczących sprzedaży ubezpieczeń wiązanych z rachunkiem bankowym. Kolejnym produktem były natomiast różnego rodzaju pakiety usług assistance (9 powiązań) oraz ubezpieczenia na życie (8 powiązań).

Tylko 3 z przedstawionych przykładów dotyczyły produktów innych niż wymienione. Przedmiot zawartych umów o współpracy bankowo-ubezpieczeniowej stanowiły w tych przypadkach ubezpieczenia OC z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej oraz pakiet ubezpieczeń mieszkaniowych.

Istotny wniosek, jaki nasuwa się na podstawie analizy warunków poszczególnych ubezpieczeń to fakt, iż produkty wiązane z rachunkami bankowymi w przeważającej części dotyczyły klientów indywidualnych i najczęściej skierowane były do osób znajdujących się w podróży zagranicznej.

Jedną z najbogatszych ofert ubezpieczeniowych adresowanych do posiadaczy rachunków bankowych na koniec 2005 roku była propozycja Banku Pekao S.A. Na uwagę zasługuje fakt, iż ubezpieczenia te przeznaczone były nie tylko do klientów indywidualnych, ale również dla wyodrębnionego segmentu klientów instytucjonalnych – małych i mikro firm.

Spśród 9 typów rachunków bankowych w Banku Pekao S.A. skierowanych do klientów indywidualnych tylko 2 nie były objęte ubezpieczeniem. Należały do nich przeznaczone dla młodzieży konta: Eurokonto Junior (od 13 lat) oraz Eurokonto OK (15-18 lat). Do pozostałych 7 rachunków bank dołączał ubezpieczenie Towarzystwa Ubezpieczeń ALLIANZ Polska S.A., w ramach którego klientom oferowano następujące Pakiety Pomocne (assistance):

- Pomoc w domu,
- Pomoc w podróży za granicą i pomoc medyczna na terenie RP,
- Pomoc w podróży samochodem.

Zakres usług powiązanych z rachunkiem bankowym dostosowany był odpowiednio do rodzaju posiadanego Eurokonta. Największy wachlarz usług dodatkowych oferowano posiadaczom Eurokonta Akademickiego (wyłącznie w zakresie pomocy w podróży za granicą). Stosunkowo wąski zakres – w odniesieniu do pozostałych rodzajów rachunków bankowych - wykazywany był także w przypadku oferty skierowanej dla posiadaczy Eurokonta. W tym wypadku klienci mogli bowiem skorzystać w ograniczonym zakresie z pakietu dotyczącego pomocy w domu i w podróży samochodem oraz ze wszystkich typów usług oferowanych w ramach pomocy medycznej w kraju. Pozostałe cztery grupy klientów, znajdujące się w posiadaniu następujących rodzajów Eurokont: Plus, Hipotecznego Plus, VIP i Prestiż miały natomiast możliwość skorzystania ze wszystkich typów pakietów assistance oferowanych przez TU Allianz Polska S.A. Szczegółowe zasady dołączania produktów ubezpieczeniowych do poszczególnych rodzajów Eurokont prezentuje **tab. 31**.

Tabela 31. Zakres usług ubezpieczeniowych Towarzystwa Ubezpieczeń Allianz Polska S.A. oferowanych przez Bank Pekao S.A. w ramach Pakietu Pomocnego dla posiadaczy EUROKONT*

Zakres usług dla kont:	Eurokonto Akademickie	Eurokonto	Eurokonto Plus	Eurokonto Hipoteczne Plus	Eurokonto VIP i Eurokonto Prestiż
1. Pomoc w domu:					
Pomoc techniczna – interwencja specjalisty (np. hydraulik, elektryk)	-	TAK 400 zł	TAK 600 zł	TAK 600 zł	TAK 1 000zł
Naprawa sprzętu RTV AGD – interwencja specjalisty	-	-	TAK 400 zł	TAK 400 zł	TAK 700 zł
Naprawa sprzętu PC– interwencja specjalisty	-	-	TAK 300 zł	TAK 300 zł	TAK 300 zł
Dostęp do sieci usługodawców Elvii-informacja	-	TAK	TAK	TAK	TAK
2. Pomoc w podróży za granicą:					
Koszty leczenia	TAK 50 000 zł	-	TAK 50 000 zł	TAK 50 000 zł	TAK 80 000 zł
Koszty rekonwalescencji	TAK 2 000 zł	-	TAK 2 000 zł	TAK 2 000 zł	TAK 2 000 zł
Repatriacja medyczna (transport medyczny do RP) - organizacja i pokrycie kosztów bez limitu	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Transport zwłok	TAK 12 000 zł	-	TAK 12 000 zł	TAK 12 000 zł	TAK 12 000 zł
Powrót dzieci - organizacja i pokrycie kosztów biletów	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Wizyta osoby bliskiej - organizacja i pokrycie kosztów biletów	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Wizyta osoby bliskiej - noclegi	TAK 2 100 zł	-	TAK 2 100 zł	TAK 2 100 zł	TAK 2 100 zł
Koszty naprawy i zakupu okularów po nieszczęśliwym wypadku	TAK 300 zł	-	TAK 300 zł	TAK 300 zł	TAK 300 zł
Przekazanie pilnych wiadomości	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Informacja o formalnościach związanych z podróżą	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Informacja o przedstawicielstwach polskich za granicą	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Informacja o postępowaniu w przypadku utraty dokumentów	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Pomoc prawna	TAK 5 600 zł	-	TAK 5 600 zł	TAK 5 600 zł	TAK 5 600 zł
Kaucja - pożyczka zwrotna	TAK 40 000 zł	-	TAK 40 000 zł	TAK 40 000 zł	TAK 40 000 zł

Tabela 31. Zakres usług ubezpieczeniowych Towarzystwa Ubezpieczeń Allianz Polska S.A. oferowanych przez Bank Pekao S.A. w ramach Pakietu Pomocnego dla posiadaczy EUROKONT* (cd.)

Kontynuacja podróży Ubezpieczonego - organizacja i pokrycie kosztów biletów	TAK	-	TAK	TAK	TAK
Opóźnienie bagażu	TAK 200 zł	-	TAK 400 zł	TAK 400 zł	TAK 600 zł
3. Pomoc medyczna w kraju:					
Wizyta lekarska	-	TAK 400 zł	TAK 400 zł	TAK 400 zł	TAK 400 zł
Transport medyczny do/z przychodni	-	TAK 300 zł	TAK 300 zł	TAK 300 zł	TAK 300 zł
Transport medyczny do/ze szpitala	-	TAK 600 zł	TAK 600 zł	TAK 600 zł	TAK 600 zł
Wizyta pielęgniarki	-	TAK 240 zł	TAK 240 zł	TAK 240 zł	TAK 240 zł
Dostawa leków	-	TAK 120 zł	TAK 120 zł	TAK 120 zł	TAK 120 zł
Opieka domowa po hospitalizacji	-	TAK 200 zł	TAK 400 zł	TAK 400 zł	TAK 800 zł
Infolinia medyczna: • rozmowa z lekarzem dyżurnym Elvii • informacja o placówkach medycznych • informacja o uprawnieniach w przypadku inwalidztwa • informacja o aptekach i lekach	-	TAK	TAK	TAK	TAK
4. Pomoc w podróży samochodem:					
Usprawnienie na miejscu w razie awarii lub holowanie	-	TAK 400 zł	TAK 600 zł	TAK 600 zł	TAK 800 zł
Usprawnienie na miejscu w razie wypadku lub holowanie	-	-	TAK 600 zł	TAK 600 zł	TAK 800 zł
Informacja o autoryzowanych stacjach napraw, firmach wynajmujących samochody	-	TAK	TAK	TAK	TAK
Samochód zastępczy - organizacja	-	-	TAK	TAK	TAK
Nocleg w hotelu dla ubezpieczonego i osób towarzyszących	-	-	TAK 1 200 zł	TAK 1 200 zł	TAK 1 600 zł
Kontynuacja podróży ubezpieczonego i osób towarzyszących	-	-	-	-	TAK 800 zł

* wraz z limitami odpowiedzialności towarzystwa

Źródło: Ogólne Warunki Ubezpieczenia Pakietu Pomocnego dla Posiadaczy EUROKONT.

Dodatkowo, do Eurokonta VIP bank oferował wliczone w cenę produktu ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków, stanowiące owoc współpracy banku z towarzystwem AIG Polska TU S.A.

Poza szeroką ofertą ubezpieczeń skierowanych do posiadaczy kont indywidualnych (w tym także do segmentu VIP oraz bankowości prywatnej i osobistej), bank sprzedawał także produkty ubezpieczeniowe adresowane do małych i mikro firm. Produkty w tym zakresie oferowane były przez TU ALLIANZ Polska S.A. i obejmowały wliczone w cenę produktu ubezpieczenia:

- OC z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej dołączane do konto bankowego w pakiecie „Firma i Ja”, a także w pakiecie „Lider Farmacji”,
- NNW w zakresie poważnych urazów wiązane z Eurokontem Business.

Obok omówionego przykładu Banku Pekao S.A., wśród instytucji, które wykazywały stosunkowo wysoki poziom zaangażowania w ten rodzaj współpracy należałoby wskazać ponadto: Kredyt Bank, Invest-Bank, a także Lukas Bank i Bank Millennium.

Kolejny produkt bankowy, który bardzo często wykorzystywany był w budowie oferty związanej banków i towarzystw ubezpieczeniowych stanowią **karty płatnicze**. Ze względu na bardzo dużą liczbę przejawów tej formy aktywności wykazywanej na polskim rynku usług bankowo-ubezpieczeniowych wśród zaprezentowanych przykładów wyodrębniono 3 grupy produktów ubezpieczeniowych:

- 1) ubezpieczenia dołączane do kart debetowych,
- 2) ubezpieczenia dołączane do kart obciążeniowych (*charge*),
- 3) ubezpieczenia dołączane do kart kredytowych oraz ratalnych.

W **tab. 32** zaprezentowane zostały powiązania bankowo-ubezpieczeniowe typu cross-selling, których produktem podstawowym jest **karta debetowa**. Analiza danych zawartych w tabeli pozwala zauważyć, iż **ochrona ubezpieczeniowa wiązana z tym rodzajem kart koncentrowała się wokół dwóch obszarów, które stanowiły: ubezpieczenia karty oraz ubezpieczenia klienta w trakcie podróży zagranicznej**. Wśród ubezpieczeń związanych z ochroną karty występowały następujące produkty:

- 1) ubezpieczenie od nieuprawnionego użycia karty (z użyciem numeru PIN lub bez, z rocznym limitem odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń zgodnym z ustawą o elektronicznych instrumentach płatniczych, bądź też powyżej 150 euro);
- 2) ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty od rabunku;
- 3) ubezpieczenie kradzieży i zniszczenia towarów zakupionych przy użyciu karty.

Tabela 32. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami debetowymi

Bank	Rodzaj karty	Firma ubezpieczeniowa	Rodzaj ubezpieczenia	Segment klientów
Bank Millennium S.A.	1) Millennium Visa Electron 2) Millennium Visa Electron Euro<26	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie od nieuprawnionego użycia karty 2) Ubezpieczenie gotówki od rabunku 3) Ubezpieczenie zakupu 4) Ubezpieczenie gwarancji najniższej ceny 5) Ubezpieczenie utraty i uszkodzenia bagażu 6) Ubezpieczenie opóźnienia dostarczenia bagażu 7) Ubezpieczenie opóźnienia lotu	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	Millennium Visa Electron Euro<26	Signal Iduna Polska Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	1) Ubezpieczenie kosztów leczenia 2) Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	Millennium Visa Electron Prestige	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie utraty i uszkodzenia bagażu 2) Ubezpieczenie opóźnienia dostarczenia bagażu 3) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty 4) Ubezpieczenie gotówki od rabunku 5) Ubezpieczenie zakupu 6) Ubezpieczenie gwarancji najniższej ceny	Zamożni klienci
BOŚ S.A.	1) Maestrø H2O 2) Maestrø VIP	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie skutków użycia karty utraconej w wyniku kradzieży, rabunku lub zagubienia 2) Ubezpieczenie skutków rabunku gotówki pobranej w bankomacie	Klienci indywidualni
BOŚ S.A.	Maestro Business	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie skutków użycia karty utraconej w wyniku kradzieży, rabunku lub zagubienia 2) Ubezpieczenie skutków rabunku gotówki pobranej w bankomacie	Klienci instytucjonalni
BZ WBK S.A.	1) Visa Electron BZ WBK 2) Maestro BZ WBK 3) Visa Classic BZ WBK	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty 2) Ubezpieczenie kradzieży gotówki pobranej z bankomatu 3) Ubezpieczenie różnic cenowych oraz kradzieży i zniszczenia towarów	Klienci indywidualni
BZ WBK S.A.	Karta Visa Business Electron BZ WBK	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie opóźnienia odlotu 2) Ubezpieczenie opóźnienia bagażu 3) Ubezpieczenie zwrotu kosztów zastąpienia/ wymiany utraconych dokumentów podróży	Klienci instytucjonalni

Tabela 32. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami debetowymi (cd.)

BZ WBK S.A.	Karta Visa Business z indywidualnym limitem wydatków	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie pomocy w podróży 4) Ubezpieczenie opóźnienia odlotu 5) Ubezpieczenie opóźnienia bagażu 6) Ubezpieczenie OC 7) Ubezpieczenie zwrotu kosztów zastąpienia/ wymiany utraconych dokumentów podróży	Klienci instytucjonalni
Deutsche Bank PBC S.A.	VISA Electron	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia nagłych zachorowań i nieszcześliwych wypadków zagranicą 3) Ubezpieczenie bagażu podróжного zagranicą 4) Ubezpieczenie opóźnienia lotu zagranicą 5) Ubezpieczenie assistance zagranicą	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	Karta VISA Business Electron	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie użycia karty przez osobę nieuprawnioną przed zgłoszeniem utraty karty (z wyłączeniem transakcji z użyciem PIN) 2) Ubezpieczenie rabunku gotówki pobranej z bankomatu za pomocą karty 3) Ubezpieczenie opóźnienie bagażu podróжного 4) Ubezpieczenie opóźnienie lotu 5) Ubezpieczenie zwrotu kosztów odtworzenia utraconych dokumentów i kart 6) Ubezpieczenie kosztu leczenia w trakcie podróży zagranicznych	Klienci instytucjonalni
FORTIS BANK POLSKA S.A.	Karta VISA Electron	TUiR CIGNA STU S.A. S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem, kradzieżą lub rabunkiem 2) Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty kredytowej od rabunku	Klienci indywidualni
FORTIS BANK POLSKA S.A.	Karta VISA Business Electron	TUiR CIGNA STU S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem, kradzieżą lub rabunkiem – bez użycia kodu PIN 2) Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty kredytowej od rabunku	Klienci instytucjonalni
LUKAS Bank S.A.	Karta VISA Electron	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu	Klienci indywidualni
LUKAS Bank S.A.	Karta VISA Business Electron	TU EUROPA S.A.	1) Ubezpieczenie opóźnienia lub odwołania lotu, 2) Ubezpieczenie opóźnienia bagażu, 3) Ubezpieczenie dokumentów podróжных, 4) Podróжные assistance informacyjne.	Klienci instytucjonalni

Tabela 32. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami debetowymi (cd.)

Nordea Bank S.A.	Karta Visa Business	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Transport medyczny 4) Ubezpieczenie przerwania podróży 5) Opóźnienie bagażu 6) Utrata bagażu 7) Opóźnienie odlotu 8) Ubezpieczenie utraty karty	Klienci instytucjonalni
Volkswagen Bank direct	Karta VISA Electron	STU ERGO HESTIA S.A.	1) Nieuprawnione użycie karty 2) Ubezpieczenie utraty pobranej gotówki	Klienci indywidualni
Volkswagen Bank direct	1) Karta VISA Classic 2) Karta VISA Gold	STU ERGO HESTIA S.A.	1) Nieuprawnione użycie karty 2) Ubezpieczenie utraty pobranej gotówki 3) Ubezpieczenie towarów zakupionych za pomocą karty 4) Ubezpieczenie OC w życiu prywatnym 5) Hestia Car Assistance 6) Ubezpieczenie NNW podczas jazdy samochodem 7) Ubezpieczenie turystyczne	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	1) Karta Visa Electron Kontakt 2) Karta Maestro Kontakt 3) Karta Visa Electron Junior 4) Karta Visa Electron 5) Karta Visa Electron Student	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie od rabunku gotówki pobranej z bankomatu 2) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty 3) Ubezpieczenie zakupu dokonanego kartą 4) Ubezpieczenie Najniższa cena	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	1) Karta Visa Electron Ekstrabiznes 2) Karta Visa Business 3) Karta Visa Business Electron 4) Karta Visa Business Gold	TUiR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie od rabunku gotówki pobranej z bankomatu 2) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty 3) Ubezpieczenie zakupu dokonanego kartą 4) Ubezpieczenie Najniższa cena	Klienci instytucjonalni

Tabela 32. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami debetowymi (cd.)

Kredyt Bank S.A.	1) Karta Visa Business 2) Karta Visa Business Electron 3) Karta Visa Business Gold	TUIR Warta S.A.	Ubezpieczenia podróżne: 1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Bagaż podróży 4) Ubezpieczenie Assistance 5) Opóźnienie lotu- z wyjątkiem posiadaczy kart Visa Business	Klienci instytucjonalni
BRE Bank S.A.	4) Visa Gold 5) Visa Platinum 6) Visa Classic 7) MasterCard Standard	STU ERGO HESTIA S.A.	Pakiet „Na wszelki wypadek”: • ubezpieczenie utraty środków pieniężnych pobranych z bankomatu • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty	Klienci indywidualni
BRE Bank S.A.	1) Visa Business Gold 2) Visa Business Electron 3) Visa Business 4) MasterCard Business	STU ERGO HESTIA S.A.	Pakiet „Na wszelki wypadek”: • ubezpieczenie utraty środków pieniężnych pobranych z bankomatu • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty	Klienci instytucjonalni
mBank (oddział BRE Bank)	Karta debetowa Visa Gold	TUIR Warta S.A..	1) Ubezpieczenie NNW w kraju i za granicą 2) Ubezpieczenia w trakcie podróży za granicą (koszty leczenia szpitalnego, ambulatoryjnego i dentystycznego, bagażu podróznego, opóźnienia lotu, assistance)	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	Visa Gold Visa Electron	STU ERGO HESTIA S.A	Pakiet Bezpieczna Karta: • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia utraconej karty płatniczej • ubezpieczenie rabunku gotówki wypłaconej z bankomatu)	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	Visa Business Electron	STU ERGO HESTIA S.A	Pakiet Bezpieczna Karta: • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia utraconej karty płatniczej • ubezpieczenie rabunku gotówki wypłaconej z bankomatu)	Klienci instytucjonalni
MultiBank (oddział BRE Bank)	Karty debetowe wydawane do MultiKonta	AIG Polska TU S.A.	Pakiet Bezpieczna Karta: • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia utraconej karty płatniczej • ubezpieczenie rabunku gotówki wypłaconej z bankomatu)	Klienci indywidualni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Wśród ubezpieczeń, których celem była ochrona klienta w czasie podróży zagranicznej należy wskazać następujące rodzaje ubezpieczeń: NNW, kosztów leczenia, transport medyczny, przerwania podróży, opóźnienie i utarty bagażu oraz opóźnienia odlotu. Nowością w ostatnim okresie było ponadto wprowadzanie do oferty ubezpieczenia gwarancji najniższej ceny (określanego inaczej jako ubezpieczenie różnic cenowych).

W grupie zaprezentowanych przykładów oferta tego rodzaju ubezpieczenia pojawiła się trzech bankach, w tym m.in. w Banku Millennium S.A., gdzie produkt skierowany był do grupy klientów zamożnych, nabywających kartę Millennium Visa Electron Prestige. Ochrona ubezpieczeniowa obejmowała produkty zakupione kartą w okresie do 30 dni od daty zakupu. W przypadku, gdy klient napotkał w tym okresie wyrażoną pisemnie ofertę z niższą ceną dotyczącą tego samego produktu mógł on domagać się pokrycia występującej różnicy cenowej. Ochrona ubezpieczeniowa zapewniana była przez PZU S.A., przy czym przez pierwszy miesiąc bank gwarantował brak konieczności ponoszenia przez klienta dodatkowych opłat z tytułu posiadania produktu, podczas gdy w kolejnych okresach składka z tytułu ubezpieczenia – według danych za koniec grudnia 2005 roku - wynosiła 1,99 zł miesięcznie. Ochrona ubezpieczeniowa nabywana była wraz z kartą, przy czym w każdej chwili istniała możliwość złożenia rezygnacji z tej usługi. Suma ubezpieczenia wynosiła 500 zł dla jednego zdarzenia.

Ubezpieczenie gwarancji najniższej ceny dystrybuowały przez swą sieć oddziałów także: BZ WBK S.A. we współpracy z AIG Polska TU S.A. oraz Kredyt Bank S.A. we współpracy z TUiR Warta S.A.

Szeroki wachlarz pozostałych typów ubezpieczeń, dołączany był do karty debetowej VISA Electron oferowanej klientom przez Deutsche Bank PBC S.A. Pakiet ów obejmował usługi związane zarówno z ochroną ubezpieczonego w trakcie podróży, jak i z ochroną karty, i składał się z następujących pozycji :

- 1) ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków w trakcie podróży w Polsce i za granicą,
- 2) ubezpieczenie kosztów leczenia nagłych zachorowań i nieszczęśliwych wypadków w trakcie podróży za granicą (leczenie szpitalne, ambulatoryjne, dentystyczne),
- 3) ubezpieczenie bagażu podróżnego w trakcie podróży za granicą (utrata, uszkodzenie, zniszczenie oraz opóźnienie bagażu),
- 4) ubezpieczenie opóźnienia lotu w trakcie podróży za granicą,
- 5) ubezpieczenie assistance w trakcie podróży za granicą, w tym: pomoc medyczna, pomoc prawną, pomoc w podróży,
- 6) ubezpieczenie nieuprawnionych transakcji w momencie zgubienia lub kradzieży karty.

Ochronę ubezpieczeniową we wszystkich wymienionych typach produktów zapewniało Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta S.A.

Należy podkreślić jednocześnie, iż ten sam rodzaj ubezpieczenia oferowany był również w przypadku pozostałych kart Visa skierowanych do klientów indywidualnych banku. Jednakże z uwagi na fakt, iż pozostałe karty należą do grona kart typu charge, informacje dotyczące tej współpracy zamieszczone zostały w **tab. 33**.

Pakiet ubezpieczeniowy Warty S.A. oferowany był również w przypadku debetowej karty Visa Business Electron skierowanej do klientów instytucjonalnych Deutsche Banku PBC S.A. W skład pakietu wchodziły następujące ubezpieczenia:

- 1) użycia karty przez osobę nieuprawnioną przed zgłoszeniem utraty karty (z wyłączeniem transakcji z użyciem PIN) z ustawowym limitem odpowiedzialności towarzystwa 150 euro;
- 2) rabunku gotówki pobranej z bankomatu za pomocą karty;
- 3) opóźnienie bagażu podróznego;
- 4) opóźnienie lotu;
- 5) zwrotu kosztów odtworzenia utraconych dokumentów i kart;
- 6) kosztu leczenia w trakcie podróży zagranicznych.

Analiza przykładów ujętych w **tab. 32** ukazuje, iż banki chętnie angażowały się w ten rodzaj działalności. Na uwagę zasługuje także szeroki zakres oferowanych produktów. Dwie instytucje bankowe prowadziły współpracę z dwoma firmami ubezpieczeniowymi. Bank Millennium S.A., obok omówionej oferty ubezpieczeń PZU S.A. dystrybuował również ubezpieczenie kosztów leczenia i NNW obsługiwane przez towarzystwo ubezpieczeń Signal Iduna. Drugi przejaw współpracy bankowo-ubezpieczeniowej, który w charakteryzowanym zakresie także nie opierał się na zasadach wyłączności (tzn. bank sprzedawał ubezpieczenia więcej niż jednego partnera) stanowił mBank kooperujący z TUiR Warta S.A. oraz STU ERGO HESTIA S.A.

W zaprezentowanej w rozprawie ofercie produktów ubezpieczeniowych powiązanych z kartami debetowymi, występującej na polskim rynku bankowo-ubezpieczeniowym na koniec grudnia 2005 roku, proporcje pomiędzy propozycjami dla klientów indywidualnych i instytucjonalnych rozkładały się niemal równomiernie.

Tab. 33. prezentuje produkty ubezpieczeń dołączane do **kart obciążeniowych**. Podobnie, jak w przypadku kart debetowych, ten obszar współpracy cieszył się dużą popularnością wśród banków i ubezpieczycieli funkcjonujących w polskim sektorze finansowym. **Produkty dołączane do tego rodzaju kart miały ponadto bardzo zbliżony charakter do opisanych ubezpieczeń wiązanych z kartami debetowymi.** Ubezpieczenie najniższej ceny pośród zaprezentowanych w tabeli przykładów wystąpiło wyłącznie w odniesieniu do kooperacji pomiędzy Kredyt Bankiem a TUiR Warta S.A. W zaprezentowanej ofercie można dostrzec również względną równowagę pomiędzy produktami skierowanymi do klientów indywidualnych i do firm – z niewielką przewagą pierwszej z tych grup.

Tabela 33. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami obciążeniowymi

Bank	Rodzaj karty	Firma ubezpieczeniowa	Rodzaj ubezpieczenia	Segment klientów
BOŚ S.A.	1) MasterCard Standard 2) MasterCard Standard Gold	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie skutków użycia karty utraconej w wyniku kradzieży, rabunku lub zagubienia 2) Ubezpieczenie skutków rabunku gotówki pobranej w bankomacie	Klienci indywidualni
BOŚ S.A.	1) MasterCard Business 2) MasterCard Business Gold	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie skutków użycia karty utraconej w wyniku kradzieży, rabunku lub zagubienia 2) Ubezpieczenie skutków rabunku gotówki pobranej w bankomacie	Klienci instytucjonalni
BOŚ S.A.	MasterCard Standard Gold	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Pomoc w podróży 4) Utrata bagażu 5) Opóźnienie bagażu 6) Opóźnienie lotu	Klienci indywidualni
BOŚ S.A.	1) MasterCard Business 2) MasterCard Business Gold	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Pomoc w podróży 4) Utrata bagażu 5) Opóźnienie bagażu 6) Opóźnienie lotu	Klienci instytucjonalni
Bank Pekao S.A.	1) Złota Eurokarta 2) Złota Karta Visa Concerto	TU ALLIANZ Polska S.A.	Pakiet ubezpieczeń w podróży zagranicznej	Klienci indywidualni
Bank Pekao S.A.	Złota Karta Pekao/Shell	TU ALLIANZ Polska S.A.	Pakiet ubezpieczeń w podróży zagranicznej	Klienci indywidualni (VIP)
Svenska Handelsbanken AB S.A. Oddział w Polsce	Visa Business charge	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie pomocy w podróży 4) Ubezpieczenie utraty lub opóźnienia bagażu 5) Ubezpieczenie OC	Klienci instytucjonalni
BZ WBK S.A.	1) Visa Business BZ WBK charge 2) Visa Business Gold BZ WBK charge 3) Karta MasterCard Business Gold BZ WBK charge	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie pomocy w podróży 4) Ubezpieczenie opóźnienia odlotu 5) Ubezpieczenie opóźnienia bagażu 6) Ubezpieczenie OC 7) Ubezpieczenie zwrotu kosztów zastąpienia/wymiany utraconych dokumentów podróży	Klienci instytucjonalni

Tabela 33. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami obciążeniowymi (cd.)

Deutsche Bank PBC S.A.	1) VISA Classic PCK 2) VISA Gold	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia nagłych zachorowań i nieszczęśliwych wypadków zagranicą 3) Ubezpieczenie bagażu podróжного zagranicą 4) Ubezpieczenie opóźnienia lotu zagranicą 5) Ubezpieczenie assistance zagranicą	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	Karta Visa Business	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie bagażu podróжного 4) Ubezpieczenie opóźnienia lotu 5) Ubezpieczenie assistance	Klienci instytucjonalni
FORTIS BANK POLSKA S.A.	Karta VISA Business	TUIR CIGNA STU S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem, kradzieżą lub rabunkiem – bez użycia kodu PIN oraz z jego użyciem 2) Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty kredytowej od rabunku	Klienci instytucjonalni
FORTIS BANK POLSKA S.A.	Karta VISA Business Gold	TUIR CIGNA STU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Pomoc w czasie podróży 4) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem, kradzieżą lub rabunkiem – bez użycia kodu PIN oraz z jego użyciem 5) Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty kredytowej od rabunku	Klienci instytucjonalni
Nordea Bank S.A.	Karta Visa Gold	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW w podróży 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie bagażu i opóźnienia lotu 4) Ubezpieczenie podróжные 5) Ubezpieczenie utraty karty	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	Karta Visa Classic	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW w podróży 2) Ubezpieczenie utraty karty	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	Karta Visa Business	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Transport medyczny 4) Ubezpieczenie przerwania podróży 5) Opóźnienie bagażu 6) Utrata bagażu 7) Opóźnienie odlotu 8) Ubezpieczenie utraty karty	Klienci instytucjonalni

Tabela 33. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami obciążeniowymi (cd.)

ING Bank Śląski S.A.	Karta VISA Business charge	TUIR Warta S.A.	Pakiet Bezpieczny: • Ubezpieczenie od nieupoważnionego użycia karty • Ubezpieczenie od rabunku gotówki • Ubezpieczenie od rabunku karty i dokumentów • Ubezpieczenie bagażu podróznego za granicą i opóźnienia lotu	Klienci instytucjonalni (małe firmy)
Kredyt Bank S.A.	1) Karta Visa Classic 2) Karta Visa Gold 3) Karta Visa Platinum 4) Karta MasterCard	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie od rabunku gotówki pobranej z bankomatu 2) Ubezpieczenie nieupoważnionego użycia karty 3) Ubezpieczenie zakupu dokonanego kartą 4) Ubezpieczenie Najniższa cena	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	1) Karta Visa Gold 2) Karta Visa Platinum	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenia podrózne: 2) Ubezpieczenie NNW 3) Ubezpieczenie kosztów leczenia 4) Bagaż podróży 5) Ubezpieczenie Assistance 6) Opóźnienie lotu- wyłącznie dla posiadaczy kart MasterCard Platinum	Klienci indywidualni
BGŻ S.A.	Visa Classic	AIG Polska TU S.A.	Ubezpieczenie NNW w czasie podróży zagranicznej	Klienci indywidualni
BGŻ S.A.	MasterCard Business	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW w czasie podróży zagranicznej 2) Ubezpieczenie od bezprawnego użycia karty 3) Ubezpieczenie rabunku gotówki pobranej z bankomatu 4) Ubezpieczenie kradzieży, rabunku lub zniszczenia towaru zakupionego przy użyciu karty	Klienci instytucjonalni
BRE Bank S.A.	1) Visa Business Gold 2) Visa Business 3) MasterCard Business	STU ERGO HESTIA S.A.	Pakiet „Na wszelki wypadek”: • Ubezpieczenie utraty środków pieniężnych pobranych z bankomatu • Ubezpieczenie nieupoważnionego użycia karty	Klienci instytucjonalni
BRE Bank S.A.	1) Visa Business Gold 2) Visa Business 3) MasterCard Business	TUIR Warta S.A.	Pakiet ubezpieczeń w podróży: • Ubezpieczenie NNW • Ubezpieczenie kosztów leczenia nagłych zachorowań i nieszcześliwych wypadków • Ubezpieczenie bagażu podróznego oraz opóźnienia lotu w trakcie podróży za granicą • assistance	Klienci instytucjonalni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Spośród przykładów ukazanych w tabeli na szczególną uwagę zasługują: Bank Ochrony Środowiska oraz BRE Bank, jako instytucje, które kooperowały w zakresie ubezpieczeń wiązanych z kartami obciążeniowymi z dwoma firmami ubezpieczeń jednocześnie.

Partnerami pierwszego z nich były: TUiR Warta oraz AIG Polska. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku oferta ubezpieczeniowa BOŚ skierowana była do klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Produkty Warty dystrybuowane przez bank dotyczyły ubezpieczeń finansowych, podczas gdy ubezpieczenia obsługiwane przez AIG Polska TU stanowiły: NNW, koszty leczenia, pomoc w podróży, utrata i opóźnienie bagażu oraz opóźnienie lotu.

BRE Bank współpracował natomiast z TUiR Warta oraz z STU ERGO HESTIA. W przypadku pierwszego z partnerów, skierowana do klientów instytucjonalnych oferta koncentrowała się na następujących ubezpieczeniach: NNW, kosztów leczenia nagłych zachorowań i nieszczęśliwych wypadków, bagażu podróжного oraz opóźnienia lotu oraz assistance. Przedmiot kooperacji z drugą z firm ubezpieczeniowych stanowiły natomiast ubezpieczenia finansowe.

Na uwagę zasługuje ponadto fakt, iż aktywność ze strony towarzystw ubezpieczeniowych w analizowanym obszarze bancassurance wykazywało tylko 5 podmiotów. Zdecydowanie największym zaangażowaniem - według stanu powiązań bankowo-ubezpieczeniowych na 31 grudnia 2005 roku - charakteryzowały się AIG Polska S.A. oraz TUiR Warta S.A. W następnej kolejności znalazły się TU Allianz, TUiR CIGNA STU oraz STU ERGO HESTIA.

Tab. 34 prezentuje ubezpieczenia dołączane do dwóch kolejnych rodzajów kart płatniczych - **kredytowych i ratalnych**. Oferta ubezpieczeń do tego rodzaju kart miało **zdecydowanie najszerszy zakres**. Poza produktami typowo dołączanymi do kart debetowych i charge, karty kredytowe, a także ratalne (występujące jedynie w ofercie Getin Banku i TU EUROPA S.A.), ze względu na swą specyfikę łączone były ponadto z ubezpieczeniami mającymi na celu **gwarancję spłaty zadłużenia na karcie**. W tym celu banki oferowały produkty ubezpieczeń: na życie, na wypadek trwałej niezdolności do pracy, na wypadek śmierci wskutek nieszczęśliwego wypadku, a także ubezpieczenie od ryzyka utraty pracy oraz trwałej, bądź też czasowej niezdolności do pracy. Specyfika omawianych typów kart warunkuje ponadto segment klientów, do których skierowana jest oferta - tylko w nielicznych przypadkach dotyczyła ona klientów instytucjonalnych.

Analiza poszczególnych przejawów współpracy bankowo-ubezpieczeniowej zamieszczonych w **tab. 34** pozwala dostrzec ponadto, iż ofertą wyróżniającą się na tle pozostałych banków jest propozycja ubezpieczeń dystrybuowanych poprzez sieć oddziałów PKO BP. Cechą odróżniającą ofertę tego podmiotu od pozostałych przypadków jest fakt, iż gros z produktów ubezpieczeniowych dołączanych do kart kredytowych adresowanych jest do klientów segmentów bankowości osobistej i prywatnej.

Ubezpieczenie różnic cenowych oferowało pięć banków: Kredyt Bank, Bank Millennium, Bank Polska Kasa Opieki S.A., Cetelem Bank oraz Fortis Bank.

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratalnymi

Bank	Rodzaj karty	Firma ubezpieczeniowa	Rodzaj ubezpieczenia	Segment klientów
Bank BPH	1) BPH Visa	STU ERGO HESTIA S.A.	W wariantcie Silver : 1) koszty leczenia, 2) koszty transportu i repatriacji, 3) koszty pobytu osoby towarzyszącej, 4) następstwa NW, 5) koszty udzielenia natychmiastowej pomocy „assistance”. W wariantcie Gold poza ubezpieczeniami wariantu Silver znajdują się dodatkowo: 1) ubezpieczenie bagażu 2) ubezpieczenie kosztów opóźnienia lotu	Klienci indywidualni
	2) Credit Gold			
	3) BPH EuroCard/MasterCard Credit Gold			
	4) EC/MC BPH – American Chamber			
	5) of Commerce			
	6) BPH Visa Credit Silver			
	7) BPH Eurocard/MasterCard Credit Silver			
	8) BPH – Uniwersytet Jagielloński			
	9) BPH – Akademia Górniczo-Hutnicza			
	10) BPH – Akademia			
	11) Ekonomiczna w Krakowie			
	12) BPH – Akademia Rolnicza w Krakowie			
	13) BPH – Teatr Stary			
	14) BPH – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu			
	15) BPH – Zamek Królewski w Warszawie			
	16) BPH – Fundacja Ulicy Piotrkowskiej			
	17) BPH – Premium Club Silver			
	18) BPH – Na Ratunek			
	19) Dzieciom			
	20) BPH – Bachleda			
	21) BPH – TOPR			
	22) BPH – Karta Alpejska			

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratałnymi (cd.)

Bank Handlowy w Warszawie Cardiff.A.	1)Citibank Platinum 2)Citibank Gold 3)Citibank Silver 4)Motokarta kredytowa Citibank-BP 5)Citibank-Era 6)Citibank-Elle	AIG Polska TU S.A.	Pakiet Bezpieczeństwa	Klienci indywidualni
Bank Handlowy w Warszawie Cardiff.A.	1)Citibank Platinum 2)Citibank Gold 3)Citibank Silver 4)Motokarta kredytowa Citibank-BP 5)Citibank-Era 6)Citibank-Elle	MetLife Towarzystwem Ubezpieczeń na życie S.A.	Ubezpieczenie CreditShield	Klienci indywidualni
Bank Handlowy w Warszawie Cardiff.A.	Citibank Gold	INTER PARTNER ASSISTANCE S.A.	Ubezpieczenie Assistance	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	1)Millennium Visa economic 2)Millennium Visa Classic 3)Złota Karta Kredytowa Millennium Visa 4)Millennium American Express 5)Złota Karta Kredytowa Millennium American Express	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie od nieuprawnionego użycia karty 2) Ubezpieczenie gotówki od rabunku 3) Ubezpieczenie zakupu 4) Ubezpieczenie gwarancji najniższej ceny 5) Ubezpieczenie Pewna Spłata	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	1)Millennium Visa economic 2)Millennium Visa Classic 3)Złota Karta Kredytowa Millennium Visa 4)Sephora Millennium Visa 5)Millennium American Express 6)Złota Karta Kredytowa Millennium American Express	TUIR Warta S.A.	Ubezpieczenie w podróży	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratałnymi (cd.)

Bank Millennium S.A.	1) Millennium Visa Silver Prestige 2) Millennium Visa Gold Prestige 3) Millennium Visa Platinum 4) Złota Karta Kredytowa American Express Prestige	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty 2) Ubezpieczenie gotówki od rabunku 3) Ubezpieczenie zakupu 4) Ubezpieczenie gwarancji najniższej ceny	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	1) Millennium Visa Silver Prestige 2) Millennium Visa Gold Prestige 3) Millennium Visa Platinum 4) Złota Karta Kredytowa American Express Prestige	TUIR WARTA S.A.	1) Ubezpieczenie opóźnienia lotu 2) Ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków 3) Ubezpieczenie kosztów leczenia 4) Ubezpieczenie bagażu podróżnego 5) Ubezpieczenie assistance	Klienci indywidualni
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	1) Srebrna karta kredytowa Visa Regata 2) Złota karta kredytowa Visa Regata 3) Karta kredytowa Pekao/Shell 4) Złota karta Pekao/Shell	TU ALLIANZ Polska S.A.	Ubezpieczenie różnic cenowych oraz kradzieży i zniszczenia towarów	Klienci indywidualni
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	1) Złota karta kredytowa Visa Regata 2) Pekao/LOT 3) Złota Karta Pekao/LOT 4) Karta kredytowa Pekao/Shell 5) Złota karta Pekao/Shell 6) Visa Platinum	TU ALLIANZ Polska S.A.	Pakiet ubezpieczeń w podróży zagranicznej	Klienci indywidualni
BZ WBK S.A.	Karta Gold BZ WBK	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie pomocy w podróży 4) Ubezpieczenie utraty lub opóźnienia bagażu 5) Ubezpieczenie opóźnienia odlotu 6) Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej 7) Ubezpieczenie nagłego leczenia	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratałnymi (cd.)

BZ WBK S.A.	1) Visa Silver BZ WBK 2) Visa Silver BZ WBK Akcja Pajacyk 3) MasterCard Silver BZ WBK 4) Visa Gold BZ WBK Akcja Pajacyk 5) MasterCard Gold BZ WBK 6) Visa Classic BZ WBK 7) Visa Classic BZ WBK 300 lat Uniwersytetu Wrocławskiego 8) Visa Classic BZ WBK Uniwersytet Mikołaja Kopernika 9) Visa Classic BZ WBK Uniwersytet Jagielloński 10) Visa Classic BZ WBK Idea Profit	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Ubezpieczenie pomocy w podróży 4) Ubezpieczenie utraty lub opóźnienia bagażu 5) Ubezpieczenie opóźnienia odlotu 6) Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej 7) Ubezpieczenie nagłego leczenia	Klienci indywidualni
Cetelem Bank S.A.	1) Karta kredytowa Aura 2) Karta kredytowa Aura Master Card 3) Karta Master Card	AIG Polska TU S.A.	Pakiet ubezpieczeń „Komfort Plus” • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty • ubezpieczenie utraty gotówki wypłaconej z bankomatu lub w placówce BPH • ubezpieczenie utraty mienia zakupionego za pomocą karty • ubezpieczenie kosztów odtworzenia dokumentów i kluczy • ubezpieczenie różnicy w cenie towaru zakupionego za pomocą karty i niższej ceny tego samego towaru	Klienci indywidualni
FORTIS BANK POLSKA S.A.	Karta kredytowa VISA Classic	TUIR CIGNA STU S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem, kradzieżą lub rabunkiem, dokonane bez użycia kodu lub numeru PIN, bez wiedzy ubezpieczonego w ciągu 24 godzin przed zastrzeżeniem karty kredytowej 2) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej rabunkiem, dokonane z użyciem kodu lub numeru PIN, bez wiedzy ubezpieczonego w ciągu 24 godzin przed zastrzeżeniem karty kredytowej 3) Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty kredytowej od rabunku 4) Ubezpieczenie gwarancji niższej ceny towaru zakupionego przy użyciu karty kredytowej	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratałnymi (cd.)

FORTIS BANK POLSKA S.A.	Karta kredytowa VISA Gold	TUir CIGNA STU S.A.	1) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej 2) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej rabunkiem 3) Ubezpieczenie gotówki pobranej z bankomatu przy użyciu karty kredytowej 4) Ubezpieczenie towarów zakupionych przy użyciu karty kredytowej od ognia i innych zdarzeń losowych oraz kradzieży z włamaniem i rabunku 5) Ubezpieczenie gwarancji niższej ceny towaru zakupionego przy użyciu karty kredytowej 6) Ubezpieczenie bagażu i przedmiotów osobistego użytku poza granicami kraju stałego zamieszkania 7) Ubezpieczenie opóźnienia odlotu 8) Ubezpieczenie kosztów leczenia nagłego zachorowania i NNW 9) Ubezpieczenie pomocy w podróży poza granicami Polski	Klienci indywidualni
GE Money Bank S.A.	1) Karty VISA GE Money Banku 2) Karta kredytowa Euro – VISA 3) Karta VISA ALMA GE Money Banku	TU na Życie CARDIF Polska S.A., a w przypadku ubezpieczenia ryzyka utraty pracy Cardif Assurances Risques Divers S.A. Oddział w Polsce	1) Ubezpieczenie na życie 2) Ubezpieczenie ryzyka utraty pracy 3) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem lub kradzieżą	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
GE Money Bank S.A.	Karta kredytowa NonStop	TU na Życie CARDIF Polska S.A.	Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty kredytowej w związku z jej zagubieniem lub kradzieżą	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
Getin Bank Cardiff.A.	1) Karta kredytowa Visa Silver 2) Karta kredytowa Visa Gold 3) Karta ratałna Visa Silver 4) Karta ratałna Visa Gold	TU EUROPA S.A.	1) Pakiet Bezpieczna Karta: • ubezpieczenie na wypadek nieuprawnionego życia Karty, • ubezpieczenie na wypadek utraty Gotówki pobranej z bankomatu, ubezpieczenie na wypadek utraty Zakupów dokonanych przy użyciu Karty 2) Pakiet Bezpieczny Kredyt: • ubezpieczenie na wypadek zgonu lub niezdolności do zarobkowania • ubezpieczenie na wypadek utraty pracy lub czasowej niezdolności do pracy	Klienci indywidualni
Getin Bank S.A.	1) Karta kredytowa Visa Gold 2) Karta ratałna Visa Gold	TU EUROPA S.A.	Pakiet Bezpieczny Dom (pomoc udzielana ubezpieczonemu w związku ze zdarzeniami losowymi)	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratalnymi (cd.)

HSBC Bank Polska S.A.	IKEA MasterCard	Cardif Polska S.A. i Cardif Assurances Risques Divers S.A.	Ubezpieczenia Posiadaczy Kart Kredytowych: 1) ubezpieczenie na życie i ubezpieczenie kosztów leczenia szpitalnego NNW 2) ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty oraz jedna z opcji poniżej: a) ubezpieczenie ryzyka utraty pracy – w przypadku kredytobiorców zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w rozumieniu przepisów prawa pracy b) ubezpieczenie czasowej niezdolności do pracy – w przypadku kredytobiorców zatrudnionych na podstawie innego tytułu c) ubezpieczenie ryzyka poważnego zachorowanie – w przypadku pozostałych kredytobiorców	Klienci indywidualni
Invest-Bank S.A.	Karta kredytowa MasterCard	Polisa-Życie S.A.	1) Ubezpieczenie na życie posiadaczy kart kredytowych 2) Ubezpieczenie trwałej całkowitej niezdolności do pracy w wyniku nieszcześliwego wypadku	Klienci indywidualni
LUKAS Bank S.A.	1) VISA Classic 2) VISA CYFRA+LUKAS Bank 3) MasterCard Onet LUKAS Bank	CARDIF POLSKA S.A. Cardif Assurances Risques Divers Spółka Akcyjna Główny Oddział w Polsce	1) PAKIET ŻYCIE (ubezpieczenie na życie) 2) PAKIET BEZPIECZNE ZAKUPY (ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie nielegalnego użycia karty oraz utraty zakupów dokonanych przy użyciu karty) 3) PAKIET PEŁNA OCHRONA (ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie nielegalnego użycia karty oraz utraty zakupów dokonanych przy użyciu karty, ubezpieczenie utraty pracy - w przypadku użytkowników karty zatrudnionych na podstawie umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony lub czasowej niezdolności do pracy - w przypadku użytkowników karty zatrudnionych na podstawie innego tytułu)	Klienci indywidualni
LUKAS Bank S.A.	Karta Hypemova	TU na Życie EUROPA S.A.	1) Ubezpieczenie na wypadek zgonu lub niezdolności do zarobkowania 2) Ubezpieczenie na wypadek bezrobocia 3) Ubezpieczenie na wypadek czasowej niezdolności do pracy	Klienci indywidualni
LUKAS Bank S.A.	Karta Hypemova	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie na wypadek utraty zakupów	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratalnymi (cd.)

Nordea Bank S.A.	1) Karta MasterCard Nordea Aspiracje Standard 2) Karta MasterCard Nordea Aspiracje Gold	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie kosztów leczenia 2) Transport medyczny 3) Ubezpieczenie NNW 4) Opóźnienie bagażu 5) Utrata bagażu 6) Ubezpieczenie OC 7) Opóźnienie odlotu 8) Odwołanie podróży 9) Zaliczka na poczet kaucji w związku z wypadkiem samochodowym 10) Ubezpieczenie na poczet kosztów prawnych 11) Ubezpieczenie utraty karty	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	1) Karta MasterCard Nordea Aspiracje Standard 2) Karta MasterCard Nordea Aspiracje Gold	Nordea Polska TU na życie S.A.	Ubezpieczenie na życie użytkowników kart kredytowych	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	1) Karta MasterCard Nordea Aspiracje Standard 2) Karta MasterCard Nordea Aspiracje Gold	Financial Insurance Company Limited z siedzibą Vantage West Road, Brentford, Middlesex, UK	Ubezpieczenie od ryzyka utraty pracy i niezdolności do pracy	Klienci indywidualni
Sygma Banque Societe Anonyme (S.A.) Oddział w Polsce	Karta Galia	AIG Polska TU S.A.	1) Bezpieczne zakupy kartą 2) Ubezpieczenie na życie i na wypadek całkowitego i trwałego inwalidztwa	Klienci indywidualni
Sygma Banque Societe Anonyme (S.A.) Oddział w Polsce	Karta Galia	PAPTUnŻIR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie od ryzyka utraty pracy	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratalnymi (cd.)

Kredyt Bank CD.A.	1) Karta MasterCard Electronic 2) Karta MasterCard Platinum 3) Karta Visa Classic 4) Karta Visa Gold 5) Karta Visa Flag 6) Karta Visa Student	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie od rabunku gotówki pobranej z bankomatu 2) Ubezpieczenie nieuprawnionego użycia karty 3) Ubezpieczenie zakupu dokonanego kartą 4) Ubezpieczenie Najniższa cena 5) Ubezpieczenie Ochrona zadłużenia karty	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	1) Karta Visa Gold 2) Karta MasterCard Platinum	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenia podróże: 2) Ubezpieczenie NNW 3) Ubezpieczenie kosztów leczenia 4) Bagaż podróży 5) Ubezpieczenie Assistance 6) Opóźnienie lotu - wyłącznie dla posiadaczy Kart MasterCard Platinum	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank S.A.	1) Karta Visa Classic 2) Karta Visa Gold 3) Karta MasterCard National Geographic	AIG Polska TU S.A.	Ubezpieczenie podróże: 1) Ubezpieczenie NNW 2) koszty leczenia wypadkowego i nagłego zachorowania, BH 3) pomoc w podróży 4) utratę bagażu 5) opóźnienie bagażu 6) odpowiedzialność cywilną	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank S.A.	1) MasterCard National Geographic 2) VISA Classic Amplico 3) VISA Classic 4) VISA Nowa 5) VISA Gold 6) VISA Platinum 7) MasterCard Platinum	PAPTUnŻIR AMPLICO-LIFE S.A.	Protektor Plus: 1) Ubezpieczenie na życie i na wypadek trwałej niezdolności do pracy 2) Ubezpieczenie na wypadek śmierci wskutek nieszczęśliwego wypadku	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank S.A.	Karta VISA Classic Amplico	PAPTUnŻIR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratalnymi (cd.)

PKO BP S.A.	1) PKO VISA Electron STUDENT 2) PKO Visa Electron 3) PKO MasterCard Electronic (błkitna karta kredytowa) 4) PKO Visa Classic 5) PKO MasterCard Standard Partnerska karta PKO VITAY (srebrna karta kredytowa) 6) PKO Visa Gold 7) PKO MasterCard Gold 8) Partnerska karta PKO VITAY (złota karta kredytowa) 9) Karta kredytowa WŁASNY KAT	STU ERGO HESTIA S.A.	Ubezpieczenie na życie posiadaczy kart kredytowych	Klienci indywidualni
PKO BP S.A.	1) PKO MasterCard Platinum 2) PKO VISA Infinite 1) PKO VISA Electron STUDENT 2) PKO Visa Electron 3) PKO MasterCard Electronic (błkitna karta kredytowa) 4) PKO Visa Classic 5) PKO MasterCard Standard Partnerska karta PKO VITAY (srebrna karta kredytowa) 6) PKO Visa Gold 7) PKO MasterCard Gold 8) Partnerska karta PKO VITAY (złota karta kredytowa) 9) Karta kredytowa WŁASNY KAT	STU na Życie ERGO HESTIA S.A.	Ubezpieczenie na życie posiadaczy kart kredytowych	Private banking
PKO BP S.A.		COMMERCIAL UNION Polska – TU Ogólnych S.A.	1) Ubezpieczenie mienia zakupionego za pomocą karty kredytowej, 2) Ubezpieczenie assistance posiadaczy kart kredytowych.	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratałnymi (cd.)

PKO BP S.A.	1) PKO MasterCard Platinum 2) PKO VISA Infinite	COMMERCIAL UNION Polska – TU Ogólnych S.A.	1) Ubezpieczenie mienia zakupionego za pomocą karty kredytowej, 2) Ubezpieczenie assistance posiadaczy kart kredytowych.	Private banking
PKO BP S.A.	1) PKO MasterCard Platinum 2) PKO VISA Infinite	AIG Polska TU S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia powypadkowego lub nagłego zachorowania, świadczenie szpitalne powypadkowe 3) Pakiet pomocy w podróży 4) Utrata lub opóźnienie bagażu, odwołanie podróży 5) Opóźnienie lotu oraz OC	Private banking
PKO BP S.A.	Karta PKO Visa Gold	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Utrata bagażu podróznego 4) Opóźnienia lotów 5) Ubezpieczenie Assistance 6) Ubezpieczenie OC w życiu prywatnym	Private i personal banking
PKO BP S.A.	1) Złota Karta PKO MasterCard Business 2) Srebrna Karta PKO MasterCard Business	TUIR Warta S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie kosztów leczenia 3) Utrata bagażu podróznego 4) Opóźnienia lotów – wyłącznie dla posiadaczy złotej karty 5) Ubezpieczenie Assistance 6) Ubezpieczenie OC w życiu prywatnym	Klienci instytucjonalni (MSP)
PKO BP S.A.	Wszystkie karty kredytowe oferowane przez bank (Visa, MasterCard)	TUIR Warta S.A.	Ubezpieczenie nieupoważnionego użycia karty utraconej w wyniku kradzieży, rabunku lub zagubienia	Klienci indywidualni (wraz z private i personal banking)
BGŻ	Karta kredytowa Visa Classic BGŻ	TUIR WARTA S.A.	1) Ubezpieczenie nieupoważnionego użycia karty utraconej w wyniku kradzieży, rabunku lub zagubienia 2) Ubezpieczenie rabunku gotówki wypłaconej z bankomatu 3) Ubezpieczenie kradzieży i rabunku towarów 4) Ubezpieczenie NNW Ubezpieczenia podczas podróży zagranicznej: • koszty leczenia, • bagaż podróży, • opóźnienie lotu, • usługi assistance • ubezpieczenie utraty pracy	Klienci indywidualni

Tabela 34. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratalnymi (cd.)

mBank (oddział BRE Bank)	Visa Electron mBank Euro<26	STU ERGO HESTIA S.A	Pakiet Bezpieczna Karta: • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia utraconej karty płatniczej • ubezpieczenie rabunku gotówki wypłaconej z bankomatu)	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	1) Visa Classic (w tym także partnerskiej karta mBanku i portalu wp.pl – wpKarta Visa Classic) 2) Visa Gold	AIG Polska TU S.A.	Pakiet Bezpieczna Visa: • ubezpieczenie nieuprawnionego użycia kart kredytowych • ubezpieczenie rabunku gotówki pobranej z bankomatu	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	Visa Gold	AIG Polska TU S.A.	Pakiet Ubezpieczenie Podróże: • ubezpieczenie NNW • ubezpieczenie kosztów leczenia powypadkowego lub nagłego zachorowania • pomoc w podróży • nagłe leczenie dentystyczne	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	Visa Gold	Signal Iduna Polska Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.	Ubezpieczenia do karty kredytowej mBank EURO<26 Visa Electron, (ubezpieczenie NNW, kosztów leczenia)	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	1) Visa Classic Gold 2) Visa Electron mBank Euro<26	PAPTUnŻIR AMPLICO- LIFE S.A.	Pakiet Gwarancja Spłaty Zadłużenia: • ubezpieczenie na życie • ubezpieczenie na wypadek trwałej niezdolności do pracy	Klienci indywidualni
mBank (oddział BRE Bank)	Compensa Visa Classic	TU Compensa S.A. oraz TU na Życie Compensa S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie skutków bezprawnego użycia karty 3) Ubezpieczenie rabunku gotówki pobranej z bankomatu 4) Ubezpieczenie na życie gwarantujące spłatę kredytu	Klienci indywidualni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Zamieszczone w pracy wyniki przeprowadzonych badań w zakresie występowania zjawiska bancassurance na polskim rynku finansowym ukazują, iż **na koniec 2005 roku ponad 20 banków zaangażowanych było we współpracę z firmami ubezpieczeń w ramach sprzedaży produktów ubezpieczeniowych dołączanych do kart płatniczych.** Wśród firm ubezpieczeniowych kooperujących w tym obszarze z bankami do najbardziej aktywnych zaliczyć należy następujące podmioty: TUiR Warta S.A., STU ERGO HESTIA S.A., AIG Polska TU S.A., TUiR CIGNA STU S.A., TU ALLIANZ Polska S.A.

Kolejnymi produktami bankowymi, których specyfika sprzyja budowie oferty bancassurance są **kredyty i pożyczki.** Produktami najczęściej łączonymi z usługami ubezpieczeniowymi są cieszące się największą popularnością wśród kredytobiorców kredyty hipoteczne, a w następnej kolejności kredyty samochodowe. Podobnie jak w przypadku kart kredytowych i ratalnych, **sprzedaż wiązana obejmowała przede wszystkim produkty ochronne zabezpieczające spłatę zadłużenia w sytuacji wstąpienia niesprzyjających dla kredytobiorców (a także ich rodzin – w przypadku śmierci klienta).** Ochrona łączona z kredytami, a także z pożyczkami przybierała zatem najczęściej postać ubezpieczeń: na życie, od następstw nieszczęśliwych wypadków, od ryzyka utraty pracy, czasowej lub trwałej niezdolności do pracy. Produkty bankowe przeznaczone na zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych niejednokrotnie były także dodatkowo wyposażone w możliwość ubezpieczenia nieruchomości, której zakup finansowano kredytem bądź też pożyczką. Specyfika kredytów i pożyczek hipotecznych powoduje ponadto, iż popyt na te produkty rodzi potrzebę zakupu ubezpieczenia do czasu ustanowienia hipoteki przez sąd, co także wykorzystywane było przez banki i firmy ubezpieczeń w konstrukcji ofert typu cross-selling. Przy sprzedaży kredytów na zakup samochodów trzy podmioty - tzw. banki samochodowe (DaimlerChrysler Services Bank Polska S.A. i FCE Bank Polska S.A.) we współpracy z TU ALLIANZ Polska S.A., a także Getin Bank wspólnie z PZU S.A. - oferowały dodatkowo ubezpieczenia komunikacyjne:

- 1) obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem tych pojazdów (OC),
- 2) ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej w ruchu zagranicznym - Zielona Karta,
- 3) ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków kierowców i pasażerów pojazdów w związku z ruchem tych pojazdów (NNW),
- 4) ubezpieczenie autocasco pojazdów mechanicznych od uszkodzeń, zniszczeń i kradzieży (AC – pełen zakres),
- 5) ubezpieczenie Car Assistance.

Prezentacja przykładów współpracy bankowo-ubezpieczeniowej prowadzonej w ramach sprzedaży wiązanej, w której produktem głównym jest kredyt lub pożyczka bankowa zawarta została w **tab. 35.**

Tabela 35. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kredytami i pożyczkami

Bank	Rodzaj kredytu	Firma ubezpieczeniowa	Rodzaj ubezpieczenia	Segment klientów
Bank Millennium S.A.	MilleKredyt DOM	PZU S.A. PZU Życie S.A.	Pakiet MilleDom	Klienci indywidualni
Bank Millennium S.A.	Kredyt hipoteczny	PZU Życie S.A.	Grupowe ubezpieczenie na życie kredytobiorców	Zamożni klienci
Bank Millennium S.A.	Kredyt hipoteczny	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie mieszkań oraz ruchomości domowych 2) Ubezpieczenie budynków i lokali mieszkalnych	Zamożni klienci
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Kredyt hipoteczny	TU ALLIANZ Polska S.A.	1) Ubezpieczenie nieruchomości stanowiącej zabezpieczenie kredytu 2) Ubezpieczenie należności kredytowych do czasu ustanowienia hipoteki 3) Ubezpieczenie brakującej części wkładu własnego	Klienci indywidualni
BZ WBK S.A.	Kredyt hipoteczny	COMMERCIAL UNION Polska - TU na Życie S.A.	Ubezpieczenie na życie kredytobiorców kredytu hipotecznego	Klienci indywidualni
BZ WBK S.A.	Kredyt hipoteczny	AIG Polska TU S.A.	Ubezpieczenie domów i lokali mieszkalnych	Klienci indywidualni
BWE S.A.	Kredyt bankowy krótkoterminowym przeznaczone na refinansowanie i/lub finansowanie dostaw z kontraktów eksportowych z wykorzystaniem poręczeń Banku Gospodarstwa Krajowego (w ramach programu Łatwy Eksport)	KUKE S.A.	Ubezpieczenie kontraktu eksportowego	Klienci instytucjonalni
Spółka Banque PSA Finance S.A.	Kredyt samochodowy	Cardif S.A.	1) Ubezpieczenie na życie kredytobiorcy 2) Ubezpieczenie straty finansowej GAP	Klienci indywidualni
Spółka Banque PSA Finance S.A.	Kredyt samochodowy	Cardif S.A.	1) Ubezpieczenie na życie kredytobiorcy oraz jedna z opcji poniżej: a) utrata pracy - dla osób uzyskujących dochód na podstawie umowy o pracę b) czasowa niezdolność do pracy - dla osób prowadzących działalność gospodarczą c) poważne zachorowanie - dla osób pobierających emeryturę lub rentę 2) Ubezpieczenie straty finansowej GAP	Klienci indywidualni
DaimlerChrysler Services Bank Polska S.A.	Kredyt samochodowy	PAPTUnŻIR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie na życie i na wypadek stałej niezdolności do pracy	Klienci indywidualni

Tabela 35. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kredytami i pożyczkami (cd.)

DaimlerChrysler Services Bank Polska S.A.	Kredyt samochodowy	Cardif S.A.	1) Ubezpieczenie na życie 2) Ubezpieczenie straty finansowej GAP	Klienci indywidualni
DaimlerChrysler Services Bank Polska S.A.	Kredyt samochodowy	TU ALLIANZ Polska S.A.	Ubezpieczenie kosztów naprawy pojazdów (przedłużona gwarancja)	Klienci indywidualni
Deutsche Bank PBC S.A.	1) Kredyt samochodowy 2) Pożyczka konsumpcyjna 3) Pożyczka lombardowa	PAPTUŃZIR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie na życie	Klienci indywidualni
GMAC Bank Polska S.A.	1) Kredyt Standardowy (samochodowy) 2) Kredyt Wybór 1..2..3 (samochodowy)	TU na Życie CARDIF Polska S.A.	1) Ubezpieczenie na życie 2) Ubezpieczony Kredyt 3) Ubezpieczenie na wypadek straty finansowej	Klienci indywidualni
Fiat Bank S.A.	Kredyt samochodowy	Fiat Ubezpieczenia Życiowe S.A. / BENEFIA Towarzystwo Ubezpieczeń Majątkowych S.A.	Ubezpieczenie bezpieczny kredyt	Klienci indywidualni
GE Money Bank S.A.	1) Kredyt samochodowy 2) Kredyt hipoteczny 3) Kredyt gotówkowy 4) Kredyt ratalny	TU na Życie CARDIF Polska S.A., a w przypadku ryzyka utraty pracy - CARDIF Assurances Risques Divers S.A. Oddział w Polsce	Ubezpieczenie na życie oraz jedna z opcji poniżej: 1) ubezpieczenie czasowej niezdolności do pracy spowodowanej leczeniem szpitalnym następstw nieszczęśliwego wypadku 2) ubezpieczenie ryzyka utraty pracy – w przypadku kredytobiorców zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w rozumieniu przepisów prawa pracy 3) ubezpieczenie ryzyka poważnego zachorowanie – w przypadku pozostałych kredytobiorców	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
GE Money Bank S.A.	Kredyt hipoteczny	TUiR Warta lub STU ERGO HESTIA S.A.	Ubezpieczenie nieruchomości od ognia i innych zdarzeń losowych wraz ze stałymi elementami	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
GE Money Bank S.A.	Kredyt hipoteczny	AEGON TU na Życie S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
GE Money Bank S.A.	Kredyt hipoteczny	TUiR CIGNA STU S.A.	Ubezpieczenie od ryzyka straty stałego źródła dochodu	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
GE Money Bank S.A.	Kredyt na zakup samochodu	TU ALLIANZ Polska S.A.	KREDYT NA AUTO Z GWARANCJĄ: (ubezpieczenie kosztów naprawy podstawowych zespołów pojazdu oraz assistance)	Klienci indywidualni i małe przedsiębiorstwa
Fortis Bank S.A.	1) Kredyt hipoteczny 2) Kredyt budowlano-hipoteczny	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie przejściowe do czasu ustanowienia hipoteki	Klienci indywidualni

Tabela 35. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kredytami i pożyczkami (cd.)

Getin Bank S.A.	Kredyt samochodowy	PZU S.A.	1) Ubezpieczenie OC posiadaczy pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem pojazdów 2) Ubezpieczenie Autocasco w ruchu krajowym i zagranicznym 3) Ubezpieczenia następstw nieszczęśliwych wypadków kierowcy i pasażerów pojazdu mechanicznego 4) Ubezpieczenie OC posiadaczy pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem tych pojazdów na terytorium państw członkowskich należących do systemu Zielonej Karty 5) ASSISTANCE - w zakresie udzielenia natychmiastowej pomocy wskutek unieruchomienia pojazdu, uniemożliwiającego użytkowanie go na drogach publicznych	Klienci indywidualni
DomBank (oddział Getin Bank)	Kredyt hipoteczny	TU EUROPA S.A.	1) Ubezpieczenie utraty wartości nieruchomości 2) Ubezpieczenie niskiego wkładu własnego 3) Ubezpieczenie nieruchomości od ognia i innych zdarzeń losowych (wraz z ich stałymi elementami i obiektami małej architektury) 4) Ubezpieczenie na życie kredytobiorców	Klienci indywidualni
DomBank (oddział Getin Bank)	Kredyt hipoteczny	TU iR CIGNA STU S.A.	Ubezpieczenie ryzyka utraty dochodu wskutek utraty pracy lub likwidacji działalności gospodarczej	Klienci indywidualni
DomBank (oddział Getin Bank)	Kredyt hipoteczny	STU ERGO HESTIA S.A.	Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej i ochrony prawnej	Klienci indywidualni
DomBank (oddział Getin Bank)	Kredyt hipoteczny	BENEFIA Towarzystwo Ubezpieczeń Majątkowych S.A.	Ubezpieczenie DOM Assistance: 1) pomoc techniczna w domu 2) pomoc medyczna w domu 3) usługi concierge	Klienci indywidualni
Euro Bank S.A.	Europejska	TU ALLIANZ Polska S.A.	1) Ubezpieczenia na wypadek śmierci lub czasowej niezdolności do pracy wskutek choroby lub nieszczęśliwego wypadkukredytobiorców 2) Ubezpieczenie spłaty rat kapitału oraz rat odsetkowych	Klienci indywidualni
FCE Bank Polska S.A.	Kredyt samochodowy	TU ALLIANZ Polska S.A.	FordUbezpieczenia Długoterminowe: 1) obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem tych pojazdów, 2) ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej w ruchu zagranicznym - Zielona Karta, 3) ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków kierowców i pasażerów pojazdów w związku z ruchem tych pojazdów (NNW), 4) ubezpieczenie autocasco pojazdów mechanicznych od uszkodzeń, zniszczeń i kradzieży (AC – pełen zakres), 5) ubezpieczenie Car Assistance	Klienci indywidualni

Tabela 35. Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kredytami i pożyczkami (cd.)

HSBC Bank Polska S.A.	Kredyt ratałny	CARDIF POLSKA S.A.	1) Ubezpieczenie NNW 2) Ubezpieczenie czasowej niezdolności do pracy - dla osób wykonujących pracę na innej podstawie niż umowa o pracę 3) Ubezpieczenie od poważnej choroby - dla osób niepracujących	Klienci indywidualni
Invest-Bank S.A.	Kredyt ratałny Kredyt gotówkowy	Polisa-Życie S.A.	Ubezpieczenie na życie osób pobierający kredyt ratałny lub gotówkowy	Klienci indywidualni
LUKAS Bank S.A.	Kredyt ratałny	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie przejściowe do czasu ustanowienia hipoteki	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	Kredyt mieszkaniowy Kredyt refinansowy	Nordea Bank Polska TUUnŻ S.A.	Ubezpieczenie NNW	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	Kredyt mieszkaniowy Kredyt refinansowy	STU ERGO-HESTIA S.A.	1) Ubezpieczenie nieruchomości od ognia i innych zdarzeń losowych 2) Ubezpieczenie OC kredytobiorcy w życiu prywatnym	Klienci indywidualni
Nordea Bank S.A.	Kredyt mieszkaniowy Pożyczka hipoteczna	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie przejściowe do czasu ustanowienia hipoteki	Klienci indywidualni
Volkswagen Bank Polska S.A.	Kredyt samochodowy	TUnŻ CARDIF POLSKA S.A. CARDIF Assurances Risques Divers S.A. Oddział w Polsce	1) Ubezpieczenie ryzyka utraty pracy 2) Ubezpieczenie spłaty kredytu 3) Ubezpieczenie straty finansowej	Klienci indywidualni
Toyota Bank Polska S.A.	1) Kredyt Aut 2) Kredyt Standardowy 3) Kredyt Możliwości	Generali Życie S.A.	1) Ubezpieczenie na życie ubezpieczenie całkowitej trwałej niezdolności do pracy 2) Ubezpieczenie czasowej niezdolności do pracy	Klienci indywidualni
Kredyt Bank S.A.	Kredyt mieszkaniowy	TUiR Warta S.A.	Ubezpieczenie na życie kredytobiorców	Klienci indywidualni
AIG Bank S.A.	1) Kredyt ratałny 2) Kredyt gotówkowy	PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie kredytu Bezpieczne raty	Klienci indywidualni
AIG Bank S.A.	Pożyczka	PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie pożyczki Bezpieczne pożyczki gotówkowe	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank S.A.	Kredyty	PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE S.A.	Ubezpieczenie spłaty kredytu konsumpcyjnego: a) ubezpieczenie na życie b) ubezpieczenie na wypadek trwałej niezdolności do pracy	Klienci indywidualni
Raiffeisen Bank S.A.	Kredyt mieszkaniowy	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie od ognia i innych zdarzeń losowych	Klienci indywidualni
PKO BP S.A.	Szybki Serwis Kredytowy	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie kredytu gwarantujące pełne bezpieczeństwo kredytobiorcy w przypadku utraty stałych dochodów oraz innych zdarzeń losowych	Klienci indywidualni
PKO BP S.A.	Kredyt mieszkaniowy	TU EUROPA S.A.	Ubezpieczenie kredytów hipotecznych z niskim wkładem własnym	Klienci indywidualni

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Novum w ofercie produktów ochronnych, dołączanych do kredytów samochodowych, stanowiły ubezpieczenie kosztów naprawy pojazdów dystrybuowane przez DaimlerChrysler Services Bank Polska S.A. oraz ubezpieczenie ryzyka od starty finansowej, polegającej na całkowitym zniszczeniu lub utracie pojazdu (GAP) dystrybuowane przez ten bank, a także przez oddział instytucji Banque PSA Finance S.A. W obu przypadkach ochronę z tytułu ubezpieczenia straty finansowej GAP zapewnia Cardif Polska S.A.

Zdecydowanie rzadziej współpraca bankowo-ubezpieczeniowa w zakresie cross-selling realizowana była w oparciu o **lokaty bankowe**. Badania przeprowadzone wśród podmiotów funkcjonujących na polskim rynku bankowo-ubezpieczeniowym pozwoliły bowiem na wyróżnienie jedynie dwóch przykładów powiązań w tym zakresie. Należały do nich skierowane do klientów indywidualnych następujące oferty:

- 1) ubezpieczenie na wypadek zgonu w wyniku nieszczęśliwego wypadku powiązane z produktem Lokata Plus Certyfikat – stanowiące owoc współpracy Volkswagen Bank direct oraz Cardif Assurances Risques Divers S.A. Oddział w Polsce;
- 2) ubezpieczenie NNW Ochrona Direct+ powiązane z lokatą Direct+ - stanowiące owoc współpracy AIG Bank S.A. oraz PAPTUnŽiR AMPLICO-LIFE S.A.

Reasumując, zaprezentowane w niniejszym punkcie rozprawy przejawy aliansów marketingowych ukazują, iż największą popularnością cieszyła się kooperacja prowadzona w postaci cross-selling (szczególnie w odniesieniu do ubezpieczeń wiązanych z kartami płatniczymi). Większość produktów ubezpieczeniowych oferowanych zarówno w ramach skromnie występującej formy powiązań, jaką jest umowa promocyjna, jak i w przypadku sprzedaży związanej adresowana była do klientów indywidualnych, w tym w niewielkim zakresie także do klientów private i personal banking.

W przypadku kooperacji typu cross-selling należy podkreślić także różny poziom integracji produktów występujących we wspólnej ofercie. Szczegółowa analiza oferty bankowo-ubezpieczeniowej pozwoliła bowiem dostrzec różnorodne podejścia banków i firm ubezpieczeń stosowane w zakresie sposobu sprzedaży ubezpieczeń łączonych z produktami bankowymi:

- 1) produkt ubezpieczeniowy można nabyć wraz z zakupem danego produktu ubezpieczeń, a także w późniejszym okresie;
- 2) produkt ubezpieczeniowy można nabyć tylko w momencie zakupu danego produktu bankowego;
- 3) ochrona ubezpieczeniowa rozpoczyna się automatycznie wraz z nabyciem produktu ubezpieczeniowego;
- 4) ochrona ubezpieczeniowa rozpoczyna się dopiero po złożeniu deklaracji chęci posiadania danego produktu ubezpieczeń;
- 5) w dowolnym momencie trwania klient może zgłosić rezygnację (najczęściej pisemną, spełniając przy tym określone wymogi formalne) z produktu ubezpieczeniowego;

- 6) klient nie ma możliwości rezygnacji z produktu ubezpieczeniowego dopóki znajduje się w posiadaniu produktu bankowego;
- 7) klient ma możliwość nabycia produktu ubezpieczeniowego o identycznych właściwościach w dowolnym towarzystwie ubezpieczeń (nie tylko w tym, z którym współpracuje bank);
- 8) klient ma możliwość nabycia produktu ubezpieczeniowego o identycznych właściwościach wyłącznie w towarzystwie ubezpieczeń akceptowanym przez bank (np. Dom Bank – oddział Getin Banku akceptuje ubezpieczenia nieruchomości będących przedmiotem zabezpieczenia hipotecznego 17 wybranych towarzystw³⁷⁰);
- 9) klient nie ma możliwości zakupu produktu ubezpieczeniowego o identycznych właściwościach w towarzystwie ubezpieczeń innym niż podmiot, z którym bank prowadzi współpracę (współpraca w ten sposób przebiega m.in. w przypadku Dominet Banku i u FinLife TU na Życie S.A. oraz STU na Życie ERGO HESTIA S.A., a także w przypadku Raiffeisen Bank w odniesieniu do wszelkich ubezpieczeń mających charakter obowiązkowy).

Różne było także podejście współpracujących podmiotów do składki płaconej za ubezpieczenie. W ofercie występowały bowiem zarówno produkty ochronne, które wiązały się z koniecznością wpłacania przez klienta dodatkowej kwoty przeznaczonej na ten cel, jak i produkty mieszczące się już w cenie usługi bankowej, powiązanej z ubezpieczeniem. Szczególny przypadek stanowią ponadto ubezpieczenia, w przypadku których brak konieczności opłacania składki przez klienta gwarantowany był jedynie przez pierwszy miesiąc posiadania produktów. Przykład w tym zakresie stanowić mogą chociażby: opisany przypadek ubezpieczenia gwarancji najniższej ceny PZU S.A. skierowany do zamożnych klientów nabywających kartę Millennium Visa Electron Prestige czy ubezpieczenie Bezpieczny Każdy Dzień oferowane posiadaczom CitiKonto i CitiOne przez Bank Handlowy w Warszawie S.A. we współpracy z towarzystwem ubezpieczeń MetLife.

Szczególną cechą kooperacji realizowanej w ramach cross-selling, godną podkreślenia, jest także fakt, iż produkty bankowe znajdujące się we wspólnej ofercie bankowo-ubezpieczeniowej mają charakter pierwotny. Stanowią one podstawowy rdzeń oferty, będąc głównym obszarem zainteresowania konsumentów, podczas gdy usługi ubezpieczeniowe mają jedynie charakter uzupełniający, bazujący w zdecydowanej większości opisanych przypadków na zjawisku synergii popytowej pomiędzy powiązanymi produktami. W odróżnieniu od tzw. „polis antypodatkowych” i polis typu unit-linked sprzedawanych przez banki w ramach porozumienia dystrybucyjnego, usługi oferowane przy tej formie współpracy mają zatem najczęściej charakter komplementarny względem siebie.

³⁷⁰ Do grupy towarzystw akceptowanych przez bank należą: AIG Polska TU S.A., TU ALLIANZ Polska S.A., TUIR CIGNA STU S.A., COMMERCIAL UNION Polska - TU Ogólnych S.A., TU COMPENSA S.A., STU ERGO HESTIA S.A., TU EUROPA S.A., FIAT Ubezpieczenia Majątkowe S.A., TU FILAR S.A., GENERALI TU S.A., GERLING POLSKA TU S.A., PZU S.A., HDI SAMOPOMOC TU S.A., TRYG POLSKA TU S.A., UNIQA TU S.A., TUIR WARTA S.A., SIGNAL IDUNA Polska TU S.A.

4.4. Analiza porównawcza polskich doświadczeń związków bankowo-ubezpieczeniowych na tle doświadczeń europejskich

Zawarta w poprzedniej części pracy analiza przykładów powiązań bankowo-ubezpieczeniowych pozwala na sformułowanie wielu wniosków o stanie polskiego bancassurance w 2005 roku. Pierwszym z wniosków o charakterze ogólnym, jaki nasuwa się na podstawie przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, iż **podobnie jak w trzech analizowanych krajach europejskich, na rynku finansowym w Polsce występuje zintegrowany model bancassurance.**

Zgodnie z **załącznikiem 1**, zawierającym listę wszystkich banków komercyjnych, spośród występujących na koniec 2005 roku 69 banków komercyjnych działalności operacyjnej nie prowadziło 8 następujących instytucji:

- 4 banki komercyjne - Dresdner Bank Polska S.A., Bank Rozwoju Budownictwa Mieszkaniowego S.A., Bank Rozwoju Cukrownictwa S.A., Dexia Kommunalkredit Bank Polska S.A.;
- 4 oddziały instytucji kredytowych w Polsce - ABN AMRO Bank NV S.A., Dresdner Bank AG S.A., EFG Eurobank Ergasias S.A. S.A. oraz Calyon S.A.

Po wyłączeniu wymienionych podmiotów analizie poddano 61 banków komercyjnych. Prawie 23% z nich nie wykazywało aktywności w badanym obszarze. Do instytucji tych należą:

- 1) ABN Amro Bank Polska S.A.,
- 2) Bank of Tokyo Mitsubishi (Polska) S.A.,
- 3) Bank Pocztowy S.A.,
- 4) BPH Bank Hipoteczny S.A.,
- 5) Calyon Bank Polska S.A.
- 6) Danske Bank Polska S.A.,
- 7) Deutsche Bank Polska S.A.,
- 8) Nykredit Bank Hipoteczny S.A.,
- 9) PTF Bank S.A.,
- 10) Rabobank Polska S.A.,
- 11) RCI Bank Polska S.A.,
- 12) Societe Generale S.A. Oddział w Polsce
- 13) WestLB Bank Polska S.A.,
- 14) Wschodni Bank Cukrownictwa S.A. (przekształcony w Noble Bank).

Jedną trzecią wymienionych instytucji stanowią banki przeznaczone do obsługi dużych klientów instytucjonalnych. W odpowiedzi udzielonej na pytanie o przyczynę, dla której banki nie prowadzą działalności bancassurance, wskazały one na tę właśnie cechę. Zgodnie

z przeświadczeniem badanych instytucji aktywność ta jest opłacalna dla banków skoncentrowanych na obsłudze klientów detalicznych³⁷¹.

Pozostała część banków, na koniec 2005 roku wykazywała aktywność w zakresie współpracy prowadzonej z firmami ubezpieczeń, przy czym różny był poziom zaangażowania poszczególnych podmiotów wykazywany w tym obszarze. Banki niechętnie udzielały odpowiedzi na pytanie o miejsce strategii bancassurance w ogólnej strategii podmiotu. Wśród banków, które wykazały marginalne znaczenie tej strategii znalazł się m.in. Bank PKO BP, podczas, gdy na przykład mBank umieścił ją równorzędnie z innymi obszarami jego aktywności wiążącymi się ze sprzedażą różnych usług niebankowych (fundusze inwestycyjne, eMakler, otwarte fundusze emerytalne).

Wśród przyczyn, które skłoniły banki komercyjne funkcjonujące w polskim sektorze bankowym do podjęcia realizacji strategii bancassurance zdecydowanie najczęściej wskazywano wzrost popytu społeczeństwa na usługi finansowe świadczone w jednym miejscu („pod jednym dachem”). Dopiero w następnej kolejności znalazły się takie czynniki jak:

- odchodzenie społeczeństwa od tradycyjnych sposobów lokowania oszczędności i finansowania swojej działalności (tj. za pomocą banku),
- wzrost konkurencji ze strony innych podmiotów działających na rynku finansowym, w tym rozwój parabanków (np. SKOK-ów, firm leasingowych, towarzystw ubezpieczeń, funduszy inwestycyjnych),
- spadek znaczenia marży odsetkowej jako źródła dochodów Banku i dezintermediacja banków.

W odróżnieniu od pozostałych państw poddanych analizie w niniejszej dysertacji, powiązania kapitałowe realizowane były wyłącznie w przypadku dwóch podmiotów - Banku Zachodniego WBK i Gospodarczego Banku Wielkopolskiego, przy czym tylko pierwszy z nich prowadził równoległe współpracę podmiotową i przedmiotową, drugi natomiast opierał się wyłącznie na powiązaniach o charakterze podmiotowym. Przedmiotowe powiązania BZ WBK utrzymywał nie tylko z COMMERCIAL UNION, ale także z AIG Polska TU S.A.

Podczas, gdy współpraca o charakterze podmiotowym przebiegała wyłącznie w postaci udziałów mniejszościowych, powiązania przedmiotowe realizowane były za pomocą wszystkich wyróżnionych form.

Najbardziej popularny rodzaj kooperacji w tym zakresie stanowił cross-selling. Wśród analizowanych w rozprawie przykładów, występujących na koniec 2005 roku, aż 74,7% związków bankowo-ubezpieczeniowych³⁷² realizowanych było za pomocą tej formy współpracy. Najwięcej z nich (65 spośród 121 związków) prowadziło współpracę opartą na sprzedaży ubezpieczeń

³⁷¹ Zaprezentowane wyniki opierają się na danych zebranych za pomocą ankiet oraz wywiadów z osobami zaangażowanymi w realizację strategii bancassurance w bankach komercyjnych w latach 2004-2006.

³⁷² Za jeden związek bankowo-ubezpieczeniowy uznawano powiązanie danego banku z firmą ubezpieczeń występujące w ramach określonej formy bancassurance - bez względu na fakt ile produktów sprzedawanych jest w ramach danego powiązania.

dołączanych do kart płatniczych, z czego:

- 1) 58,5% dotyczyło grupy kart kredytowych i ratalnych (w tym tylko jeden związek dotyczył kart ratalnych);
- 2) 21,5% dotyczyło kart debetowych;
- 3) 20% dotyczyło kart typu charge.

Kolejnym produktem bankowym, chętnie wybieranym w celu utworzenia powiązanej oferty bankowo-ubezpieczeniowej, były kredyty i pożyczki (z wyraźną dominacją pierwszego produktu). Liczba związków banków i firm ubezpieczeń opartych na sprzedaży ubezpieczeń wiązanych z tą grupą produktów, na koniec 2005 roku wyniosła 38 - co oznacza, iż produkty te cieszyły się dokładnie takim samym poziomem popularności, jak grupa obejmująca karty kredytowe i rabatowe.

Usługi ubezpieczeniowe łączone były również z rachunkami bankowymi. Współpracę w tym zakresie prowadziło tylko 16 par bankowo-ubezpieczeniowych. Jeszcze mniejszym zainteresowaniem wśród produktów wybieranych do budowy wspólnej oferty charakteryzowały się natomiast lokaty bankowe. W zbiorze poddanych analizie powiązań kooperację w tej postaci prowadziły jedynie: Volkswagen Bank direct i Cardif Assurances Risques Divers S.A. Oddział w Polsce oraz AIG Bank S.A. i PAPTUnŽiR AMPLICO-LIFE S.A.

Podobnie jak w pięciu analizowanych państwach Unii Europejskiej, największą popularnością cieszyły się produkty, w przypadku których występowała możliwość konstrukcji wspólnej oferty na bazie synergii popytowej: pakiety ubezpieczeń kart wiązane z kartami płatniczymi, pakiety ubezpieczeń kredytobiorców i ubezpieczeń kredytu łączone z kartami kredytowymi, kredytami i pożyczkami. Zjawisko popytu wzbudzonego było ponadto postrzegane przez niektóre banki jako sposobność do wprowadzenia obowiązkowego charakteru ubezpieczenia. Należy podkreślić zatem, iż w tym właśnie obszarze współpracy bankowo-ubezpieczeniowej pośród badanych przykładów wystąpiło najwięcej ofert łączonych na zasadzie „przymusu” klienta do zakupu usługi ubezpieczeniowej. Często jednak „automatyczne” nabycie ochrony karty kredytowej lub kredytobiorcy przy zakupie podstawowego produktu mieściło się już w cenie karty.

Na podstawie opinii wyrażanych przez klientów banków, wydaje się jednak, iż oparte na zasadzie przymusu i braku możliwości zastąpienia oferowanego przez bank produktu ubezpieczeniowego produktem o tych samych właściwościach, lecz znajdującym się w ofercie innego towarzystwa, nie jest postrzegane przez społeczeństwo korzystnie i w dłuższym okresie oczekiwane przez bank korzyści w związku z realizacją strategii bancassurance mogą zostać przewyższone przez negatywne konsekwencje podjętego przedsięwzięcia.

W przypadku pozostałych grup produktów bankowych, tj. w odniesieniu do rachunków bankowych i lokat, ubezpieczenia z reguły „wpisane” były w ofertę bankową jako możliwość rozszerzenia nabywanej usługi podstawowej o dodatkowe produkty, co poprawia wizerunek banków, jako instytucji finansowej nie ograniczającej się jedynie do „tradycyjnej oferty bankowej”. Pozytywnie oceniana przez społeczeństwo jest także - postrzegana jako „bonusy” - ochrona

dodawana do rachunków lub lokat bankowych bez konieczności dokonywania dodatkowych opłat.

Mniej popularną formą powiązań, jaka występowała na rynku bankowo-ubezpieczeniowym w Polsce było z kolei porozumienie dystrybucyjne. Powiązania tego rodzaju łączyły 21% badanych związków. Przedmiotem współpracy 13 spośród 34 związków bankowo-ubezpieczeniowych kooperujących w tym obszarze była tzw. „polisa antypodatkowa”. W 9 przypadkach zawarte porozumienie dotyczyło natomiast dystrybucji produktów unit-linked. Łącznie dystrybucja obu tych produktów stanowiła przedmiot 65% umów zrealizowanych za pomocą tej formy bancassurance.

Ostatni rodzaj kooperacji banków z firmami ubezpieczeniowymi, realizowanej przez podmioty bankowe i ubezpieczeniowe w badanym okresie, stanowiła umowa promocyjna. Ze względu na ograniczone możliwości pozytywnych efektów tej formy współpracy występowała ona najrzadziej. Wśród badanych 162 związków bankowo-ubezpieczeniowych jedynie 7 realizowanych było w tym obszarze. Najczęstszym modelem kooperacji okazały się programy rabatowe.

W oparciu o wyniki prowadzonych badań można stwierdzić, iż na rynku finansowym w Polsce powiązania podmiotowe pomiędzy bankami a firmami ubezpieczeń mają marginalne znaczenie. Wśród podmiotów sektora finansowego wyłaniają się jednak pewne grupy bankowo-ubezpieczeniowe. W tym obszarze należy wskazać szczególnie na:

- 1) grupę podmiotów kontrolowanych przez KBC Insurance – Kredyt Bank i spółki grupy Warty;
- 2) grupę ING – ING Bank Śląski i ING Nationale-Nederlanden;
- 3) grupę AIG – AIG Bank i PAPTUnŻiR AMPLICO-LIFE oraz AIG Polska TU;
- 4) grupę podmiotów kontrolowanych przez LC Corp.B.V. i Leszka Czarneckiego – Getin Bank i spółki grupy Europa;
- 5) spółki należące do Grupy Noreda – Noreda Bank i Nordea Polska TU na Życie, NL TU na Życie.

Zgodnie z przyjętą w rozprawie terminologią powiązania kapitałowe pomiędzy wymienionymi podmiotami kwalifikują je do grup bankowo-ubezpieczeniowych, jednakże nie wchodzi one w zakres koncepcji bancassurance. Występowanie tego rodzaju powiązań kapitałowych ma jednakże istotne znaczenie dla analizowanego zjawiska, prowadząc do zacieśniania współpracy przedmiotowej prowadzonej pomiędzy podmiotami należącymi do grupy. Instytucje finansowe należące do grup bankowo ubezpieczeniowych postrzegane są jako stabilne finansowo, silne podmioty, wzbudzające zaufanie klientów. Powiązania kapitałowe pomiędzy podmiotami i przynależność do światowych grup finansowych dostarczają także szeregu sposobności do osiągania obopólnych korzyści z tytułu wzajemnego wzmacniania wizerunku za pomocą takich narzędzi, jak wspólna reklama czy też wspólnie realizowane programy rabatowe. Szczególnie efektywnie możliwości w tym zakresie, do końca 2005 roku, wykorzystwały: Kredyt Bank oraz firmy ubezpieczeniowe Warty, m.in. za pomocą prowadzonej od września tego roku akcji rebrandingowej. Współpraca podmiotowa pomiędzy firmami należącymi do jednej grupy przyczynia się także do obopólnej dbałości partnerów o jakość

realizowanej kooperacji, eliminuje wiele możliwych konfliktów, przyczyniając się tym samym do sprawnego przebiegu współpracy, co może z kolei przełożyć się na uzyskiwane w jej zakresie wyniki.

Współpraca banku z firmą ubezpieczeń może być efektywniejsza także dzięki odpowiedniemu doborowi partnera. Towarzystwa ubezpieczeniowe, dla których realizacja tej strategii ma kluczowe znaczenie, z pewnością będą zabiegały o jakość usług świadczonych za pomocą tego kanału dystrybucji, a ponadto w oczach społeczeństwa stają się często instytucjami oferującymi profesjonalną obsługę w zakresie ubezpieczeń dołączanych do produktów ubezpieczeń. Wśród tego rodzaju ubezpieczycieli należy wskazać na firmy ubezpieczeniowe Europa, PZU, Commercial Union czy Cardif.

Podobnie, jak w przypadku analizowanych w rozprawie państw europejskich, przedmiotem aktywności przedmiotowych form bancassurance były początkowo proste produkty ubezpieczeniowe – NNW, ochrona kart kredytowych – skierowane do klientów indywidualnych. Za pomocą prostych produktów dołączanych do oferty bankowej, bazując przy tym na zasadzie popytu wzbudzonego, banki i firmy ubezpieczeń dążyły bowiem do osiągnięcia dużych zysków, które – pomimo niskich wartościowo składek – gwarantowała ogromna skala sprzedaży. Z czasem, ochrona ubezpieczeniowa wiązana z produktami bankowymi przyjmowała coraz szerszy zakres. Bogaty pakiet ubezpieczeniowy dołączany był m.in. do produktów kredytowych. W ostatnich latach do oferty banków włączone zostały również, sprzedawane jako usługi typu *stand-alone*, oszczędnościowe produkty ubezpieczeniowe (polisy unit-linked, tzw. „polisy antypodatkowe”), a produkty ochronne zaczęły przyjmować coraz bardziej wyrafinowaną postać (ubezpieczenia utraty pracy, GAP, gwarancja najniższej ceny). Zmianie charakteru dystrybuowanych za pomocą placówek bankowych ubezpieczeń towarzyszyła modyfikacja docelowej grupy tej oferty. Coraz częściej produkty te kierowane były bowiem do klientów personal i private banking, a także do firm.

Kolejną cechą, charakteryzującą bancassurance, zarówno na rynkach bankowo-ubezpieczeniowych wybranych do analizy pięciu państw europejskich, jak i w Polsce, jest dominacja ubezpieczeń na życie. Podobnie jak w innych badanych krajach, zjawisko to determinowane jest zbliżonym charakterem ubezpieczeń życiowych do produktów występujących w tradycyjnej ofercie banków, a ponadto właściwości te zdecydowanie ułatwiają atrakcyjne dla klientów powiązanie obu produktów. Wśród ubezpieczeń non-life przedmiotem umów o współpracy bankowo-ubezpieczeniowej były zazwyczaj ubezpieczenia: finansowe, odpowiedzialności cywilnej w życiu prywatnym, nieruchomości oraz pakiety komunikacyjne.

Rozważania zawarte w kolejnym rozdziale dostarczają szczegółowej wiedzy o korzyściach i zagrożeniach, z jakimi spotykały się na swej drodze kolejno - europejskie i polskie banki zaangażowane w działalność bancassurance, stanowiąc tym samym dopełnienie przedstawionego, ogólnego spojrzenia na doświadczenia banków komercyjnych w tym zakresie.

Rozdział 5

KORZYŚCI I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z ROZWOJEM POWIĄZAŃ BANKOWO-UBEZPIECZENIOWYCH TYPU BANCASSURANCE

5.1. Identyfikacja i charakterystyka korzyści osiągniętych przez banki komercyjne w wyniku realizacji strategii bancassurance

Różnorodność form, jakie mogą przyjmować powiązania bankowo-ubezpieczeniowe pozwala na uzyskanie przez bank wielu korzyści o różnym charakterze. W celu ich sprawnego rozpatrzenia pozytywne efekty działalności bancassurance przypisano do trzech następujących obszarów aktywności banków komercyjnych:

- działalności operacyjnej,
- finansów,
- marketingu.

Działalność operacyjna koncentruje się wokół opracowywania produktu, jego dystrybucji oraz sprzedaży i obsługi posprzedażowej. Wzorcowy przykład korzyści uzyskiwanych przy opracowywaniu zintegrowanego produktu bankowo-ubezpieczeniowego **wśród pięciu analizowanych w rozprawie państw europejskich** stanowią banki francuskie, które doskonale radzą sobie w sprzedaży wiązanej. Dzięki partnerowi ubezpieczeniowemu banki te uzyskują bowiem niezbędną wiedzę z dziedziny ubezpieczeń. Firmy ubezpieczeń nie tylko opracowują produkt ubezpieczeniowy, ale znając specyfikę poszczególnych produktów wspomagają także proces odpowiedniej, atrakcyjnej dla klientów na danym rynku konstrukcji powiązanej oferty.

W spółkach typu *joint ventures* banki rozkładają z kolei wszelkie koszty, a także i ponoszone ryzyko - dzieląc się jednocześnie uzyskiwanymi przychodami - z partnerem ubezpieczeniowym. W celu prezentacji korzyści uzyskiwanych poprzez wspólne przedsięwzięcia banków i firm ubezpieczeń na płaszczyźnie działalności operacyjnej wskazać można chociażby kooperację pomiędzy Royal Bank of Scotland i firmą Aviva. Sprzedaż połowy udziałów w obu swoich spółkach zależnych (Royal Scottish Assurance i National Westminster Life Assurance) stworzyła bowiem możliwość obniżenia ponoszonego ryzyka oraz zmniejszenie kosztów ponoszonych przez Royal Bank of Scotland na finansowanie opracowywania nowego produktu ubezpieczeniowego, czy wydatków ponoszonych na badania i rozwój w obu spółkach ubezpieczeniowych.

Kolejnym wyodrębnionym obszarem aktywności banków zaangażowanych w przedmiotową współpracę z partnerami ubezpieczeniowymi jest dystrybucja. Dzięki dystrybucji produktów ubezpieczeniowych instytucje bankowe zwiększają efektywność wykorzystania personelu, infrastruktury technicznej oraz wartości niematerialnych i prawnych banku. Osiągnięcie tego rodzaju

korzyści umożliwia podjęcie współpracy z towarzystwem ubezpieczeń w ramach oferowania wspólnych - zintegrowanych w jedną ofertę obu podmiotów - nowoczesnych produktów bankowo-ubezpieczeniowych oraz „czystych” produktów ubezpieczeniowych. Pozytywne efekty w tym zakresie może zatem zapewnić odpowiednio wysoki poziom zaangażowania banku komercyjnego w realizację sprzedaży związanej i/lub porozumienia dystrybucyjnego.

Ostatni filar wyróżniony w ramach działalności operacyjnej stanowi sprzedaż i obsługa posprzedażowa. W przypadku efektywnie prowadzonej działalności bancassurance bank może zwiększyć także wolumen sprzedaży produktów bankowych. Pozytywny przykład w tym zakresie może stanowić m.in. włoska Grupa Sanpaolo IMI. Dystrybucja produktów Assicurazioni Internazionali di Previdenza S.p.A poprzez Sanpaolo IMI oraz Banca Fideraum niewątpliwie wpływa pozytywnie na wizerunek grupy, jako nowoczesnej instytucji finansowej, wzbudzając tym samym większe zaufanie i podwyższając poczucie bezpieczeństwa klientów wobec obu banków, co może przełożyć się pozytywnie na sprzedaż produktów bankowych. Atrakcyjnie skonstruowana oferta bankowo-ubezpieczeniowa, konkurencyjna i przyciągająca uwagę społeczeństwa również zwiększa wolumen sprzedanych produktów banku.

Wymieniony przykład współpracy bankowo-ubezpieczeniowej może posłużyć także do zobrazowania wymienionych korzyści związanych z dystrybucją produktów ubezpieczeniowych przez bank. Dzięki sprzedaży produktów ubezpieczeniowych A.I.P, Grupa Sanpaolo IMI zwiększyła bowiem efektywność wykorzystania personelu, infrastruktury technicznej oraz wartości niematerialnych i prawnych banku.

Wspólne przedsięwzięcie banku Caja Madrid i Corporacion Mapfre może z kolei stanowić przykład na wystąpienie innego, pozytywnego efektu kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej, jaki stanowi wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, bądź też utworzenie wspólnych aplikacji, programów informatycznych usprawniających proces sprzedaży i obsługę posprzedażową.

Kolejny zespół korzyści możliwych do uzyskania przez podmioty bankowe realizujące koncepcję bancassurance koncentruje się wokół **gospodarki finansowej**. Zagadnienie to można rozpatrywać dwutorowo: odnosząc się zarówno do poprawy rentowności banków, jak i polepszenia ich płynności.

Poprawa rentowności banków może być uzyskana poprzez spadek poziomu ponoszonych kosztów jednostkowych, bądź też za pomocą zwiększenia efektywności generowanych zysków oraz ich stabilności. Poprawę płynności finansowej banki mogą natomiast uzyskać za pomocą regularnych wpływów składek ubezpieczeniowych.

Przeprowadzone przez firmę *Milliman* badania ukazują, iż największe różnice kosztowe pomiędzy firmami ubezpieczeniowymi, które wykorzystują do sprzedaży swych produktów bankowe kanały dystrybucji a tradycyjnymi firmami ubezpieczeń, wśród wszystkich analizowanych krajów

występują w Hiszpanii. W **tab. 36** ukazano wybrane wskaźniki kosztowe dla obu modeli dystrybucji w tym kraju.

Tabela 36. Wybrane wskaźniki kosztowe w różnych sposobach dystrybucji ubezpieczeń w Hiszpanii*

Wskaźnik:	Firmy bancassurance	Tradycyjni ubezpieczyciele
Koszty akwizycji/składki	3%	15%
Koszty administracyjne/rezerwy	0,15%	0,65%

* opracowano przez Milliman na podstawie danych z 2003 roku

Źródło: Milliman Consultants and Actuaries: *European...*, op, cit., s. 24.

Wiele z korzyści możliwych do osiągnięcia w sferze finansów może unaocznić przykład banku Credit Agricole i jego własnego towarzystwa ubezpieczeń na życie Predica, powiązanych ponadto porozumieniem dystrybucyjnym. Dzięki dystrybucji ubezpieczeń bank obniża koszty jednostkowe, poprawia efektywność wykorzystania personelu, infrastruktury technicznej i posiadanych wartości niematerialnych i prawnych, a ponadto czerpie korzyści finansowe z tytułu uzyskiwanych prowizji za sprzedaż ubezpieczeń oraz udziałów posiadanych z firmie. Dzięki dobrze prosperującemu, własnemu towarzystwu ubezpieczeń bank dywersyfikuje swoje źródła dochodów, a regularne wpływy ze składek wywierają pozytywny wpływ na płynność finansową podmiotu.

Przykładem instytucji, która doskonale ukazuje korzyści, jakie mogą być uzyskane przez banki za pomocą bancassurance jest także Caja Madrid. Przytoczony w rozprawie przykład *joint venture* pomiędzy Caja Madrid i Corporacion Mapfre, ukazuje, iż łącząc swoje możliwości finansowe dla realizacji wspólnego przedsięwzięcia, obydwa przedsiębiorstwa poprawiły efektywność generowania zysków, a także przyczyniły się do zwiększenia ich stabilności.

Oba przykłady powiązań są także dowodem skuteczności strategii bancassurance w ostatnim z wyróżnionych obszarów działalności banku, jakim jest **marketing**. Obszar ten wzmacniany jest przy współpracy z ubezpieczycielami w dwóch zasadniczych aspektach:

- w badaniach prowadzonych nad produktem,
- w pozyskiwaniu lojalności klientów oraz podnoszeniu poziomu ich lojalności.

Wspólne wydatki na badania i rozwój, na opracowywanie nowego produktu oraz wspólnie dokonywane analizy rynkowe, usprawniają działania związane z badaniami prowadzonymi nad nowym produktem. Pozyskiwaniu nowych klientów oraz zwiększaniu lojalności dotychczasowych konsumentów sprzyjają natomiast: liczne korzyści dostarczane klientom w wyniku działalności bancassurance, poprawa wizerunku banku w wyniku pozytywnie postrzeganego związku z partnerem ubezpieczeniowym oraz ponoszone wspólnie przez oba partnerskie przedsiębiorstwa wydatki na reklamę i promocję produktów.

Jako podsumowanie rozważań dotyczących korzyści, jakie wystąpiły w realizacji bancassurance w Europie do końca 2004 roku, mogą posłużyć wyniki badań empirycznych dotyczących związków

bankowo-ubezpieczeniowych dokonanych na reprezentatywnej próbie 50 powiązań działających na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w pięciu analizowanych w niniejszej rozprawie państwach oraz w Holandii. Badania empiryczne wykazały bowiem, iż³⁶¹:

- wspólny marketing wystąpił w 66% przypadków;
- wspólne kanały dystrybucji zostały wykorzystane w 58% przypadków;
- wspólne zarządzanie personelem realizowano w 44% przypadków;
- wspólnie administrowano nieruchomościami i pozostałym majątkiem w 37% przypadków.

Analiza **podmiotów polskiego sektora banków komercyjnych** pozwala na uzyskanie bardziej szczegółowych wyników odnoszących się do korzyści uzyskiwanych przez banki dzięki prowadzonej aktywności w dziedzinie bancassurance. Badania przeprowadzone wśród banków współpracujących z firmami ubezpieczeń wykazały, iż wśród korzyści motywujących je do podjęcia decyzji o realizacji tej koncepcji znajdowało się siedem pozycji. Trzy z nich występowały zdecydowanie najczęściej wśród udzielanych odpowiedzi³⁶²:

- zwiększenie wolumenu sprzedaży usług bankowych i zwiększenie uzyskiwanych z tego tytułu przychodów,
- zwiększenie ogółu przychodów o przychody prowizyjne otrzymywane z tytułu promocji bądź sprzedaży produktów ubezpieczeniowych,
- poszerzenie oferty produktowej.

Kolejna korzyść, jakiej oczekiwały banki podejmując się kooperacji z partnerem ubezpieczeniowym, to poprawa lojalności klientów banku. Zdecydowanie rzadziej bodźcem do tego rodzaju działań była chęć poprawy własnego wizerunku, dostępu do wiedzy i technologii partnera oraz dywersyfikacji źródeł dochodów banku.

Jedyny rodzaj powiązań o charakterze podmiotowym, jaki wystąpił wśród wszystkich przejawów bancassurance na polskim rynku finansowym na koniec 2005 roku, stanowił **udział mniejszościowy posiadany przez banki w towarzystwie ubezpieczeń**. O braku zainteresowania tą formą związku bankowo-ubezpieczeniowego może decydować niewielki zakres potencjalnych pozytywnych rezultatów. Za pomocą posiadanych udziałów mniejszościowych w towarzystwie bank może osiągać korzyści wyłącznie w obszarze finansów. Lokata kapitałowa stanowiąca co najmniej 5%-owy udział w kapitale firmy ubezpieczeń o dobrej kondycji finansowej umożliwia bowiem uzyskanie przez bank przychodów z tytułu posiadanych akcji. W bardzo ograniczonym stopniu forma ta może przyczynić się tym samym do poprawy stabilności osiąganego zysku w wyniku dywersyfikacji źródeł dochodów.

³⁶¹ J.K. Solarz: *Wyzwania stojące przed polskim systemem bankowym u progu XXI wieku*, [w:] Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe, L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu S.A., Warszawa 2001, s. 283.

³⁶² Zaprezentowane wyniki opierają się na danych zebranych za pomocą ankiet oraz wywiadów z osobami zaangażowanymi w realizację strategii bancassurance w bankach komercyjnych w latach 2004-2006.

Wydaje się jednak, iż posiadanie udziału mniejszościowego przy prowadzonej współpracy przedmiotowej może ponadto wpływać korzystnie na przebieg współpracy, cementując obie instytucje i przyczyniając się równocześnie do zwiększenia zbieżności celów partnerskich przedsiębiorstw. Takie podejście może spowodować m.in. zmniejszenie ryzyka wystąpienia konfliktów w realizacji powiązań przedmiotowych, ograniczając między innymi ryzyko sprzedaży przez banki produktów ubezpieczeniowych, prowadzonej niezgodnie z interesem zakładu ubezpieczeń czy klientów, kierując się wyłącznie chęcią uzyskania zysków z tytułu zwiększonej liczby sprzedanych produktów.

Kolejna postać, jaką przyjmowały powiązania banków z firmami ubezpieczeń na koniec 2005 roku, to mieszcząca się w ramach kooperacji przedmiotowej - rzadko wybierana przez banki - **umowa promocyjna**. Cechą szczególną tego rodzaju współpracy jest fakt, iż nakłady konieczne do rozpoczęcia współpracy są znikome. W celu promocji wybranych usług ubezpieczeń bank może bowiem wykorzystywać narzędzia, których używa do promocji własnych produktów. Podobnie, zerwanie umowy nie wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów i jest możliwe do realizacji bez przeszkód w dowolnym momencie trwania związku. Adekwatnie do niskich nakładów związanych z kooperacją, stosunkowo niewielki zakres ma zbiór możliwych do osiągnięcia korzyści.

Specyfika powiązań banku z firmą ubezpieczeń w ramach umowy promocyjnej pozwala stwierdzić, iż forma ta przyczyniła się jedynie do niewielkiej poprawy gospodarki finansowej banków. Wykorzystanie bankowych kanałów dystrybucji do promocji produktów ubezpieczeniowych tylko w nieznacznym stopniu mogło się bowiem przyczynić do poprawy stosunku przychodów względem kosztów ogółem. Na skutek prowizji otrzymywanej przez banki z tytułu promocji ubezpieczeń w bankach zaangażowanych w ten rodzaj działalności można mówić także o nieznaczej poprawie efektywności generowania zysków w tych instytucjach. Realizacji tej formy bancassurance może także towarzyszyć poprawa wizerunku banku, jako nowoczesnej instytucji finansowej, przy czym wydaje się, że odczuwalne efekty w tym zakresie będą widoczne tylko wówczas, gdy umowa promocyjna będzie wspierać współpracę prowadzoną za pomocą porozumienia dystrybucyjnego, bądź umowy promocyjnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań w zakresie sposobów realizacji strategii bancassurance na polskim rynku, można pokusić się o stwierdzenie, iż niewielki zbiór potencjalnych korzyści – pomimo niewielkich nakładów towarzyszących tej działalności – nie sprzyjał dotychczas rozwojowi tej formy powiązań.

Wśród przykładów pozytywnego zastosowania umowy promocyjnej, jako formy towarzyszącej innym przejawom współpracy bankowo-ubezpieczeniowej znajduje się kooperacja pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład Grupy KBC: Kredyt Bankiem oraz towarzystwami z grupy Warty. W 2005 roku głównym celem w zakresie strategii produktowej w obszarze bankowości detalicznej

stało się bowiem wzmocnienie pozycji banku na rynku poprzez budowę nowej marki. Proces zmiany wizualizacji marki rozpoczął się we wrześniu 2005 roku. Obok promocji nowego wizerunku oraz nowej, wspólnej oferty produktowej, rozpoczęto proces standaryzacji sieci jednostek, którego zamierzeniem była poprawa rozpoznawalności firm, a także umożliwienie klientom dostępu do produktów wszystkich współpracujących podmiotów w każdej placówce. Zgodnie ze sprawozdaniem z działalności Zarządu banku za 2005 rok³⁶³, wśród zasadniczych obszarów, na jakich koncentrowały się zmiany w ofercie produktowej znalazł się także dynamiczny rozwój oferty bancassurance we współpracy z Grupą WARTY.

Zgodnie z założonym celem, Kredyt Bank prowadził działania zmierzające do uatrakcyjnienia oferty związanej z rachunkami oszczędnościowo-rozliczeniowymi Ekstrakonto oraz kartami kredytowymi klientów indywidualnych głównie za pomocą zacieśniania współpracy z Towarzystwem Ubezpieczeniowym WARTA S.A., a kooperacja w tym zakresie została dodatkowo zaakcentowana wspólnymi kampaniami jesienią 2005 roku. Podczas gdy głównym celem modyfikacji rachunków Ekstrakonto było stworzenie najbardziej praktycznej oferty na rynku dla klientów banku oraz ich rodzin (oferta „family”), działania w ramach działalności związanej z kartami kredytowymi koncentrowały się wokół wprowadzenia wspólnej karty kredytowej banku i TUiR Warta S.A.. Karta umożliwia m.in. zakup wybranych produktów banku i towarzystwa po preferencyjnych cenach.

Działania prowadzone przez bank w celu zwiększenia atrakcyjności oferty bankowej, których podstawą była intensyfikacja działań prowadzonych w ramach bancassurance, spotkały się z pozytywnym odzewem ze strony społeczeństwa. Liczba otwartych rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych na koniec 2005 roku była bowiem o 10% wyższa niż na koniec 2004 roku, podczas gdy liczba wydanych kart kredytowych wzrosła w tym okresie o 75%. Do uzyskanych wyników niewątpliwie przyczyniła się również współpraca z ubezpieczeniowym partnerem banku. Dla ukazania skali tego zjawiska można dodać bowiem, iż łącznie składka przypisana brutto z ubezpieczeń życiowych i majątkowych Grupy WARTY oferowanych przez Kredyt Bank wzrosła w 2005 roku w porównaniu do 2004 roku o 43%³⁶⁴.

Analizując podejmowane przez bank działania wydaje się, iż zgodnie z zamierzeniem, podjęte w 2005 roku kroki dążyły do wzmocnienia wizerunku podmiotu jako nowoczesnej instytucji finansowej oferującej w swoich placówkach szeroki wachlarz produktów finansowych. Realizowany przez Kredyt Bank oraz TUiR Warta S.A. program rabatowy niewątpliwie przyczynił się do osiągnięcia tego celu i wzmocnił poczynania prowadzone w tym zakresie w ramach pozostałych form współpracy. Kredyt Bank i Grupa Warta, pomimo, iż nie wykazują bezpośredniego wzajemnego

³⁶³ Kredyt Bank: Sprawozdanie Zarządu z działalności Kredyt Banku S.A. w okresie objętym rocznym sprawozdaniem finansowym sporządzonym na dzień 31.12.2005.

³⁶⁴ Kredyt Bank: Sprawozdanie Zarządu z działalności Kredyt Banku S.A. w okresie objętym rocznym sprawozdaniem finansowym sporządzonym na dzień 31.12.2005.

zaangażowania kapitałowego, funkcjonują w społeczeństwie jako jedna z najbardziej rozpoznawalnych grup bankowo-ubezpieczeniowych. Warto zatem podkreślić, iż nie tylko kapitałowe powiązania typu bancassurance przyczyniają się do zacieśniania współpracy i odpowiedniego poziomu zaangażowania jednostek, wspomagając sukces w realizacji tej strategii; ważną rolę może odegrać w tym zakresie także wspólny inwestor strategiczny współpracujących podmiotów.

Kolejny rodzaj powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, jakie wystąpiły do końca 2005 roku, stanowi **porozumienie dystrybucyjne**. Banki chętniej wybierały tę formę powiązań niż umowę o promocji produktów ubezpieczeniowych. Możliwe do uzyskania korzyści, jakie wiążą się z prowadzeniem tego rodzaju współpracy występują w ramach wszystkich trzech wyróżnionych obszarów funkcjonowania banków. Instytucje bankowe, wykorzystujące swoje kanały dystrybucji produktów do sprzedaży ubezpieczeń bez wątpienia przyczyniały się w ten sposób do podniesienia efektywności wykorzystania zatrudnianego personelu, a także do zwiększenia efektywności wykorzystania infrastruktury technicznej oraz wartości niematerialnych i prawnych. W przypadkach, w których klient chcąc zakupić wybrany produkt ubezpieczeniowy zmuszony był także do nabycia rachunku bankowego, zawarte porozumienie dystrybucyjne wywarło także pozytywny wpływ na wolumen sprzedaży produktów bankowych. Omówione kwestie przekładały się ostatecznie na poprawę wskaźnika wyrażającego stosunek przychodów do kosztów w banku. Generowana za pomocą sprzedaży ubezpieczeń przez banki prowizja otrzymywana od banków wywarła pozytywny wpływ na poprawę efektywności generowania zysków (wynikającą z rozwoju pozaodsetkowych źródeł dochodu), a także na poprawę stabilności osiąganego zysku (poprzez dywersyfikację źródeł dochodów). Dzięki tej formie współpracy banki zabezpieczają się bowiem przed skutkami zmian preferencji klientów w zakresie lokowania wolnych środków finansowych. Przy tym rodzaju kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej szczególnie uwidacznia się zatem defensywny charakter strategii bancassurance prowadzonej przez banki.

W związku z wyraźnie krystalizującym się w ostatnich latach nowym modelem zachowań klientów instytucji finansowych, można zaryzykować stwierdzenie, iż dystrybucja produktów ubezpieczeniowych przez podmioty bankowe przyczyniała się także do kształtowania w świadomości społeczeństwa nowego wizerunku tychże banków, które zaczęły być postrzegane jako nowoczesne instytucje finansowe, dążące do zaspokajania potrzeb klientów związanych z elastyczną ofertą różnorodnych produktów finansowych sprzedawanych „w tym samym czasie i w tym samym miejscu”.

Natężenie uzyskiwanych przez poszczególne banki korzyści uzależnione było przede wszystkim od zakresu sprzedaży produktów ubezpieczeniowych objętych umową o dystrybucji w sieci bankowej. Szczególnie dobre efekty w tym zakresie przyniosła sprzedaż polis oszczędnościowych,

umożliwiających zwolnienie uzyskanych przychodów od podatku pobieranego z tytułu uzyskanych zysków kapitałowych.

Ostatnią z form bancassurance, występujących w analizowanym okresie na polskim rynku bankowo-ubezpieczeniowym, był **cross-selling**. Sprzedaż wiązana, jako forma najczęściej stosowana w badanym okresie przez banki zaangażowane we współpracę z firmami ubezpieczeniowymi, umożliwiła tym podmiotom uzyskanie najszerszego wachlarza korzyści. Pozwoliła ona bankom na korzystanie z wiedzy i doświadczeń zgromadzonych przez partnerskie firmy ubezpieczeń do opracowania

wspólnej oferty bankowo-ubezpieczeniowej. Umiejętności i doświadczenie pracowników firmy ubezpieczeniowej są bardzo istotne dla powodzenia współpracy. Ich zadaniem jest bowiem opracowanie produktu ubezpieczeniowego, wykazującego cechy umożliwiające sprawne połączenie z konkretnym produktem bankowym, w taki sposób, by nowa usługa tworzyła spójną całość.

Dzięki współpracy z ubezpieczycielami, banki mogą sprzedawać za pośrednictwem swych oddziałów szeroki zakres produktów ubezpieczeniowych, co bez wątpienia może przyczyniać się do zwiększonej atrakcyjności usług bankowych. W rezultacie cross-selling w wielu przypadkach przyczynił się do zwiększenia wolumenu sprzedaży produktów bankowych. W przypadku sprzedaży związanej, to usługa bankowa ma charakter pierwotny i stanowi główny obszar zainteresowania klientów, jednakże możliwość nabycia dodatkowego (często nie wymagającego dodatkowej opłaty) produktu ubezpieczeniowego może zaważyć na decyzji o wyborze danego produktu bankowego. W związku z rosnącą świadomością finansową społeczeństwa i coraz większym rozeznaniem w usługach tego rodzaju, można sformułować sąd, iż szczególnie w ostatnich latach analizowanego okresu ubezpieczenia dodawane do usług bankowych mogły decydować o zakupie konkretnego produktu. Klienci przyzwyczajają się już do pakietów usług dodatkowych dołączanych do podstawowych usług bankowych, w tym zwłaszcza do różnego rodzaju kart płatniczych.

Kolejnym obszarem korzyści związanym z prowadzeniem przez banki sprzedaży ubezpieczeń związanych z tradycyjnymi produktami bankowymi jest poprawa efektywności wykorzystania personelu, infrastruktury technicznej oraz wartości niematerialnych i prawnych. Sprzedaż łączona, podobnie jak umowa o dystrybucji „czystych” produktów ubezpieczeniowych, umożliwiła instytucjom bankowym wykorzystanie tych samych środków i narzędzi, jakie są stosowane w ich podstawowej aktywności. Do promocji ubezpieczeń podmioty te wykorzystują bowiem wypracowane w swej tradycyjnej działalności kanały kontaktów z klientem, takie jak: wyciągi bankowe, komunikaty wyświetlane w bankomatach, ulotki i plakaty reklamowe czy strony internetowe. Przy sprzedaży ubezpieczeń, zarówno jako produktów typu *stand-alone*, jak i w ofercie łączonej, banki mogły ponadto czerpać dodatkowe profity poprzez odpowiednie wykorzystanie swoich baz danych. Szeroki zakres informacji o nabywcach usług bankowych zabieranych przez te instytucje w procesie

sprzedaży umożliwia im bowiem dokonanie rzetelnej segmentacji klientów, co ułatwia z kolei wyselekcjonowanie osób skłonnych do zakupu prezentowanej oferty.

Wymienione korzyści przekładają się następnie na stronę finansową przedsiębiorstwa. Banki zaangażowane w działalność typu cross-selling odnotowały w konsekwencji poprawę stosunku przychodów do kosztów stałych. Pozytywne rezultaty prowadzonej działalności unaocznily się także poprzez zwiększenie efektywności generowania zysków, wynikające z rozwoju pozaodsetkowych źródeł dochodu.

Poza wymienionymi obszarami korzyści, możliwymi do uzyskania przez banki za pomocą sprzedaży wiązanej, pozytywne efekty tej współpracy wystąpiły także w odniesieniu do działalności marketingowej.

Synergia marketingowa sprowadzała się głównie do następujących obszarów:

- zwiększenia efektywności wykorzystania bazy danej o klientach banku,
- wspólnie ponoszonych wydatków na reklamę oferty powiązanych produktów,
- wspólnie ponoszonych wydatków na badania i rozwój,
- wspólnie dokonywanych analiz rynkowych,
- wykorzystania marki i reputacji partnera do poprawy własnego wizerunku.

Natężenie korzyści, jakie osiągały poszczególne banki w ramach kooperacji prowadzonej z firmami ubezpieczeń za pomocą realizacji wybranych form było zróżnicowane. Nie we wszystkich przypadkach występował cały zbiór możliwych do osiągnięcia pozytywnych rezultatów współpracy.

Przykładem pozytywnych efektów łączenia produktów bankowych z ubezpieczeniowymi jest mBank. Na koniec 2005 roku bank, obok 6 produktów typu *stand-alone*, miał w swej ofercie 7 produktów ubezpieczeniowych powiązanych produktem bankowym. Ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, iż każde spośród tych ubezpieczeń powiązane było z kartami płatniczymi. W 2005 roku bank sprzedał około 10 tysięcy polis indywidualnych, co stanowiło około 100%-owy wzrost w stosunku do roku ubiegłego. Najlepszym powodzeniem w ofercie produktów ubezpieczeniowych banku cieszyły się właśnie ubezpieczenia powiązane z kartami³⁶⁵.

O skali wyników uzyskanych w ramach sprzedaży ubezpieczeń dodawanych do kredytów hipotecznych przez Dom Bank S.A. (pakiet DOM BankAssurance) może świadczyć z kolei poziom sprzedanych w 2005 roku kredytów tego typu, których łączna wartość wyniosła miliard złotych. Udzielono wówczas blisko 6 800 kredytów hipotecznych, których średnia wartość wyniosła 146 000 zł, przekraczając tym samym o około 40% średnią wartość rynkową.

³⁶⁵ Zagadnieniu strategii bancassurance w mBanku poświęcony został artykuł autorki: *Bancassurance w mBanku – przyczyny podjęcia współpracy z firmami ubezpieczeń, sposoby realizacji strategii oraz jej pierwsze efekty*, [w:] *Współczesne problemy finansów, bankowości i ubezpieczeń w teorii i praktyce*, K. Znaniecka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 243-252.

Badania przeprowadzone wśród banków realizujących strategię bancassurance – bez względu na przyjętą formę współpracy - pozwoliły określić zbiór zrealizowanych przez te instytucje korzyści wraz z wagą danej pozycji w obszarze, do którego została przypisana³⁶⁶. Obszary te stanowiły kolejno: działalność operacyjna, gospodarka finansowa oraz marketing.

Pozytywne rezultaty współpracy uzyskane w pierwszym z wymienionych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na zwiększeniu wolumenu sprzedaży usług bankowych w wyniku ich wiązania z usługami ubezpieczeniowymi. Wśród kolejnych korzyści znajdowały się natomiast:

- wykorzystanie wiedzy i technologii firmy ubezpieczeniowej przy opracowywaniu zintegrowanego produktu bankowo-ubezpieczeniowego,
- wspólne finansowanie opracowywania nowego produktu bankowo-ubezpieczeniowego,
- wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, bądź też utworzenie wspólnych aplikacji, programów informatycznych usprawniających proces sprzedaży i obsługę posprzedażową.

W odniesieniu do drugiego z wyróżnionych obszarów działalności przedsiębiorstwa, jaki stanowi gospodarka finansowa, banki wskazywały głównie na wzrost przychodów dzięki prowizji otrzymywanej z tytułu wykorzystywania placówek bankowych do sprzedaży ubezpieczeń oraz na poprawę efektywności generowania zysków na skutek dywersyfikacji źródeł dochodów, a dopiero w następnej kolejności jawiła się poprawa efektywności wykorzystania infrastruktury technicznej, wartości niematerialnych i prawnych oraz personelu.

Wśród korzyści zrealizowanych w obszarze marketingu dominowały wspólne wydatki na reklamę i promocję produktów bankowo-ubezpieczeniowych. Kolejne wskazania dokonywane z równą częstotliwością dotyczyły z kolei:

- wspólnie dokonywanych analiz rynkowych dla wiązanych produktów,
- wspólnie ponoszonych wydatków na badania i rozwój,
- poprawy lojalności klientów dzięki poszerzonej ofercie produktowej,
- poprawy wizerunku banku na skutek związku z dobrze postrzeganym, stabilnym finansowo partnerem ubezpieczeniowym.

Obszar, w którym wskazane korzyści były najbardziej widoczne stanowiła działalność operacyjna, a następnie marketing. Dopiero na ostatniej pozycji, pod względem tego kryterium, znalazła się gospodarka finansowa banku. Interpretację uzyskanych wyników należy jednak skonfrontować z charakterem realizowanych powiązań, pamiętając, iż tylko 2 spośród 61 banków

³⁶⁶ Zaprezentowane wyniki opierają się na danych zebranych za pomocą ankiet oraz wywiadów z osobami zaangażowanymi w realizację strategii bancassurance w bankach komercyjnych w latach 2004-2006.

komercyjnych prowadzących działalność gospodarczą na koniec 2005 roku realizowały współpracę podmiotową, która w największym stopniu pozwala na wzmocnienie gospodarki finansowej banku.

Rozwijające się w ostatnich latach zjawisko bancassurance stało się przedmiotem wielu dyskusji, w których często poruszonymi zagadnieniami stały się między innymi: próba oceny tego trendu przez pryzmat korzyści osiąganych przez obie zaangażowane instytucje finansowe, a także przez ich klientów. Stosunkowo często przy tej okazji pojawiają się głosy, sprowadzające tę koncepcję do „mody” występującej obecnie na rynku finansowym w Polsce. **W konsekwencji tych opinii rodzi się zatem wątpliwość: czy bancassurance to w rzeczywistości tylko moda, której należy się poddać?** Odpowiedź na tak sformułowane pytanie stała się pobudką do rozważań podjętych w kolejnym fragmencie niniejszej rozprawy.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność konkurowania, uzależniona od posiadania odpowiedniej kompozycji zasobów i umiejętności zastosowania ich w danych warunkach rynkowych. Poziom konkurencyjności firmy zależy od tego na ile potrafi ona konkurować w sposób wydajniejszy, efektywniejszy i bardziej adekwatny, niż rywale³⁶⁷. Najczęściej konkurencyjność rozumiana jest jako trwała zdolność do sprzedawania produktów, których cechy są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech produktów oferowanych przez konkurentów. Taki sposób interpretacji tego pojęcia pozwala uznać je za zjawisko pożądane i pozytywne. Jednakże konkurencyjność może być także źródłem niepożądanych efektów. Przesadna konkurencja, akcentując logikę kosztów i korzyści w krótkim okresie, nie jest w stanie poradzić sobie z problemami długookresowymi³⁶⁸.

W przypadku konkurencji w sektorze bankowym również można odnaleźć dwa aspekty tego zjawiska. Dobrze rozumiana konkurencja sprzyja rozwojowi sektora, lecz z drugiej strony może ona przybierać postać rywalizacji bezpośrednio zagrażającej funkcjonowaniu poszczególnych banków. Najczęściej wymienianym w literaturze przedmiotu przykładem, potwierdzającym obecność „negatywnej” rywalizacji wśród banków, jest obniżanie wymagań stawianych klientom starającym się o uzyskanie kredytu.

Warunki, w jakich funkcjonują współczesne banki, wyzwania ze strony otoczenia oraz spadek zysków z tradycyjnych operacji bankowych powodują, że poziom konkurencyjności instytucji bankowej staje się kluczowym czynnikiem warunkującym jej zdolność do sprawnego funkcjonowania na rynku. Silna konkurencja ze strony podmiotów innych podmiotów rynku finansowego zmusza banki do ciągłego wzbogacania asortymentu oferowanych przez nie usług, podnoszenia poziomu ich jakości, obniżania kosztów działania oraz zwiększania efektywności gospodarowania.

³⁶⁷ B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz: *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2004 nr 5, s. 44.

³⁶⁸ W.L. Jaworski: *Bank i system bankowy*, [w:] *Bankowość. Podręcznik...*, op. cit., s. 26.

Instytucje bankowe stają zatem przed koniecznością formułowania nowych, skutecznych strategii rozwojowych. W obliczu zmniejszającej się roli banków jako tradycyjnych pośredników finansowych, podniesienie ich pozycji konkurencyjnej wiąże się coraz częściej z poszerzaniem tradycyjnych obszarów prowadzonej działalności oraz wprowadzaniem nowych produktów do oferty bankowej. Jednym z możliwych sposobów pozwalających na umocnienie pozycji konkurencyjnej banku jest realizacja - będącej przedmiotem badań niniejszej rozprawy - strategii bancassurance.

Specjaliści z zakresu zarządzania strategicznego coraz częściej stawiają znak równości pomiędzy pojęciami: strategia³⁶⁹ i strategia konkurencyjna. Fakt ten wynika przede wszystkim z przeświadczenia, że we współczesnej gospodarce konkurencyjność coraz częściej przesądza o strategicznych sukcesach, bądź porażkach przedsiębiorstw. Wszelkie dzisiejsze strategie muszą być zatem przede wszystkim strategiami konkurencji, czyli stawiać czoło wyzwaniom konkurencyjnym³⁷⁰.

Taki sposób interpretacji strategii reprezentuje coraz szersze grono autorów. Wybitnymi przedstawicielami tej grupy są m.in.: B. Karolf, który definiuje strategię jako połączenie zasobów w schematy zintegrowanych działań dla zdobycia wyraźnej przewagi konkurencyjnej i dla osiągnięcia określonych celów oraz O. Gelinier, sprowadzając strategię do procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Jedną z metod analizy bancassurance, jako skutecznego sposobu na podniesienie konkurencyjności banku, jest ocena tego zjawiska poprzez pryzmat koncepcji M. E. Portera, dotyczącej łańcucha wartości. Łańcuch wartości jest bowiem narzędziem badania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa i konstruowania zwycięskiej strategii. Jako narzędzie analityczne łańcuch wartości opiera się na założeniu, że źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa nie można mierzyć drogą analizy sprawności firmy jako całości, lecz badając sprawność poszczególnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, gdyż to one są źródłami przewagi konkurencyjnej. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest zatem traktowane jako proces składający się z powtarzających się sekwencyjnie działań, podzielonych na czynności związane z działalnością podstawową i pomocniczą³⁷¹. Do czynności podstawowych zalicza się wszystkie funkcje techniczne i handlowe, w ramach których realizowane są produkty i usługi dla wytwarzania których zostało powołane dane przedsiębiorstwo, natomiast funkcje pomocnicze

³⁶⁹ Rozumiana jako „całość złożona z refleksji, decyzji i działań mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru sposobów realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności oraz kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją” (patrz: K. Kurowski, J. Kulas-Klimaszewska: *Planowanie strategiczne. Wybrane metody*”, Agencja Marketingowa „APIS”, Olsztyn 2002, s. 14).

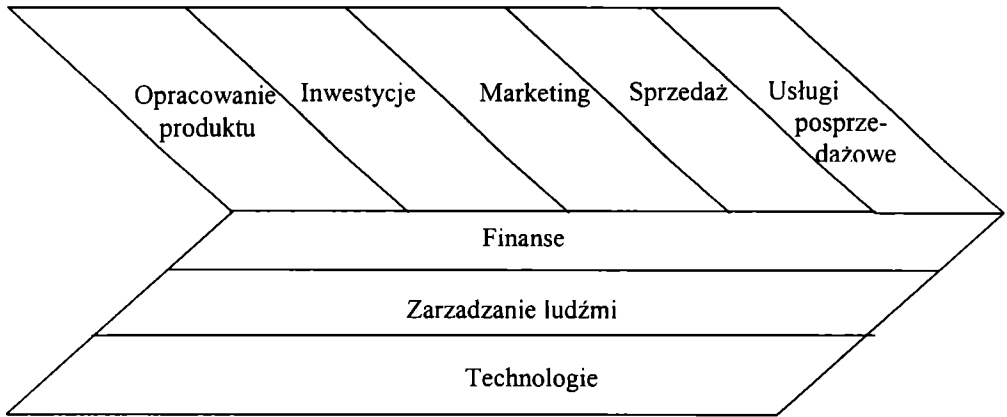
³⁷⁰ A. Kaleta: *Strategie konkurencji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne*, H. Kozarowicz (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 174.

³⁷¹ B. Stępień, M. Sulimowska-Formowicz: *Metody...*, op. cit., s. 53.

stanowią czynności wspierające realizację czynności podstawowych (np. prace badawczo-rozwojowe, zaopatrzenie, zarządzanie kadrami)³⁷².

Łańcuch wartości dla instytucji bankowej przedstawiony został na rys. 38.

Rysunek 38. Natężenie procesów integracyjnych przy prowadzeniu współpracy z firmą ubezpieczeniową w łańcuchu tworzenia wartości w banku



Źródło: R. Pajewska: *Sojusze bankowo-ubezpieczeniowe...*, op. cit, s. 365.

Każda z wyodrębnionych funkcji, przedstawionych na rysunku może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej banku³⁷³. Przedsiębiorstwa działające zgodnie z logiką budowania, bądź umacniania swojej pozycji konkurencyjnej powinny zatem stale poprawiać efektywność łańcucha wartości poprzez wzmacnianie jego poszczególnych ogniw lub powiązań między nimi. Zawarcie sojuszu z innym przedsiębiorstwem jest jednym ze sposobów wzmocnienia danego ogniw łańcucha.

Tab. 37 prezentuje podstawowe korzyści, możliwe do uzyskania przez banki komercyjne w wyniku prowadzonej przez nie działalności bancassurance, pozwalające na wzmocnienie wyróżnionych ogniw w łańcuchu wartości banków.

Podjęte rozważania dotyczące zależności pomiędzy poziomem konkurencyjności banków komercyjnych a prowadzeniem przez te podmioty współpracy z partnerami ubezpieczeniowymi ukazały, iż bancassurance to **strategia**, niosąca ze sobą wiele możliwości, dostarczająca bogatego zestawu różnorodnych korzyści, a jej nieunikniony rozwój w przyszłości jest głęboko uzasadniony³⁷⁴.

Rozstrzygnięcie tych kwestii stwarza ponadto dogodną możliwość do ukazania, iż stosowane w dysertacji w odniesieniu do omawianego zjawiska określenie „strategia” jest całkowicie zasadne.

³⁷² Szerzej: Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1999, s. 56-68.

³⁷³ Szerzej: J-J. Lambin: *Strategiczne...*, op. cit., s. 285-323.

³⁷⁴ Zagadnieniu wpływu aktywności bancassurance na poziom konkurencyjności banków komercyjnych autorka poświęciła następujące artykuły: *Strategia bancassurance jako element podnoszący konkurencyjność banku komercyjnego*, [w:] *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dąbrowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 530-539 oraz *Związek z firmą ubezpieczeniową jako źródło korzyści dla banku*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju. Tom I*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2005, s.131-144.

Tabela 37. Podstawowe korzyści osiągane przez firmę ubezpieczeniową w ramach działalności bancassurance wzmacniające poszczególne funkcje w jej łańcuchu wartości

Wybrane ogniwa łańcucha wartości	Podstawowe korzyści osiągane dzięki bancassurance
Opracowanie produktu	• dostęp do wiedzy i technologii banku • wspólna realizacja nowych, kosztownych przedsięwzięć związanych z opracowaniem „czystego” produktu ubezpieczeniowego, bądź też innowacyjnego produktu bankowo-ubebezpieczeniowego
Działania marketingowe	• wykorzystanie bazy danych o klientach banku • promocja produktów ubezpieczeniowych poprzez wykorzystanie bankowych prospektów, ulotek, informacji dołączanych do wyciągów oraz innych źródeł informacji o usługach bankowych • wspólne wydatki na badania i rozwój • wspólnie dokonywane analizy rynkowe • wykorzystanie marki i reputacji banku do poprawy własnego wizerunku • wspólne wydatki na reklamę
Sprzedaż produktów i usługi posprzedażowe	• poprawa jakości oferowanych usług (przejawiającą się m.in. w możliwości dokładnego dopasowania ich do potrzeb klientów) • zwiększenie atrakcyjności oferty poprzez polepszenie dostępu do usług finansowych oferowanych kompleksowo, a także zapewnienie klientom oszczędności czasu oraz pieniędzy (wynikające z braku konieczności przemieszania się pomiędzy a towarzystwem a bankiem) • wykorzystanie bankowych kanałów dystrybucji do sprzedaży produktów ubezpieczeniowych
Inwestycje i finanse	• wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych • obniżenie poziomu kosztów akwizycji w przypadku dystrybucji usług ubezpieczeniowych za pośrednictwem placówek bankowych • obniżenie poziomu kosztów ogólnych poprzez sprzedaż produktów, związaną z podjęciem współpracy z bankiem (przy pomocy faktu, że niektóre koszty są stałe) • ograniczanie wysokości ponoszonych kosztów w najbardziej kosztotwórczych miejscach oraz racjonalizacja prowadzonej polityki kosztowej • prowizja otrzymywana z tytułu sprzedaży lub promocji produktów bankowych • wzmocniona baza kapitałowa • łączenie możliwości finansowych obu instytucji dla realizacji określonych przedsięwzięć • udziały posiadane w banku • dywersyfikacja źródeł dochodów
Zarządzanie personelem	• sprzedaż produktów bankowych przez firmę ubezpieczeń podnosi efektywność wykorzystania personelu
Technologia	• wdrażanie wspólnych, nowych technologii informatycznych • utworzenie jednego, wspólnego systemu, poprzez integrację systemu informatycznego firmy ubezpieczeniowej i banku

Źródło: M. Swacha-Lech: *Współpraca z bankowym partnerem (cz. 2)*, „Nowe Ubezpieczenia” 2003 nr 11, s. 16-17.

Rzetelna analiza efektów uzyskanych przez banki komercyjne za pomocą realizacji strategii bancassurance, oprócz prezentacji osiągniętych korzyści, wymaga także identyfikacji zagrożeń, jakie wystąpiły podczas prowadzenia tej działalności. Przedmiotem kolejnej części rozważań stały się zatem negatywne zjawiska, jakie wystąpiły podczas funkcjonowania opisanych w rozprawie europejskich, a następnie polskich przykładów powiązań bankowo-ubebezpieczeniowych.

5.2. Identyfikacja i charakterystyka zagrożeń związanych z procesem realizacji strategii bancassurance

Do rozważań dotyczących zagrożeń związanych z realizacją strategii bancassurance przyjęto, dokonany na podstawie studiów literaturowych, a także przeprowadzonych rozmów z praktykami działalności bancassurance, następujący podział negatywnych efektów kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej:

- 1) zagrożenia związane z kumulacją ryzyka,
- 2) zagrożenia związane z doborem partnera,
- 3) zagrożenia związane z organizacją bancassurance,
- 4) zagrożenia związane z procesem zarządzania,
- 5) zagrożenia wynikające ze zmian otoczenia.

Pierwszy rodzaj zagrożeń wiąże się z wprowadzeniem do banku dodatkowego ryzyka, na które narażona jest aktywność partnera. Kumulacja ryzyka może być rozpatrywana w dwóch aspektach: międzysektorowym i ponadnarodowym.

Kumulacja ryzyka w wymiarze ponadnarodowym występuje w przypadku połączenia instytucji, w której dominuje kapitał krajowy z instytucją o przeważającym kapitale zagranicznym. Wprowadzenie obcego kapitału może bowiem skutkować - oprócz wprowadzenia ryzyka charakterystycznego dla innego sektora - przenoszeniem zaburzeń między rynkami finansowymi, a w skrajnym przypadku nawet przenoszeniem kryzysów w skali ponadnarodowej.

Wprowadzenie do działalności banku ryzyka związanego z prowadzeniem aktywności ubezpieczeniowej to najczęstsze ujęcie problemu kumulacji ryzyka. Można jednak spojrzeć na to zagadnienie także poprzez pryzmat wprowadzenia dodatkowego ryzyka do banku za pomocą inwestycji kapitałowych w firmie ubezpieczeń, która jest np. w złej kondycji finansowej.

Tego rodzaju ryzyko w przypadku **analizy krajów europejskich** zrealizowane zostało m.in. przez Lloyds TSB, który w 1999 roku nabył akcje Scottish Widows. Zakup ten okazał się jednak nietrafioną inwestycją, gdyż wartość akcji ubezpieczyciela znacząco spadła.

Bardzo istotną kwestią przy realizacji koncepcji bancassurance jest odpowiedni wybór firmy ubezpieczeniowej. Słaby partner, znajdujący się w złej sytuacji finansowej, może bowiem negatywnie wpłynąć na opinię społeczeństwa o danym banku. Niekorzystny wizerunek towarzystwa ubezpieczeń, źle postrzegana marka z dużym prawdopodobieństwem przełożą się na image instytucji bankowej. Bez względu na formę prowadzonej współpracy każde pogorszenie reputacji, marki czy upadłość firmy ubezpieczeń już w trakcie trwania związku, może wpłynąć bowiem na spadek zaufania do obu partnerów. Fakt ten może mieć z kolei niezwykle istotne znaczenie dla banku, ponieważ image przedsiębiorstwa i poziom lojalności klientów są ze sobą mocno powiązane.

Przytoczony przykład Lloyds TSB i Scottish Widows po części może także obrazować wystąpienie tego rodzaju niebezpieczeństwa. Zła sytuacja finansowa Scottish Widows wpłynęła negatywnie na sprzedaż ubezpieczeń na życie i produktów emerytalnych poprzez oddziały bankowe, co uniemożliwiło prawidłowy przebieg działalności bancassurance w banku³⁷⁵.

Przykład niemieckiego Dresdner Banku i Allianz pokazuje tymczasem, że możliwy w praktyce jest także odwrotny kierunek analizy wpływu pozycji partnera na bank. Zbyt silna firma ubezpieczeń może bowiem z czasem przejąć bank. W większości przypadków banki są silniejsze kapitałowo niż ich ubezpieczeniowi partnerzy, jednakże zagrożenie to powinno być uwzględniane przy doborze partnera - szczególnie przez małe banki.

Kolejnym źródłem potencjalnego ryzyka dla instytucji bankowych kooperujących z firmami ubezpieczeń są błędy, jakie mogą być popełniane na etapie implementacji strategii bancassurance. Konsekwencją tych nieprawidłowości może być brak sukcesu w podjętej działalności, powodujący, iż oczekiwane efekty synergii nie wystąpią w ogóle lub pojawią się w znacznie mniejszym – niż oczekiwany - zakresie. Banki powinny zatem przestrzegać pewnych zasad przy organizacji bancassurance, by uniknąć takich sytuacji. Istotne niedopatrzenia we wdrażaniu omawianej strategii mogą spowodować nawet, iż poniesione na jej rozpoczęcie koszty nie zwrócą się.

Za negatywny przykład kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej w tym wymiarze ponownie może posłużyć brytyjski Lloyds. Po początkowych sukcesach odnoszonych przez posiadaną przez bank firmę ubezpieczeniową Abbey Life, zaczęła ona przysparzać bankowi wiele problemów. Według *Davis International Banking Consultants* większość kłopotów, jakie dotyczyły grupę można przypisać „kulturze agresywnej sprzedaży produktów bankowych dokonywanych poprzez motywowanych systemem prowizyjnym sprzedawców”.

Na skutek tych nieprawidłowości i zakłóceń w funkcjonowaniu kooperacji z partnerem ubezpieczeń, bank ponosił coraz większe koszty. Już w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku zmuszony był do zamrożenia kwoty ponad 1 miliona GBF z tytułu rezerw na umowy emerytalne. W 2002 roku na Lloyds TSB została nałożona kara w wysokości 1 miliona GBF, a ponadto został on zmuszony do odłożenia 165 milionów GBF na poczet rekompensaty dla 50 000 klientów z tytułu nieprawidłowości, jakie występowały w związku ze sprzedanymi polisami ubezpieczeń na życie dla klientów korzystających z kredytów hipotecznych. Produkt ten gwarantował bowiem w określonym momencie trwania polisy spłatę tych kredytów, co coraz częściej wówczas nie następowało (niemal w jednej trzeciej całej sprzedaży). W 2003 bank ponownie został ukarany kwotą 2 milionów GBF za wadliwą sprzedaż produktu inwestycyjnego, opartego na wynikach giełdy papierów wartościowych³⁷⁶.

³⁷⁵ Poziom sprzedaży utrzymywał się na tak rozczarującym poziomie, iż wieloletni dyrektor odpowiedzialny za współpracę przedsiębiorstw podał się do dymisji.

³⁷⁶ Davis International Banking Consultants: *Bank/insurance mergers...*, op. cit.

Kolejną grupę niebezpieczeństw stanowią zagrożenia związane z procesem zarządzania.

Trudności w zarządzaniu są pochodną różnic kultur organizacyjnych obu podmiotów stanowiących strony powiązań bankowo-ubezpieczeniowych.

W przypadku kapitałowych powiązań bankowo-ubezpieczeniowych różne kultury organizacyjne mogą utrudniać zarządzanie połączonymi podmiotami. Brak zbieżności strategii obu przedsiębiorstw może bowiem powodować sprzeczności w interesach instytucji bankowej i ubezpieczeniowej, a rozbieżności w obszarze celów strategicznych organizacji, niosące za sobą różnego rodzaju konflikty na płaszczyźnie długofalowego zarządzania związkiem, mogą prowadzić do dezorganizacji i braku skutecznego zarządzania powiązanymi instytucjami. Każda z nich może próbować uzyskać dominującą pozycję. W przypadku, gdy powiązane instytucje prowadzą równocześnie współpracę przedmiotową problemy te mogą przełożyć się także na opracowanie zintegrowanej oferty czy sposób jej sprzedaży.

Różnice kulturowe dotyczą także odmiennych cech osobowych pracowników banków i firm ubezpieczeniowych, różnych sposobów dystrybucji produktów i sposobów ich wynagradzania. M. Kumar zauważa, iż różnice te są pochodną sposobu myślenia i podejścia do biznesu w obu instytucjach, w tym przede wszystkim filozofii sprzedaży. Zdarza się, że z powodu agresywnej polityki sprzedaży i wysokich wynagrodzeń agentów, załoga banku postrzega tę grupę negatywnie. Autor pisze wręcz o „uczuciu zawiści, zazdrości personelu banku do pracowników zakładu ubezpieczeń”. Wrogie nastawienie do przeciwnego – w ich odczuciu - zespołu powoduje obawy przed nakłanianiem klientów przez agentów do wycofywania depozytów (zjawisko „kanibalizmu”)³⁷⁷. W innym opracowaniu autor podkreśla, że czynnikami utrudniającymi realizację bancassurance jest nieodpowiednia motywacja pracowników, ich opór przed zmianami oraz negatywne nastawienie do ubezpieczeń³⁷⁸.

Jako przykład powiązań na tej płaszczyźnie zagrożeń może posłużyć rozpoczęta w kwietniu 1989 roku współpraca Dresdner Bank i Allianz. Wzmocnione wzajemnymi udziałami porozumienie dystrybucyjne do końca 1992 roku nie przynosiło zadawalających efektów. Fakt ten spowodowany był w dużej mierze niewystarczającym poziomem motywacji pracowników banku do sprzedaży produktów partnerskiej firmy. Jednakże od kiedy zmieniono system motywacji pracowników, uzależniając go od sprzedanych ubezpieczeń, poziom ich zbytu znacząco wzrósł, co potwierdza znaczenie systemu wynagradzania pracowników dla sukcesu bancassurance³⁷⁹.

Do zagrożeń w obszarze zarządzania można zaliczyć także niebezpieczeństwo związane z pokusą do nadużyć w zakresie podwójnego wykorzystania tego samego kapitału (*double gearing*)³⁸⁰, które

³⁷⁷ M. Kumar: *Marketing and Distribution Channels in Bancassurance* (<http://www.einsuranceprofessional.com>).

³⁷⁸ M. Kumar: *Bancassurance: A SWOT Analysis* (<http://www.einsuranceprofessional.com>).

³⁷⁹ T.C. Hoschka: *Bancassurance...*, op. cit., s. 85.

³⁸⁰ Szerzej: M. Weinel: *Finanzkonglomerate im Europäischen Binnenmarkt. Eine aufsichtsrechtliche Analyse*, Gabler, Wiesbaden 1996, s. 84-93.

ograniczone zostało jednakże w ostatnich latach badanego okresu poprzez wprowadzenie omówionych zapisów dotyczących nadzoru nad konglomeratami finansowymi.

Ostatnim elementem w zaproponowanym w rozprawie układzie zagrożeń, związanych z integracją działalności banków i firm ubezpieczeniowych, jest grupa niebezpieczeństw wynikających ze zmian otoczenia. **Należy pamiętać bowiem, że o niepowodzeniu koncepcji bancassurance mogą zdecydować także czynniki zewnętrzne, niezależne od banku.** Najbardziej istotną grupę stanowią preferencje klientów. J. K. Sołarz sformułował sąd, iż „koronnym argumentem przeciwników oferowania łącznie usług finansowych jest konserwatyzm klientów, którzy chcą, aby bank był bankiem, zaś towarzystwo ubezpieczeniowe – ubezpieczycielem”³⁸¹. Modele zachowań klientów w niektórych krajach istotnie nie sprzyjają rozwojowi działalności bancassurance. W Wielkiej Brytanii i Niemczech (a także w Holandii) klienci wyraźnie akcentują preferencje do niezależności, samodzielności, podczas gdy w innych krajach preferują wygodę oferowaną przez banki³⁸². Wykorzystanie przez społeczeństwo przyjętych i utrwalonych schematów nabywania usług finansowych powoduje silną pozycję tradycyjnych pośredników finansowych, nie dopuszczając tym samym do rozwoju powiązań bankowo-ubezpieczeniowych.

Niekorzystne dla rozwoju bancassurance zmiany mogą wynikać także z przeobrażeń w regulacjach podatkowych. Przykład tego rodzaju wahań stanowią lata 1990 i 1997 na rynku francuskim.

Przeprowadzona próba identyfikacji głównych obszarów korzyści i zagrożeń, jakie wiążą się ze zjawiskiem bancassurance w Europie dowodzi, iż **szerszy wachlarz korzyści zapewniła bankom realizacja koncepcji bancassurance w modelu zintegrowanym, podczas gdy więcej zagrożeń zrealizowanych zostało w państwach, w których występuje model bancassurance oparty na doradztwie.**

Wykorzystując bogaty zbiór doświadczeń europejskich - składający się zarówno z pozytywnych efektów, jak i z popełnianych błędów - przy sprzyjających warunkach zewnętrznych banki zaangażowane w działalność bancassurance na polskim rynku finansowym powinny w najbliższych latach osiągać coraz więcej korzyści z tytułu realizacji tej strategii. Analizując poszczególne przykłady powiązań bankowo-ubezpieczeniowych na rynkach badanych krajów i odnosząc ich przebieg do warunków otoczenia, **instytucje bankowe w Polsce** mogą bowiem wyciągnąć szeroki zestaw wskazówek, który może być zastosowany na wielu płaszczyznach bancassurance i okazać się pomocny przy podejmowaniu ważnych decyzji determinujących uzyskiwane efekty, w tym m.in.:

- jakie produkty oferować,
- do jakich grup klientów kierować poszczególne produkty,

³⁸¹ J.K. Solarz: *Konsolidowanie...*, op. cit., s. 83.

³⁸² P.P. Dipaola: *Bancassurance: success...*, op. cit., s. 7.

- jakie kanały dystrybucji wykorzystywać,
- jaki rodzaj powiązań pozwala na osiąganie danych korzyści,
- jak można uniknąć pewnych zagrożeń.

Wydaje się ponadto, iż duże znaczenie dla możliwości wykorzystania wiedzy płynącej z zaprezentowanych w dysertacji rynków europejskich ma ponadto fakt, iż wybrane zostały zarówno kraje, w których rozwój bancassurance jest już na bardzo wysokim poziomie, jak i przykłady mniej udane, w których występują różnego rodzaju trudności. Przyglądając się bowiem próbom ich pokonywania banki krajowe mogą powielać skuteczne rozwiązania, które pozwolą im unikać popełnienia pewnych błędów, co w konsekwencji może prowadzić do sprawnego rozwoju bancassurance na polskim rynku. Przed polskimi bankami komercyjnymi rodzi się zatem potrzeba jak najlepszego wykorzystania doświadczeń europejskich państw. Wykorzystując niesiony przez nie, bogaty zestaw wskazówek, banki mogą bowiem zapewnić sobie efektywny rozwój w wyniku powiązań z firmami ubezpieczeń, dostarczając równocześnie wielu korzyści swoim klientom.

Doskonały punkt wyjścia do prezentacji zrealizowanych już rodzajów ryzyka przez polskie banki podczas współpracy prowadzonej z firmami ubezpieczeniowymi, może stanowić zaprezentowanie zbioru potencjalnych zagrożeń, jakich obawiają się banki w związku z tą aktywnością. Wśród najczęściej wskazywanych zagrożeń znalazły się, niemal równorzędnie, następujące pozycje³⁸³: pogorszenie wizerunku lub upadłość partnerskiej firmy ubezpieczeniowej oraz sytuacja, w której inwestycje poczynione przez bank w ramach współpracy z firmą ubezpieczeniową nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. W następnej kolejności instytucje bankowe obawiały się:

- utraty klientów na skutek ich konserwatyzmu i przywiązania do tradycyjnych obszarów działalności podmiotów rynku finansowego,
- wprowadzenia ryzyka ubezpieczeniowego do banku,
- możliwości przejęcia banku przez firmę ubezpieczeń.

Pierwsza z wyróżnionych grup zagrożeń - **zagrożenia związane z kumulacją ryzyka** - w bardzo ograniczonym zakresie może odnieść się do powiązań podmiotowych, występujących na krajowym rynku finansowym jedynie w formie udziałów mniejszościowych banku w towarzystwie ubezpieczeń. Oba podmioty, które wykazywały zaangażowanie w tego rodzaju działalność na koniec 2005 roku, nie odnotowały w swej działalności wystąpienia negatywnych skutków tego przedsięwzięcia.

W odniesieniu do przedmiotowych form współpracy wprowadzenie do banku ryzyka związanego z integracją jego działalności z aktywnością ubezpieczeniową może wystąpić głównie w sytuacji, gdy klienci, którzy nabyli polisę w oddziale banku, w przypadku wystąpienia zdarzenia objętego ochroną będą mieli kłopoty z uzyskaniem należnego odszkodowania. Tego rodzaju niebezpieczeństwo zostało

³⁸³ Zaprezentowane wyniki opierają się na danych zebranych za pomocą ankiet oraz wywiadów z osobami zaangażowanymi w realizację strategii bancassurance w bankach komercyjnych w latach 2004-2006.

zrealizowane m.in. w działalności bancassurance prowadzonej przez PKO BA S.A. W wypełnionej ankiecie spółka nie podała jednakże w odniesieniu do jakiego partnera wystąpiło zdarzenie.

Należy ponadto zwrócić uwagę na fakt, iż pojawiające się w prasie wzmianki o nieskuteczności ochrony ubezpieczeniowej oferowanej przez firmy ubezpieczeń w przypadku produktów sprzedawanych przez bank są często efektem nieznanomości warunków ubezpieczenia przez ich nabywców. W jednej z wypowiedzi K. Krawczyk, dyrektor Biura Rzecznika Ubezpieczonych, znajduje się bowiem zdanie mówiące o tym, iż z analizy skarg kierowanych do biura³⁸⁴ można wnioskować, „że szwankuje jakość sprzedaży polis w bankach”. Opinia ta uzasadniona została faktem, iż zakłady ubezpieczeń odmawiają wypłaty odszkodowań - najczęściej z tytułu ubezpieczenia spłaty rat kredytu, a podstawą do udzielonej odmowy jest najczęściej „wskazanie przez zakład ubezpieczeń, że kredytobiorca podał w oświadczeniu o stanie zdrowia nieprawdę”. Spory tego rodzaju pomiędzy ubezpieczonym a ubezpieczającym dotyczą z reguły sytuacji, w której towarzystwo odmówiło wypłaty odszkodowania w przypadku, gdy ubezpieczony nie wiedział o przewlekłej chorobie, na którą cierpiał, a w warunkach ubezpieczenia śmierć z tej przyczyny jest wyłączona z zakresu ubezpieczenia. Konstatując przedstawiony problem dyrektor Biura Rzecznika Ubezpieczonych wskazuje, że „pracownicy banków powinni bardziej uczulać klientów na skutki, jakie w tym ubezpieczeniu pełni stan zdrowia kredytobiorcy”, zauważając jednocześnie, iż problem może wynikać także z faktu, że „zawarcie takiej umowy w odczuciu potencjalnego ubezpieczonego jest elementem dodatkowym, mniej istotnym niż podpisanie umowy kredytowej, co powoduje, że niezbyt starannie czyta i wypełnia dokumenty ubezpieczeniowe”.

Wyłączenia określonych zdarzeń z zakresu ubezpieczenia nie są jednakże stosowane wyłącznie w odniesieniu do ubezpieczeń sprzedawanych za pośrednictwem banków i stanowią „zwykłą” część warunków ubezpieczenia, wyznaczając granice odpowiedzialności towarzystwa, a zatem wydaje się, że problem nie występuje tylko w przypadku tej formy dystrybucji polis. Fragmentaryczne przedstawienie tego zjawiska w mediach, bez szerszego kontekstu, może szkodzić wizerunkowi banków, a także samej strategii bancassurance.

W kontekście przedstawionego problemu nasuwa się zatem wniosek, iż w interesie banków leży uwypuklenie wszelkich wyłączeń z zakresu ubezpieczenia, gdyż brak zaangażowania ze strony klienta w zapoznanie się z warunkami ubezpieczenia i tak najczęściej w konsekwencji przyczyni się do pogorszenia wizerunku banków.

Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa zrodziła konflikt także pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w powiązania bankowo-ubezpieczeniowe a tradycyjnymi pośrednikami finansowymi. W artykule K. Serwina *„Ubezpieczenia coraz częściej dostępne w okienkach*

³⁸⁴ W 2004 roku do Rzecznika Ubezpieczonych wpłynęło 39 skarg z tytułu ubezpieczeń sprzedanych przez bank, podczas, gdy w 2005 roku – 62.

*bankowych*³⁸⁵” znajduje się opinia, iż „agenci ubezpieczeniowi potwierdzają zagrożenie dla ich działalności, tłumacząc kupowanie ubezpieczeń w bankach niską świadomością ubezpieczeniową naszych rodaków oraz kiepskimi warunkami ubezpieczeniowymi proponowanymi przez towarzystwa ubezpieczeniowe”. W kolejnym fragmencie tekstu autor informuje czytelników, iż owi agenci „nie składają jednak broni”, cytując na poparcie swych słów wypowiedź przedstawiciela - innej części pośredników - brokera ubezpieczeniowego: „*Gdy ktoś przeczyta warunki proponowane przez banki, to na pewno nie potraktuje tego czegoś jako ubezpieczenie*”.

Przytoczone opinie to tylko część toczącej się w prasie polemiki pomiędzy różnymi stronami rynku bankowo-ubezpieczeniowego. Zjawisko to może mieć duże znaczenie dla przyszłości bancassurance – w tym szczególnie w przypadku porozumienia o dystrybucji i cross-selling - gdyż wywiera ono wpływ na kształtowany wciąż stosunek społeczeństwa do współpracy bankowo-ubezpieczeniowej.

Z uwagi na fakt, iż grupa zagrożeń, **związana z doborem partnera** nie została odnotowana w przypadku badanych związków banków i firm ubezpieczeniowych, kolejny fragment pracy stwarza możliwość kontynuacji podjętych rozważań, ukazując błędy, jakie **banki popełniały w konstrukcji bancassurance**.

Nawiązując do pierwszej grupy zagrożeń, jakie mogą towarzyszyć realizacji bancassurance należy wskazać, iż stosowane w niektórych produktach ubezpieczeniowych, zbyt rygorystyczne, obostrzenia dotyczące zakresu ubezpieczenia nie są korzystne dla wizerunku banków. Błędem wydaje się być stosowanie takiej konstrukcji produktu ubezpieczeniowego, szczególnie w przypadku gdy jego nabycie ma charakter obowiązkowy. Wydaje się, iż receptą w tym zakresie jest rozsądny kompromis pomiędzy racjami klientów a interesem banku. Trudno jest bowiem winić instytucję bankową za wyłączenia w warunkach ubezpieczeń, które przecież akceptowane są w trakcie nabycia produktu przez klienta, z drugiej zaś strony nie można dopuścić do wystąpienia skrajnej sytuacji, w której „okrojone” ubezpieczenie okaże się prawie zupełnie nieprzydatne.

Kolejny, wymieniony już problem stanowi obowiązkowy charakter ubezpieczenia związany ze sprzedażą krzyżową. Oferta banku nie powinna bowiem wiązać się z przymusem, a jedynie stanowić zachętę do nabycia dodatkowego produktu. Realizując strategię bancassurance, na każdym jej etapie, bank powinien pamiętać, iż długoterminowy sukces zagwarantuje taka oferta, która będzie dostarczała korzyści każdej ze stron – zarówno obu instytucjom finansowym, jak i klientom. Zagrożeniem, jakie wynika z błędnej konstrukcji oferty bankowo-ubezpieczeniowej może być bowiem odejście z banku dotychczasowych klientów, a także utrata dobrej reputacji podmiotu

³⁸⁵ K. Serwin: *Ubezpieczenia coraz częściej dostępne w okienkach bankowych*, „Gazeta Ubezpieczeniowa” z dnia 7 lipca 2004 (<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ubezpieczenia-coraz-czesciej-dostepne-w-okienkach-bankowych-1174321.html>).

w grupie klientów potencjalnych.

Negatywny przykład w tym zakresie stanowi element współpracy prowadzonej pomiędzy Bankiem Pekao S.A. a TU Allianz Polska S.A. Nieodpowiedni sposób wprowadzania na rynek ubezpieczenia karty płatniczej Maestro w 2000 roku przyczynił się do niezadowolenia klientów i pogorszenia wizerunku banku w społeczeństwie. Wdrażając nową usługę bank wysłał swoim klientom zawiadomienie o zawarciu umowy z TU Allianz Polska S.A., dotyczącej ubezpieczenia karty Maestro. Informacja, którą otrzymali klienci nie zawierała zatem pytania o chęć uczestniczenia w takim programie, lecz jedynie powiadomienie o tym, w jakiej wysokości będą pobierane z jego rachunku składki z tytułu ubezpieczenia oraz jaki jest zakres ochrony wprowadzanego produktu. Istniała jednakże możliwość rezygnacji z ubezpieczenia karty Maestro, zarówno na drodze bezpośredniej wizyty w Pekao S.A., jak i telefonicznie³⁸⁶.

Wybór takiego sposobu wprowadzenia nowego produktu na rynek wpłynął jednak negatywnie na odczucia klientów banku. Dodatkowo pojawienie się publikacji³⁸⁷, opisujących tę sytuację spowodowało spadek popularności obu tych instytucji, także wśród osób, które nie były wówczas klientami banku.

Wystąpienie przymusu w konstrukcji oferty bankowo-ubezpieczeniowej powoduje zatem niechęć dużej części społeczeństwa do instytucji prowadzących dystrybucję tego rodzaju usług. Wśród przykładów współpracy narażającej bank na ryzyko pogorszenia jego wizerunku z tego tytułu znalazły się między innymi wskazane już produkty kooperacji pomiędzy Dominet Bankiem a FinLife TU na Życie oraz STU na Życie ERGO HESTIA S.A., a także ubezpieczenie na życie posiadaczy rachunków kart kredytowych PKO BP oferowane również we współpracy z STU na Życie ERGO HESTIA S.A.

Nieprawidłowa konstrukcja oferty powiązanych produktów widoczna była także w przypadku Getin Banku, który przyciągał klientów wydając bezpłatnie kartę, a następnie obciążał ich wysoką składką za ubezpieczenia dodawane do kart.

Z przyczyn braku powiązań podmiotowych typu bancassurance o większym stopniu zaangażowania kapitałowego pomiędzy bankiem a firmą ubezpieczeń, niż w przypadku udziałów mniejszościowych, na krajowym rynku finansowym nie wystąpiły negatywne związane z **procesem zarządzania taką grupą przedsiębiorstw**.

Ostatnim z wyróżnionych obszarów generujących zagrożenia dla banków realizujących strategię bancassurance są **zmiany w jego otoczeniu**. Szczególnie ważnym czynnikiem jest w tym zakresie nastawienie społeczeństwa do usług ubezpieczeniowych świadczonych za pośrednictwem banków.

³⁸⁶ M. Swacha-Lech: *Analiza korzyści i zagrożeń wynikających z realizacji strategii bancassurance przez T.U. Allianz Polska S.A. oraz T.U. Allianz Życie Polska S.A.*, [w:] *Finanse i rachunkowość w zarządzaniu gospodarką narodową*, G. Borys (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 958, Wrocław 2002, s. 92.

³⁸⁷ M. Śliperski: *Usługi bankowo-ubezpieczeniowe*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2000 nr 9, s. 25.

Każdy błąd, jaki w badanym okresie wystąpił w odniesieniu do współpracy bankowo-ubezpieczeniowej przyczyniał się przede wszystkim do pogorszenia wizerunku instytucji, która naruszyła zaufanie klientów, ale negatywne konsekwencje tych poczynań, mogły także - choć z mniejszym natężeniem - szkodzić wszystkim bankom zaangażowanym w realizację tej strategii. Wydaje się bowiem, iż większość Polaków do końca 2005 roku nie miała jeszcze ukształtowanego poglądu na temat sprzedaży ubezpieczeń w bankach, a zatem opinia społeczeństwa o tej koncepcji łatwo ulegała zmianom na skutek zewnętrznych bodźców – zarówno błędów popełnianych na etapie implementacji strategii, jak i pod wpływem wszelkich głosów w nadal toczącej się dyskusji na temat związków bankowo-ubezpieczeniowych.

Niekorzystne z punktu widzenia instytucji zaangażowanych w strategię bancassurance są pojawiające się wątpliwości dotyczące jej etyki. Część społeczeństwa sądzi bowiem, że jest to strategia służąca bankom i firmom ubezpieczeń do osiągania zysków na niewiedzy i nieświadomości klientów.

Skuteczność powiązań bankowo-ubezpieczeniowych, jako narzędzia podnoszącego poziom konkurencyjności banku, zależy zatem nie tylko od przyjętej formy bancassurance i osiąganych w trakcie tej aktywności korzyści, ale także od umiejętnego unikania możliwych zagrożeń destabilizujących funkcjonowanie tego podmiotu. Zbiór wskazówek umożliwiających maksymalizację korzyści osiąganych ze współpracy bankowo-ubezpieczeniowej i minimalizacji potencjalnych ryzyk w literaturze przedmiotu zwykło się określać jako **kluczowe czynniki sukcesu**.

Działania, o których powinien pamiętać bank, by osiągnąć w wyniku realizacji strategii bancassurance założony cel, można rozpatrywać w czterech grupach, wyodrębnionych ze względu na obszar którego dotyczą. Wśród obszarów tych wyróżniono następujące etapy działalności bancassurance³⁸⁸:

- dobór partnera,
- opracowanie oferty bancassurance,
- sprzedaż produktów,
- nadzór nad działalnością bancassurance.

Pierwsza grupa czynności warunkujących sukces powiązań bankowo-ubezpieczeniowych koncentruje się wokół **odpowiedniego doboru partnera**. Jest to pierwszy krok, jakiego dokonuje bank w procesie budowania związku z firmą ubezpieczeń. Wybór partnera jest bardzo ważnym etapem, który istotnie wpływa na dalszy przebieg integracji. Sukces prowadzonej działalności

³⁸⁸ M. Swacha-Lech: *Czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu przez firmę ubezpieczeniową w zakresie realizacji strategii bancassurance* [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia - tendencje światowe a rynek polski*, K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 605-611.

bancassurance staje się tym bardziej prawdopodobny, im silniejsza jest pozycja rynkowa firmy ubezpieczeń.

Pozytywny odbiór marki ubezpieczyciela w społeczeństwie, wysoki poziom zaufania do tej instytucji, duża popularność produktów oraz sprawdzony poziom jakości obsługi klienta tworzą zestaw głównych czynników wpływających na poziom sprzedaży wspólnej oferty. Ważną rolę pełni w tym zakresie polityka firmy ubezpieczeniowej w dziedzinie wypłacanych odszkodowań. Niektóre z podmiotów funkcjonujących na polskim rynku ubezpieczeniowym mają w tym zakresie szczególnie negatywną opinię wśród klientów, co może wywrzeć negatywny wpływ na powodzenie współpracy.

Istotną cechą dla przebiegu i wyników kooperacji jest ponadto podejście potencjalnego partnera do działalności bancassurance. Wysoki poziom zaangażowania w realizację tej strategii powinien bowiem skutkować dbałością o jakość oferowanych usług, rzetelnym wykonywaniem swoich obowiązków związanych z obsługą ubezpieczenia. W przypadku firm ubezpieczeniowych, dla których bancassurance ma kluczowe znaczenie, wykształcony w społeczeństwie wizerunek profesjonalnej instytucji w zakresie sprzedaży ubezpieczeń dołączanych od produktów ubezpieczeń może ponadto stymulować popyt w zakresie wspólnej oferty.

Dobre efekty w odniesieniu do problemu dbałości o rzetelne wykonanie swoich czynności w ramach określonej formy przedmiotowej może gwarantować ponadto wybór partnera, z którym bank powiązany jest kapitałowo. Kolejnym sposobem jest natomiast wzmocnienie współpracy przedmiotowej wzajemnymi udziałami. Poza mniejszymi obawami o zaangażowanie w prowadzone działania bank uzyskuje ponadto większe możliwości w ramach kreacji wspólnego wizerunku współpracujących podmiotów.

Kolejna grupa czynności, warunkujących osiągnięcie sukcesu przez firmę ubezpieczeniową w zakresie realizacji strategii bancassurance, wiąże się z **procesem opracowania oferty produktowej**. Najważniejszymi elementami na tym etapie budowania związku są:

- 1) orientacja na klienta,
- 2) trafny dobór produktów ubezpieczeniowych i bankowych wykorzystywanych w ramach działalności bancassurance,
- 3) odpowiednio wysoki stopień zintegrowania wspólnej oferty,
- 4) wysoki wolumen sprzedaży produktów bankowych - odnosi się do takich ofert bankowo-ubezpieczeniowych, w których klient jako pierwotną nabywa usługę bankową,
- 5) prostota produktów bankowo-ubezpieczeniowych,
- 6) szeroki asortyment produktów.

Zgodnie z zaprezentowanym w pracy ujęciem, orientacja na klienta sprowadza się głównie do identyfikacji jego potrzeb, rozpoznania oczekiwań obsługiwanego segmentu podczas opracowywania

produktów, a jednym z możliwych sposobów realizacji tej koncepcji jest wprowadzenie przez przedsiębiorstwo koncepcji CRM.

Zastosowanie filozofii całkowitej orientacji na klienta w procesie opracowywania oferty produktowej wydaje się być bardzo ważnym czynnikiem dla powodzenia działalności bancassurance. Rozpoznanie jego potrzeb stanowi bowiem podstawowy krok w celu budowy atrakcyjnego produktu, zdolnego zaspakajać aktualne potrzeby społeczeństwa. Odpowiednie powiązanie oferty banku i firmy ubezpieczeniowej może nawet skutkować utworzeniem produktu posiadającego unikalne cechy, co jest szczególnie trudne do uzyskania w obecnych warunkach funkcjonowania banków. W tym celu banki i firmy ubezpieczeń powinny korzystać z możliwości jakie niosą badania rynku, poprzedzające prace nad nowym produktem.

W przypadku, gdy bank posiada wielu partnerów ubezpieczeniowych dobre rezultaty może przynieść ponadto wybór do sprzedaży danego rodzaju ubezpieczenia produktu tej firmy, która uchodzi na najlepszą w danej dziedzinie. Stosowanie tej zasady może okazać się bardzo przydatne w przypadku sprzedaży wiązanej, ale szczególne znaczenie wydaje się mieć dla efektów porozumienia dystrybucyjnego.

Istotnym czynnikiem, który wpływa na skuteczność prowadzonej przez firmę ubezpieczeniową współpracy z bankiem jest również trafny dobór produktów ubezpieczeniowych i bankowych wykorzystywanych w ramach tej działalności. Z punktu widzenia relacji pomiędzy usługami oferowanymi przez podmioty sektora ubezpieczeniowego a usługami oferowanymi przez podmioty sektora bankowego, można wyróżnić trzy grupy usług bankowo-ubezpieczeniowych. Pierwszą grupę stanowią takie usługi bancassurance, w których produkty bankowe i ubezpieczeniowe są względem siebie niezależne, drugą – komplementarne, a trzecią - substytucyjne. Trafny dobór produktów z punktu widzenia relacji pomiędzy nimi zależy od specyfiki tych produktów, jednakże analiza doświadczeń światowych w tym zakresie pokazuje, iż najlepsze efekty gwarantuje sprzedaż produktów komplementarnych.

Z zagadnieniem wyboru produktów ubezpieczeniowych i bankowych do wspólnej oferty wiąże się także problem doboru poziomu jej integracji. Obserwacja i analiza rozwiniętych rynków europejskich pozwala na sformułowanie pewnych prawidłowości zachodzących w tym obszarze bancassurance. Generalnie, im wyższy jest stopień integracji produktów bankowo-ubezpieczeniowych, tym większe korzyści finansowe osiąga firma z tytułu ich sprzedaży. Jednakże optymalny poziom powiązania tych usług zależy od ich charakteru. Nie zawsze jest bowiem tak, że wyższy stopień integracji determinuje osiągnięcie wyższych zysków ze sprzedaży tych produktów.

Bardzo ważnym zagadnieniem, związanym z poruszonymi kwestiami, jest również problem konieczności równoczesnego zakupu przez klienta produktu ubezpieczeniowego i bankowego. Jeżeli produkt bankowo-ubezpieczeniowy nie stanowi wysoko zintegrowanego, nowego produktu to

najkorzystniejszą i najlepiej postrzeganą przez klienta sytuacją jest taka jego konstrukcja, w której nie występuje przymus jednoczesnego zakupu tych usług. Im mniej komplementarny jest charakter powiązanych produktów, w tym większym stopniu konstrukcja wspólnej oferty powinna opierać się tylko na zachęcie klienta dokonującego zakupu usługi podstawowej do nabycia usługi dodatkowej.

W przypadku produktów typu bancassurance, w których klient jako pierwotną nabywa usługę bankową, istotnym czynnikiem determinującym sukces tej działalności jest również wysoki wolumen sprzedaży produktów bankowych. Firma ubezpieczeniowa powinna zatem dążyć w tej sytuacji do połączenia swej usługi z produktem bankowym, cieszącym się dużą popularnością wśród społeczeństwa. W ten sposób wysoki poziom sprzedaży produktu bankowego może przełożyć się na wysoki wolumen sprzedaży usługi ubezpieczeniowej.

Kolejnymi czynnikami, które w istotny sposób ważą na powodzeniu oferty bancassurance są: prostota produktów oferowanych ubezpieczeń oraz szeroki asortyment sprzedawanych produktów. Zarówno poziom wystandaryzowania wspólnej oferty, jak i duży wybór produktów wpływają wprost proporcjonalnie na ich sprzedaż. Usługa sprzedawana klientowi w banku powinna bowiem cechować się sprawną, profesjonalną obsługą. Klient, który udaje się po ubezpieczenie do banku zainteresowany jest z dużym prawdopodobieństwem uzyskaniem pożądanych usług finansowych w „jednym miejscu” i w „jednym czasie”, a przewaga tego rodzaju oferty koncentruje się przecież głównie wokół możliwości uniknięcia badań oraz szybkiej i sprawnej obsługi. Nie może się to jednak odbywać kosztem jakości obsługi. Hasło reklamowe, że wszystkie formalności zostaną zrealizowane w ciągu godziny powinno być głoszone tylko wówczas, gdy jest to czas wystarczający do przedstawienia klientowi wszystkich istotnych kwestii związanych ze sprzedawanym produktem.

Trzecią grupę działań, o których powinna pamiętać bank, by osiągnąć założony cel w wyniku realizacji strategii bancassurance, stanowią **czynności związane z procesem sprzedaży produktów**. Bardzo ważnym czynnikiem, prowadzącym do sukcesu w tym zakresie jest kierowanie oferty do odpowiedniej grupy klientów. Wydaje się, że poziom zaspokojenia zapotrzebowania klientów tzw. „rynku masowego” na tego typu produktu jest już bardzo wysoki. Ze względu na swoją specyfikę segment ów nie wykazuje popytu na wyrafinowane, złożone produkty bankowo-ubezpieczeniowe, a możliwości wiązania ubezpieczeń z oferowanymi dla tej grupy usługami bankowymi wydają się już ograniczone. Banki powinny zatem skoncentrować się na obsłudze klientów wykazujących zapotrzebowanie na specyficzne produkty bankowo-ubezpieczeniowe. Segment *private* czy *personal banking* jest bowiem w stanie zapłacić wyższą cenę za oferowane usługi stosownie do ich wyższego poziomu. Banki nie muszą zatem ograniczać się do przychodów osiąganych na detalicznych klientach, gdzie niski poziom składki rekompensowała wysoka skala działania.

Istotną kwestią jest także wykorzystywanie baz danych do dokonywania właściwej segmentacji klientów. Prace nad pozyskiwaniem nabywców oferty bancassurance nie mogą być jednakże

ograniczane tylko do grona dotychczasowych klientów. Wśród 10 najistotniejszych błędów, popełnianych przez banki przy realizacji koncepcji bancassurance, S. Noworyta wskazuje właśnie brak działań marketingowych prowadzonych w celu pozyskania nowych klientów. Podmioty zaangażowane w związki bankowo-ubezpieczeniowe powinny zatem pamiętać, że ważnym czynnikiem pozwalającym na osiąganie planowanych korzyści z tego obszaru aktywności są stałe prace nad pozyskiwaniem nowych nabywców oferty bancassurance.

Czynnikiem przyczyniającym się do uzyskania pozytywnych efektów współpracy bankowo-ubezpieczeniowej jest ponadto jakość komunikacji z klientem. Pozytywnie postrzegane podejście w tym zakresie wiąże się przede wszystkim z łatwym dostępem klienta do ogólnych warunków ubezpieczenia. Korzystny wpływ na wyniki sprzedażowe może przynieść zapewnienie dostępu do najważniejszych informacji w Internecie, w tym także do warunków ubezpieczenia. Na jakość komunikacji z klientem wpływa nie tylko dostęp do informacji o produkcie, ale również sposób, w jakim dokonuje się ich prezentacji. Często poruszonym problemem jest bowiem niezrozumiały dla większej części społeczeństwa, zbyt sformalizowany język stosowany w ogólnych warunkach ubezpieczeń. Innym problemem są ponadto znajdujące się w nich błędy terminologiczne.

Znaczący wpływ na poziom sprzedaży produktów bankowo-ubezpieczeniowych mają także umiejętności i zachowania pracowników tych instytucji. Osoby zajmujące się dystrybucją produktów współpracującej firmy powinny zatem przejść odpowiednie szkolenia, by zdobyć kwalifikacje niezbędne do ich sprzedaży. Kompletna wiedza pracowników na temat usług partnera jest bowiem niezbędna do zapewnienia sukcesu prowadzonej działalności bancassurance.

Bardzo ważną kwestią w tym zakresie są różnice występujące pomiędzy produktem ubezpieczeniowym a bankowym. Pomimo faktu, iż zarówno firmy ubezpieczeniowe, jak i banki są pośrednikami finansowymi, specyfika świadczonych przez nie usług jest odmienna. Różnice pomiędzy tymi usługami powinny być znane pracownikom zakładów ubezpieczeniowych i banków. Spowoduje to bowiem wzrost efektywności sprzedaży, która będzie wówczas przebiegać bez zakłóceń³⁸⁹.

Dobre przygotowanie pracowników odpowiedzialnych za dystrybucję oferty bancassurance nie ogranicza się tylko do wiedzy o usługach partnera. W przypadku usług o charakterze niematerialnym sprzedawca ma bowiem znaczącą rolę w procesie podejmowania decyzji o zakupie danego produktu przez klienta. Proces jego obsługi wymaga bowiem nie tylko fachowej wiedzy na temat sprzedawanych usług, ale przede wszystkim umiejętności odkrywania i podsycania potrzeb klientów³⁹⁰. Banki powinny zatem dążyć do podniesienia poziomu wiedzy swoich pracowników, nie

³⁸⁹ S. Noworyta: Jak można efektywnie sprzedawać ubezpieczenia w bankach (cz. I), „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2002 nr 1/2A, s. 63.

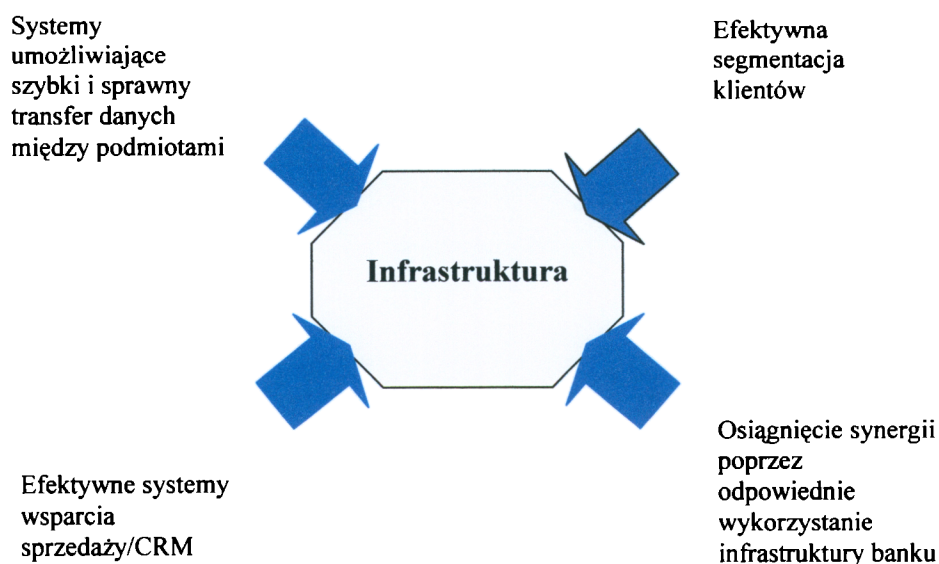
³⁹⁰ Ibidem, s. 63.

tylko w zakresie znajomości oferty produktowej, ale również w zakresie psychologii kontaktów z klientem. Rzetelne wykwalifikowanie profesjonalnych sprzedawców ubezpieczeń wymaga zatem poniesienia odpowiednich kosztów, które zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań, szczególnie w początkowym okresie kształtują się na znaczącym poziomie w odniesieniu do uzyskiwanych z tytułu współpracy przychodów.

Niezbędnym czynnikiem, warunkującym osiągnięcie pozytywnych rezultatów z działalności bancassurance przez bank, jest też odpowiednie podejście osób zarządzających przedsiębiorstwem. Kierownictwo tej instytucji nie może bowiem podchodzić do tej działalności marginalnie. Jego zadaniem jest ponadto dbałość o wysoki poziom zaangażowania także ze strony pracowników, którzy odpowiedzialni są za sprzedaż produktów. W tym celu należy dostosować system prowizyjny, tak by odpowiednio motywował on sprzedawców do aktywności w obszarze bancassurance.

Oprócz opisanych powyżej elementów determinujących wysoki poziom sprzedaży oferty bancassurance, niezwykle ważnym czynnikiem jest również automatyzacja i standaryzacja procesu sprzedaży. W ten sposób bank usprawni obsługę klienta, a ponadto obniży koszty związane z tym procesem. Podobnie jak w przypadku kosztów związanych ze szkoleniami pracowników, ich udział w ogólnej kwocie kosztów ponoszonych z tytułu powiązań bankowo-ubezpieczeniowych jest znaczący szczególnie w początkowej fazie kooperacji. Wykorzystanie systemów IT oraz infrastruktury technicznej dla efektywnej realizacji bancassurance w banku prezentuje rys. 39.

Rysunek 39. Obszary wpływów systemów IT i infrastruktury technicznej na sukces strategii bancassurance



Źródło: Bancassurance. Alianse bankowo ubezpieczeniowe. Materiały z konferencji organizowanej przez IIR w dniach 21-23 lutego 2006 r., s. 12.

Kolejnym czynnikiem, niezbędnym do efektywnej realizacji koncepcji bancassurance jest **nadzór nad tą działalnością**. Rozpoczynając proces integracji swojej działalności z bankiem, zakład ubezpieczeń powinien utworzyć komórkę odpowiedzialną za ten obszar aktywności. Pracownicy tego działu będą wówczas odpowiedzialni za opracowanie nowych produktów bankowo-ubezpieczeniowych, przygotowywanie umów o współpracy z bankami, a także za nadzór nad sprzedażą i obsługą posprzedażową.

Zaprezentowana **tab. 38** przedstawia ogół najistotniejszych działań, które powinien podjąć bank komercyjny na poszczególnych etapach procesu integracji swej działalności z firmą ubezpieczeń, dążąc do uzyskania pozytywnych efektów z jego realizacji.

Tabela 38. Kluczowe czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu przez firmę ubezpieczeniową w zakresie realizacji strategii bancassurance

Etapy realizacji strategii bancassurance	Czynniki niezbędne do osiągnięcia sukcesu przez bank
Dobór partnera	• silna pozycja rynkowa firmy ubezpieczeniowej • wysoki stopień zaufania społeczeństwa do ubezpieczyciela • duża popularność produktów oferowanych przez partnera • pozytywnie postrzegana marka i dobra opinia klientów
Opracowanie oferty bancassurance	• orientacja na klienta • trafny dobór produktów ubezpieczeniowych i bankowych wykorzystywanych w ramach działalności bancassurance • odpowiednio wysoki stopień zintegrowania wspólnej oferty • wysoki wolumen sprzedaży produktów bankowych - odnosi się do takich ofert bankowo-ubezpieczeniowych, w których klient jako pierwotną nabywa usługę bankową • prostota produktów ubezpieczeniowych • szeroki asortyment produktów
Sprzedaż produktów	• orientacja na klientów zamożnych • właściwa segmentacja klientów banku przy wykorzystaniu bazy danych • ciągłe prace nad pozyskiwaniem nowych nabywców oferty bancassurance (nie ograniczane tylko do grona dotychczasowych klientów towarzystwa) • odpowiednie szkolenia osób zajmujących się dystrybucją produktów współpracującej firmy, umożliwiające zdobycie kwalifikacji niezbędnych do ich sprzedaży (wraz z podkreśleniem różnic występujących pomiędzy produktem ubezpieczeniowym a bankowym) • podnoszenie poziomu wiedzy pracowników w zakresie psychologii kontaktów z klientem • odpowiednie dostosowanie systemu prowizyjnego, tak by motywował on sprzedawców do aktywności w obszarze bancassurance • odpowiednie podejście osób zarządzających przedsiębiorstwem oraz pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż produktów do strategii bancassurance (nie mogą oni podchodzić do tej działalności marginalnie) • automatyzacja i standaryzacja procesu sprzedaży
Nadzór nad działalnością bancassurance	• utworzenie komórki odpowiedzialnej wyłącznie za działalność bancassurance, która będzie zajmowała się m.in. nadzorem nad sprzedażą oraz obsługą posprzedażową

Źródło: opracowanie własne.

Swoiste podsumowanie zaprezentowanych czynników determinujących sukces koncepcji bancassurance w banku, stanowi prezentacja zbioru determinant wskazanych przez banki, stanowiąca efekt badań przeprowadzonych w tym zakresie wśród banków zaangażowanych w realizację omawianej strategii.

Do najważniejszych czynników wpływających na powodzenie strategii bancassurance banki zaliczyły trzy pozycje. Wśród nich znalazły się³⁹¹:

- 1) prostota produktów bankowo-ubezpieczeniowych,
- 2) automatyzacja i standaryzacja procesu sprzedaży w ramach bancassurance,
- 3) duża popularność produktów oferowanych przez partnera ubezpieczeniowego.

Kolejna grupa czynników obejmowała czynniki wskazane jako ważne. Zespół tych determinant składał się z 6 pozycji, które stanowiły kolejno:

- 1) orientacja na klienta (tj. identyfikacja potrzeb klienta, rozpoznanie oczekiwań obsługiwanego segmentu) podczas opracowywania zintegrowanych w jeden produkt usług bankowych i ubezpieczeniowych,
- 2) odpowiednie podejście osób zarządzających przedsiębiorstwem oraz pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż produktów do strategii bancassurance (nie mogą oni podchodzić do tej działalności marginalnie),
- 3) odpowiednie dostosowanie systemu prowizyjnego, tak by motywował on sprzedawców do aktywności w obszarze bancassurance,
- 4) pozytywnie postrzegana marka partnera ubezpieczeniowego,
- 5) szeroki asortyment produktów ubezpieczeniowych możliwych do nabycia w banku – w postaci „czystych” produktów ubezpieczeniowych, w postaci ubezpieczeń oferowanych w powiązaniu z produktem bankowym – tzw. sprzedaż krzyżowa (cross-selling) lub też produktów bankowo-ubezpieczeniowych (usługa bankowa i ubezpieczeniowa zintegrowana w jeden produkt),
- 6) utworzenie komórki odpowiedzialnej wyłącznie za działalność bancassurance, która będzie zajmowała się m.in. nadzorem nad sprzedażą oraz obsługą posprzedażową.

Następne wskazania dotyczą czynników mniej ważnych. Do grupy tych determinant zaliczono ciągłe prace nad pozyskiwaniem nowych nabywców oferty bancassurance (nie ograniczane tylko do grona dotychczasowych klientów banku i partnerskiego towarzystwa ubezpieczeń) oraz odpowiednie szkolenia osób zajmujących się dystrybucją produktów partnerskiej firmy ubezpieczeniowej, umożliwiające zdobycie kwalifikacji niezbędnych do ich sprzedaży (wraz z podkreśleniem różnic występujących pomiędzy produktem ubezpieczeniowym a bankowym).

³⁹¹ Zaprezentowane wyniki opierają się na danych zebranych za pomocą ankiet oraz wywiadów z osobami zaangażowanymi w realizację strategii bancassurance w bankach komercyjnych w latach 2004-2006.

Wśród czynników o najmniejszym poziomie oddziaływania na pozytywny przebieg realizacji strategii bancassurance banki wskazały z kolei: orientację działalności bancassurance na klasę średnią, a także ciągłe podnoszenie poziomu wiedzy pracowników banku w zakresie psychologii kontaktów z klientem i duża liczba produktów oferowanych przez partnera ubezpieczeniowego.

Omówione czynniki odgrywają zasadniczą rolę w drodze do osiągnięcia sukcesu przez instytucję bankową w zakresie realizowanej koncepcji bancassurance. Stopień wykorzystywania powyższych wskazówek przy doborze partnera, konstrukcji oferty produktów typu bancassurance oraz sprzedaży jest zatem bardzo ważny dla późniejszych efektów współpracy. Im więcej elementów z powyższego zestawienia bank weźmie pod uwagę w procesie inicjowania związku z ubezpieczeniowym partnerem, a także już w trakcie jego trwania, tym niższe jest prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zjawisk, destabilizujących funkcjonowanie towarzystwa.

Na podstawie dokonanych w rozprawie analiz zjawiska bancassurance występującego na rynkach pięciu państw europejskich oraz Polski, wydaje się, iż działalność bancassurance w Polsce będzie przybierała w przyszłości jeden z dwóch modeli współpracy:

- **platformy finansowej** – w banku obok produktów charakterystycznych dla tradycyjnej działalności bankowej można będzie nabyć również szeroką ofertę produktów niebankowych oferowanych równolegle przez wiele różnych firm (obok ubezpieczeń będą znajdowały się m.in. fundusze inwestycyjne, usługi maklerskie, OFE);
- **kooperacji przedmiotowej popartej zaangażowaniem kapitałowym podmiotów** – często opartej na wyłączności sprzedaży produktów ubezpieczeniowych.

Pierwszy z wymienionych modeli współpracy gwarantował będzie klientom bogatą ofertę produktów finansowych w banku. Dany rodzaj ubezpieczenia będzie oferowany przez wiele firm ubezpieczeniowych. Do uzyskania wszystkich cech tego modelu dąży mBank, który czerpie pomysły i rozwiązania z zaprzyjaźnionej brytyjskiej bankowej firmy ubezpieczeniowej Egg.

Drugi ze wskazanych modeli stanowi niejako przeciwieństwo banku występującego w postaci tzw. platformy finansowej. Będzie on stanowił alternatywę dla banków, które przedmiotowe formy współpracy chcą oprzeć o powiązania kapitałowe. Takie rozwiązanie pozwoli na czerpanie korzyści z kreacji wspólnego wizerunku. Klienci kojarzą ze sobą tak powiązane instytucje i wszelkie pozytywne odczucia względem jednej z nich przekładane są na drugi podmiot, umożliwiając wzajemną promocję marki. Zaangażowanie kapitałowe i „wierność” partnerowi będą ponadto gwarancją sprawnego przebiegu bancassurance, nacechowanego elastycznością i dbałością o interesy obu stron, z ograniczoną możliwością występowania konfliktów, np. na tle ustalania warunków sprzedawanych produktów.

Bez względu na formę współpracy, w jakiej będzie realizowana strategia bancassurance najważniejszym zadaniem, jakie stoi przed bankami, wydaje się być jednakże dążenie do zapewnienia korzyści każdej z zainteresowanych stron: obu instytucjom finansowym i klientom.

ZAKOŃCZENIE

W oparciu o zaprezentowane w rozprawie rozważania, dotyczące zagadnienia bancassurance stanowiącego przejaw powiązań banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi, dokonano weryfikacji trafności sformułowanych we wstępie pracy hipotez badawczych.

Pozytywnie zweryfikowano pierwszą z nich, która mówi o tym, iż *działalność bancassurance jest jednym ze sposobów umożliwiających rozwój banków komercyjnych we współczesnych warunkach ich funkcjonowania*.

Za najważniejsze czynniki determinujące kierunki rozwoju banków komercyjnych uznano zmiany, jakie zachodziły w ostatnim czasie w czterech obszarach otoczenia tych instytucji: prawnym, społeczno-ekonomicznym, konkurencyjnym oraz technologicznym. Dążenie instytucji bankowych do wykorzystania szans występujących w ich otoczeniu oraz unikania (bądź też minimalizowania) potencjalnych zagrożeń wyznacza bowiem działania, których podjęcie jest niezbędne dla efektywnego rozwoju banków.

Wśród pożądanых kierunków, w jakich powinna zmierzać bankowość komercyjna, wyznaczanych przez szanse i zagrożenia wywodzące się z otoczenia makroekonomicznego oraz wynikające ze zmian zachowań i preferencji społeczeństwa znalazły się: całkowita orientacja na klienta, bieżące elastyczne dostosowywanie się do potrzeb społeczeństwa oraz poprawa relacji z klientem. Realizację wskazanych w rozprawie szczegółowych działań umożliwiających rozwój bankowości komercyjnej w trzech wyznaczonych kierunkach może zapewnić odpowiednio dobrana forma bancassurance.

Zbiór działań, których podjęcie pozwoli bankom na osiągnięcie całkowitej orientacji na klienta opiera się w dużej mierze na pracach związanych z przeprowadzaniem pogłębionej segmentacji klientów banków i odpowiednim wykorzystaniem zdobytych w ten sposób informacji oraz na uwzględnianiu oczekiwań klientów. Są to warunki niezbędne w celu skutecznej realizacji strategii bancassurance. Właściwa segmentacja klientów i uzyskanie szczegółowej, usystematyzowanej wiedzy pochodzącej z bankowych baz danych gwarantują bowiem efektywne funkcjonowanie związków bankowo-ubezpieczeniowych, stanowiąc jednocześnie jeden z podstawowych motywów, dla których firmy ubezpieczeniowe decydują się na podjęcie współpracy z bankami. Kierowanie się potrzebami klientów we wszystkich działaniach podejmowanych przez bank można natomiast określić jako podstawowy filar, na którym opiera się filozofia usług bancassurance.

Kolejne kierunki rozwoju wyznaczone przez otoczenie społeczno-ekonomiczne stanowią: bieżące, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb społeczeństwa oraz poprawa relacji z klientem. Przyjęcie przez bank przedmiotowych form współpracy z firmą ubezpieczeń niewątpliwie sprzyja dążeniom banków do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie tak wyznaczonych celów. Aktywność banków komercyjnych w dziedzinie bancassurance pozwala bowiem na: zindywidualizowanie oferty dla wyodrębnionych segmentów rynku, oferowanie szerokiej gamy usług

w jednym miejscu, utrzymywanie długotrwałych więzi z klientem, poprawę jakości oferowanych usług czy oferowanie niestandardowych, elastycznych produktów, przy których klient może decydować o ostatecznej formie usługi.

Podobna sytuacja występuje także w odniesieniu do otoczenia konkurencyjnego. Zbiór pożądaných kierunków rozwoju bankowości wyznaczonych przez nasilenie konkurencji w obszarze tradycyjnej działalności bankowej stanowią: zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banków, zmiana struktury dochodów w kierunku wzrostu pozaodsetkowych źródeł dochodów oraz utrzymanie/podniesienie konkurencyjności polskich banków, w taki sposób, by mogły się one utrzymać na rynku w warunkach otwarcia granic. Bogactwo form kooperacji bankowo-ubezpieczeniowej umożliwia realizację działań, umożliwiających rozwój banków komercyjnych we wszystkich kierunkach wytyczonych przez otoczenie konkurencyjne.

Zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banki komercyjne mogą osiągać m.in. za pomocą podejmowania działań zmierzających do realizacji każdego z zaprezentowanych celów wyznaczanych przez szanse i zagrożenia pochodzące z otoczenia społeczno-ekonomicznego.

Kolejnym sposobem na zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności omawianych instytucji może być poprawa efektywności wykorzystania personelu oraz infrastruktury technicznej i wartości niematerialnych i prawnych, czego z powodzeniem mogą dokonać banki zaangażowane we współpracę z towarzystwem ubezpieczeń.

Pożądanymi kierunkami rozwoju banków komercyjnych, wyznaczonymi przez otoczenie konkurencyjne, jest także zmiana struktury osiąganych przez nie dochodów oraz utrzymanie bądź też podniesienie konkurencyjności polskich banków, w taki sposób, by mogły się one utrzymać na rynku w warunkach otwarcia granic. Prowizja otrzymywana przez banki z tytułu sprzedaży bądź promocji ubezpieczeń, a także przychody uzyskiwane z tytułu udziałów posiadanych w towarzystwach ubezpieczeniowych z powodzeniem przyczyniają się do podążania banków w pierwszym z tych kierunków. Drugi z nich umożliwia z kolei realizację wszelkich działań pozwalających na zmniejszanie kosztów i wzrost rentowności banków oraz zmianę struktury dochodów, a zatem również w tym przypadku zawarcie współpracy z firmą ubezpieczeń jest rozwiązaniem wysoce korzystnym dla instytucji bankowych.

Zawarte w rozprawie rozważania umożliwiły także pozytywne zweryfikowanie kolejnej tezy. ***Formy, jakie mogą przybierać związki bankowo-ubezpieczeniowe realizowane w ramach strategii bancassurance mogą sprowadzać się do współpracy przedmiotowej bądź podmiotowej, przy czym oba podejścia mogą być stosowane równolegle.***

Realizując powiązania przedmiotowe banki mają do wyboru jedną z trzech form bancassurance: umowę promocyjną, porozumienie dystrybucyjne oraz cross-selling. Powiązania o charakterze podmiotowym mogą natomiast przyjmować postać mniejszościowych bądź też strategicznych udziałów w firmie ubezpieczeniowej, przejęcia towarzystwa ubezpieczeń przez bank, *joint ventures* oraz utworzenia własnego towarzystwa ubezpieczeń.

Zgodnie z przyjętą w niniejszym opracowaniu koncepcją podejście banku do prowadzonej współpracy może przyjmować charakter bezkapitałowy oraz kapitałowy. Podejście bezkapitałowe sprowadza się do nawiązania przez bank i firmę ubezpieczeniową współpracy, która nie jest oparta o wzajemne udziały kapitałowe, a zatem ma charakter przedmiotowy.

Podejście kapitałowe sprowadza się z kolei do kooperacji opartej o zaangażowanie kapitałowe banku w towarzystwie ubezpieczeń i może przyjmować postać wyłącznie powiązań kapitałowych (współpraca podmiotowa), bądź też prowadzonej równolegle współpracy o charakterze przedmiotowym (współpraca podmiotowa i równolegle prowadzona współpraca przedmiotowa).

Potwierdzenia tak sformułowanej tezy dostarczają zaprezentowane w rozprawie przykłady współpracy banków komercyjnych z instytucjami ubezpieczeniowymi. Zarówno w przypadku powiązań występujących na rynku bankowo-ubezpieczeniowym pięciu poddanych analizie państw Unii Europejskiej, jak i w Polsce, znajdują się bowiem związki bankowo-ubezpieczeniowe reprezentujące każdą z możliwych grup kooperacji. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż podsumowując rozważania dotyczące wszystkich sześciu badanych krajów największym powodzeniem cieszą się jednakże występujące samodzielnie powiązania o charakterze przedmiotowym.

Dokonana w pracy analiza europejskiego rynku finansowego potwierdziła także trafność trzeciej z przedstawionych hipotez. ***Determinowany wieloma czynnikami rozwój powiązań bankowo-ubezpieczeniowych w poszczególnych państwach Europy przebiega nierównomiernie, przy czym występują pewne prawidłowości łączące analizowane rynki bankowo-ubezpieczeniowe.***

Do głównych przyczyn różnic w przebiegu bancassurance zaliczono m.in. zróżnicowaną sytuację sektorów bankowych oraz ubezpieczeniowych pomiędzy poszczególnymi krajami oraz różny stopień zagęszczenia oddziałami bankowymi. Słaba sytuacja sektora ubezpieczeniowego może zniechęcać banki do nawiązywania współpracy z tymi podmiotami. Identyczna korelacja występuje również w procesie podejmowania decyzji o podjęciu kooperacji przez firmy ubezpieczeniowe. Wprost proporcjonalna zależność występuje także w odniesieniu do rozwoju bancassurance i liczby placówek bankowych. Rozbudowana bankowa sieć sprzedaży sprzyja przede wszystkim przedmiotowym formom współpracy, a zatem im więcej oddziałów bankowych rozmieszczonych jest na terenie danego kraju tym większa jest szansa na sukces tej działalności. Liczba oddziałów musi być jednak uzasadniona ekonomicznie i wykluczać utrzymywanie nieefektywnych jednostek.

Nierównomierny poziom rozwoju powiązań bankowo-ubezpieczeniowych determinują ponadto różnice pochodzące z następujących obszarów otoczenia społeczno-ekonomicznego obu zaangażowanych instytucji: poziomu zaufania klientów do banków, skłonności klientów do wizyty w oddziałach banku, a także do zakupu w nich produktów ubezpieczeniowych. Wszystkie czynniki z tej grupy wywierają silny wpływ na rozwój bancassurance w danym kraju. Decydują one w głównej mierze o wielkości popytu na rozbudowaną ofertę banków, co niewątpliwie jest istotnym czynnikiem warunkującym powodzenie realizacji wspólnego projektu bankowo-ubezpieczeniowego.

Wśród determinant rozwoju bancassurance, które są odpowiedzialne za różnice w rozwoju tego zjawiska w analizowanych krajach znajdują się także:

- rozwiązania podatkowe (zachęty podatkowe stymulujące popyt na wybrane rodzaje ubezpieczeń);
- rozwój produktów typu unit-linked (produkty te doskonale nadają się do sprzedaży w bankowych kanałach dystrybucji);
- szczegółowe regulacje prawne w obu sektorach (wpływają one nie tylko na możliwość zawieranych porozumień, ale także na przebieg współpracy);
- skłonność społeczeństwa danego państwa do dokonywania oszczędności oraz ich struktura (decydują one o wielkości popytu zgłaszanego zarówno na usługi bankowe, jak i ubezpieczeniowe).

Przeprowadzone badania dotyczące zjawiska bancassurance we Francji, Niemczech, Włoszech, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii potwierdziły ponadto powielanie się pewnych charakterystycznych cech związanych z procesem realizacji tej strategii. W zdecydowanej większości banki rozpoczynały swoje doświadczenia w opisywanym obszarze działalności od ubezpieczeń na życie, które stosunkowo łatwo dają się „wpisać” w ofertę produktów bankowych. Adresatami poszerzonej oferty usług początkowo byli głównie klienci tzw. rynku masowego.

Wśród prawidłowości dostrzeżonych we wszystkich analizowanych krajach należy wskazać również fakt, iż większość występujących powiązań bankowo-ubezpieczeniowych inicjowanych była przez banki. Na uwagę zasługują także wyraźnie zauważalne powiązania o charakterze ponadnarodowym oraz równoległy do zjawiska bancassurance rozwój powiązań typu assurbanking.

Pozytywnie zweryfikowano także czwartą z postawionych hipotez badawczych, mówiącą o tym, iż *w Polsce działalność bancassurance cieszy się coraz większą popularnością, jednakże rozwój poszczególnych form tej strategii następuje nierównomiernie.*

Zapoczątkowany w Polsce, wraz z rozpoczęciem dziewiątej dekady ubiegłego stulecia, proces tworzenia powiązań bankowo-ubezpieczeniowych stopniowo obejmował swym zasięgiem coraz większą liczbę podmiotów. Na koniec 2005 roku 23%, tj. tylko 14 spośród 61 banków komercyjnych prowadzących działalność operacyjną, nie było zaangażowanych w działalność bancassurance. Najczęściej powtarzającą się odpowiedzią na pytanie o brak aktywności w analizowanym obszarze stanowiło wskazanie za przyczynę takiego stanu rzeczy ukierunkowania działalności banku na obsługę dużych klientów instytucjonalnych. Zgodnie z przeświadczeniem badanych podmiotów aktywność ta jest opłacalna wyłącznie dla banków skoncentrowanych na obsłudze klientów detalicznych.

Przeprowadzona w rozprawie szczegółowa analiza powiązań bankowo-ubezpieczeniowych potwierdza ponadto nierównomierny rozwój poszczególnych form bancassurance. Na koniec grudnia 2005 roku powiązania kapitałowe realizowane były tylko w przypadku dwóch banków

komercyjnych: Banku Zachodniego WBK i Gospodarczego Banku Wielkopolskiego. Pierwszy z wymienionych podmiotów prowadził równolegle oba typy współpracy - podmiotową i przedmiotową, drugi natomiast opierał się wyłącznie na powiązaniach o charakterze podmiotowym.

Niezmiernie rzadko występująca na polskim rynku finansowym kooperacja o charakterze podmiotowym przybierała wyłącznie postać udziałów mniejszościowych. Powiązania przedmiotowe realizowane były z kolei za pomocą wszelkich możliwych form.

Najbardziej popularny rodzaj powiązań w tym zakresie stanowił cross-selling. Wśród analizowanych w rozprawie przykładów występujących na koniec 2005 roku aż 74,7% związków bankowo-ubezpieczeniowych realizowanych było za pomocą tej formy współpracy. Produktami, które cieszyły się największym powodzeniem w sprzedaży związanej były ubezpieczenia dołączane do kart płatniczych. Kooperację w tym zakresie prowadziło aż 65 spośród 121 związków bankowo-ubezpieczeniowych. Prawie 60% z nich dotyczyło sprzedaży kart kredytowych. Dwudziestoprocentowy udział w ofercie cross-selling miały natomiast dwie inne grupy kart: debetowe i ratalne, przy czym tylko jeden związek bankowo-ubezpieczeniowy dotyczył sprzedaży karty ratanej.

W następnej kolejności do utworzenia powiązanej oferty obu instytucji wybierano: kredyty i pożyczki, rachunki bankowe oraz lokaty bankowe. Na koniec 2005 roku pierwsza z wymienionych grup produktów stanowiła przedmiot współpracy w przypadku 38 związków banków i firm ubezpieczeniowych. Połowa z tej wielkości odpowiadała natomiast powiązaniom opartym na sprzedaży rachunków bankowych i tylko dwa przypadki dotyczyły lokat bankowych.

Kolejną formę kooperacji stanowiły porozumienia dystrybucyjne. Według stanu na koniec grudnia 2005 roku w ten sposób realizowany był co piąty związek bankowo-ubezpieczeniowy. Produkty ubezpieczeniowe wykorzystywane przy wymienionym rodzaju współpracy stanowiły głównie tzw. „polisy antypodatkowe” oraz produkty typu unit-linked. Wśród 34 badanych związków 14 dotyczyło kooperacji opartej na dystrybucji pierwszego z tych produktów, podczas gdy 9 z nich realizowanych było przy pomocy produktów unit-linked.

Zdecydowanie mniej popularną formą powiązań była z kolei umowa promocyjna, realizowana głównie za pomocą programów rabatowych. Ten rodzaj współpracy wybrało tylko 7 ze 162 badanych związków bankowo-ubezpieczeniowych.

Wieńcząca rozważania zawarte w niniejszej dysertacji, identyfikacja efektów strategii bancassurance realizowanej przez banki komercyjne pozwoliła na pozytywną weryfikację ostatniej ze wskazanych hipotez badawczych. ***Za pomocą szerokiego wachlarza możliwości do osiągnięcia korzyści działalność bancassurance stanowi skuteczną strategię podnoszącą konkurencyjność banków komercyjnych w różnych obszarach ich funkcjonowania.***

Dokonana poprzez pryzmat koncepcji łańcucha wartości ocena tego zjawiska ukazuje, iż bogactwo form, jakie mogą przyjmować powiązania bankowo-ubezpieczeniowe w różnym zakresie wzmacnia wszystkie wyróżnione funkcje znajdujące się w łańcuchu wartości instytucji bankowej.

Jedno z ogniw w tym łańcuchu stanowi opracowanie produktu. Funkcja ta może być wzmacniana za pomocą dostępu do wiedzy i technologii banku, wspólnej realizacji nowych, kosztownych przedsięwzięć związanych z opracowaniem „czystego” produktu ubezpieczeniowego, bądź też innowacyjnego produktu bankowo-ubebezpieczeniowego. Poprawa obszaru działań marketingowych banku komercyjnego może być z kolei efektem: wykorzystania bazy danych o klientach banku, promocji produktów ubezpieczeniowych poprzez wykorzystanie bankowych prospektów, ulotek, informacji dołączanych do wyciągów oraz innych źródeł informacji o usługach bankowych, wspólnych wydatków na badania i rozwój, reklamę, a także wspólnie dokonywanych analiz rynkowych i wykorzystania marki i reputacji firmy ubezpieczeniowej do poprawy własnego wizerunku.

Źródłem przewagi konkurencyjnej banku może być także obszar sprzedaży produktów i usług posprzedażowe. Pozytywny wpływ na tę aktywność w przypadku instytucji bankowej zaangażowanej w kooperację z firmą ubezpieczeń może wywierać poprawa jakości oferowanych usług, dokonywana nie tylko za pomocą możliwości dokładnego dopasowania ich do potrzeb klientów, ale także poprzez polepszenie dostępu do usług finansowych oferowanych kompleksowo, zapewniając klientom oszczędność czasu oraz pieniędzy, wynikającą z braku konieczności przemieszczania się pomiędzy bankiem a towarzystwem ubezpieczeniowym. W przypadku sprzedaży związanej, oferta firmy ubezpieczeń wspiera także sprzedaż produktów bankowych dzięki zwiększeniu ich atrakcyjności.

Kolejną z funkcji wyróżnionych w łańcuchu wartości stanowią inwestycje i finanse. Różnorodność form bancassurance może przyczynić się do poprawy tego obszaru działalności banków komercyjnych na wiele różnorodnych sposobów. Pierwsza grupa łączy się z obniżaniem poziomu kosztów ogólnych (przy pomocy faktu, że niektóre koszty są stałe) oraz ograniczaniem wysokości kosztów ponoszonych w najbardziej kosztotwórczych miejscach i racjonalizacją prowadzonej polityki kosztowej. Wzmocnienie tego ogniw może ponadto wywołać: wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, łączenie możliwości finansowych obu instytucji dla realizacji określonych przedsięwzięć, prowizja otrzymywana z tytułu sprzedaży lub promocji produktów bankowych, wzmocniona baza kapitałowa, a także udziały posiadane w banku oraz dywersyfikacja źródeł dochodów.

Kolejne ogniwa w łańcuchu wartości banku to zarządzanie personelem i technologia. Sprzedaż produktów ubezpieczeń przez bank podnosi efektywność wykorzystania personelu, a wdrażanie wspólnych, nowych technologii informatycznych oraz utworzenie jednego, wspólnego systemu, przez integrację systemów informatycznych firmy ubezpieczeniowej i banku poprawia drugą z wymienionych funkcji. Wzmacnianie tych obszarów ma jednakże mniejsze znaczenie z punktu widzenia podniesienia poziomu konkurencyjności tych instytucji.

Reasumując, bancassurance może zatem być wykorzystywane przez banki komercyjne jako skuteczna strategia służąca do poprawy ich pozycji konkurencyjnej, co ma szczególnie istotne znaczenie w obecnych warunkach funkcjonowania tych instytucji. **W tym kontekście można**

pokusić się o stwierdzenie, iż strategia ta z dużym prawdopodobieństwem będzie cieszyła się coraz większą popularnością w Polsce. Obecnie podczas realizacji strategii bancassurance banki wykazują różny poziom zaangażowania w tę działalność. Można oczekiwać jednak, iż tylko odpowiednio stopień wysoki zaangażowania pracowników wszystkich poziomów organizacyjnych banku zapewni oczekiwane rezultaty.

Bez względu na formę współpracy, w jakiej będzie realizowana strategia bancassurance najważniejszym zadaniem, jakie stoi przed bankami - stanowiącym równocześnie uniwersalną zasadę użyteczną dla każdego rodzaju powiązań - wydaje się być bezwzględne dążenie do zapewnienia korzyści każdej z zainteresowanych stron: obu instytucjom finansowym i klientom. Tylko w ten sposób strategia bancassurance może przyjąć się na trwałe na polskim rynku finansowym zapewniając rozwój bankom, instytucjom ubezpieczeniowym, ale przede wszystkim także klientom, od których zależy przecież popyt na tego rodzaju usługi.

SPIS LITERATURY

- [1] ABI, *2005 UK Insurance - Key Facts*.
- [2] Allianz Group, *2005 is Banking Year at Allianz and Dresdner Bank*, Frankfurt 8 marca 2005.
- [3] Amara S., *Führung und Organisation der Bank I. Allfinanzentwicklung in Europa*, Universität St. Gallen 2000.
- [4] Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Italian insurance in 2004/2005*.
- [5] Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Italian insurance in figures, Edition 2005*.
- [6] Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici: *Overview of the Italian Insurance Market*, Rome: 26 October 2005.
- [7] *Aviva to extend bancassurance distribution in Italy*, „Aviva Investor” 28 April 2004.
- [8] Baka W., *Transformacja bankowości polskiej w latach 1988-1995. Studium monograficzno-porównawcze*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1997.
- [9] Banque de France, *Financial Stability Review*, Nr 6, June 2005
- [10] Basel Committee, *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. Basel Committee Publications No. 107. Part 2: The First Pillar – Minimum Capital Requirements*. June 2004.
- [11] Bergendahl G., *The profitability of bancassurance for European banks*, „International Journal of Bank Marketing” February 1995.
- [12] BNP, *Annual Report 1993*.
- [13] BNP, *Annual Report 1994*.
- [14] Borys G., *Dyskusja wokół regulacji i nadzoru nad sektorem finansowym*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju. Tom I. Instrumenty i strategie rynku finansowego*, P. Karpuś, J. Węclawski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
- [15] Bryniarska T.I., *Banki spółdzielcze w gospodarce rynkowej*, Monografie i Opracowania nr 517, SGH, Warszawa 2003.
- [16] Büschgen H. E., *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltext, Warszawa 1997.
- [17] CaiFor: *Annual Report 2004*.
- [18] CEA: *Conference on European Legislation, Regulation and Supervisory Practices: Strategic Challenges for the Insurance Sector*, Bruksela 2003.
- [19] Cepok N., *Zjawisko bancassurance a efekt synergii*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów nr 27, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.
- [20] CGNU: *Annual report and accounts 2000. Operating review*.
- [21] Corporacion Mapfre, *Annual Report 2004*.
- [22] Crooks Gora J., *Bancassurance: Positioning for Affiliation*, „LOMA” 1997 nr 7.
- [23] Cywiński P. i in., *Bank knoty*, „Wprost” 2004 nr 1125 (20 czerwca).
- [24] Czupiał J., *Przejęcia, nowe przedsięwzięcia wewnętrznej joint ventures jako formy restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.
- [25] Czechowska I.D., *Procesy integracji sektora bankowego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- [26] Dąbrowska M. (red.), *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- [27] Daly R., *International Distribution. Bancassurance in Europe*, 27 October 2003.
- [28] Davis International Banking Consultants, *Bank/insurance mergers outside Canada: The lessons for public policy*, London December 2003.

- [29] Davis S.I., *A report card for bancassurance in Europe - and lessons for the future*, 2002.
- [30] Davis S.I., *Operational synergies in bank/insurance mergers: Does cross selling work?* A presentation to the EBR Forum, Milano 11 July 2002.
- [31] Dellby U., Vogel H. M., *Precyzyjne ustalanie cen źródłem wzrostu zysków w bankach*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 6.
- [32] Dipaola P.P., *Bancassurance: succes strategies*, New Delhi, October 18th, 2004.
- [33] Drury S., *Competition and Consolidation in European Bancassurance : New Initiatives for the Millennium*, Pearson Professional Limited, London 1997.
- [34] Dziawgo D., *Wątpliwości związane z implementacją Nowej Umowy Kapitałowej* [w:] *Przekształcenia rynku finansowego w Polsce. Tom I. Instytucje finansowe i mechanizmy ich funkcjonowania*, P. Karpuś, J. Węclawski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
- [35] Dziawgo L., *Era postbankowości*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, J. Nowakowski, J. Ostaszewski (red.), SGH, Warszawa 2005.
- [36] Dziawgo L., *Od personal banking do private ranking*, [w:] P. Karpuś, J. Węclawski: *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju. Tom I. Instrumenty i strategie rynku finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
- [37] Dziawgo L., *Private banking. Istota – Koncepcja – Funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- [38] Fédération française des sociétés d'assurances, *French insurance in 2003*.
- [39] Fedor M., *Bancassurance nad Sekwaną i Loarą*, „Gazeta Ubezpieczeniowa” 2003 nr 8.
- [40] *Finanse za progiem Uni.*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 5.
- [41] Flejterski S., Świecka B. (red.), *Architektura współczesnego systemu finansowego*. [w:] *Elementy finansów i bankowości*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- [42] Flejterski S., Świecka D. (red.): *Elementy finansów i bankowości*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- [43] Fojcik-Mastalska E., *Konstytucja bankowości europejskiej (charakterystyka ogólna)*. „Prawo Bankowe” 1996 nr 3.
- [44] Genetay N., Molyneux P., *Bancassurance*, St. Martin's Press, New York 1998.
- [45] GINB, *Sytuacja finansowa banków w 2005 r. Synteza*, Warszawa, maj 2006.
- [46] Głuchowski J., Szambelańczyk J. (red.), *Bankowość. Podręcznik dla studentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 1999.
- [47] Gołąb A., *Współpraca bankowo-ubezpieczeniową w krajach UE i OECD (uregulowania prawne)*. „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2002 nr 7/8.
- [48] Goldsmith R.W., *Financial Structure and Development*, Yale University Press, New Haven 1969.
- [49] Gruszka B., *Efektywność i ryzyko banków komercyjnych*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 5.
- [50] Grygutis J., *Teoretyczne podstawy funkcjonowania aliansów bankowo-ubezpieczeniowych oraz perspektywy ich rozwoju w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 9.
- [51] Harari D., *Surge in life sales proves French bancassurance's success*, „Best's Review” 1996 nr 1.
- [52] Hoschka T. C., *Bancassurance in Europe*, St. Martin's Press, New York 1994.
- [53] IBM Business Consulting Services: *Making Bancassurance Really Work: From Product-Oriented Cross-Selling to Customer-Focused Cross-Buying*.
- [54] *In the land of milk and money*, „The Economist”, 16.08.1997.
- [55] *Intra-Group Transactions and Exposures Principles*, December 1999.
- [56] Iwanicz-Drozdowska M., *Ewolucja regulacji w zakresie adekwatności kapitałowej banków*, „Bezpieczny Bank” 2004 nr 1.
- [57] *Jak zadbać o lojalność klientów?* „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 7-8.
- [58] Janc A., *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji*, TWIGGER, Warszawa 2004.

- [59] Jaworski W.L., *Banki polskie – szanse na dalsze działanie*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 5.
- [60] Jaworski W.L., *Banki polskie u progu XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- [61] Jaworski W.L., Zawadzka Z. (red.), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2002.
- [62] Jęksa Z., *Wspólny interes*, „Asekuracja & Re” 1997 nr 3.
- [63] Johnson H. J., *Fuzje i przejęcia*, K.E. Liber s.c, Warszawa 2000.
- [64] Joint Forum on Financial Conglomerates, *Intra-Group Transactions and Exposures Principles*, December 1999.
- [65] Joint Forum on Financial Conglomerates, *Outsourcing in financial services*, February 2005.
- [66] Joint Forum on Financial Conglomerates, *Risk Concentrations Principles*, December 1999.
- [67] Joint Forum on Financial Conglomerates, *Supervision of financial conglomerates*, February 1999.
- [68] Jonas A., *Oczekiwania konsumentów jako determinanta oceny jakości usług finansowych*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004 nr 4/5.
- [69] Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
- [70] Kalbus M., *Raczej razem niż osobno*, „Asekuracja & Re” 1997 nr 4.
- [71] Kern H., *Bancassurance – Modell der Zukunft?*, VVW, Karlsruhe 1999.
- [72] Kessler D., *Convergence in financial services: several questions about bancassurance*, FFSA, Monte Carlo, September 2001.
- [73] Klepacki T., Urbaniak M., *Placówki bankowe – metoda oceny i rozwoju*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 7-8.
- [74] Kociemska H., *Usługa bancassurance dla jednostek samorządu terytorialnego*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- [75] Koleśnik J., *Polskie regulacje w zakresie nadzoru uzupełniającego nad instytucjami wchodzącymi w skład konglomeratów finansowych – wybrane aspekty*, [w:] *Finanse. Monografie i Opracowania Naukowe*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, B. Pietrzak (red.), Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 72.
- [76] Kopczyńska T., Nowak S., *Ubezpieczenia na polskim obszarze rynku europejskiego. Wyzwania i oczekiwania*, Oficyna Wydawnicza Branta i Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- [77] Korenik D. (red.), *Innowacyjne usługi banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [78] Korenik D. (red.), *Perspektywy współpracy banku z samorządem terytorialnym w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [79] Korenik D., *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [80] Korenik D., *Oszczędzanie Indywidualne w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [81] Kosiński B., *Banki zagraniczne w polskim sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 5.
- [82] Kowalczyk A., *Etyka w działalności marketingowej banków*, „Marketing i Rynek” 2004 nr 6.
- [83] Kowalczyk A., *Na granicy przyzwoitości*, „Bank” 2004 nr 3.
- [84] Kowalewski O., *Bancassurance. Stan i perspektywy*, [w:] *Ubezpieczenia na polskim obszarze rynku europejskiego. Wyzwania i oczekiwania.*, T. Kopczyńska, S. Nowak (red.), Oficyna wydawnicza Branta i Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [85] Kowalewski O., *Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: definicje, historia rozwoju, przyczyny powstawania*, „Bank i Kredyt” 1999 nr 10.
- [86] Kowalewski O., *Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: strategie tworzenia, efektywność*, NBP, listopad 1999.
- [87] Kozarowicz H. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.

- [88] Krümmel H.J. i in. (red.), *Allfinanz – Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen*, H.J. Krümmel i in. (red.), Duncker and Humblot, Berlin 1991.
- [89] Kulawik J., Problemy z obecnością banków zagranicznych, „Bank” 2004 nr 1.
- [90] Kurowski K, Kulas-Klimaszewska J., *Planowanie strategiczne. Wybrane metody*, Agencja Marketingowa „APIS”, Olsztyn 2002.
- [91] Lachowski S., *Prywatyzacja sektora bankowego jako czynnik wspomagający długofalowy wzrost gospodarczy*, „Bank i Kredyt” 1998 nr 7-8.
- [92] Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [93] Lepczyński B., *Perspektywy rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, „Bank” 2002 nr 1.
- [94] Lisowski J. i in., *Formy i zakres współpracy banków i towarzystw ubezpieczeniowych*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000,
- [95] M. Scheele, *Zusammenschluss von Banken und Versicherungen: Analyse des Privatkundengeschäfts anhand industrieökonomischer Modelle*, Gabler, Wiesbaden 1994.
- [96] *Making Bancassurance Work*, Coopers & Lybrand, London 1993.
- [97] Markowski A., *Zyski z lojalności klientów*, „Bank” 2003 nr 4.
- [98] Messyas-Handschke A., *Wzrost świadomości finansowej i ubezpieczeniowej*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Zdrowotnych” 2002 nr 2.
- [99] Michalak J., *Bancassurance – związki banków z firmami ubezpieczeniowymi*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1995 nr 1-3.
- [100] Miklaszewska E., *Podstawy finansów i bankowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- [101] Milliman Consultants and Actuaries, *European Bancassurance Review 2005*, May 2005.
- [102] Mishkin F. S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [103] Monkiewicz J. (red.), *Podstawy ubezpieczeń. Tom I – mechanizmy i funkcje*, Poltext, Warszawa 2000.
- [104] Monkiewicz J. (red.), *Ubezpieczenia w Unii Europejskiej*, Poltext, Warszawa 2002.
- [105] Monkiewicz J., *Bankowość i ubezpieczenia na życie. Synergia czy konkurencja?*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2002 nr 3/4.
- [106] Morgan E., *Love it or hate it*, „The Actuary” July 2001.
- [107] Morgan G., *Problems of Integration and Differentiation in the Management of Bancassurance*, „The Service Industries Journal” 1994 nr 2.
- [108] *Munich Re Group. Annual Report 2004*.
- [109] NBP, *System bankowy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, grudzień 2001.
- [110] NBP, *Przebudowa organizacji i funkcji Narodowego Banku Polskiego i utworzenie sieci banków kredytowych (Drugi etap reformy bankowej)*, Warszawa, marzec 1988.
- [111] NBP, *Realizacja drugiego etapu reformy bankowej (Rozwiązania szczegółowe)*, Warszawa, lipiec 1988.
- [112] NBP, *Reforma systemu bankowego (cele – założenia - kierunki) oraz Program umacniania pieniądza*, Warszawa, maj 1987.
- [113] Noworyta S., *Jak można efektywnie sprzedawać ubezpieczenia w bankach (cz.I)*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2002 nr 1/2A.
- [114] Opolski K., *Doskonalenie jakości w bankach*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2002.
- [115] Opolski K., Polkowski K., *Jakość usług w bankach. Diagnoza działań poprawy jakości w polskim sektorze bankowym – wyniki badań (cz. I)*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 7.
- [116] Oręziak L., Pietrzak B. (red.), *Bankowość na świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu S.A., Warszawa 2001.
- [117] Orzeszko T., *Banki spółdzielcze w Polsce: ekonomiczne i finansowe warunki rozwoju*, WSB, Poznań 1998.

- [118] Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002.
- [119] Pajewska R.: *Sojusz międzysektorowy na przykładzie porozumień bankowo-ubezpieczeniowych. Porównanie doświadczeń polskich z zachodnioeuropejskimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2000 nr 2 (100).
- [120] Pawłowska M., *Wpływ procesów konsolidacyjnych na poziom efektywności systemów bankowych – wyniki badań ilościowych*, 76 seminarium BRE-CASE, Warszawa, 3 lutego 2005.
- [121] Penczar M., *Struktura popytu największych przedsiębiorstw na usługi finansowe do 2006 r.*, „Bank” 2002 nr 10.
- [122] PFSL, *Biała Księga 2003*, Gdańsk-Warszawa 2003.
- [123] PFSL, *Biała Księga 2004*, Gdańsk-Warszawa 2004.
- [124] Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B. (red.), *System finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [125] Pokrzywniak J., *Bancassurance w nowym prawie ubezpieczeniowym*, „Gazeta Ubezpieczeniowa” 2004 nr 2.
- [126] Predica, *Predica. Assurances de Personnes, 2004 facts and figures*.
- [127] Przybyłowski K. i in., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [128] Przybylski M., Brakoniecki M., *Najpierw myśl, potem technologia*, „Bank” 2002 nr 2.
- [129] Romanowicz W., *Mierzenie zmian efektywności funkcjonowania banków w wyniku konsolidacji*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.
- [130] Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- [131] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Diffin, Warszawa 2002.
- [132] Ruding H. O., *The transformation of the financial services industry* Financial Stability Institute (Bank for International Settlements), Occasional Paper No 2, March 2002.
- [133] Rychły-Lipińska A., *Fuzje firm a efekty wynikające z ich działalności*, [w:] *Zarządzanie finansami. Cele – organizacja – narzędzia*, D. Zarzecki (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.
- [134] Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Economics*, McGraw-Hill Book Co., New York 1989.
- [135] *Sanpaolo OKs Plans For Insurance, Asset Management Unit IPO*, “Dow Jones Newswires”, January 24, 2006.
- [136] Schüler M., *Integrated Financial Supervision in Germany*, ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Diskussion Paper No. 04-35, Mannheim May 2004.
- [137] Schultz H., *Vertrieb von Bankprodukten durch einem Versicherungsaussen Dienst*, „Die Bank” 1990 nr 2.
- [138] Scor Vie, *Bancassurance*, Focus, October 2005.
- [139] Scott B., *CGU. Results: 3 months 2000*. 10 May 2000.
- [140] Shaw G., *Tracking the M&A Market: Strategic Transactions Dominate Today's Market*, Grant Thornton Corporate Finance LLC.
- [141] Śliperski M., *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001.
- [142] Śliperski M., *Małżeństwo bankowo-ubezpieczeniowe*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1998 nr 28.
- [143] Śliperski M., *Opłacalność wprowadzenia usług ubezpieczeniowych do banku*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 10.
- [144] Śliperski M., *Perspektywy rozwoju usług bankowych w Europie*, „Bank i Kredyt” 1999 nr 3.
- [145] Śliperski M., *Promocja sprzedaży polis życiowych przez bank*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 8.
- [146] Śliperski M., *Promocja sprzedaży polis życiowych przez bank*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 8.
- [147] Śliperski M., *Usługi bankowo-ubezpieczeniowe*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2000 nr 9.

- [148]Śliperski M., *Wokół assurance*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych” 1999 nr 1.
- [149]Śliperski M., *Związki banków komercyjnych z firmami ubezpieczeniowymi*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Warszawa 2002.
- [150]Śliperski M., *Związki banków z firmami ubezpieczeniowymi i perspektywy ich rozwoju w Polsce*. „Bank i Kredyt” 1998 nr 9.
- [151]Śliperski M.: *Bancassurance: Związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002.
- [152]Solarz J. K., *Konsolidowanie systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1993.
- [153]Srokosz W., *Czynności bankowe zastrzeżone dla banków*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2003.
- [154]Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2004 nr 5.
- [155]Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004.
- [156]Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1999.
- [157]Sugranyes D., *Insurance opportunities in Spain and Latin America*. II Santander Annual Iberian Conference, New York September 28, 2005.
- [158]Swacha M., *Najpopularniejsze związki bankowo-ubezpieczeniowe w Polsce*, „Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Zdrowotnych” 2001 nr 1.
- [159]Swacha-Lech M., *Czynniki warunkujące sukces w zakresie realizacji strategii bancassurance*, „Prawo, Ubezpieczenia i Reasekuracja” 2003 nr 12.
- [160]Swacha-Lech M., *Istota ubezpieczeń finansowych*, „Nowe Ubezpieczenia” 2003 nr 20.
- [161]Swacha-Lech M., *Istota wewnątrz sektorowej konsolidacji banków komercyjnych w Polsce*, [w:] *Finanse i rachunkowość - teoria i praktyka*, G. Borys (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [162]Swacha-Lech M., *Rodzaje synergii osiągananej przez banki komercyjne w wyniku prowadzonej działalności bancassurance*, [w:] *Finanse, Bankowość, Rachunkowość*, D. Misińska, M. Myszkowska (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 205.
- [163]Swacha-Lech M., *Strategia bancassurance w Niemczech - prezentacja wybranych przykładów oraz perspektywy rozwoju*, Ubezpieczenia. Monografie i Opracowania Naukowe, T. Szumlicz (red.), SGH, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005.
- [164]Swacha-Lech M., *Szanse i zagrożenia dla sektora banków komercyjnych w Polsce oraz perspektywy jego rozwoju. Część I*, [w:] *Finanse, Bankowość, Rachunkowość*, D. Misińska (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [165]Swacha-Lech M., *Ubezpieczenia a bankowość - podobieństwa i różnice*, „Ubezpieczenia Majątkowe, Finansowe i Społeczne” 2004 nr 12.
- [166]Swacha-Lech M.: *Czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu przez firmę ubezpieczeniową w zakresie realizacji strategii bancassurance* [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia - tendencje światowe a rynek polski*, K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, (Czynniki warunkujące sukces w zakresie realizacji strategii bancassurance, „Prawo, Ubezpieczenia i Reasekuracja” 2003 nr 12).
- [167]Swiss Re sigma study, *Insurance industry on the road to recovery*, 24 June 2004.
- [168]Swiss Re sigma study: *World insurance in 2004*, 23 June 2005.
- [169]Szawiec P., Idzik M., *Usługi dodane dla produktów bankowości detalicznej – standard idealizacyjnej teorii*, Pentor, Luty 2006.
- [170]Szczepankowski P. J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [171]Sztucki S. A., *Promocja, reklama, akwizycja sprzedaży*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 1995.
- [172]Talecka A., Niczyporuk P., *Bankowość. System bankowy i usługi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004.

- [173] *The Boston Consulting Group radzi Skupić się na dochodowych klientach*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 1.
- [174] *The Geneva Papers on Risk and Insurance* Vol. 27 No. 3 - July 2002.
- [175] *The Roland Berger approach to Customer Relationship Management*. Roland Berger – Strategy Consultants Marketing & Sales Competence Center Munich, April 2002.
- [176] *The supervision of financial conglomerates. A report by the Tripartite Group of bank, securities and insurance regulators*, July 1995.
- [177] Vaknin S., *Bankers in Denial*, November 2003.
- [178] Wallard H., *The New Era of Customer Relationships*. Ipsos Ideas, February 2004.
- [179] Warth W. P., le Déroff V., *L'état de la bancassurance*, „Banque” 1997 nr 557.
- [180] Wąsowski W., *Bankowe systemy informatyczne*, „Biuletyn Bankowy” 2004 nr 5.
- [181] Wierzbicka E. (red.), *Holdingi finansowe odpowiedzią na wyzwania przyszłości (Allfinanz)*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1997.
- [182] Weinelt M., *Finanzkonglomerate im Europäischen Binnenmarkt. Eine aufsichtsrechtliche Analyse*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [183] Wittenberg J. H., *Allfinanz - Gedanken aus Sicht der Kunden*, „Bank und Markt” 1990 nr 4.
- [184] Wójtowicz A., *Koniunktura w roku 2001 oraz w pierwszym półroczu 2002 roku*, „Bank” 2002, nr 7-8.
- [185] Wolgast M., *The Economics Virtues of Bancassurance: Fact or Fiction*, 4th Meeting of Amsterdam Circle of Chief Economists, Amsterdam 15 February 2002.
- [186] Wrześniewska-Wal I., *Bancassurance w krajach UE*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2000 nr 12.
- [187] Zawadzka Z., *Wpływ trendów światowych na polską bankowość*, „Bank” 2002 nr 9.
- [188] Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 2002 nr 10.
- [189] Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków u progu XXI wieku*, [w:] *Finanse, bankowość i ubezpieczenia. Tom II*, Jajuga K., Łyszczak M. (red.), Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [190] Zielke C., *Die deutsche und französische Bankassekuranz. Europäische Hochschulschriften*, Verlag Peter Lang, Frankfurt 1997.
- [191] Znaniecka K. (red.), *Współczesne problemy finansów, bankowości i ubezpieczeń w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- [192] Zorski W., *Cross-selling usług bankowych w Internecie*, „Bank” 2002 nr 3.

SPIS AKTÓW PRAWNYCH

Prawo krajowe

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny Dz.U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93; zm. Dz.U. z 1971 r. Nr 27, poz. 252; z 1976 r. Nr 19, poz. 122; z 1982 r. Nr 11, poz. 81, Nr 19, poz. 147, Nr 30, poz. 210; z 1984 r. Nr 45, poz. 242; z 1985 r. Nr 22, poz. 99; z 1989 r. Nr 3, poz. 11; z 1990 r. Nr 34, poz. 198, Nr 55, poz. 321, Nr 79, poz. 464; z 1991 r. Nr 107, poz. 464, Nr 115, poz. 496; z 1993 r. Nr 17, poz. 78; z 1994 r. Nr 27, poz. 96, Nr 85, poz. 388, Nr 105, poz. 509; z 1995 r. Nr 83, poz. 417; z 1996 r. Nr 114, poz. 542, Nr 139, poz. 646, Nr 149, poz. 703; z 1997 r. Nr 43, poz. 272, Nr 115, poz. 741, Nr 117, poz. 751, Nr 157, poz. 1040; z 1998 r. Nr 106, poz. 668, Nr 117, poz. 758; z 1999 r. Nr 52, poz. 532; z 2000 r. Nr 22, poz. 271, Nr 74, poz. 855, Nr 74, poz. 857, Nr 88, poz. 983, Nr 114, poz. 1191; z 2001 r. Nr 11, poz. 91, Nr 71, poz. 733, Nr 130, poz. 1450, Nr 145, poz. 1638; z 2002 r. Nr 113, poz. 984, Nr 141, poz. 1176; z 2003 r. Nr 49, poz. 408, Nr 60, poz. 535, Nr 64, poz. 592, Nr 124, poz. 1151; z 2004 r. Nr 91, poz. 870, Nr 96, poz. 959, Nr 162, poz. 1692, Nr 172, poz. 1804, Nr 281, poz. 2783; z 2005 r. Nr 48, poz. 462, Nr 157, poz. 1316.
2. Ustawa z dnia 26 lutego 1982 roku Prawo Bankowe, Dz.U. z 1982 r. Nr 7, poz. 56; zm. Dz.U. z 1983 r. Nr 71, poz. 318; z 1987 r. Nr 33, poz. 181; z 1989 r. Nr 4, poz. 21.
3. Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o statucie Narodowego Banku Polskiego, Dz.U. z 1982 r. Nr 7, poz. 57; zm. Dz.U. z 1985 r. Nr 32, poz. 141, Nr 36, poz. 170; z 1986 r. Nr 39, poz. 192.
4. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo Bankowe, Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939; zm. Dz.U. z 1998 r. Nr 162, poz. 1118; z 1999 r. Nr 11, poz. 95, Nr 40, poz. 399; z 2000 r. Nr 93, poz. 1027, Nr 94, poz. 1037, Nr 114, poz. 1191, Nr 116, poz. 1216, Nr 119, poz. 1252, Nr 122, poz. 1316; z 2001 r. Nr 8, poz. 64, Nr 100, poz. 1084, Nr 111, poz. 1195, Nr 130, poz. 1450, Nr 130, poz. 1452; z 2002 r. Nr 25, poz. 253, Nr 41, poz. 365, Nr 124, poz. 1070, Nr 141, poz. 1178, Nr 144, poz. 1208, Nr 153, poz. 1271, Nr 169, poz. 1387, Nr 241, poz. 2074; z 2003 r. Nr 50, poz. 424, Nr 60, poz. 535, Nr 65, poz. 594, Nr 228, poz. 2260, Nr 229, poz. 2276, z 2004 r. Nr 64, poz. 594, Nr 68, poz. 623, Nr 91, poz. 870, Nr 96, poz. 959, Nr 121, poz. 1264, Nr 146, poz. 1546, Nr 173, poz. 1808; z 2005 r. Nr 83, poz. 719, Nr 83, poz. 719, Nr 167, poz. 1398, Nr 167, poz. 1398; z 2006 r. Nr 167, poz. 1398, Nr 157, poz. 1119.
5. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 roku Prawo Bankowe, Dz.U. z 1989 r. Nr 4, poz. 21; zm. Dz.U. z 1989 r. Nr 74, poz. 439, z 1990 r. Nr 87, poz. 505; z 1992 r. Nr 20, poz. 78, Nr 21, poz. 83, Nr 49, poz. 221; z 1993 r. Nr 6, poz. 29, z 1994 r. Nr 1, poz. 2, Nr 52, poz. 209, Nr 80, poz. 369, Nr 121, poz. 591, Nr 136, poz. 703, Nr 27, poz. 141; z 1996 r. Nr 19, poz. 87, Nr 106, poz. 496; z 1997 r. Nr 79, poz. 484, Nr 114, poz. 740, Nr 121, poz. 770.
6. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz.U. z 1989 r. Nr 4, poz. 22; zm. Dz.U. z 1989 r. Nr 74, poz. 439; z 1990 r. Nr 87, poz. 505; z 1992 r. Nr 20, poz. 78, Nr 21, poz. 83, Nr 49, poz. 221; z 1993 r. Nr 6, poz. 29; z 1994 r. Nr 1, poz. 2, Nr 52, poz. 209, Nr 80, poz. 369, Nr 121, poz. 591, Nr 136, poz. 703; z 1995 r. Nr 27, poz. 141; z 1996 r. Nr 19, poz. 87, Nr 106, poz. 496; z 1997 r. Nr 79, poz. 484, Nr 114, poz. 740, Nr 121, poz. 770.
7. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. Tekst jednolity do aktu Dz.U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176; zm. Dz.U. z 2000 r. Nr 22, poz. 270, Nr 60, poz. 703, Nr 70, poz. 816, Nr 104, poz. 1104, Nr 117, poz. 1228, Nr 122, poz. 1324; z 2001 r. Nr 4, poz. 27, Nr 8, poz. 64, Nr 31, poz. 354, Nr 52, poz. 539, Nr 73, poz. 764, Nr 74, poz. 784, Nr 88, poz. 961, Nr 89, poz. 968, Nr 102, poz. 1117, Nr 106, poz. 1150, Nr 110, poz. 1190, Nr 125, poz. 1363, Nr 125, poz. 1370, Nr 134, poz. 1509; z 2002 r. Nr 19, poz. 199, Nr 25, poz. 253, Nr 64, poz. 593, Nr 74, poz. 676, Nr 78, poz. 715, Nr 89, poz. 804, Nr 135, poz. 1146, Nr 141, poz. 1182, Nr 169, poz. 1384, Nr 178, poz. 1487, Nr 181, poz. 1515, Nr 200, poz. 1679, Nr 240, poz. 2058; z 2003 r. Nr 7, poz. 79, Nr 45, poz. 391, Nr 65, poz. 595, Nr 84, poz. 774, Nr 90, poz. 844, Nr 96, poz. 874, Nr 122, poz. 1143, Nr 135, poz. 1268, Nr 137, poz. 1302, Nr 166, poz. 1608, Nr 202, poz. 1956, Nr 223, poz. 2217, Nr 228, poz. 2255; z 2004 r. Nr 29, poz. 257, Nr 54, poz. 535, Nr 93, poz. 894, Nr 99, poz. 1001, Nr 109, poz. 1163, Nr 116, poz. 1203, Nr 116, poz. 1205, Nr 116, poz. 1207, Nr 120, poz. 1252, Nr 123, poz. 1291, Nr 162, poz. 1691, Nr 210, poz. 2135, Nr 263, poz. 2619, Nr 281, poz. 2779, Nr 281, poz. 2781; z 2005 r. Nr 25, poz. 202, Nr 30, poz. 262, Nr 85, poz. 725, Nr 86, poz. 732, Nr 90, poz. 757, Nr 102, poz. 852, Nr 143, poz. 1199, Nr 143, poz. 1202, Nr 155, poz. 1298, Nr 164, poz. 1365, Nr 164, poz. 1366, Nr 169, poz. 1418, Nr 169, poz. 1420, Nr 177, poz. 1468, Nr 179, poz. 1484, Nr 180, poz. 1495, Nr 183, poz. 1538; z 2006 r. Nr 46, poz. 328, Nr 104, poz. 708, Nr 104, poz. 711, Nr 107, poz. 723, Nr 157, poz. 1119, Nr 183, poz. 1353, Nr 183, poz. 1354.
8. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 1993 r. Nr 47, poz. 211; zm. Dz.U. z 1996 r. Nr 106, poz. 496; z 1997 r. Nr 88, poz. 554; z 1998 r. Nr 106, poz. 668; z 2000 r. Nr 29, poz. 356, Nr 93, poz. 1027; z 2001 r. Nr 3, poz. 19, Nr 126, poz. 1382; z 2002 r. Nr 126, poz. 1068, Nr 126, poz. 1071, Nr 129, poz. 1102, Nr 197, poz. 1661; z 2004 r. Nr 96, poz. 959, Nr 162, poz. 1693, Nr 172, poz. 1804; z 2005 r. Nr 10, poz. 68.

9. Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 roku o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym Dz.U. 1995 r. Nr 4, poz. 18; zm. Dz.U. z 1995 r. Nr 133, poz. 654; z 1997 Nr 24, poz. 119, Nr 79, poz. 484, Nr 85, poz. 538, Nr 88, poz. 554, Nr 106, poz. 679, Nr 140, poz. 939, Nr 140, poz. 940; z 1998 Nr 108, poz. 685, Nr 162, poz. 1121; z 1999 r. Nr 40, poz. 399; z 2000 r. Nr 86, poz. 958, Nr 119, poz. 1252, Nr 122, poz. 1316; z 2001 r. Nr 154, poz. 1802.
10. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o Narodowym Banku Polskim Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 938; zm. Dz.U. z 2000 r. Nr 53, poz. 648, Nr 62, poz. 718, Nr 119, poz. 1252; z 2001 r. Nr 8, poz. 64, Nr 110, poz. 1189, Nr 154, poz. 1784, Nr 154, poz. 1800; z 2002 r. Nr 126, poz. 1070, Nr 141, poz. 1178; z 2003 r. Nr 65, poz. 594, Nr 137, poz. 1303, Nr 209, poz. 2035, Nr 228, poz. 2260; z 2004 r. Nr 116, poz. 1205, Nr 121, poz. 1262; z 2005 r. Nr 167, poz. 1398; z 2006 r. Nr 157, poz. 1119.
11. Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 roku o ochronie konkurencji i konsumentów, Dz.U. z 2000 r. Nr 122, poz. 1319; zm. Dz.U. z 2001 r. Nr 98, poz. 1070, Nr 110, poz. 1189, Nr 154, poz. 1800; z 2002 r. Nr 129, poz. 1102, Nr 166, poz. 1360; z 2003 r. Nr 60, poz. 535, Nr 119, poz. 1121, Nr 170, poz. 1652; z 2004 r. Nr 93, poz. 891, Nr 96, poz. 959; z 2005 r. Nr 184, poz. 1539; z 2006 r. Nr 157, poz. 1119, Nr 170, poz. 1217.
12. Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym, Dz.U. z 2001 r. Nr 130, poz. 1450; zm. Dz.U. z 2002 r. Nr 153, poz. 1271; z 2003 r. Nr 124, poz. 1125, Nr 217, poz. 2125; z 2004 r. Nr 96, poz. 959; z 2005 r. Nr 64, poz. 565; z 2006 r. Nr 145, poz. 1050.
13. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych Dz.U. Nr 169, poz. 1385; zm. Dz.U. z 2004 r. Nr 91, poz. 870, Nr 96, poz. 959; z 2006 r. Nr 157, poz. 1119.
14. Ustawa z dnia 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej Dz.U. z 2003 r. Nr 124, poz. 1151; zm. Dz.U. z 2004 r. Nr 91, poz. 870, Nr 96, poz. 959, Nr 146, poz. 1546, Nr 173, poz. 1808; z 2005 r. Nr 83, poz. 719, Nr 143, poz. 1204, Nr 183, poz. 1538, Nr 184, poz. 1539; z 2006 r. Nr 167, poz. 1396, Nr 48, poz. 447, Nr 157, poz. 1119.
15. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych, Dz.U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1205; zm. Dz.U. z 2005 r. Nr 183, poz. 1538; z 2006 r. Nr 157, poz. 1119.
16. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2004 r. Nr 121, poz. 1264; zm. Dz.U. z 2004 r. Nr 210, poz. 2135; z 2006 r. Nr 158, poz. 1121.
17. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 roku o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego Dz.U. z 2005 r. Nr 83, poz. 719; zm. z 2006 r. Nr 157, poz. 1119.
18. Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym, Dz.U. z 2006 r. Nr 157, poz. 1119; zm. Dz.U. z 2006 r. Nr 170, poz. 1217.
19. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 23 sierpnia 2005 roku w sprawie adekwatności kapitałowej konglomeratu finansowego Dz.U. z 2005 r. Nr 174, poz. 1449.

Prawo Unii Europejskiej

20. Council Directive 73/183/EEC of 28 June 1973 on the abolition of restrictions on freedom of establishment and freedom to provide services in respect of self-employed activities of banks and other financial institutions, OJ L 194, 16.7.1973.
21. First Council Directive 73/239/EEC of 24 July 1973 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct insurance other than life assurance, OJ L 228, 16.8.1973.
22. First Council Directive 77/780/EEC of 12 December 1977 on the coordination of the laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions, OJ L 322, 17.12.1977.
23. First Council Directive 79/267/EEC of 5 March 1979 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to the taking up and pursuit of the business of direct life assurance, OJ L 63, 13.3.1979.
24. Council Directive 83/350/EEC of 13 June 1983 on the supervision of credit institutions on a consolidated basis, OJ L 193, 18.7.1983.
25. Council Directive 89/299/EEC of 17 April 1989 on the own funds of credit institutions, OJ L 124, 5.5.1989.
26. Second Council Directive 89/646/EEC of 15 December 1989 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to taking up and pursuit of the business of credit institutions and amending Directive 77/780/EEC, OJ L 386, 30.12.1989.

27. Council Directive 89/647/EEC of 18 December 1989 on a solvency ratio for credit institutions, OJ L 386, 30.12.1989.
28. Council Directive 92/30/EEC of 6 April 1992 on the supervision of credit institutions on a consolidated basis, OJ L 11, , 28.4.1992.
29. Council Directive 92/49/EEC of 18 June 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct insurance other than life assurance and amending Directive 73/239/EEC and 88/357/EEC (third non-life insurance Directive), OJ L 228, 1.8.1992.
30. Council Directive 92/96/EEC of 10 November 1992 on the coordination of laws, regulations and administrative provisions relating to direct life assurance and amending Directives 79/267/EEC and 90/619/EEC (third 'life assurance' directive), OJ L 360, , 9.12.1992.
31. Council Directive 92/121/EEC of 21 December 1992 on the monitoring and control of large exposures of credit institutions, OJ L 29, 5.2.1993.
32. Council Directive 93/6/EEC of 15 March 1993 on the capital adequacy of investments firms and credit institutions, OJ L 141, 11.6.1993.
33. Council Directive 93/22/EEC of 10 May 1993 on investment services in the securities field, OJ L 141, 11.6.1993.
34. European Parliament and Council Directive 95/26/EC of 29 June 1995 amending Directives 77/780/EEC and 89/646/EEC in the field of credit institutions, Directives 73/239/EEC and 92/49/EEC in the field of non- life insurance, Directives 79/267/EEC and 92/96/EEC in the field of life assurance, Directive 93/22/EEC in the field of investment firms and Directive 85/611/EEC in the field of undertakings for collective investment in transferable securities (Ucits), with a view to reinforcing prudential supervision, OJ L 168, 18.7.1995.
35. Directive 98/78/EC of the European Parliament and of the Council of 27 October 1998 on the supplementary supervision of insurance undertakings in an insurance group, OJ L 330, 5.12.1998.
36. Directive 2000/12/EC of the European Parliament and of the Council of 20 March 2000 relating to taking up and pursuit of the business of credit institutions, OJ L 126, 26.5.2000.
37. Directive 2002/87/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2002 on the supplementary supervision of credit institutions, insurance undertakings and investment firms in a financial conglomerate and amending Council Directives 73/239/EEC, 79/267/EEC, 92/49/EEC, 92/96/EEC, 93/6/EEC and 93/22/EEC, and Directives 98/78/EC and 2000/12/EC of the European Parliament and of the Council, OJ L035, 11.02.2003.

SPIS INNYCH ŹRÓDEŁ

- [1] *Allianz and Hana Bank Set Standard for Korean Bancassurance* (<http://www.allianz.com/azcom/dp/cda/0,,27301-44,00.html>).
- [2] *Aviva to extend bancassurance distribution in Italy*. Aviva Investor, 28 April 2004 (<http://www.aviva.com/avivainvestor>).
- [3] *AXA and BBVA reorganize their joint shareholdings in Spain* (<http://www.secinfo.com/dRqWm.51wtw.d.htm>).
- [4] AXA: *Press Release*. 6 August 2004 (<http://www.axa-financial.com/pressroom/2004>).
- [5] Bose J., *Bancassurance - New avenues for banks*. (<http://www.financialexpress.com>).
- [6] Boyle Ch. E., *Bancassurance Model is Business as Usual in European Countries* (<http://www.insurancejournal.com/html/ijweb/publications/IJWest/w61200/bancassurance.htm>).
- [7] Buratti P., Morlotti M., *The Game is Distribution* (<http://www.borsaitalia.it/media/star/db/pdf/5249.pdf>).
- [8] Chevalier M., *Bancassurance across the globe: meets with very mixed response...*, SCOR VIE (www.scor.com).
- [9] *EU Adopts New Regulations on Bancassurance*, 21 November 2002 (www.insurancejournal.com).
- [10] Grygutis J., *Bancassurance- europejski trend na polskim rynku finansowym* (<http://www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/GRYGUTIS-Torun.pdf>).
- [11] <http://www.datamonitor.com>.
- [12] <http://www.fukrehip.pl>.
- [13] <http://www.knuife.gov.pl>.
- [14] <http://www.mofnet.gov.pl>.
- [15] <http://www.nbp.pl>.
- [16] <http://www.pipuif.pl>.
- [17] <http://www.polbrokers.pl>.
- [18] <http://www.secinfo.com/dVut2.112Za.htm>.
- [19] <http://www.sejm.gov.pl>.
- [20] <http://www.zbp.pl>.
- [21] Ipsos: *Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*. 16 stycznia 2004 r. (http://www.ipsos.pl/3_1_024.html).
- [22] Kredyt Bank, *Sprawozdanie Zarządu z działalności Kredyt Banku SA w okresie objętym rocznym sprawozdaniem finansowym sporządzonym na dzień 31.12.2005*.
- [23] Kumar M., *Bancassurance: A SWOT Analysis* (<http://www.einsuranceprofessional.com>).
- [24] Kumar M., *Marketing and Distribution Channels in Bancassurance* (<http://www.einsuranceprofessional.com>).
- [25] *Opinia Narodowego Banku Polskiego w sprawie projektu ustawy o nadzorze nad instytucjami finansowymi*. Warszawa, 20 stycznia 2006.
- [26] Publicewicz T., *Wartość i struktura oszczędności gospodarstw domowych w Polsce*. Analizy Online (http://www3.ing.pl/1/_itemserver/ing_NN/Dziennikarska.Akademia.Ubezpieczeniowa.Analizy.Online.pdf).
- [27] *Seminarium mBanku: Rewolucja czy ewolucja? Najlepsza droga dla bancassurance w Polsce. Case study na przykładzie mBanku*, czerwiec 2005 r.
- [28] *Strony internetowe wszystkich banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych funkcjonujących na polskim rynku finansowym (na koniec 2005 roku)*.
- [29] *Strony internetowe wszystkich opisanych instytucji finansowych pochodzących z Francji, Niemiec, Włoch, Hiszpanii oraz Wielkiej Brytanii*.
- [30] Zielińska M.: *Dochodzenie roszczeń przez klientów banków* (<http://edukator.org.pl>).

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

A. SPIS TABEL

Tabela 1.	Funkcje pełnione przez banki w Polsce	14
Tabela 2.	Najważniejsze wydarzenia poprzedzające rozwój polskich banków komercyjnych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku	20
Tabela 3.	Liczba banków w sektorze bankowym w Polsce w latach 1995-2005 (bez banków w stanie upadłości i likwidacji)	28
Tabela 4.	Kształtowanie się wybranych wielkości opisujących kondycję sektora bankowego w Polsce w latach 200-2005	32
Tabela 5.	Najważniejsze szanse i zagrożenia dla rozwoju banków komercyjnych w Polsce w roku 2005.....	36
Tabela 6.	Podejścia stosowane przy interpretacji terminu <i>Allfinanz</i>	60
Tabela 7.	Podejścia stosowane przy interpretacji terminu <i>bancassurance</i>	62
Tabela 8.	Zakres szczegółowych zadań instytucji bankowej w zakresie biernych oraz aktywnych działań promocyjnych	87
Tabela 9.	Zasady powoływania koordynatora dla konglomeratu finansowego	115
Tabela 10.	Dyrektywy odnoszące się do powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu <i>bancassurance</i>	124
Tabela 11.	Wielkość składek zebranych przez firmy ubezpieczeń na życie zaangażowane w działalność <i>bancassurance</i> we Francji (za rok 2004)	131
Tabela 12.	Przejawy <i>bancassurance</i> na francuskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne	134
Tabela 13.	Przejawy <i>bancassurance</i> na francuskim rynku finansowym – utworzenie własnej firmy ubezpieczeniowej przez bank	135
Tabela 14.	Przejawy <i>bancassurance</i> na francuskim rynku finansowym – joint ventures	135
Tabela 15.	Wskaźnik ROE oraz stosunek kosztów do przychodów w czterech największych niemieckich bankach w 2003 roku	139
Tabela 16.	Przejawy <i>bancassurance</i> na niemieckim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling.....	141
Tabela 17.	Różnice kultur między organizacjami bankowymi a ubezpieczeniowymi	142
Tabela 18.	Udział poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń życiowych w latach 2001-2004 we Włoszech (w procentach zebranej składki)	151
Tabela 19.	Udział poszczególnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń non-life w latach 2001-2004 we Włoszech (w procentach zebranej składki)	152

Tabela 20.	Wielkość składek zebranych przez firmy ubezpieczeń na życie zaangażowane w działalność bancassurance we Włoszech (za rok 2004)	153
Tabela 21.	Przejawy bancassurance na włoskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling	155
Tabela 22.	Przejawy bancassurance na włoskim rynku finansowym – joint ventures.....	156
Tabela 23.	Wielkość składek zebranych przez firmy ubezpieczeń na życie zaangażowane w działalność bancassurance w Hiszpanii (za rok 2004)	159
Tabela 24.	Przejawy bancassurance na hiszpańskim rynku finansowym – porozumienie dystrybucyjne i cross-selling	162
Tabela 25.	Przejawy bancassurance na hiszpańskim rynku finansowym – joint ventures	162
Tabela 26.	Przejawy bancassurance na brytyjskim rynku finansowym - porozumienie dystrybucyjne i cross-selling	167
Tabela 27.	Przejawy bancassurance na brytyjskim rynku finansowym – joint ventures	168
Tabela 28.	Dominujące formy współpracy w pięciu analizowanych krajach europejskich... ..	170
Tabela 29.	Przykłady bancassurance w Polsce – porozumienie dystrybucyjne	195
Tabela 30	Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z rachunkami bankowymi	202
Tabela 31	Zakres usług ubezpieczeniowych TU Allianz Polska S.A. oferowanych przez Pekao S.A. w ramach Pakietu Pomocnego dla Posiadaczy EUROKONT	206
Tabela 32	Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami debetowymi	209
Tabela 33	Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty ubezpieczeń powiązane z kartami obciążeniowymi	215
Tabela 34	Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kartami kredytowymi i ratałnymi	219
Tabela 35	Przykłady współpracy typu cross-selling – produkty powiązane z kredytami i pożyczkami	231
Tabela 36	Wybrane wskaźniki kosztowe w różnych sposobach dystrybucji ubezpieczeń w Hiszpanii	244
Tabela 37	Podstawowe korzyści osiągane przez firmę ubezpieczeniową w ramach działalności bancassurance, wzmacniające poszczególne funkcje w jej łańcuchu wartości	255
Tabela 38	Kluczowe czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu przez firmę ubezpieczeniową w zakresie realizacji koncepcji bancassurance	270

B. SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Etapy przebiegu procesów konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym	29
Rysunek 2.	Udział banków komercyjnych w aktywach sektora finansowego w Polsce w latach 2001-2005	30
Rysunek 3.	Udział banków komercyjnych w aktywach sektora bankowego ogółem oraz w udzielonych dla sektora niefinansowego kredytach i depozytach (według stanu na 31 grudnia 2005 roku)	31
Rysunek 4.	Struktura własnościowa banków komercyjnych w Polsce (według stanu na 31 grudnia 2005 roku)	33
Rysunek 5.	Kapitał zagraniczny według kraju pochodzenia podmiotu dominującego według stanu na 31 grudnia 2005 roku (w mln zł)	33
Rysunek 6.	Udział banków kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych w aktywach sektora ogółem według stanu na 31 grudnia 2005 roku (w%)	34
Rysunek 7.	Wartość oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w latach 2000-2005 (w mld zł)...	38
Rysunek 8.	Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 1 – regulacje prawne	43
Rysunek 9.	Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 2 – zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji konsumentów	47
Rysunek 10.	Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 3 – rosnąca konkurencja	51
Rysunek 11.	Perspektywy rozwoju banków komercyjnych. Część 4 – ogólne trendy zachodzące w gospodarce światowej.....	55
Rysunek 12.	Podstawowe obszary podobieństw w aktywności banków komercyjnych i towarzystw ubezpieczeń	58
Rysunek 13.	Usystematyzowanie pojęć z zakresu problematyki powiązań instytucji finansowych	65
Rysunek 14.	Kształtowanie się wybranych pozabankowych form oszczędności w Polsce w latach 2000-2005 (w mld zł)	68
Rysunek 15.	Wartość oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w 2005 roku	69
Rysunek 16.	Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance – synergia funkcjonalna	73
Rysunek 17.	Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance – synergia finansowa	75
Rysunek 18.	Główne obszary korzyści realizowane w ramach powiązań bankowo-ubezpieczeniowych typu bancassurance – synergia marketingowa	78
Rysunek 19.	Formy budowy działalności bancassurance przez bank	83
Rysunek 20.	Formy powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych realizowanych w oparciu o współpracę przedmiotową	85

Rysunek 21.	Formy powiązań banków komercyjnych i firm ubezpieczeniowych realizowanych w oparciu o współpracę podmiotową	92
Rysunek 22.	Sposoby obliczania dodatkowych wymagań adekwatności kapitałowej według poszczególnych metod	116
Rysunek 23.	Wybrane wielkości uzyskane w latach 2003-2004 przez pięć znaczących banków we Francji (w mld euro)	127
Rysunek 24.	Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych we Francji w latach 1980-2003 (w %)	128
Rysunek 25.	Udział poszczególnych kanałów dystrybucji w zebranej składce za 2004 rok	131
Rysunek 26.	Czynniki sprzyjające rozwojowi bancassurance we Francji	137
Rysunek 27.	Składka przypisana brutto w niemieckim sektorze bankowym w latach 2003-2004 (w mln USD)	139
Rysunek 28.	Udział agentów ubezpieczeniowych i banków w sprzedaży ubezpieczeń w Niemczech w 2000 i 2001 roku (w %)	140
Rysunek 29.	Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w Niemczech w latach 1985-2001 (w %)... ..	141
Rysunek 30.	Składka przypisana brutto zebrana przez włoskie firmy ubezpieczeń w latach 1993-2004 (w mld euro)	150
Rysunek 31.	Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych we Włoszech w latach 1985- 2003 (w %)	151
Rysunek 32.	Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w Hiszpanii w latach 1989- 2003 (w %)	158
Rysunek 33.	Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w Wielkiej Brytanii w latach 1989-2003 (w %)	165
Rysunek 34.	Udział banków w sprzedaży ubezpieczeń życiowych w ostatnich latach w pięciu krajach Europy	172
Rysunek 35.	Koło korzyści w zintegrowanym modelu bancassurance	174
Rysunek 36.	Przykłady aktywności banków w obszarze nowych produktów ubezpieczeniowych pochodzące z rynków finansowych Francji, Włoch i Hiszpanii	175
Rysunek 37.	Porównanie kosztów występujących w ramach różnych modeli dystrybucji ubezpieczeń ...	177
Rysunek 38.	Natężenie procesów integracyjnych przy prowadzeniu współpracy z firmą ubezpieczeniową w łańcuchu tworzenia wartości w banku	254
Rysunek 39.	Obszary wpływów systemów IT i infrastruktury technicznej na sukces strategii bancassurance	269

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Banki komercyjne występujące w Polsce na koniec 2005 roku¹

Lp.	Nazwa Banku
I. Banki krajowe z większościovym udziałem kapitału polskiego	
I.1. Banki z przewagą kapitału państwowego	
	- banki państwowe
1	Bank Gospodarstwa Krajowego
	- spółki akcyjne z większościovym udziałem Skarbu Państwa
2	PKO Bank Polski S.A.
	- spółki akcyjne będące pośrednio własnością Skarbu Państwa
3	Bank Poczty S.A.
4	Bank Ochrony Środowiska S.A.
I.2. Banki z przewagą kapitału prywatnego	
5	Bank Współpracy Europejskiej S.A.
6	Wschodni Bank Cukrownictwa S.A. ²
7	Getin Bank S.A.
8	INVEST-BANK S.A.
	- banki zrzeszające banki spółdzielcze
9	Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A.
10	Bank Polskiej Spółdzielczości S.A.
11	Mazowiecki Bank Regionalny S.A.
II. Banki krajowe z większościovym udziałem kapitału zagranicznego	
2.1. Spółki akcyjne ze 100% udziałem kapitału zagranicznego	
1	HSBC Bank Polska S.A.
2	DaimlerChrysler Bank Polska S.A.
3	ABN AMRO BANK (Polska) S.A.
4	GE Money Bank S.A. ³
5	Raiffeisen Bank Polska S.A.
6	Calyon Bank Polska S.A.
7	Danske Bank Polska S.A.
8	BNP Paribas Bank Polska S.A. ⁴
9	WestLB Bank Polska S.A.
10	Deutsche Bank Polska S.A.
11	GMAC Bank Polska S.A.
12	Rabobank Polska S.A.
13	FCE Bank Polska S.A.
14	PTF Bank S.A. (z dniem 2 stycznia 2006 r. zmienił nazwę na Santander Consumer Bank S.A.)
15	VOLKSWAGEN BANK POLSKA S.A.
16	Fiat Bank Polska S.A.
17	BRE Bank Hipoteczny S.A. ⁵
18	Toyota Bank Polska S.A.
19	NORD/LB Bank Polska S.A. (do 20 czerwca 2005 r. NORD/LB Bank Polska Norddeutsche Landesbank S.A.)
20	Bank of Tokyo-Mitsubishi (Polska) S.A. (z dniem 1 stycznia 2006 r. zmienił nazwę na Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ (Polska) S.A.)

¹ Bez NBP, banków spółdzielczych zrzeszonych w bankach zrzeszających oraz banków w stanie upadłości lub w likwidacji.

² W grudniu 2005 r. większościovym pakiet akcji banku objął Getin Holding S.A.

³ Z dniem 30 grudnia 2004 r. GE Bank Mieszkaniowy S.A. został przejęty przez GE Capital Bank S.A. Bank przyjął nazwę GE Money Bank S.A.

⁴ W dniu 12 stycznia 2006 r. KNB wydała zezwolenie na nabycie przez BNP Paribas Anonyme z siedzibą w Paryżu zorganizowanej części przedsiębiorstwa bankowego od BNP Paribas Bank Polska S.A.

⁵ W dniu 2 stycznia 2006 r. BRE Bank S.A. nabył od niemieckiej spółki Atlas Vermögensverwaltungs GmbH (Atlas) akcje BRE Banku Hipotecznego S.A.

Załącznik 1. Banki komercyjne występujące w Polsce na koniec 2005 roku (cd.)

21	Nykredit Bank Hipoteczny S.A. ⁶
22	Cetelem Bank S.A. ⁷
23	RCI Bank Polska S.A. ⁸
2.2. Spółki akcyjne z większościowym udziałem kapitału zagranicznego	
24	Bank Handlowy w Warszawie S.A.
	ING Bank Śląski S.A.
26	Bank BPH S.A. ⁹
27	Bank Zachodni WBK S.A.
28	BRE Bank S.A.
29	Bank Millennium S.A.
30	Bank Polska Kasa Opieki S.A.
31	Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych S.A.
32	NORDEA BANK POLSKA S.A.
33	Euro Bank S.A. ¹⁰
34	Kredyt Bank S.A.
35	FORTIS BANK POLSKA S.A.
36	DZ BANK Polska S.A.
37	Deutsche Bank PBC S.A.
38	AIG Bank Polska S.A.
39	Bank Gospodarki Żywnościowej S.A. ¹¹
2.3 Spółki akcyjne będące pośredni własnością inwestorów zagranicznych	
41	DOMINET BANK S.A.
42	BPH Bank Hipoteczny S.A. ¹²
43	LUKAS Bank S.A.
44	Śląski Bank Hipoteczny S.A.
III. Oddziały instytucji kredytowych	
1	Société Générale S.A. Oddział w Polsce
2	Banque PSA Finance S.A. Oddział w Polsce ¹³
3	Svenska Handelsbanken AB S.A. Oddział w Polsce ¹⁴
4	Syigma Banque Société Anonyme (S.A.) Oddział w Polsce ¹⁵
5	Jyske Bank A/S S.A. Oddział w Polsce ¹⁶
6	Dresdner Bank AG S.A. Oddział w Polsce ¹⁷

⁶ W dniu 19 października 2005 r. KNB wydała zezwolenie na nabycie przez Nykredit Realkredit A/S S.A. Oddział w Polsce przedsiębiorstwa bankowego od Nykredit Banku Hipotecznego S.A.

⁷ Licencję otrzymał 8 września 2004 r., do rejestru został wpisany 9 listopada 2004 r., działalność operacyjną podjął 1 stycznia 2005 r.

⁸ Licencję otrzymał 20 października 2004 r., do rejestru został wpisany 26 listopada 2004 r., działalność operacyjną rozpoczął 1 kwietnia 2005 r.

⁹ Zgodnie z art. 26 ust.1 Prawa bankowego, do czasu uzyskania przez UniCredito Italiano S.p.A zezwolenia Komisji Nadzoru Bankowego podmiot nie może skutecznie wykonywać prawa głosu z posiadanych akcji.

¹⁰ Od lipca 2005 r. większościowy pakiet akcji i głosów na WZA banku należy do spółki Société Générale Consumer Finance Société Anonyme (spółka zależna Société Générale S.A. z siedzibą w Paryżu).

¹¹ Z dniem 2 grudnia 2004 r. po dokapitalizowaniu przez Rabobank Nederlanden oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, bank został zaliczony do grupy banków prywatnych z przewagą kapitału polskiego oraz z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego. W dniu 3 stycznia 2005 r. sfinalizowana została transakcja zbycia przez banki spółdzielcze akcji BGŻ S.A. na rzecz Rabobanku Nederlanden. Większościowy pakiet akcji i głosów (50,3%) na WZA należy do inwestorów zagranicznych.

¹² Zgodnie z art. 26 ust.1 Prawa bankowego, do czasu uzyskania przez UniCredito Italiano S.p.A zezwolenia Komisji Nadzoru Bankowego, Bank BPH S.A. nie może skutecznie wykonywać prawa głosu z posiadanych akcji.

¹³ Do rejestru został wpisany 7 września 2004 r., działalność operacyjną podjął 17 marca 2005 r.

¹⁴ Do rejestru został wpisany 6 października 2004 r., działalność operacyjną podjął 22 listopada 2004 r.

¹⁵ Do rejestru został wpisany 15 października 2004 r., działalność operacyjną podjął 22 listopada 2004 r.

¹⁶ Do rejestru został wpisany 26 listopada 2004 r., działalność operacyjną podjął 3 stycznia 2005 r.

¹⁷ Do rejestru został wpisany 28 lipca 2005 r., działalność operacyjną podjął 1 października 2005 r.

Załącznik 1. Banki komercyjne występujące w Polsce na koniec 2005 roku (cd.)

7	Nykredit Realkredit A/S S.A. Oddział w Polsce ¹⁸
IV. Banki i oddziały instytucji kredytowych nieprowadzące działalności operacyjnej	
1	Dresdner Bank Polska S.A. ¹⁹
2	Bank Rozwoju Budownictwa Mieszkaniowego S.A. ²⁰
3	Bank Rozwoju Cukrownictwa S.A. ²¹
4	Dexia Kommunalkredit Bank Polska S.A. (w organizacji) ²²
5	ABN AMRO Bank NV S.A. Oddział w Polsce (w organizacji) ²³
6	Calyon S.A. Oddział w Polsce (w organizacji) ²⁴
7	EFG Eurobank Ergasias S.A. S.A. Oddział w Polsce (w organizacji) ²⁵
8	BNP Paribas S.A. Oddział w Polsce (w organizacji) ²⁶

Źródło: GINB: *Sytuacja finansowa banków w 2005 r. Synteza*. Warszawa, maj 2006, s. 27-29.

¹⁸ Do rejestru został wpisany 8 sierpnia 2005 r., działalność operacyjną podjął 1 września 2005 r.

¹⁹ W dniu 7 września 2005 r. Komisja Nadzoru Bankowego wydała zezwolenie na nabycie przez Dresdner Bank AG przedsiębiorstwa bankowego od banku Dresdner Bank Polska S.A. W dniu 30 września 2005 r. transakcja została sfinalizowana.

²⁰ Z dniem 1 grudnia 2002 r. bank przekazał aktywa i pasywa związane z prowadzeniem działalności operacyjnej do Banku Gospodarstwa Krajowego.

²¹ Z dniem 1 czerwca 2002 r. ostatni oddział BRC S.A. został sprzedany Gospodarczemu Bankowi Wielkopolski S.A., który przejął obsługę jego byłych klientów

²² Licencję otrzymał 8 czerwca 2005 r., do rejestru został wpisany 12 lipca 2005 r.

²³ Do rejestru wpisany 13 czerwca 2005 r.

²⁴ Do rejestru wpisany 18 sierpnia 2005 r.

²⁵ Do rejestru wpisany 17 października 2005 r. Działalności operacyjną rozpoczął 1 lutego 2006 r.

²⁶ o rejestru wpisany 15 listopada 2006 r. Działalności operacyjną rozpoczął 30 stycznia 2006 r.

Załącznik 2. Wzór ankiety skierowanej do banków komercyjnych w celu gromadzenia informacji o realizacji strategii bancassurance w Polsce

Część A
Ogólne informacje o partnerach ubezpieczeniowych

1. Z jakimi firmami ubezpieczeniowymi Bank prowadzi współpracę? Proszę podać nazwę partnera, przyporządkowaną w tabeli do odpowiedniej formy współpracy.

Sprzedaż w Banku „czystych” produktów ubezpieczeniowych -oferowanych bez powiązania z produktami bankowymi	Sprzedaż w Banku produktów ubezpieczeniowych w powiązaniu z produktem bankowym –tzw. sprzedaż krzyżowa (cross-selling), np. ubezpieczenie NNW + rachunek bankowy

2. Proszę wymienić nazwy „czystych” produktów ubezpieczeniowych, które sprzedawane są przez Bank odrębnie, bez żadnych powiązań z ofertą Banku oraz **podać w nawiasie datę rozpoczęcia sprzedaży**. W przypadku, gdy Bank sprzedaje całą gamę produktów ubezpieczeniowych oferowanych przez partnera proszę wpisać „wszystkie”.

Nazwa partnera	Nazwy produktów	Rodzaj ubezpieczenia:	
		indywidualne	grupowe

3. Proszę wymienić nazwy produktów ubezpieczeniowych, które sprzedawane są przez Bank w powiązaniu z produktem bankowym w jednej zintegrowanej ofercie (np. ubezpieczenie NNW + rachunek bankowy) – tzw. sprzedaż krzyżowa (cross-selling) oraz **podać w nawiasie datę rozpoczęcia sprzedaży**.

Nazwa partnera	Nazwy produktów	Rodzaj ubezpieczenia:	
		indywidualne	grupowe

4. Czy Bank promuje sprzedaż *innych* produktów ubezpieczeniowych niż te, które są sprzedawane przez Bank? Jeśli tak to w jaki sposób? Proszę zaznaczyć jeden lub kilka wariantów.

- ☐ za pomocą umieszczania informacji o tych produktach na wyciągach bankowych
- ☐ za pomocą umieszczania informacji o tych produktach na plakatach i ulotkach bankowych
- ☐ za pomocą umieszczania informacji o tych produktach na stronach internetowych Banku
- ☐ za pomocą umieszczania informacji o tych produktach w czasopiśmie wydawanych przez Bank
- ☐ Bank wykorzystuje swoje bazy danych do informowania konkretnej, wybranej grupy klientów o produktach ubezpieczeniowych
- ☐ w inny sposób (proszę podać w jaki)
-

5. Proszę wymienić nazwy produktów ubezpieczeniowych, które są wyłącznie *promowane* przez Bank.

Nazwa partnera	Nazwy produktów

6. Czy pomiędzy Bankiem a firmą ubezpieczeniową, z którą Bank prowadzi współpracę (określoną w punkcie 1) występują powiązania *kapitałowe*? Proszę wymienić wyłącznie firmy ubezpieczeniowe, z którymi Bank powiązany jest kapitałowo i określić charakter tych powiązań (np. *wspólny inwestor zagraniczny w obu firmach, prowadzenie przez podmioty wspólnego przedsięwzięcia typu joint veture*).
7. Który z podmiotów był stroną inicjującą współpracę? Proszę wymienić *wyłącznie te firmy ubezpieczeniowe, które jako pierwsze zwróciły się do Banku z propozycją współpracy (określoną w punkcie 1)*.
8. Czy w przypadku, gdy Bank był stroną inicjującą współpracę z firmą ubezpieczeń, w procesie doboru partnera **miał znaczenie fakt, iż Bank powiązany był już wcześniej kapitałowo z przyszłym partnerem**? Proszę zaznaczyć jedną z podanych niżej opcji.
- ☐ nie
- ☐ tak, fakt ten był czynnikiem decydującym o wyborze partnera ubezpieczeniowego
- ☐ tak, lecz miał on jedynie znaczenie dodatkowe, wspomagające podjęcie decyzji o wyborze partnera ubezpieczeniowego
9. Czy Bank ma w ofercie produkty ubezpieczeniowe, które sprzedawane są przez Bank w powiązaniu z produktem bankowym i klient nie może zamienić ich na produkt ubezpieczeniowy innej firmy (poza sytuacją gdy produkty: bankowy i ubezpieczeniowy zintegrowane są w jeden produkt). Jeśli tak to proszę wymienić nazwy tych produktów.

C z ę ś ć B
Przyczyny podjęcia współpracy z firmą ubezpieczeń oraz informacje o korzyściach i zagrożeniach spodziewanych w związku z podjęciem decyzji o współpracy

1. *Jakie czynniki skłoniły Bank do rozpoczęcia współpracy z firmą ubezpieczeń*? Proszę zaznaczyć spośród wymienionych poniżej czynników te, które miały wpływ na rozpoczęcie współpracy z towarzystwem ubezpieczeniowym przez Bank.
- ☐ wzrost popytu społeczeństwa na usługi finansowe świadczone w jednym miejscu („pod jednym dachem”)
- ☐ odchodzenie społeczeństwa od tradycyjnych sposobów lokowania oszczędności i finansowania swojej działalności (tj. za pomocą banku)
- ☐ wzrost konkurencji ze strony innych podmiotów działających na rynku finansowym, w tym rozwój *parabanków (np. SKOK-ów, firm leasingowych, towarzystw ubezpieczeń, funduszy inwestycyjnych)*
- ☐ spadek znaczenia marży odsetkowej jako źródła dochodów Banku i dezintermediacja banków
- ☐ polityka prowadzona przez zagranicznych właścicieli Banku
- ☐ inne (proszę podać jakie)
.....

2. **Jakich korzyści Bank oczekiwał w związku z decyzją o podjęciu współpracy z firmą ubezpieczeniową?** Proszę wyróżnić aspekty, którymi kierował się Bank przy podejmowanej decyzji o współpracy z firmą ubezpieczeń, przypisując im liczbę oznaczającą siłę oddziaływania danego czynnika na tę decyzję (najmniejsze znaczenie - 1).
- ☐ poszerzenie oferty produktowej (o produkty ubezpieczeniowe czy bankowo-ubebezpieczeniowe)
 - ☐ zwiększenie wolumenu sprzedaży usług bankowych i zwiększenie uzyskiwanych z tego tytułu przychodów
 - ☐ zwiększenie przychodów o przychody prowizyjne otrzymywane z tytułu promocji bądź sprzedaży produktów ubezpieczeniowych
 - ☐ spadek poziomu ponoszonych kosztów jednostkowych w Banku na skutek bardziej efektywnego wykorzystania pracowników oraz wartości niematerialnych i prawnych
 - ☐ dywersyfikacja źródeł dochodów Banku
 - ☐ poprawa lojalności klientów Banku
 - ☐ wspólne wydatki partnerów na badania i rozwój
 - ☐ wspólne wydatki partnerów na reklamę
 - ☐ poprawa własnego wizerunku
 - ☐ dostęp do wiedzy i technologii partnera
 - ☐
 - ☐
 - ☐
3. **Jakich zagrożeń Bank obawia się w związku z prowadzoną współpracą z firmą ubezpieczeń?** Proszę wyróżnić aspekty, których obawia się Bank przypisując im liczbę oznaczającą wagę danego czynnika (najmniejsze znaczenie - 1).
- ☐ groźba utraty klientów na skutek konserwatyzmu klientów, którzy chcą „aby bank był bankiem a firma ubezpieczeniowa – ubezpieczycielem”
 - ☐ pogorszenie wizerunku lub upadłość partnerskiej firmy ubezpieczeniowej
 - ☐ wprowadzenie ryzyka ubezpieczeniowego do Banku
 - ☐ groźba przejęcia Banku przez firmę ubezpieczeń
 - ☐ sytuacja, w której inwestycje poczynione przez Bank w ramach współpracy z firmą ubezpieczeniową nie przyniosą oczekiwanych rezultatów
 - ☐
 - ☐
 - ☐
4. **Do jakich klientów kierowana jest oferta bancassurance?** Proszę wyróżnić odpowiednie segmenty klientów, przypisując im liczbę oznaczającą wagę danego czynnika (1-najmniejsze znaczenie).
- ☐ najmniej zamożni klienci (obsługa ludności)
 - ☐ klasa średnia (obsługa ludności)
 - ☐ najzamożniejsi klienci (obsługa ludności)
 - ☐ MSP
 - ☐ klienci korporacyjni

C z ę ś ć C

Informacje o głównych obszarach korzyści, które zostały osiągnięte dotychczas oraz o zagrożeniach, które zostały zrealizowane

1. *Jakie korzyści Bank uzyskał dotychczas dzięki współpracy prowadzonej z firmą ubezpieczeniową, w tym także z tytułu ewentualnych powiązań kapitałowych pomiędzy podmiotami? Proszę wyróżnić obszary, w których widoczne są pozytywne rezultaty współpracy.*

Działalność operacyjna korzyści wynikające ze wzmocnienia procesów związanych z opracowywaniem produktu oraz funkcji sprzedażowej i posprzedażowej banku	Gospodarka finansowa poprawa rentowności oraz płynności finansowej Banku	Marketing
☐ wykorzystanie wiedzy i technologii firmy ubezpieczeniowej przy opracowywaniu zintegrowanego produktu bankowo-ubebezpieczeniowego ☐ wspólne finansowanie opracowywania nowego, zintegrowanego produktu bankowo-ubebezpieczeniowego ☐ wykorzystanie firmy ubezpieczeniowej do dystrybucji produktów bankowo-ubebezpieczeniowych ☐ zwiększenie wolumenu sprzedaży usług bankowych w wyniku ich wiązania z usługami ubezpieczeniowymi ☐ wspólne finansowanie wdrażania nowych technologii informatycznych, bądź też utworzenie wspólnych aplikacji, programów informatycznych usprawniających proces sprzedaży i obsługę posprzedażową	☐ spadek poziomu jednostkowych kosztów stałych oraz redukcja kosztów obsługi klientów na skutek wykorzystania efektu zakresu produkcji ☐ spadek poziomu ponoszonych kosztów jednostkowych na skutek racjonalizacji prowadzonej polityki kosztowej, w tym wspólne działania zmierzające do ograniczania wysokości ponoszonych kosztów w najbardziej kosztotwórczych miejscach ☐ wzrost przychodów dzięki prowizji otrzymywanej z tytułu wykorzystywania placówek bankowych do sprzedaży i/lub promocji ubezpieczeń ☐ poprawa efektywności wykorzystania infrastruktury technicznej, wartości niematerialnych i prawnych oraz personelu ☐ poprawa efektywności generowania zysków na skutek dywersyfikacji źródeł dochodów	☐ wspólne dokonywanie analiz rynkowych dla produktów bankowo-ubebezpieczeniowych (usługa bankowa i ubezpieczeniowa zintegrowana w jednym produkcie) ☐ wspólne wydatki na badania i rozwój ☐ poprawa lojalności klientów dzięki poszerzonej ofercie produktowej ☐ poprawa wizerunku Banku na skutek związku z dobrze postrzeganym, stabilnym finansowo partnerem ubezpieczeniowym ☐ wspólne wydatki na reklamę i promocję produktów bankowo-ubebezpieczeniowych (usługa bankowa i ubezpieczeniowa zintegrowana w jednym produkcie)

2. *W jakim obszarze aktywności Banku korzyści wymienione w punkcie powyżej, są **najbardziej widoczne dotychczas**? Proszę wyróżnić obszary, w których najbardziej widoczne są pozytywne rezultaty współpracy, przypisując im liczbę oznaczającą wagę danego obszaru (najmniejsze znaczenie - 1).*

☐ działalność operacyjna

☐ gospodarka finansowa

☐ marketing

3. *Jaki segment klientów ma istotne znaczenie w przypadku produktów ubezpieczeniowych, które:*

- a) Bank sprzedaje *bez powiązania* z produktami bankowymi – tzw. „czyste” ubezpieczenia;
 b) Bank sprzedaje *w powiązaniu z produktem bankowym*– tzw. sprzedaż krzyżowa (*cross-selling*); np. ubezpieczenie NNW + rachunek bankowy.

Proszę wskazać jeden lub kilka segmentów, przypisując im liczbę oznaczającą wagę danego czynnika (1-najmniejsze znaczenie).

pod względem liczby sprzedanych produktów	czyste ubezpiecz.	sprzedaż krzyżowa	pod względem wielkości przychodów uzyskanych ze sprzedaży tych produktów	czyste ubezpiecz.	sprzedaż krzyżowa
☐ najmniej zamożni klienci (obsługa ludności)			☐ najmniej zamożni klienci (obsługa ludności)		
☐ klasa średnia (obsługa ludności)			☐ klasa średnia (obsługa ludności)		
☐ najzamożniejsi klienci (obsługa ludności)			☐ najzamożniejsi klienci (obsługa ludności)		
☐ MSP			☐ MSP		
☐ klienci korporacyjni			☐ klienci korporacyjni		

4. Jaki rodzaj klientów ma **dominujące** znaczenie pod względem ilości sprzedanych produktów ubezpieczeniowych? Proszę zaznaczyć odpowiedni dla Banku wariant w zależności od rodzaju produktów wyodrębnionych w tabeli.

„Czyste” produkty ubezpieczeniowe	Produkty ubezpieczeniowe, które Bank sprzedaje w powiązaniu z produktem bankowym tzw. sprzedaż krzyżowa (cross-selling)
☐ nowi klienci	☐ nowi klienci
☐ dotychczasowi klienci	☐ dotychczasowi klienci

5. Jaki poziom przychodów Bank osiągnął w wyniku **sprzedaży produktów ubezpieczeniowych** ogółem („czyste” ubezpieczenia + cross-selling)? Proszę zaznaczyć odpowiedni przedział wielkości w wybranych okresach - w zależności od danych, jakimi dysponuje Bank.

Udział przychodów ze sprzedaży ubezpieczeń w całości przychodów ze sprzedaży	w 2003 r.	w 2004 r.	w I kwartale 2005 r.	w I połowie 2005 r.	w 2005 r.	w innym przedziale czasowym (proszę określić w jakim)
poniżej 1%	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(1%-2%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2%-5%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(5%-10%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(10%-15%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(15%-20%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
powyżej 20% (proszę wskazać ile %)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Jaki procent **przychodów osiągniętych z tytułu sprzedaży produktów ubezpieczeniowych przez bank**, stanowiła prowizja wypłacana bankowi/bankom? Proszę zaznaczyć odpowiedni przedział wielkości w wybranych okresach - w zależności od danych, jakimi dysponuje Firma.

Udział prowizji dla banków w całości przychodów ze sprzedaży ubezpieczeń przez banki	w 2003 r.	w 2004 r.	w I kwartale 2005 r.	w I połowie 2005 r.	w 2005 r.	w innym przedziale czasowym (proszę określić w jakim)
poniżej 1%	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(1%-2%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2%-5%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(5%-10%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(10%-15%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(15%-20%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
powyżej 20% (proszę wskazać ile %)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Jaki produkt wśród produktów ubezpieczeniowych, które sprzedawane są przez Bank w powiązaniu z produktem bankowym – tzw. sprzedaż krzyżowa (cross-selling), pozwalał dotychczas na osiągnięcie **największych przychodów** przez Bank w tej grupie produktów? Proszę wskazać nazwę jednego lub kilku konkretnych produktów z tej grupy.

8. Która ze stron **pokrywa składkę ubezpieczeniową** w przypadku produktów ubezpieczeniowych, które oferowane są przez Bank w powiązaniu z produktem bankowym – tzw. sprzedaż krzyżowa (cross-selling)? Proszę wskazać odpowiedni dla Banku wariant.

W każdym produkcie z tej grupy składkę w całości pokrywa:	☐ Bank	☐ Firma ubezpieczeniowa	☐ Klient
Zazwyczaj składkę pokrywa w całości :	☐ Bank	☐ Firma ubezpieczeniowa	☐ Klient
W każdym produkcie z tej grupy składkę w jej przeważającej części pokrywa: (proszę wskazać, która ze stron także partycypuje w składce)	☐ Bank	☐ Firma ubezpieczeniowa	☐ Klient
Zazwyczaj składkę w jej przeważającej części pokrywa: (proszę wskazać, która ze stron także partycypuje w składce)	☐ Bank	☐ Firma ubezpieczeniowa	☐ Klient

9. Jaki produkt wśród „czystych” produktów ubezpieczeniowych (usługa bankowa sprzedawana bez powiązania z produktami bankowymi) pozwalał dotychczas na osiągnięcie **największych przychodów** przez Bank w tej grupie produktów. Proszę wskazać nazwę jednego lub kilku konkretnych produktów.

10. Jaki poziom przychodów Bank osiągnął z tytułu **promocji produktów ubezpieczeniowych, które nie są sprzedawane przez Bank (współpraca z firmą ubezpieczeń polega jedynie na promocji ubezpieczeń)**? Proszę zaznaczyć odpowiedni przedział wielkości w wybranych okresach - w zależności od danych, jakimi dysponuje Bank.

Udział przychodów z promocji ubezpieczeń w całości przychodów ze sprzedaży ubezpieczeń	w 2003 r.	w 2004 r.	w I kwartale 2005 r.	w I połowie 2005 r.	w 2005 r.	w innym przedziale czasowym (proszę określić w jakim)
poniżej 1%	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<1%-2%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2%-5%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(5%-10%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(10%-15%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(15%-20%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
powyżej 20% (proszę wskazać ile %)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Jakie koszty Bank ponosi w związku z prowadzoną współpracą z firmą ubezpieczeń? Proszę wymienić te pozycje kosztów, które mają istotne znaczenie dla Banku.

.....
.....
.....
.....
.....

12. Jaki udział w przychodach uzyskiwanych ze sprzedaży ubezpieczeń ogółem mają **koszty związane z jej prowadzeniem**? Proszę zaznaczyć odpowiedni przedział wielkości w wybranych okresach - w zależności od danych, jakimi dysponuje Bank.

Udział kosztów w przychodach uzyskiwanych z tytułu sprzedaży ubezpieczeń	w 2003 r.	w 2004 r.	w I kwartale 2005 r.	w I połowie 2005 r.	w 2005 r.	w innym przedziale czasowym (proszę określić w jakim)
poniżej 1%	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<1%-2%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2%-5%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(5%-10%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(10%-15%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(15%-20%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
powyżej 20% (proszę wskazać ile %)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Jaki rodzaj, spośród wymienionych poniżej form współpracy z firmą ubezpieczeń, okazał się dotychczas **najbardziej korzystny** dla Banku (nie tylko z punktu widzenia uzyskiwanych przychodów, ale **uwzględniając także czynniki jakościowe**)? Proszę zaznaczyć właściwy wariant.
- ☐ sprzedaż „czystych” produktów ubezpieczeniowych
- ☐ sprzedaż produktów ubezpieczeniowych, które oferowane są przez Bank w powiązaniu z produktem bankowym – tzw. sprzedaż krzyżowa (*cross-selling*)
- ☐ promowanie produktów ubezpieczeniowych, które **nie są sprzedawane** przez Bank
14. Czy zdaniem Państwa współpracując z firmą ubezpieczeń *lepiej jest skoncentrować się* tylko na jednej z **wymienionych w powyższym punkcie form**, czy lepiej jest *realizować kilka form równolegle*? Proszę wskazać odpowiedni wariant.
- ☐ lepsze efekty przyniesie skoncentrowanie się wyłącznie na jednej formie współpracy
- ☐ lepsze efekty przyniesie równoczesne realizowanie kilku form współpracy
15. Czy zdaniem Państwa *lepsze efekty* współpracy zapewni kooperacja, która wzmocniona jest poprzez powiązania kapitałowe pomiędzy partnerami? Proszę wskazać odpowiedni wariant
- ☐ tak
- ☐ nie
16. Czy zdaniem Państwa *lepiej jest współpracować* tylko z jedną firmą ubezpieczeń czy lepsze efekty przyniesie raczej współpraca z kilkoma wybranymi firmami ubezpieczeń?
- ☐ lepsze efekty przyniesie skoncentrowanie się wyłącznie na współpracy z jedną firmą ubezpieczeń
- ☐ lepsze efekty przyniesie prowadzenie współpracy z kilkoma firmami ubezpieczeń
17. Czy do chwili obecnej w Banku *zrealizowały się zagrożenia, które mogą towarzyszyć działalności bancassurance (potencjalne zagrożenia wymienione zostały w pytaniu 3 w części B)*? Proszę wymienić wyłącznie te rodzaje zagrożeń, które zostały zrealizowane.

C z ę ś ć D

Organizacja sprzedaży i nadzoru nad współpracą prowadzoną z firmą ubezpieczeniową

1. Czy firma ubezpieczeniowa, z którą współpracuje Bank, *sprzedaje produkty Banku*? Proszę wymienić wyłącznie te towarzystwa ubezpieczeń, które sprzedają produkty Banku.
-
-
-
-
2. Czy przed rozpoczęciem sprzedaży produktów oferowanych we wspólnej ofercie w ramach cross-selling Bank i firma ubezpieczeniowa *przeprowadziły badania rynku*? Jeśli tak proszę wymienić *przy jakich produktach* były prowadzone badania i *w jakim zakresie*?

3. W jaki sposób następuje *sprzedaż ubezpieczeń* przez Bank. Proszę wskazać rozwiązanie stosowane w tym zakresie przez Bank.

- ☐ Bank wyłącznie przyjmuje wypełnione dokumenty, a następnie przekazuje je do firmy ubezpieczeniowej
 - ☐ Bank przyjmuje i sprawdza poprawność i kompletność wypełnionych dokumentów
 - ☐ Bank sprawdza autentyczność danych zawartych w dokumentach oraz dokonuje weryfikacji wniosków ubezpieczeniowych
 - ☐ za pomocą odpowiedniego linku wniosek wypełniany jest już na stronach internetowych firmy ubezpieczeń
 - ☐ wykwalifikowany pracownik Banku/firmy ubezpieczeniowej* dokonuje wszelkich niezbędnych czynności w oddziale Banku
- *niepotrzebne skreślić*
- ☐ w inny sposób.....
.....
.....

4. Proszę wskazać *osoby zajmujące się w Banku sprzedażą produktów ubezpieczeniowych oraz system wynagrodzeń dla tej grupy pracowników*. Proszę wskazać rozwiązanie stosowane w tym zakresie przez Bank.

a) pracownicy Banku

- ☐ wynagrodzenie prowizyjne
- ☐ wynagrodzenie stałe
- ☐ system mieszany

b) pracownicy firmy ubezpieczeniowej

- ☐ wynagrodzenie prowizyjne
- ☐ wynagrodzenie stałe
- ☐ system mieszany

5. Czy Bank posiada *specjalnie utworzoną komórkę organizacyjną* odpowiedzialną wyłącznie za współpracę Banku z firmą ubezpieczeń? Proszę wskazać właściwy wariant.

- ☐ tak (proszę podać dokładną nazwę komórki)
.....
.....
.....
- ☐ nie

6. *Na jakim poziomie organizacyjnym* Banku występuje komórka odpowiedzialna za współpracę Banku z firmą ubezpieczeń? Proszę wskazać właściwe w tym zakresie rozwiązanie stosowane przez Bank.

- ☐ w Centrali Banku
- ☐ w oddziałach centrum
- ☐ w oddziałach regionalnych

7. Czy Bank wykorzystuje swoje bazy danych do informowania konkretnej, wybranej grupy klientów o produktach ubezpieczeniowych?

- ☐ tak
- ☐ nie

8. Czy współpraca z firmą ubezpieczeń wymagała *zmian w systemie informatycznym stosowanym w Banku*? Jeśli tak to proszę podać czemu służą wprowadzone zmiany.....
.....
.....
.....

C z ę ś ć E

Miejsce bancassurance w ogólnej strategii banku oraz perspektywy jej rozwoju

1. *Jakie czynniki – zdaniem Państwa - **determinują sukces banków w ogóle** w działalności bancassurance? Proszę wyróżnić aspekty, które zdaniem Państwa mają kluczowe znaczenie dla powodzenia strategii bancassurance, przypisując im liczbę oznaczającą siłę oddziaływania danego czynnika na tę decyzję (najmniejsze znaczenie - 1).*

- ☐ pozytywnie postrzegana marka partnera ubezpieczeniowego
- ☐ duża liczba produktów oferowanych przez partnera ubezpieczeniowego
- ☐ duża popularność produktów oferowanych przez partnera ubezpieczeniowego
- ☐ orientacja na klienta (tj. identyfikacja potrzeb klienta, rozpoznanie oczekiwań obsługiwanego segmentu) podczas opracowywania zintegrowanych w jeden produkt usług bankowych i ubezpieczeniowych
- ☐ prostota produktów bankowo-ubezpieczeniowych,
- ☐ szeroki asortyment produktów ubezpieczeniowych możliwych do nabycia w banku – w postaci „czystych” produktów ubezpieczeniowych, w postaci ubezpieczeń oferowanych w powiązaniu z produktem bankowym – tzw. sprzedaż krzyżowa (*cross-selling*) lub też produktów bankowo-ubezpieczeniowych (usługa bankowa i ubezpieczeniowa zintegrowana w jeden produkt)
- ☐ orientacja działalności bancassurance na klasę średnią
- ☐ ciągłe prace nad pozyskiwaniem nowych nabywców oferty bancassurance (nie ograniczane tylko do grona dotychczasowych klientów Banku i partnerskiego towarzystwa ubezpieczeń)
- ☐ odpowiednie szkolenia osób zajmujących się dystrybucją produktów partnerskiej firmy ubezpieczeniowej, umożliwiające zdobycie kwalifikacji niezbędnych do ich sprzedaży (wraz z podkreśleniem różnic występujących pomiędzy produktem ubezpieczeniowym a bankowym)
- ☐ ciągłe podnoszenie poziomu wiedzy pracowników Banku w zakresie psychologii kontaktów z klientem
- ☐ odpowiednie dostosowanie systemu prowizyjnego, tak by motywował on sprzedawców do aktywności w obszarze bancassurance
- ☐ odpowiednie podejście osób zarządzających przedsiębiorstwem oraz pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż produktów do strategii bancassurance (nie mogą oni podchodzić do tej działalności marginalnie)
- ☐ automatyzacja i standaryzacja procesu sprzedaży w ramach bancassurance
- ☐ utworzenie komórki odpowiedzialnej wyłącznie za działalność bancassurance, która będzie zajmowała się m.in. nadzorem nad sprzedażą oraz obsługą posprzedażową
- ☐
- ☐
- ☐

2. *Jaką rolę odgrywa strategia bancassurance w ogólnej strategii Banku? Proszę wskazać właściwy dla Banku wariant.*

- ☐ ma dominujące znaczenie ☐ ma znaczenie marginalne
- ☐ ma równorzędne znaczenie z innymi rodzajami aktywności banku (jeśli to możliwe, proszę wskazać z jakimi)

.....

.....

.....

3. *Jaki jest **planowany okres kontynuacji** przez Bank strategii sprzedaży produktów ubezpieczeniowych? Proszę zaznaczyć odpowiedni wariant.*

- ☐ przez kolejny rok ☐ przez okres 1-2 lat ☐ przez okres 2-5 lat ☐ przez okres 1-2 lat
- ☐ przez okres 5-10 lat ☐ przez inny okres (proszę wskazać właściwy okres).....

4. Czy w ciągu **2006 roku** Bank zamierza **rozwinąć** działalność *bancassurance*? Proszę zaznaczyć, odpowiednio, jeden lub kilka wariantów.

- ☐ nie
- ☐ tak, poprzez wprowadzenie nowych „czystych” produktów ubezpieczeniowych, które będą **promowane/sprzedawane*** w placówkach Banku bez powiązania z produktami bankowymi – w ramach współpracy z **dotychczasowym/ nowym*** partnerem ubezpieczeniowym
- ☐ tak, poprzez wprowadzenie do swojej oferty nowych produktów ubezpieczeniowych, które będą oferowane w powiązaniu z produktem bankowym; tzw. sprzedaż krzyżowa – w ramach współpracy z **dotychczasowym/ nowym*** partnerem ubezpieczeniowym
- ☐ tak, poprzez rozwijanie powiązań kapitałowych z **dotychczasowym/ nowym*** partnerem ubezpieczeniowym

**niepotrzebne skreślić*