

Bankopoistenie v Európskej únii

Anton KORAUŠ

Európsku úniu môžeme z hľadiska vývoja označiť ako kolísku bankopoistovníctva. Každá členská krajina EÚ má svoje skúsenosti so spoluprácou poisťovní a bánk pri predaji svojich produktov.

Väčšina bánk, resp. takmer každá európska banka má uzatvorenú zmluvu s poisťovňou a na jej základe ponúka svojim klientom okrem klasických bankových, aj poisťné produkty. Je potrebné poznamenať, že bankopoistenie v hlbšej forme znamená, že banka sa sama podieľa na tvorbe a vývoji poisťných produktov. Z istého hľadiska je to aj samozrejmé, lebo poisťovňa využíva distribučné kanály banky, ktorá by mala poznať svojich klientov. Je potrebné, aby sa podieľala na príprave bankopoistných produktov.¹

Prepojenie banky a poisťovne môže mať rôznu podobu. Najčastejšie spôsoby sú: vytvorenie joint-venture, kúpa poisťovne alebo založenie vlastnej poisťovne bankou. Niekedy dochádza aj k opačnej situácii, že poisťovňa kupuje vhodnú banku, zakladá svoju vlastnú banku alebo prvá iniciuje spoluprácu.

Tu by som chcel podotknúť, že založenie vlastnej poisťovne bankou (alebo opačne) je omnoho náročnejšie ako ďalšie dva spomenuté spôsoby. Aj keď bankovníctvo a poisťovníctvo sú činnosti spadajúce pod oblasť finančníctva, nemožno ich stotožňovať. Existuje veľa odlišností v samotnom fungovaní, tvorbe zdrojov a ich zabezpečení, legislatívnych podmienkach, ale najmä v spôsobe predaja produktov. Preto si založenie novej poisťovne vyžaduje na jednej strane viac zdrojov, na druhej vytvára potrebu špičkových poisťných pracovníkov. Keď porovnáme dve formy vstupu do bankopoistenia – kúpa už existujúcej a fungujúcej poisťovne a vybudovanie novej poisťovne de facto. Pred vstupom do bankopoistného spojenia musí banka tiež zvážiť, či dokáže dosiahnuť určitý kritický objem predaných poisťných produktov, ktorý je podmienkou pre úspech celej transakcie „na zelenej lúke“ – je zrejmé, že kúpa predstavuje pre banku omnoho menšiu záťaž. Preto aj v praxi má väčšina prepojení medzi bankami a poisťovňami formu zmluvnej spolupráce alebo ide o joint-venture, resp. iné spôsoby prepojenia s už existujúcimi poisťovňami..

Jednotlivé krajiny EÚ sa nachádzajú v rôznych fázach vývoja bankopoistenia. Nemožno konštatovať, že všetky prepojenia medzi bankami a poisťovňami sú v jednej krajine na rovnakom vývojovom stupni. Keďže neustále vznikajú nové banky a poisťovne a finančný trh EÚ umožňuje spoločnostiam s licenciou v jednom štáte vykonávať predmet činnosti v ostatných členských krajinách, je samozrejmé, že v rámci jedného štátu existujú bankopoistovne vo všetkých vývojových fázach.

¹ Existujú aj opačné prípady, keď banka využíva distribučné kanály poisťovne na predaj svojich produktov. Oveľa častejšia je situácia, kedy s iniciatívou na prepojenie prichádza prvá banka.

Musíme tiež rozlišovať tzv. starých členov EÚ a krajiny, ktoré sa k zoskupeniu pridali len prednedávnom. Pôvodní členovia Únie sú vo všeobecnosti vyspelé ekonomiky a vyznačujú sa vyspelým a rozvinutým finančným trhom. Noví členovia – väčšinou východoeurópske krajiny vrátane Slovenska – sa im snažia priblížiť. Preto kým vo Francúzsku alebo Španielsku sa banky nachádzajú aj vo fáze, v ktorej klient a jeho požiadavky sa dostávajú čoraz viac do popredia a to do takej miery, že banky inovujú a vytvárajú úplne nové kombinované produkty odrážajúce potreby a požiadavky zákazníkov, v nových členských štátoch funguje bankopoisťovníctvo hlavne na zmluvnej spolupráci medzi oboma inštitúciami. Existujú tu však aj výnimky, nakoľko na nové trhy prenikli aj „hráči“ celoeurópskych rozmerov (napr. Allianz, Intesa BCI a iné), ktoré sa prostredníctvom majetkovej účasti na domácich subjektoch finančného trhu presadili a predstavujú jedny z najvyspelejších predstaviteľov bankopoisťovníctva.

Najviac problémov majú banky so zdlhavými rokovaniami o stanovení podielu banky a životnej poisťovne pri vytváraní novej bankopoisťovne. Proces tiež sťažujú a predlžujú otázky rozdelenia zisku, ktorý vznikne v dôsledku využívania spoločnej infraštruktúry, ako aj snaha o vytvorenie fungujúcej a zároveň prehľadnej štruktúry novej organizácie, ktorá by mala byť čo najjednoduchšia a najefektívnejšia. Nakoľko ale zisk plynúci z tohto spojenia je veľký, obe strany majú záujem o prekonanie týchto prekážok.

Pri vytvorení novej bankopoisťovne získava táto od banky sieť pobočiek, ako aj skúsený personál v oblasti investičného bankovníctva, zakladajúca poisťovňa prispieva svojimi skúsenosťami s tvorbou nových poisťných produktov.

Pre vstup do poslednej fázy spolupráce je veľmi dôležité aj prispôbenie poisťných produktov klientom a tiež zmeny v distribučnej sieti. Dôležitú úlohu tu zohráva prepojenie informačných systémov banky a poisťovne, nové poisťné produkty sa tvoria použitím bankových modulov. Treba tiež zväžiť a analyzovať napr. daňovú legislatívu, ktorá niekedy umožňuje klientom využívať pri kúpe poisťného produktu rôzne výhody.

Bankopoisťovateľ chce klientovi ponúknuť investičný produkt, ktorého tvorba a distribúcia by mala podliehať racionálnym a úsporným požiadavkám. Cieľom je poskytovať kombinované produkty s výrazným obmedzením rizika.

Pri vývoji poisťného produktu je dôležitá aj jeho flexibilita, t.z. ako sa dokáže prispôbiť trhu tej ktorej krajiny. Niektoré krajiny Európskej únie kompenzujú napríklad svoju malú geografickú rozlohu jedinečnými podmienkami činnosti finančných inštitúcií. Tieto krajiny sú malými finančnými veľmocami. Napríklad Luxembursko, ktoré ponúka finančným inštitúciám niektoré prvky štatútu off-shore. Vie tak veľmi dobre využiť potenciál spojený s poisťovníctvom. V posledných rokoch vykazuje viac ako 100 percentný ročný nárast predpísaného poisťného. Dôvodom bol (okrem už spomenutej legislatívy) aj vznik jednotného vnútorného európskeho trhu, na ktorom platí princíp jednej licencie, čo spôsobilo, že mnoho európskych poisťovní umiestnilo do Luxemburska svoje pobočky.

Jednou zo základných výhod bankopoistenia je tá, že použitím bankovej distribučnej siete sa znižujú náklady spojené s predajom produktov. Štúdie nemeckých expertov dokazujú, že bankopoistovatelia v Taliansku a Francúzsku majú celkové náklady nižšie až o 40%. Aj preto podiel bankopoistenia v týchto štátoch neustále rastie a dá sa predpokladať, že „len“ predávanie poistných produktov bankám stačiť nebude a budú sa snažiť o užšie väzby.

Vývoj bankopoistovníctva v Európskej únii

Pojem bankopoistenie (resp. bankopoistovníctvo) má pôvod v anglickom názve bancassurance. Zo začiatku ním bola označená činnosť, kedy jedna organizácia predávala rad bankových a poistných produktov a služieb prostredníctvom jedného distribučného kanála. Neskôr sa predaj uskutočňoval cez viacero distribučných kanálov a dnes pod pojmom bankopoistovníctvo rozumieme aj dohody a rôzne formy spolupráce medzi bankami a poisťovňami s cieľom predávať svoje produkty.

Pre zainteresované spoločnosti je zaujímavé hlavne tým, že vďaka použitiu už existujúcich distribučných kanálov sa jednoducho a s nižšími nákladmi zavádzajú produkty, ktoré svojim výnosom kompenzujú klesajúce výnosy z bežných bankových činností.

Poisťovňa vďaka spolupráci s bankou rozširuje distribučné kanály a zvyšuje tak objem predaných poistiek. Spolu s bankou sa spoločne podieľajú na vývoji a vzniku nových poistných produktov, pričom ako základ slúžia klasické bankové produkty rozšírené o poistné prvky.

Vznik bankopoistovní je ovplyvnený najmä procesom globalizácie a s ním spojeným konkurenčným tlakom a vznikom nadnárodných korporácií aj vo finančnej oblasti. Bankopoistovne fungujú v Európe už viac ako 30 rokov. Najviac rozvinuté sú v krajinách, kde na trhu pôsobí malé množstvo bánk.

V rámci krajín Európskej únie sa vyčlenili tieto najčastejšie spôsoby vzniku bankopoistovne:

- banka založí vlastnú, dcérsku poisťovňu,
- banka a poisťovňa sa spoja a vytvoria spoločný podnik,
- jedna zo spoločností získa kontrolu nad už existujúcou finančnou inštitúciou,
- uzatvorením zmluvy alebo dohody o spolupráci medzi bankou a poisťovňou,
- fúzie, rôzne iné majetkové prepojenia.

V EÚ sa najčastejšie vyskytuje založenie dcérskej poisťovacej spoločnosti bankou a fúzie. Proces fúzií a akvizícií bol v krajinách západnej Európy koncom 90. rokov minulého storočia veľmi intenzívny. Len v rokoch 1997 – 1998 sa tu

uskutočnilo celkom 203 fúzií a akvizícií.² Príkladom je jedna z najväčších súčasných bankopoiš'ovní Internationale Nederlanden Group (ING). Vznikla v roku 1990 fúziou najväčšej holandskej poiš'ovne Nationale Nederlanden s treťou najväčšou belgickou bankou Banque Bruxelles Lambert. Z lídra holandského trhu sa tak stal medzinárodne pôsobiaci a uznávaný líder v poskytovaní finančných služieb, ktorý naďalej expanduje, zvyšuje trhovú podiel a zisk.

Úroveň rozšírenia na jednotlivých národných trhoch Európy je rozdielna. Súvisí to s celým radom faktorov vzťahujúcich sa na konkrétny trh, ale aj s globálnymi vplyvmi, akými je napríklad:

- rast akciových trhov v 90. rokoch, ktorý pomohol rastu popularity životných a penzijných produktov,
- daňové úľavy a aktivita bánk – banky upozorňovali klientov na daňové úľavy plynúce z poiš'ovacích produktov a ponúkali možnosti na zmenu bežných účtov na bankopoiš'né produkty,
- menšia úspešnosť zmluvných agentov poiš'ovní, ktorá je kompenzovaná rastom úspechu maklérov alebo bankopoiš'ovateľov.

Jednotlivé krajiny sa líšia aj druhmi predávaných produktov. Vo väčšine krajín prevláda predaj bežných sporivých (kapitalizačných) produktov. Okrem Belgicka, kde majú tieto cca 52% podiel na poistnom, predstavujú až 90% celkových predaných poistení. (Francúzsko 97%, Taliansko 99%, Španielsko 87%)

Vo väčšine európskych krajín vývoj bankopoiš'ovníctva výrazne pokročil. Najviac sa tento spôsob predaja poistných produktov ujal vo Francúzsku, Španielsku a Taliansku. Banky tu predstavujú hlavný odbytový kanál. Naopak, podiel nezávislých finančných sprostredkovateľov rastie v Nemecku a Veľkej Británii. Pripadá na nich viac ako polovica všetkých novouzavretých obchodov. V segmente závislých sprostredkovateľov, kam zaraďujeme aj bankopoiš'ovne, dochádza k zmenám v prospech bankopoiš'ovní.

Rozšírenejšie je tiež bankopoiš'ovníctvo v oblasti životného poistenia. Podiel na jednotlivých trhoch s poistením sa pohybuje od 10% (Veľká Británia) až po takmer 80% (Portugalsko). Na začiatku 90-tych rokov spustili francúzske banky predaj produktov neživotného poistenia využívajúc najčastejšie bankové poiš'ovacie pobočky alebo zmluvné partnerstvá s poiš'ovňami. Zo začiatku dosiahli len malý úspech – v roku 1991 len 1% poistných prémie v celom Francúzsku, v roku 1997 6%. Pre rok 2007 sa očakáva zhruba 28%. Napríklad anglická Royal Bank of Scotland zaviedla poistenie motorových vozidiel, ktoré sa stalo veľmi úspešným a banka je už viac ako desať rokov najväčším distribútorom tohto typu poistenia vo Veľkej Británii.

Rozvinutejšie je bankopoiš'ovníctvo v krajinách, v ktorých sa začalo rozvíjať skôr, čím sú väčšie daňové výhody spojené so životným poistením v porovnaní s inými dlhodobými finančnými produktmi a čím kratšia je doba na dosiahnutie daňových výhod.

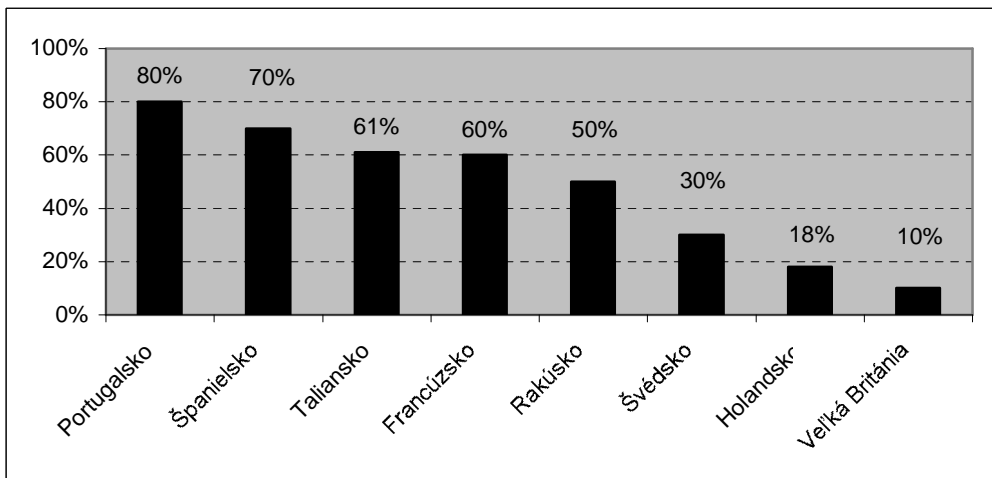
² Korauš, A.-Bankopoiš'ovníctvo, Bratislava, Sprint, 2005, s.350.

V porovnaní s americkým finančným trhom, ktorý je svete považovaný za najsilnejší, má Európa čo sa týka bankopoisťovania náskok. Kým v roku 1998 v Spojených štátoch amerických (USA) ponúkalo len cca 20% amerických bánk poisťné produkty, v Európe bolo možné uzavrieť poisťku až v 70-90% bankových domoch. V súčasnosti napríklad vo Francúzsku ponúka takmer každá banka poisťné produkty.

Zaujímavé je tiež, že napríklad krajiny južnej Európy – Taliansko, Španielsko a Portugalsko - majú najvyšší podiel bánk v poisťnom sektore. Súvisí to s efektívnym využitím rastu životného poisťovania a ponukou kvalitných produktov. Oproti tomu vo Veľkej Británii sa s bankami spájajú typické bankové činnosti a pri poisťení ľudia viac dôverujú klasickým poisťným agentom alebo maklérom. Podiel bánk na poisťnom sektore tu tvorí len asi 10%.

Belgicko dosiahlo v predaji životného poisťovania asi 30%-ný nárast v priebehu piatich rokov (1995-2000) a podiel bánk na predaji predstavuje zhruba 55%. V Taliansku sa v tom istom období zvýšil predaj životného poisťovania až o 40%.

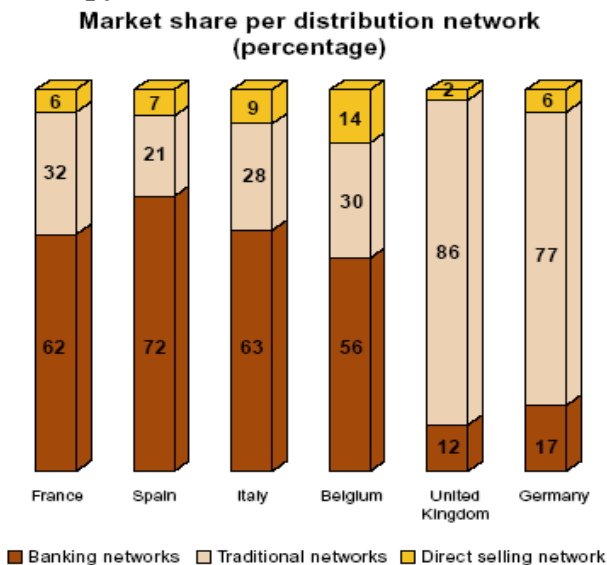
Graf 1: Podiel bánk na distribúcii poisťných produktov



Zdroj: Korauš, A.- Bankopoisťovníctvo, Bratislava, Sprint, 2005, s. 220.

Rozdiely v úspešnosti bankopoisťovníctva na jednotlivých trhoch v rámci EÚ teda existujú. Najúspešnejším bankopoisťným trhom v Európe je Španielsko. Banky tu majú až 77% podiel na poisťnom trhu. Paradoxom je, že práve v Španielsku mali banky až do roku 1992 zakázané distribuovať poisťné produkty. Po zmene legislatívy nastala expanzia bankopoisťných prepojení a v roku 2002 mali španielske banky už spomenutý 70%-ný podiel na trhu.

Graf 2: Spôsoby distribúcie poisťných produktov vo vybraných krajinách Európy³



Source: The Insurance Argus – n°6781 of 12th April 2002

V spojitosti s rozdielnym úspechom bankopoiš'ovníctva v jednotlivých krajinách (úspech vo Francúzsku a Španielsku, menší úspech v Nemecku a vo Veľkej Británii) je dôležité analyzovať obchodný model použitý pri zavádzaní bankopoiš'ovníctva. Existuje veľa modelov, pričom nájsť jeden, ktorý by platil v každej krajine je nemožné. Nielen preto, že každá krajina má svoje špecifické črty, ale aj preto, že záleží najmä na spôsobe, akým sa konkrétny model uplatňuje a tiež čase, kedy je použitý.

Pri výbere vhodného bankopoiš'ovacieho modelu treba analyzovať dva kľúčové okruhy:

- prostredie bankopoiš'ovníctva (the bancassurance environment),
- manažovanie úspechu v bankopoiš'ovníctve (managing bancassurance success)⁴.

Prostredie bankopoiš'ovníctva

Prostredie, v ktorom má budúca bankopoiš'ovňa fungovať má jeden z rozhodujúcich vplyvov na jej úspech. Každá krajina má toto prostredie iné. Je to

³ záhlavie tabuľky – Trhový podiel (predaj poistenia) podľa spôsobu distribúcie (%),
 legenda – Bankové siete; Tradičné siete; Priamy predaj

⁴ Korauš, A.-Bankopoiš'ovníctvo, Bratislava, Sprint 2005, s.66.

dané samotným zmýšľaním bánk a poisťovní, zákonodarstvom danej krajiny, spôsobom zdanenia (taxácia), kultúrou, vyspelosťou a úrovňou použitej technológie.

Krajiny ako Nemecko alebo Veľká Británia sú pomerne konzervatívne, čo spôsobuje, že obyvatelia si spájajú banky s klasickými bankovými operáciami a pri rozhodovaní sa o kúpe poistného produktu viac dôverujú poisťovni, resp. poistným agentom.

Mnohé krajiny ponúkajú daňové zvýhodnenie spojené napríklad s uzatvorením životného poistenia. Ak sa takéto zvýhodnenie navyše spojí s bankovým produktom alebo službou, klient dostane všetko v jednom a bankopoištný produkt má vyššie šance na úspech.

Politická podpora - formou zákonov povoľujúcich alebo podporujúcich spojenia bánk a poisťovní – môže prispieť k úspechom bankopoištníctva v danej krajine. Tak to bolo napr. v Španielsku a Taliansku. Spojenie daňových výhod a väčšej voľnosti v predajných procesoch pozitívne pôsobí na rozvoj bankopoištenia. Naopak vo Veľkej Británii je predajný proces príliš zdĺhavý a pre klienta, ale aj pre samotnú bankopoišťovňu menej atraktívny.

Faktory pôsobiace zvnútra bankopoišťovne majú významný vplyv na jej úspech. Spôsob, akým banka komunikuje s klientom, aké si vytvára renomé, ako aj psychologické faktory – asociácie spojené s menom banky – zohrávajú kľúčovú úlohu pri úspechu bankopoištníctva.

Manažovanie úspechu bankopoištníctva

Riadenie úspechu bankopoišťovne je spojené s identifikáciou kľúčových problémov, ktorými sa zaoberá vedenie bankopoišťovne. Nadväzujúc na teoretické a praktické poznatky možno definovať niekoľko základných faktorov úspechu bankopoišťovne.

Sú to:

- dobre zostavené distribučné kanály,
- produkt,
- služby inštitúcie,
- optimálny produktový mix,
- zvýšenie efektivity predaja,
- investície do technológií – výber a zlepšovanie,
- zosúladenie informačných systémov banky a poisťovne,

- prístup a orientácia na klienta⁵.

- **Distribučné kanály**

Distribučné kanály predstavujú pre banku a poisťovňu alfu a omegu úspechu. Dobre zabezpečená distribúcia produktov znamená 50 a viac percentný úspech subjektu. Distribučná sieť a spôsob distribúcie rozhodujú o počte predaných produktov bankopoisťovne a zároveň je to aj jeden z dôvodov, prečo dochádza k spojeniu bankových a poisťovních inštitúcií.

Každý subjekt, či vznikol spojením už existujúcej banky a poisťovne alebo z iniciatívy banky založiť vlastnú poisťovaciu spoločnosť, musí pred spustením svojej činnosti dôkladne zvážiť a naplánovať spôsob ponuky a predaja svojich produktov. Zo samotnej podstaty banky a poisťovne vyplýva, že kým personál banky na klienta „čaká“, obchodný personál poisťovne je zvyknutý klienta aktívne hľadať a oslovovať, čo predpokladá existenciu odlišných distribučných ciest.

Z pohľadu banky nie je pri distribúcií rozhodujúce, či je práve ona súčasťou poisťovne alebo naopak. Omnoho závažnejšie je vypracovať a integrovať správny typ distribučnej stratégie, ktorá zabezpečí dostupnosť finančného produktu pre klienta. Prepojením banky a poisťovne sa zmení množstvo a charakter ponúkaných produktov, čo si vyžaduje urobiť zmeny v distribučných kanáloch. Tieto musia zohľadňovať odlišnosti produktov.

Azda najlepšou cestou pre banku je zaradenie jednoduchých produktov neživotného poistenia do svojho portfólia a až po určitom čase a na základe skúseností zavádzať a ponúkať nové – sofistikovanejšie - poisťné, resp. bankopoisťné produkty. Tento proces by mal byť sprevádzaný školením pracovníkov zaoberajúcich sa kontaktovaním klientov a predajom.

Bankový personál je možné z hľadiska spôsobu práce začleniť do niekoľkých skupín:

- pracovníci, ktorí v nadväznosti na predaj bankových úverov a hypoték ponúkajú niekoľko poisťných produktov (najčastejšie produktov životného poistenia ako spôsob zabezpečenia voči prípadnej neschopnosti splácať úver napr. v dôsledku choroby, úrazu, a pod.),
- pracovníci, ktorí ponúkajú všetky produkty,
- personál orientujúci sa len na tzv. VIP alebo TOP klientov banky.

Výber distribučných kanálov je spojený s rozhodovaním o počte, hustote a charaktere pobočiek. Skúsenosti ukazujú, že menej úspešné je bankopoisťovníctvo tam, kde pobočky plnia funkciu ďalšieho miesta na predaj komplexných produktov. Naopak, dobre zabezpečený kontakt medzi zákazníkom a bankovým personálom zvyšuje príležitosti na predaj. V niektorých európskych

⁵ Korauš, A.-Bankopoisťovníctvo - trend pre finančný sektor, Ekonomický časopis 47, 1999 č.6, s.785 –805.

krajinách sa osvedčilo zaviesť hustejšiu sieť pobočiek s menším počtom pracovníkov, ale kvalitne vybudovaným IT systémom a vzájomným prepojením pobočiek a centrály.

S rastúcou konkurenciou na finančnom trhu zavádzajú banky okrem iného aj oslovenie klientov cez telefón využívajúc databázy s kontaktnými údajmi potencionálnych klientov.

Aby bol úspech istý, musí sa pre daný distribučný kanál vybrať správny typ produktu. Iné je kontaktovať zákazníkov poštou, telefonicky, osobným kontaktom alebo cez prepážku banky. Efektívnosť bankopoištného systému závisí od jeho schopnosti maximalizovať cross-sellový predaj.

S procesom globalizácie súvisí aj pôsobenie bánk a poisťovní v rôznych krajinách s odlišným historickým vývojom, kultúrou, mentalitou a zvykmi vo finančnej oblasti, je prieskum pre banku zdrojom relevantných a cenných informácií. Predstavuje aj ušetrené nemalé prostriedky, ktoré by banka musela vynaložiť v prípade zle zvolenej distribučnej siete

- **Prepracovaný produkt**

Jedným z determinantov úspechu bankopoišťovne je dobre pripravený produkt zodpovedajúci požiadavkám klientov a spôsobu predaja. Pre banku je – aj vzhľadom na pobočkový predaj - vhodné zostavovať a ponúkať jednoduché, ľahko identifikovateľné produkty ako pre klientov, tak aj pre bankový personál. Cieľom je, aby sa obe strany s produktom ľahko a rýchlo stotožnili.

K novým bankopoištným produktom, ktoré sú v súčasnosti na trhu patrí napr. poistenie rizika nesplácania úveru, ktoré je automaticky zakomponované do úverovej zmluvy, alebo poistenie platobných kariet predávané súčasne s kartami. Aj na príklade týchto pomerne jednoduchých a užitočných produktov je zrejmé, že klienti ich často krátko ako bankopoištné nevnímajú. Pre banku je dôležité, že ich predaj je jednoduchý; klient ocení fakt, že nemusí navštíviť dve rôzne finančné inštitúcie.

- **Služby bankopoištenia**

Okrem samotného produktu klient hodnotí aj služby poskytované bankopoišťovňou. V 21. storočí sa hodnotí najmä ich kvalita a rýchlosť. Pri banke ponúkajúcej aj poisťné produkty klient hodnotí ako rýchlo dôjde k likvidácii poisťnej udalosti, kedy bude vyplatené poisťné plnenie a pod.

V súčasnosti sú bežné asistenčné služby pri vzniku poisťnej udalosti a telefonické vybavenie poisťnej udalosti.

- **Optimálny produktový mix**

Za optimálny produktový mix možno označiť taký súbor produktov, ktoré spĺňajú požiadavky a potreby klientov, sú jednoduché – pre klientov a aj samotných zamestnancov banky - a sú vhodné na predaj prostredníctvom vytvoreného distribučného kanála.

Najmä pri vzniku bankopoišťovne sa často vyskytuje tendencia poskytovať čo najviac produktov. To je náročné pre bankový personál, ktorý je potom preťažený množstvom produktov v ponuke. Okrem iného vznikajú banke zbytočné náklady v oblasti administratívy a informačných systémov.

Neefektívnosť takéhoto postupu sa prejavuje aj vo vzťahu ku klientom banky, ktorí podobne ako zamestnanci, nie sú schopní (a zväčša ani ochotní) vyberať a porovnávať príliš veľa produktov naraz.

Nielen v zahraničí, ale aj na Slovensku sa skôr uplatňuje postup, keď bankopoišťovňa ponúka niekoľko základných poistných⁶, príp. bankopoištných produktov, pričom sa viac sústreďí na podporu ich predaja.

- **Efektívnosť predaja**

Efektívnosť predaja patrí k najdôležitejším pojmom pri definovaní úspechu bankopoišťovne. Je úzko viazaná na personál banky (bankopoišťovne), a teda aj jeho nábor, školenie, prácu a tiež systém motivácie a odmeňovania. Práve systém odmeňovania je prepojený s motiváciou a prácou predajcov bankopoištných produktov. Zostaviť spravodlivý a motivujúci systém je pre banku náročná úloha. V európskych krajinách, a tento trend preberá aj Slovensko, sa najviac osvedčil systém základný plat plus bonus (prémia, odmena) za počet uzavretých poistiek, resp. predaných produktov.

Keďže poistné produkty sú špecifické dlhou dobou trvania (niekedy aj 30-40 rokov) pre banku je dôležité, aby klient od zmluvy neodstúpil pred uplynutím poistnej doby. Rozhodnutie klienta závisí často krátko od toho, či je s uzavretou zmluvou dlhodobo spokojný, t.z. či je presvedčený, že prostriedky investoval najlepším možným spôsobom. Presvedčiť klienta o správnosti rozhodnutia je úlohou bankového pracovníka, ktorý mu produkt predáva. Profesionalita, znalosť produktu a umenie „počúvať“ klienta sú základné vlastnosti dobrého zamestnanca.

- **Investície do technológií**

Z porovnania banky a poistovne vyplýva, že banky sú technologicky vyspelejšie ako poistovne. Hlavným dôvodom je fakt, že v banke sa denne spracúva niekoľko tisíc transakcií.

K výhodám investície bankopoišťovne do technologického vybavenia patrí:

⁶ Obyčajne je to 6 - 10 produktov. Je dokázané, že tieto produkty uspokojia až 95% klientov.

- Bankopoišťovňa vybavená modernou technológiou a zariadeniami pôsobí omnoho dôveryhodnejšie a má lepší imidž ako spoločnosť využívajúca zastaranú technológiu,
- Dobre zostavený informačný systém predstavuje nielen finančnú úsporu, ale aj zefektívnenie práce, nakoľko moderné systémy umožňujú evidenciu väčšieho množstva informácií o klientoch (od prvého kontaktu až po poslednú vykonanú transakciu. Pracovníka vedú celým procesom komunikácie s klientom, podľa zadaných informácií navrhujú ďalší krok, príp. argument. Pre zamestnancov tiež predstavujú zdroj informácií o produktových novinkách.

- **Prístup ku klientovi**

S rastúcou konkurenciou v oblasti finančných služieb sa možným zdrojom konkurenčnej výhody stáva zákazník. CRM (Customer Relationship Management) je stratégiou, ktorá sa orientuje na zákazníka. Zahŕňa všetky činnosti súvisiace s klientom – získavanie nových a starostlivosť o už existujúcich, prispôsobovanie produktov požiadavkám klientov, atď.

V oblasti bankopoišťovníctva je cieľom použiť všetky informácie o zákazníkovi tak, aby produkt, ktorý mu je ponúknutý zodpovedal jeho požiadavkám a potrebám, a teda bol z pohľadu banky úspešný.

Okrem vyššie spomenutých, existujú aj ďalšie faktory, ktoré majú vplyv na úspech bankopoišťovne. Faktory ako také však nie sú garanciou úspechu - predstavujú jeho základný predpoklad.

Záverom možno sumárne konštatovať, že výsledkom globalizácie a konsolidácie vo svete je vznik špecifického finančného fenoménu – bankopoišťovníctva. Už niekoľko desaťročí je bankopoištenie rozvíjajúcou sa súčasťou finančného sektora. Jeho podstatou je vzájomné prepájanie bánk a poisťovní, resp. bankových a poisťných produktov.

Jedným z hlavných dôvodov vzniku bankopoišťovníctva je čoraz silnejšia konkurencia medzi bankami, či už v produktovej oblasti alebo z hľadiska teritoriálneho rozmiestnenia. Mnohé banky ako aj poisťovne zápasia s problémom efektívnosti svojich pobočiek. Hustá pobočková sieť a neustále inovácie potrebné pre udržanie klienta sú spojené s vysokými nákladmi. Jednou z možností banky ako eliminovať tento problém je spolupráca s poisťovacou inštitúciou. Cross – selling (krížový predaj) prináša výhody banke, poisťovní, ako aj samotnému klientovi. Obe inštitúcie môžu vďaka spolupráci osloviť nové skupiny klientov a preniknúť na dosiaľ nepokryté trhy, prípadne si upevniť svoje postavenie. Prínosom pre banku je aj know-how a skúsenosti, ktoré jej pri vývoji bankopoištných produktov poskytuje poisťovňa. Naopak problematická môže byť pre obe inštitúcie nezlučiteľnosť rôznych podnikových

kultúr, ktorá naruší ich vzájomnú spoluprácu. Príkladom môže byť prepojenie nemeckej Dresdner Bank a poisťovne Allianz.

Významným faktorom úspechu bankopoisťovne je starostlivosť o klienta, výber a školenie bankopoisťných predajcov, systém odmeňovania a využité informačné technológie. S neustálym vývojom a zmenami v ponúkaných produktoch budú rásť aj požiadavky na personál aktívne predávajúci bankopoisťné produkty. Kľúčovým faktorom úspechu je vhodne zvolený partner ochotný spolupracovať.

V posledných desiatich rokoch takmer každá európska banka rozšírila svoj produktový rad o poisťné produkty. Vysoký podiel bánk na distribúcii poisťných produktov je v Taliansku, Francúzsku, Španielsku a Holandsku. Okrem klasického predaja prostredníctvom pobočiek rastie podiel nových distribučných kanálov (internet, mobilný telefón, finanční poradcovia pracujúci pre banku). Vznik veľkých finančných konglomerátov v posledných rokoch napovedá, že počet samostatne pôsobiacich bánk a poisťovní sa bude v budúcnosti znižovať a to nielen z dôvodu úspor z rozsahu, ale aj vďaka lepším možnostiam expanzie.

Budúcnosť bankopoisťovníctva v Európskej únii je spojená so vznikom veľkých a silných finančných skupín, neustálym prispôbovaním sa požiadavkám klientov, skvalitnenie ich osobného kontaktu s personálom banky ako aj postavenie finančného regulátora, ktorý prispieva k tvorbe „zdravého“ finančného prostredia.

Použitá literatúra

1. BELÁS, J.: *Manažment vkladových produktov*. Bratislava : Elita, 1998. ISBN 80-8044-053-0.
2. HORVÁTOVÁ E.: *Operácie komerčných bánk*. Bratislava: EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1843-3.
3. CHOVANCOVÁ, B., JANKOVSKÁ, A., KOTLEBOVÁ, J., ŠTURC, B.: *Finančný trh*, Bratislava: Eurounion, 2002, ISBN 80–88984–31-9
4. KORAUŠ, T. – RUSKO, M., 2006. *Národný rozvojový plán a čerpanie pomoci z fondov EÚ*. . – In: RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.]: *Manažérstvo životného prostredia 2006*, zborník z konferencie - Trnava 24.-25.2.2006, Bratislava : VeV et Strix. ISBN 80-89281-02-08
5. KORAUŠ, A.: *Marketing v bankovníctve a poisťovníctve*. Bratislava : Sprint, 2000, ISBN 80-88848-52-0
6. KORAUŠ, A.: *Bankopoisťovníctvo*, Bratislava: Sprint 2005, ISBN 80-89085-41-5.
7. KORAUŠ, A.: *Bankopoisťovníctvo v minulosti a dnes*. IBC, ISSN 1335-2828, ročník 15, 2004, č.2.
8. KORAUŠ, A.: *Bankopoisťovníctvo vo Francúzsku*. Poisťné rozhľady, ISSN 1335-1044, ročník 9, 2003, č.1.

9. KORAUŠ, A.: *Bankopoiš'ovníctvo vo Británii*. Poistné rozhľady, ISSN 1335-1044, ročník 9, 2003, č.4.
10. MEDVEĎ, J., KOVÁČOVÁ, Z.: *Finančný a bankový marketing*, Bratislava :Sprint, 2003, ISBN 80-89085-25-3
11. PAVELKA, L. – RUSKO, M., 2006. *Fondy Európskej únie poskytované kandidátskymi a členskými krajinami*. – In: RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.]: *Manažérstvo životného prostredia 2006*, zborník z konferencie - Trnava 24.-25.2.2006, Bratislava : VeV et Strix. ISBN 80-89281-02-08
12. PAVELKA, L.: *Dostupnosť informácií o bonite podnikateľských subjektov v ČR a SR ako nevyhnutný predpoklad úspechu v obchode* In: Zborník z medzinárodnej konferencie Česko a Slovensko v medzinárodnom obchode a podnikaní 2005 Ekonóm, Bratislava, 2005
13. TORRES, M. – BERNARDO, I. – KORAUŠ, A.: *Marketing bankových služieb*. Dištančné štúdium. 2. vyd. Bratislava, Inštitút bankového vzdelávania NBS 2004, ISBN 80-8043-091-8

Anotácia:

Bankopoiš'ovníctvo je špecifickým javom finančného sektora. Dôležitú úlohu zohráva nielen v pôvodných, ale aj v nových členských krajinách Európskej únie, ktoré z hľadiska budúceho vývoja bankopoiš'ovníctva predstavujú veľký potenciál. Existujúce bankopoiš'ovníctva budú nasledovať ďalšie a ďalšie finančné inštitúcie, a preto sa aj súčasné teoretické i praktické poznatky z oblasti bankopoiš'ovníctva budú meniť spolu s ďalším vývojom v tejto oblasti.

Kľúčové slová:

bankopoiš'ovníctvo, bankový sektor, EÚ, spôsoby distribúcie poistných produktov, prostredie bankopoiš'ovníctva, manažovanie úspechu bankopoiš'ovníctva, IT, distribúcia, bankový produkt, marketingový mix, bankový personál, prístup ku klientovi

Kontaktné údaje

Host' doc. Ing. Antonín Korauš, PhD.
 Generální ředitel a předseda představenstva
 EUROPEUM PRAHA a.s.
 Barrandova 813, 143 00 Praha 4
 Tel: 225 273 702
 email: akoraus@europeum.cz