

**Magdalena Swacha-Lech**

## **POTENCJALNE ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z PROWADZENIEM DZIAŁALNOŚCI BANCASSURANCE PRZEZ BANK**

### **1. Wstęp**

Obecne warunki funkcjonowania banków powodują konieczność podejmowania przez nie nowych działań zapewniających im przetrwanie i rozwój. Szeroki dostęp klientów indywidualnych i instytucjonalnych do atrakcyjnych produktów i usług oferowanych przez liczne instytucje finansowe o charakterze niebankowym ma destrukcyjny wpływ na pozycję sektora bankowego. W obliczu wzrostu konkurencyjności ze strony innych podmiotów rynku finansowego, spadających marż odsetkowych, a także pod wpływem procesu globalizacji, deregulacji, zmian społeczno-ekonomicznych i wzrostu postępu technicznego banki zainicjowały bądź zdynamizowały m.in. następujące procesy [Dziawgo 2005, s. 28] :

- doskonalenie funkcjonowania banków,
- doskonalenie oferty produktów i usług,
- prowadzenie działalności pozabankowej,
- zawieranie sojuszy z pozabankowymi instytucjami finansowymi,
- przeprowadzanie fuzji z innymi bankami i pozabankowymi instytucjami finansowymi.

Przyglądając się aktualnym tendencjom na rynku finansowym i warunkom funkcjonowania banków, można zatem sformułować myśl, że „przetrwanie tych instytucji może być uzależnione od tempa, kierunków i skali, w jakich banki odchodzą od swej pierwotnej działalności, jaką jest właśnie bankowość, w tym znaczeniu, że nie stanowi już ona dla nich priorytetu”. Rozważania te podejmuje w opracowaniu L. Dziawgo (zob. [2005, s. 21-52]), który zjawisko to określa jako paradoks współczesnej bankowości. Autor konkluduje swoje refleksje stwierdzeniem, iż „prawdopodobnie rozpoczęła się już era postbankowości. Nie oznacza to jednak spadku znaczenia banków; istnieją bowiem liczne przesłanki, na podstawie których można wnioskować, że rola bankowości w przyszłości może ulec ograniczeniu, a rola banków modyfikacji”.

Jednym z obszarów, które doskonale wpisują się w ten nowy trend, jest strategia bancassurance. Bezkapitałowe i kapitałowe powiązania banków z firmami ubezpieczeniowymi są bardzo popularnym rozwiązaniem stosowanym w wielu krajach. W Portugalii, Hiszpanii oraz we Włoszech i Francji strategia ta zyskała dominujące znaczenie wśród sposobów sprzedaży ubezpieczeń, w tym szczególnie życiowych. W Polsce proces ten rozpoczął się w latach 90. XX w., ale na szerszą skalę działalność ta rozpoczęła się w zasadzie niedawno. Obecnie aktywność w zakresie bancassurance wykazuje coraz więcej banków komercyjnych, choć różnią się one między sobą podejściem do tej działalności, poziomem zaangażowania. W niektórych przypadkach decyzje o współpracy pomiędzy instytucjami są efektem decyzji podjętych przez zagranicznych udziałowców tych instytucji lub też przez wspólnego właściciela jednocześnie obu podmiotów; czasami bancassurance jest koncepcją, która doskonale wpisuje się w ogólną strategię banku, a czasem jest to decyzja podjęta pod wpływem swoistej mody panującej ostatnio na rynku finansowym.

Współpraca banku z firmą ubezpieczeń pozwala na osiąganie wielu korzyści<sup>1</sup>, ale nie jest wolna od zagrożeń. Wchodząc w tego rodzaju związek, bank powinien mieć świadomość pewnych rodzajów ryzyka, jakie wiążą się z taką decyzją. Przed rozpoczęciem aktywności należy bowiem skonfrontować oczekiwane korzyści z potencjalnymi zagrożeniami. W ten sposób, wiedząc o problemach, jakie może przynieść bancassurance, bank będzie mógł podjąć odpowiednie kroki, by nie dopuścić do powstania pewnych niepożądanych zjawisk lub odpowiednio szybko na nie zareagować, unikając negatywnych konsekwencji.

Każdy bank rozpoczynający współpracę z firmą ubezpieczeń powinien zatem liczyć się z pewnymi zagrożeniami, jakie wiążą się z podjętą formą aktywności, ale szczególnie narażone na nie są te banki, które nie mają świadomości występowania ryzyka. Brak wiedzy na ten temat ogranicza bowiem możliwość szybkiej reakcji nastawionej na eliminowanie niebezpieczeństw.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagrożeń, na jakie narażony jest bank, prowadząc działalność bancassurance. Na podstawie studiów literaturowych oraz rozmów z praktykami można zaproponować następujący podział tych zagrożeń<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Szerzej na temat korzyści autorka pisze w: [Swacha-Lech 2005a, s. 131-144; 2004, s. 201-213].

<sup>2</sup> Artykuł opiera się na wynikach badań przeprowadzonych za pomocą ankiet wysłanych do banków komercyjnych, a także wywiadów z pracownikami tych instytucji przeprowadzonych za pomocą rozmów telefonicznych oraz korespondencji za pomocą poczty elektronicznej lub w kontakcie osobistym w latach 2004-2006. Pytania zawarte w ankiecie podzielone zostały na pięć grup, stanowiących 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.

- 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.

Zaprezentowany podział uwzględnia źródła zagrożeń, jakie pojawiają się w kolejnych etapach realizacji omawianej strategii. Takie uszeregowanie sprawi bowiem – zdaniem autorki – że łatwiej będzie zidentyfikować owe niebezpieczeństwa przez bank, a następnie łatwiej będzie dobrać sposoby eliminacji tego ryzyka.

Pierwsza grupa dotyczy zagrożeń związanych z kumulacją ryzyka. Świadomość tego jest bardzo ważna jeszcze przed rozpoczęciem działalności, w procesie podejmowania decyzji. Po podjętej decyzji o nawiązaniu współpracy, niezwykle istotny jest wybór odpowiedniego partnera, a następnie organizacja przebiegu kooperacji, które także mogą powodować występowanie pewnych zagrożeń. Kolejnym źródłem niekorzystnych dla banku zjawisk może być nieprawidłowe zarządzanie powiązanymi instytucjami. Ostatnia grupa problemów, jakie mogą dotknąć bank podczas współpracy z ubezpieczeniowym partnerem, to zmiany otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem modelu zachowań i preferencji klientów.

W kolejnej części artykułu omówione zostaną wszystkie wyróżnione rodzaje zagrożeń. Należy jednakże pamiętać, iż nie wszystkie niebezpieczeństwa dotyczą konkretnej formy powiązań; różne jest także ich nasilenie w poszczególnych przypadkach.

## **2. Kumulacja ryzyka**

Decydując się na połączenie swej działalności z działalnością firmy ubezpieczeniowej, bank wprowadza dodatkowo ryzyko, na które narażona jest aktywność partnera. Kumulacja ryzyka może być rozpatrywana w dwóch aspektach:

- a) międzysektorowym,
- b) ponadnarodowym.

W wymiarze międzysektorowym kumulacja ryzyka oznacza powiązanie ryzyka, z jakim wiąże się działalność podmiotu bankowego, z ryzykiem, z jakim związane jest funkcjonowanie towarzystwa. Banki z reguły unikają ryzyka, podczas gdy istotą działalności ubezpieczycieli jest właśnie jego przejmowanie. Ryzyko w banku jest ponadto koncentrowane bardziej po stronie aktywów, podczas gdy firma ubezpieczeniowa koncentruje je na pasywach i jednocześnie na nim zarabia [Śliperski 2000, s. 31].

Wprowadzenie ryzyka towarzystwa ubezpieczeniowego jest dla banku istotną kwestią. J.K. Solarz przytacza nawet ten fakt jako argument przemawiający przeciwko wchodzeniu banków komercyjnych w związki z firmami ubezpieczeń, ponieważ „brak jest dostatecznie wiarygodnej bazy danych do wyliczeń ryzyka ubezpieczyciela” (zob. [Solarz 1993, s. 83]).

Należy wspomnieć także, iż istnieją badania oparte na wynikach przeprowadzonych symulacji, z których wynika, że połączenie działalności banku z działalnością ubezpieczeniową w formie holdingu zmniejsza poziom zmienności dochodów i ryzyko upadłości grupy (zob. [Boyd i in. 1993, s. 43-67; Boyd, Graham 1988, s. 3-20]).

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. Są to negatywne cechy globalizacji, które należy uwzględnić, angażując się w działalność bancassurance z podmiotem, w którym przeważa kapitał zagraniczny.

Problem kumulacji ryzyka najczęściej rozpatrywany jest w aspekcie wprowadzenia do działalności banku ryzyka związanego z aktywnością ubezpieczeniową. Można jednak spojrzeć na to zagadnienie także przez pryzmat wprowadzenia dodatkowego ryzyka do banku poprzez inwestycje kapitałowe w firmie ubezpieczeń, która jest np. w złej kondycji finansowej. Opisując czynniki ryzyka przy transakcjach przejęć, M. Trocki podkreśla, iż pozycja przejmowanej spółki jest najważniejszym zewnętrznym czynnikiem ryzyka, a z doświadczeń wynika, że często bywa ona przeceniana [Trocki 2004, s. 102]. Kierownictwo banku może jednakże uniknąć tego błędu np. poprzedzając decyzję o dokonaniu transakcji analizą typu *due diligence*<sup>3</sup>.

### 3. Zagrożenia związane z doborem partnera

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.

Na podstawie badań autorki przeprowadzonych wśród banków kooperujących z ubezpieczycielami jako przyczynę problemów, które mogą powodować spadek zaufania do podmiotów sektora bankowego, można wskazać odmowę wypłaty świadczeń klientom. Negatywne postrzeganie obu współpracujących instytucji przez klientów mogą także wywołać, często stosowane w praktyce, liczne wyłączenia z ochrony ubezpieczeniowej, zwłaszcza jeśli klient nie zostanie o nich poinformowany i w przypadku zdarzenia objętego wyłączeniem nie otrzyma świadczenia.

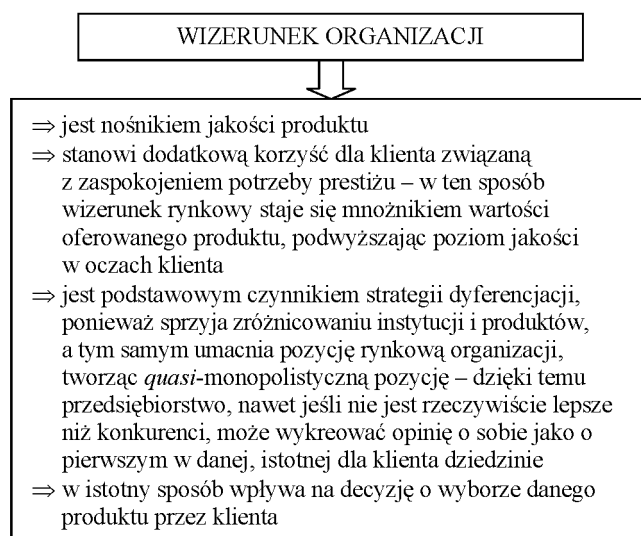
*Image* banku jest zatem bardzo mocno skorelowany z wizerunkiem partnerskiej firmy. W Polsce banki cieszą się większym zaufaniem niż towarzystwa ubezpie-

---

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat pisze C. Suszyński w: [Suszyński 2003, s. 316-318.].

zeniowe. Także agenci – jako sprzedawcy proaktywni, prowadzący agresywną politykę sprzedaży – nie są postrzegani pozytywnie przez część społeczeństwa. Fakt ten pogłębia dodatkowo przekonanie o nieprofesjonalnym podejściu agentów do swoich klientów, któremu często towarzyszy także ignorancja i nieuczciwość<sup>4</sup>.

Bez względu na formę prowadzonej współpracy każde pogorszenie reputacji, marki czy upadłość firmy ubezpieczeń już w trakcie realizacji strategii bancassurance może przełożyć się 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 (zob. rys. 1).



Rys. 1. Funkcje wizerunku organizacji jako narzędzia jakości

Źródło: opracowanie na podstawie: [Opolski, Polkowski 2002, s. 44 i 45].

Najlepsze efekty dla banków przyniesie zatem związek z silnym, stabilnym finansowo partnerem, oferującym produkty cieszące się dużym poziomem popularności wśród klientów. Jednakże nawet w tej sytuacji banki nie będą zupełnie wolne od zagrożeń związanych z pogorszeniem się wizerunku partnera, gdyż negatywne konsekwencje w tym zakresie może wywołać także spadek zaufania społeczeństwa do sektora ubezpieczeń w ogóle, np. na skutek upadku innej firmy ubezpieczeniowej. Zagrożenia z opisywanej grupy są tym większe dla banku, im większe jest jego zaangażowanie kapitałowe w partnerskim podmiocie. Poziom ryzyka jest zatem najwyższy w przypadku holdingu i maleje w kierunku powiązań bezkapitałowych. Najniższy jego poziom występuje w sytuacji promowania „czystych” produktów ubezpieczeniowych w oddziałach banku.

<sup>4</sup> Szerzej temat ten porusza J.M. Fijor w: [2004, s. 81-83].

Przykład niemieckiego Dresdner Banku pokazuje, że możliwy w praktyce jest także odwrotny kierunek analizy wpływu pozycji partnera na bank<sup>5</sup>. Zbyt silna firma ubezpieczeń może bowiem z czasem przejąć bank. Zagrożenie to, choć nie jest duże – banki są zdecydowanie silniejsze kapitałowo niż firmy ubezpieczeniowe – powinno być uwzględniane, szczególnie przez małe banki, przy doborze partnera do działalności bancassurance.

#### 4. Błędy w organizacji bancassurance

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, co może spowodować, iż oczekiwane efekty synergii nie wystąpią w ogóle lub pojawiają się w znacznie mniejszym 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.

Wysokość poniesionych kosztów zależy od przyjętej formy współpracy. Ogólnie koszty te można podzielić na: transakcyjne (ponoszone np. na obsługę prawną przedsięwzięcia, usługi doradcze), jednorazowe koszty związane z procesem integracji (dostosowanie systemu informatycznego do potrzeb obsługi ubezpieczeń w palcówce banku), niejednorazowe, rozłożone w czasie (szkolenia personelu) i koszty zasobów ludzkich (wynikające z utraty produktywności pracy związanej z implementacją planu, zaangażowanie części załogi we wdrożenie bancassurance) (por. [Dubicki 2000]).

Omówiona w dalszej części artykułu grupa zagrożeń dotyczy przede wszystkim przedmiotowych form współpracy, tj. umowy promocyjnej, porozumienia dystrybucyjnego i cross-selling. Na podstawie badań autorki przeprowadzonych wśród banków zaangażowanych w działalność bancassurance można stwierdzić, iż za najbardziej istotne wśród kosztów dotyczących tych rodzajów kooperacji banki uznają one koszty pracownicze (szkolenia) i koszty modyfikacji systemu informatycznego dla potrzeb obsługi ubezpieczeń w palcówce banku.

Pierwszym etapem organizacji bancassurance jest odpowiedni wybór formy. Ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia jest tym większe, im mniej dokładna będzie analiza poprzedzająca tę decyzję. Trafność wyboru może niewątpliwie zwiększyć wcześniejsze przeprowadzenie badań rynku, czy obserwacje doświadczonych w tej mierze rynków zagranicznych. Forma współpracy powinna także umożliwiać wykorzystanie mocnych stron przedsiębiorstwa, uwzględniając równocześnie głów-

---

<sup>5</sup> W kwietniu 1989 r. obie firmy rozpoczęły współpracę polegającą na sprzedaży ubezpieczeń przez bank z równoczesną krzyżową wymianą udziałów. W czerwcu 2001 r. Allianz nabył 96% akcji Dresdner Banku. Szerzej: [Swacha-Lech 2005b, s. 132-133].

ny cel planowanych działań. Cel ten powinien być precyzyjnie określony. Działalność bancassurance pozwala bowiem na podniesienie konkurencyjności banku w różnych obszarach, a rodzaj wybranej współpracy powinien stwarzać jak najwyższe szanse na osiągnięcie zamierzonego celu<sup>6</sup>. Przy wyborze sposobu integracji z firmą ubezpieczeń bank powinien nie tylko uwzględnić oczekiwane rezultaty, ale także skonfrontować je z koniecznymi kosztami, jakie będą poniesione na rozpoczęcie tej działalności. Ważna jest także wiedza kierownictwa o czasie, po którym aktywność ta może stać się zyskowna. Często bowiem oczekiwane rezultaty, w tym zwiększenie przychodów, mogą pojawić się dopiero po pewnym czasie, gdy wysokość kosztów ponoszonych w początkowym okresie działalności bancassurance przewyższa uzyskiwane z jej tytułu przychody.

Wątpliwe rezultaty aktywności banku w analizowanym obszarze i niepowodzenie całego projektu, które w skrajnym przypadku powodują, że wysokość poniesionych kosztów nie zwróci się, wywołują także następujące czynniki:

- 1) nieprawidłowa konstrukcja oferty,
- 2) wąski zakres usług bankowo-ubezpieczeniowych (skala działania musi być na tyle duża, by zapewnić odpowiedni zysk, uwzględniając koszty poniesione na rozpoczęcie i prowadzenie tej działalności),
- 3) brak wykorzystania baz danych banku do informowania klientów o sprzedawanych/promowanych ubezpieczeniach,
- 4) ograniczanie działań do dotychczasowych nabywców bez ciągłych poszukiwań nowych klientów,
- 5) nieodpowiednio przeszkoleni pracownicy (nie posiadający odpowiedniej wiedzy i umiejętności do sprzedaży ubezpieczeń).

Eksperti Laferty Business Research radzą ponadto bankom, aby wystrzegały się porozumień długookresowych, które zbyt często owocują utratą własnych konsumentów [Solarz 1993, s. 86].

Pierwszy z wymienionych czynników może wymagać nieco szerszego komentarza. Nieprawidłowa konstrukcja oferty może m.in. powodować odczucie przez klienta przymusu do nabycia dodatkowej usługi przy zakupie produktu podstawowego. Produkt bankowo-ubezpieczeniowy powinien cechować odpowiednio wysoki poziom zintegrowania wspólnej oferty, ale nie oznacza to, że im jest on wyższy, tym lepszy. Zintegrowana oferta powinna zatem wychodzić naprzeciw potrzebom klientów, a nie powodować konieczność nabycia dodatkowej, zbędnej usługi podczas zakupu pożądanego produktu. Konsekwencją niezadowolenia społeczeństwa wynikającego ze stosowania tego rodzaju praktyk przez instytucje finansowe może być bowiem odejście klientów do podmiotów konkurencyjnych.

Kluczem do uniknięcia niezadowolenia nabywców usług z zakresu działalności bancassurance może być całkowita orientacja w procesie opracowywania wspólnej

---

<sup>6</sup> Wskazówki dla banków w zakresie wyboru formy powiązań z firmą ubezpieczeń zawierają następujące opracowania autorki: [Swacha-Lech 2005a, s. 131-144] oraz [Swacha-Lech 2004, s. 209-211].

oferty na klienta. Dokładna identyfikacja potrzeb i rozpoznanie oczekiwań konsumentów (dla usług zarówno ubezpieczeniowych, jak i bankowych) pozwoli bowiem na takie połączenie odpowiednio dobranych produktów, że klient będzie je postrzegał jako zjawisko pozytywne (ulatwiające dostęp do produktów finansowych, minimalizujące czas i formalności niezbędne do jego nabycia, pozwalające na zmniejszenie ponoszonych przez niego kosztów), nie zaś jako sposób na sprzedaż dodatkowego produktu przez firmę ubezpieczeniową czy bank [Swacha-Lech 2003a, s. 9-10].

W literaturze światowej, opartej na doświadczeniach krajów, w których strategia bancassurance jest stosowana przez okres na tyle długi, by móc ocenić jej rezultaty, powtarza się stwierdzenie, iż zastosowanie ubezpieczeń życiowych przynosi lepsze wyniki<sup>7</sup>. Personel banku, sprzedając ubezpieczenia z działu pierwszego, będzie czuł się swobodniej niż w przypadku ubezpieczeń majątkowych. Dobierając produkty ubezpieczeniowe do sprzedaży za pośrednictwem banku, należy niewątpliwie uwzględniać tę wskazówkę, ale nie należy wykluczać pozostałych rodzajów ubezpieczeń, które doskonale nadają się do realizowanych przez banki programów lojalnościowych (np. ubezpieczenia kart płatniczych, ubezpieczenia turystyczne).

Wśród zaleceń dotyczących sposobu skutecznej realizacji omawianej koncepcji można odnaleźć również tezę, iż najlepiej sprzedają się produkty proste, wystandaryzowane, zrozumiałe dla klienta (por. [Kowalewski 1999, s. 45; Lisowski i in. 2000, s. 189]). Jest to niewątpliwie cenna wskazówka dla banków wchodzących w działalność typu bancassurance, jednakże – zdaniem autorki – najzamożniejszej, najbardziej wymagającej części społeczeństwa (*private* czy nawet *personal banking*) można także zaproponować bardziej wyrafinowane produkty. Ich atrakcyjność oraz przewaga nad innymi produktami mogłaby wówczas koncentrować się na idealnym dopasowaniu do potrzeb klienta w danej sytuacji, wykorzystując przy tym to, że klient nie musi załatwiać formalności w dwóch instytucjach, a wszystko mógłby nabyć w trakcie jednej wizyty (oszczędność czasu, minimum formalności). Koncepcja produktu opierać się może na zasadzie wygodnego, automatycznego rozwiązania łączącego oba produkty, a obsługą posprzedażową i monitoringiem zajmowałaby się jedna, konkretna osoba, która zawsze kontaktowałaby się z klientem jako reprezentant banku. Taka usługa dostępna tylko dla określonej grupy klientów nie mogłaby opierać się naturalnie na masowej sprzedaży, a zatem cena, zapewniając odpowiedni zysk, nie byłaby z pewnością niska.

Chcąc uniknąć wymienionych błędów, banki realizujące strategię bancassurance mogą przyjrzeć się przykładom pochodzącym z państw, w których koncepcja ta

---

<sup>7</sup> Powody, dla których banki angażują się sprzedaż ubezpieczeń życiowych, przedstawia P.P. Di Paola w: [2004, s. 8-9].

sprawdziła się, przynosząc pozytywne rezultaty (w tym zakresie skorzystać można z doświadczeń Francji, Hiszpanii, Portugalii czy Włoch)<sup>8</sup>.

### 5. Zagrożenia związane z procesem zarządzania

Trudności w zarządzaniu są pochodną różnic kultur organizacyjnych obu podmiotów, stanowiących strony powiązań bankowo-ubezpieczeniowych oraz pokus do nadużyć, jakie mogą powstać szczególnie w przypadku holdingu finansowego.

Obydwie dziedziny działalności różnią się między sobą. Różnice te można podzielić na różnice koncepcyjne, przedmiotowe i osobowe<sup>9</sup>. Wszystkie najważniejsze różnice między bankowością a ubezpieczeniami (istotne dla tematyki niniejszego artykułu) przedstawiono w tab. 1 (choć zestawienie to sporządzono w Deutsche Banku w 1989 r., kiedy to zarząd firmy podejmował decyzję o wyborze formy bancassurance, jest ono ciągle aktualne). Należy jednakże zaznaczyć, iż pracownicy banku coraz częściej zmuszani są także do aktywnego poszukiwania klientów, a ich wynagrodzenie ma obecnie – częściej niż w poprzednich latach – przynajmniej częściowo charakter prowizyjny.

Tabela 1. Różnice kultur między organizacjami bankowymi i 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 |
| ⇒ bierno                                                   | ⇒ aktywni                                   |
| ⇒ 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: [Davis 2002, s. 6].

Uwzględniając wszystkie wymienione w tab. 1 cechy różniące obydwa obszary działalności, można zatem mówić o odmiennej kulturze organizacyjnej banku i firmy ubezpieczeniowej, rozumianej jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania w danej instytucji. W sytuacji integracji obu podmiotów dochodzi do zderzenia tych dwóch kultur, którego konsekwencją mogą być późniejsze prze-

<sup>8</sup> Taką strategię zastosował m.in. mBank, przyglądając się sprzedaży ubezpieczeń za pośrednictwem brytyjskiej firmy Egg.

<sup>9</sup> Dokładną analizę różnic pomiędzy bankowością a ubezpieczeniami prezentuje M. Śliperski w: [2001, s. 25-27].

szkody w działalności bancassurance, prowadzące w skrajnych przypadkach nawet do zerwania współpracy.

W przypadku kapitałowych powiązań bankowo-ubezpieczeniowych różne kultury organizacyjne połączonych podmiotów mogą utrudniać zarządzanie nimi. Brak zbieżności strategii obu przedsiębiorstw może bowiem powodować sprzeczności w interesach instytucji bankowej i ubezpieczeniowej, a rozbieżności w obszarze celów strategicznych organizacji niosące ze 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, odmiennych sposobów dystrybucji produktów i sposobów ich wynagradzania. M. Kumar uważa, że różnice te są wynikiem 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 ubezpieczeniowych załoga banku postrzega tę grupę negatywnie. Autor pisze wręcz o uczuciu zawiści, zazdrości personelu banku w stosunku do pracowników zakładu ubezpieczeń [Kumar, *Marketing...*]. W innym opracowaniu autor podkreśla, że czynnikami utrudniającymi realizację bancassurance jest także nieodpowiednia motywacja pracowników, ich opór przed zmianami oraz negatywne nastawienie do ubezpieczeń [Kumar, *Bancassurance...*].

Potencjalne problemy z zarządzaniem personelem w strukturach bancassurance poruszają także N. Gentay, P. Molyneux, powołując się na analizę przeprowadzoną przez G. Morgana. Ukazuje on przykłady związków banków i towarzystw ubezpieczeniowych w Wielkiej Brytanii, którym nie powiodło się przez tego rodzaju problemy. Gdy załoga banku wynagradzana była w sposób tradycyjny, a agenci opłacani byli prowizyjnie, pracownicy banku czuli się urażeni obecnością wysoko płatnych, wyspecjalizowanych agentów w banku i zrodziło to poważne konflikty pomiędzy dwoma zespołami pracowników. Gdy zaś to załoga banku była wykorzystywana do sprzedaży ubezpieczeń, nie została ona wystarczająco zmotywowana i nie zaangażowała się w dystrybucję. Na podstawie dokonanych analiz można zatem stwierdzić, że podwójny system wynagrodzeń w banku budzi niechęć jego pracowników do agentów lub nie motywuje ich odpowiednio do sprzedaży ubezpieczeń. Wydaje się, że bardziej skutecznym rozwiązaniem będzie połączenie metod tradycyjnego wynagrodzenia pracowników banku z wynagradzaniem prowizyjnym.

Różnice kulturowe są częstym problemem integrujących się przedsiębiorstw. Ich występowanie jest jednak nieuniknione także w przypadku powiązań bankowo-ubezpieczeniowych. Skoro nie da się ich uniknąć, trzeba je zrozumieć i respektować, a z czasem najlepiej jest dążyć do wykształcenia jednej, wspólnej kultury organizacyjnej, tj. do ustalenia wspólnych wartości i przekonań. Wymaga to bardzo silnego zaangażowania kierownictwa obu instytucji, a takie dbałości o wysoki

poziom zaangażowania pracowników banku i firmy ubezpieczeniowej wykonujących czynności sprzedażowe [Kumar, *Marketing...*]. Brak zaangażowania kierownictwa i personelu lub zbyt niski jego poziom stanowi poważne zagrożenie dla funkcjonowania związku w całym okresie jego trwania.

Odmienność kultur organizacyjnych można odczuć w procesach konsolidacyjnych na poziomie powiązań nie tylko pomiędzy sektorami, ale także pomiędzy krajami. Zastosowanie drugiego z ujęć, tj. na poziom powiązań między krajami, odnosi się do związków instytucji z przeważającym kapitałem krajowym z podmiotem, w którym dominujący udział ma kapitał zagraniczny.

Tabela 2 zawiera wyniki badań przeprowadzonych w krajach grupy G-10, Australii oraz Hiszpanii, zgodnie z którymi 40% respondentów (różnorodnych uczestników i ekspertów rynku finansowego) uznało, że różnice kulturowe są poważnym czynnikiem hamującym procesy konsolidacyjne w przekroju międzysektorowym, i aż 66,7% podkreśliło ich istotne znaczenie w tym zakresie w przekroju międzynarodowym.

Tabela 2. Znaczenie różnic kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rynku finansowego jako czynnika hamującego procesy konsolidacyjne w krajach grupy G-10, Australii oraz Hiszpanii

| Znaczenie czynnika     | W ujęciu międzysektorowym w obrębie jednego kraju | W ujęciu międzysektorowym i międzynarodowym |
|------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Brak znaczenia         | 14,3                                              | 6,1                                         |
| Drobne znaczenie       | 22,9                                              | 9,1                                         |
| Wpływ umiarkowany      | 22,9                                              | 18,2                                        |
| Bardzo ważne znaczenie | 40                                                | 66,7                                        |

Źródło: [Group of Ten..., s. 95, panel 2].

Ważnym powodem nieudanych powiązań bankowo-ubezpieczeniowych mogą być z dużym prawdopodobieństwem: złożoność zarządzania dużymi i różnorodnymi instytucjami oraz trudności w łączeniu różnych kultur korporacyjnych. Potrzeba integracji kulturowej jako części procesu konsolidacji jest zagadnieniem wielowymiarowym, które dotyka wszystkich interesariuszy (*stakeholders*). Różnice kulturowe powodują wiele kłopotów w obszarze zarządzania, a poprzez to zwiększają także koszty z nim związane [Group of Ten... 2001, s. 79]. Chcąc uniknąć zagrożeń generowanych przez ten czynnik, banki przed wejściem w związek z partnerem ubezpieczeniowym powinny bardzo dobrze poznać specyfikę jego działalności, by mieć świadomość poszczególnych odmienności i móc zapobiegać wynikającym stąd możliwym negatywnym skutkom.

Omawiając problemy zarządzania zintegrowanymi instytucjami, należy odnieść się także do niebezpieczeństw, jakie mogą nieść [Śliperski 2001, s. 27-28]:

1) ryzyko zastosowania niewłaściwych procedur kredytowych w sytuacji finansowania firmy ubezpieczeniowej przez bank,

- 2) ryzyko przedstawienia wyników finansowych konglomeratu, które nie odpowiadają rzeczywistości,
- 3) ryzyko dwukrotnego wykorzystania tych samych kapitałów przez podmioty (*risk of double gearing*),
- 4) ryzyko przenikania nieprawidłowości w funkcjonowaniu pomiędzy podmiotami,
- 5) ryzyko naruszenia tajemnicy bankowej czy ubezpieczeniowej.

Pokusa wymienionych nadużyć ma miejsce w przypadku kapitałowych form powiązań. Można wskazać ponadto zagrożenia związane z niekontrolowanym przepływem informacji między podmiotami, w tym także nieplanowanego ujawnienia kluczowych kompetencji partnerowi<sup>10</sup>, oraz zagrożenia wynikające ze stosowania praktyk monopolistycznych. To ostatnie zjawisko może wystąpić w sytuacji, gdy połączeniu podlegać będzie duży bank i duża firma ubezpieczeń, z dominującymi udziałami w rynku. Banki, sprzedając ubezpieczenia, mogą stosować swoisty szantaż wobec klientów, nie godząc się na nabycie ubezpieczenia od innych towarzystw, a nie od tego, z którym prowadzą współpracę, oraz umożliwiając nabycie konkretnej usługi bankowej i/lub ubezpieczeniowej wyłącznie w postaci zintegrowanej oferty.

Wszystkie wymienione nadużycia finansowe, rachunkowe mogą z czasem doprowadzić współpracujące podmioty do poważnych kłopotów finansowych. Szczególnie struktura holdingów, m.in. z powodu dwukierunkowych działań pomiędzy podmiotami, które zmniejszają przejrzystość i utrudniają prawidłową ocenę sytuacji, stwarza możliwości do wielu nadużyć. Zarządzający powiązanymi instytucjami nie mogą jednakże ulegać takim pokusom. Przed kadrami zarządzającymi stoi zatem konieczność moralnej postawy i poszanowania prawa, a przed ustawodawcami dbałość o niepozostawianie luk prawnych w tym względzie. Kontrola w zakresie omówionych rodzajów ryzyka możliwych do wystąpienia w holdingu należy do nadzoru skonsolidowanego. Zgodnie z Ustawą z dnia 15 kwietnia 2005 r. o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego [DzU 05.83.719 z dnia 13 maja 2005 r.] celem nadzoru uzupełniającego jest ochrona stabilności finansowej instytucji kredytowych, zakładów ubezpieczeń i firm inwestycyjnych wchodzących w skład konglomeratu finansowego. Nadzór ten sprawowany jest przez badanie [Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 r., art. 2.]:

- 1) adekwatności kapitałowej konglomeratu finansowego oraz strategii postępowania w tym zakresie,
- 2) znaczących transakcji wewnątrzgrupowych,
- 3) poziomu koncentracji ryzyka w konglomeracie finansowym oraz znaczącej koncentracji ryzyka,

---

<sup>10</sup> Szerzej kwestię tę opisuje H. Chwistecka-Dudek w: [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000, s. 50].

4) ryzyka konfliktu interesów pomiędzy podmiotami w konglomeracie finansowym,

5) prawidłowości zarządzania ryzykiem,

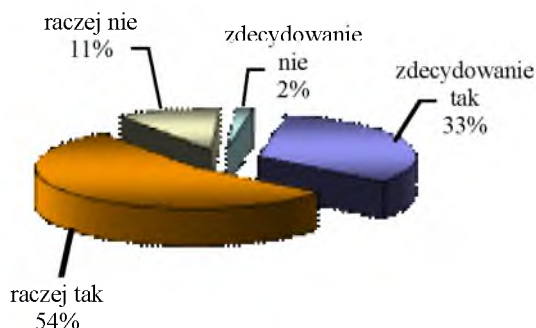
6) rzetelności i poprawności kontroli wewnętrznej.

W celu dokonywania bieżącej kontroli nad prawidłowością przebiegu bancassurance w banku powinna zostać utworzona także specjalna komórka lub w przypadku małej skali działalności – powinna zostać wyznaczona odpowiednia osoba, co z pewnością ułatwi proces zarządzania przedsięwzięciem, a ponadto pozwoli na szybszą identyfikację niepokojących zjawisk i podjęcie odpowiedniej reakcji.

## 6. Zagrożenia wynikające ze zmian otoczenia

O niepowodzeniu koncepcji bancassurance mogą zadecydować także czynniki zewnętrzne niezależne od banku. Najbardziej istotną grupę stanowią tutaj preferencje klientów. J.K. Solarz w przytaczanym już opracowaniu z 1993 r. pisze, że „koronnym argumentem przeciwników oferowania łącznie usług finansowych jest konserwatyzm klientów, którzy chcą, aby bank był bankiem, zaś towarzystwo ubezpieczeniowe – ubezpieczycielem” [Solarz 1993, s. 83]. Modele zachowań klientów w niektórych krajach istotnie nie sprzyjają rozwojowi działalności bancassurance. W Wielkiej Brytanii, Holandii czy w Niemczech klienci wyraźnie preferują niezależność, samodzielność, podczas gdy w innych krajach wygodę oferowaną przez banki [Dipaola 2004, s. 7]. 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.

W Polsce bancassurance dopiero się rozwija na szerszą skalę, ale wydaje się, że brak popytu na tego rodzaju usługi nie będzie zjawiskiem hamującym jego występowanie. Społeczeństwo polskie jest otwarte na nowe sposoby dystrybucji ubezpieczeń, co mogą potwierdzać badania przeprowadzone przez mBank, który pytał klientów nie tylko o to, czy są chętni do nabycia ubezpieczeń przez bank, ale jednocześnie zakup ten byłby dokonywany za pomocą Internetu (rys. 1).



Rys. 2. Skłonność klientów mBanku do zawierania ubezpieczeń przez Internet\*

\* Badanie własne mBanku, maj 2003.

Źródło: [Rewolucja czy ewolucja?...].

Ryzyko związane ze zmianą preferencji i oczekiwań klientów stanowi bardzo poważne zagrożenie dla banku z punktu widzenia realizacji projektu bancassurance. Banki nie mają jednakże wpływu na ten czynnik. Przed rozpoczęciem analizowanego typu działalności powinny one dokonać badań popytu na zintegrowane usługi, co niestety nie zabezpieczy ich przed niekorzystnymi zmianami w tym zakresie w przyszłości. Nie należy także zniechęcać klientów do tej strategii, co może być powodowane np. omówionymi wcześniej błędami dotyczącymi: nieprawidłowej konstrukcji produktu z elementami stosowania przymusu czy też praktyk monopolistycznych.

Wśród innych egzogenicznych determinant, które mogą spowodować negatywne konsekwencje braku sukcesu w działalności bancassurance, znajdują się także czynniki o charakterze prawnym, społecznym, ekonomicznym (innym niż popyt na łączone usługi bankowo-ubezpieczeniowe), konkurencyjnym i technicznym. Ze względu na brak możliwości działań w celu sterowania tymi czynnikami przez banki nie zostaną one omówione w niniejszym artykule<sup>11</sup>. Ważne jest jednak, aby banki rozpoczynające kooperację z partnerem ubezpieczeniowym świadome były ewentualnego wystąpienia tychże zjawisk.

## 7. Zakończenie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym artykule, należy podkreślić, że świadomość występowania niebezpieczeństw związanych z łączeniem działalności banków z firmami ubezpieczeń jest bardzo ważna. Identyfikacja zagrożenia stanowi bowiem pierwszy krok w celu jego wyeliminowania, a znajomość źródła jego pochodzenia pozwala na podjęcie odpowiednich działań. Brak reakcji banku na negatywne zjawiska towarzyszące działalności bancassurance w przypadku bezkapitałowych form powiązań może zakłócić realizację planowanych korzyści, a z czasem doprowadzić do rozpadu związku. Taka sytuacja mogłaby z kolei spowodować, że poniesione nakłady przewyższałyby zrealizowane z tego tytułu zyski. W przypadku powiązań kapitałowych (współpraca podmiotowa lub współpraca podmiotowa wraz z równoległym prowadzeniem współpracy przedmiotowej), poza tymi konsekwencjami, brak reakcji na występujące zagrożenia może spowodować także poważną destabilizację funkcjonowania banku.

<sup>11</sup> Zmiany demograficzne prezentuje szeroko J. Węclawski [Węclawski 2005, s. 77-86]. Uwarunkowania zewnętrzne rozwoju działalności bancassurance autorka opisuje w: [Swacha-Lech 2003b, s. 144-155; Swacha-Lech 2003c, s. 177-187].

J. K. Solarz w opracowaniu pt. *Konsolidowanie systemów bankowych* pisze, iż „krajowi przeciwnicy bancassurance zarzucają jej, że jest koniem trojańskim wymyślonym przez firmy ubezpieczeniowe, aby pozbawić banki ich klientów” [Solarz 1993, s. 83]. Ze względu na stan obecnych doświadczeń światowych w tej dziedzinie brak jest jednak przesłanek potwierdzających tę tezę. Faktem jest także, że banki wchodzą w różnego rodzaju związki z firmami ubezpieczeniowymi, gdyż zostały do tego niejako zmuszone zmianami w ich otoczeniu. Jedną z przyczyn tych przeobrażeń jest właśnie ostra konkurencja ze strony innych podmiotów rynku finansowego, w tym także firm ubezpieczeniowych, jak również odchodzenie społeczeństwa od tradycyjnych sposobów lokowania oszczędności, m.in. w kierunku ubezpieczeń życiowych. Zatem podejmowanie aktywności bancassurance przez banki ma niejako charakter obronny i opiera się na zasadzie: „jeśli nie możesz pokonać wroga, to się do niego przyłącz”. Według analiz – w mniejszym lub większym stopniu, w zależności od przyjętej formy powiązań – korzystają na tym wszystkie zainteresowane strony: banki, firmy ubezpieczeniowe, a także klienci.

## Literatura

- Boyd J.H., Graham S.L., Hewitt R.S., *Bank Holding Company Mergers with Nonbank Financial Firms: Effects of the Risk of Failure*, „Journal of Banking and Finance” 1993 nr 17.
- Boyd J.H., Graham S.L., *The Profitability and Risk Effects of Allowing Bank Holding Companies to Merge with Other Financial Firms: A Simulation Study*, Federal Reserve Bank of Minneapolis, „Quarterly Review” 1988 nr 12.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Czy w Polsce klientom korporacyjnym oplaca się korzystać z pakietów usług oferowanych w ramach bancassurance, czy też raczej korzystać z usług bankowych i ubezpieczeniowych osobno?, „Bank” 2002 nr 5.
- Davis S.I., *A Report Card for Bancassurance in Europe – and Lessons for the Future*, 2002.
- Dipaola P.P., *Bancassurance: Success Strategies*, New Delhi, 18 October 2004.
- Dubicki M., *Jak odnieść sukces w operacjach fuzji i przejęć*, „Bank i Kredyt” 2000 nr 1-2.
- Dziawgo L., *Era postabankowości*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, red. J. Nowakowski, J. Ostaszewski, Monografie i Opracowania Naukowe, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005.
- Fijor J.M., *Dlaczego Polacy rezygnują z polis?*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2004 nr 11.
- Gentay N., Molyneux P., *Bancassurance*, St. Martin’s Press, New York 1998.
- Group of Ten. Report on Consolidation in the Financial Sector*, January 2001.
- Kowalewski O., *Grupy bankowo-ubebezpieczeniowe: definicje, historia rozwoju, przyczyny powstawania*, „Bank i Kredyt” 1999 nr 10.
- Kumar M., *Bancassurance: A SWOT Analysis*, <http://www.einsuranceprofessional.com>.
- Kumar M., *Marketing and Distribution Channels in Bancassurance*, <http://www.einsuranceprofessional.com>.
- Lisowski J i in., *Formy i zakres współpracy banków i towarzystw ubezpieczeniowych*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. K. Jajuga, W. Ronka-Chmiele-

- łowiec, AE, Wrocław 2000.
- 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.
- Rewolucja czy ewolucja? *Najlepsza droga dla bancassurance w Polsce. Case study na przykładzie mBanku*, Seminarium mBanku, czerwiec 2005.
- Solarz J.K., *Konsolidowanie systemów bankowych*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa 1993.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw. Doświadczenia i perspektywy polskiej transformacji*, PWE, Warszawa 2003.
- Swacha-Lech M., *Dokąd prowadzi strategia bancassurance*, „Nowe Ubezpieczenia” 2003a nr 23.
- Swacha-Lech M., *Rodzaje synergii osiągananej przez banki komercyjne w wyniku prowadzonej działalności bancassurance*, [w:] *Finanse, Bankowość, Rachunkowość*, red. D. Misińska, M. Myszkowska, AE, Wrocław 2004.
- Swacha-Lech M., *Rola związków bankowo-ubezpieczeniowych w podnoszeniu konkurencyjności banków*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia. Tom I. Instrumenty i strategie rynku finansowego*, red. P. Karpuś, J. Węclawski, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005a.
- Swacha-Lech M., *Spoleczno-ekonomiczne determinanty atrakcyjności działalności bancassurance na rynku finansowym w Polsce (z punktu widzenia banków komercyjnych)*, [w:] *Finanse i rachunkowość – teoria i praktyka*, red. G. Borys, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 982, AE, Wrocław 2003b, s. 144-155.
- Swacha-Lech M., *Strategia bancassurance w Niemczech – prezentacja wybranych przykładów oraz perspektywy rozwoju*, red. T. Szumlicz, Monografie i Opracowania Naukowe, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005b.
- Swacha-Lech M., *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju działalności bancassurance*, [w:] *Zarządzanie i marketing. Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, red. T. Orzeszko, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 26, AE, Wrocław 2003c.
- Śliperski M., *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001.
- Śliperski M., *Jak długo jeszcze?*, „Prawo, Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2000 nr 7-8.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 r. o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń i firmami inwestycyjnymi wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego, DzU 05.83.719 z dnia 13 maja 2005 r.
- Węclawski J., *Zmiany demograficzne jako czynnik rozwoju bancassurance*, [w:] *Wybrane zagadnienia teorii oraz praktyki finansów*, red. J. Nowakowski, J. Ostaszewski, Monografie i Opracowania Naukowe, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2005.

## POTENTIAL THREATS RELATED TO BANCASSURANCE ACTIVITIES OF BANKS

### Summary

The aim of the article is presentation of threats relating to banks engaged in bancassurance activity. Indicated threats are shown in four following groups: 1) threats relating to risk accumulation, 2) threats relating to partner selection, 3) threats relating to bancassurance organization, 4) threats as a result of change environment.

---

**Magdalena Swacha-Lech** – dr, adiunkt w Katedrze Finansów i Rachunkowości Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.