

**Izvorni naučni članak**  
**UDK 366:336.71**

# **INOVACIJE I MOGUĆNOSTI PLASMANA OSIGURAVAJUĆIH USLUGA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU**

**Doc. dr Željko Vojinović**  
Nezavisni Univerzitet Banja Luka

**Rezime:** Krajem dvadesetog i početkom dvadesetprvog veka osiguranje kao delatnost se našla pred brojnim izazovima koji su uticali na njegovo funkcionisanje. Promene u svetskoj privredi imale su neposredno dejstvo na organizaciju osiguravajuće delatnosti u svim zemljama, bez razlike da li se radi o razvijenim zemljama ili zemljama u tranziciji.

Novi tržišni okvir, globalizacija i liberalizacija, razvoj informatičke tehnologije, inovacije u pogledu novih usluga osiguranja kao i pojava novih načina distribucije usluga tj. stvaranju koncepta banka-osiguranje i ponuda-prodaja putem interneta su faktori od uticaja na jačanje konkurentske sposobnosti, veći pritisak na troškove i prihode osigraivača.

**Ključne reči:** *osiguranje, inovacije, prodaja, distribucija, banka, internet.*

## **Innovations and possibilities of placing the insurance services on domestic market**

**Abstract:** At the end of 20<sup>th</sup> and beginning of 21<sup>st</sup> century insurance as branch of business confronted to numerous challenges which have influenced it's functioning. Changes of world economy had direct influence on organization of insurance companies all around world, without differences were those countries developed or in transition.

New market order, globalization and liberalization, development of IT technology, innovations in insurance services and instance of new ways of services distribution, i.e. creation of concept bank-insurance and offer-sales through internet were factors of importance on strengthening of competition abilities, greater pressure on costs and incomes of insurance companies.

**Key words:** *insurance, innovation, sales, distribution, bank, internet.*

## **U v o d**

Savremeni uslovi poslovanja osiguravajućih preduzeća podrazumevaju njihovu koncentraciju, ukрупnjavanje u okvirima globalnih tržišnih uslova. Neophodno je istaći da ti uslovi stvaraju promene kako u

organizaciji tako i u samom ponašanju osiguravača. Nudi se veći broj proizvoda, stalno se radi na uvođenju novih proizvoda, nastoji se ostvariti što bliži i češći kontakt sa potencijalnim kupcima.

Pitanje ponude tj. plasmana osiguravajućih usluga je ključno u ovakvim uslovima pojave globalnih osiguravača, ali istom pitanju se posvećuje puna pažnja i u uslovima svetske ekonomske krize. Inovacije u plasmanu osiguravajućih usluga, jeste tema ovog rada a posebno je značajna za tržišta u tranziciji i razvoju.

Za naše tržište i slična tržišta našem, razvoj i veća primena informatičke tehnologije i interneta i ponuda osiguravajućih usluga preko banke tj. stvaranje institucije banka-osiguranje, ovo predstavlja novinu u odnosu na klasične sisteme ponude i prodaje. Neposredna prodaja kao vid distribucije samo je delimično stupila na scenu na ovim tržištima.

## **1. Elektronsko poslovanje**

U okviru savremene komunikacijske tehnologije koja se koristi kao podrška obavljanju osiguravajuće delatnosti, može se reći da ključno mesto ima elektronska, a na prvom mestu računarska tehnologija. Dinamičan, eksponencijalan razvoj hardvera i softvera ima sve veći odraz na razvoj osiguranja.

*Elektronsko poslovanje je siguran, prilagodljiv i celovit pristup ostvarivanju ekonomskih vrednosti, odnosno veličina spajanjem sistema i procesa kojima se obavljaju osnovne poslovne radnje sa jednostavnošću i obuhvatom koji omogućava korišćenje tehnologije interneta.<sup>51</sup>*

### **1.1. Prednosti elektronske trgovine**

Ključne prednosti koje pruža primena interneta mogu se podeliti na sledeći način:<sup>52</sup>

1. **Ušteda.** Elektronska trgovina u poslovnim transakcijama svim učesnicima obezbeđuje znatna sniženja troškova kao i uštede u vremenu, smanjuju se izdaci za pribavljanje obaveštenja i poslovnu praksu uobičajenim načinima (pošta, telefon, službena putovanja), uz skraćivanje vremena pribavljanja potrebnih podataka.
2. **Brzina.** Pisma mogu putovati danima posebno u udaljene krajeve, telefaksi i telegrafi se zagušuju kada su poruke brojne a telefonski razgovori su skupi, naročito sa inostranstvom. Nasuprot tome poruka sa računara stiže i u najudaljenije delove sveta za minut-dva, odašilje se sa radnog mesta, bez čekanja i bez angažovanja drugih zaposlenih, a plaća se jedino cena mesnog telefonskog razgovora dužine trajanja dok elektronska pošta ne stigne do domaćeg obezbeđivača usluga interneta.

---

<sup>51</sup> [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

<sup>52</sup> J. Kozomora, P. Bjelić, Elektronsko poslovanje i spoljna trgovina, Ekonomika preduzeća, januar-februar 2003, str. 36-37.

3. **Rast broja učesnika na tržištu i konkurencije.** Lični računari su dostigli visok stepen savršenosti, rad na njima brzo se savladava uz kraću obuku. Zbog veličine i lake prenosivosti koriste se ne samo u preduzećima već i u stanovima i na putu.
4. **Tačnost.** Mogućnost grešaka prilikom ponavljanja jedne te iste poruke većem broju korisnika se gubi jer su elektronske poruke i dokumenti visoko ujednačeni. Internet time smanjuje broj poslovnih nesuglasica pa čak i sukoba koji neretko nastaju saobraćanjem redovnim kanalima.
5. **Standardizacija.** Ujednačavanjem poslovnih poruka i spisa smanjuje se njihov broj na optimalan nivo. Na taj način se administrativni poslovi lakše i brže obavljaju.
6. **Arhiviranje.** Kako se elektronski zapisi čuvaju na medijima koji nisu veliki, ne zauzimaju puno prostora (diskovi, kompakt diskovi, fleš memorije i drugo).

## 1.2. Ograničenja korišćenja elektronske trgovine u osiguranju

Sa primenom savremene elektronske opreme u delatnosti osiguranja ne stvaraju se samo prednosti, tu dolazi i do pojave određenih rizika koji mogu biti veliki ukoliko se ne obrati pažnja na njih. Rizik primene interneta i drugih tehničkih dostignuća u osiguranju ogleđa se pre svega u oblasti:

- *Neusklađenost organizacione strukture,*
- *Rizik javnosti tržišta,*
- *Otvorenost prema konkurenciji,*
- *Sukob sa starim navikama i klasičnom mrežom prodaje,*
- *Sigurnost i zaštita podataka,*

Rast prodaje osiguravajućih usluga putem interneta je u zadnjih deset godina izuzetno visok, pokazuje iskustvo razvijenih zemalja.

Prema citiranom autoru Kernu, procenjeno uvećanje poslova osiguranja preko interneta može se smatrati opreznim ali je ono ostvareno u celosti i premašilo procene. I tada učešće premije zaključene posredstvom svetske mreže izuzetno dinamično raste — sa manje od desetog dela promila u 1998. na preko 1,8% u 2002. da bi se i taj iznos za tri godine gotovo udvostručio.

Uvođenje elektronskog trgovanja za postojećeg osiguravača podrazumeva *usklađivanje sa drugim vidovima i putevima prodaje, a naročito sa spoljnom mrežom zaposlenih.* Podrazumeva se da novoosnovani osiguravač koji se od početka usmerava na rad preko interneta takve probleme nema ili će ih imati u daleko manjem obimu. Osiguravaču koji duže ili kraće vreme već postoji na tržištu prilagođavanje je utoliko teže ukoliko veći deo poslova pribavlja preko zastupnika isključivo vezanih za sebe.

**Tabela 1. Elektronsko tržište osiguranja u Evropi, 1998—2005. mlrd.USA dolara**

zemlja	2000			2002*			2005*		
	ukupna premija osigur.	Premije preko intern.	učestvo interneta	ukupna premija osigur.	Premije preko intern.	učestvo interneta	Ukupna premija osigur.	premija preko intern.	učestvo interneta
Vel. Britanija	181,0	0,1	0,1 %	225,2	6,6	2,9%	268,1	10,2	3,8%
Nemačka	136,7	0,0	0,0 %	166,4	3,2	1,9%	190,8	6,9	3,6%
Francuska	116,6	0,0	0,0 %	144,5	2,0	1,4%	168,1	4,4	2,6%
Italija	57,9	0,0	0,0 %	76,1	0,6	0,8%	93,2	1,9	2,0%
zem. Beneluksa	60,3	0,0	0,0 %	75,6	1,2	1,6%	89,4	2,7	3,0%
zem. Skandin.	35,4	0,0	0,0 %	43,8	0,7	1,6%	51,4	1,6	3,1%
Švajcar.	33,0	0,0	0,0 %	41,0	0,5	1,2%	48,1	1,0	2,1%
Španija	29,0	0,0	0,0 %	37,5	0,2	0,5%	45,5	0,7	1,5%
ostatak Evrope	44,7	0,0	0,0 %	54,0	0,4	0,7%	64,5	1,1	1,7%
u k u p n o	694,6	0,1	0,0 %	864,1	15,4	1,8%	1.019,1	30,5	3,0%

**Izvor: H. Kern, Winning.Strategies@E-Insurance.com (I), Versicherungswirtschaft, 24, 2000, str. 1949.,\*procena**

Posebno je veliko oslanjanje na ekskluzivne zastupnike u neživotnim osiguranjima. U životna osiguranja se u većoj meri i inače uključuju drugi subjekti kao što su banke ili nezavisni posrednici.<sup>53</sup> Nagrađivanje zastupnika usko je povezano sa prometom koji ostvaruju i zasniva se po pravilu na provizijama.

**Poslovi koji se zaključuju putem elektronskog poslovanja rade se bez spoljnih saradnika.** Bez obzira što internet nikada ne može u

<sup>53</sup> R. Schnetzer, Megatrends für den Vertrieb, Versicherungskaufmann, 12, 1999, str. 16.

potpunosti isključiti uobičajene načine prodaje,<sup>54</sup> novi vid osiguravačevog poslovanja podrazumeva pad prihoda zastupnicima i posrednicima.

S druge strane, neposrednom prodajom usluga, odnosno proizvoda osiguranja, osiguravajuće preduzeće može ostvariti nekad i znatne uštede u troškovima. Posredničke i zastupničke provizije predstavljaju važan troškovni činilac u delatnosti osiguranja. Uštede u izdacima prilikom zaključivanja i tokom trajanja osiguranja mogu se odobriti osiguraniku na ime popusta ako se opredeli za internet kao prodajni put.

Stoga se, dugoročno posmatrano, neće moći zaustaviti organizacijske promene u delatnosti osiguranja — uobičajeni načini prodaje će opadati, osiguravači će sve više raditi neposredno, a ostvarene uštede u troškovima će se deliti između njih i osiguranika.<sup>55</sup>

## 2. Koncept banka - osiguranje

Pitanja prodaje usluga postala su proteklih godina ključna tema u osiguravajućoj delatnosti. Pri tome su, gledano na srednji rok, postojeći stacionarni kanali prebrzo otpisivani na račun neposrednog plasmana putem telefona ili interneta. I danas je prodaja središnja tema u ovakvim raspravama. Neposredni vidovi prodaje su međutim samo delimično stupili na scenu, mada će njihovo vreme sigurno tek doći.

Kao pravi pobednik prodajnog miksa mnogih osiguravajućih društava u razvijenim zemljama pojavio se koncept banka-osiguranje. Ovaj pojam izvorno potiče od francuske reči *bancassurance*. Najčešće podrazumeva prodaju osiguravajućih usluga (naročito osiguranja života) preko banaka, a nekad i prodaju bankarskih usluga putem društava za osiguranje. U svakom slučaju, radi se o objedinjenoj prodaji ovih usluga iz jednog mesta.

Ne-životna osiguranja u banci-osiguranju po pravilu nemaju neki veći značaj. Glavni razlog je što se prvenstveno proizvodi osiguranja života uzajamno dopunjuju s bankarskim proizvodima, jer se kod obe grupe radi o izgradnji i upravljanju finansijskom imovinom. Stoga je bankarima jednostavnije da prodaju usluge životnih a ne ne-životnih osiguranja. Sem toga, osiguranje života, kao dugoročan ugovor, podrazumeva poverenje u ustanove koje ga zaključuju a banke su po tom pitanju uglavnom na dobrom glasu. Istovremeno, bankama ovde pomažu poverljiva znanja o imovinskom statusu stranaka, što je od manje važnosti prilikom sklapanja ne-životnih osiguranja.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> H. Kasten, *Der Versicherungsaußendienst der öffentlichen Versicherer im Wandel der Zeit (II), Versicherungswirtschaft*, 5, 2000, str. 320.

<sup>55</sup> T. Einsporn, R. Wiegand, *Electronic Commerce im Internet*, Köln, 1999, strana broj. 22.

<sup>56</sup> Swiss Re, *Bancassurance developments in Asia – shifting into a higher gear*, Sigma, 7, 2002, str.

Pre oko dve decenije usluge tradicionalnog bankarstva počele su da donose sve manji dobitak. To je uslovalo da bankarske ustanove otpočnu da traže nove vidove poslovanja kako bi ostvarile sinergetske efekte i povećale prihode. Spajanje bankarskog i osiguravajućeg subjekta može, naime, proizvesti obaranje troškova poslovanja za 10% do 20%.

Činjenica da informatički sistemi velike brzine, kapaciteta i pouzdanosti podržavaju prodaju finansijskih usluga po čitavom svetu doprinela je sa svoje strane takođe nastanku fenomena banke-osiguranja. Zbog rastućih mogućnosti računara i elektronskog tržišta uknjižavanje novih stranaka u bankarske knjige ne stvara nove troškove. Tehnologija je tako omogućila širenje poslova i razvoj instrumenata kojim se ostvaruju uspešni rezultati u bankarskom sektoru.

Razvojne potencijale prodaje osiguranja preko banaka jasno su pokazala tržišta južnoevropskih zemalja kao što su Španija i Portugal, ali i zasićena zapadnoevropska tržišta poput Francuske, Velike Britanije ili Nemačke. Pri tome **izuzetnu ulogu ima težnja srastanja banaka i osiguranja u sklopu evropskih integracijskih procesa**. Učešće banka-osiguranje u 2006. godini kao kanala prodaje u ukupnoj prodaji životnog osiguranja iznosila je u Italiji 59%, u Španiji 72%, u Portugalu 82%. U Nemačkoj i Holandiji to učešće se kreće oko 20%, a do zemalja u regionu Slovenija je sa oko 5%.

Kao što se može zaključiti iz kretanja broja banaka i osiguravajućih društava u Evropskoj uniji, tokom devedesetih godina njihova brojnost je opala za više od petine. Pri tome je naročito smanjen broj osiguravača života, za oko trećinu (*tabela 2*).

**Tabela 2. Broj banaka i osiguranja u Evropskoj uniji 1990. i 1997.**

Organizacija	1990.	1997.	1997/1990.
Banke	8.979	7.040	78,4
osiguravači života	1.409	948	67,3
ne-životni osiguravači	3.426	2.626	76,6

**Izvor: M. Thom, The prudential supervision of financial conglomerates in the European Union, North American Actuarial Journal, 4, 2000, str. 124.**

Navedene finansijske ustanove su se ukupnjavale spajanjima i preuzimanjima odgovarajući tako na rastuće konkurentske pritiske. Na taj način su nastojale postići što bolji efekat ekonomije obima smanjivanjem mreža poslovnica koje su se preklapale, objedinjavanjem sistema informatičke podrške, uštedama u administrativnim funkcijama, marketingu i korišćenju prodajnih kanala.

## 2.1. Koncept banaka – osiguranje kao inovacija i kao razvojna alternativa

Početak osamdesetih godina prošlog veka koncept banke-osiguranja, ili kako se još naziva koncept svefinansiranja, *propagiran je sa euforijom*. Na tržištu je došlo do novog trenda konglomeracije finansijskih usluga pri čemu je posebno mesto zauzelo razučivanje bankarskih poslova i na oblast osiguranja, u prvom redu, kako je rečeno, životnih osiguranja.

Snažno konkurentsko nadmetanje u rastućem obimu podstiče *banke* da naprave iskorak iz uobičajenih poslova te da povećaju i prošire izvore prihoda. Ove finansijske ustanove sastavljaju dopunske oblike ponude pokušavajući da što više vezuju za sebe stranke, kao i da što punije iskoriste postojeću prodajnu mrežu preko koje ide ponuda novih usluga.

U isto vreme treba naglasiti da su ove težnje za mnoge banke motivisane neophodnošću odgovora na izazove zbog novih oblika finansijskih konglomerata — banaka-osiguranja kao mogućih značajnih profitnih centara.<sup>57</sup> Težnja prelaska od poslova s niskim profitnim stopama ka unosnijim delatnostima pa je usmerila banke u osiguravajuću delatnost.

Prema uobičajenom konceptu banke-osiguranja, drugu stranu zajedničkog poduhvata predstavljaju *osiguravajuća društva*. Sve veća konkurencija u uslovima pada tražnje za osiguranjem života u zapadnoj Evropi kao zasićenom i ograničenom tržištu nametnula je potrebu da i ova preduzeća neprekidno tragaju za novim putevima unapređenja usluga i zadovoljavanja potreba osiguranika.

S visokim stepenom verovatnosti može se reći da dalji razvoj delatnosti osiguranja neće toliko zavisiti od vrsta usluga koje se nude — jer su one već manje-više iste kod osiguravajućih kuća iz raznih zemalja — *već od promena u kanalima prodaje i mogućnosti informatičke i komunikacijske tehnologije*.

Iz navedenog proističe da su za osiguravanje perspektive koje nudi koncept banke-osiguranja takođe izuzetno privlačne. Neophodan uslov jeste, da se ovaj mehanizam na pravi način koncipira i modelira kako bi bile omogućene inovacije na strani prodaje i širenja portfelja osiguranja.

Bankarska i osiguravajuća društva, s jedne strane, obeležavaju krupne funkcionalne razlike. Zbližava ih težnja za povećanjem profita i nastojanje da što efektivnije zadovolje potrebe sadašnjih i budućih stranaka za finansijskim uslugama.

## 2.2. Modeli koncepta banka - osiguranje

*Koncept banke-osiguranja može se sprovesti na više načina*, pri čemu često nije lako odrediti koji je najbolji za pojedino osiguravajuće

<sup>57</sup> V. Srića, M. Spremić, Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspeha, Zagreb, 2000, str. 60.

društvo, odnosno banku. Odgovor na to pitanje dobija se utvrđivanjem strateških ciljeva i analizom sopstvenog položaja u datom poslovnom ambijentu.

U svakom slučaju, scenariji sprovođenja koncepta banke-osiguranja mogu se podeliti na sledeći način:<sup>58</sup>

◆ Prodajni kanal jednog partnera koristi se samostalno datotekom podataka drugog partnera. To predstavlja najprostiji vid organizovanja banke-osiguranja koji pretpostavlja najtešnju vezu između dve strane kako bi poslovni poduhvat uspeo. Ovaj pristup ipak po pravilu ne donosi znatniju stopu profitabilnosti. Stoga se nadograđuje posebnim ugovorom između banke i osiguravajućeg društva po kome se ugovorne strane neposredno navode na klijente. Uspeh ovog scenarija je moguć jedino ako postoji puna saradnja. Prednost su mu niski troškovi pribave novih poslova.

◆ Banka sklapa ugovor o prodaji sa osiguravajućim društvom kao njegov ovlašćeni zastupnik. Može prodavati osiguranje i pod svojim komercijalnim nazivom. Ovakav obrazac nudi mogućnost obezbeđenja dobrih rezultata stranama uz niske investicijske troškove.

◆ Naredni model obuhvata više integracijskih tipova koji se javljaju u oblasti finansijskih usluga: banka sa osiguravačem osniva potpuno novo osiguravajuće društvo; banka preuzima postojeće osiguravajuće društvo; osiguravač stvara ili preuzima neku banku ne želeći da preda svoj tržišni deo banko-osiguravačima.

Prema drugom stanovištu, razvijena su tri osnovna obrasca prodaje usluga banke-osiguranja:<sup>59</sup>

◆ **Celoviti model.** Proizvodi se prodaju kroz postojeće bančine prodajne kanale, to jest osiguravajuće usluge se nude strankama preko bankarskih poslovnica. Ovaj obrazac zahteva da se izvrši sveobuhvatna obuka šalterskih radnika.

◆ **Model stručnjaka.** On podrazumeva prodaju osiguranja preko stručnjaka koji su po pravilu vezani za osiguravajuće društvo. Uloga bankarskog činovnika svodi se na prepoznavanje mogućeg kupca usluge i upućivanje na specijalistu iz osiguranja. Prema tom obrascu potrebna je manja obuka, ali i više podsticaja šalterskom radniku. Nedostatak je duži proces zbog postojanja dve faze prodaje.

◆ **Model finansijskog planiranja.** Radi se o najsloženijem pristupu koji zahteva timski rad. Stranci se nudi celoviti paket finansijskih usluga prilagođen njegovim potrebama, veličini rizika na koju je spreman i životnoj dobi.

---

<sup>58</sup> N. Mašić, Bankoosiguranje, Osiguranje, 4, 2003, str. 18—19.

<sup>59</sup> M. Kumar, Marketing and Distribution Channels in Bancassurance, CEO's summit of Asia Pacific countries, Asia Business Forum, 18-19 October 2001, Singapore, str. 57—60.



***Svaki od iznetih modela prodaje delotvoran je u određenim okolnostima.*** U njihovom prepoznavanju leži tajna uspeha primene koncepta banke-osiguranja. Ključna odrednica je ustanovljavanje, da li se model uklapa u strateške ciljeve partnera u poslu svefinansiranja.

Poznato je da komercijalne banke ostvaruju dobitak iz marže između kamate koju dobijaju na plasmane i kamate koju odobravaju komitentima. Rastuća konkurencija na tržištu opterećuje bankarske marže, dok kreditni rizik neprekidno predstavlja značajan problem. Stoga banke pokušavaju da izvorne prihode dopune iz provizija i dažbina koje beleže prodajom polisa osiguranja. Za neke od njih banka-osiguranje predstavlja korak ka ostvarivanju svojevrsnog finansijskog konglomerata koji će na jednom mestu objediniti sve finansijske usluge.

Sa stanovišta banaka koncept banke-osiguranja nudi mogućnosti:<sup>60</sup>

- obezbeđenje stalnog priliva prihoda širenjem poslovanja u oblasti osiguranja, čime se snižava zavisnost od kretanja kamatnih stopa kao glavne prihodne stavke;
- punije korišćenje kruga brojnih komitenata;
- ponuda šireg spektra usluga čime se učvršćuje veza sa strankama i njihova odanost;
- isti nivo prihoda obezbeđuje se sa manje rizičnog kapitala;
- približavanje zaokruženoj paleti finansijskih usluga primerenoj životnim potrebama stranaka;
- pribavljanje novčanih fondova koji bi se inače našli kod osiguravača života i na koje se u nekim slučajevima daju poreske olakšice.

***Prednosti koje mogu imati osiguravači takođe su izuzetno ubedljive.*** Imati pristup širokom broju bankarskih stranaka predstavlja veliki podsticaj. Ta osnovica se savršeno uklapa u teorijska razmatranja iz osiguranja koja se temelje na računu verovatnoće i zakonu velikih brojeva.<sup>61</sup>

Sem toga, osiguravači mogu iskoristiti veliki broj bančnih komitenata da ih prema pojedinim merilima što bolje razvrstaju u grupe svojih novih osiguravanih. Usredsređivanje na sloj imućnijih stranaka može kasnije doneti dobre rezultate takođe i kod imovinskih osiguranja u grani.

Uz mogućnost priključenja širokom krugu klijenata, smanjivanje visokih troškova pribave preko zastupničke mreže takođe predstavlja razlog osiguravanih da pokušaju sa novim putevima prodaje. U pojedinim slučajevima saradnja sa snažnom bankom može čak pomoći da se finansira novi posao i da se pojača poverenje u osiguravača.

U celini gledano, najvažnije mogućnosti koje osiguravaču nudi banka-osiguranja su sledeće:

- uključenje u izuzetno veliki krug stranaka banke,

<sup>60</sup> Swiss Re, str. 7—8.

<sup>61</sup> B. Marović, kao pod 1, str. 44—45.

- širenjem prodajnih puteva smanjuje se zavisnost od zastupnika osiguranja,
- zajedničko delenje, odnosno korišćenje usluga sa bankama,
- efikasniji razvoj finansijskih proizvoda u saradnji s novim partnerom,
- brza izgradnja prisustva na tržištu bez neophodnosti stvaranja zastupničke mreže,
- mogućnost dobijanja svežeg kapitala od banke za jačanje solventnosti i dogradnju poslova.

***U većini slučajeva iz prakse pokazalo se da ustanova banka-osiguranje prevashodno nudi prednosti osiguravajućim društvima a nešto manje bankama.*** Osiguravači, sem novog puta prodaje, povećavaju poslovni potencijal iz dobitka koji nastaje aktuarskim računicama, ali i ulaganjima na tržištu kapitala, dok partneri iz bankarske sfere uglavnom dobijaju samo provizije. Nije istraženo da li banke širenjem palete usluga prodajom osiguranja ostvaruju dodatnu korist čvršćim vezivanjem stranaka, mada se tu može pretpostaviti pozitivan odgovor.

### **2.3. Prepreke konceptu svefinansiranja**

Rizici integrisanja usko su povezani s delovanjem informatičkih sistema svake od strana, obučavanjem osoblja za rad u različitim prodajnim kanalima, razlikama u shvatanju marketinga, potrebom primene različitih strategija i taktika prilikom nastupa na pojedinim delovima tržišta, te opasnošću od gubljenja postojećih stranaka. Sem navedenog, čest izvor poteškoća mogu biti reakcije rukovodećih ljudi koji će izgubiti svoje položaje zbog ustrojavanja nove organizacijske strukture.

Iz dosadašnjeg iskustva se ispostavilo da su najčešći činioci neuspeha razvoja koncepta banke-osiguranja sledeći:<sup>62</sup>

- neodgovarajuće upravljanje kadrovima,
- nedovoljna kultura prodaje osiguranja kod bankarskog osoblja,
- otpor prema novom, odnosno prema promenama,
- neuključivanje u posao šefova bankarskih poslovnica,
- slaba uključenost marketinških planova,
- neprimereno stimulisanje i nagrađivanje,
- loša povezanost prodajnih kanala.

S druge strane, kao zajednički elementi uspešnih poduhvata banke-osiguranja mogu se navesti:

- izgrađena strategija u skladu s viđenjima obe strane, a pogotovo banke,
- dobro znanje potreba ciljnih grupa stranaka,
- jednostavna i puna ponuda usluga,
- potpuno ugrađivanje osiguravajuće u bankarsku ponudu,

---

<sup>62</sup> N. Mašić, kao pod 128, str. 19.

- primereni obim i kvalitet obuke saradnika,
- dograđeni sistem nadzora i podsticanja prodaje,
- definisani proces prodaje osiguravajućih usluga,
- kvalitetna obrada predmeta.

Izvesno je da **koncept banke-osiguranja ima budućnost**. Pitanje je koji će njegov pojavni oblik preovlađivati. Prema nalazima studije koja je obuhvatila preko 500 banaka u Belgiji, Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Holandiji, Španiji i Velikoj Britaniji, trenutno se na prvom mestu nalazi saradnja samo sa jednim spoljnim partnerom, osiguravačem. Na drugom mestu su osiguravajuća preduzeća-kćerke u vlasništvu banke. Sa izuzetkom Belgije i Velike Britanije u svim ostalim zemljama ima i zajedničkih preduzeća bankara i osiguravača.<sup>63</sup>

Istraživači iz navedene studije polaze od pretpostavke da će u budućnosti težište kod bankarsko-osiguravajućih poslova biti u saradnji jedne banke sa više osiguravača ili jednim zastupnikom. Ovaj model već danas na prvo mesto stavlja 26,6% banaka obrađenih u studiji.

## Zaključak

U vremenu globalnih ekonomskih odnosa, strahovite tržišne utakmice, razlika između bogatih i siromašnih tj. razvijenih i nerazvijenih da bi se opstalo, bez obzira na to da li je svet u ekonomskoj krizi ili ne, neophodno je stalno pratiti konkurenciju, smišljati načine kako biti ispred nje. Svaka delatnost ima za cilj veći prihod, veću dobit pa je trka za kupcima jako oštra. Svi nastoje da nađu način da se što više približe kupcu i da imaju što veći broj kupaca.

Delatnost osiguranja kao profitna delatnost nije lišena problema plasmana. Da bi se ostalo u trci neophodno je stalno pratiti razvoj proizvoda i usluga ali i načina njihove distribucije. U osiguranju, kako mnogi tvrde, akcenat ne može više biti na uvođenju novih usluga, potrebno je što više raditi na ponudi postojećih usluga i približavanju kupcima.

Primena interneta u delatnosti osiguranja kao kanalu prodaje u razvijenom svetu nije više novina. U nekim državama ne možete kupiti obavezno osiguranje autoodgovornosti bez interneta, jednostavno nema šaltera, primer Velike Britanije. Porast prodaje osiguranja putem interneta je iz dana u dan u porastu. Iako je neophodno ulaganje u opremu, internet je sveprisutan pa je ujedno usklađivanje delatnosti sa društvenim promenama, to ima puno svojih prednosti u smanjenju drugih troškova, brzini, tačnosti i drugo.

Koncept svefinansiranja, prodaja osiguranja kroz ponudu bankarske usluge, integrisanjem banke i osiguranja jeste inovacija za obe

---

<sup>63</sup> Partnership opportunities with European banks: mutual funds, life insurance and retirement savings, Finaccord, London, 2002, str. 11—18.

strane i veoma bitna alternativa razvoja i mogućnost prodaje usluga. Gospodin Leo Gavelas, predsednik banka-osiguranje u American Life Insurance Company, članice AIG grupe, na kongresu o bankara i osiguravača istakao je sledeće: "Mislim da banke neće moći da prežive godine koje dolaze ako ne uvrste prodaju osiguranja u ponudu". Povučeni sopstvenim iskustvom kada je njegova banka ostvarila veći prihod od prodaje osiguranja nego bankarskih usluga, istakao je da se može očekivati da u buduću banke ostvaruju veće prihode od prodaje osiguranja nego što su prihodi od bankarskih usluga.

Kod nas u delatnosti osiguranja primena interneta je mala a koncept banka-osiguranje još niko nije pokušao ozbiljnije da realizuje. Nije ni mali posao uvođenja interneta i koncepta banke-osiguranja, ali kada se pogledaju rezultati u razvijenim zemljama vredi pokušati.

### **Literatura**

1. Miloradić J., Mrkšić D., Žarković N., „Uvod u osiguranje i životna osiguranja“, Novi Sad, 2009.
2. Avdalović V., Marović B., Kalinić Z., Vojinović Ž.: „Upravljanje rizicima u osiguranju“, NUBL Banja Luka, 2009.
3. Miloradić J., Mrkšić D., Rašeta J., Šulejić P., Vujović R., Žarković N., „Osnovi osiguranja“ Univerzitet Singidunum.
4. Mrkšić, D., Miloradić, J., Žarković, N. (2006). *Uvod u osiguranje i životna osiguranja*. Novi Sad.
5. Kapor, P. (2004). *Osnove poslovanja u osiguranju*, Beograd.
6. Kočović, J., Šulejić, P. (2002). *Osiguranje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
7. Agencija za osiguranje Republike Srpske. *Izveštaj o radu Agencije za osiguranje Republike Srpske za period 01.01. do 31.12.2009.godine*. Preuzeto 17. januara 2011. sa sajta [www.azors.org/izvestaji](http://www.azors.org/izvestaji).
8. Agencija za nadzor osiguranja u FBiH, podaci sa sajta [www.nados.ba](http://www.nados.ba)
9. Službeni glasnik RS br. 5/08. *Pravilnik o nadzoru nad učesnicima na tržištu osiguranja*.
10. Službeni glasnik RS 7/08. *Pravilnik o sadržaju izveštaja nezavisnog revizora o obavljenoj reviziji finansijskih i drugih izveštaja društava za osiguranje*.
11. Službeni glasnik RS 57/06. *Pravilnik o uslovima za sticanje i povlačenje zvanja ovlašćenog aktuara*.