



# SVEFINANSIRANJE I KANALI DISTRIBUCIJE - KOMPETENCIJA ILI NADMETANJE

## ALLFINANZ AND DISTRIBUTION CHANNELS - COMPETENCE OR COMPETITION

---

### Ana Anufrijević

Visoka poslovna škola strukovnih studija „Čačak“, Beograd, Srbija  
anufrijevana@hotmail.com

### Goran Dašić

Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **G21, G22**

### Apstrakt

*Prilagođavanje novim potrebama i zahtevima klijenata, za posledicu ima pojavu različitih oblika saradnje osiguravajućih kompanija sa bankama. Pojam svefinansiranja podrazumeva da se usluga osiguranja može naći na prodajnim mestima banaka i da ujedno predstavlja najjaču konkurenciju bankarskoj štednji. Kada se usluge osiguranja prodaju u banaka dolazi do smanjenja ukupnih troškova distribucije, jer banke koriste većpostojeću bazu podataka o klijentima, a prihod ostvaruju i kada prodaju usluge u kooperaciji sa partnerom ili prodaju usluge osiguravajuće kompanije koja je osnovana od strane same banke. Osiguravajuće kompanije prilikom ovakvog vida saradnje vide mogućnost za proširenje svog portfelja, tj. povećanje broja osiguranja uz niže troškove distribucije, jer koriste već razvijenu prodajnu mrežu banke. Možemo reći da svefinansiranje predstavlja sinergiju između osiguranja i bankarstva, kako bi se usluge obeju grana ekonomično plasirale ka zajedničkoj bazi klijenata. Pojava svefinansiranja u formi svefinansiranja implicira mnoga teorijska razmatranja ali i kako bolje, tako i lošije pokušaje otelotvorenja u praksi. Kada je reč o Srbiji, domaće tržište osiguranja bez obzira na brojne pomake i dalje se može smatrati nedovoljno razvijenim. Razvoj instrumenata svefinansiranja može doprineti njegovom unapređenju, preko stvaranja novih usluga. Međutim, izvesno je da će postojeća saradnja između osiguranja i bankarstva biti dograđivana. Kao i da će snažiti svi vidovi nadmetanja i konkurencije između obeju strana.*

**Ključne reči:** svefinansiranje, kanali distribucije, banke, osiguravajuće kompanije, kompetencije

### Abstract

*Adaptation to new needs and requirements of clients results in the appearance of various forms of cooperation between insurance companies and banks. The concept of all-financing implies that*

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Ana Anufrijević**

[anufrijevana@hotmail.com](mailto:anufrijevana@hotmail.com)

*the insurance service can be found at the points of sale of banks and at the same time represents the strongest competition for bank savings. When insurance services are sold to banks, there is a decrease in total distribution costs, as banks use a multi-client database, and they also generate revenue when they sell services in co-operation with a partner or sell the services of an insurance company established by the bank itself. In this type of cooperation, insurance companies see the possibility of expanding their portfolio, i.e. increasing the number of insurance with lower distribution costs because they use the already developed sales network of the bank. We can say that all-financing represents a synergy between insurance and banking, so that the services of both branches economically reach the common base of clients. The emergence of bancassurance in the form allfinanz implies many theoretical considerations but also to better and worse off attempts embodiments in practice. When it comes to Serbia, the domestic insurance market despite much progress can still be considered underdeveloped. The development of bancassurance instruments can contribute to its improvement, through the creation of new services. However, it is certain that the existing cooperation between the insurance and banking to be rebuilt. As well as to strengthen all aspects of the competition and the competition between the two parties.*

**Keywords:** allfinanz, distribution channels, insurance, banks, insurance companies, competition

## 1 UVOD

Koncept svefinansiranja koji predstavlja prodaju osiguranja kroz ponudu bankarske usluge, fuzijom osiguravajućih kompanija i banka donekle je novina za obe strane ove institucije, ali je bez sumnje jedna veoma bitna i važna alternativa razvoju mogućnosti prodaje usluga osiguranja. Banke su definitivno ulaskom u posredničke poslove u osiguranju „premostile“ niske referentne kamatne stope i veoma niske stope prinosa u poslednjim decenijama, a osiguravajuće kompanije su sa minornim troškovima povećale kanale svoje distribucije, što im je i cilj. Dalji akcenat, svakako treba da bude na kvalitetu usluga.

## 2 POJAM SVEFINANSIRANJA

Kada želimo da definišemo svefinansiranje koje se još zove i bankoosiguranje, definišemo ga kao kanal prodaje proizvoda osiguranja. „Osiguranje je delatnost koja štiti čoveka i njegovu imovinu, a na taj način obezbeđuje sigurnost u privredi i društvu u celini“ (Šulejić, Vujović, Mrkšić, Žarković, & Miloradić, 2008, str. 3), i njome se bave osiguravajuće kompanije. Sve su brojniji uslovi konkurencije na tržištu osiguranja, takođe izmenjen je stav potrošača i permanentan je razvoj tehnologije, što bitno utiče i na promene kanala distribucije osiguranja koji predstavljaju bitnu kariku uspešnosti osiguravajućih kompanija. Prilagođavajući se tržišnim uslovima, osiguravajuće kompanije menjaju tradicionalan način rada, prihvatajući nove kanale prodaje. Najznačajniji među njima je kanal bankoosiguranja.

Banke su se poslednju deceniju izdvojile kao kanal sa nižim troškovima pribavljanja informacija o potencijalnim korisnicima, te na taj način osiguravajuće kompanije koriste već postojeću prodajnu mrežu banke – šaltere u filijalama ili ekspoziturama. Takođe, sve je prisutniji i paket tekućeg računa koji u sebi uključuje i životno osiguranje. Brojni su uslovi koje su banke nužne da ispune da bi mogle da se bave poslovima zastupanja u osiguranju, tj. prodaji usluga osiguranja posredstvom svojih zaposlenih.

Kada definišemo bankarske poslove, oni imaju veoma široku lepezu poslovanja i predstavljaju veoma sofisticirane učesnike na finansijskoj sceni. „Bankarski poslovi su oni ugovori i drugi pravni poslovi koje zaključuju banke u okviru svoje delatnosti, a njihov predmet je promet novca i hartija od vrednosti, kao i usluge u vezi sa novcem i hartijama od vrednosti. Ovi su poslovi, zapravo, razne forme ugovora u koje stupaju banke, sa jedne strane, i druga pravna i fizička lica, sa druge strane, a kojima se omogućava realizacija ugovora trgovinskog prava, ali i ostvarenje građansko-pravnih poslova između fizičkih lica“ (Spirović-Jovanović & Milenković-Kerković, 2006, str. 224).

## 3 KANALI DISTRIBUCIJE

Savremeni cilj poslovanja preduzeća, bitno se razlikuje od klasičnog cilja koji je uglavnom predstavljao finansijski rezultat poslovanja – profit. Drugim rečima, stvaranje vrednosti je suština poslovanja. Vrednost, odnosno njena maksimizacija, kao izvor konkurentne prednosti,

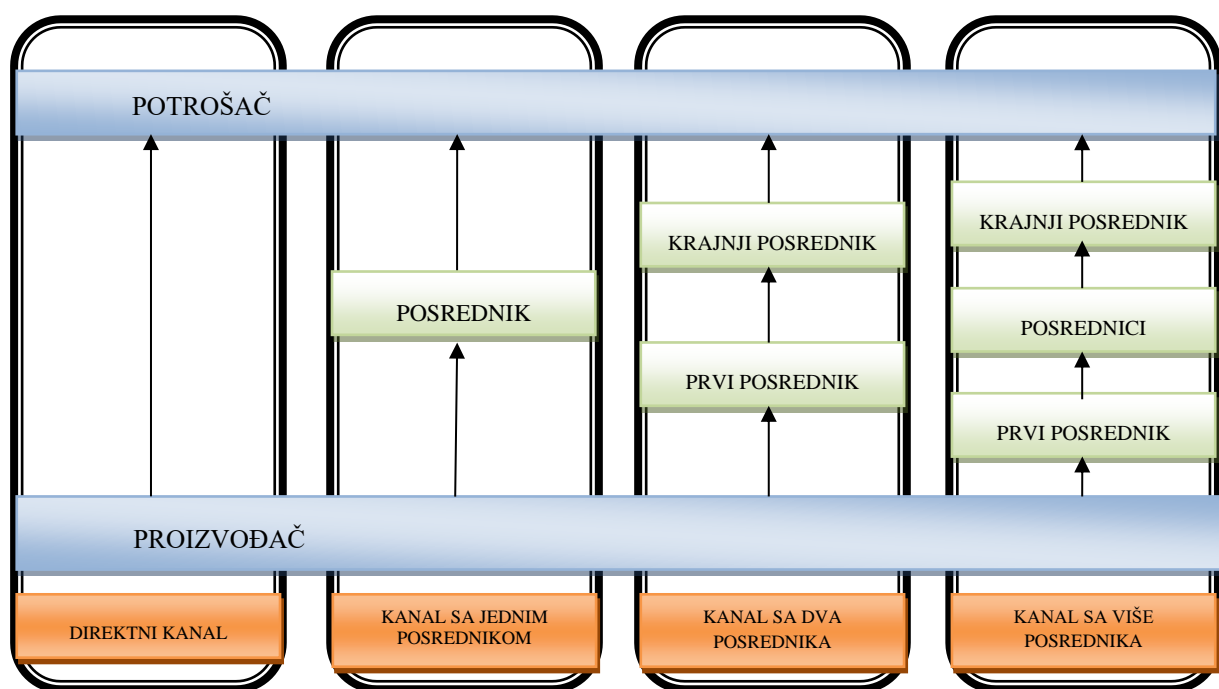
inkorporira bilo koju vrstu vrednosti koja će od velikog broja različitih stejkholdera biti prepoznata kao dobrobit koja pozitivno utiče na dugoročni vitalitet preduzeća i uspeh u poslu. Vrednost u ovom kontekstu ne predstavlja samo ekonomsku vrednost, već obuhvata i različite oblike vrednosti kao što su: zadovoljstvo potrošača i klijenata, zadovoljstvo zaposlenih, saradnja sa dobavljačima, iskustvo i veštine menadžmenta preduzeća, deljenje etičkih normi i vrednosti sa okruženjem. Drugim rečima, vrednost osim materijalnih obuhvata i nematerijalna sredstva kao što su intelektualna svojina i poslovni planovi.

Kreiranje vrednosti za potrošače i za ostale stejkholdere zahteva jedan holistički pristup. Kanali distribucije predstavljaju bitan, ali istovremeno veoma kompleksan faktor u procesu stvaranja vrednosti. Njegova važnost se ogleda u direktnoj povezanosti sa potrošačima ili dobavljačima, a kompleksnost u velikom broju učesnika. Kada se je u pitanju distribucija, odnosno kanali distribucije, preduzeća retko rade

samostalno u stvaranju vrednosti za kupce i izgradnju profitabilnih odnosa sa stejkholderima. Umesto toga, većina preduzeća samo je jedan od učesnika u dužem nizu snabdevanja i kanala distribucije. Iz tog razloga, uspeh preduzeća zavisi od angažovanja i uspešnosti ostalih učesnika, ali i konkurenata. Iz toga razloga, odluke o distribuciji, odnosno njenim kanalima predstavljaju jedno od najkritičnijih odluka u preduzeća.

Marketing kanali su skupovi zavisnih organizacija koje učestvuju u procesu donošenja proizvod ili uslugu na raspolaganju za upotrebu ili potrošnju. (Kotler & Keller, 2011) Promene u ovom segmentu poslovanja, reflektuju se na celokupno poslovanje preduzeća. Struktura i vrste kanala u velikoj meri determinišu način upravljanja kanalima i kreiranja vrednosti. Postoje različite klasifikacije kanala. Generalno, kanale distribucije možemo podeliti na:

- direktne i
- indirektno.



Slika 1. Vrste kanala distribucije

Izvor: Autori na osnovu (Dent, 2008, p. 12)

Direktni kanali distribucije—predstavljaju takvu strukturu kanala koja isključuje posrednike. Drugim rečima proizvođač ili pružalac usluge poseduje i upravlja svim resursima u lancu vrednosti do kupca. Ovakav vid distribucije do skora je bio relativno redak i koristila su ga

preduzeća čiji proizvodi po svojim karakteristikama nisu mogla da apodnesu indirektno kanale distribucije. Međutim, tehnološka revolucija, preciznije razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i tehnologija baziranih na umrežavanju omogućili

su široku primenu ovakvih kanala distribucijom. U praksi poznat slučaj kompanije DELL koja je jedna od pionira u korišćenju interneta kao kanala distribucije i personalizaciji proizvoda.

Indirektni kanali distribucije u svojoj strukturi uključuju posrednike. U odnosu na broj posrednika u jednom kanalu distribucije razlikuju se sledeći kanali distribucije (Dent, 2008, p. 11):

- kanali sa jednim posrednikom,
- kanali sa dva posrednika,
- kanali sa više posrednika i

kanali proizvođača originalne opreme.

Kanali sa jednim posrednikom je struktura koju karakteriše jedna grupa posrednika između proizvođača i kupaca. Ova vrsta distribucije preduzeća koriste da bi plasirali robu na geografski udaljenim lokacijama, ali i da za proizvode za koje je to neophodno dodatne usluge ili uputstva. Prednost ovakvog tipa kanala distribucije se prevashodno ogleda u jedinstvenom položaju i direktnom kontaktu posrednika sa ciljnim tržištem. Ono što predstavlja prednost lako se može pretvoriti u nedostatak: jedinstveni položaj može da rezultira dominacijom posrednika u kanalu i kontrolom protoka informacija u oba smera.

Kanali sa dva posrednika predstavljaju složeniju strukturu kanala distribucije. Prednost ovakve strukture kanala ogleda se u većoj pokrivenosti tržišta i prebacivanju dela aktivnosti posrednicima koji su angažovani. Glavni nedostatak je delimičan gubitak kontrole nad tokovima i aktivnostima u kanalu distribucije i veća udaljenost od ciljnog tržišta.

Kanali sa više posrednika predstavlja kompleksniju varijantu kanala sa dva posrednika. Karakteristike proizvoda i situacija na tržištu su uglavnom razlozi koji preduzećima nameću da svoje ponude i usluge distribuiraju kroz mežu većeg broja posrednika u kanalu distribucije. Laka dostupnost je glavna prednost ovog kanala distribucije. Veliki broj učesnika u kanalu distribucije ne samo da otežava upravljanje tokom proizvoda i informacija, već nameće potrebu upravljanja konfliktima koji nastaju između učesnika u kanalu.

Kanali proizvođača originalne opreme predstavljaju specifičan vid distribucije gde proizvod određenog proizvođača postaje sastavni

deo drugog, kompleksnijeg proizvoda. Na taj način, kroz distribuciju jednog, kompleksnog proizvoda, distribuiraju se i proizvodi drugog proizvođača. U novije vreme, česti su slučajevi kooperacije dva ili više proizvođača u kreiranju superiornog proizvoda. Ono što je nekada bila saradnja dva velika giganta Nokia i Carl Zeiss optike, danas je saradnja proizvođača mobilnih telefona Huawei i Leica proizvođača vrhunske foto opreme.

## 4 KANALI DISTRIBUCIJE OSIGURANJA

Prodajna politika osiguravajućih kompanija obuhvata uređenje, monitoring i razvoj ukupnog sistema prodaje polazeći od postavljenih ciljeva preduzeća. U tom smislu, izbor prodajnog mesta usluga osiguranja i njihovo međusobno usklađivanje, predstavlja jedan od najvažnijih zadataka iz fokusa kanala distribucije. U poslednje tri decenije izrastao je potpuno nov put u osiguranju koji je usled spoja sa banakama dobio naziv – svefinansiranje. U odnosu na cenovnu politiku, osigurači su manje ili više oduvek mogli da biraju prodajna mesta usluga osiguranja.

Kanali distribucije u osiguranju mogu da se podele na nekoliko načina. Prema tradicionalnoj podeli postoje tri grupe prodajnih mesta:

- U sklopu osiguravajuće kompanije, gde su odnosi privredno i pravno zavisni, obzirom da su prodavci zaposleni u sedištu ili poslovnim mestima same kompanije;
- Vezani ta kompaniju, gde su privredno zavisni, a pravno nezavisni, gde su prodavci usluga osiguranja isključivi zastupnici, zastupnici više društava, prodajna društva u vlasništvu jednog ili više osiguravača; i
- Izvan osiguravajuće kompanije, gde su prodavci usluga osiguranja privredno i pravno nezavisni, povezani isključivo tržišnim interesom, i u ovu grupu spadaju: posrednici, prodajna posredstvom preduzeća iz druge delatnosti, prodajna društva čiji su vlasnici izvan osiguranja.

Kada govorimo o tipu kanala distribucije, moguće je razlikovati: a) ličnu i b) neposrednu prodaju. Lična prodaja je u prošlosti bila izraženija, ali je dosta prisutna i u sadašnjosti iz razloga što između ponuđača i ponuđenog postoji neko treći u funkciji prodavca. „Osiguravajuće usluge jesu

složene, i to ne samo u industriji i u drugim delatnostima, već veoma često i u osiguranju pojedinaca. Postupkom lične prodaje, uslugu je moguće do detalja opisati, usmeno razložiti i objasniti, a ne retko je potrebno motivisati potrebu za osiguranjem. Značajna determinatna lične prodaje je i povezanost prodavca sa kupcem, što se takođe javlja i kod banke kao savremenog distributivnog centra u osiguranju“ (Kohne & Lange, 2015, pp. 173-4). Ponude po principu „jedan na jedan“ imaju prednosti u poređenju sa masovnim reklamiranjem kao što su medijske propagande na radiju, novinama, televiziji ili na portalima. Na ovom principu jasna je težnja da tekući ili budući osiguranik ima bolji prikaz podataka o uslugama osiguranja, a istovremeno je i koeficijent obrta informacija veći. Ličnom prodajom razgovor se smišljeno usmerava na uslugu koja za cilj ima prodaju i prodavac je u poziciji da odmah pruži odgovore na sva pitanja.

Neposredna prodaja podrazumeva da se usluge osiguranja prodaju iz sedišta osiguravajućih kompanija, isključujući bilo kakve zastupnike ili posrednike između osiguravača i osiguranika. To znači da ne postoji treća strana. Ovakav vid prodaje nije nov, ali je razvojem tehnologije, naročito informacione dobio podršku. Najveća prednost neposredne prodaje ogleda se u niskim troškovima poslovanja, ali je sa druge strane ona i ograničena na jednostavne oblike usluga osiguranja (Žarković, 2013, str. 194).

## 5 BANKA KAO POSREDNIK U KANALU DISTRIBUCIJE USLUGA OSIGURANJA

Kada govorimo o prodaji usluga osiguranja posredstvom preduzeća iz drugih delatnosti, govorimo zapravo o sporednoj delatnosti preduzeća iz različitih privrednih sfera. Na domaćem tržištu, ovakva prodaja može se javljati na sledećim područjima:

- Prodaja putnog osiguranja uz pakete turističkih aranžmana u turističkim organizacijama;
- Prodaja osiguranja od auto – odgovornosti preko tehničkih pregleda ili zastupnika za registraciju motornih vozila;
- Prodaja kasko osiguranja i osiguranja od auto – odgovornosti preko salona automobila ili društava za iznajmljivanje automobila;

- Prodaja osiguranja biljne proizvodnje i životinja preko udruženja poljoprivrednika ili poljoprivrednih zadruga;
- Prodaja osiguranja domaćinstava i osiguranja od nezgode putem računa javnih komunalnih preduzeća (Žarković, 2012. str. 78)

Svefinansiranje ili bankoosiguranje je nastalo u Francuskoj. Prva zakonska primena svefinansiranja zavedena je 1984. god (Klasić, 2004, str. 53). kada je bankama dozvoljeno širenje na usluge osiguranja. Činjenica je da se banke od naglog razvoja institucionalnih investitora 60.tih godina 20. veka konstantno bore za širenje svojih usluga, jer su naglim razvojem usluga osiguranja, osiguravajuće kompanije i penzioni fondovi kanalisali štednju građana u svoje tokove. Svefinansiranje u literaturi poznato je i pod nazivom bankoosiguranje. Radi se o težnji objedinjavanja novčanih usluga. Primarno, na tržištu je pojačana težnja objedinjavanja novčanih usluga i u početku se isključivo odnosila na uslugu osiguranja života. Zapravo, banke šire spektar svojih usluga, jer dopunjuju svoje ponude i pokušavaju da novim uslugama vežu svoje klijente za sebe. Sa druge strane, banke poseduju veliku prodajnu mrežu svojih komitenata i klijenata, tako da nemaju dodatnih troškova. Smanjenje referentnih kamatnih stopa nakon svetke ekonomske krize, stvorilo je situaciju da iz redovnog poslovanja banke imaju sve niže stope rasta, pa je premošćavanje situacija sa niskim stopama prinosa, nekako logično bilo usmereno na prelazak u sferu osiguranja.

Kada su u pitanju osiguravajuće kompanije, fuzija koju nudi svefinansiranje, takođe je izuzetno privlačna. Uslov koji je neophodan jeste da se taj mehanizam na pravi način organizuje, kako bi se stvorile nove tendencije u kanalima distribucije usluga osiguranja.

Brojna su teorijska razmatranja o svefinansiranju. Postoje različita tumačenja svefinansiranja. Ipak, ono što se kao najšire i najopštije podrazumeva pod pojmom svefinansiranja je prodaja polisa osiguranja posredstvom bankarskih filijala i ekspozitura (Purvis, 2010, p. 198).

Koncept svefinansiranja može se sprovesti na više načina, pri čemu nije jednostavno odrediti koji je najatraktivniji bilo za samu osiguravajuću kompaniju, bilo za banku. Strategija se sprovodi utvrđivanjem strateških ciljeva i analizom



sopstvenog položaja u datom poslovnom ambijentu.

Prema Mašiću (Mašić, 2003, str. 18-20) postoje sledeći modeli usluge banoosiguranja. To su:

1. Model celovitosti – podrazumeva da se proizvodi prodaju kroz postojeće prodajne kanale banke, tj. usluge osiguranja se nude klijentima preko bankarskih filijala ili ekspozitura;
2. Model stručnjaka – podrazumeva da se usluge osiguranja prodaju preko stručnjaka koji su po pravilu vezani za osiguravajuću kompaniju. Uloga bankarskog činovnika svodi se na prepoznavanje mogućeg kupca usluge i upućivanje na saradnika osiguranja (stručnjaka). Prema tom obrazcu potrebna je manja obuka, ali više podsticaja šalterskom službeniku. Nedostatak ovog modela je dužina procesa, usled prodaje koja se sastoji iz dve faze.
3. Model finansijskog planiranja – predstavlja najsofisticiraniji pristup koji zahteva timski rad. Klijentu se nudi celoviti paket finansijskih usluga, prilagođen njegovim ličnim potrebama, veličini rizika na koju je spreman i životnoj dobi.

Takođe, postoji i drugačije gledište, prema kome se mogućnosti sprovođenja svefinansiranja mogu podeliti na sledeći način (n.d., 2006):

1. Prodajni kanal jednog ortaka koristi se samostalno, skladištenjem podataka drugog ortaka. To je najprostiji vid organizovanja svefinansiranja koji predstavlja najtešnju vezu između ove dve institucije kako bi poslovni poduhvat imao pozitivan ishod. Ovaj pristup, po pravilu, ne donosi visoke stope profita, pa se neretko nadograđuje poslovnim ugovorom između banke i osiguravajuće kompanije, po kome se ugovorene strane neposredno navode na klijente. Međutim, uspeh ovakvog pristupa moguć je tek pri punoj saradnji. Prednosti su niski troškovi pribavljanja novih poslova.
2. Banka sklapa ugovor o prodaji sa osiguravajućom kompanijom kao njen ovlašćeni zastupnik. Takođe, postoji mogućnost da vrši prodaju usluga osiguranja pod svojim imenom. Ovaj model pruža mogućnost obezbeđenja dobrih učinaka obema stranama uz niske troškove ulaganja.

3. Različiti drugi oblici saradnje, odnosno udruživanja izgledaju ovako: banka sa osiguravačem ili sama osniva potpuno novu osiguravajuću kompaniju; banka preuzima postojeću osiguravajuću kompaniju, osiguravač stvara ili preuzima neku banku ne želeći da preda svoj tržišni deo bankoosiguračima.

Sa stanovišta banke, koncept svefinansiranja pruža sledeće mogućnosti:

- Obezbeđenje stalnog izvora prihoda širenjem poslovanja u oblasti osiguranja, čime se snižava zavisnost od kretanja kamatnih stopa kao glavne prihodne stavne banaka;
- Potpunije korišćenje baze velikog broja komitenata;
- Ponuda šireg spektra usluga čime se učvršćuje veza sa klijentima i podiže njihova odanost;
- Isti nivo prihoda obezbeđuje se sa manje rizičnog kapitala;
- Približavanje novom spektru finansijskih usluga, koji je primeren životnim potrebama klijenata;
- Pribavljanje novčanih fondova koji bi se ionako našli kod osiguravača života i na koje se u nekim slučajevima dobijaju poreske olakšice (Wong & Cheung, 2002, pp. 7-8).

Prednosti koje mogu imati osiguravajuće kompanije, takođe su izuzetno velike i brojne. Mogućnost pristupa širokom broju klijenata banke, veliki je podsticaj. Takva osnovica potpuno je u duhu delatnosti osiguravajućih kompanija koje se temelje na teoriji verovatnoće i zakonu velikih brojeva (Marović, 2002, str. 44-5). Takođe, osiguravajuće kompanije mogu iskoristiti veliki broj klijenata banke i da ih prema ličnim merilima što preciznije razvrstaju u grupe svojih novih osiguranika. Akcenat na imućne stranke, može naknadno doneti nove rezultate i u grani osiguranja imovine. Sama mogućnost pristupa velikom broju klijenata, smanjuje visoke troškove pribavljanja preko mreže zastupnika, jeste dodatan motiv osiguravajućim kompanijama da pokušaju sa novim putevima prodaje. U pojedinim slučajevima, saradnja sa snažnom bankom, može pomoći da se finansira nov posao i da se ojača poverenje u osiguravajuću kompaniju.

Veliki broj slučajeva iz prakse pokazao je da institucija svefinansiranja prevashodno nudi

prednosti osiguravajućim kompanijama, dok su one nešto manje kada su u pitanju banke. Osiguravajuće kompanije, osim novog kanala distribucije, povećavaju poslovni potencijal iz

dobitka koji nastaje aktuarskim računicama, ali i ulaganjima na tržištu kapitala, dok partneri koji su u sferi bankarstva, uglavnom prihode samo provizije.

Tabela 1. Prednosti svefinansiranja

Prednost za banke	Distribucija	Zajedničko ulaganje	Integrirane operacije	Prednost za osiguravajuća društva	Distribucija	Zajedničko ulaganje	Integrirane operacije
Obezbeđivanje dodatnog i stabilnijeg toka prihoda kroz diverzifikaciju u osiguranju i smanjenje zavisnosti od raspona kamata kao glavnog izvora prihoda	X	X	X	Pristup velikim bazama klijenata banaka	X	X	X
Uticao na veliku bazu svojih klijenata	X	X	X	Manje oslanjanje na tradicionalne agente korisćenjem različitih kanala koji su u vlasništvu banaka.			
Prodaja čitavog spektra različitih finansijskih usluga i veći stepen zadržavanja klijenata.		X	X	Zajedničke usluge sa bankama		X	X
Smanjenje zahteva za rizičnim kapitalom na nivo koji odgovara prihodima.	X			Efikasniji razvoj novih finansijskih proizvoda u saradnji sa partneriskim bankama		X	X
Pružanje integrisanih finansijskih usluga prilagođenih životnom ciklusu potrošača		X	X	Ostvariti prisustvo na tržištu bez potrebe da se izgradi mreža agenata			
Pristup sredstvima koja su namenjena za životna osiguranja, a koja potiču od poreskih olakšica		X	X	Korišćenje kapitala banke za poboljšanje likvidnosti i proširivanje poslovanje		X	X

Izvor: (Wong & Cheung, 2002, p. 10)

Ne postoji zvanična studija da li banke širenjem na usluge osiguranja dobijaju koristi od čvrstog vezivanja stranaka, ali se tu svakako može pretpostaviti da je odgovor pozitivan.

## 6 POTEŠKOĆE VEZANE ZA KONCEPT SVEFINANSIRANJA

Rizici integrisanja banaka i osiguravajućih kompanija, neizostavno su povezani sa brzim razvojem informacione tehnologije, obučavanjem osoblja za rad u različitim prodajnim kanalima, razlikama u poimanju marketing aktivnosti, potrebom primene različitih strategija i taktika prilikom nastupa na pojedinim delovima finansijskog tržišta, te opasnošću od gubitka postojećih klijenata. Takođe, kao čest razlog poteškoća mogu biti i rekacije rukovodećih kadrova, koji mogu da „izgube“ svoje položaje zbog stvaranja nove organizacione strukture.

Kao najčešći razlozi za neuspeh svefinansiranja mogu se izdvojiti sledeći:

- Neodgovarajući menadžment;
- Nedovoljno izražena kultura prodaje usluga osiguranja kod bankarskog osoblja;
- Otpor prema novom, kao i otpor prema promenama;
- Neuključivanje u posao šefova filijala i ekspozitura banaka;
- Slabo razvijanje marketing planova;
- Neprimereno stimulisanje i nagrađivanje, ili izostanak istog;
- Loša povezanost prodajnih kanala.

Ipak, deceniju unazad pokazalo se da koncept svefinansiranja ima svoje mesto pod suncem. Prema nalazima jedne studije koja je početkom 20. Veka sprovedena u preko 500 banaka u Belgiji, Francuskoj, Italiji, Španiji i Velikoj Britaniji, na prvom mestu našla se saradnja sa jednim partnerom - osiguravajućom kompanijom. Na

drugom mestu su ćerke osiguravajuće kompanije u vlasništvu banke, dok u svim zemljama ima i zajedničkih preduzeća (Financord, 2002).

Kao zajednički element uspešnih poslovnih poduhvata svefinansiranja mogu se izdvojiti:

- Izgrađena strategija u skladu sa viđenjima obe strane, a naročito banke;
- Dobro znanje potreba ciljnih grupa komitenata;
- Jednostavna i puna ponuda usluga;
- Potpuno ugrađivanje osiguravajuće u bankarsku ponudu;
- Primereni obim i kvalitet obuke saradnika;
- Obezbeđen sistem nadzora i podsticanja prodaje.

U proteklom periodu svefinansiranje uspelo je da u potpunosti definiše proces prodaje osiguravajućih usluga i da napravi procedure u kvalitetnoj obradi predmeta.

Delatnost osiguranja kao profitna delatnost nije lišena problema plasmana. Da bi se ostalo u igri potrebno je permanentno pratiti razvoj proizvoda i usluga, ali i način njihove distribucije. U osiguranju, akcenat već godinama unazad nije više na uvođenju novih usluga, već na ponudi postojećih usluga osiguranja i približavanju kupcima. Otud, banka ima u svefinansiranju najznačajniju poziciju za osiguravajuće kompanije.

## 7 SVEFINANSIRANJE U REGIONU I U SRBIJI

Veoma značajan činilac za širenje svefinansiranja u mnogim evropskim zemljama (naročito srednje i istočne Evrope) predstavljaju inostrane banke i osiguravajuće kompanije koje su kopirale obrasce iz Zapadne Evrope. Takođe, širenjem Evropske Unije prihvaćene su smernice o pružanju usluga kojom se dozvoljava zaključenje ugovora o osiguranju sa osiguravačem koji u odnosnoj zemlji nije osnovao ćerku-osiguravajuću kompaniju ili podružnicu.

U Srednjoj i Istočnoj Evropi prodaja putem svefinansiranja namenjena je uglavnom polisama osiguranja života. Životno osiguranje koje se prodaje uz fuziju sa banakama u Poljskoj je 38,9%, u Hrvatskoj 20,1%, u Rumuniji 13,6% a u Sloveniji 8,3%, dok se u Bugarskoj i Slovačkoj još uvek životno osiguranje ne može kupiti na šalterima banaka (Corrias, 2015).

Kada je reč o neživotnom osiguranju, iskustva su znatno siromašnija i jako je nisko učešće prodaje neživotnog osiguranja na šalterima banaka. U Hrvatskoj neživotno osiguranje kroz svefinansiranje iznosi 3,1%, u Poljskoj 2,3%, u Sloveniji 0,5%, a u Rumuniji 0,2%.

Očekivanja su da bi podsticaj razvoju svefinansiranja u zemljama u razvoju u Srednjoj i Istočnoj Evropi mogao da predstavlja uvećanje obima bankarskih pozajmica sa jedne strane, i promena poreskog sistema kojim se izjednačavaju različite štedne usluge, sa druge strane.

Kada govorimo o Srbiji, domaće osiguranje smatra se nedovoljno razvijenom. Institut svefinansiranja kao fuzija banaka i osiguravajućih kompanija može doprineti unapređenju domaćeg tržišta osiguranja, jer širenje kanala distribucije utiče i na širenje usluge i veću prodaju. Zakon o bankama Republike Srbije, koji je usvojen 2005.god. definiše da jedan od poslova koje banka može obavljati jeste i zastupanje u osiguranju. Ove poslove banka može obavljati uz prethodnu dozvolu izdatu od strane NBS (Zakon, 2015). Trenutno 19 banaka ima dozvolu NBS za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju.

Osnovni uslovi koji moraju u ovom odnosu biti zadovoljeni jesu: obezbeđivanje da poslove obavljaju ovlašćeni zastupnici; da zastupničko poslovanje bude uređeno pravnim aktima banke; da banka poseduje kadrovsku i tehničku opremljenost za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju. Na osnovu podataka koji su dostupni od nekoliko najznačajnijih osiguravajućih kompanija koje su uključene u svefinansiranje, moguće je izvesti zaključak da ovaj prodajni put u Srbiji čini između 2-3% (Žarković, 2016. Str. 16).

Gubitak barijere između bankarstva i osiguranja jeste rezultat deregulacije i liberalizacije tržišta finansijskih usluga. Sveosiguranje je veoma značajno kao komponenta sistema distribucije, pre svega životnih osiguranja, ali posebnu pažnju treba posvetiti i jačanju distribucije neživotnih osiguranja posredstvom banaka. Srbija ne može biti izuzetak u činjenici da je u svefinansiranju veliki finansijski potencijal, jer je osiguranje kategorija koja je neophodna kako korisnicima finansijskih usluga, tako i banakama. Klijent na jednom mestu zatvara krug i završava poslove – aplicira za kredit, otvara tekući račun, aplicira za



kreditnu karticu i uz svaki od bankarskih proizvoda ima opciju da osigura sebe i svoju porodicu. Klijent na taj način štedi svoje vreme i to je veoma bitna pretpostavka koja će i na dalje uticati na razvoj svefinansiranja tj. bankoosiguranja.

## 8 ZAKLJUČAK

Svefinansiranje u isto vreme poseduje i konkurentske i kooperacijske karakteristike. Svaka od strana u ovoj instituciji ima svoje uslove. Interes obeju strana je širenje mreže delatnosti i povećanje prihoda. Uticaj svetkse ekonomske krize bez sumnje je produbio saradnju i spregu u svefinansiranju. Da bi se obezbedio dalji uspeh

svefinansiranja, viđenje daljeg razvoja ove institucije mora se podudarati i kod banke i kod osiguravajuće kompanije. Obe strane moraju nužno da prepoznaju potrebe tekućih kupaca, kao i da predvide potrebe budućih, potencijalnih kupaca. Otpor klijanata i otpor pojedinih zaposlenih su prepreke koje si i dalje mogu očekivati kada je reč o svefinansiranju. Ipak, mnogi se slažu da će svefinansiranje biti jedan od najunosnijih prodajnih puteva usluga osiguranja u budućnosti. Stoga je neophodna permanentna saradnja između bankarstva i osiguranja, sa ciljem da ista bude i pojačana i dograđivana; ali da će uporedo sa saradnjom nadmetanje između obeju delatnosti takođe jačati.

## CITIRANI RADOVİ

- Corrias, A. (2015, Oct 20). *Statistics no 50 - European Insurance in Figures, Table 22: Breakdown of life insurance premiums by distribution channel - 2012*. Retrieved from Insurance Europe: <https://www.insuranceeurope.eu/statistics-n%C2%B050-european-insurance-figures>
- Dent, J. (2008). *Distribution Channels - Understanding and Managing Channels to Market*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Finaccord. (2002). *Partnership opportunities with European banks: mutual funds, life insurance and retirement savings*. London: Finaccord.
- Klasić, K. (2004). Analiza tržišta bankoosiguranja u Hrvatskoj. *Svijet osiguranja*(7), 53-56.
- Kohne, T., & Lange, M. (2015). *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management (14th Edition)*. Boston: Prentice Hall.
- Marović, B. (2002). *Osiguranje i špedicija*. Novi Sad: Stilos.
- Mašić, N. (2003). Bankoosiguranje. *Osiguranje*(4).
- n.d. (2006). Prednosti i mane bankoosiguranja. *Svijet osiguranja*(2), 65.
- Purvis, K. (2010). *English insurance texts*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Spirović-Jovanović, L., & Milenković-Kerković, T. (2006). *Poslovi trgovinskog prava*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Šulejić, P., Vujović, R., Mrkšić, D., Žarković, N., & Miloradić, J. (2008). *Osnovi osiguranja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Wong, C., & Cheung, L. (2002). Bancassurance developments in Asia - shifting into a higher gear. *Sigma*(7), 3-38.
- Zakon. (2015, apr 1). Zakon o bankama. *Službeni glasnik Republike Srbije*(14), Član 4. Preuzeto sa [http://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_bankama.html](http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html)
- Žarković, N. (2013). *Pojmovnik osiguranja*. Novi Sad: Skonto.
- Žarković, N.(2012). Savremeni prodajni putevi osiguranja i njihova razvijenost u Srbiji, u: *Izazovi usklađivanja prava osiguranja Srbije sa evropskim (EU) pravom osiguranja*, Udruženje za pravo osiguranja Srbije, Palić, str. 74-88.
- Žarković, N. (2016). *Tokovi osiguranja -Banka kao savremeni put prodaje osiguranja*, Dunav osiguranje, 2016/2