

UDK: 368.021.1:336.71

Nebojša Š. Žarković,¹

Univerzitet „Džon Nezbit“ u Beogradu

BANKA KAO SAVREMENI PRODAJNI PUT OSIGURANJA

PREGLEDAN NAUČNI RAD

Apstrakt

U ovom radu obrađen je jedan od novijih prodajnih puteva na inostranom, a posebno na domaćem tržištu osiguranja. Najpre su istraženi savremeni prodajni putevi u osiguranju u celini, da bi se u žiži analize našla prodaja polisa osiguranja preko preduzeća koja nisu osiguravajuća društva i mesto banaka sa toga stanovišta. Od važnosti je bilo obraditi i polazišta razvoja bankosiguranja. Najznačajnije je, svakako, oceniti tržišnu zastupljenost banaka kao prodavaca osiguranja po pojedinim zemljama. U tu svrhu posebno su dati podaci o zastupljenosti bankovnog osiguranja u premiji životnih, kao i neživotnih osiguranja u Evropi i Severnoj Americi. Od posebne je važnosti i osvrt na stanje razvijenosti bankosiguranja u Srbiji. Dosadašnje razdoblje postojanja tog poslovnog poduhvata omogućilo je da se iščiste odrednice uspešnog rada kako na strani banke tako i na strani osiguravajućeg društva, čemu je, takođe, posvećena dužna pažnja.

Ključne reči: bankosiguranje, prodaja osiguranja, prodajni putevi osiguranja, bankovno osiguranje u Srbiji.

1 i-mejl: nzarkovic@sbb.rs
Rad je primljen: 5.7.2016.
Rad je prihvaćen: 15.7.2016.

1. Prodajni putevi u osiguranju

Prodajna politika osiguravajućeg društva obuhvata uređenje, praćenje i razvoj celokupnog sistema prodaje polazeći od postavljenih tekućih i razvojnih ciljeva preduzeća. U tom smislu, odbir prodajnog puta, odnosno prodajnih puteva, i njihovo usklađivanje jedan je od najvažnijih zadataka. Tokom poslednjih tridesetak godina na tržištu osiguranja pojavio se i ustalio potpuno nov prodajni put: bankoosiguranje. Za razliku od cenovne politike i vidova ponuđenih usluga koji su pod manjim ili većim državnim nadzorom, osiguravači mogu slobodno da biraju puteve prodaje polisa osiguranja.

Prodajni putevi u osiguranju mogu da se podele na nekoliko načina. Po jednoj podeli, postoje tri vrste prodajnih puteva: a) u sklopu osiguravajućeg društva, privredno i pravno zavisni (prodavci zaposleni u sedištu i poslovnica preduzeća, neposredna prodaja), b) vezani za društvo, privredno zavisni, pravno nezavisni (isključivi zastupnici, zastupnici više društava, prodajna društva u vlasništvu jednog ili više osiguravača), c) izvan osiguravajućeg društva, i privredno i pravno nezavisni, povezani tržišnim interesom (posrednici, prodaja preko preduzeća iz drugih delatnosti, prodajna društva čiji su vlasnici van osiguranja).² Prodajni putevi nezaobilazno se razvrstavaju takođe na ličnu i neposrednu prodaju.

Lična prodaja podrazumeva da između ponuđača i ponuđenog postoji neko treći kao prodavac. Pri tome je načelno nevažno koliko su ti treći povezani sa osiguravajućim društvom. Lična prodaja je preovladavala u prošlosti, preovladava u sadašnjosti, a tako će biti i u budućnosti. Osiguravajuće usluge su složene, i to ne samo u industriji i drugim delatnostima, već neretko i u osiguranju pojedinaca. Postupkom lične prodaje usluga se može podrobno opisati i objasniti, a često se mora i podstaći potreba za osiguranjem.³ Značajna odrednica ovog vida prodaje jeste lična povezanost prodavca s kupcem, što se javlja i kod banke kao savremenog prodajnog puta osiguranja. Razgovor po načelu „jedan na jedan” ima prednosti u poređenju s masovnim obraćanjem kao što su radijski ili televizijski oglasi, oglasi u novinama ili na internetu. Time se teži da sadašnja ili buduća stranka ima bolji prijem podataka o osiguravajućoj usluzi, a istovremeno se doprinosi tome da prilagodljivost prilikom razmene obaveštenja bude veća. Ličnim prodajnim razgovorom pažnja osiguranika smišljeno se usmerava na uslugu koja se teži prodati i prodavac ima mogućnost da na pitanja istog trenutka odgovori.⁴

² Köhne, T., Lange, M., *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2015, str. 173.

³ Puschmann, K.-H., *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2003, S. 19, 158.

⁴ Prack, R.-P., Czerwionka, A, *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine*

Neposredna prodaja podrazumeva da se polise prodaju iz sedišta osiguravajućeg društva, isključujući bilo kakve zastupnike ili posrednike – između osiguravača i osiguranika, dakle, ne postoji treća strana. Taj vid prodaje nije nov (ponuda osiguranja putem pisama), ali je s razvojem tehnike, naročito računarske, dobio sveže podsticaje u telefonskom i, naročito, računarskom osiguranju. Prednosti neposredne prodaje vezuju se za snižavanje troškova poslovanja, s tim što je ona ograničena na jednostavnije i masovne oblike osiguranja.⁵

2. Prodaja osiguranja preko preduzeća iz drugih delatnosti i mesto koje u tome pripada banci

Osiguravajuća društva su, u težnji da povećaju promet, odavno shvatila korist od prodaje polisa posredstvom preduzeća iz drugih privrednih grana čija je osnovna delatnost usko povezana s određenim vrstama osiguranja. Takav pristup je privlačan korisnicima usluga takvih preduzeća koji imaju izražene potrebe za osiguravajućim pokrićem, ili je ono propisano zakonom. Prodaja preko drugih preduzeća načelno se ne smatra poslom zastupanja u osiguranju.

Nudeći osiguranje preko drugih preduzeća, osiguravači su se sreli s dve mogućnosti. Prva je izravno korišćenje prodajnih puteva drugih za ponudu sopstvenih usluga, za šta slikovit primer predstavlja prodaja osiguranja života preko bankarskog šaltera ili plasman različitih vrsta osiguravajuće zaštite posredstvom trgovinskih lanaca. Drugu mogućnost predstavlja vezivanje pratećih osiguravajućih usluga za usluge drugih, čime se njihova ponuda zaokružuje, za šta se kao primeri mogu navesti bankovno ili poštansko osiguranje.

Uz bankoosiguranje, prodaja polisa kao sporedan posao preduzeća iz različitih delatnosti na domaćem tržištu javlja se na više područja:⁶

- prodaja putnog osiguranja preko turističkih organizacija
- prodaja osiguranja od auto-odgovornosti preko tehničkih pregleda i zastupnika za registraciju motornih vozila
- prodaja kasko osiguranja i osiguranja od auto-odgovornosti preko iznajmljivačkih društava
- prodaja osiguranja biljne proizvodnje i životinja preko udruženja poljoprivrednika i poljoprivrednih zadruga
- prodaja osiguranja domaćinstva i osiguranja od nezgode putem računa javnih komunalnih preduzeća.

Magie (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S. 2.

⁵ Žarković, N., *Pojmovnik osiguranja*, „Skonto”, Novi Sad, 2013, str. 194.

⁶ Žarković, N., „Savremeni prodajni putevi osiguranja i njihova razvijenost u Srbiji”, u: *Izazovi usklađivanja prava osiguranja Srbije sa evropskim (EU) pravom osiguranja*, ur. Slavnić, J., Jovanović, S., Udruženje za pravo osiguranja Srbije, Palić, 2012, str. 78.

Premda se ponekad smatra kako su mogućnosti prodaje preko preduzeća iz drugih delatnosti u razvijenim zemljama uglavnom iskorišćene i iscrpljene, pokazuje se da to nije uvek tako. Istraživanje sprovedeno u Nemačkoj, na primer, pokazuje da čak 72 odsto kasko polisa koje prodaju auto-kuće ima puno, a ne delimično pokriće. To je znatno iznad učinka zastupničke, bankarske ili računarske prodajne mreže, koje daleko više prodaju delimično kasko osiguranje. Budući da istraživanje ukazuje na okolnost da se puno osiguranje znatno lakše prodaje na licu mesta, prilikom preuzimanja vozila, na osiguravačima je da nadalje pospeše korišćenje auto-kuće kao prodajnog puta osiguranja.⁷

3. Osnove razvitka bankoosiguranja

Savremeno bankoosiguranje nastalo je u Francuskoj i njegovi počeci vezuju se za zakonske promene iz 1984. godine, kojima je bankama dozvoljeno širenje i na osiguravajuće tržište.⁸ Obrazac bankoosiguranja, bankovnog osiguranja ili, kako se još naziva, obrazac svefinansiranja, širen je sa izuzetnim poletom. Na tržištu je pojačana težnja ka objedinjavanju novčarskih usluga, isprva kao posebno razučivanje bankarskih poslova na osiguranje života.

Dobro je poznato kako tržišne banke ostvaruju dobitak iz razlike između kamate koju dobijaju na sredstva uložena na tržištu i kamate koju odobravaju strankama. Rastuće nadmetanje opterećuje bankarsku zaradu, dok kreditna opasnost neprekidno predstavlja značajnu teškoću. Stoga banke pokušavaju da izvorne prihode dopune iz nagrada i dažbina koje stiču prodajom osiguravajućih polisa. Za neke od njih bankoosiguranje predstavlja korak ka ostvarivanju svojevrsnog novčarskog spajanja u kome će na jednom mestu objediniti sve novčane usluge.

Snažno nadmetanje, dakle, podstiče banke da u rastućem obimu naprave iskorak iz uobičajenih poslova te da povećaju i prošire izvore prihoda. Te novčane ustanove dopunjavaju ponudu, pokušavajući da za sebe što više vezuju stranke, kao i da što potpunije iskoriste postojeću prodajnu mrežu preko koje se odvija ponuda novih usluga.⁹ Težnja k prelasku od poslova s niskim stopama dobitka ka unosnijim delatnostima očigledno je dodatno usmerila banke u osiguravajuću delatnost.

Prema ustaljenom obrascu bankoosiguranja, drugu stranu zajedničkog poduhvata predstavljaju osiguravajuća društva. Sve veća tržišna borba u

7 Versicherungsmagazin, Studie: Autohaus wird als Vertriebskanal unterschätzt, Wiesbaden, 8. 11. 2011, <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/17682/Studie-Autohaus-wird-als-Vertriebskanal-unterschaeztz.html>, 15. 1. 2012.

8 Klasić, K., Analiza tržišta bankoosiguranja u Hrvatskoj, *Svijet osiguranja*, 5, 2004, str. 53.

9 Köhne, T., Lange, M., *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2015, S. 205.

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 pouzdanosti 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 – koliko od pristupa novim putevima prodaje i mogućnosti koje nude računarske i druge napredne tehnologije.

Iz navedenog proističe da su za osiguravače izgledi koje nudi institut bankoosiguranja takođe izuzetno privlačni. Neophodan uslov jeste da se taj mehanizam na pravi način skroji i izgradi kako bi se omogućila osveženja u pogledu prodajnih puteva i širenja skupa osiguranja.

O pojavi bankoosiguranja, to jest svefinansiranja, ima dosta teorijskih razmatranja i manje ili više uspešnih pokušaja njegovog otelotvorenja u praksi. Teoretičari različito tumače bankoosiguranje. Ipak, možemo reći da je ono što se najuopštenije podrazumeva pod tim pojmom prodaja polisa posredstvom bankarskih poslovnica.¹⁰

Obrazac bankoosiguranja na tržištu može se ostvariti na različite načine, pri čemu često nije lako odrediti koji je najbolji za pojedino osiguravajuće društvo, odnosno banku. Odgovor na to pitanje dobija se utvrđivanjem strateških ciljeva i analizom sopstvenog položaja u datoj poslovnoj sredini.

Prema jednom viđenju, mogućnosti sprovođenja zamisli bankoosiguranja mogu se podeliti na sledeći način:¹¹

- Prodajni kanal jednog poslovnog ortaka koristi se samostalno skladištem podataka drugog ortaka. To je najprostiji vid uređenja bankoosiguranja koji pretpostavlja najtešnju vezu između dve strane kako bi poslovni poduhvat uspeo. Taj pristup, po pravilu, ipak ne donosi znatniju stopu isplativosti posla. Stoga se nadograđuje posebnim ugovorom između banke i osiguravajućeg društva po kome se ugovorne strane neposredno navode na stranke. Uspeh ovog pristupa je moguć jedino ako postoji puna saradnja. Prednost su niski troškovi pribave novih poslova.
- Banka sklapa ugovor o prodaji sa osiguravajućim društvom kao njegov ovlašćeni zastupnik. Može da prodaje osiguranje i pod svojim imenom. Ovakav obrazac nudi mogućnost obezbeđenja dobrih učinaka obema stranama uz niske troškove ulaganja.
- Razni drugi oblici saradnje, odnosno udruživanja izgledaju ovako: banka sa osiguravačem ili sama osniva potpuno novo osiguravajuće

¹⁰ Purvis, K., *English insurance texts*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2010, p 198.

¹¹ Mašić, N., „Bankoosiguranje“, *Osiguranje*, 4, 2003, str. 18–19.

društvo; banka preuzima postojeće osiguravajuće društvo; osiguravač stvara ili preuzima neku banku ne želeći da preda svoj tržišni deo bankoosiguravačima.

Prema drugom stanovištu, razvijena su tri osnovna obrasca prodaje usluga bankoosiguranja:¹²

- **Celoviti obrazac.** Svi bankarski činovnici prodaju sve vrste osiguranja. Ovaj obrazac zahteva sveobuhvatnu obuku bankarskih činovnika.
- **Obrazac stručnjaka.** Osiguranja po bankarskim poslovnica prodaju stručnjaci koji su po pravilu vezani za osiguravajuće društvo. Uloga bankarskog činovnika svodi se na prepoznavanje mogućeg kupca i upućivanje na znalca iz osiguranja. Za sprovođenje tog obrasca potrebna je manja obuka, ali i više podsticaja šalterskom radniku. Nedostatak je dužina procesa zbog postojanja dva koraka prodaje.
- **Spojeni obrazac.** Zaposleni u banci prodaju prostije, a stručnjaci osiguranja složenije usluge.

Svaki od iznetih pristupa prodaji delotvoran je u određenim okolnostima. U njihovom prepoznavanju leži tajna uspeha primene zamisli bankoosiguranja. Ključna odrednica je ustanovljavanje da li se obrazac uklapa u najvažnije ciljeve druge strane u poslu svefinansiranja.

4. Razvojna obeležja bankoosiguranja po područjima, odnosno zemljama

Udruživanje banaka i osiguravača u zajedničkom poslu prodaje osiguravajućih usluga preko široko rasprostranjene mreže bankarskih poslovnica proizvelo je, u nekim zemljama, veoma dobar učinak, dok je u drugim zemljama tržišni proboj bio znatno manji. Na te pojave utiču činioci iz privrednog, pravnog i demografskog okruženja.¹³

Obrazac bankoosiguranja najrašireniji je u zapadnoj Evropi – u nekim zemljama više od polovine premije životnih osiguranja ostvaruje se upravo tim prodajnim putem. Nasuprot tome, u Severnoj Americi prodor bankoosiguranja prilično je slab, a kao jedan od važnih razloga navode se dugogodišnja ograničenja u propisima.

U Japanu se bankovno osiguranje niz godina slabo razvijalo zbog zakonskih ograničenja.¹⁴ Ona su kasnije otklonjena, što, svakako, podrazumeva bolje razvojne mogućnosti. Suprotno tome, na istoj strani sveta, u Australiji,

¹² „Prednosti i mane bankoosiguranja“, *Svijet osiguranja*, 2, 2006, str. 65.

¹³ Cummins, J. D., Venard, B., *International Insurance Markets*, in: Cummins, J. D., Venard, B. (Editors), *Handbook of International Insurance*, Springer, New York, 2007, p. 2, Schweizer Rück, Allfinanz: Trends, Chancen und Herausforderungen, *Sigma*, 5, 2007, S. 11–12.

¹⁴ Yamori, N., Okada, T., *The Japanese Insurance Market and Companies*, in: Cummins, J. D., Venard, B. (Editors), *Handbook of International Insurance*, Springer, New York, 2007, p. 185.

bankoosiguranja zauzelo je dosta visoko mesto. Na tom kontinentu mnoge osiguravače života već odavno su preuzela bankarska preduzeća. Slično kao i u većini drugih područja u svetu, rad banaka na azijsko-pacifičkom prostoru takođe prvenstveno odlikuje ponuda polisa osiguranja života.¹⁵

Kao što bi se i moglo očekivati, u zemljama u razvoju proboj svefinansiranja kao osobenog i srazmerno novog prodajnog puta je različit, na šta naročito utiču:¹⁶

- zakonodavno-nadzorni okviri
- obim prisutnosti ponuđača iz razvijenih zemalja
- društveno-kulturni činioci.

Možemo istaći da su ponuđači bankarsko-osiguravajućih usluga uglavnom dobro prodrli na azijska tržišta (pre svega na polju neživotnih osiguranja). Uspeh u prodaji zabeležen je, isto tako, u srednjoj i istočnoj Evropi, te u Latinskoj Americi.

4. 1. Zapadna Evropa i Severna Amerika

Banke su preovlađujući prodajni put životnih osiguranja u sledećim zapadnoevropskim zemljama:¹⁷

- Portugal 74,1 odsto
- Italija 71,9 odsto
- Španija 71,4 odsto
- Francuska 63 odsto
- Belgija 47,4 odsto i
- Austrija 45 odsto.

Nasuprot tome, njihov značaj je osetno manji u sledećim zemljama:

- Luksemburg 25 odsto
- Nemačka 18 odsto i
- Švedska 10 odsto.

U nekim zapadnoevropskim zemljama, životna osiguranja se gotovo i ne prodaju preko banaka. To su:

- Velika Britanija
- Irska i
- Holandija.

15 Kolhagen, J., *Bancassurance: Wichtiger Vertriebskanal für Lebensversicherer*, <http://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte/wichtiger-vertriebskanal-fur-lebensversicherungen/>, 8. 1. 2015.

16 Schweizer Rück, *Allfinanz: Trends, Chancen und Herausforderungen*, *Sigma*, 5, 2007, S. 11.

17 Insurance Europe, Table 22, *Breakdown of life insurance premiums by distribution channel – 2012*, <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/statisticsn°50europeaninsuranceinfoguresdataset.xls>, 3. 8. 2015.

Od značaja je istaći da je u gotovo svim navedenim zemljama između 1985. i 2000. godine udeo bankoosiguranja osetno porastao, ali je od 2000. uglavnom postojan ili tek neznatno uvećan.¹⁸

Zapadnoevropske banke istavljaju znatan broj polisa životnih osiguranja naročito tamo gde su one jednostavne i ujednačene, dobro se uklapajući u postojeće bankarske poslove. Osiguranja života sa uglavničijem se najbolje prodaju jer predstavljaju zamenu za obične bankarske pologe koji se okamaćuju. Tako, na primer, u zakljućenim pojedinaćnim osiguranjima života, povezanim s ulagaćkim fondovima, u Italiji ćitavih 76 odsto otpada na banke, a na osiguranja života povezana s ulagaćkim fondovima s jednokratnom uplatom premije na banke kao prodavce u Francuskoj otpada 66 odsto.¹⁹

Sasvim zadovoljavajući uspeh svefinansiranja takoće se beleži u prodaji usluga vezanih za opasnost od smrti (riziko-osiguranje života), budući da se lako mogu spojiti s bankarskim uslugama (hipotekarno osiguranje života ili kreditno osiguranje života).

Nasuprot tome, u prodaji složenijih vrsta usluga (recimo, iz oblasti zbrinjavanja za starost) bankoosiguranje je manje uspešno. Na primer, u Velikoj Britaniji pojedinaćne polise zbrinjavanja za starost prodate preko banke ućestvuju sa svega 7,5 odsto u ukupnom prometu te vrste usluge.

Kada su u pitanju neživotna osiguranja, na zapadnoevropskim tržištima preovlaćujući prodajni put i dalje predstavljaju zastupnici i posrednici. Mećutim, bankoosiguranje i ovde beleži rast, i već u osam zemalja njegovo ućešće je premašilo pet procenata:²⁰

- Portugal 15,3 odsto
- Francuska 12 odsto
- Španija 10 odsto
- Belgija 7,4 odsto
- Velika Britanija 7,4 odsto
- Finska 7,3 odsto
- Nemaćka 6,9 odsto i
- Austrija 5,7 odsto.

Nije teško zakljućiti da su na vrhu spiska zemlje koje su po ovom prodajnom putu vodeće i u životnim osiguranjima. Oćito je da u više zapadnoevropskih zemalja udeo bankoosiguranja kao puta prodaje neživotnih osiguranja od 2000. godine naovamo raste. Najbolje se zakljućuju osiguranja povezana sa ustaljenim bankarskim uslugama, kao što su hipotekarni zajmovi

18 Bankvertrieb holt auf, *Versicherungsvertrieb*, 3, 2005, S. 3.

19 Schweizer Rück, Allfinanz: Trends, Chancen und Herausforderungen, *Sigma*, 5, 2007, S. 13.

20 Insurance Europe, Table 22, *Breakdown of life insurance premiums by distribution channel – 2012*, <http://www.insuranceurope.eu/uploads/Modules/Publications/statisticsn°50europeaninsuranceinfoguresdataset.xls>, 3. 8. 2015.

prilikom kupovine nekretnina ili potrošački zajmovi.²¹ Isto tako, zanimljivo je zapaziti da se životna osiguranja u Velikoj Britaniji ne prodaju preko bankarskih šaltera, dok je kod neživotnih poslova potpuno drugačije.

U većini zapadnoevropskih zemalja najvažnija grana neživotnih osiguranja koja se prodaje putem bankoosiguranja jeste osiguranje domaćinstva. Tako učešće bankarskog osiguranja u ukupnoj premiji ubranoj u osiguranju domaćinstva u Španiji iznosi 32 odsto, a u Velikoj Britaniji 26 odsto. Osiguranja stvari su u mnogim delovima zapadne Evrope vrlo unosan posao i banke u njima vide dobru dopunu za svoje hipotekarne poslove.

Takođe, možemo zaključiti da je još uvek dosta nizak udeo pojedinačnih osiguranja motornih vozila putem bankoosiguranja. Granica učešća od pet odsto, uzimajući u obzir premiju preko svih prodajnih puteva, premašuje se samo u dve zemlje, Francuskoj sedam odsto i Belgiji 5,5 odsto. U njima, kao i u Velikoj Britaniji i Španiji, od 2000. godine naovamo beleži se stalan, mada umeren rast prodaje ove vrste polisa preko bankarskih šaltera.²²

Osiguranje motornih vozila može predstavljati ulaz za još neke druge vrste osiguranja preko banke, pogotovo kada se prodaju uz odobravanje zajma. Međutim, u izvesnim slučajevima, rastuća složenost i potreba za savetodavnom ulogom znači da osiguranje motornih vozila nije uvek tako jednostavno prodati preko bankarskog šaltera.

Što se tiče dopunskog zdravstvenog osiguranja, očekuje se dalje uvećanje obima prodaje, ali uz nezaobilazan preduslov razvitka jednostavnih i ujednačenih usluga koje se mogu prodavati posredstvom bankovnog osiguranja. Navodimo primer Portugala, gde je učešće bankoosiguranja u prodaji polisa zdravstvenog osiguranja dostiglo gotovo 30 odsto.

Kad je reč o severnoameričkom tržištu, tamošnje zakonodavstvo zadugo je prilično strogo razdvajalo banke od društava za osiguranje. Početkom devedesetih godina banke su snažno proširile svoj posao kako po vrsti i broju usluga tako i po sastavu korisnika i području na kome delaju.²³

Zakonom iz 1999. godine, u SAD je omogućeno stvaranje preduzeća koja nude sve vrste novčanih usluga čiji je delokrug širi od uobičajenog delokruga banaka. Te moćne ustanove u položaju su da utiču na privredna i politička kretanja na tom prostoru i van njega, ili čak i da ih određuju.²⁴

21 Klinge, U., Ernest, P., „Schadenversicherungen am Bankschalter“, *Versicherungswirtschaft*, 5, 2006, S. 375.

22 CEA Insurers of Europe, CEA Statistics N°39, Insurance Distribution Channels in Europe, March 2010, p. 10, <http://www.insuranceurope.eu/uploads/Modules/Publications/cea-statistics-nr-39---distribution.pdf>, 4. 8. 2015.

23 Santomero, A., „Banking and Insurance: A Banking Industry Perspective“, in: *Financial Management of Life Insurance Companies*, Cummins, J. D., Lamm-Tenant, J. (ed.), Kluwer Academic Publishers, Boston, 1993, pp. 21–22.

24 Babić-Hodović, V., „Konkurencija ili kooperacija bankarstva i osiguranja“, *Svijet osiguranja*, 3, 2003, str. 59–63.

Pa ipak, u poređenju sa Evropom ili Azijom, poslovi bankoosiguranja u SAD i Kanadi nisu mnogo rašireni. Razlozi za to su višestruki:

- nadzorno-pravne prepreke
- nepovoljna slika o bankoosiguranju u javnosti
- slaba naklonost stranaka tom putu prodaje
- kulturološki jaz između banaka i osiguravajućih društava
- procena banaka o manjoj isplativosti prodaje polisa osiguranja.

Premda su u SAD otklonjena zakonska ograničenja, ovaj prodajni put osiguranja još uvek se nedovoljno brzo razvija. Neophodno je imati na umu činjenicu da su se banke i osiguravajuća društva u Severnoj Americi dugo razvijali nezavisno jedni od drugih. U međuvremenu, banke u SAD počele su da prodaju osiguravajuće usluga kao što su dobrovoljno penzijsko osiguranje i osiguranje kredita. Njihova zastupljenost u neživotnim poslovima i dalje je ograničena.

U Kanadi su sredinom devedesetih godina prošloga veka ublažena ograničenja poslovanja u novčarstvu, ali je jedna od ključnih zabrana ostala – bankama nije dozvoljena prodaja osiguranja. Dozvoljeno je, međutim, da banke kupuju ili osnivaju osiguravajuća društva i obrnuto. Premda se o zamisli bankoosiguranja često raspravlja, pretpostavlja se kako će u bliskoj budućnosti osnovu novčanog tržišta u ovoj zemlji ipak predstavljati takozvana „dva stuba“, razdvojene banke i osiguravači.²⁵

4. 2. Srednja i istočna Evropa

U srednjoevropskim, odnosno istočnoevropskim zemljama prodaja putem bankoosiguranja uglavnom se svodi na polise osiguranja života. Na taj prodajni put otpada sledeći deo ukupne premije životnih osiguranja:²⁶

- Poljska 38,9 odsto
- Hrvatska 20,1 odsto
- Rumunija 13,6 odsto i
- Slovenija 8,3 odsto.

Od šest zemalja za koje su dostupni podaci, u Bugarskoj i Slovačkoj životno osiguranje ne prodaje se preko bankarskih šaltera.

Značajan činilac rastućeg prodora bankoosiguranja u mnogim od tih zemalja predstavljaju inostrane banke i osiguravači koji su doprineli prenošenju odgovarajućeg obrasca iz zapadne Evrope. Takođe, razvoj svefinansiranja

25 Bernier, G., Nathan, A., „A Descriptive Analysis of Canadian Insurance Markets“, in: Cummins, J. D., Venard, B. (Editors), *Handbook of International Insurance*, Springer, New York, 2007, p. 445.

26 Insurance Europe, Table 22, *Breakdown of life insurance premiums by distribution channel – 2012*, <http://www.insuranceurope.eu/uploads/Modules/Publications/statisticsn°50europeaninsuranceinfoguresdataset.xls>, 3. 8. 2015.

olakšan je pristupom dela ovih država u Evropsku uniju. U njima se, recimo, primenjuje Smernica o pružanju usluga kojom se dozvoljava zaključenje ugovora o osiguranju sa osiguravačem koji u odnosnoj zemlji nije osnovao kćerku-društvo ili podružnicu.²⁷

U pogledu neživotnih osiguranja, iskustva su znatno oskudnija, na šta jasno ukazuju podaci o beznačajnom učešću bankovnog osiguranja kao prodajnog puta:²⁸

- Hrvatska 3,1 odsto
- Poljska 2,3 odsto
- Slovenija 0,5 odsto i
- Rumunija 0,2 odsto.

Posredstvom bankoosiguranja neživotne polise se ne istavljaju u Bugarskoj i Slovačkoj.

Dalji podsticaj razvoju bankovnog osiguranja u srednjoj i istočnoj Evropi predstavljaće uvećanje obima bankarskih pozajmica, pre svega hipotekarnih i potrošačkih zajmova. Taj rast je, zbog pooštrenog upravljanja rizicima, probudio veće zahteve banaka za obezbeđenje pozajmljenog novca, što se čini zaključenjem osiguranja. Takođe, u tom delu Evrope menja se poreski sistem kojim se izjednačavaju različite štedne usluge, što pooštava nadmetanje i briše granice između pojedinih novčanih usluga. Navedena okolnost može samo podstaći rast bankoosiguranja.

Prodaja osiguranja života u Rusiji i drugim članicama Zajednice nezavisnih država veće se uveliko oslanja na pristup bankoosiguranja. Nadgradnja u delatnosti osiguranja, u šta spadaju i putevi prodaje, u tim zemljama još uvek treba da se izgradi. Banke uveliko imaju svoje mesto u prodaji, tako da na njih u Rusiji danas otpada oko 30 odsto premije iz osiguranja života.²⁹

4. 3. Srbija

Domaće tržište osiguranja, bez obzira na brojne pomake, i dalje se može smatrati nedovoljno razvijenim. Razvoj instituta bankoosiguranja, svakako, može doprineti njegovom unapređenju kao nova usluga, to jest kao novi prodajni put.

Zakonom o bankama Republike Srbije, usvojenim krajem 2005. godine, kao jedan od poslova koje banka može obavljati navodi se zastupanje u osiguranju. Prema zakonskim odredbama, banka to može obavljati samo uz prethodnu saglasnost Narodne banke Srbije.³⁰

27 Schweizer Rück, Allfinanz: „Trends, Chancen und Herausforderungen“, *Sigma*, 5, 2007, S. 17.

28 Insurance Europe, Table 23, *Breakdown of non-life insurance premiums by distribution channel – 2012*, <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/statisticsn%50europeaninsurancefiguresdataset.xls>, 3. 8. 2015.

29 Schweizer Rück, Allfinanz: „Trends, Chancen und Herausforderungen“, *Sigma*, 5, 2007, S. 17.

30 *Zakon o bankama*, Službeni glasnik Republike Srbije, 107, 2005, 91, 2010. i 14, 2015, čl. 4.

Polazeći od posebne odluke, poslovna banka može raditi poslove zastupanja u osiguranju sa ispunjenjem sledećih uslova:

- da obezbedi da te poslove obavljaju ovlašćeni zastupnici u osiguranju
- da obavljanje zastupničkih poslova bude uređeno unutrašnjim spisima i poslovnim planom banke
- da ima kadrovsku i tehničku osposobljenost za obavljanje poslova zastupanja i
- da s društvom za osiguranje ima zaključen ugovor o zastupanju.³¹

Trenutno 19 banaka ima dozvolu Narodne banke Srbije za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju.³² Mnogo važniji podatak bi bio odgovor na pitanje koliko, zapravo, polisa ti zastupnici prodaju i koliko premije osiguranja stižu. Nažalost, takvi podaci se još uvek zvanično ne vode u ravni cele zemlje. Polazeći od podataka dobijenih od nekoliko najznačajnijih osiguravajućih društava uključenih u bankovno osiguranje, izvedena je procena o učešću tog prodajnog puta u Srbiji od 2-3 odsto u premiji životnih osiguranja i oko dva odsto u premiji neživotnih osiguranja.³³

Opsežne promene u oblasti novčarstva, zakonske novine, ostvareni dolazak stranih ulagača u osiguravajuća društva i banke, te viši životni standard stanovništva važne su pretpostavke za dalji razvitak obrasca bankoosiguranja i u našoj zemlji. Taj obrazac u Srbiji očigledno još uvek nije uhvatio korena, ali je sasvim izvesno da predstavlja jedan od puteva razvoja našeg tržišta osiguranja.

5. Odrednice uspešnog poslovanja bankovnog osiguranja

Različiti pokušaji uspostavljanja bankoosiguranja, odnosno brojni uspešni i neuspešni primeri iz prakse, uz dužinu postojanja ovog rešenja, omogućavaju iščišćavanje odrednica na strani banke i na strani osiguranja neophodnih da se obezbedi uspešan rad ovog novčarskog spoja. Između tih odrednica, svakako, mora postojati jedinstvo i usklađenost.³⁴

31 Odluka o sprovođenju odredaba Zakona o osiguranju koje se odnose na obavljanje poslova posredovanja u osiguranju, odnosno zastupanja u osiguranju, Službeni glasnik Republike Srbije, 55, 2015.

32 Narodna banka Srbije, Registar tržišnih učesnika, http://www.nbs.rs/internet/cirilica/60/60_1/index.html, 5. 7. 2016.

33 Žarković, N., „Savremeni prodajni putevi osiguranja i njihova razvijenost u Srbiji”, u: *Izazovi usklađivanja prava osiguranja Srbije sa evropskim (EU) pravom osiguranja*, ur. Slavnić, J., Jovanović, S., Udruženje za pravo osiguranja Srbije, Palić, 2012, str. 83–84.

34 Kern, H., „Bancassurance – Modell der Zukunft?”, *Verlag Versicherungswirtschaft*, Karlsruhe, 1999, S. 107.

5. 1. Zahtevi na strani banke

Kako bi pokrenula prodaju različitih vrsta osiguranja i izgradila kulturu prodaje kod zaposlenih (šalterskih radnika i savetodavaca stranaka), banka mora da ispuni nekoliko preduslova:

- preobražaj bankarskog činovnika u prodavca osiguranja; u uobičajenim uslovima bankarski činovnik se, pored savetovanja stranke i prodaje usluga, pre svega bavi neposrednim završavanjem tekućih poslova; bankarski radnik bi u okviru bankoosiguranja trebalo da se u budućnosti što više usredsredi na posao prodavca; kao podrška za to obezbeđuje mu se obuka za prodaju polisa osiguranja, postupci za podsticanje prodaje i informatička mreža, podrobna uputstva, odnosno priručnik za prodaju; zbog izmenjenih tržišnih okolnosti, koje se ne tiču samo uvođenja osiguravajućih usluga u prodajnu ponudu, neophodno je takođe menjati politiku prijema novih bankarskih činovnika;³⁵
- podsticanje šalterskih radnika i savetodavaca stranaka na osnovu postavljenih prodajnih ciljeva; određivanje ciljeva temeljilo bi se na primerenim sredstvima za vođenje i upravljanje poslovima, ostvarivanju dugoročnih i tekućih zadataka prodaje, podstrekivanju i osposobljenosti saradnika, njihovom zapošljavanju i zadržavanju u preduzeću, pojačanoj samosvesti rukovodilaca; najbolji podstrek trebalo bi da bude izgrađen uvođenjem i razvijanjem promenljivog nagrađivanja;
- neprekidno i živo obraćanje kupcima osiguravajućih usluga; ovde se ubrajaju posebne ponude prodaje pojedinih usluga, obezbeđivanje pomoći prilikom odgovora na pitanja mogućih ugovarača osiguranja, praćenje konkurencije, pravljenje podsticajnih oglasa, nastupi prema određenim ciljnim grupama, masovno slanje reklamnih dopisa i primena marketinga zasnovanog na korišćenju skladišta podataka stranaka banke;
- dosledno razdvajanje prodaje i opštih poslova u poslovnicu banke; bankarski činovnici često obavljaju i brojne administrativne poslove; prema nekim istraživanjima, na tu grupu poslova otpada čak oko polovina radnog vremena;³⁶ stoga je neophodno jasno razgraničavanje stvarnog zadatka poslovnice banke – prodaje osiguranja – od pratećih kancelarijskih poslova; deo administrativnih poslova može se u tom slučaju sa uspehom završavati na jednom mestu, recimo, za određeno područje zemlje;

35 Roland Berger & Partner, *Vertrieb, Kunden- und vertriebsorientiert im Vertrieb*, Interne Studie, München, 1998, S. 43.

36 Roland Berger & Partner, *Vertrieb, Kunden- und vertriebsorientiert im Vertrieb*, Interne Studie, München, 1998, S. 82.

- jednak pristup bankarskim i osiguravajućim uslugama. Jedino se izjednačavanjem položaja obe vrste usluga i stvarnim brisanjem granica između različitih preduzeća može obezbediti uspeh u prodaji polisa osiguranja;³⁷ ukoliko se zaključivanje osiguranja ne podstiče dovoljno, izvestan je neuspeh svenovčanog poslovanja; ova pitanja se ne odnose samo na naknadu troškova bankarskom prodavcu u vidu provizije, već i na podršku prodaji – čak i kada je čisto stanje s provizijom, neodgovarajuće mere podrške mogu otežavati prodaju ugovora o osiguranju;
- jedinstvena računarska podrška; činioци kao što su lični računari, računarske mreže, glavni računari i slično od izuzetne su važnosti kako bi se osiguravajuće društvo bez velikih poteškoća ugradilo u informatičku nadgradnju banke; time se obezbeđuje prihvatanje posebnosti osiguranja od strane bankarskih šalterskih radnika.

5. 2. Zahtevi na strani društva za osiguranje

Polazeći od ključnih zahteva koji se postavljaju pred banku, osiguravajuće društvo, sa svoje strane, mora takođe da doprinese uspehu spoja banke i osiguranja. Time će se upotpuniti saradnja koja pokriva sve značajne preduslove za neometan rad te ustanove. Puno prilagođavanje osiguravača svom bankarskom ortaku zasniva se na sledećim preduslovima:

- stvaranje jednostavnih, razumljivih i banci primerenih osiguravajućih usluga; u načelu, postoje dva puta prilikom smišljanja vrsta i načina prodaje usluga osiguranja; prema jednom, osiguravač može svoje celokupne usluge u istom, nepromenjenom obliku prodavati preko svih prodajnih puteva; druga mogućnost podrazumeva smišljanje posebnog niza usluga za svaki vid prodaje; u slučaju prodaje preko banke, u obzir bi trebalo da dođe samo ova druga mogućnost, jer rad ustanove bankoosiguranja podrazumeva takve posebnosti koje se ne mogu sresti ni kod jednog drugog vida prodaje polisa;
- usredsređenje na prodajne puteve banke; U savremenim uslovima, čak i onda kada je prodaja bankarskih usluga jedini posao, postoje potkanali kojima se to obavlja – Internet, telefon ili posebni terminali, što se sve može nazvati neposrednom prodajom; Svim tim prodajnim putevima mogle bi se nuditi i polise osiguranja; Ipak, u ovom trenutku to je možda više teorijsko razmatranje, jer je i ugovaranje osiguranja preko šaltera banke, dakle ustaljenim putem, još uvek opterećeno izvesnim ograničenjima i teškoćama; razučivanje po svim vidovima prodaje očigledno je nesvrishodno i trebalo bi ga izbeći;

³⁷ Trapp, J., Helm, F., Bancassurance: „Ein schlafender Riese“, *Versicherungswirtschaft*, 14, 2005, S. 1055.

- obuka šalterskih radnika; obučavanje bankarskih službenika – saradnika za prodaju osiguranja, jeste neophodnost, budući da oni pružaju različite vrste novčanih usluga; podrazumeva se da program obuke smišlja i priprema osiguravajuće društvo, a sprovodi ga banka; dosadašnja iskustva ukazuju na to da je, u većini slučajeva, potrebno izvesti znatan obim obuke kako bi se povećala merodavnost šalterskog radnika za poslove osiguranja;³⁸
- stvaranje posebne prodajne svesti; izgradnja ovakve prodajne klime i kulture mora poticati ne samo od banke već i od osiguravajućeg društva; šalterski radnik se pri tome, sa stanovišta osiguravajućeg društva, posmatra kao prva stranka; zadovoljan i podstaknut, polazeći od sopstvenih dobrih iskustava sa osiguravajućim uslugama (odnos cene osiguranja i naknade, širina usluga), on ih strankama banke nudi kao „svoje” usluge ostvarujući umnoženi prodajni učinak; osiguravajuća društva koja su uvela ovakav pristup postigla su znatno viši obim prodaje putem bankoosiguranja nego ostala preduzeća;³⁹
- marketinški nastup; jedan od odlučujućih činilaca za prihvatanje neke osiguravajuće usluge ponuđene preko banke jeste ime pod kojim se prodaje, to jest njena marka. U načelu, ovde se može razmišljati o tri mogućnosti tržišnog nastupa: pod imenom osiguravača, pod imenom banke ili pod potpuno novim imenom; dosadašnja tržišna praksa upućuje na zaključak da je pretežni deo izgrađivanja ustanove bankoosiguranja zasnovan na pristupu „pod imenom banke”, pri čemu je osiguravačeva osobnost u pozadini, utopljena u banku počevši od reklamne poruke do zaključenja ugovora, što znači da je podređena uspehu zajedničkog posla;
- uslužni centar primeren bankarskim strankama; banke u savremenim uslovima raspolažu korisničkim centrima preko kojih pružaju pomoć i obaveštenja; zahvaljujući tome, nije neophodno da se stranka lično pojavi u banci kako bi dobila pomoć, već joj na raspolaganju stoje telefonski ili računarski „pomoćnici”; na isti način uređuju se i uslužni centri za osiguravajuće usluge kada se nude preko banke; pri tome je od važnosti da korisnički centri budu neprekidno (i van radnog vremena) dostupni osiguranicima kako bi se brzo odgovorilo na njihove potrebe, odnosno zahteve.

38 Chang, P.-R., Peng, J.-L., Fan, C. K., „A Comparison of Bancassurance and Traditional Insurance Sales Channels”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 36 (1), 2011, p. 93.

39 Warth, W. P., „Altersvorsorge ist die treibende Kraft”, *Versicherungswirtschaft*, 5, 2003, S. 308.

6. Zaključak

Iskustva koja traju više od trideset godina u većini slučajeva upućuju na zaključak kako su očekivanja nastala uvođenjem ustanove bankoosiguranje ispunjena. Doduše, u mnogim od tih poduhvata trebalo je da protekne više godina dok bankoosiguranje nije proradilo na očekivani način. Svetski novčani poremećaji 2007–2008. takođe su imali uticaja na saradnju između banaka i osiguranja, otvorivši čak i neke nove mogućnosti.⁴⁰

Izvesno je da zamisao bankoosiguranja ima budućnost. Jedno od pitanja je i koji će njegov pojavni oblik preovlađivati. Prema nalazima studije koja je obuhvatila preko pet stotina banaka u Belgiji, Francuskoj, Nemačkoj, Italiji, Holandiji, Španiji i Velikoj Britaniji, na prvom mestu se nalazi saradnja samo s jednim spoljnim ortakom, osiguravačem. Na drugom mestu su osiguravajuća preduzeća-kćerke u vlasništvu banke. Sa izuzetkom Belgije i Velike Britanije, u svim zemljama ima i zajedničkih preduzeća bankara i osiguravača.⁴¹

Da bi se postigao uspeh u daljoj izgradnji bankoosiguranja, viđenja njenog razvoja moraju se poklapati i kod banke i kod osiguravajućeg društva. Obe strane treba da prepoznaju potrebe kupaca, da dobro odrede odnosno pripreme proces prodaje prilikom uvođenja ove ustanove i da budu spremne za savladavanje otpora ne samo stranaka već i svojih zaposlenih.

Naročito se procenjuju dobri izgledi prodaje životnih osiguranja preko bankarskog šaltera. Mišljenja mnogih učesnika na tržištu su da će to biti jedan od najunosnijih prodajnih puteva osiguranja u budućnosti. U svakom slučaju, s jedne strane, postojeća saradnja između bankarstva i osiguranja biće dograđivana i pojačavana, dok će, s druge strane, nadmetanje između tih delatnosti takođe snažiti. Obe grane moraju iskoristiti uporedne prednosti kako bi ponudile usluge prilagođene potrebama stranaka.⁴²

Sve navedeno važi i za razvitak bankoosiguranja u Srbiji. Kao što su pokazali nalazi ovoga istraživanja, premda je ovaj savremeni prodajni put uveden u našu zemlju još pre desetak godina, njegovo učešće u premiji i dalje je samo simbolično. Možemo pretpostaviti da će ono u budućnosti rasti, prevashodno na strani životnih osiguranja. To će doprineti da naše tržište postepeno počne da poprima obeležja veće razvijenosti.

40 Dressi, A., Schneider, M. C., „Bancassurance and Scale Economies: Evidence from Italy”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 40 (1), 2014, pp. 106–107.

41 *Partnership opportunities with European banks: mutual funds, life insurance and retirement savings*, Finaccord, London, 2002, pp. 11–18.

42 Hauser, H., „Banken und Versicherungen – Freund und Feind?“, *Versicherungswirtschaft*, 9, 2007, S. 653.

Literatura

- Babić-Hodović, V., „Konkurencija ili kooperacija bankarstva i osiguranja”, *Svijet osiguranja*, 3, 2003, str. 59–63.
- Bankvertrieb holt auf, *Versicherungsvertrieb*, 3, 2005, S. 3.
- Bernier, G., Nathan, A., „A Descriptive Analysis of Canadian Insurance Markets”, in: Cummins, J. D., Venard, B. (Editors), *Handbook of International Insurance*, Springer, New York, 2007, pp. 403–453.
- CEA Insurers of Europe, CEA Statistics N°39, Insurance Distribution Channels in Europe, March 2010, p. 10, <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/cea-statistics-nr-39---distribution.pdf>, 4. 8. 2015.
- Chang, P.-R., Peng, J.-L., Fan, C. K., „A Comparison of Bancassurance and Traditional Insurance Sales Channels”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 36 (1), 2011, pp. 76–93.
- Cummins, J. D., Venard, B., International Insurance Markets, in: Cummins, J. D., Venard, B. (Editors), *Handbook of International Insurance*, Springer, New York, 2007, pp. 1–24.
- Dressi, A., Schneider, M. C., „Bancassurance and Scale Economies: Evidence from Italy”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 40 (1), 2014, pp. 89–107.
- Hauser, H., „Banken und Versicherungen – Freund und Feind?“, *Versicherungswirtschaft*, 9, 2007, S. 653.
- Insurance Europe, Table 22, *Breakdown of life insurance premiums by distribution channel – 2012*, <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/statisticsn°50europeaninsuranceinfiguresdataset.xls>, 3. 8. 2015.
- Insurance Europe, Table 23, *Breakdown of non-life insurance premiums by distribution channel – 2012*, <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/statisticsn°50europeaninsuranceinfiguresdataset.xls>, 3. 8. 2015.
- Kern, H., „Bancassurance – Modell der Zukunft?“, *Verlag Versicherungswirtschaft*, Karlsruhe, 1999.
- Klasić, K., Analiza tržišta bankoosiguranja u Hrvatskoj, *Svijet osiguranja*, 5, 2004, str. 53–57.
- Klinge, U., Ernest, P., Schadenversicherungen am Bankschalter, *Versicherungswirtschaft*, 5, 2006, S. 374–375.
- Köhne, T., Lange, M., *Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2015.

- Kolhagen, J., *Bancassurance: Wichtiger Vertriebskanal für Lebenspolicer*, <http://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte/wichtiger-vertriebskanal-fur-lebensversicherungen/>, 8. 1. 2015.
- Mašić, N., „Bankoosiguranje“, *Osiguranje*, 4, 2003, str. 18–19.
- Narodna banka Srbije, *Registar tržišnih učesnika*, http://www.nbs.rs/internet/cirilica/60/60_1/index.html, 5. 7. 2016.
- *Odluka o sprovođenju odredaba Zakona o osiguranju koje se odnose na obavljanje poslova posredovanja u osiguranju, odnosno zastupanja u osiguranju*, Službeni glasnik Republike Srbije, 55, 2015.
- *Partnership opportunities with European banks: mutual funds, life insurance and retirement savings*, Finaccord, London, 2002.
- Prack, R.-P., Czerwionka, A., *Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie* (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.
- „Prednosti i mane bankoosiguranja“, *Svijet osiguranja*, 2, 2006, str. 65–66.
- Puschmann, K.-H., *Praxis des Versicherungsmarketings* (2., vollständig überarbeitete Auflage), Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2003.
- Purvis, K., *English insurance texts*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2010.
- Roland Berger & Partner, *Vertrieb, Kunden- und vertriebsorientiert im Vertrieb*, Interne Studie, München, 1998.
- Santomero, A., „Banking and Insurance: A Banking Industry Perspective“, in: *Financial Management of Life Insurance Companies*, Cummins, J. D., Lamm-Tenant, J. (ed.), Kluwer Academic Publishers, Boston, 1993, pp. 19–28.
- Schweizer Rück, Allfinanz: „Trends, Chancen und Herausforderungen“, *Sigma*, 5, 2007.
- Trapp, J., Helm, F., Bancassurance: „Ein schlafender Riese“, *Versicherungswirtschaft*, 14, 2005, S. 1054–1057.
- *Versicherungsmagazin*, Studie: Autohaus wird als Vertriebskanal unterschätzt, Wiesbaden, 8. 11. 2011, <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/17682/Studie-Autohaus-wird-als-Vertriebskanal-unterschaetzt.html>, 15. 1. 2012.
- Warth, W. P., „Altersvorsorge ist die treibende Kraft“, *Versicherungswirtschaft*, 5, 2003, S. 306–308.
- Yamori, N., Okada, T., *The Japanese Insurance Market and Companies*, in: Cummins, J. D., Venard, B. (Editors), *Handbook of International Insurance*, Springer, New York, 2007, pp. 147–204.

- *Zakon o bankama*, Službeni glasnik Republike Srbije, 107, 2005, 91, 2010. i 14, 2015, čl. 4.
- Žarković, N., *Pojmovnik osiguranja*, „Skonto”, Novi Sad, 2013.
- Žarković, N., „Savremeni prodajni putevi osiguranja i njihova razvijenost u Srbiji”, u: *Izazovi usklađivanja prava osiguranja Srbije sa evropskim (EU) pravom osiguranja*, ur. Slavnić J., Jovanović S., Udruženje za pravo osiguranja Srbije, Palić, 2012, str. 74–88.