

## T - Dopady globalizace na pojišťovací instituce

V uplynulých letech od platnosti zákona ČNR č. 185/1991 Sb., o pojišťovnictví se české pojišťovnictví rozvíjelo pozitivně. Uvedeným zákonem byly položeny právní základy pro podnikání v pojišťovnictví. Přejít k tržnímu hospodářství otevřel prostor pro vznik nových pojišťovacích institucí.

Celý svět a ekonomika se závratnou rychlostí globalizuje. Postupně se z něj stává jednotný a elektronicky propojený informační, komunikační, finanční a obchodní prostor. V tomto prostoru se obrovskou rychlostí šíří nejen zprávy a informace, ale i miliardy dolarů, eur a korun, kultura, pozitivní i negativní životní postoje a názory. **Globalizuje** se celá civilizace, rychle se rozvíjí lidstvo a ekonomiky. To všechno vyvolává množství společenských problémů, rozporů a nových situací. V ekonomice působí globalizace obzvláště silně, tento proces probíhá i v bankovním a pojišťovním, resp. v bankovních a pojišťovacích institucích.

Jednou z mnohých změn v pojišťovnictví a v pojišťovacích institucích jsou nové formy nabídky a prodeje pojistných produktů pro klienty. Jedná se o bankopojištění a o virtuální pojišťovací instituce (resp. využití Internetu).

### 9.1.1 Bankopojištění

Při provozování různých peněžních operací a služeb dochází k jejich vzájemnému propojování. Jde především o běžné operace a služby typické pro pojišťovací instituce a banky. Činnosti a operace bank a pojišťovacích institucí se vzájemně prolínají. Proto na finančním a pojistném trhu vystupují vedle pojišťovacích institucí, realizujících pojišťovací operace, i banky.

V současné době dochází ke změnám ve vzájemných vazbách peněžních institucí. Ve shodě se světovými trendy dochází i v této oblasti k vzájemnému propojování. Integrace peněžních služeb se týká především standardních, typizovaných produktů bank a pojišťovacích institucí. Obecně se banky a pojišťovací instituce, přes specifickou obou odvětví, ve vzájemných operacích značně prolínají. Pro míru integrování vzájemných operací jsou v současnosti charakteristické tři modely [3]:

- **separátní řešení** – kdy existují dvě samostatná, nezávislá odvětví (tj. bankovním a pojišťovním),
- **kooperativní řešení** – variace od volných zájmových sdružení až po organizovaná pracovní seskupení, přičemž obě strany si zachovávají suverenitu svých produktů,
- **koncernové řešení** – tzv. podílový model, kdy jsou zakládány vlastní dceřiné společnosti nebo je zakoupen majoritní podíl již existující společnosti.

Dále je možné hovořit o těchto typech strategie:

- založení nové filiálky – nejen při pohledu na „první vlašťovky“ na území ČR je patrné, že vstup na pojišťovací trh je všeobecně snadnější než na trh bankovní. Platí to i ve světě, proto je častější založení pojišťovny bankou než opačně;
- založení společného podniku – zde se jedná o klasický joint-venture. Zajímavost této variantě dávají nižší pořizovací náklady pro oba partnery;
- založení společných holdingových společností,
- strategie majoritního podílu,
- strategie dobrovolných fúzí,
- strategie kombinované účasti a distribuce,
- strategie kooperace v distribuci produktů – jedná se o komerční strategii, jejímž cílem je zvýšení rentability distribuční sítě jednoho z partnerů tím, že ji zpřístupní druhému partnerovi. Pozitivní na této variantě je jisté úspora provozních nákladů.

Z teoretického hlediska je zajímavé zkoumat hloubku propojení či kooperace mezi bankou a komerční pojišťovnou. Většinou se rozlišují tři základní fáze:

- V **první fázi** se pozice banky takřka nemění oproti případu, kdy funguje pouze jako pojišťovací zprostředkovatel. Jediným rozdílem je to, že distribuuje produkty „své“ komerční pojišťovny. Jde převážně o produkty životního pojištění. V této fázi je význam prodeje pojištění omezen na to, že klienti dávají přednost bance pro větší šíři jejích služeb, což je jakousi obdobou „nákupu pod jednou střešou“. Prodej pojištění je jen doplňkovou činností banky. Banka konkuruje spolupracující komerční pojišťovně hlavně svou vlastní distribuční sítí. Pro klienta banky je ale výhodné využít její nabídky pojištění, protože je to pro něj výrazně pohodlnější a rychlejší, než kdyby se měl starat o vyhledávání komerční pojišťovny a jejích produktů. Zde se samozřejmě předpokládá situace, která je v rozvinutých tržních ekonomikách běžná, že jen málokdo nemá bankovní účet a že většina lidí běžně využívá bankovní služby a bezhotovostní platební styk. Je nutné podotknout, že banky v této fázi většinou prodávají pouze jednoduché typy pojistných produktů, a to především z důvodu nedostatečné kvalifikace bankovního personálu v oblasti pojišťování a sjednávání pojistných smluv. Pokud banka dokáže realizovat dostatečný objem prodeje pojistných produktů a jejich distribuce se jeví být dostatečně rentabilní, může dojít k další etapě vývoje bankopojišťovny.
- **Druhá fáze** je charakterizována rozsáhlejší kooperací banky s komerční pojišťovnou. Důležitým rysem je kalkulace rentability spojení bankovních operací s pojišťovacími. Oba subjekty hledají odstranitelné duplicity v řízení a distribuci, možnosti sjednocení marketingové politiky, správní činnosti apod.

Je třeba si uvědomit, že obecně jde o propojování bankovních a pojišťovacích operací. Jde většinou o činnosti, které po tomto propojení realizují banky. Většina bankopojišťoven zatím vznikala spíše z iniciativy bank než pojišťoven. V ČR je ovšem opačným příkladem Česká pojišťovna, a.s., která měla z historických důvodů dostatečně silnou pozici, aby naopak vytvořila bankopojišťovnu opačným procesem. Prakticky vzato probíhá vznik bankopojišťovny tak, že banka, která prodává a realizuje pojistné produkty, zjišťuje, že by mohla vytvořit ze svých klientů dostatečně široký pojistný kmen pro některé pojištění. Následně vstoupí přímo do druhé fáze tím, že založí komerční pojišťovnu a účelově se zaměří pouze na ty produkty, jejichž potencionální úspěšnost si již ověřila v předchozím období.

- Ve **třetí fázi** bankopojišťovna analyzuje potřeby svých klientů a vytváří nové pojistné produkty. Distribuční síť produktů a operací se zcela propojují. V této fázi komerční pojišťovna vystupuje jako jedno z oddělení nového subjektu, většinou se zjednodušuje právní forma a vlastnická struktura subjektu.

Mezi hlavní **výhody bankopojištění** patří:

- výrazné snížení provozních nákladů pojišťoven,
- synergie finanční skupiny,
- komplexní služba klientovi – křížový prodej,
- společný informační systém pro banku a pojišťovnu,
- nárůst přitažlivosti produktů životního pojištění ve spojitosti s vhodným bankovním produktem narůstá,
- finanční operace pod jednou střechou.

Pro objektivní analýzu životaschopnosti bankopojištění jako nového fenoménu by nejvhodnějším kritériem mohla být na jedné straně nákladová náročnost bankopojišťovny. Na straně druhé pak rozsah poptávky po jejích produktech a operacích, které vzhledem k většímu pohodlí klientů při obstarání pojistné smlouvy nejsou úplným substitutem pojistných produktů poskytovaných běžnými komerčními pojišťovnami.

V literatuře se uvádí odhad nákladů bankopojišťovny na úrovni přibližně 40 % nákladů běžné komerční pojišťovny. Tento údaj však pochází z analýzy situace v Itálii, která může být poněkud odlišná vzhledem k tomu, že se tam začalo bankopojištění rozvíjet až v 90. letech, což může mít vliv na strukturu nákladů z hlediska počtu a kvalifikace pracovních sil a dále nákladů na technické vybavení. V poslední době jsou ve srovnání s minulým desetiletím například značně nižší náklady na počítačové vybavení, databázový software a datové sítě.

Při nákladové analýze je navíc obtížné vyhodnotit úspory, které pro bankopojišťovnu toto spojení znamená. Podobně jako v případě velkých fúzí například bank a podniků není zcela jisté, do jaké míry se projeví synergický efekt. Kalkulace ztrát klientů spojených s odstraněním duplicit distribuční sítě není také jednoznačným problémem.

Při hledání příčin úspěchů a výhod bankopojišťoven je třeba rozebrat základní činnosti banky a pojišťovny. Z hlediska banky znamená prodej pojistných produktů **rozšíření palety služeb a operací**. V případě, že banka pouze pojistné produkty prodává v roli brokera, získává jen provizi. Prodej pojistných produktů nijak nezvyšuje objem vkladů a ani úvěrovou kapacitu banky, kromě klientů, kteří jsou přilákáni do banky možností uzavřít zde pojistnou smlouvu. Takových klientů však je poměrně málo, protože stejnou pojistnou smlouvu mohou uzavřít bez zprostředkování bankou přímo s komerční pojišťovnou, jejíž produkty banka prodává. V případě, že jde o bankopojišťovnu, však klienti pojišťovacího oddělení banky musí mít u banky alespoň běžný nebo jiný druh účtu.

Mnohem podstatnější **úspora nákladů** je ale ve srovnání klasické komerční pojišťovny s bankopojišťovnou. Pojišťovna totiž musí přijaté pojistné nějakým způsobem investovat, aby si zajistila zisk. Lze předpokládat, že investiční specialisté v bankovní sféře jsou z hlediska kvalifikace na vyšší úrovni než jejich kolegové z komerčních pojišťoven. Tady se synergický efekt bankopojišťovny projeví nejvýrazněji – analýza a srovnání investičních projektů je velice náročná a nákladná činnost, kterou banka provádět musí a pro klasickou komerční pojišťovnu je to jedna z nejobtížnějších činností. Odstraněním duplicity provádění těchto činností náklady výrazně klesají.

Analýzu výhod a nevýhod bankopojištění je možné rozšířit o **pohled klientů**. Zřejmou a primární výhodou pro klienta je **pohodlí** (tedy snížení transakčních nákladů), se kterým koupí pojistný produkt a realizuje pojišťovací operaci v bance.

Další výhodou je vyšší **transparentnost pojistné smlouvy** v důsledku zmíněného faktu o analýze pojistného trhu, který chce bankopojišťovna pokrýt. Banka obvykle nemá zájem o složité pojistné produkty a operace. Například ve Velké Británii je typický velmi nízký počet pojistných produktů – jedná se o šest až deset typů pojištění.

Tento fakt je však zároveň hlavní nevýhodou služeb bankopojišťovny. Nemožnost vybrat si specializovaný pojistný produkt, případně sjednat speciální pojištění na míru pro konkrétního klienta a jeho rizika, může některé klienty odradit.

Podle britských výzkumů však pojistné produkty nabízené bankopojišťovnami pokryjí poptávku až 95 % klientů. Lze však předpokládat, že speciální nároky mají převážně klienti, kteří by mohli v souvislosti se svými vyššími nároky představovat bohatší vrstvu klientů s potenciálně vyšším pojistným. Tato úvaha se na základě dostupných podkladů nedá nijak prokázat.

Další zjištěnou nevýhodou je fakt, že výše pojistného je zhruba stejná jako u klasických komerčních pojišťoven, přestože tak bankopojišťovny dosahují výrazně vyšších marží. Zde se projevuje to, že bankopojišťovna spoléhá na větší význam pohodlnosti získání pojistného produktu než jeho ceny.

### **9.1.2 Situace v České republice**

Proces integrace bank a pojišťoven v tranzitivní české ekonomice již začal, i když je za tradičními tržními ekonomikami poněkud pozadu. Pro podnikání současně v bankovníctví a pojišťovnictví u nás zatím nedošlo k vytvoření speciální normy. Zkusme se tedy blíže podívat na normy upravující jednotlivé oblasti.

Nejdříve si všimněme zákona o bankách a jeho novely. Podmínky pro založení banky nijak nespécifikují zájemce o tento krok ani oblast, z níž by měl nebo neměl pocházet.

Pokud se podíváme na zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, dojdeme k závěru, že vstup na pojistný trh je snadnější než na trh bankovní. Podnikat ve sféře pojišťovnictví může subjekt, který v souladu se zákonnými podmínkami získá od Ministerstva financí ČR povolení k provozování pojišťovací činnosti a bude respektovat úřad státního dozoru v pojišťovnictví. Zákon o pojišťovnictví umožňuje pojišťovně provozovat také jiné činnosti, než obsahuje zákon (tedy i bankovní), ale je k tomu třeba získat povolení úřadu dozoru v pojišťovnictví. Podnikat v pojišťovnictví mohou tedy nejen pojišťovny a zajišťovny, ale i jiné subjekty: banky, spořitelny apod.

Třetí a rozhodně neméně důležitou normou je zákon o ochraně hospodářské soutěže (zákon č. 63/1991 Sb. a novely), který upravil, za jakých podmínek je možné uzavírat kartelové dohody (v případě, že se týkají používání jednotných obchodních a platebních podmínek, že povedou k racionalizaci a specializaci činností a že umožní poskytování obchodní srážky). Všechna taková a obdobná opatření (sloučení, fúze, dohody) však podléhají schválení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

Stávající legislativní podmínky jsou pro vytváření bankopojišťoven v ČR příznivé a nenacházíme zde striktně formulované bariéry, které by znemožňovaly propojování bankovních a pojišťovacích aktivit. Avšak v současném zákonu o pojišťovnictví není ani zmínka o této nové formě a možnostech podnikání komerční pojišťovny.

Propojování operací bank a pojišťoven v ČR a zmíněné koncernové řešení charakterizuje následující tabulka č. 9.1.

**Tabulka č. 9.1 Významné finanční skupiny sdružující bankovní a pojišťovací operace**

| <b>Česká spořitelna</b>                | <b>Komerční banka</b>            | <b>Česká pojišťovna</b>        | <b>ČSOB</b>                       |
|--|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Stavební spořitelna České spořitelny   | IKS KB, a.s.                     | eBanka                         | ČSOB Investiční společnost        |
| Pojišťovna České spořitelny            | Penzijní fond KB                 | ČP ZDRAVÍ                      | ČSOB Leasing                      |
| Investiční společnost České spořitelny | Komerční pojišťovna              | Česká poist'ovna Slovensko     | OB Heller                         |
| Penzijní fond České spořitelny         | Všeobecná stavební spořitelna KB | ČP Rusko                       | ERGO poist'ovna                   |
| Leasing České spořitelny               | Factoring KB                     | Home Credit                    | ČSOB Pojišťovna                   |
| Factoring České spořitelny             | MUZO                             | Penzijní fond České pojišťovny | ČSOB Penzijní fond Progres        |
| Consulting České spořitelny            | Komerční finance, B.V.           | ČESCOB, úvěrová pojišťovna     | ČSOB Penzijní fond Stabilita      |
| Realitní společnost České spořitelny   | KB Bratislava                    | ČP Leasing                     | ČSOB stavebná sporitel'na         |
| Brokerjet České spořitelny             |                                  | ČP INVEST investiční spol.     | Českomoravská stavební spořitelna |
| CDI Corporate Advisory                 |                                  |                                | Českomoravská hypoteční banka     |
| Czech TOP Venture Fund B.V.            |                                  |                                | První investiční společnost       |
| Informatika České spořitelny           |                                  |                                | ČSOB Leasing (SR)                 |
|  |                                  |                                | OB Heller Factoring               |
|  |                                  |                                | Patria Finance                    |
|  |                                  |                                | ČSOB Asset Management             |

Pramen: vlastní konstrukce na bázi internetových stran uvedených institucí ([www.csas.cz](http://www.csas.cz), [www.kb.cz](http://www.kb.cz), [www.cpoj.cz](http://www.cpoj.cz), [www.csob.cz](http://www.csob.cz))

Výše zmíněné koncernové řešení, ke kterému banky inklinují, zvolila jako první v České republice Investiční a Poštovní banka, a.s. IPB v roce 1992 založila jako svou dceřinou společnost životní pojišťovnu. Ta v průběhu doby rozšiřovala svou činnost i o majetková pojištění až k téměř úplné univerzálnosti. IPB Pojišťovna se tak stala pevnou součástí finanční skupiny banky i pojistného trhu. V roce 2000 převzala aktiva a pasiva Investiční a Poštovní banky, tedy včetně finanční skupiny IPB Group, Československá obchodní banka. Na trh finančních služeb prostřednictvím své pojišťovny vstoupila také Komerční banka, a.s. Podle licence, kterou pojišťovna Komerční banky obdržela v červnu 1995, bylo těžiště její činnosti v životním pojištění (což je stejný začátek cesty, jako zvolila před lety IPB). Tato Komerční pojišťovna byla založena jako 100% dceřiná společnost. Její činnost je úzce vázána na produkty Finanční skupiny KB. Vstup strategického partnera Sociéte Genarale znamenal posílení preference alternativní distribuce pojistných produktů obchodními místy banky.

Integrační aktivity na trhu v ČR nevycházejí pouze z popudu bank, čehož dokladem je Česká pojišťovna, a.s. Ta zvolila také koncernové řešení. V roce 1991 se stala jedním ze zakladatelů Pragobanky, a.s., která v místech svých poboček zprostředkovávala platební styk a další služby pro Českou pojišťovnu.

Pro další příklad bankopojišťovny bychom nemuseli chodit daleko. U našich sousedů na Slovensku působí Univerzálna banková poisťovna, a.s., jejímiž akcionáři a zakladateli jsou význačné banky (např. Priemyselna banka, a.s., Slovenská sporitelňa, a.s., Poštová banka, a.s.). Rovněž i Slovenská poisťovna, a.s. založila Istrobanku jako svou dceřinou společnost.

### 9.1.3 Úvěr a pojištění

Za další formu sblížení bankovní a pojišťovací oblasti lze považovat vzájemnou provázanost některých konkrétních produktů a činností. Při poskytování *úvěrů* požaduje zpravidla banka na klientovi pojištění důsledků realizace možných rizik, které zabezpečují jeho platební způsobilost pro případ, že dojde k mimořádným událostem, které naruší platební schopnost dlužníka. Vždy je požadováno pojištění zastavovaných hodnot s vinkulací pojistného plnění ve prospěch úvěrující banky. Tím lze uspokojit pohledávku banky i v případech, že by jakýmkoliv způsobem došlo ke znehodnocení zástavní hodnoty.

V případě, že se jedná o klienta – občana, může banka v některých případech požadovat kromě základního zajištění úvěru (nemovitostí) také *životní pojištění klienta*. Existují dvě varianty:

- banka doporučuje nebo nařizuje uzavřít toto pojištění u určité komerční pojišťovny (většinou je to v případech, kdy je banka s komerční pojišťovnou kapitálově spojena). Výhodou takového životního pojištění je pro klienta cena. Je nižší, což je dáno tím, že splácení pojistného je úzce vázané na splátkový plán hypotečního úvěru.
- záleží na klientovi, u kterého ústavu svou životní pojistku uzavře. Toto se uplatňuje v případech, kdy klient má již uzavřené životní pojištění nebo banka netrvá na určitém pojišťovacím ústavu. U již uzavřené pojistky je potom nutné zajistit vinkulaci ve prospěch úvěrující banky.

Proč se životní pojištění klienta vyžaduje? Je to z toho důvodu, že v případě smrti klienta se ručitelé nebo osoby pozůstalé nedostanou do potíží, neboť nesplacenou část úvěru uhradí za klienta pojišťovna. Pro banku je to výhodné v tom, že má záruku splacení úvěru a v případě úmrtí a následného nesplacení nemusí přistoupit k realizaci zástavy.

Úvěrové pojištění nabízí více komerčních pojišťoven jako například Česká pojišťovna a.s., Allianz pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna a.s., Komerční pojišťovna, a.s., a připravují se další jako např. První americko-česká pojišťovna, a.s., a další.

Speciálním příkladem propojení pojišťovacích a bankovních produktů je vývoz produktů. Pokud má vývozce zájem na finančním zvýhodnění při exportu, kontaktuje Českou obchodní banku, a.s., která vykonává financování vývozu se státní podporou. V rámci minimalizace rizik je jednou z podmínek projednání vývozního případu také doložení stavu jednání o pojištění vývozu v komerční pojišťovně EGAP, a.s. Bez tohoto pojištění nebude vývoz financován ani nebude zahájeno projednávání daného vývozního případu.

Závěrem lze říci, že **bankopojištění** je novým typem peněžních služeb a operací, které se v budoucnu bude jistě velice rychle rozvíjet, zvláště v souvislosti se vstupem dalších států do EU. Proto je nutné se dále zamýšlet nad tím, zda s sebou rozšiřování kooperace bank a pojišťoven přináší jenom pozitiva. Z hlediska klienta je široký rozvoj bankopojištění určitým krokem zpět, protože nevýhody zjednodušování a unifikace pojistných produktů jsou v bankopojištění poměrně značné. Je především diskutabilní výhoda nízkých nákladů těchto subjektů, pokud se neodrazí v cenách pojistných produktů a tedy se nijak nedotkne klienta.

Dále je patrné, že téměř v každé vyspělé ekonomice se setkáváme se vznikem bankopojišťoven. Otevírá se tady totiž ohromný prostor pro necenovou konkurenci bank.

Další důvody uvádíme pouze heslovitě:

- bankovní sektor je atraktivní pro poskytování služeb a operací bankopojišťoven svou sítí poboček,
- bankopojišťovny tlumí regulační dopady centrální banky,
- bankopojišťovna umožňuje vhodně diverzifikovat rizika,
- existence bankopojišťoven umožňuje rozšířit investiční aktivity bank.

Vznik dalších bankopojišťoven v tržních ekonomikách může být za určitých okolností přínosem pro klientelu, akcionáře bank a komerčních pojišťoven příp. pojišťovacích institucí a ekonomický rozvoj vůbec. Bankopojištění je pojem, jenž představuje budoucnost.

#### **9.1.4 Virtuální pojišťovací instituce**

Jak již bylo uvedeno, jsme v současnosti svědky velkých změn tradičních hodnot a řešení s fenoménem globalizace. Je evidentní, že Internet a moderní informační technologie významně akcelerují globalizační procesy. To všechno přináší nebyvalou dynamiku tržního prostředí v ekonomice a přináší, resp. nutí celou společnost k vyšší efektivitě řízení a marketingu i v pojišťovacích institucích. Pojišťovací instituce realizují více činností. Mezi jinými i nabídku a prodej pojistných produktů. Tedy do prodeje a obchodu, tj. do sjednávání pojistných smluv se nejvíce promítnou nové formy kontaktů pojišťovacích institucí s klienty. Ovlivní to i marketing a jeho tradiční formy práce.



Pojišťovací instituce budou muset nejdříve v předstihu realizovat novou segmentaci trhu, sestavovat novou databázi klientů, analyzovat distribuční kanály apod. Flexibilita nabídky pojistných produktů, cenové relace a i individuální přístup k rizikům, to vše budou preference klientů, kteří i přes Internet budou sledovat nabídky pojistné ochrany v pojišťovacích institucích. V České republice již v současnosti probíhají nabídky pojistných produktů pojišťovacích institucí na Internetu. V roce 1999 v souvislosti s přechodem zákonného pojištění odpovědnosti z provozu motorových vozidel na smluvní povinné pojištění tak již bylo možné sjednat toto pojištění prostřednictvím Internetu. V současnosti se této formy využívá zejména v cestovním pojištění, resp. pojištění léčebných výloh v zahraničí a v tzv. povinném ručení.

Z dalších operací pojišťovacích institucí budou zajímavé náklady prodeje a jejich optimalizace. Tyto operace nejvíce postihnou oblast správy a administrativy pojištění. Nové technologie a administrativní systémy už dnes umožňují pojišťovacím institucím umísťovat významné informace na Internet, čímž se klienti mohou stát nezávislími na stálých pobočkách. Rozvoj externích informačních systémů, dle některých názorů, zabezpečí virtuálnímu prostředí dostatečný rozměr pro komunikaci s klientem. On-line aplikace při sjednávání pojištění po Internetu, s vlastnostmi virtuálních obchodů mohou nahradit zdoluhavé a finančně náročné jednání. Nutnost vyhodnocovat rizika klienta v reálném čase, včetně dalších eventualit (jako např. zahrnutí i rodinných příslušníků nebo zaměstnanců do pojištění) se bez kvalitní informační podpory neobejde. Rychlost, přesnost a efektivnost při sjednávání pojištění se tak stane jednou ze strategických stránek při získávání konkurenčních výhod mezi pojišťovacími institucemi.

Předpokládalo se však, že tradiční „kamenné budovy“ pojišťovacích institucí vystřídají **virtuální pobočky a terminály**, které umožní bez větších časových a finančních ztrát pružně reagovat na poptávku a různé požadavky jednotlivých klientů. Nicméně zkušenosti z USA z poslední doby naznačují, že tzv. kamenné pobočky zřejmě ani v budoucnu neztratí své opodstatnění, vzhledem ke značné části klientů, kteří se chovají i nadále konzervativně.

Závěrem lze říci, že dopady globalizace na vývojové trendy v podnikání komerčních pojišťoven a v pojišťovnictví jsou a budou velké a z hlediska rozsahu těžko odhadnutelné. V současnosti jsme v České republice na počátku tohoto rozvoje, což bylo akcentováno. V budoucnu se dopad a změny ještě urychlí zvláště v souvislosti s očekávaným vstupem České republiky do Evropské unie.