

Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Tudományos Diákköri Konferencia
2013. november 20.

AZ AEGON MAGYARORSZÁG
ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ ZRT.
STRATÉGIÁJÁNAK ELEMZÉSE

Strategic analysis of the Aegon Hungary General Insurance Company

Készítette: **Dajka Botond**, SZIE GTK, BA., IV. évf.
Gazdálkodási és menedzsment, ÜVM,
nappali tagozat

Konzulens: **Prof. Dr. Illés Bálint Csaba**,
Egyetemi tanár, intézetigazgató, ÜTI,
Vállalatgazdasági és Szervezési Tanszék

OTDK Szekció, melynek formai előírásai alapján
készült a pályamunka: Közgazdaságtudományi Szekció

Gödöllő, 2013.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	3
2	Szakirodalmi feldolgozás	4
2.1	Stratégia fogalma, szintjei, típusai.....	4
2.2	Stratégiai tervezés fázisai, jellemzői	11
2.2.1	Stratégia meghatározására használt módszerek	17
2.3	Biztosítási tevékenység helyzete napjainkban.....	22
3	Aegon Zrt. aktuális helyzetének bemutatása és stratégiájának elemzése	27
3.1	Társaság története, tevékenysége	27
3.1.1	Társaság bemutatása.....	27
3.1.2	Küldetés, jövőkép.....	28
3.2	Aegon Zrt. makrokörnyezeti elemzése.....	29
3.3	Aegon Zrt. versenyhelyzetének elemzése a Porter 5 erő modell segítségével	32
3.3.1	Mikrokörnyezeti elemzés	32
3.3.2	Szállítók alkupozíciója	34
3.3.3	Vevők alkupozíciója.....	35
3.3.4	Belépési korlátok.....	36
3.3.5	Helyettesítő termékek a piacon	37
3.3.6	Iparágon belüli versenyhelyzet.....	38
3.4	Aegon Zrt. SWOT analízise és stratégiájának elemzése	42
3.5	AEGON Zrt. 2011-2012 évi pénzügyi elemzése.....	46
3.6	Aegon Zrt. portfólió elemzése	48
3.6.1	BCG mátrix szerinti megközelítés	48
3.7	Hasonlóságelemzés az Aegon Zrt.-nél	51
4	Következtetés, javaslatok	58
5	Összefoglalás	59
6	Irodalomjegyzék	62
7	Mellékletek	64

1 Bevezetés

A tudományos diákköri dolgozatom témája a magyar biztosítási piac egyik vezető pozíciót betöltő vállalata és annak stratégiai elemzése. Vizsgált vállalat megfelelő elemzése, részletes bemutatása tájékoztatást nyújt a szaktudás tényleges elsajátításáról. A gazdasági életben fontos szerepe van a versenynek és a megfelelő stratégia kialakításának és fejlesztésének, így méltán bizonyítja, hogy optimális tudományos diákköri dolgozati téma lehet. Témaválasztásom akkor döntöttem el, mikor tanulmányaim során nyilvánvalóvá vált, mi is érdekel igazán.

Folyamatos tapasztalataim, tanulmányaim alapján egyre világosabbnak tűnt milyen módszerek, modellek, hipotézisek, elméletek elengedhetetlenek, ahhoz, hogy egy vállalat megfelelő, sikeres, profitorientált működést legyen képes megvalósítani.

Kutatásom célja és küldetése, hogy bebizonyítsam, milyen jelentőségű szerepet tölt be hazánk egyik meghatározó biztosító társasága, az Aegon Zártkörűen Működő Részvénytársaság. Egyetemi tanulmányaim alapján többféle modell segítségével, táblázatokkal és elemzési módszerrel mutatom be a szervezet egészét, feltárva az egészen apró részleteket is. Tekintettel arra, hogy dolgozatom megírásához rendkívül sok adatot kellett feldolgozni, így csak a fontosabb, illetve ezenkívül számomra különlegesebb módszerek segítségét hívom elő a kutatásom folyamán. Későbbiek folyamán rendkívül jó táptalajt tud adni egy diplomadolgozat vagy disszertáció alapjának.

Véleményem szerint, egy vállalatnál nagyon fontos szerepet töltenek be a stratégiai döntések így fejlesztésükkel és újratervezésükkel képes lehet egy szervezet domináló piaci pozíciót is elérni. A témához kapcsolódó szakirodalmi tudás elsajátítása által fontosnak tartom a recessziós időszakot feltételezhetően követő konjunkturális változások elemzésének fontosságát a hazai biztosítási szektor körében.

Végezetül, mivel a pénzügyi válság több esetben a stratégia átgondolását igényelte, ezért érdekes következtetéseket vonhatunk le a biztosítás iparági vizsgálatából. Az Aegon Zrt. méltón tükrözi a magyarországi top biztosítók jelenlegi helyzetét, ezért keresem a megfelelő válaszokat arra, hogy egy biztosító stratégiai döntése mennyiben befolyásolja a jövőbeni terveket. Konklúzióként pedig megbizonyosodhatunk arról, hogy van-e a magyarországi biztosítási szektornak jövője és/vagy értelme.

2 Szakirodalmi feldolgozás

A 2008-as gazdasági válság komoly hatásokat érvényesített az iparágban, teljesen átértékelődtek a stratégiai irányelvek és trendek. Több stratégiai játszma és folyamat kezdett kialakulni a versenyképesség és a piaci részesedés megtartása érdekében. Döntések tudatossága kézen foghatóbb egy-egy stratégiai lépés vagy szándék használatával.

Már az ókorban is bebizonyította ez a tudomány hogy igenis fontos stratégiát kialakítani és stratégia alapján cselekedni. A görög városállamok egymás közti háborúi, és a perzsa háborúk rákényszerítették a vezetőket arra, hogy a hadjáratok kimenetelét ne bízzák a véletlenre. Világossá vált hogy aki jobban használja stratégiai erőforrásait és jobb akciótervet készít, fogja elvinni a győzelmi zászlót. (Fülöp, 2008)

Nemcsak a görög harcok, háborúk fontos kulcsmotívuma volt, hanem Kínában is időszámításunk előtt 300 körül már alkalmazott tudomány volt.

A taktika viszont nem keverendő össze a stratégiával. Igaz, hogy kapcsolat van a két fogalom között, de a mozgatás és irányítás művészetét tekintjük taktikának. Inkább egyfajta módszerként tudjuk felfogni. Léteznek stratégiai szintek, iskolák, tervezési folyamatok, amelyekről a következő témakörben fogunk foglalkozni. Stratégiaalkotási folyamatokat is tisztába kel tennünk, ahhoz hogy megértsük mi is folyik egy vállalati tervezés során.

2.1 Stratégia fogalma, szintjei, típusai

Egy szervezet életében a stratégia kialakítása, alkalmazása során számos eltérések jelentkezhetnek. Tisztázni kell mi is az a stratégia. Szervezet tagjai különféle gondolkodásmódban taglalják, hogy a stratégia kifejezés alatt mit is kellene csinálni. Vannak akik egyszerűen csak döntés várnak, vagy a tudományt elsajátítva fizikai értelemben is stratégiai módszerekkel kezdenek dolgozni. Látszólag módszertani problémáról van szó, ténylegesen sokkal többről, arról, hogy a vezetés miképpen viszonyul, pontosabban miképpen akar viszonyulni a környezethez, a jövőhöz, a munkatársaihoz. (Salamonné Huszty, 2000)

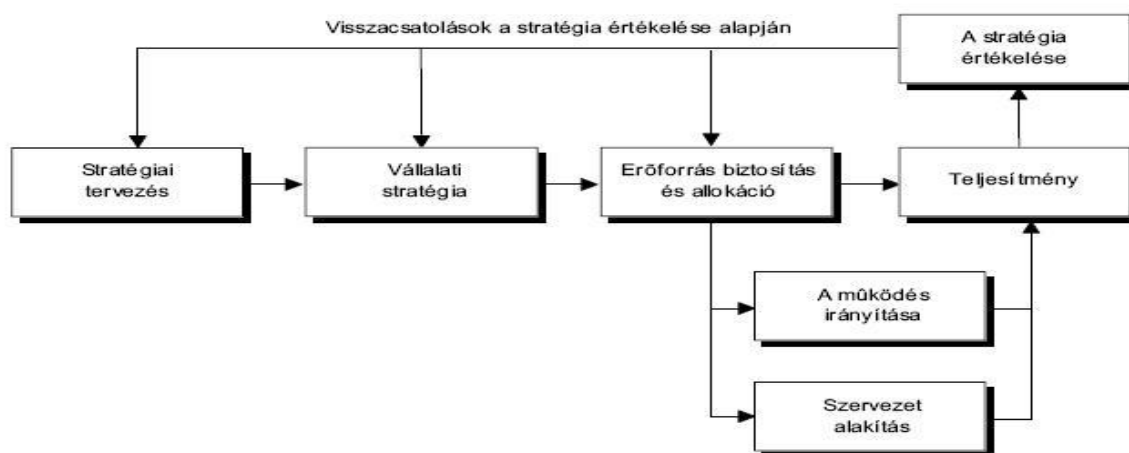
Vállalatok különféle szerepvállalása, a kezdeményező szerep fogja befolyásolni a stratégiai tényezők kialakulását. Számításba kell venni hogy pontos meghatározások alapján dolgozik egy szervezet, vagy teret biztosít a szervezet résztvevőinek abban, hogy milyen folyamatokat kell alkalmazni a vállalat sikere érdekében. Szakmai tapasztalatok, jövőre vonatkozó elképzelések, küldetés kialakítása, ötletek és javaslatok alkotják a stratégiai tervezés alapját. A különböző felfogások alapján szemléltetni lehet milyen eltérő mozzanatok

és gyakorlati alkalmazása van egy-egy folyamatnak, és hogy valóban mit is értenek stratégia alatt. Fogalom értelmezéséhez a szakirodalom gazdag forrásanyagot kínál az érdeklődő számára, hiszen a stratégiaalkotás folyamata több mint ötven éves múltra tekint vissza. (Salamonné Huszty, 2000)

Többféle definíció létezik a stratégia megfogalmazására. Hosszú távú jelleg középpontba helyezése szempontjából a stratégia definíciója a következő: „*A stratégiai tervezés átfogó elemzések végzése a jövő biztosítását és a környezettel való hossz távú összhang megteremtését segítő változások megtervezése és bevezetése céljából.*” (Csath, 2008) Így némi utalást találhatunk a stratégia négy fő szakaszára: célkitűzés, stratégiai elemzés, az akciók tervezése és megvalósítása és a széleskörű stratégiai akciótervek alkalmazása.

Fontos említeni, hogy az első folyamatok egyike a jövőképzés és a küldetés meghatározása. Ezen fogalmak a küldetésnyilatkozatban jelennek meg egy-egy vállalat esetében. Két részre osztott küldetésnyilatkozatról a stratégiai lépések és folyamatokról beszélek majd részletesebben.

A menedzsment meghatározó része a vezetés. Léteznek funkciók, amely nélkül a vállalatok sikeressége megkérdőjelezhető lenne. A probléma megoldása és az érdekek összehangolása mellett nehéz jól vezetni egy vállalatot, mivel a humán erőforrás a legspeciálisabb tényező.



1. ábra: Menedzsment funkciók

Forrás: [Műszaki Fórum](#)

Ahogy a fenti ábrán is látszik a legfontosabb menedzsment funkciók nélkül a vállalat fontos funkciói mellett nagy szerepet tölt be a tervezés folyamata. Mindezek mellett az akaratérvényesítés, munkaerő biztosítása, folyamatos képzések, felügyelet, döntéshozatal, tanácsadás, kommunikáció és a motiváció is a szervezet feladatkörébe tartozik, hiszen ezek nélkül megkérdőjelezhető, vajon sikeres-e a vállalat? Piaci befolyásolással rendelkezik? Képes-e nagyobb termelést és profitot termelni az elkövetkezendő évben?

Vezetői szerepek és stílusok által is más-más tervezési folyamatok jönnek létre. 3 alaptípusa létezik a vezetőnek Lewin alapján: autokratikus, demokratikus és laissez-faire. Az autokratikus vezető egymaga ural és dönt, szigorú szabályozások alapján vezet. A demokratikus vezető már a munkavállalók gondolatait és észrevételeit is integrálja a vállalatvezetésben. A laissez-faire típusú vezető hagyja, hogy a csoport tagjai döntsenek és mintha csak egy tanácsadói szerepet töltené be a vezető. Eredményesség szempontjából ötvözni kell az autokratikus s demokratikus stílus elemeit, míg a laissez-faire stílust el kell kerülni.

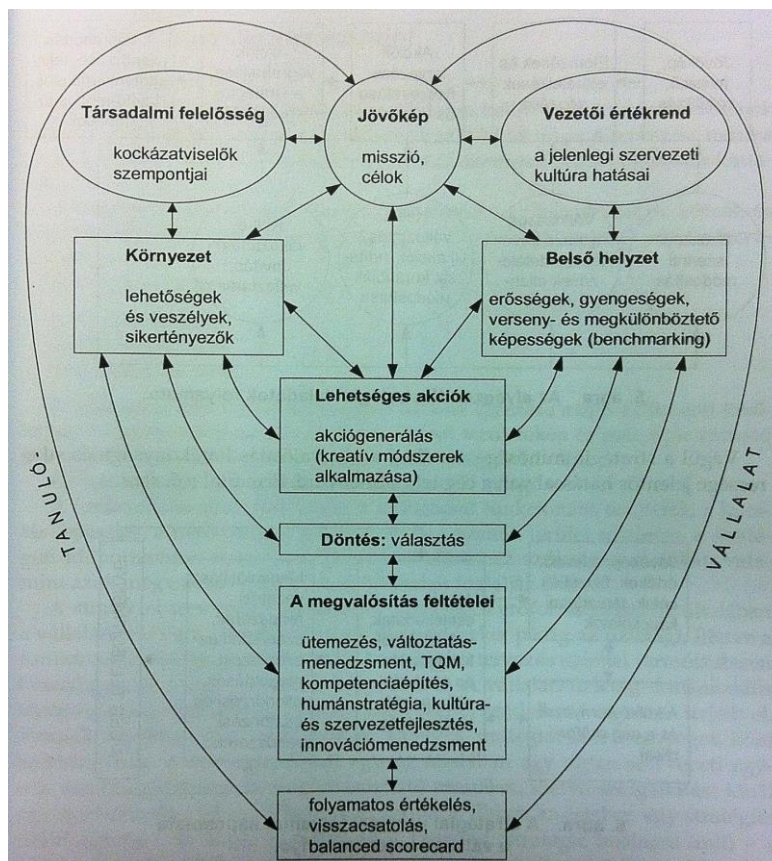
A stratégia, mint a döntések koherens és interaktív mintája, rendkívül nagy szerepet tölt be egy napjainkban működő vállalat számára. Versenykörülmények és a tervezés folyamatát testesíti meg, szervezeti célokat fogalmaz meg. (Mészáros, 2005)

Henry Mintzberg, a stratégia tudományágának egyik nagy úttörője szerint a stratégiának 5 P-je létezik. Az első P a Plan, mint tervezés, amely a vállalatoknak a kitűzött célokat és jövőképeket takarja. Irány mutat számunkra, ahhoz a cselekvéssorozathoz, amely alapján meg tudunk valósítani egy-egy tervezési folyamatot. A következő P a Pattern, amely az optimális szervezeti viselkedés a vállalat életében. Minden menedzser számára fontos, hogy a terméke a legjobb piaci pozícióban legyen, így tehát a következő P a Position. Perspective, mint a negyedik P, azt mutatja meg számunkra milyen szemléletmód szükséges ahhoz, hogy sikeres cselekvést érzünk el. Nem mindegy, hogy csak pozíciót kell váltani egy szervezetnek, vagy egy teljesen más és újrastrukturált szemléletmód alkalmazása révén érzük el a kívánt állapotot. Az utolsó P a Ploy, magyarul trükk. Természetes, hogy a szervezeti célokat nem függesztjük ki és osztjuk meg a versenytársakkal, mivel így előnybe kerülnének velünk szemben. Nemcsak a titoktartás, hanem a megfelelő elterelés hadművelete is idetartozik.

Stratégiai tervezés előnyei a vállalat számára irányt mutat, segíti a bizonytalanság eloszlatását, számos konfliktushelyzetet old meg, összehasonlít és ösztönöz. Szemlélet mód alapján passzív és aktív típusok léteznek. A passzív szemlélet változások hatására ütemezett munka alapján cselekszik. Az aktív szemléletmód szerint jövőt tervez és megpróbál kivédeni minden esetleges adódó problémát és változást. Hatékonysága az aktív szemléletmódnak nagyobb, mert a jövő elleni harc helyes véghezvitele sikert okoz. Kockázata viszont a passzív változatnak a kisebb, hiszen csak akkor cselekszik ha valami megváltozik.

A tervezés folyamata igen sokszereplős. Nem lehet jó stratégiát egyedül tervezni. „A szervezeti szereplők ismerete azért fontos, mert a célkitűzés és a stratégiaalkotás egy közös folyamat, amelyben a tulajdonosok és a vezetők mellett a munkavállalók is aktív résztvevők lehetnek, illetve bizonyos mértékig a már merített külső partnerek.” (Mészáros, 2005)

A stratégiai vezetés módszerei és összefüggéseit a 2. ábra alapján lehet szemléltetni. Miért fontos a folyamatok dinamizmusa és az állandó visszacsatolás?



2. ábra: Stratégiai vezetés módszerei és összefüggései

Forrás: Csath, 2008, 41. p.

Tisztázni kell, hogy ki is foglalkozik a stratégiaalkotással? Milyen szintek léteznek? A tradicionális megközelítés szerint három alapvető szint létezik. A tervezési munka képviselői a következő három szint alapján helyezkednek el: vállalati, üzletági és funkcionális szint. E három szint négy szempont alapján különböztethető meg:

- **időhorizont** (vállalati stratégia hosszú távú, míg a funkcionális viszonylag rövidebb, akár egy éven belül is megvalósulhat)
- **specifikusság** (a vállalati stratégia minden egységére, valamennyi tevékenységre kiterjedő és alapcélokra vonatkozó, míg a funkcionális szint, mindig eszközjellegű)
- **hozzájárulás jellege** (céljellegű vállalati stratégia nem hasonlít az eszközjellegű funkcionális stratégiához)
- **felelősség jellege** (vállalati stratégia ellenőrzője a felső vezetés, de a funkcionális stratégia esteében már az illetékes szerv a felelős) (Marosán, 2006)

A fenti szempontok miatt világosan kell elkülöníteni a stratégiai szinteket. A vállalati szintű stratégia a távlati célok elérésével, a rendelkezésre álló források helyes elosztásával és a vállalat küldetésével foglalkozik. Fontosnak ítéli meg a társadalomban elfoglalt helyét a vállalatnak és összekapcsolja a célokat az értékek összességével.

A stratégiai üzleti egységek (továbbiakban a stratégiai üzleti egység, mint SÜE) már inkább a nagyvállalatok esetében jelennek meg. Feltétele, hogy a vállalat több kisebb stratégiai üzleti egységre legyen felbontható. Így a döntések a különböző SÜE-k között erőforrás-eloszlásról szól. Ezért a cég felépítése mindig összefügg egy-egy stratégiai szint helyes megválasztásával. Általában egy elhatárolható piac esetében alkalmazzák, mivel a termék egyértelműen meghatározható a vállalat számára.

A funkcionális stratégia szintje az előző két szint helyes összekapcsolásából ered. Különböző jellegű erőforrásokkal kapcsolatos távlati célokat valósít meg. Globális világban tevékenykedő vállalatok nagy része eltérő iparágakban is tevékenykedik. Ezáltal a funkcionális szintű stratégia egy adott szolgáltatás vagy termék versenyképességét formáló egyedi üzleti funkciókra irányulnak. Ez lehet a beszerzés, logisztika marketing funkciók sokasága. Pontosan ezért nehéz egyfajta sikeres stratégiai meghatározást elkészíteni és célokat küldetéseket megfogalmazni. Hiszen nemcsak az elméleti síkon kell működnie, hanem a gyakorlatban megvalósult sikeres tervezések lesznek méltóak folyamatra, a mintaképzésre.

Viszont számos más csoportosítás közelít másféle nézőpontból. Ezen alapok a Henry Mintzberg Stratégiai Stratégiai Szafari című könyv elgondolásain nyugszanak, amely a különböző iskolákra osztotta fel a stratégiaalkotás folyamatit. Mintzberg féle iskolákról a 2.2-es fejezetben fogunk többet megtudni. a csoportosítás itt is három különféle típusra bontható, amelyek a következők: **stratégiai tervezés kerete, jövőkép-orientált stratégiaalkotás, spontán folyamat keretében kialakuló stratégia.** (Salamonné Huszty, 2000)

Stratégiai tervezésben részletekbe menően meghatározzuk milyen sorrendben és milyen módszerek segítségével tudjuk megvalósítani tervünket. Lényegében egyfajta folyamatos programozási keretet nyújt számunkra. Szemléletesen táblázatokkal és mutatószámokkal a stratégiai időhorizont figyelembevételével meghatározza a következőket: tervezett tevékenységi kör, árbevétel, célzott piacokon elérendő pozíció, erőforrás-kihasználást, vagyon nagyságát, eredmény-kimutatást. Ezek alapján stratégiai programokat lehet manapság vásárolni. Ha laza, kevésbé formalizált módon alakítjuk ki a stratégiánkat, akkor a jövőre vonatkozó elképzelési folyamatokat könnyebben átlátjuk és új teret biztosítunk a stratégiánknak. Lehetséges, hogy csak egy újfajta küldetésnyilatkozatot akarunk tervezni, vagy a *mit és hogyan akarunk elérni?* kérdésre keressük a választ. A Mintzberg-féle iskolák alapján a spontán kialakulást is figyelembe kell venni. Viselkedési mintában jelennek meg az eredményeik, amelyek idővel beépülnek a tudatosan kialakított jövőképbe, akciókba, tervekbe.

Stratégiák típusai szerint az alapstratégiák sokasága jellemzi a jelent. Lehet működési kör, irány alapján definiálni, de versenyelőnyökre alapozva is. (Marosán, 2006)

Elsőként egy speciális megközelítést írok le, amely a kék és vörös óceán stratégia alapján definiál. A kék óceán stratégia az eddig még ismeretlen piacok, új vevői csoportok feltárására törekszik. A vörös óceán szerint az ismert piacokon folyó öldöklő versenyküzdelmet jelképezik. (támadó cápától hemzsegő óceán, ahol a vörös színt az áldozatok „vére” adja) Magyarán a kék óceán a teljesen tiszta „érintetlen” piacokat jelenti.

Ezen feladatokat az úgynevezett pionírok végzik, akik megtalálják az új piacokat, elemzik majd az optimális portfóliót kialakítják a vállalat számára.

A működési kör mentén a növekedési, diverzifikációs és specializációs változatokat különböztetjük meg. Ezen belül vertikális és horizontális lehet a koncentráció iránya. A versenyképesség megléte általában növekedésre kényszerít, ezért a leggyakoribb stratégia a növekedési stratégiák csoportja. A szerves növekedés, felvásárlás, stratégiai szövetségek, közös vállalkozás, mind stratégiai lépés vagy folyamat része. Kérdés mindig az, mennyi a kockázat, milyen lehetőségek adódnak egy-egy tervezés során. Talán az egyik legelterjedtebb módszer a szövetségek kialakítása. Rengeteg formája létezik, egészen a laza szövetségtől az igen szoros és teljesen együttműködő szövetségekig. Előnye, hogy olcsóbb mint az átvétel, de fellépnek az irányítási nehézségek lehetőségei. Ha nem létezik kedvező felvásárlás, akkor a lehető legjobb módszer a szövetség. Lényegében a teljes piac ismerete is lehet a tét. (Barakonyi, 2000, 47.p.) Viszont a növekedést bármely formában való megvalósulás esetén négy tevékenységet foglal össze a tervezés. (Csath, 2008)

Marosán György (Marosán, 2006) csoportosítása szerint léteznek intenzív stratégiák. Versenypozíció javításra, összpontosítva koncentrálnak. Közvetlen kapcsolatban vannak az Ansoff-mátrixból adódó fejlesztési irányokkal. Ide tartozik a piac fejlesztés, behatolás és termékfejlesztés stratégiája. Az integrációs stratégiák a következő nagy csoport. Közös vonások közé tartozik, hogy a vállalkozás meghatározó mértékű tulajdonosi ellenőrzést szerez. Diverzifikációs stratégiák a gyors növekvés és a pénzügyileg attraktívabb területek bevétele. Védekező jellegű stratégia gyenge piaci helyzetben lévő vállalatok estében valósul meg. Fülöp Gyula szerint (Fülöp, 2006) is rengeteg módszer létezik és csoportosítások is eltérhetnek akár írónként.

Azonban az általános versenystratégiák módszerét szeretném kiemelni. A típusok Michael E. Porter nevéhez köthetőek, aki meghatározta a három alapvető rendezést. Mindenképpen kell hozzá ismerni az öt versenytényezőt (beszállítók, vevők, új belépők, versenytársak, helyettesítő termékek) Sokkal szűkebb fogalom, viszont igenis fontos a versenytársakkal szembeni sikeres helytállás. Célja mindenképp a versenyelőnyhöz való jutás megléte, etikus kiszorítás, ellenállás a versenytársakkal szemben és a megfelelő kapcsolatépítés a lojális fogyasztókkal. Ezen szempontok alapján a következő 3 stratégiai típus jött számításba Porter alapján:

- **átfogó költségvezető szerep**
- **megkülönböztető**
- **összpontosító; azaz koncentráló szerep.** (Porter, 2006)

A költségvezető stratégia lehet általános és koncentrált. Mindenképpen a tartós költségelőnyök elérése a cél a versenytársakkal szemben. Kétféle módon lehetséges: vagy a versenytársakénál kisebb árakat érnek el, így megszerezvén a részarányból származó nyereséget, vagy a nagyon profit termelése a cél az adott piaci áron történő értékesítéssel. Költségelőnyök elérése a vállalat értékláncának újrastrukturálásából ered, vagy az értéklánc mentén bekövetkező hatékonyságot növelik. Rendkívül sok tényező létezik amelyet ki lehet

használni a kontrolálásra. Akár méretökonómiai hatások elérése, tanulási és tapasztalati görbe hatások hatékonyságának elérése is lehet a cél. A szervezet jellemzői egy költségtudatos szervezeti kultúra kialakítása, kevesebb járulékos juttatás a vezetőknek, selejt és a veszteség elkerülése lehet. Az értéklánc újrastrukturálásával a termék formai kivitele is megváltozik. Rendkívül sok sallang nélküli termék jöhet létre, a tökeigényes szolgáltatások gyártását ki tudjuk vonni, a szállítási távolságot optimalizálhatjuk. A kockázatokkal viszont itt is számolni kell. Új belépők vagy a követő stratégiát megvalósítók olcsó tanulási mintája lehet a mi kudarcunk. Sorozatnagyság és a tapasztalhatósági tényezők befolyásolják legjobban a kockázati tényezőket a költségvető stratégia esetében.

A megkülönböztető versenystratégia esetében, a cél a termék vagy szolgáltatás jellemzőinek egyéni kialakítása, amely révén a vevők előnyben részesítik a többi vállalat termékeivel és szolgáltatásaival szemben. Márkahűség és a szerepe is nagyon fontos tényező. Az értékek lemásolhatatlansága és megkülönböztethetősége miatt fog sokat érni a vevő számára és ezért fogja az adott termékéhez való hűségét elkezdni. Vigyázni kell a stratégia során hogy a befektetés vajon megtérül-e? Ha nem térül meg felesleges ezt a típusú versenystratégiát választani, mivel a többlet ráfordítás értéke magasabb lesz, mint a hozam értéke. Lehetőségek közül rengeteg megkülönböztető jelző létezik. Akár az eltérő csomagolás, presztízs, minőség, imázs, elérhetőség miatt is előnybe kerülhet a versenytársakkal szemben a vállalat. Vevői döntések gyakran a magasabb árat preferálják, mivel azt gondolják nagyobb árértékű jobb minőséget kapnak. Ám nemcsak a vevő, hanem a márka ismertsége is befolyásolhatja a döntést. Sajnos a vásárlók kifinomultatlansága miatt nem lehet a vevőkre építeni, még akkor se ha az elsődleges szempont egy stratégiai tervezés során. Kockázatok révén sose lehet tudni melyik a helyes választás. Lehetséges hogy a megkülönböztető jelzés nem érzékeli a vevő, és hiába minden erőfeszítés. Túlzott megkülönböztetés néha már sok is lehet, ahogyan az ártöbblet sem biztos, hogy a mi oldalunkra billenti a mérleget.

A koncentráció lényegi alapja a piaci pozicionálás és termék tökéletes elhelyezése. Ha a piaci rés, amit kiválasztottunk preferálja a termékünk/szolgáltatásunk helyesen cselekedtünk. Egyedi képességekkel látjuk el a terméket és a célpiacon való értékesítés megfelelő akkor is a helyes utat választottuk. Viszont nem biztos az, hogy tudjuk milyen piaci szegmens a számunkra alkalmas. Legyen nagy és jövedelmező? Meg tudja védeni magát a piaci kihívásokkal szemben? Erre az előbb említett kék-vörös óceán stratégiai megközelítése adhat választ.

Létezik azonban egy mix, amely a költségvető és megkülönböztető stratégia helyes kombinációjából alakult ki. Ez a legjobb költséget biztosító stratégia. Vevők számára nemcsak az ár-érték aránya, hanem a kiváló értékekkel rendelkező termék/szolgáltatás is fontos. Költségvető előállítás során a termék igenis különbözzön és tűnjön ki a többi versenyben megtalálható termék közül. Amellett hogy költségeket megpróbáljuk szinten tartani mindenképp rászuk el vevőinket a legjobb termékekkel. A 3.számú ábra (lásd: Mellékletek c. fejezet) szemlélteti az aktuális alapvető versenystratégiák elhelyezkedését és megvalósulási limitjeit.

A stratégia helyességét ellenőrző folyamatok összességét is megemlíteném. Robert S. Kaplan és David Norton 1996-ban megjelent és viszonylag gyorsan magyarul is hozzáférhető munkája kifejezetten a formális és nem formális tervezési elemek és az alapvető stratégiai megközelítések összehangolásáról szól. (Mészáros, 2005)

A Balance Scorecard nem csak egy stratégiai mutatószámrendszer, amely a szervezet teljesítményét négy nézőpontból vizsgálja. Egyfajta új vezetési rendszerként is fel lehet fogni, amely rendkívül sok kritikus vezetési folyamatban nyújt segítséget a megoldáshoz:

- **a jövőkép és stratégia tisztázása,**
- **célok és mutatók közötti kapcsolatok definiálása,**
- **stratégiai intézkedésekkel való összehangolás,**
- **visszacsatolás és tanulás „elősegítése”**

Kiindulópontja az egész BSC-nek a pénzügyi mutatókra való támaszkodást elavultnak érezték. Fontos új szempontokkal bővült a mutatószámrendszer, amely azóta is használatos módszer nagyon sok cégnél. Lépésről-lépésre fejlődött, így felépítése viszont a stratégia és a misszió (küldetés) meglétét feltételezi. Az alapmodell négy nézőpont alapján vizsgál. Pénzügyi nézőpont, vevői nézőpont, működési folyamatok nézőpontja és a tanulási fejlődési nézőpont. Ok-okozati összefüggéseket keres és vizsgál, így a pénzügyi mutatókon kívül sok más adatot is kimutat a BSC.

Az elmélet szerint a négy nézőpont elegendő a megfelelő kontrollinghoz, de kevesebbet nem igen alkalmaznak a tapasztalatok szerint. Az 4. sz. ábra (lásd: Mellékletek c. fejezet) szemlélteti a Balance Score Card alapvető elemeit, amely a mellékletben található meg. Egyensúlyteremtés elsődleges rendszerévé vált nemcsak a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók között, hanem a stratégiaalkotás formális és nem formális elemei között is. Múltbéli erőfeszítések teljesítménymutatóit figyelembe kell vennünk és aszerint osztályozni a jövőbeli teljesítményt. Így ér el az alapvető célját a BSC, tehát a szervezet teljes stratégiáját és jövőképét fejezi ki egységes és könnyen érthető mutatószámrendszerben, amely vezetési keretrendszert is kijelöl. Azonban számos fogyatékosága létezhet a rendszernek. A túlzott koncentráció és mérési problémák megoldatlansága gyakorlati problémákat vethet fel.

2.2 Stratégiai tervezés fázisai, jellemzői

Stratégiai tervezés során nagyon nagy szerepet foglal el a jövőkép és a küldetés meghatározása. Sajnos rengeteg tévhit él az emberekben és a vezetők többsége kényelmetlenséget érez a szavak hallatán. Mivel sok cégvezetőnél már unalmasnak tűnik küldetésnyilatkozatot írni, ezért érzik kényelmetlenül magukat, pedig egy jól eltalált nyilatkozat sokat dobhat a vállalati „image-n”. Sok vezető gondolja alaptalan, bizonytalan fogalomnak a jövőképalakítás folyamatát, viszont valóban kíváncsiak hogyan kell kezelni egy változást, növekedési módok közötti optimális választ szeretné tudni, érdekcsoportok elvárásainak teljes ismeretét szeretné a cége feladatai között látni.

A víziók és missziók célja pontosan az embereken való segítség, hogy miként is válaszoljuk meg a fontosabb vállalati kérdéseket. (Salamonné Huszty, 2000) A jövőkép kialakítása mellett szóló előnyök tárháza igen sokrétű. Ellenálló vállalat alappillére és sok húzóerőt jelent a fejlődéshez. Az emberek tevékenysége gyorsan és eredményesen lesz koordinálható, az operatív folyamatok orientációját is biztosítja. A vállalat energiája megsokszorozódik, a döntéshozatali folyamatok felgyorsulnak és sikeresebbek lesznek. De a legfontosabb, hogy a misszió- és jövőképkialakítás folyamata nemcsak egy ígéret kell hogy legyen.

A vezetés hatásos eszközévé csak akkor válhat a küldetésnyilatkozat, ha a versenytársaknál gyorsabban ismerjük fel a szükségleteket, amelyek még kielégítésre várnak. Rendkívül tökéletes és egyedülálló fókuszpontokat kell meghatározni. Ha a jövőkép merész és erőfeszítésekre hajlamos, de reális, akkor lesz igazán eredményes. Felvázolni egyértelműen és megérteni könnyen. Ezután az fontos, hogy töltsünk el időt legalább cégen belül, a jövőkép megértésére és a kommunikálásával. Ha ténylegesen működik a jövőkép akkor megvalósíthatjuk. A legtöbb vállalat esetében a vezetési stílus beállítása már elegendő ahhoz, hogy a vállalat a későbbi időben helyesen és sikeresen tudjon munkát végezni.

A fókuszpontok megállítása egy külön feladat. Először is tisztázzuk mi is a vízió, avagy jövőkép. Egy specifikus elgondolásokat tartalmazó jövőbeli állapot elérését szolgáló dokumentum. Mérhető kritériumok és előrehaladás segítségével képezzük. A misszió, azaz küldetés már a vállalati filozófia megfogalmazásának kerete jön létre. Választ ad arra, hogy miért is létezik a vállalat a piacon, viselkedési módokhoz kötődik és inkább érzelmi síkon közelít a fogyasztók felé. Viszont a közös jellemzők is létrejöttek, amelyek a bizonyítják hogy mindkét folyamat tartós építőeleme a vállalatnak. Stratégiai szándékokat jelölnek és ezáltal a stratégiaalkotás folyamatának részei. Üzenetet kommunikál a vállalatról és egyfajta vizuális képet is megjelenít arról, ahogyan a vállalat működik.

Sok szervezet létezik aki csak egyetlen missziót vagy víziót fogalmaz meg, de általában mindkét folyamat meglétét feltételezi egy hűséges fogyasztó. Egymástól igaz, hogy nehezen szakíthatóak el, de keveredik a kétfajta fogalom, ezért szoktuk küldetés nyilatkozatként felfogni. A jövőkép és missziók meghatározásának folyamata több részre tagolódik. Először is tudomást kell szerezni vajon kell-e nekünk a teljes küldetésnyilatkozat, vagy sem. Munkatársak szempontjából a misszió meghatározása, míg a vízió a válságos időszakokból való kilábalás ellen segíti a szervezet egészét. Ezután a pozicionálás a következő lépés, amely a vállalat középpontjának meghatározása lesz. Át kell gondolni, meg kell, vitatni, milyen feltételezések élnek a résztvevőkben. A csoport tagjait mozgósítani kell, hiszen minél több ember, annál több a kreativitás. Az összegyűjtött adatokat elemezni kell és részletesen feltárni az apróságokat. Harmadik fázisban alakítjuk ki a küldetésnyilatkozatot. Ezután a kommunikálás módjai és lehetőségei közül kell választani melyiket preferálja jobban a vállalat. Ha vállalat stratégiai elképzelése kizárólag ezen fogalmakon alapul, elégséges csak a jövőkép- és misszióalkotás folyamatával törődni. (Salamonné Huszty, 2000)

Miután a környezeti elemzések birtokában vagyunk, amelyekről a 2.2-es fejezetben esik szó, meg tudjuk határozni a stratégiát. Így a folyamat elkezdődik és létrejön a stratégiai akció. Az iparág, a piac, a vállalat jellemzőitől független és általánosságban a következők lehetnek: termelési, erőforrás-alapú, szervezetfejlesztési, piaci, képzési, marketing, kutatási, szövetségkötési akciók. Jelentős változást visznek a vállalat életébe. Ha képesek vagyunk a jövőkép felé haladni a kiválasztott akciócsoportunkkal, akkor a stratégia valószínűleg sikeresség fogalmát testesíti meg. (Barakonyi, 2008) Barakonyi Károly öt féle tervezési típust különböztet meg:

- **Hogyan akarunk eljutni?** (célok kitűzése)
- **Hogyan jutunk oda?** (tényleges stratégia elkészítése)
- **Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket?** (operatív tervezés, budgeting)
- **Hogyan halad a terv?** (monitoring)
- **Hogyan ösztönözhető a stratégia megvalósítása?** (érdekcsoportok)

A célok, missziókról az iménti bekezdésben beszéltünk, most a stratégiai tervezés, mint folyamat lesz értelmezve. Természetesen a stratégia nagysága mindig attól függ, milyen hatásköre van. Az akciótervezés feladata a műszaki-gazdasági tervek és részletkérdések tisztázása. Világosan meg kell fogalmaznunk milyen akciótervekkel, támadó vagy védekező stratégiát alkalmazunk és hogy milyen környezetre irányuló elemzéssel próbáljuk mindezt kivitelezni.

A stratégiai programozás keretein belül létrejönnek a lehetséges akciók széles körben, amelyeket dimenziókkal látunk el és már számszerűsítünk. Itt már dönteni kell hogy mit vetünk el és mit valósítunk meg. Minden szinten meg kell határozni mi a teendő és a kommunikáció útját is meg kell határozni. Ezután a stratégiai programozásból kiinduló vállalkozás feladata az éves tervezés, amely az operatív költségtervezés nevet viseli. Konkrét feladatok itt kerülnek jelölésre, mint erőforrásigények, ütemezés, eredmények, bevételek. Levezethetőek lesznek ezen adatok a piaci, kiindulás helyzetből. Így éves szintre lebontva meghatározásra kerül a konkrét feladatkör megfogalmazása. Menedzsmentkontroll rendszerek kialakításánál az alábbi lépéseket célszerű elvégezni. Minden vizsgált egység meghatározása, a szervezet és az ellenőrzési rendszer kapcsolatainak kialakítására. Célok integrálása a kontrolling-rendszerbe. Monitoring, azaz a folyamatos megfigyelés biztosítása. Ezen folyamatok és elméleti háttér áttekintéssel már értelmezhető lesz a stratégiaalkotás iskoláinak Mintzberg-féle megközelítése és a környezeti-szervezeti elemzések. Láttunk mi is fontos egy-egy stratégiai tervezési folyamat során és mire kell figyelni, természetesen ezen alap megközelítés korántsem takarja az egész tudományág és az összes praktika és módszer magyarázatát.

Ebben a részben a Mintzberg-féle stratégiakészítés alap (Mintzberg Henry et al., 2005), elméleti iskoláival fogunk foglalkozni. Könyvét az afrikai szafari túrákhoz hasonlítja és **10 féle külön iskolát** mutat be nekünk. A kategorizálás lépése is tudatos volt az írónál, hiszen nem szerette volna az átlagos hetes, hármas kettes besorolásokba tenni a stratégiaalkotásról szóló könyvét. Háromféle csoportosításra osztja a 10 iskolát a jellegük szerint. Az első három iskola előíró jellegű, a stratégiakészítés folyamata a fontosabb, mint az

alakulása. A következő hat iskola a stratégiakészítés aspektusaival foglalkozik, tehát nem a leíró jelleg az elsődleges szempont. Végül a maradék négy iskola próbálja a lehető legszélesebb módon értékelni és elemezni a stratégia folyamatát. Fontos pontnak tekintette a szervezet munkáját. Ha nem segít a stratégia kialakításában, akkor teljesen aláaknázhatja a jövőépítés gondolatát. Ha tudatosan integráljuk akkor a szervezet rugalmassága is meg fog nőni. Innovációs képességnövekedést veszünk észre a szervezeti kultúrában.

Első iskolánk a koncepcióalkotási iskola. Legnagyobb hatású szemlélet egyértelműen ezen iskola, amely kulcsfontosságú szerepet játszik a stratégia tudományág alapjában. Célja a belső képességek és a külső lehetőségek összhangba hozatala. A külső állapotok általános felmérése fontos szerepet játszik a kialakításban. Terv része hogy többfajta stratégia kidolgozása után az alternatívák közül a lehető legjobbat kiválasszuk. Figyelembe veszik mennyire konzisztens, harmonikus, előnyös a kiválasztott alternatíva és utána leellenőrzik a megvalósíthatóságát. Kritikája gyanánt a szűkebb piaci résben való értelmezést hozza fel író. (Mintzberg et al., 2005)

Tervezési iskola részletesebben szabályozott folyamat, amelyre szintén jellemző a tudatosság, az előre elhatározott szándék. Viszont nagyon szigorú menetrend alapján megy végbe a tervezés. Bonyolult folyamatábrákkal próbál magyarázni. A scenáriótechnikát szokták alkalmazni, mint stratégiai modell. Az író szerint megkérdőjelezhető az iskola, amely szerint a stratégia „hét halálos bűnét is itt említi”.

A pozicionálási iskola tanai már Porterhez köthetőek. Nem szakított radikális az előző iskolákkal, de gondolatvilága már teljesen más. Piaci pozíció meghatározása, verseny körülményei, szereplők és elemzők módszerei, tartalmi hangsúly, tipikus Porter-féle elemzés. Ez mind a pozicionálási iskola alappillérei közé tartozik. Az előző kritikákat már próbálja kikerülni és építeni próbál szándékoltan.

A következő iskola a folyamatot, mint vízióalkotásként jellemzi. Egyfajta átmenet a tudatos és gondolati, spontán síkon született stratégiai módszerek között. Fontos szerepe van a jövőképnek és rendkívül sok tapasztalatot használ fel a megalkotáshoz. Vezető szerepe is kiemelt helyen áll, mivel csakis a jól megfontolt üzletember lehet sikeres. Szervezeti kultúrát is befolyásolja a vezetés, de számos kritika szerint túlcentralizált és a kreativitás nem bontakozik ki a szervezeten belül.

A megismerési iskola megkísérli a lehetetlent. Megpróbál belelátni a stratégia észjárásába. Pszichológiai szempontból közelít és a megismerési folyamatokon keresztül vallja az iskola tanait.

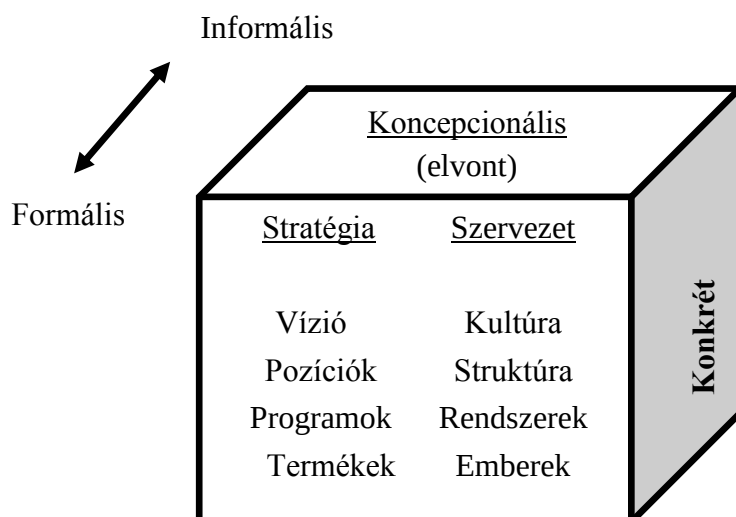
Tanulási iskola a racionalitás talaján próbálja megkísérelni az oktatást. Egyfajta tanulási mintaként értelmezi a stratégiaalkotást. Folyamat során az egész szervezet tanul, együttműködésük emeli egyre magasabb szintre őket. Szervezeti tanulás fontos gondolatait tárgyalja a szerző, de a legfontosabbnak a tanulást tartja, amely a megalkotásra irányuló folyamatot jelenti. (Mészáros, 2005)

A hatalmi iskola lényege, hogy a konkurens erők elképzeléseit úgy fogja fel, mint egy alkufolyamatot. A hatalom a nemcsak piaci verseny tényezőit foglalja magába, hanem a politikai érdekképviselők erőit is. Tipikus megjelenítődési formája a Stakeholder-elemzés. Kritikaként felfogható, hogy nemcsak a politikai tényezők alapján kellene ítélni.

Kulturális iskola létjogosultsága a megismerési és tanulási iskola alapjaira helyezi a hangsúlyt. Eszerint nemcsak megismerési folyamatok alapján, hanem tanulási mintákat alkalmazva jutunk el a tökéletes stratégia megalkotásához. Számításba kell venni a vállalati kultúra helyzetét, hiszen Mintzberg szerint öt lépésben rombolható le a sikeresen működő szervezeti kultúra alapja. (Mintzberg et al., 2005) A kultúra tehát az értékek összessége, amit elsősorban a humán erőforrás képvisel.

A környezeti iskola figyelembe veszi Darwin elméleteit és megpróbálja az üzletben alkalmazni ezen módszereket. Így a stratégiakészítés olyan, mint egy kiválasztódási folyamat, mert a szervezetben is léteznek erőviszonyok és központi erő, ezekre a megfelelő reakciót kell adni akár szervezeti, akár egyéni megoldás szintjén. Vezetés passzív szereplőként jelenik meg csak a megfelelő szervezeti működést biztosítja. Kritikája szerint nem ismeri el a stratégiai alternatívák létezését és a szervezeti sokféleséget.

Végezetül a konfigurációs iskola elméleti síkját mutatjuk be. Központi eleme a szervezet továbbra is, de a stratégiai megközelítés és alkotási folyamat egyfajta transzformációs folyamatként jelenik meg. Változásmenedzsment alapjává vált napjainkban ezen iskola. Az 5. ábra szemlélteti a kocka tartalmát, amely a változás dimenzióit mutatja meg. Konceptuális és konkrét síkon terjeszkedik a kocka, ahogyan a konfigurációs iskola is.



5. ábra: A változtatás kocka

Forrás: Mintzberg et al., 2005, 355. p.

Stratégiai tudományágban is fontos beszélni a változásokról. Négyféle alap trend létezik, amely a mai világban befolyásolhatja a stratégiakészítés fázisát: globalizáció, e-business, hálózati gazdaság, társadalmi viszonyok alakulása. Következményük és hatásuk folyamatos erősödést mutat, ezért figyelembe kell venni minden lépés előtt, mint a trendek aktualitása.

A globalizáció folyamata egyre inkább érvényesül, de legalább az országok megpróbálják a lehető legjobb minőségű szinkronizáció keretében tenni ezt. Vállalatok és azon belül is a multinacionális vállalatokra gyakorolt hatásuk igen nagy, amellyel a biztosítási iparágban belül is számolni kell. Megszokott keretek mindenhol másfélék, habár már szabványosítás sok rétegben megvalósult, még mindig számolni kell egy-egy újabb akadállyal országonként.

A többi trend főleg modernizáció folyamata révén keletkezett. Súlyosan befolyásolni tudja a piacot, hiszen ha egy új technológia beválik, nagymértékű piaci részesedésnövekedést érhetünk el. Mindazonáltal léteznek kockázatok a technológia és az e-business kapcsán. Stratégiaalkotás szempontjából a releváns környezeti átalakulások nagyban függnak a technológiai sajátosságoktól. Akik nem ismerik el ezen trendek létezését, rövid időn belül meg fognak szűnni. (Fülöp, 2008)

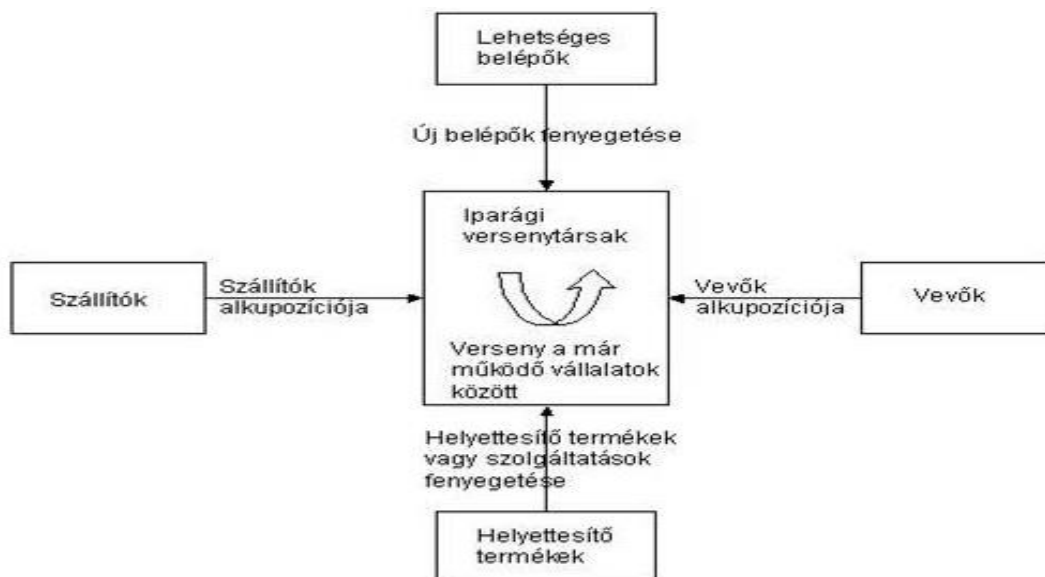
Az emberiség tevékenysége befolyásol, rombol és pusztít. Sajnos ezen tények birtokában közvetlenül érzékelhetjük mennyire is fontos a természeti környezet állapotának megőrzése. Minden iparágra kiterjedő globális megoldást igényel ezen rész. Az ökológiai lábnyom koncepciója is nagyon fontos tényező egyes vállalatokon belül. A fogyasztói tudatosságba is egyre jobban kezd a környezettudatos termék és szolgáltatás rendszere integrálódni. Ezen képességek nélkül a jövőbeni válaszok és reakciók is súlyosak lehetnek. Ezért kell rendkívül nagy figyelmet szentelni a fenntarthatóság gondolatának. Ha egy vállalat költséghatékonyan képes fenntartható fejlődést biztosítani és ez a fogyasztó számára nem érzékelhető, akkor piaci előnyre képes szert tenni. Társadalom újratermelését biztosító feltételek megteremtése már-már fontos aktualitássá vált.

A fenntarthatóság gondolata nemcsak a természeti erőforrásokra terjed ki, hanem a teljes vállalat és szervezeti kultúra egészére. Ha minden egyes emberi tevékenység tudatosan cselekedne, sikeres fejlődést érhetünk el a hosszú távú tervezésben. Egy stratégia akár több évre is kiterjedhet. Vajon a fenntarthatóság gondolata nélkül is lehetséges napjainkban a cégvezetés? Szerény véleményem a fenti sorok alapján is elengedhetetlen tulajdonságként próbálják említeni a cselekvés sürgősségét. Ezen feladatkör a stratégiához is párosul, a változás kezelése fontos. (Fülöp, 2008)

2.2.1 Stratégia meghatározására használt módszerek

2.2.2.1 Porter-féle 5 tényezős modell bemutatása

Michael Eugene Porter alakította ki azt a vállalat pozicionálását lehetővé tevő keretrendszert, amely a piac szereplőinek versenyerejét becsüli meg. Az 1980-ban írt „Versenysztratégia” című művében fejti ki az elemzés lényegét és hasznosságát. Szerinte az egyes iparágakban versenyző vállalatok sorsa öt befolyásoló erőtől függ, s ezeket világosan rendszerezve megállapíthatjuk azt, hogy miben különbözik a cég a piac többi szereplőjétől, melyek a versenyelőnyei és hátrányai az adott időpontban. Ez az öt tényező határozza meg az iparági versenyt.



6. ábra: Porter-féle öttényezős modell

Forrás: (Porter, 2006, 30. p.)

Az alapmodell később egy hatodik erővel egészült ki, ami kiegészítő iparágakat takarja. Az 6. sz. ábra alapján minél erősebbek az iparági erők a szervezet nyereségessége annál jobban csökken és ugyanez a folyamat fordítva is értelmezhető. Ezen versengés legfontosabb jele az árverseny. Sok piacon részt vevő cég esetén az árverseny jelentős, míg ha kevesebben vannak jelen az adott iparágban akkor az árverseny nem befolyásol annyira. Ezenkívül az adott iparág növekedési ütemétől is függ, hogy milyen a verseny intenzitása. (Porter, 2006) Ha az adott iparág teljesen kezd telítődni, előtérbe helyeződik a hatékonyság fogalma. Ilyen esetben a hatékonyságot nem követő vállalatok kihullatnak a piacról és elkezdődik a piaci koncentráció. (Balaton, 2007) Elemezni kell ugyanakkor a versenytársak erősségeit és lehetőségeit, amelyek számunka lehet hogy veszély vagy gyengeséget jelentenek. Az adott gyártani kívánt termékszolgáltatás minősége vagy alacsony előállítási költsége is befolyásoló tényező, hiszen termék-megkülönböztetés hiányában csak így lehet fogyasztókhoz közel maradni.

A lehetséges belépőknél meg kell vizsgálni a belépési korlátokat, ezen belül a gazdaságos sorozatnagyságot, termék-megkülönböztetést, tőkeszükségletet, áttérési költségeket, és a forgalmazási csatornákhöz való hozzájutást. Kilépési költségek magas árai az erős verseny ellenére is a fennmaradásra kényszerít és a továbbtermelésre. Nyereséges iparág esetén a belépés is magas költségekkel jár, így van a biztosítás szektora is. A termék-megkülönböztetés főleg a márkahűség esetében értelmezhető világosan. Ezen iparágban is léteznek igazán specifikus egy termék/szolgáltatás eladásával foglalkozó vállalatok, ezért ez különösen megnehezítheti az Aegon Zrt. piaci helyzetének megtartását. Ha a bent lévő vállalatok tartalékolnak egy-egy belépési kísérletre akkor megint egyfajta nehézséget jelenthet egy új belépő számára.

A vevőknél és a szállítóknál az egyik legfontosabb tényező, amit vizsgálni kell az alkupozíció. Kinek nagyobb az alkupozíciója? Külön-külön meg kell nézni a vevők és szállítók alkupozícióját, illetve ezek következményeit. Hasonló erők alapján reagálnak és cselekednek, tehát minél nagyobb az alkuereje a vevőnek vagy a szállítónak, annál kisebb lesz az megtermelhető nyereségráta. Ezen szereplők koncentrációja erősen befolyásolja az alku erejét. Az áttérési költség fogalmat is itt kell említenem, hiszen ha nagyobb az áttérés költsége az a vevő/szállító alkuerejét növelheti.

A helyettesítő termékek vizsgálatánál azokat a termékeket kell számba venni, amelyek ugyanazt a funkciót látják el, ugyanazt a szükségletet elégítik ki, de más iparág állítja elő. Nagyon helyettesíthetőség esetén a nyereség egyre kevesebb. A biztosítási iparágon belül a befektetési alapok és befektetési portfóliók lehetnek a potenciális helyettesítő termékek egy része. Viszont az innováció gondolata bizony a szervezetszáma billentheti a határokat. Azaz ha esetleg a gyorsan alacsonyabb árral tudjuk ugyanazt nyújtani, a fogyasztó szívesebben fog a nagyobb használati értékkel bíró termékeket forgalmazó szervezettel üzletelni.

Mindezeket összegezve és értékelve kapunk egy képet az iparágról és az ott lévő erőviszonyokról, valamint meg tudunk határozni alternatív megoldási és versenystratégiai javaslatokat, amelyek a jövőben stabillá és kiemelkedővé tehetik a vállalatunkat. További lehetőségeket és veszélyeket fedezhetünk fel és azonosíthatjuk milyen nyereséget és veszteséget tudunk generálni vagy megakadályozni preventív módon.

2.2.2.2 SWOT Elemzés

Elengedhetetlen a stratégiakészítéshez a megfelelő környezet és egyéb elemzési típusok csatolása. Első mozzanatként a SWOT elemzést mutatom be, amely a környezetelemzés egyik módszere. Nehézsége mindig is a környezet változó erejében rejlik. A cég környezete lehet makro-, mikro- piaci/versenykörnyezet. Egy környezetelemzés legyen részletezett, mélyreható és széleskörű. Nemcsak a változásra kell gondolni, hanem a változást idéző környezeti elemek kapcsolatára is.

Az általános makro környezet és belső környezetelemzés részéből áll össze a SWOT elemzés. Elsőként a makro környezeti elemekkel foglalkozunk. A SWOT elemzés

„OT” része, amely a lehetőségek (opportunity) és gyengeségek (threats) csoportját foglalja magába. Ehhez elengedhetetlen elemzési rész a PEST- analízis, amely a makro környezeti elemek. Ezen elemzés a társadalmi-kulturális, politikai-jogi, gazdasági és technológiai tényezőket foglalja magában. Ezenkívül kiszokták egészíteni egy természeti tényezővel és így lesz belőle PESTEL modell. A tudás fontossága lényeges piaci erő. Ha valakinek többlettudással rendelkezik, nagyon könnyen saját maga előnyére fordíthatja. Folyamatos képet ad a kockázatviselőkről, akik nemcsak közvetlen környezetben vannak jelen. A globális világból érkező makró jellegű hatásokat is értékelni kell a vállalatnál. Szabályok és normák alapján kell viselkednie a szervezetnek amelyek kötött keretek közé szorítják őket.

A tényezők közül kiemelnék néhány fontosabbat, mint a gazdasági tényezők közül a GDP alakulása, kamatlábak, inflációs ráta, valutaárfolyam, bérek alakulása, korrupció, költségvetési tényezők. A politikai tényezők közé sorolhatóak a pártok szerepe, politikai stabilitás, demokrácia mértéke. Jogi tényezők, melyek szorosan összefonódnak a politikai viszonyokkal a következők: munkajog, adójog, versenytörvények, igazságszolgáltatás. Társadalmi-kulturális tényezők közé sorolhatóak az értékrendek, üzleti etika, demográfiai adatok, vállalkozói szellem. Technológiai avagy tudástényezők a K+F szektor részei és a know-how nagy része, oktatás színvonala, kutatói létszám.

Négy fő elem alapján épül fel a környezetelemzés: információgyűjtés, elemzés-értékelés, előrejelzések készítése és végül az eredmények összevetése a stratégiai tervezésben felhasznált adatokkal és prognosztizációkkal. (Csath, 2008)

A belső helyzet elemzését akár mikrokörnyezetnek is vehetnénk. A SWOT elemzés SW részéről van szó, ahol feltárjuk milyen erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik a vállalatunk. Vásárlóink, fogyasztók, szállítók, vevők mind a mikrokörnyezeti szinthez tartoznak. Igen bonyolult kérdés, hiszen a szervezet minden szintjén másképpen lehet értelmezni. Az elemzés részeként a jelenlegi állapotot kívánjunk egy bizonyos jövőbeli állapottal összekapcsolni, és így fog létrejönni az erősség és gyengeség rész.

Egyszerű kérdőíves felméréstől az egészen bonyolult erőforrás elemzésig bármilyen módszerrel fel tudjuk mérni milyen tulajdonsággal rendelkezik a cégünk. Ezen tulajdonságok feltárása éppen olyan fontos, mint egy válságmenedzser feladata. Ha nem elég figyelmes és őszinte az elemző, könnyen a kritikus csőd szélére sodorhatja egy rossz felmérés a céget. Az erősségek feltárása segít megőrizni a jelenlegi piaci pozíciót és elősegíti az újabb stratégiai akciók kidolgozását. Gyengeségeink megismerésével láthatóvá válnak a hátrányok és tervet tudunk készíteni ezen negatív tulajdonságok kiküszöbölésére. Főként erőforrás alapú megközelítése létezik a belső helyzetelemzésnek. A tényleges erőforrások vizsgálata mellett nagy hangsúly kell fektetni a kevésbé megfogható erőforrás megismerésére is. (Csath, 2008) Legfontosabb cél mindig a gyengepontok kivédése és eliminálása.

Ezen ismeretek birtokában kijelenthetjük, hogy nemcsak a környezetre hat a szervezet, hanem minden folyamat fordítva is értelmét nyeri, tehát a szervezet is képes hatni a környezetére. Stratégiaalkotáskor pontosan ezen kritériumok miatt kell ügyelni arra, hogy

nemcsak belülről kifelé irányuló stratégiát kell megfogalmazni, hanem számításba kell venni a környezetre gyakorolt hatásokat is. Ezenfelül még a versenytársak reakciója sem elhanyagolható gondolat. Összefoglalva a belső és külsőkörnyezeti elemzés fontos része a sikeres stratégiaalkotásnak, amely alapján fogom én is elvégezni a megfelelő elemzéseket az AEGON vállalatnál. (Csath, 2008)

2.2.2.3 Portfólió elemzés

Környezeti elemzéseken kívül a termék életgörbéjének elemzése bebizonyította, hogy sikeres szervezet alapját a piaci részesedés mértéke és növekedési üteme is befolyásolja. Ezen tény megállapítása miatt gondoltam úgy, hogy a portfólió módszerek is hasznos stratégiaalkotó szerepet töltenek be egy vállalat életében. Boston Consulting Group ki is dolgozta, hogy a vállalati stratégia elemzését kétdimenziós modellben célszerű értékelni. Ezen alap segítségével számos továbbfejlesztett portfólió elemzési módszer segítségével dolgoznak a szakemberek a stratégia kialakításában. Alkalmazható mind termékekre és mind szolgáltatásra is. Segítségével üzletágak csoportosíthatóak és megbecsülhető lesz a profittermelő képességük is. Így sokkal könnyebbé válik a stratégiai irányok meghatározása is. (Fülöp, 2008)

BCG mátrix lényege a termék piaci növekedésének és relatív részesedésének vizsgálata. Szerkezete egy koordináta-rendszerhez hasonlít, amelyben négyféleképpen helyezhetjük el az eladni kívánt terméket vagy szolgáltatást. Vízszintes tengely a relatív piaci részesedést, míg a függőleges a piac növekedését mutatja. A négy mező a következő: fejős tehén, csillagok, kérdőjelek, döglött kutyák. Így minden mezőben másfajta stratégia alkalmazása ajánlott.

A csillagok mező a vállalat legjobb termékeit mutatják. Vonzó piaci részesedés mellett igazán nagy növekedésre képes. A termék ezen mezőben tartása kapacitásbővítést és fejlesztést igényel, sokszor nem kizárt az esetleges időszaki hiány is. Stratégiai alkalmazás a további piaci pozicionálás és a megtartásra irányuló stratégiai akciók bevetése. Fejőstehénként már inkább elavultabb termékek jöhetnek szóba. Egykoron még igen jelentős befolyással rendelkeztek de már csak élvezi a régi fényét és nem képes újabb beruházásokra. Stratégiai szinten kétféleképpen reagálhatunk: egyik módszer a megtartásra irányuló stratégiai rendszerezés, a másik mód pedig a piaci részesedés csökkenésével is számolandó maximális hasznátsági fok elérése a cél. Kérdőjelek mezőben a teljesen új tárgyak találhatók meg. Ráfordítás-eredmény értékük igencsak rossz, mivel még piaci részesedést nem tudnak maguk mögött de legnagyobb valószínűséggel jelentős helyen fognak majd rövid időn belül elhelyezkedni és felkerülnek a csillagok közé. Többféleképpen lehet értelmezni stratégiai szempontból. Erőfeszítés és támogatás megfelelő alkalmazása mellett a felfedező stratégia is szóba jöhet. Döglött kutyák a sikertelen termékek és szolgáltatások egy veleje. Hiába minden erőfeszítés a legelfogadhatóbb stratégia a visszavonulás. Azonban a BCG mátrix is rendelkezik hiányosságokkal. Nem rangsorolható a termék, kéttényezős modell alapján szűk a látókör, szemlélete statikus és a változásokról nem ad megfelelő tájékoztatást.

A GE-McKinsey portfóliómátrix ezen problémák kiküszöbölésével próbálkozott. A két előző vizsgálati tényező mellett a piaci vonzerővel és versenyképesség mérésével bővítette a vizsgált mátrixot. Rugalmasabb és több szakember bevonását is lehetővé teszi. Változások elemzése még mindig nincs a tényezői között viszont tágabb értelmezésben és bonyolultabb módszerrel közelít. Eredményesebb, de mégis lehetne fejleszteni rajta.

2.2.2.4 Erőforrás elemzés és a VRIO-modell

A vállalat belső erőforrásait általában a versenytársakhoz mérten vizsgáljuk. Hasznosítási keretei kell feltérképezni és az erőforrások hatékonyságát kell vizsgálnunk. Ezen tények megállapításával tisztában kell lennünk milyen erőforrásokra van szükségünk és milyen képességekkel rendelkezik a vállalat. Alapvető kompetenciának számítanak azon képességek, amelyek a piachoz nyújtanak hozzáférést, jelentősen hozzájárulnak a hasznossághoz és többcélú felszámolást kínálnak. Vállalat működéséhez legfontosabb erőforráskészlet az anyagi és emberi erőforrás. Kiemelt fontosságot tulajdonítunk a pénznek, mivel ezen eszközzel minden további forrás megszerezhető. Az erőforrás elemzések nagy része a versenyelőnyt tűzi ki célul, amely később hatást gyakorol a vállalat jövőjére.

A szervezet eladni kívánt terméke vagy szolgáltatása négy különböző tulajdonságot kell, hogy hordozzon. Először értékesnek kell lennie, tehát képesnek kell lennie a vállalat környezetében meglévő erősségek kihasználására és az adott fenyegetések elhárítására. Ezenfelül a terméknek ritkának kell lennie a piacon, hiszen a versenytársaknál akkor szerzünk előnyt. Az adott erőforrás másolhatósága is fontos tulajdonság. Az egyedi, speciális, de mégis optimális áron létrejött termék értéke mindig nagyobb, mint egy másolható és könnyen átvehető terméknek. Az erőforrás helyettesíthetlensége is a fontos tulajdonságok körében említhető, mivel így lesz a piaci versenyelőny a legkönnyebben megszerezhető. (Balaton, 2007)

Ezen tudás ismeretével jött létre a VRIO modell, ahol a szervezeti beágyazódottság is fontos tényezője lett az elemzési keretnek. Az elemzés a vállalat belső erőforrásait értékeli, amely minden betűje egy tulajdonságot jellemez. A V az értékességet (valuable), az R a ritkaságot (rare), az I a másolhatóság tökéletlenségét jelenti (imperfectly imitable) és végül az O a szervezet fontosságát jelenti. (organization) Fontos a szervezet formális struktúravizsgálata és a horizontális-vertikális tagoltság is. Kritikus erőforrásrendszer támogatottságát és a szervezet motivációs rendszerét és figyelembe veszi az új modell. Ezen képességek felismerése miatt jöhetett létre a jövedelemtermelés vizsgálata. Fontos megismeri az értékteremtő forrásaink vajon szerepet játszanak-e a magas vevői értékteremtésben. Márkaépítés alappillérei közé sorolhatóak ezen gondolatok. A versenyképesség megőrzéséhez fontos helyesen azonosítani a képesség réseket és helyes stratégiát kiválasztani. Ezen módszer kétféle módon kivitelezhető. Egyik módszer az erőforrások belső fejlesztése. Léteznek erőforrás-választók, akik vállalat felé irányuló folyamatok alapján próbálják megoldani az erőforrás fejlesztést és léteznek képesség-építők is. Ők főként képességek kifejlesztésével

foglalkoznak, amelyek segítségével hatékony erőforrás kihasználást érhető el. A külső fejlesztés mindenképpen az erőforrás-portfólióból hiányzó elemeket takarja. Ezen pótlás mindig alku tárgyát képezi, amelyet a vállalat belső szakemberi irányítanak. Ha megtörténik a pótlás ügyelni kell a szakember megtartására hiszen ő kezeli az egész folyamatot. Ez a későbbiek során probléma lehet. Viszont minél jobban integrálni tudja az új erőforrást a vállalat, annál nagyobb versenyelőnyre tehet szert. (Balaton, 2007)

2.3 Biztosítási tevékenység helyzete napjainkban

2.3.1.1 Biztosítás globális helyzete

A globális gazdaság felgyorsulásával és teljesítőképességének növekedésével látványos szolgáltatásigényt lehetett tapasztalni a magánbiztosítók piacán. A biztosítás fontos tényezője, hogy mindenki saját maga dönthet arról, mennyire fontos az öngondoskodás. A biztosítás így jön létre. Léteznek törvényi kötelezettség általi biztosítások is, amelyek személyt, vagyontárgyat, szolgáltatást kötelező bebiztosításhoz kötnek. Ilyen például a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás. A biztosítások főbb jellemvonása a probléma esetén történő kompenzáció, amely legtöbb esetben pénzbeli megjelenési formával ellátott. Természetesen minden biztosítás szerződéskötési kötelezettséggel és sok más szabállyal jár. Részletesebb információt Sándorné Új Éva könyvében olvashatunk a Bevezetés az Üzleti Biztosításba 2010-es kiadásában. (Sándorné, 2010)

Térjünk is vissza milyen fontos tényezők befolyásolják még a jelenlegi biztosítás helyzetét. Léteznek objektív befolyásoló tényezők, mint a gazdasági fejlettség szintje, szociális ellátottság és biztonság szintje, népesség életkor szerinti megoszlása, pénzügyi kultúra és jövedelmi viszonyok. Minden országban tehát más-más színvonalat képvisel a magánbiztosítási szféra. Még maga a biztosítási ismeretek is hatással vannak az emberi véleménynyilvánításra. Nagyon sokan ismerik a legegyszerűbb haláleseti biztosítást, de a mai világban nagyon sok egyéb befektetési portfólióval rendelkező biztosítás is létezik, amely megismerését csak a biztosítási ismeretekkel tudunk elsajátítani.

A biztosítás rövid történeti áttekintése a következő: az ókorban is már alkalmazták a biztosítást fogalmát. Rómában temetkezési testületek kötöttek biztosítást és tengeri kölcsönökre lehetett kötni egy biztosítást arra az esetre ha esetleg a rakomány nem érne célba. Középkorban már a profi szállítmánybiztosítók létrejöttek. Ezek már törvényileg szabályozva voltak és 1347-ben jelent meg az első biztosítási kötvény Genovában. Az újkorban 1688-ban alakult meg a hajó és szállítmánybiztosítás központja a Lloyd's kávéházban, Angliában. Halley leírta a máig is használatos halandósági táblázatot és Bernoulli megállapította a kárvalószínűségi indexeket. Ezen pont a modern biztosítás korszakának kezdete. (Illés, 2005)

A XX. században létrejöttek a többkockázatú kombinált biztosítások, baleset- és gépjármű-közlekedéssel együtt járó biztosítások és rendszerek. Feladatvállalási szerepe fontos volt a szociális biztonság kialakításában a biztosítóknak. 1997-ben a világ biztosítóinak

legfontosabb piacai az össznépszerűség 20 %-át biztosította. Jelentős szerepet vállalt ebben az USA, Németország, Japán, Egyesült Királyság és Franciaország. A 2000-es évek elejére a japán piac majdnem teljesen telített lett és a biztosítás fejlődése lassulni látszódott. (Schneider, 2001)

2.3.1.2 Biztosítási piac jellemzése Magyarországon

A magyar biztosítási szféra magvait a XIV. században kell keresünk. A létező céhek – amelyek ma kereskedelmi kamarák lettek – betegsegélyezési és temetkezési költségekre különítettek el. Arisztokrácia segítségével 1857-ben az első magyar biztosító szövetkezet is létrejött, ez volt az EMABIT. (Első Magyar Általános Biztosító Társaság). Napjainkban ezen szövetkezet a MABISZ, amelynek elődje a BIOSZ volt (Biztosítók Intézetének Országos Szövetsége) Ezen szövetkezet, szinte mint egy érdekvédelmi szerv működött. A XX. század elejére fellendült biztosítási szektor virágzott és több tucat biztosítónál lehetett egyezkedni milyen fajtájú és típusú biztosítással szeretnénk élni. A két világháború közötti időszakban a világ élvonalába zárkozott fel a magyar biztosítási piac, majd 1948-ban az államosítás bekövetkeztével elkezdődött a monopólium korszakának kezdete. Létrejött az Állami Biztosító, aminek a hatalmát csak 1986-ban törte meg a Hungária Biztosító, ami egy viszont- és exporthitel biztosító volt. A rendszerváltozás idején ezen két nagy biztosító privatizációja után elkezdtek kisebb alkuszok és független biztosítók szervezetek is létrejönni. Tolakodtak be külföldi biztosítók is. Jelenleg Magyarországon 32 MABISZ által jegyzett, biztosítás körében működő biztosító üzemel az országban. (Schneider, 2001)

A magyar biztosítási piac jelenlegi helyzete nem a legfényesebb. 2008-as gazdasági világválság rendkívül megrendítette a biztosítási iparágat. Pénzügyi válság révén sok nagy ráhatást gyakorolt és sok új változtatást és védekezési mechanizmust ki kellett fejleszteni. 2011-re elértük hogy a foglalkoztatottság szintje ugyan nem sokkal de növekedett, ezáltal csökkent a munkanélküliségi ráta. A háztartások fogyasztása stagnáló szinthez ért. A biztosítók teljesítménymutatói nem változtak drasztikusan viszont még mindig elmaradt a válság előtti mérésektől. A szerződésállomány kismértékben csökkent, főként az életbiztosítások száma esett vissza az előző évhez képest. 2011-ben a piacvezető biztosító az Allianz Hungária Biztosító Zrt, míg az AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt. a negyedik helyen zárt. Biztosítók összvagyon is csökkent, amelyben a legnagyobb szerepet a devizahitelek végtörlesztésével kapcsolatos. Még így is jelentős tőkeerőt birtokol a magyar biztosítási piac, de van hová fejlődni. (Magyar Biztosítók Évkönyve, 2012)

2.3.1.3 Válság hatása a biztosítók vállalati stratégiájára

A válság elő okai mindenképpen a globalizált világban és Amerikai Egyesült Államokban keresendő. A negyedik kereskedelmi bank az USA-ban a Lehmann Brothers csődöt jelentett 2006-ban a „túlélés” érdekében. Ezenkívül a jelzáloghitelezés és a kockázatok helytelen porlasztása okozta a gyűrűző válság alapját.

2008 szeptemberében is, amikor már látható nyomai voltak a világon a válságnak is sokáig azt hitte Magyarország, hogy nem biztos h minket el fog érni a válság. Viszont Magyarországon is látható jelei voltak a válságnak. 2008 októberében a hazai pénzügyminiszter bejelentette a bankbetétekre vonatkozó garanciát, amelyre az OTP részvényei esni kezdtek. Ezután jött a miniszterelnök javaslata szerinti 12 pontos intézkedéscsomag. Október végén a forint/euró árfolyam átlépte a 280 forintos határt, amely történelmi jelentőségű volt. Számos értékpapír és államkötvény kezdett csökkenni. A Generali-Providencia 2008-as beszámolója is mutatja, hogy baj van. (Práger, 2009)

Számos befolyásoló tényező lendítette a piacot a negatív irányba. Az IMF hitelek felvétele és rettenetes adósságvonzata az egész országra kihatott. A növekedésbe vetett bizalom a biztosítóknál is az életbiztosítási ág volt. Számos egyszeri díjas konstrukció húzta az egész piacot 2009-ben. 2010 évtől számítva a MABISZ elemzés szerint (Magyar Biztosítók Évkönyve, 2009) már reálnövekedésre számíthatunk, de nem bizonyult túl optimista követésnek az elemzés. Számtalan mondat hangzott el arról, hogy a piac legfőbb vesztese a tőzsdei ügyleteket bonyolító vállalatok nagy része, mégis az elsők között dőlt be az egykori legnagyobb biztosító vállalat, az AIG. (Márer, 2010) A válság pénzügyi jellemzőihez tartozik a biztosítók akár ebből hasznot is tudtak húzni, hiszen mindenki biztosítani szeretett volna. Viszont már látható volt, hogy nemcsak a lakásbiztosítási piacra lesz nagyobb hatással a válság, hanem elkezdtek az emberek kevesebbet költeni az életbiztosításokra. Csökken a kereslet és közben tombol a válság.

A piac legkisebb résztvevőinél számos társadalmi módosulást vettünk észre. Ha nincs aki pumpálja a piacot, akkor egy idő után nem lesz mit kínálni. Nagyon fontos volt a tőkeáramlás megtartása a biztosítói szektorban is. Rengeteg tőke- és hozamgaranciát kellett bevezetnie a biztosítóknak az ügyfelek megtartására. 2008-ig a legkelendőbb biztosítás a unit-linked életbiztosítási ág volt. Megfelelő befektetés mellett még biztosítva is volt az ügyfél. Viszont pontosan arra volt mindenki kíváncsi, hogy mi lenne ha most gyorsan megszüntetné a biztosítását és kivenné a pénzét. Az eredmények letaglózták a fogyasztókat. Érezhetően megnövekedett a visszavásárlás és egyre kevesebb ügyfél kötötte újra a lejárt szerződését. Emellett nagy veszélyt jelentett az anyavállalat is, aki nagyobb bajban akár a magyarországi fióktelepek és cég bezárását is választhatta volna „túlélés” érdekében. A bizonytalanság egyre magasabb szintet képviselt az egész világ pénzügyi és gazdasági szektoraiban. Ez eredményezte az egyre nagyobb válság gyűrűzését. (Márer, 2010)

2008-tól a világgal ellentétben a magyarországi biztosítási piac nem lett szorosabb. Inkább a piaci koncentrációról és a piaci részesedés megtartásáról szólt az év. Nagy változás volt 2010-re az életbiztosítási ág hanyatlása és bukdácsolása. A biztosítók költsége viszont folyamatos növekedést és egyre több PR tevékenységet igényelt, mivel a piaci kedv egyre kisebb lett. Az AEGON az utóbbi években folyamatos vereséget szenved és nehezen tartja pozícióját, amely a magyarországi vállalatok között a dobogó alsó fokára elég. Rengeteg AEGON ügyfél váltott biztonságosabbnak tűnő államkötvényekre és befektetésre. Ezért is indította el az Ózon névre hallgató terméket, amely származtatott alapja tőkevédett, és garantálja, hogy az év utolsó napján az árfolyam mindenképpen magasabb lesz mint az év kezdetén. Fontos említeni a szektorális tényezőket is, amely szerint a befektetési egységhez kötött biztosítások száma és díjbevétele is növekvő tendenciát mutatott, de mégis rengeteg jel utalt arra, hogy egyáltalán nem dőlhetnek hátra.

Az AEGON Zrt. eladási mutatói jelezték, hogy a klasszikus életbiztosítási ág termékei kezdtek jobban fogyni. Ezen biztosítás majdnem csak halálesetre fizet, viszont az összeg sokkal nagyobb mint egy másik típusú életbiztosításnál. Az elhunyt fél két-három éves jövedelmét is képes pótolni egy klasszikus kockázati életbiztosítás. Az új kötések nagymértékben átrendeződtek és rengeteg állomány változott, amely az üzletkötők előnyéhez és hátrányához is hozzásegíthette őket. A pénzügyi válság kialakulása után a 2008-2009-es év után a biztosítók belátták, hogy nem feltétlen a darabszám és díjbevétele számít. Sokkal fontosabb lett a hatékonyság elve, amely alapján nem csak az ügyfél lesz elégedett hanem nagyobb biztonságot ad a biztosító számára is. A sikeresség az értékesítési csatorna és új koncepció kialakításán múlik. Ügyelni kell az EU gazdaságára és a világ befolyásoló tényezőire is. Meg kell teremteni a külső egyensúlyt, harmonizált belső szervezetet kialakítani és tovább dolgozni a növekedés célját kitűzve. (Práger, 2009)

A kockázatot kedvelő ügyfeleknek a legjobb kezdet volt a válság. Emellé természetesen befektetni kívánt tőkével kellett, hogy rendelkezzen az ügyfél. A legnagyobb vesztesei a válsagnak a biztosítások lejáratának és a válság idejének egybeesése volt. Akinek a biztosítása ilyenkor volt lejáratra esedékes, akkor ő nagyon rosszul járt.

Az AEGON Zrt. elvei között a befektetések fontossága volt az első védelmi szempont. A létező összes befektetési portfólió kockázatának felmérése lett a cél. Megpróbálták diverzifikálni a meglévő befektetéseket és az új tervezések már a több lábon állás és a stabilitás gondolatával készültek.

Ezután a túlzottan magasnak tartott kockázatokat csökkenteni kellett az élet és nem élet ágban is. Sok áldozattal járt a csökkentés, viszont a meglévő portfóliók már sokkal biztonságosabb keretet nyújtott mindenki számára. A befektetési paletta szűkülésével a hitelminősítés kérdése is megváltozott. Megrendült a piacon való figyelem a minősítésekkel kapcsolatban, amely hatások a leendő és meglévő ügyfelekre is kiterjedtek. Számos új belépő fenyegetése is befolyásolta a piacot. Az ellenség elsősorban a bankok és más tőzsdei ügyletek segítségével keletkező szolgáltatások lettek.

Azonban számos pozitív tényező felmutatására volt képes a vállalat 2010-től. Az AEGON Zrt. stabilan megtartotta pozícióját a válság nyomán visszaeső piacon 2010-ben. A nyugdíjpénztár kedvező értékesítési eredményei, az új lakásbiztosítási szerződéskötések számának emelkedése, valamint az életbiztosításoknál elért piaci részesedés kismértékű növelése nemcsak az új igényeknek megfelelő termékeknek köszönhető, hanem a sikeres ügyfél centrikus üzletpolitika és az emelkedő ügyfél-elégedettség eredménye is. Az erős költségkontroll miatt az éves eredmény szintén a terveknek megfelelően alakult.

([Forrás: AEGON Zrt. honlap](#))

3 Aegon Zrt. aktuális helyzetének bemutatása és stratégiájának elemzése

3.1 Társaság története, tevékenysége

Az AEGON a piaci kapitalizációja, a vagyona és a nettó díjbevétele alapján egyike a világ legnagyobb jegyzett biztosító csoportjának. Portfóliójának közel 90 százalékát az élet és nyugdíjbiztosítások, valamint az ehhez kapcsolódó megtakarítási termékek teszik ki. Ezeken kívül foglalkozik még baleset és egészségbiztosítással, általános biztosítási és limitált banki termékekkel is.

Az AEGON csoport több mint 27 ezer embert foglalkoztat világszerte. Az AEGON csoporthoz tartozó leányvállalatok az USA-ban, Hollandiában, az Egyesült Királyságban, Magyarországon, Szlovákiában, Csehországban, Lengyelországban működnek, de a csoport jelen van Közép-Amerikában (Mexikó), Ázsiában (Kína, India, Hong Kong, a Fülöp-szigetek) és több európai országban (pl.: Belgium, Olaszország, Spanyolország) is. Ma az AEGON részvényeit a világ hat tőzsdéjén jegyzik: Amszterdamban, Frankfurtban, Londonban, New Yorkban, Tokióban és Zürichben.

3.1.1 Társaság bemutatása

Magyarországon 1949. június 20-án kezdte meg működését az Állami Biztosító Nemzeti Vállalat, amely három évvel később már tömegbiztosítónak vált. Az életbiztosítások mellett megjelentek az összevont kockázatú épület- és lakásbiztosítási módok, amelyek a széleskörű vagyonbiztosítási kockázaton túl balesetbiztosítási fedezetet is tartalmaztak. A magasabb szintű szolgáltatást nyújtó élet- és balesetbiztosítási módok bevezetésére azonban közel tíz évet várni kellett.

1986-ban a tulajdonos - a magyar állam - kettéosztotta a törzstőkét, elfelezte a szerződésállományt és az ÁB mellett létrehozott egy másik nagy állami biztosítótársaságot, a Hungária Biztosítót. Ezzel a lépéssel megszűnt az ÁB monopóliuma. 1990. június 1-jén egy újabb törvényi rendelettel az ÁB 100 százalékos állami tulajdonú részvénytársasággá alakult át. A társaságot 1992-ben privatizálták. A hollandiai központú AEGON biztosítási világcég tőkeemeléssel 75 százalékban többségi tulajdont szerzett. A társaság neve ÁB-AEGON Általános Biztosító Rt-re módosult.

Az ÁB-AEGON Általános Biztosító Rt. a 1016/1986. (IV.17.) MT. Számú határozata alapján az Állami Biztosító általános jogutódja. Az 1992-93-as esztendő a konszolidáció jegyében telt, de az ÁB-AEGON megőrizte korábbi vezető helyét az élet- és lakásbiztosítási piacon. A gyors és szervezett intézkedések hatására a cég már 1994-ben nyereségesé vált. Az igazi áttörést azonban az 1995-ös év hozta meg: a társaság adózott eredménye jelentősen emelkedett és ekkor már nem csak a közel 80 milliárd forintba rúgó eszközállomány

forгатásából származó haszon, hanem a biztosítás üzleti eredménye is pozitív egyenleget mutatott.

Az állam 1995 októberében eladta megmaradt aranyrészvényét is, ezzel a holland AEGON Csoport 100 százalékos tulajdonossá vált. 1997-re befejeződött a szervezet racionalizálása s a korábbi nagy adminisztratív apparátussal rendelkező veszteséget termelő cég egy sokkal hatékonyabb, értékesítés centrikus vállalattá lépett elő. 2000-ben az ÁB-AEGON eddigi legeredményesebb üzleti évét zárta, s mindezt annak is köszönheti, hogy az üzleti csapatok sikeresen vették fel a versenyt a biztosítási piac többi szereplőjével, így jelentősen növekedett az értékesítés minőségi színvonala. 2004-ben az ÁB-AEGON megváltoztatta nevét és AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt. néven folytatja működését. A magyar AEGON csoport az alábbi vállalatokból áll:

- AEGONdirekt.hu és Privát Befektetés- és Biztosításközvetítő Zrt.
- AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt.
- AEGON Magyarország Befektetési Alapkezelő Zrt.
- AEGON Magyarország Befektetési Jegy Forgalmazó Zrt.
- AEGON Magyarország Hitel Zrt.
- AEGON Magyarország Ingatlanhasznosító Kft.
- AEGON Magyarország Pénztárszolgáltató Zrt.
- AEGON CEE B.V., Magyarországi Fióktelep

3.1.2 Küldetés, jövőkép

Az AEGON folyamatosan bővülő termékkínálattal próbálja ügyfeleit megtartani és magához csábítani. A jövőképalkotásnál is figyelembe vették, hogy leginkább életbiztosítással foglalkozó vállalat széles körben közkedvelt szerepet kell, hogy betöltsön.

A következő jövőkép méltón tükrözi, hogy a vállalat miért is tartozik a legnagyobb hazai biztosítók közé. *„Életbiztosításaink nemcsak biztosítási védelmet, hanem egyben kedvező, hosszú távú megtakarítási lehetőséget is kínálnak. Biztosítási programjainkkal gondoskodhat gyermeke jövőjéről, a család anyagi biztonságáról, a nyugdíjas évek gondtalanságáról vagyis alapot teremthet az életével, egészségével kapcsolatos kockázatok csökkentésén túl bármely komolyabb anyagi forrást igénylő, hosszabb távú céljához is. Azon ügyfeleink számára is megoldást kínálunk, akik lakás célú hitelük fedezeteként életbiztosítási programot igényelnek. Az elmúlt időszakban az AEGON Magyarországnál kidolgoztuk euró díjfizetésű és szolgáltatású megtakarítási termékünket és az egészségi állapot alapján kedvezményeket nyújtó, magas biztosítási összegű kockázati életbiztosításunkat is, amely magánszemélyek, de cégek kulcsemberei számára is egyre vonzóbb termékünk. Kifejezetten a hölgyek számára is kínálunk speciális - megtakarítással együtt is köthető - egészségi igényeikre szabott biztosítási megoldást. Életbiztosítási termékeink előnye, hogy személyre szabottak és rugalmasak, hiszen a kiegészítő biztosítások segítségével minden ügyfelünk saját*

igénye szerint alakíthatja ki a feltételek keretei között biztosítási csomagját, illetve ügyfeleink tetszés szerint megválaszthatják a biztosítás időtartamát is.

Cégünk a lakásbiztosítási piacon 33 százalékos piaci részesedéssel vezető helyen áll, közel 1 millió lakást az AEGON Magyarország biztosít hazánkban. Lakásbiztosításainkkal nemcsak vagyontárgyai, hanem családtagjai védelméről is gondoskodhat. A kiegészítőinkkel az Exkluzív és assistance szolgáltatásunkkal speciális károk bekövetkeztekor is segítünk ügyfeleinknek. Társasház és Lakásszövetkezet Komplex Biztosításunkkal egy szerződés keretében a pincétől a padlásig, az egyéni lakásoktól a közös helyiségekig terjedően biztosíthatja közvetlen lakókörnyezetét. Útitárs Casco gépjármű biztosításunkat ügyfeleink az alap- és kiegészítő biztosítások széles kínálatából igényeiknek megfelelően állíthatják össze.” (Aegon Zrt. belső anyag)

A küldetés megfogalmazásnál is rendkívül fontos szerepet játszik a megfelelő munkakörnyezet. Íme tehát az Aegon Zrt. küldetésnyilatkozata: „Országszerte közel 2.500 szakképzett tanácsadó kollégánk áll élet-, illetve vagyonbiztosítási kérdésekben ügyfeleink rendelkezésére. Korszerű, telefonos ügyfélszolgálatunk segítségével otthonába visszük az AEGON Magyarország szolgáltatásait. Az elmúlt évben több mint hatszázezren választották a kényelmes telefonos ügyintézés lehetőségét Információs Vonalunk segítségével.

Társaságunk modern technikai háttere biztosítja, hogy ügyfeleinknek magas szintű szolgáltatást nyújthassunk, melynek fontos eleme a kárkifizetés gyorsasága is. Ennek alapja, hogy társaságunk minden lehetséges kommunikációs csatornán biztosítja ügyfelei számára a kapcsolatfelvételt. Ma már a bejelentett károk több mint 20 százalékát azonnal, telefonon keresztül eldöntjük, és néhány napon belül a szolgáltatási összeget is kézhez kaphatják a károsultak, hogy a bajban, mihamarabb hozzájussanak a szükséges segítséghez.” (Aegon Zrt. belső anyag)

3.2 Aegon Zrt. makrokörnyezeti elemzése

A vállalat makrokörnyezeti elemzését környezeti tényezők feltérképezésével kezdjük. Az alábbi, 1. sz. táblázat alapján összegyűjtöttünk pár fontosabb környezeti tényezőt, amely a vállalat számára a célok elérését segíti vagy éppen ellenkezőleg hat, vagyis gátolja a megvalósítást. Külön választottuk a makrokörnyezeti csoportok szerint a környezeti tényezőket. Fel lehet fedezni a táblázat alapján, hogy a legtöbb változást és célok elérését segítő környezeti tényező a gazdasági környezetből származik. Jelenleg a többi makrokörnyezeti tényező a felsorolt példák alapján inkább hátráltatja a biztosítási szektort. Ezen tényállás alapján észlelhetővé válik a válság és a jelenlegi emberi és fogyasztó szokások, illetve a gazdaságpolitika, milyen irányba befolyásolja a piacot a makrokörnyezeti tényezők alapján.

Jelen politikai helyzet vizsgálata is a makrokörnyezeti elemek közé sorolható. Nemcsak vállalatra fejt ki hatását, hanem a társadalmi környezetre is nagy hatással van.

Jelenleg a négyéves ciklus harmadik évében tartunk, amely azt jelenti számos intézkedés valósult meg a jelenlegi kormány jóvoltából. A biztosítókra vonatkozó legfontosabb törvények a Polgári Törvénykönyv 1959. évi IV. törvény és a 2003. évi LX. törvény. Biztosítás szervei közül a Magyar Biztosítók Szövetsége (MABISZ), Független Biztosítási Alkuszok Magyarországi Szövetsége (FBMASZ), és az idén összevont MNB és PSZÁF látta el. A jövőben a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete a Magyar Nemzeti Bankkal közösen fog tevékenykedni. Számos új kihívást jelenthet a biztosítás iparágában.

Gazdasági tényezők közül sok jelentős tényező határozza meg az adott iparágat. 2013-ban rég nem látott alacsony infláció lendíthet a gazdaságon és ezzel az iparágon is. A kedvező jegybanki alapkamat révén, amely éppen 3,8%-os réssel dolgozik, igen kedvező kilátásokat takar a fogyasztási szokások fellendítésére. Az infláció mértéke is kedvező lett az idén az elmúlt három év alatt folyamatos csökkenést eredményezett a gazdaság helyzete. Jelenleg 1,4%-os határon áll az infláció mértéke. 2012-ben emelkedett újra a fogyasztói árindex alapján a reálkereset nagysága.

Következő lépésként a *természeti* tényezőket tárjuk fel. Említeni kell az ökotudatos gondolkodást. Az AEGON Zrt. számos intézkedés vezetett be a környezet megóvása érdekében. Egyre több üzletkötő használ elektronikus szerződéseket, ezzel is védve a környezeti viszontagságtól a léghőrt. 2010 óta elindult Gondolkodj Egészségesen! c. Baba-Mama program is azt mutatja, a vállalat erősen környezetvédelem-orientált. Nem sajnálják a pénzt a környezet megóvására.

Technológiai környezeti tényezők közé sorolható a K+F szektor legtöbb intézkedése. A vállalat befektetési lapjai között megtalálható a K+F szektor beruházásaira fordítható támogatási rész is. A vállalat kutatás szolgáltatás és fejlesztés részlege az elmúlt években váltott SPSS, SQL, MTA SZTAKI szoftverek és programokra. Számos új adatbányászati és fejlesztési részleg jöhetett létre.

Társadalmi tényezők csoportját hagytam utoljára. A biztosításra talán legjobban ható tényező. A biztosítási termékek, szolgáltatások függnek az életkortól, iskolázottsági szinttől, vallástól, szokásoktól. Magyarország tendenciái az utóbbi években is ugyanolyan negatívak, mint eddig. 2011. évtől a lakosság száma belépett a tízmillió alá. Halálozási szám magas, míg születések aránya egyre kisebb. Csökken a fiatalok aránya és fokozatos öregedés vehető észre. Ez fontos szerepet tölt be az életbiztosítási ág területén. A felelősségtudat megváltozásával kellene előbbre haladni. Magyarországon a kockázati életbiztosítások viszonya a népességhez képest csak 4-5% közé tehető. Ez nagyon kevés a nyugat-európai országokhoz képest.

Környezeti tényező megnevezése	Célok elérését segítő	Célok elérését gátló
Politikai		
Adópolitika		X
Munkához kötött jogszabályok		X
EU integráció	X	
Gazdasági		
GDP alakulása	X	
Infláció	X	
Diszkracionális jövedelem		X
Társadalmi		
Népesedés	X	
Jövedelem eloszlás		X
Életstílus változás		X
Technológiai		
Elavulási ráta		X
Termék innováció		X
Technológiai átvitel sebessége	X	

1. táblázat: STEP-elemzés

Forrás: Saját elemzés

A következő táblázatban (2. táblázat) az egyes makrokörnyezeti trendeket vizsgáltuk, amelyek befolyásolhatják a piac alakulását. Megnéztük miként hatnak a jövőbeli változásokra a legjellemzőbb makrokörnyezeti elemek. Ezen adatok és trendek szerint is láthatóvá válik, hogy a legbefolyásosabb makro tényezők a gazdasági és társadalmi egységek. Legfőképpen a népességheloszlás és a reáljövedelmek alakulása mutat erős visszaható tényezőt. Véleményem szerint sokkal kevésbé gyakorol hatást a piacra egy európai uniós integráció megléte, mint az infláció kedvező vagy kedvezőtlen alakulása.

A külső környezeti elemek ismeretével közelebb jutottunk a vállalat SWOT-analíziséhez. Megfelelő tudás birtokában feltárhatjuk az egyes stratégiai elemeket és világosan értelmezhetjük a SWOT analízist. Mikrokörnyezeti tényezők és a versenyhelyzet is hozzájárul, ahhoz, hogy megfelelő módon tudjuk értelmezni a piacot. Így fogjuk tudni elkészíteni a megfelelő stratégiai választ a jövőben bekövetkező környezeti változásokra és egyéb kihívásokra.

Környezeti tényező megnevezése	Trend jellemzése	Hatás jellemzése (1= nagyon gyenge; 6= nagyon erős)
Politikai-jogi		
adópolitika	kedvezőtlen	5
munkához kötött jogszabályok	kedvezőtlen	3
EU integráció	fejlődő	1
Gazdasági		
GDP alakulása	előnyös	4
infláció	javuló	5
diszkrrecionális jövedelem	egyre kevesebb	6
Társadalmi		
népesedés	csökkenő	5
jövedelem-eloszlás	csökkenő	4
életstílus változás	kiszámíthatóan rossz	5
Technológiai		
elavulási ráta	növekvő	2
innováció	nem jellemző	3
technológiai átvitel sebessége	fejlődő	5

2. táblázat: Makro környezeti trendelemzés

Forrás: Saját elemzés

3.3 Aegon Zrt. versenyhelyzetének elemzése a Porter 5 erő modell segítségével

3.3.1 Mikrokörnyezeti elemzés

Elemzésem kezdete a belső környezeti tényezők feltárásával kezdődik. Először beazonosítjuk a megfelelő mikrokörnyezeti tényezőket és jellemezzük ezen tényezők jövőbeli változásait. Következtetésképpen láthatóvá válik a jövőbeli trendek alakulása és a szervezetre gyakorolt hatás is. A következő táblázat (3. táblázat) az iparági Porter elemzés alapján készült. Tartalmazza az 5 fő részét az elemzésnek. A hatásokat 1-6-ig, a leggyengébb hatástól a legerősebbig osztályoztam. Felfedezhető, hogy ritka az új belépő a biztosítási piacon, holott két éve, mikor az OTP Garancia és Groupama csoport fuzionált, nagy port kavart. Rendkívül jó piaci részesedéssel büszkélkedhet a mai napig. Trendek alapján a minőség értelmezése külön szerepet kapott. Ha valaki magasabb minőséget tud eladni ugyanazon az áron, jobb lesz a piacon. Az értékesítési csatornáktól függő hálózatok terjedelme viszont teljesen másképpen hat az adott szektorra. Mivel nagy befolyásoló erő az egyre jobban megjelenő helyettesítő

termékek rész is, ezért gondoskodni kell az utánpótlásról és az egyediségről is. Nem szabad engedni, hogy az egyes banki hozamok, portfóliók teljesen le tudják cserélni a biztosítási termékeket és szolgáltatásokat.

Környezeti tényező megnevezése	Trend jellemzése	Hatás jellemzése (1= nagyon gyenge; 6= nagyon erős)
Versenytársak közötti rivalizálás		
jobb minőség	fejlődő	4
értékesítési hálózat nagy terjedelme	nem jellemző	1
Új belépők fenyegetése		
vállalati fúzió	ritka	6
vállalati szétválás	ritka	6
Szállítók alkuereje		
garancia	extra	3
elektronikus szolgáltatás	fejlődő	5
Vevők alkuereje		
meghatározott pénzösszeg	determinált	5
olcsóbb ár	növekvő	2
Helyettesítők fenyegetése		
többfajta szolgáltatás	átlagos	3
összevont kedvezmények	növekvő	6

3. táblázat: Mikrokönyezeti elemzés

Forrás: Saját elemzés

A következő lépésként meghatároztuk a vállalat érintetteit. Figyelembe kellett vennünk a vállalat belső és külső érintettek szerinti csoportosítást. Kétféle szempont szerint csoportosítottuk a belső és külső érintetteket.

Elsőként az érdek természetét vizsgáltuk az adott táblázat szerint. Majd ezután az érdek természetét párosítottam a befolyásolás eszközével. Több külső és belső érintett alapján, megállapítható volt, hogy mindkét stakeholder-csoport változása és intézkedései rendkívül nagy hatással van a vállalatra.

Véleményem szerint a vállalat belső érintettjei sokkal érzékenyebben reagálnak a vállalatot ért külső és belső hatásokra. Minél nagyobb a cég, annál könnyebb a belső érintetteket kezelni, hiszen külön csoportok és osztályok alakulhatnak akár a külső-belső ellenőrzésre. A vállalat mikrokönyezeti elemzését a Porter-féle öttényezős modell segítségével mutatjuk be. Elemzésem során fény derül az iparágon belüli versenyhelyzetről, alkupozíciókról és a helyettesítő termékekről is. Az iparágon belüli versenyhelyzet fejezetén belül említést teszünk az egyes biztosítással foglalkozó vállalatok sikertényezőiről, köztük az AEGON Zrt. sikerhez vezető útjáról is szót ejtek

Stakeholder	Érdek természete	Befolyásolás eszköze
Külső érintettek		
Kormány	Befolyásoló	Jogszabályozás
Fogy. érdekvédelmi csoport	Befolyásoló	Sztrájk
Szakszervezet	Ellenőrző	Controlling
Versenytársak	Versenyző	Jobb piaci hatékonyság
Pénzügyi csoportok	Veszélyes	Tőzsde
Vevők	Befolyásoló	Árképzés
Belső érintettek		
Alkalmazottak	Elégedettségi szint	Sztrájk
Menedzserek	Elégedettségi szint	Megfelelő irányítás
Tulajdonosok	Profitorientált	Vállalati tulajdonlás
Ügyvezető igazgató	Tökéletes irányítás	Döntési lehetőség
Fejlesztők	Innovatív	Új lehetőség
Anyavállalat	Irányító	Cégvezetés

4. táblázat: Stakeholder elemzés

Forrás: Saját elemzés

3.3.2 Szállítók alkupozíciója

A makrokörnyezet és a mikrokörnyezeti elemek megismerése után továbbboncoljuk a belső környezeti elemeket. Következő lépésként a szállítók alkupozícióját kell vizsgálni. A vállalatnak ezen csoportját, majdnem, hogy egy magyarországi vállalat tölti ki.

A szállítók pozíciója alatt nem feltétlen beszállítókat kell érteni. Ezen iparág sajátossága, hogy nincsenek beszállítók. Viszont léteznek szállítók és köztük is a legnagyobb szállító a Magyar Posta Zrt. Széleskörű egész országra kiterjedő nagyvállalatról van szó. Hiába volt egy nagyobb liberalizáció 2002-ben, mikor a Posta elvesztette a 350 gramm feletti levelek kizárólagos levélforgalom bonyolítását, a helyzet a mai napig katasztrofális.

Ezután következett a folyamatos intézkedések, majd a jelenlegi helyzet az, hogy az 51 grammos levelekig a Post biztosítja a levélforgalmat. A biztosítónak ez a legnagyobb átk, hiszen a szerződések és papíralapú termékek és szolgáltatások leírásai általában 50 grammos súlyhatár alatt vannak.

A Posta közleménye szerint az üzleti ügyfelek generálják a bevétel nagyobb részét, mégis fejlődnie kellene a szállítás gyorsaságának. Az összes papíralapú terméknel a Posta egyedi monopoljoggal rendelkezik, még akkor is ha esetleg kivitelezhető lehetne más céggel a szállítás. Ugyanis a többi privát cég sokkal magasabb költséghányadot vonz maga után. Így

még mindig a Posta a legkedvezőbb választás. megbízhatóság és gyorsaság szempontjából azonban lehetne fejlődni. Számos levél tűnik el és veszik el a postázást során.

Nagy előny viszont az újonnan kifejlesztett teljesen elektronikus rendszer. Az ügyfelek 2013-ban egyre több terméket választhatnak ki, amely teljesen elektronikus módon ügyintéződik. Azonban ezen piaci szegmens fejlettségi szintje még közel sem olyan jó, mint a hagyományos postai szolgáltatások összessége. Remélni lehet, hogy a jövőben nagyobb összeget fordít a vállalat ezen szegmens és csoport fejlesztésére. Így a Magyar Posta alkupozíciója folyamatos csökkenésbe kezdene.

3.3.3 Vevők alkupozíciója

Vevőnek tekinthetjük azokat a potenciális ügyfeleket, akik még nincsenek a meglévő fogyasztók között és esetleg az egyes bankfiókok és takarékszövetkezetek, akik az egyes régebbi portfóliókat megvásárolja.

Az alkuerejük viszont már nem annyira magas, mint a szállítóknál. Számos biztosító cég miatt az Aegon vállalat alkupozíciója sem magas a vevőkkel szemben, hiszen minden ügyfél többféle biztosító társaság közül válogathat.

Viszont a meglévő vevők elvesztésétől már nem kell annyira tartani. Az Aegon igen versenyképes termékcsaládokkal rendelkezik, tehát aki egyszer már a céget választotta, ott nagyon kevés az esély, hogy csalódnai fog. Számos kedvezmény és százalékos engedményt tud adni az ügyfeleknek egy üzletkötőm amely szélesre tárja a vevők és a vállalat közötti alkupozíciót. Az üzletkötő saját érdekében és a sikeres termékadás érdekében is adhat árbéli kedvezményt, amely miatt nagyobb alkupozíciót tanúsíthatunk a cégnek a vevővel szemben.

Ha a vevő hitelt érdemlően fenyeget visszafelé történő integrálással, vagyis hogy megjelenik, mint versenytárs a piacon, megnő az alkupozíciója. Ez a mi esetünkben jelentéktelen, a fogyasztók nem fognak biztosításokat képezni saját maguk számára. Egyrészt nincs meg a kellő ismeretük, másrészt nem ismerik a jogszabályokat és a kellő háttér is hiányzik.

Amennyiben az iparág terméke jelentéktelen a vevő termékének minősége szempontjából, megnő az alkupozíciója. Jelen esetben ez sem befolyásol, mivel a vevőknek fontos, hogy minőségi biztosítást találjon, még ha beszélni is kell az esetleges negatív kockázati tényezőkről, mint baleseti halál, rokkantság.

Összegzésként kimondható, hogy a vevők alkupozíciója a piacon viszonylag csekély. Nem tudják befolyásolni az árakat és az ezért kapott minőséget. Mindössze annyit tudnak tenni, hogy terméket váltanak, illetve helyettesítő termékekre térnek át.

3.3.4 Belépési korlátok

Következő tényezőként meg kell vizsgálnom a belépési korlátokat. Ebben az esetben ambivalens lépések figyelhetők meg. Nagyrészt nem kell tartani az esetleges új belépőktől, mégis volt rá példa, hogy akár fuzionálás vagy szétválás során az újonnan alakult biztosítók igen nagy részhányadot voltak képesek magukénak tudni, igen rövid idő alatt. Sokféle belépési korlát létezhet, amely meghatározza a piacra való belépést.

Elsőként a gazdaságos sorozatnagyság érdekében fogok vizsgálni. Ennek a lényege, hogy az újonnan belép vállalat csak és kizárólag nagy tételben tud értékesíteni a rövidtávú haszon eléréséhez. Ez a mai biztosítói piacon szinte lehetetlen. Holott egy pár évvel ezelőtt a Cig Pannónia Biztosító kompozit biztosítóvá alakulása megmozgatta a biztosítás iparágának atmoszféráját.

A piacon az egyik legfontosabb tényező a márka. A fogyasztók hűségesek a korábban létrejött márka iránt és ezért egy új belépőnek nehéz ezzel versenyt tartani. Az Allianz, ING, Aegon, Generali, Groupama biztosítók, azon csoportba tartoznak, akiket már biztosít a márkanév. Igen nehéz lesz őket a piacról letaszítani új belépőként.

A nagy indulótőke is lehet belépési korlát, főleg ha lassú a megtérülési ideje. A gazdaságos sorozatnagyság érdekében a nagy tételben való értékesítés a cél, ehhez nagy tőkére is lesz szüksége az újonnan belépő vállalatoknak. Szüksége lesz emellett egy profittermelő stratégiára és egy jó marketing felépítésre is. Ezek a tényezők az aktuális helyzetben igen nehezen elérhető tervek. Újat alkotni mindig nehezebb és kockázatosabb, viszont ugyanakkor el lehet találni a fogyasztói igényeket egy tökéletes termékkel vagy szolgáltatással.

Az áttérési költség az, amelyet a vállalatok a fogyasztóra terhelnek, ha át akarnak térni egyik termékről a másikra. Ezen tényező korlátozási képessége igen magas, hiszen a legtöbb biztosítási portfólió előre tervezett futamidővel és szerződéssel jár. Természetesen van rá lehetőség, hogy az ügyfél hamarabb megszüntesse a lejárat dátumánál. Kérdés, hogy ez vajon a fogyasztó számára megéri-e, ugyanis ilyenkor a visszatérítendő pénzösszeg jóval kevesebb, mint a szerződés lejártakor.

Forgalmazási csatornához való hozzájutás alatt az új belépő termékének forgalmazását és eladását kell érteni. Ezen elenyésző tényező már nem befolyásol, olyan nagy mértékben, mint az előbb felsoroltak. A forgalmazási csatorna különbsége jóval kisebb, mint a többi iparágnál. Ugyanennyire kell fontosnak tartani az állami szabályozást. A legtöbb helyettesítő termékre hasonló vagy ugyanazon jogszabályok az érvényesek.

A piacon résztvevő vállalatok költségelőnyökkel rendelkeznek az újonnan belépőkkel szemben. Ezek a mérettől függő költséghátrányok teljesen függetlenek a tőkétől. A fejlett logisztika, kialakított vevőkör és fogyasztói szokások is ide tartoznak. Összefoglalva azt láthatjuk, hogy biztosítás iparágában viszonylag nagy üzemméretre és termelésre van szükség,

amihez jelentős tőkeszükséglet kell, valamint a termék-megkülönböztetés, a marketing és a forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás is igen költséges, azonban szükséges feltétele annak, hogy megfelelően induljon a vállalat a piacon. Így tehát elmondhatom, hogy elég jelentősnek kell tartani a belépési korlátokat, de mégis léteznek kivételek, mint az online biztosítói oldalak.

3.3.5 Helyettesítő termékek a piacon

Következő alpontként a helyettesítő termékeket vesszük figyelembe. Ezek között megtalálható lesz a bankbetét, kockázati életbiztosítás (unit-linked biztosítás). Számításba vehetjük a teljes megtakarítási termékpallettaként, hogy akár a tőzsde is befolyásolhat és helyettesítheti az egyes biztosítási termékek sorát. Ezen termékeket mindig csak a különbségek választják egymástól. A biztosításnál kötelező havi befektetést létrehozni, míg a bankbetétnél egyszeri díjjal kezdjük az egész terméket és az kamatozik. A befektetés mögé a biztosító saját tapasztalatalapján épít, míg a betétnél a piaci körülmények határoznak meg.

Hiába léteznek egyedi szolgáltatások és termékek, sok lefedettséget tudnak adni az egyes bankpiaci portfóliók. Megoldások széles tárháza közül választhat az ügyfél. A legalapvetőbb megtakarítási forma, ha banknál helyezünk el betétben pénzt. Erre kétféle kamatot fizethet a bank, látra szóló és névre szóló kamatot. Ennek a legfőbb célja, hogy előre kalkulálható a legtöbb esetben a pénzmennyiség. Viszonylag kockázatmentes megtakarítási forma. Ráadásul az OBA (Országos Biztosítási Alap) garanciát vállal a betétek tőkéjének visszafizetésére, ha az nem éri el ügyfelenként a 100.000 eurós értékhatárt. Viszont számos hátránya is van a bankbetéteknek. Lejáratig nem férünk hozzá a fix futamidejű bankbetétekhez. Ezen portfóliók a bankok és takarékszövetkezet által érhetőek el.

Számos biztosítási portfólió kérhető és kapható kiegészítő megtakarítási résszel. Főként az életbiztosításoknál jellemző a tendencia. A biztosítás legnagyobb hátránya a negatív attitűd és a felelőtlenség. A legtöbb ügyfél vagy potenciális ügyféljelölt csak a probléma kialakulása után észleli, mennyire fontos lett volna az adott termék megléte. Sokan nem is szeretnek beszélni a kockázati tényezőkről, amely a biztosítás alapját adja, csak egyszerűen legyen megnyugszanak és akkor jönnek rá hogy hiba van a gépezetben, amikor kialakul a baj. Végso soron, mivel nem egy szűkebb piaci szegmensről beszélünk a legtöbb ügyfél a könnyedsége miatt választja a biztosítást, hiszen a bank folyamatok és portfóliók általában bonyolultabb háttérrel tartalmazznak. Így a laikus ügyfélnek könnyebb elmagyarázni egy biztosítást, mint egy tőzsdei befektetést vagy banki portfóliót.

3.3.6 Iparágon belüli versenyhelyzet

2011-ben a hazai piacon 31 magyarországi székhellyel rendelkező zártkörű és egy nyílt biztosító részvénytársaság rendelkezett működési engedéllyel, közülük 24 volt tagja a Szövetségnek. A biztosító egyesületek száma 27, közülük 3 tagja a Szövetségnek. Az EU-csatlakozást követően 15 tagállami biztosító létesített hazánkban fióktelepet, ezek száma azonban időközben 14-re csökkent, közülük 4 tagja a MABISZ-nak. Ez utóbbiak között két olyan fióktelep van, amelynek a jogelődje korábban biztosító részvénytársaságként működött (QBE Insurance Europe Limited, Chartis Europe S.A.). 2011 végén a MABISZ taglétszáma 31 volt; közülük 24 biztosító részvénytársasági, 3 egyesületi, 4 pedig magyarországi fióktelepi formában működik. A 2011-es esztendőben tovább éreztette hatását az előző években kibontakozott gazdasági válság, a biztosítók teljesítménymutatói is ezt tükrözik vissza. A szerződésállomány 2011-ben összességében az előző évihez képest kis mértékben csökkent, a csökkenés mértéke 3,5 %. A 2011. év végén a biztosítási szerződések száma 13 millió 47 ezer darab volt. (Magyar Biztosítók Évkönyve, 2011)

Az életbiztosítási szerződések száma az előző évihez képest 2,7 %-kal csökkent. A többi személybiztosítás körében a balesetbiztosítások száma 15,3 %-kal esett vissza, a betegségbiztosítások száma még ennél is drasztikusabban, 18,5 %-kal mérséklődött, az utasbiztosítások száma is közel 13 %-kal csökkent.

A nem-életbiztosítási szerződések száma 1 %-kal lett kevesebb az előző évihez képest. A nem-életbiztosításokon belül a hitelbiztosítások esetében 27,3 % volt a szerződésszám csökkenése, a vállalkozói vagyonszerződések száma viszont 3,8 %-kal emelkedett, ezzel szemben a lakossági vagyonszerződések száma 2,1 %-kal esett vissza. A gépjármű-biztosítások száma gyakorlatilag szinten maradt (0,4 %-kal csökkent), ezen belül a gépjármű-felelősségbiztosítások száma 1%-kal csökkent, ugyanakkor a casco szerződésszám 2,1 %-kal emelkedett. Az általános felelősségbiztosítások száma 0,7 %-kal, a mezőgazdasági biztosítások száma közel 7,2 %-kal csökkent, ezen utóbbin belül az állatbiztosítások száma 28,4 %-kal, a növénybiztosítások száma 8 %-kal esett vissza. A szállítmánybiztosítások száma 13,1 %-kal emelkedett 2011-ben. 2011-ben a biztosítók díjbevétele 817, 316 milliárd forint volt, ami 3,1 %-kal - 26,5 milliárd forinttal - volt kevesebb az előző évi bevételnél, azaz a piaci szinten a 2010. évi gyenge erősödés után ismét kismértékű visszaesés volt tapasztalható. Az életbiztosítások díjbevétele az előző évihez képest gyakorlatilag szinten maradt (0,7 %-kal csökkent), a nem-életbiztosítások bevétele erőteljesebben, 5,3%-kal csökkent.

A piacvezető Allianz Hungária Biztosító Zrt. piaci részesedése 2,2 %-kal lett kisebb az előző évhez képest, a társaság piaci részaránya 2010 végén 19,8 %, 2011 végén 17,6% volt. A második helyen az előző évekhez hasonlóan továbbra is a Generali-Providencia Zrt. áll, részesedése 14,6 %, ami 0,4 százalékpontos gyengülés az előző évi piaci részesedéséhez képest. A harmadik helyen továbbra is a Groupama Garancia Biztosító Zrt. maradt, piaci részesedése gyakorlatilag nem változott (10,8 %-ról 10,9 %-ra) emelkedett. A

negyedik helyen sem történt változás az előző évhez képest: az AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt. 10,1 %-os piaci részesedése is megegyezik a társaság előző évi piaci helyzetével. A kizárólag személybiztosításokkal foglalkozó ING Biztosító Zrt. továbbra is az ötödik helyen áll, részesedése alig változott, (9,1 %-ról 9,2%-ra) növekedett. Az öt legnagyobb társaság együttes piaci részesedése az előző évi 64,8%-ról 62,4 %-ra változott, azaz a piaci koncentráció 2011-ben kis mértékben tovább mérséklődött.

A biztosítók vagyona 2011-ben 80,5 milliárd Ft-tal csökkent az előző évihez képest, a teljes vagyon nagysága 2149 milliárd Ft volt. A vagyon csökkenésében szerepet játszottak a devizahitelek végtörlesztésével kapcsolatos, valamint az életkörülmények megváltozásával összefüggő szerződésfelmondások. A felhalmozott vagyon nagysága alapján a biztosítók intézményi befektetőként továbbra is nagyon jelentős befektetési tőkeerőt jelentenek a tőkepiacon. (Magyar Biztosítók Évkönyve, 2011)

3.3.6.1 Versenytársak

A hazai versenyképesség elemzése bonyolult feladat. Számos fontos tényezőt kell megemlítenünk ahhoz, hogy mérlegelni tudjuk egy-egy vállalat sikerességét. Meg kell ismerni a kormányzat és az üzleti szféra közötti kapcsolatot. Hazánk egyik alappillére az NFT, azaz nemzeti fejlesztési terv. Ezen terv az európai uniós pályázatokat aggregálja és szabályozza. Többfajta szempont alapján, mint például oktatás, infrastruktúra fejlesztés, innováció, társadalmi kohézió alapján kell megítélni, hogy milyen versenyképesség segítségével lehet sikeres egy vállalat a biztosítás iparágában. Nemcsak egyfajta környezeti bizonytalanság alakult ki hazánkban, hanem számos új követelményrendszert hozott magával az európai unió is. Sok vállalati igazgató optimistán gondolkozik az EU-s csatlakozásunkról, de számos hátulütője keletkezett a gazdaságban.

Versenyképesség merhetősége sok vállalati vezetőben kérdést vetett fel. Vajon lehet-e úgy mérni ezt a potenciált, mint egy sportversenyt? A válasz erre sok esetben az volt, hogy nem feltétlen megfogható tények alapján kell elemezni és értékelni. Legfőképpen mégis a piaci siker és eredményesség szerint mérlegelik a vállalatokat. Nemcsak a piaci részesedés, hanem a piaci dinamikusság is egy tényező lehet. Az eredményességre vonatkozó fogalmak, mutatók körül keresendő. Fejlesztés és a marketingre fordított kiadások is a pénzügyi eredményességhez sorolhatóak. (Chikán et al., 2009)

Rendkívül fontos tényező a mai világban a globalizáció kérdése. Magyarországon is több globális vállalat működik a biztosítás ipaágában, köztük az AEGON Zrt. is. Ennek a fő mozgatórugója az Európai Unió lett 2004-től, hiszen szabad kereskedelmet biztosít Európán belül. Globális vállalatok két fontosabb célja a piaci részesedés növelése és az erőforrások megfelelő allokálása. A globalizált világban nemcsak tér, hanem az idő is felgyorsult. Az internet és a digitalizálódó világ legfőbb ellensége a lassú és helytelen reakció. Könnyen ki lehet kerülni az élmezőnyből, ha a vállalat rosszul reagál egy-egy fontosabb gazdasági lépésre. Miközben az idő kérdése is fontosabb lett, észre kellett venni, hogy sokkal nagyobb felelősség hárul ránk. Több érdekcsoportnak kell megfelelni és helyesen cselekedni.

A forrás szerint manapság a legnagyobb kihívás a magasan képzett, illetve a szolgáltatással foglalkozó szakemberek termelékenységének növelése a cél. Szerint a versenyképesség fogalma és valódi tartalma ebben rejlik. Vállalatvezetési szempontból a legfontosabb trend a technológia és az informatikai fejlődés és ennek gyorsasága. A „digitális világ” központi alkotóeleme, a mikrochip. A biztosítás iparágában is megjelenik a számítógépes irányítás és munkavégzés szintje. Tulajdonképpen ez kényszeríti a biztosítási szektort a legradikálisabb változásokra. (Salamonné Huszty - Bögel, 1998)

3.3.6.2 Sikertényezők

Az elemzésem 2009-től folytatódik, hiszen ez az első év a gazdasági világválság után. A magyarországi biztosítás piacán tizedével csökkent az életbiztosítások díjbevétele, és az idén is több nehézséggel kell számolnia a szektornak.

Komoly versenytársként jelent meg a szektorban a bank. Számos megtakarítási és biztosítási részt kínáló portfóliót kezdtek a bankok bevezetni. Az elemzésből kiderül, hogy az ING és Generali Providencia biztosítók mögött a piaci harmadik helyet foglalja el az AEGON vállalat. A piaci részesedése 10,24%-os volt a válság után. Viszont az öt legnagyobb biztosító összpiaci értéke már kevesebb, mint 58%-os volt. Az előző évhez képest majdnem 2 %-os zuhanás. Ezen érték az ING és az Allianz piacvesztésével magyarázható. A szakemberek fontosnak tartják az állami ösztönzést, amely nélkül a magyarországi biztosítási piac megállíthatatlan süllyedés felé kezd elindulni. 2010-től már az összes adókedvezményt eltörölték az életbiztosításokra nézve. Ezenkívül a tartós megtakarítási befektetések is elmaradtak az előző évi átlaghoz képest.

Azonban számos ellenpélda is mutatkozik a 2009-es évben. A CIG Pannónia Életbiztosítónak a cafeteria megadóztatása új lehetőséget adott. Tőzsdére készül a cég és a jövőben külföldre is nyitna. Ennek fő oka az volt, hogy a 2008-as ütemtervet a vállalat több mint 20%-os többlettel zárta. Már csak a tőkeszerkezet átalakítása következik és utána hivatalosan is tőzsdei taggá válhat a CIG.

A Generali Providencia biztosítónál már más a helyzet. Úgy gondolják a hosszú távú fenntartható fejlődés, csak a piacon létrejövő innovációs megoldásokkal tartható meg. Számos szolgáltatását fejlesztené a vállalat, amely piaci előnyhöz juttatná a későbbiekben a vállalatot. A biztosító tavaly sikere a kötelező gépjármű-felelősség piacán aratott nagyobb babérokat. A díjképzésben nem általánosan csökkentett, hanem célcsoport-specifikus terveket dolgozott ki. Az eladások számai tükrözik azt, hogy miért lett piacvezető az adott szektorban a cég. Viszont ezen folyamat nem tartható fent évekig és további díjsökkenést nem tervez a Generali Providencia a jövőben.

Végző soron a legnagyobb meglepetést az OTP biztosítócsoportja és a Groupama Garancia adta 2009-ben. francia anyacég ugyanis kivásárolta az OTP csoport biztosítóját. Tulajdonképpen a hazai piacon nagyobb biztosító volt az OTP Garancia és talán pont ezért döntött a Groupama anyavállalata a vásárlás mellett. Fontos említeni, hogy több mint 20 éves stratégiai megállapodást kötött a két cég, amely jelentősen befolyásolja a jövőbeni terveket. Ezen verseny eredményes résztvevője volt a piacnak és 2009-ben a negyedik helyen az AEGON csoport mögött végzett és evvel némi figyelemfelkeltést tett az AEGON biztosító felé. (Kocsi et al., 2010)

2010-ben is több profitot termeltek a közép-kelet európai biztosítók, mint a nyugati nagyok, mégis jövedelmezőség csökkenését észlelhetjük. Több különadó és viharkárok is jelentős veszteséget okoztak a biztosítók számára. PSZÁF ez évi közlésében a teljes magyar biztosítói szektor jelentős károsodásáról értesülhettünk. Sajnos a tőkeellátottság is visszaesett 2010-re, amely újabb mélypontra sodorta az ágazatot.

Viszont kiemelkedő teljesítmény nyújtott a 2010-es év kegyetlen árháborújában a K&H. Sokan tekintik egyfajta adónak a KGFB-t, mégis kevesen választják a legolcsóbb verziót. Ezek a főbb sikertényezők a vállalatnak, amely miatt pozitív és negatív tulajdonságokat tudhat maga mögött. A következő fejezetben a makrokörnyezeti elemzését nézzük meg a vállalatnak.

3.4 Aegon Zrt. SWOT analízise és stratégiájának elemzése

A vállalat SWOT analízisének alaplépése az erősségek és gyengeségek beazonosítása. Az alábbi táblázatban összefoglaltam a legfontosabb megfogható és nem megfogható erőforrásokat, amely alapján jellemezni lehet a szervezetet. Rangsorolás az erősségek és gyengeségek megfelelő azonosítása, illetve a helyes sorrend, amely megmutatja milyen mértékben segítik vagy gátolják a célok elérését a következő tényezők. Külön sorban emeltem ki azt, hogy ezen felsorolásból mi tekinthető alapvető kompetenciának, amely nélkül a szervezet elveszti a versenyképességét. Az elemzés első része inkább erőforrás-alapú megközelítést helyezi előtérbe. Későbbiekben a specializált egyedi megközelítésmódok is szerepet kapnak. (AEGON Zrt. 2009-2012-es stratégiája)

Megnevezés	Alapvető kompetencia (I/N)	Rangsorolás 1=egyáltalán nem segíti; 6=teljes mértékben segíti					
Megfogható erőforrások		1	2	3	4	5	6
gép	N		X				
berendezés	N	X					
munkaerő nagysága	I						X
technológia	N			X			
munkaerő képzettsége	I				X		
pénzügyi helyzet	I						X
szabadalmak	N	X					
Nem megfogható erőforrások		1	2	3	4	5	6
Tudás	I					X	
Mentalitás	I				X		
Elkötelezettség	I						X
Viselkedés	I						X
Szervezeti kultúra	I				X		
Rugalmasság	N						X
Szabadság mennyisége	N	X					

5. táblázat: Erősségek és gyengeségek azonosítása

Forrás: Saját elemzés

Az erőforrások megfelelő ismerete mellett, elkészítettem a vállalat SWOT analízisét. Négytényezős mátrixunk tartalmazza a megfelelő elosztásban és sorrendben, azokat az elemeket, amelyek alapján a vállalat besorolható. Az elkészült adatok a 2009-2012 évek közötti időszakot dolgozza fel. Figyelembe vettem az egész vállalat működését. Rengeteg tulajdonságon kellett változtatni a szolgáltatások figyelembevételénél, hiszen nagyon erős piacsűkülés kezdődött a gazdasági világválság kialakulásával. Nemcsak a SWOT mátrix alapján próbáltam megközelíteni a vállalatot. Felkutattam a lehetséges alap- és pótlólagos hasznait a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak. Íme az AEGON Zrt. általam elkészített SWOT mátrixa: (AEGON Zrt. 2009-2012-es stratégiája)

Erősségek - meghatározó piaci szerep - vásárlói vélemény megfelelő - gazdaságos az üzemméret - vállalati stratégia folyamatos sikere - kimagasló pénzügyi mutatók - motivált szakemberek - fejlődő vállalati menedzsment	Lehetőségek - piaci részesedés növelése - új piaci belépés - termékfejlesztés - szolgáltatás bővítés - elektronikus ügyintézési mód - szervezeti felépítés átszervezése
Gyengeségek - piaci részesedés stagnálása - bonyolult pénzügyi háttér - intézmények avulása - technológiai beruházás drága - nehéz innovatív terméket létrehozni, termékfejlesztés gyorsulása miatt	Fenyegetések - EU integráció által fejlődő új belépők - fogyasztói igények nehéz kielégítése - szakszervezeti befolyásolás - demográfiai változások kedvezőtlenek - egyre több helyettesítő termék létezik - szigorodó adószabályozás

6. táblázat: Az AEGON Zrt. SWOT mátrixa

Forrás: Saját elemzés

A stratégia helyes megfogalmazásához szükségünk lesz megismerni a lehetséges alap- és pótlólagos hasznokat. A cég által létrehozott termékek alaphasznok elengedhetetlenek ahhoz, hogy az ügyfél elégedettsége létrejöhessen. Ezen elemek közé sorolhatóak az következő jellemzők: biztosítás alapfelszereltsége, az életbiztosítási résznél a baleseti rokkantság biztosítása, az élet és nem-élet ág biztosításainak széleskörű kínálata, hitelbiztosításnál a kezes megléte. A piac állandó változása miatt egyre több pótlólagos haszon válik alaphasznon részévé és a termékfejlesztésekkel újabb és újabb pótlólagos hasznok jönnek létre. Jelenleg az alábbi pótlólagos hasznok léteznek a biztosítások ágazatában: elektronikus fizetési kedvezmény, korkedvezmény, kátyúbiztosítás a kötelező gépjármű-felelősség biztosításánál, bonus-malus besorolás.

Következő lépésként meghatároztam a vállalat belső és külső céljait. Figyelembe vettem a szinergikus hatásokat is, hiszen a nagyobb vállalatok esetében fontos, hogy teamekben sokkal eredményesebb munkát tudnak végezni az egyes vállalati csoportok. Mindezen elemzés és információ elengedhetetlen ahhoz, hogy egy világos vállalati képet kapjunk, arról hogy hol tart az AEGON Zrt. a jelenlegi állapot szerint.

Cél	Intézkedések
Belső célok	
új jutalékrendszer	fejlesztés
kéthavonta motivációs verseny	tervezés
minden biztosításra legalább egy kedvezmény	új szabályozás
lépéstartás a fejlődő technológiával	beruházás
hatékony üzletkötők	limitálás
Külső célok	
versenytársak közötti kooperáció	szövetség fejlesztése
külföldi munkavégzés lehetősége	előzetes elbírálás megszüntetése
eladások 15%-os növekedése	több munka
5 éven belül 10%-os piaci részesedé növelése	hatékonyság

7. táblázat: Az AEGON belső és külső céljai

Forrás: Saját elemzés

Ezen információk után megfelelő elemzések birtokában, el tudtam készíteni az AEGON Zrt. 2009-2012 év közötti stratégiai tervezetét. A biztosítói stratégia alapján az életbiztosítási ágban a folyamatos díjas életbiztosítások kerültek középpontba. Csökkenő jövedelmek mellett kellett hatékony allokációt alkalmazni. Fontossá vált a garanciák szerepe, hiszen a válságból való kilábalásban segítő kezet tud nyújtani egy jól felszerelt életbiztosítás. Megváltozott az árazási prér is. Megjelentek a diverzifikált ügyféligények. Két részre bomlott a piac: kockázatkerülők és kockázatvállalók. Sokkal erőteljesebb ügyfélszegmensekre válik szét a termékválasztás. Ki kellett fejleszteni a generikus termékeket. Fontossá vált az amúgy is nehéz helyzetben lévő piacon a termék innováció fogalma. Nemcsak belső innováció kell, hanem külső forradalmi újítások is szükségesek a piaci részarány növeléséhez. Egyedi termékeket kellett létrehozni és a kockázati tényezők egyre nagyobb engedelmessége ütött teret a piacon.

Ezen adatok után nyilvánvalóvá vált az AEGON Zrt. stratégiai nézőpontja. Az alábbi ábrán stratégiai célok azonosításával vázoltam fel röviden a főbb stratégiai motívumokat. Meghatároztam a stratégiai programozást a kötelező gépjármű-felelősség biztosításokra.

Stratégiai típus	Stratégiai célok	Széleskörű akcióprogramok	Elvárások	Mutatószám/mérés
Legjobb költséget biztosító pénzügyi stratégia	részesedés növelés	új termékek	min. 2%-os növekedés 5 éven belül	új értékesítés nettó árbevétele
	eladások növekedése	értékesítés újrastrukturálása	min. 5% adózott eredmény növekedés	eredmény kimutatás
	termék-specializáció	KGFB szektor harca	piaci részesedésének 10%-os birtoklása	KGFB szektor díjbevételei
Specifikus akcióprogram KGFB-re	Cél	Felelős személy	Határidő	Erőforrás igény
márkahűség kialakítása	vevői elégedettség	üzletkötők	2012-es KGFB szezon	összes üzletkötő
30%-os árcsökkenés DM-je	fogyasztóhoz való eljutás	marketing szféra	2013-as KGFB szezon	egész részleg
alapszolgáltatás bővítése	kátyú és assistance szolgáltatás integrálása	K+F szektor	2013-as KGFB szezon	150-300 fejlesztő
elektronikus ügyintézés az ügyfeleknek	üzletkötői hűség és vállalati hűség	-	2013-as KGFB szezon	-

8. táblázat: Az AEGON Zrt. stratégiai jellemzése

Forrás: Saját elemzés

Nyilvánvalóvá vált a nem-élet piacon bekövetkező változások halmaza is. Lakáspiacon a piacvezető pozíció és a részesedés megtartása volt a cél. Állományvédelem, méretgazdaságosság, állomány újraárazása. Ezen intézkedések mind stratégiai szempontokat követő változtatások voltak. Vállalati vagyon piacán az óvatos növekedés volt a cél. Széles körben porlasztott kockázattal dolgozott a vállalat, és számos lehetőséget feltártak. Cél volt a tehetősebb kisvállalkozói szegmens hatékony kiszolgálása és az értékesítési csatornák szélesítése. (AEGON Zrt. 2009-2012-es stratégiája)

Azonban gyökeres változásokat a gépjármű-felelősség biztosításoknál kellett eszközölni. A cég részesedése a KGFB piacon 6%, míg a Cascónál 3,5% volt. Ez rendkívül kevés, ezért mg kellett célozni egy szegmens akinek szolgáltatást tud nyújtani az AEGON Zrt. Ezen piaci szegmens a középréteg, akinél erős díjversenyt, komoly visszaeséseket tapasztalt a vállalat. Kidolgozott a szervezet egy speciális díjstratégiát, hogy ügyfeleit megtartsa és gyarapítsa állományát. Rá kellett ébredni, hogy rövid távon nincs értelme gondolkodni, viszont hosszabb távon értékesítési kapacitással és jó kapcsolattal rendelkezők kerültek előnybe.

Az ügyfélkiszolgálás és IT-rendszerek átalakítása is a vállalat fontosabb változtatásaihoz tartozott. Át kellett dolgozni a Contact Center fókuszait. Magasabb színvonalat kellett biztosítani, költséghatékony megoldásokkal. Nemcsak a kommunikáció hatékonyságát kellett emelni, hanem új termékek bevezetésének támogatását is előnyben kellett részesíteni. Racionalizáló intézkedésekre volt szükség ahhoz, hogy dinamikus kapacitásgazdálkodást és erőforrás-allokációt legyen képes elérni a vállalat. IT stratégia fő mozgatórugói is megváltoztak. Hatékonyság növelése mellett innovatív megoldások alkalmazásával valósult meg az üzemeltetés biztonsága. Támogató alkalmazásokat és orientált folyamatokat vezettek be az értékesítés sikeressége érdekében. (AEGON Zrt. 2009-2012-es stratégiája)

A SWOT elemzés birtokában már sokkal világosabb képet tudunk kialakítani a vállalat piaci helyzetéről. Feltérképeztük a mikrokörnyezeti elemeket és jellemeztük. Részletesen jellemeztük a makrokörnyezeti tényezőket is. Ezen adatok után az Aegon Zrt. összpiaci képéről fogok néhány mondatot leírni, véleményezni és értelmezni.

3.5 AEGON Zrt. 2011-2012 évi pénzügyi elemzése

Az utóbbi két év meghatározó szerepet töltött be az egész piaci szektorban. Számos válságmegelőző és változást segítő stratégiát és irányvonalat dolgoztak ki a szakemberek. Ezen tervek és intézkedések segítségével nyilvánvalóvá vált, hogy a biztosítás iparágának van helye a modern gazdaságában is.

Ebben az alfejezetben a vállalat 2013-as évet megelőző két üzleti évét fogom bemutatni. A vállalat mindig életbiztosítási ág-orientált szerepet vállalt. 2011-es adatok alapján a nyereségmaximalizálást csak költségsökkentés révén tudja megtartani a vállalat. A magán-nyugdíjpénztárak államosítása rendkívül nagy mértékben befolyásolta az emberek ítéloképességét. Inkább takarékoskodni kezdtek az emberek és gondoskodni a jövőről. Viszont ez a fellendülés nem tartott sokáig. (Barát et al., 2011)

Megjelent a végtörlesztés lehetősége, ami a mérleget a másik irányba tolta el. Minden lehetséges pénzforrást megpróbáltak összeszedni a potenciális és meglévő piaci fogyasztók. A csökkenő tendencia folytatódott a reáljövedelmek stagnálásával. Sok befolyásoló tényezőt

teremtettek a gazdaság-politikai intézkedések. A benzinár növekedése és az alapélelmiszerek folyamatos drágulása is a biztosítási piac ellensége. 2011-ben minden ár növekedett.

A jövő azonban az egészségbiztosítási szektorban keresendő. Nemcsak megtakarításokkal foglalkozik, hanem számos új lehetőséget takar egy-egy egészségbiztosítási portfólió. Nagy fellendülés azonban mégse várható, hiszen minden a beruházási rátától függ. Ha nincs beruházandó pénz, akkor a piac fogyasztás sem növekszik. Hiába kedvező hosszútávon egy-egy biztosítás az emberek már nem bíznak benne. Túl sok idő kivárni a lejáratú dátumot. Pontosan ezért az AEGON Zrt. még nem fedte fel az egészségbiztosítási piac részét, hiszen egy tökéletes terméket szeretnének létrehozni, amely időigényes.

A nem-élet iparágában nagyobb növekedés nem volt várható, annak ellenére, hogy folyamatosan fejlődik ez a szektor a vállalatnál és egyre nagyobb piaci részesedést tudhat magáénak. A lakásbiztosítások száma már évek óta 3,1-3,2 millió szerződés, amely nem akar növekedni. Ez is mutatja, hogy az emberek inkább spórolnak ott, ahol tudnak. Ez a legnagyobb ellensége a biztosításnak.

2011-ben az Aegon Zrt. 3,2 milliárd forintos adózás előtti eredménnyel zárt. Ez nyereséges vállalatot mutat. Azonban rengeteg kár keletkezett az elmúlt évben is ami rendkívül sok céltartalékot emésztett fel. Sajnos a magánnyugdíjpénztár beszüntetésére is kényszerült a vállalat, amely további plusz bevételkiesést jelentett. 2012-ben számos új stratégiai elemmel kell bővíteni a piacot a nyereségesség érdekében. 2011. év tanulsága a kockázatkezelés nem csak megtakarítással kell kezelni. (Barát et al., 2011)

2012-es piaci év már teljesen másképpen alakult. Megpróbált az AEGON Zrt. a lakástakarékpénztárral újítani. Nem feltétlen a növekedés volt a cél, hanem a prémium ügyfelek megszerzése és megtartása.

Számos megtakarítási rés csökkent. Az ügyfelek egyre kevesebb összeget tudnak biztosításra és megtakarításra fordítani. Rendkívül sok szerződés szűnt meg visszavásárlás és megszüntetés miatt. Az emberek nagy része a legrosszabb időben próbál pénzzé tenni értékes portfóliókat. Lakásbiztosítás az új lakások hiánya miatt csökkent. (Barát et al., 2012)

Fontos tervvé vált a kockázati életbiztosítások termékadás ösztönzése. Sajnos a kellemetlen események hallatán még mindig számos leendő és potenciális ügyfél megijed mégis ebben látja az Aegon Zrt. a jövőt. A 2012-es betétkamatok mellett már egy-két biztosítási típus is versenybe tud szállni a maga 2-2,5%-os hozamával.

Az Aegon vállalat egy prémium üzletágot is megpróbált elindítani, de sajnos ez a szegmens még elég kicsi, ahhoz, hogy megfelelő bevételt tudjon generálni. Fontos intézkedés volt a gender direktíva, amely segítségével a nők és férfiak biztosításának díjai harmonizálódtak. Ezen direktíva nem feltétlen kedvezőbb tulajdonságokat váltott ki a piacon. A nők díjai lettek inkább drágábbak míg a férfiak alacsonyabb költséggel tudnak biztosítást

kötni. Sajnos a szegmensre nézve nem a legjobb hír hiszen a nők biztosítás tekintetében jobban kötöttek, mint a férfiak. (Barát et al., 2012)

A döntések közé tartozik a közvetítői díjak és a komolyabb szakosodást igénylő intézkedések is. 2012-től magasabb biztosítási képzésben kell részt venni ahhoz, hogy terméket tudjon értékesíteni az üzletkötő. Fontos és megalapozott döntésnek tartja ezen gazdaságpolitikai döntést az Aegon Zrt. vezérigazgatója, hiszen közös teherviseléssel az ügyfeleknek kedvez ez az intézkedés. Magasabb színvonalat kapnak és jobban felhívják az ügyfél figyelmét a fenyegetettségekre és veszélyekre.

Végző zárásként az Aegon Zrt. további új piaci szegmenseket kíván megnyitni és birtokolni, amellyel előnyre teher szert. Ezen kitűzések között szerepel az egészségbiztosítási piac és a lakástakarék-pénztári piac is. Egy évnél távolabbi célokat viszont már nem nagyon közölnek, hiszen a válság ezt a reakciót váltotta ki. Gyorsan kell reagálni és rövid távon is mindent tökéletesen be kell kalibrálni. (Barát et al., 2013)

3.6 Aegon Zrt. portfólió elemzése

3.6.1 BCG mátrix szerinti megközelítés

A vállalat portfólió-elemzéséhez a BCG mátrixot hívtam segítségül. A portfólió elemzés

ezen résztípusa a vállalat termékei, termékcsaládjai és szolgáltatásainak segítségével vizsgálja a relatív piaci részesedés és a piaci növekedés alapján. Elemzésem célja a vállalat termékcsaládjainak világos piaci pozicionálása és a BCG-mátrix alapján leolvasható adatok értékelése.

Másik alapvető célom az volt, hogy megnézzem vajon az egyes termékek változtatásával a vállalatnak kell-e új stratégiát kidolgoznia vagy csak a mostani stratégia finomítása a cél. A vállalat szempontjából tökéletes látképet fog adni az optimális termékcsalád és portfólió kialakításáról.

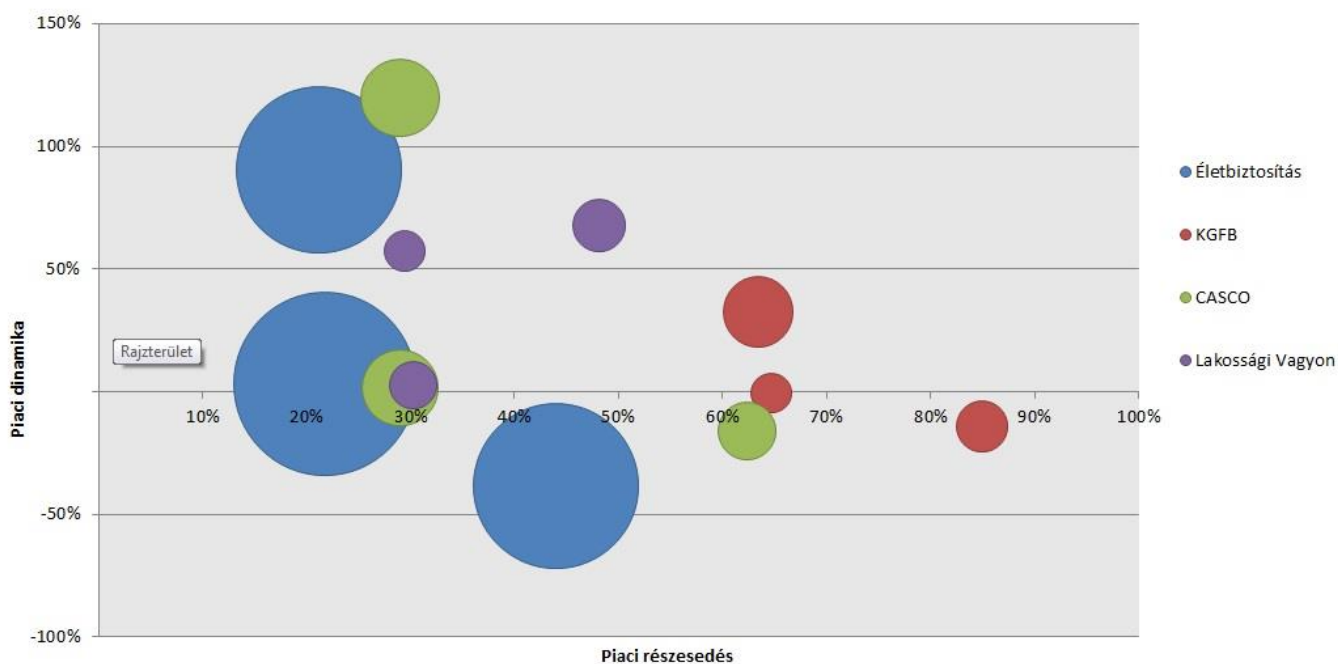
A BCG-mátrix nagy előnye, hogy segítségével újabb irányvonalakat tudunk felfedezni a termékfejlesztés szempontja szerint. Segít kialakítani a stratégiánkat. Viszont nagy hátránya, hogy csak két egzakt tényező alapján határozom meg az adott elemzésem. Mivel így egy statikus helyzet jön létre, nem teszi lehetővé, hogy a versenytársak reakciót és a hosszú távon várható változásokat is figyelembe vegyem.

A következő 7. számú ábra alapján látható lesz, hogy négy termékcsalád szerint végeztem el az elemzésem. Az elemzésem megelőzte az adott termékcsaládok adatvagyonáának összegyűjtése, amely alapján képes voltam elkészíteni a BCG-mátrixot.

Az adatvagyon hosszúsága miatt csak a mellékletben tudtam feltüntetni. A 9. táblázat tartalmazza a termék portfólió értékelését. Az adatok magyarországi viszonylatban értendők. Az adatok valóságát a MABISZ 2011-es és 2012-es piaci jelentése adja. Három fő kategória alapján határoztam meg a 4 termékcsaládot. Az adatok tartalmaznak egy becslési, egy várható és egy tény időszakot.

Ezen adatok alapján a mennyiség, értékesítési átlagár, közvetlen költség alapján meg lehetett határozni a fedezeti pontokat. A fedezeti pontok és az ezt megelőző adatok alapján ki tudtam számolni a piaci részesedést illetve a piac változását. Természetesen ehhez viszonyítanom kellett az egész piachoz, amely a 9.sz. táblázat alján található meg.

Termék piaci pozíciók (fedezet alapján létrejött BCG mátrix)



7.ábra: BCG-mátrix 4 termékcsalád alapján

Forrás: Saját elemzés és adatvagyon gyűjtés

A kész táblázat után az adatok alapján létrehoztam egy diagramot, amely a BCG-mátrix maga. Piaci részesedés és a piaci dinamika található a tengelyeken. A termékcsaládok különböző színekkel vannak jelölve és látszódik a teljes formája az adott vizsgált termékcsaládoknak.

A legnagyobb részt az életbiztosítások ága teszi ki. A legtöbb szerződésszám is itt fedezhető fel. Viszont észrevevesszük, hogy kétféle szektorban helyezkednek el az adatok. Az első szektor a döglött kutyák, tehát számos olyan életbiztosítási portfólió létezik, amelynek nincsen effektíve jövője. Ezen fejleszteni és változtatni kell ahhoz, hogy továbbra is nyereséges legyen a vállalat az életbiztosításokból.

A következő elemzési réteg a kötelező-gépjárműfelelősség biztosítás. Felfedezni láthatjuk a teljes mérték piaci hatást. Tartogat még jövőbeli reményeket, azonban jelenleg és az elkövetkező időben is a fejős tehenek osztályában sorolhatóak. Sajnos ez jellemzi az aktuális KGFB szektort is. Az árverseny nagyon kemény és nem talál semelyik biztosító kitörési pontot. Hiába nagy a piaci részesedés ha nincsen dinamikája.

A következő vizsgált termékcsalád a CASCO biztosítások. Érdekes szektor, hiszen 5-6 évvel ezelőtt a díjak több mint a két és háromszorosa volta mostani díjnak. Vajon a költségcsökkentés, a piaci szűkítés vagy az ügyfelekre való túlzott átterhelést állhatott a háttérben? Azonban látható, hogy minden évben máshol helyezkedik el a CASCO biztosítások portfóliócsoportja. Nagy jövő lehet ebben a szektorban. Megfelelő stratégiai lépések és megalapozott és innovatív előnyök kellene csak a sikerhez.

Végül, de nem utolsósorban a lakossági vagyonszámításokról egy pár szót. Az AEGON Zrt. az életág mellett ebben a legerősebb. A 7. sz. ábrán is látszik, hogy a döglött kutyák után kérdőjel csoportjába, majd a sztárok közé sorolható szektorról beszélünk. Sok új esélyt és lehetőséget lát benne a vállalat is.

A BCG-mátrix alapján meghatározható, hogy az aratás és a szinten tartás fázisai között küzd a biztosító. Fontosnak tartja a piaci részesedés megővését és szeretne újabb pénzmozgásokat birtokolni. Nehezíti a körülményeket a válság hatása és a jelenlegi pénzügyi helyzet Magyarországon. Rendkívül nagy szerencséje van ,hogy az anyavállalat képes támogatni a magyarországi Aegon csoportot. A következő részben pivot elemzések alapján készítünk egy hasonlóságelemzést, amely újabb képet ad a piac és a vállalat jelenlegi helyzetéről.

3.7 Hasonlóságelemzés az Aegon Zrt.-nél

A következő lépésben az Aegon Általános Biztosító Zrt. piaci pozíciójának változását elemeztem. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy „*hogyan változott iparágában a piaci pozíciója a 2008-2011 között közzétett mérlegadatok alapján?*”

A feladatom előtörténete az, hogy a tudományos diákköri dolgozatom témája az Aegon Biztosító Zrt. stratégiai elemzése napjainkban. Jelen feladatban azt szeretném megvizsgálni, hogy milyen piaci részaránnyal rendelkezik az AEGON Zrt. egyes pénzügyi mutatószámok alapján.

A feladatom megoldás jelenlegi helyzete és ennek értékelése alapján az iparágat képező 31 vállalkozás adatai alapján kettő, általam fontosnak tartott, a piaci pozíciót meghatározó statisztikai adatot vettem figyelembe, melyeket egy Excel táblázatban a "Piaci részesedés, Y Érték" munkalapon található. Az Excel táblázat elérhetőségét az irodalmi jegyzékben feltüntettem. Az iparági verseny táblázata a díjbevételek és piaci részesedések alapján:

	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	Rangsor
AEGON Magyarország	87087	83917	85451	82234	9.82	10.10	10.13	10.06	5
AHICO	10083	8630	7961	6938	1.14	1.04	0.94	0.85	19
AIM	1397	2229	3412	0	0.00	0.27	0.40	0.00	32
Allianz	185760	165502	167074	144095	20.95	19.93	19.80	17.63	2
Astra	0	0	0	4739	0.00	0.00	0.00	0.58	22
AVIVA	38499	24 273	25 472	21148	4.34	2.92	3.02	2.58	12
AXA	15679	13904	17175	16894	1.77	1.67	2.04	2.08	13
AIG	7150	6148	7232	6432	0.81	0.74	0.86	0.79	20
CIG	3875	12082	25805	28063	0.00	1.45	3.06	3.43	10
Dimenzió	5493	4791	3810	4025	0.62	0.58	0.45	0.49	23
Erste	10125	11756	12475	14210	1.14	1.42	1.48	1.74	14
Euler Hermes	2663	3040	3122	3743	0.30	0.37	0.37	0.46	24
Európai Utazási Bizt.	2500	2081	2122	2250	0.28	0.25	0.25	0.28	28
Generali-Providencia	134117	127719	126756	119481	15.13	15.38	15.02	14.62	3
Genertel	2431	3740	4815	3443	0.27	0.45	0.57	0.42	26
Grawe	8265	8051	7580	8307	0.93	0.97	0.90	1.02	16
Groupama	9634	0	91303	89330	1.09	0.00	10.82	10.93	4
ING	96272	79037	77008	75284	10.86	9.52	9.13	9.21	6
K&H	35042	36712	26642	34728	3.95	4.42	3.16	4.25	8
KÖBE	7553	7406	6252	7048	0.85	0.89	0.74	0.86	18
Magyar Posta Biztosító	7615	7234	8284	7628	0.86	0.87	0.98	0.93	17
Magyar Posta Életbiztosító	21023	25968	28415	30872	2.37	3.13	3.37	3.78	9
MKB Általános Biztosító	163	506	1107	2309	0.02	0.06	0.13	0.28	28
MKB Életbiztosító	1270	2526	2626	3069	0.14	0.30	0.31	0.38	27
OTP Garancia	79307	87016	0	0	8.94	10.48	0.00	0.00	32
Porsche	460	549	586	602	0.00	0.07	0.07	0.07	30
QBE	7063	5816	5279	5133	0.15	0.70	0.63	0.63	21
Signal	13280	12239	12349	13056	1.50	1.47	1.46	1.60	15
TIR BE	2544	712	177	67	0.29	0.09	0.02	0.01	31
Union	25939	28804	24631	25430	2.93	3.47	2.92	3.11	11
UNIQA	64997	52828	55639	53115	7.29	6.36	6.59	6.50	7
Wáberer	5090	5324	3227	3555	1.26	0.64	0.38	0.43	25
Összesen	892376	830540	843787	817228	100.00	100.0	100.0	100.0	

10. táblázat: Az AEGON Zrt. piaci helyzete

Forrás: Saját elemzés

Fontossági és érzékenységi vizsgálatot végeztem az iparágra és a Aegon Zrt.-re. Az Aegon Zrt. vizsgálatánál megállapítható, hogy a saját tőke a legfontosabb tényező, amely alapján alakul a piac. Sem az érzékenységvizsgálat sem a fontosságvizsgálat nem vezetett megfelelő eredményre. Egyik tényező sem mutatja, vajon melyik biztosító lehet a legpiacképesebb.

Olyan elemzési módszerre van tehát szükség, mely megmutatja az attribútumok tényleges fontosságát, azaz a pozíció változásban játszott szerepüket. Oktatóm segítségével tovább boncoljuk a leendő eredményeket, és nemcsak a megadott attribútumok alapján vizsgáljuk az adott iparágat később. Ezen kimutatások és diagramok a 'Hagyományos' munkalapon tekinthetők meg. Ilyen a tanulmányaim során megismert COCO hasonlóságelemző-módszer és a hitelesség vizsgálat.

A tervezett megoldásom adatvagyonának bemutatása az elemzés elvégzéséhez szükséges adatok az érintett biztosítók nyilvános konszolidált mérleg adatai, illetve kiemelt piaci pozíciót meghatározó mutatószámok. Az elemzés adatigénye kezdetleges, mélyebbre ható vizsgálat esetén több attribútummal (minimum 5 darab) kellene hasonlóságelemzést végezni. Az adatok ellenőrzése nehéz feladatnak bizonyult, hiszen a megadott adatok védett fájl formátumban volt közzétéve az interneten. Az adatok rögzítését az Elektronikus Beszámoló Portál (<http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>) alapján végeztem. Sok felesleges időtöltés után be lehetett vinni az Excel fájlba.

Munkamenetem lépései:

- Egyeztetési folyamat, megállapítások: összesen 96 db (konszolidált) mérlegkimutatás típus rögzítése történt
- Cégek listája a rekordszám alapján eredetileg 496 rekordból állt (31 cég, 4 év adata, 4 mutatószám alapján)
- Felvettem egy KO feltételt a felesleges csak zavaró adatok kiszűrése céljából. Feltétel az 5%-nál kisebb piaci részesedéssel rendelkező biztosítók elhagyása. Az így keletkezett 6 legnagyobb biztosítóra nem jelent különösebb befolyást a kisebb biztosítók összes piaci részesedése, mert a 6 legnagyobb biztosító birtokolja a piac közel 75%-át! Kimutatás ellenőrzése és egyeztetése.
- Mérlegadatok az eszköz oldali egyeztetésnél: eszköz oldali sorok belső algoritmusainak egyeztetése ('Alapadatok' munkalap), míg a forrás oldali egyeztetésnél: forrás oldali sorok belső algoritmusainak egyeztetése ('Alapadatok' munkalap)

A tervezett megoldásom adatvagyonának objektumai (sorok) az iparág 31 regisztrált tagja, olyan vállalatok, amelyek főtevékenységében biztosítási szolgáltatások értékesítésével foglalkozik és a MABISZ-nál (Magyar Biztosítók Országos Szövetsége) bejelentett hiteles cégnek minősül. A cégek 2008. és 2011. évek közötti adatait veszem figyelembe az elemzés során. Mivel nem minden gazdasági szereplőt vizsgáltam a KO feltétel miatt, ezért a lehetséges 496 helyett 24 darab objektummal dolgozom. Objektumnak számítanak a 6 db cég

2008,2009,2010 és 2011-es adatsorai. 6 db nagycég a következő: AEGON Zrt., Allianz Hungária Zrt., Generali-Providencia Zrt., ING Biztosító Zrt., OTP Groupama Biztosító Zrt., UNIQA Zrt. (Magyar Biztosítók Évkönyve, 2008-2012)

Az objektumok mellett az attribútumok (X, Y oszlopok) ismertetése is fontos. Az attribútumok alapja a cégek konszolidált mérlegkimutatás adatai, amelyek befolyásolják a piaci részesedést. Az összes attribútum mértékegység meghatározása millió forintban történt.

X oszlopok: (Rangsor munkalap C, D, E, F oszlopok 5:28 cellatartomány)

Befektetések: A számvitelben befektetett eszköz a neve azoknak az eszközöknek, amelyek hosszabb időn keresztül a vállalkozás vagyonában maradnak, vagyis a hosszú lejáratú eszközöknek. Minél nagyobb a befektetés, annál jobb eredményt tudunk elérni a vállalat szempontjából.

Követelések: A számvitelben a követelések olyan jogszerű fizetési igények, amelyek (értékesítési, szolgáltatási) szerződésből, előleg- vagy kölcsön nyújtásából, vagy jogi előírásból erednek. Minél több a követelésünk, annál jobban romlik a piaci pozíciónk.

Saját tőke: A számvitelben a saját tőke az a szabadon használható saját forrás, amelyet a tulajdonosok időbeli korlát nélkül a vállalkozás rendelkezésére bocsátanak. A rendelkezésre bocsátás történhet a vállalkozás alapításakor (jegyzett tőke) vagy a vállalkozás eredményének visszaforgatásából (eredménytartalék illetve mérleg szerinti eredmény). Minél nagyobb a saját tőke értéke, annál jobb a piaci pozíció.

Kötelezettségek: A kötelezettség olyan pénzbeli tartozás vagy egyéb, kötelezően teljesítendő feladat, amelyre valakit általában jogszabály vagy szerződés kötelez. Minél kisebb a kötelezettség szintje, annál jobb a piaci pozíció.

Y oszlop: Biztosítók díjbevételei millió forintban. (Rangsor munkalap G oszlop 5:28 cellatartomány) Irányok meghatározása: ha az érték 1, minél kisebb X sor szerinti attribútum, annál kisebb Biztosítók díjbevétele millió forintban, míg ha 0, minél nagyobb X sor szerinti attribútum, annál nagyobb Biztosítók díjbevétele millió forintban.

A feladat által érintett célcsoportok elsősorban a Aegon Zrt., illetve az iparágban érintett vállalatok. Emellett a módszer újdonsága miatt figyelmébe ajánlom a vállalkozások üzletviteli menedzsereinek, leendő tanulóknak és piacelemző szakembereknek. Az érintett célcsoport számára a fejlesztés eredményéhez való hozzáférést én, mint a fejlesztő tudom biztosítani megfelelő szakmai konzulensek segítségével. Az elemzés során a piaci pozíciót befolyásoló tényezők számszerűsítésre kerülnek, és ezen adatok segítségével egyfajta képet kapunk a piaci pozíciók rangsorolásáról. Ezek az adatok (ha reális, ellenőrizhető formában) hitelessége valóságghű, akkor méltón tükrözik, hogy milyen döntéseket hozzon – milyen tényezőkre fókuszáljon - a piaci pozíció leghatékonyabb javítása érdekében a vállalat.

A saját megoldásom bemutatása a 'Feladat' munkalapon a feladat és az elemzés során figyelembe vett objektumok és tulajdonságok (attribútumok) leírása szerepel. Az 'Alapadatok' munkalap egy értékoszlopos adatbázist tartalmaz, amely saját kezűleg került rögzítésre. A 'PIVOT-ok' munkalap tartalma egy OAM összegnézete sor- és oszlopösszegek nélkül és egy OAM darab- és összegnézetben, sor- és oszlopösszegekkel, végösszeggel és részösszegekkel. 'Piaci részesedés' munkalap: Az Y érték és egy statisztikai táblázat a biztosítók 2008-2011 közötti éves MABISZ jelentésből származó díjbevételek és piaci részesedések.

A 'Hagyományos' munkalap az elemzési adatok rangsorolása az előző munkalapról van behivatkozva. A megoldás eredményei, az ösztönös pontszámok (F4:F7) az Aegon ZRt.-re szűrve, valamint az elemzéshez szükséges mutatók (C10:C13) Az iparág és a Fornetti Kft fontosság/érzékenység mutatói és azok rangsora (A20:E24; A40:E45) Fel van tüntetve diagram formában is a fontosság és érzékenység vizsgálat, valamint az ösztönös pontszámok alakulása is.

A 'Rangsor' munkalap az elemzés alapadatait: A3:F28, az elemzés változó Y értékeit: G3:G28, az elemzési adatok rangsorolását: J3:M28 és az elemzés változó Y értéke hivatkozott előző értékeket N3:N28 tartalmazza. A rangsornál figyelembe vett irányokat a C1:F1 cellában találjuk meg.

A 'COCO' munkalap a COCO elemzést tartalmazza, melynek részei: Rangsor (A8:F31): amely az egyes tényezők értékeit rangsorolja az irányultságok szerint, az utolsó oszlop a változó Y érték, a lépcsők (A33:E57), melyet a megoldás során a COCO tölt fel, a segédtáblázat (A59:E83), COCO elemzés (A85:I109) és kiemelve a Becslés, Tény+0, Delta/Tényező majd rangsor hivatkozva (J125:J149) és a hitelesség ellenőrzése. (K125:K149)

A színek skálázva vannak a megfelelő Delta/Tényező I oszlop, amely szerint látjuk ki mennyivel teljesített alul és ki teljesített túl (%-os értékben) Az 'Inverz rangsor' munkalap létrehozása: A 'Rangsor' munkalap másolatának segítségével jött létre, amelynek célja: az irányok megváltoztatásával a hitelesség vizsgálat adatainak létrehozása. A "COCO Inverz" munkalap: az Inverz munkalap adataival lefuttatott COCO elemzés, melynek részei az 'COCO' munkalappal egyezők, tartalma azzal ellentétes irányú. (irány:1)

Az alábbi munkalap grafikus ábrája a következő:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
		(977.5+0) /(2)=488.75	(0+0)/(2) =0	(0+0)/(2) =0	(0+0)/(2) =0	(0+0)/(2) =0					
31	S6										
32											
33	Lépcsők(2)	X(A1)	X(A2)	X(A3)	X(A4)	X(A5)					
34	S1	495.8	502.2	5	5	5					
35	S2	494.3	501.2	4	4	4					
36	S3	493.3	500.3	3	3	3					
37	S4	492.3	499.3	2	2	2					
38	S5	491.3	498.3	1	1	1					
39	S6	488.8	0	0	0	0					
40											
41	COCO:Y0	X(A1)	X(A2)	X(A3)	X(A4)	X(A5)	Becslés	Tény+0	Delta	Té	ny
42	Aegon	491.3	498.3	0	0	0	989	1000	10.5	1.05	
43	Allianz	495.8	502.2	4	5	2	1009	1000	-9	-0.9	
44	Generali	494.3	501.2	5	4	5	1009	1000	-9.5	-0.95	
45	ING	488.8	498.3	1	2	1	991	1000	9	0.9	
46	OTP Groupama	493.3	500.3	3	3	4	1003	1000	-3.5	-0.35	
47	UNIQA	492.3	499.3	2	1	3	997	1000	2.5	0.25	
48											
49	S1 összeg:	1013									
50	S6 összeg:	488.8									
51	Becslés összeg:	6000									
52	Tény összeg:	6000									
53	Tény-becslés eltérés:	0									
54	Tény négyzetösszeg:										
55	Becslés négyzetösszeg:										

11. táblázat: Az AEGON Zrt. hasonlóságelemzésének eredménye

Forrás: Saját elemzés

Az eredmények értelmezése a 'Hagyományos' elemzés szerint: Ezen adatok és elemzések által számos tényező miatt nem kapunk teljesen pontos adatokat. Ezért dolgoztunk tovább a COCO módszerrel, amely már eredményesebb sikerrel zárult.

A 'COCO' elemzés eredménye szerint az Aegon Zrt. 2008 és 2009-ben több mint 20%-al maradt el az elvart minimumtól, majd kisebb változások után 2010-re drasztikusan megerősödött pozíciója. Ennek fő oka, hogy a saját tőke-befektetés allokációját megfelelően rendezte. Az elemzés szerint pozícióját leginkább a saját tőke befolyásolta. Hitelességvizsgálat tükrében ugyan hiteles adatokat kaptunk, de még mindig torzult adatsorok jöttek létre. A COCO elemzés ismeretében megállapítható, hogy a Aegon Zrt.: Az ipari átlaghoz képest a díjbevétele és piaci részesedése meghatározóan erős, de az attribútumok szegénysége miatt tovább lehetne vizsgálni a problémát. Piaci pozíciójának megtartásában, javításában legnagyobb szerepét a több éves múlt biztosította és az, hogy az iparágban a meghatározó hat nagyhatalma közé tartozik. Az Aegon Zrt. pozícióját ugyan tartotta, holott mégis a Generali volt a lehető legpiacképesebb, hosszú távon működő vállalat. A legnagyobb eredményt az Allianz biztosító érte el, de az Aegonnal egyetemben 2008 és 2009-es évben elmaradt a várható minimum értéktől.

Látható tehát, hogy a két elemzés eredménye lényegesen eltér egymástól! Ennek oka, hogy a COCO elemzési módszer olyan eljárás, mely sok száz tapasztalat alapján keresi az attribútumok leginkább racionális lépcsőértékeit. Ez nem lehetséges egy egyszerű rangsor alapján, de még akkor sem, ha a rangsor kialakításánál súlyozunk (a súlyok még inkább rontják az elemzés objektivitását). A fentiek jól bizonyítják, hogy érdemes igénybe venni az informatika „segítségét”, különben könnyen téves következtetésekre, döntésekre juthatunk!

Véleményem, hogy a COCO elemzés áttekinthetőbb, mivel sokkal összetettebb választ és eredményt vagyunk képesek kinyerni belőle. Mindenképpen hiteles számadatokkal tudunk dolgozni, illetve jobban áttekinthetővé válik a piac elemzése. Ezen elemzés keretében képes lettem elsajátítani egy teljesen új módszert, amely miatt más szemszögből tudom elemezni az adott iparágat.

Az informatikai háttér könnyedséget nyújtott azon téren, hogy az adatok feldolgozása nem függ az adat mennyiségétől. A gazdasági világválság nyomai itt is felfedezhetőek és pont, ezért kell gyorsabb eszközöket igénybe venni, más módszereket alkalmazni, amely világossá teszi számunkra, hogy milyen preventív stratégiát kell használni a jövőre nézve kidolgozni. Az informatika és a módszerek fejlődése jó eszközt ad ehhez a vállalkozások számára. Eredményességét az Aegon többféleképpen javíthatja: Árbevételét jelentősen növeli, vagy költségeit csökkenti, azaz hatékonyságát javítja. Új portfóliók kifejlesztésével nagyobb befektetési céljuttalékot lesz képes elérni. A költségek optimalizálása azonban mindenképpen kívánatos, mert ellenkező esetben kisebb, vagy nagyobb mértékű eredménykiesést szenved.

Mélyrehatóbb vizsgálat érdekében további attribútumok segítségével elemezni tudnánk az iparágat részletesebben. Nem biztos, hogy ezen attribútumok megfelelő képet adnak a reális piaci helyzetről, de mindenképpen egy közelebbi megoldást vélek felfedezni benne.

Az információ többletérték lehetőségének alapján mindkét eredmény alapján más irányba vitt minket az elemzés, így el kell dönteni melyik a hatékonyabb és költségkímélőbb megoldás. A COCO elemzés szerinti módszer sokkal pontosabb elemzési keretet biztosít, így nincs szükségünk külső szakértő és egyéb elemzési módszerekre. Emellett az elemzés munkaigénye sokkal kevesebb és gyorsabb folyamat, mintha hagyományos diagramokkal és számokkal dolgoznánk. Komplexebb képet tud adni a teljes elemzésről egy COCO modell, mint a hagyományos diagramok.

Annak ellenére hogy a kiindulási mátrix azonos volt a két megoldásnál, a hagyományos megoldás nem képes a tényezők szerepéről informálni! (minden tényező egyforma) Viszont a hasonlóságelemzés nem más, mint a tény-alapú döntés-előkészítés, szakpolitizálás egyik univerzalizációra hajló eszköze. Olyan kérdéseket mer megfogalmazni és képes rutinszerűen kezelni, melyekre jórészt nincs Best Practice.

A hasonlóságelemzés nem egyetlen futtatást jelentő bölcsesség, hanem az önismeret rögzítését jelző táblák (virtuális röntgenfelvételek) sorozata, melytől elsődlegesen azt kell elvárni, hogy ki tudja mondani, képes-e a módszer levezetni: mikor nem szabad, nem érdemes még az éppen adott, részleges tényekre támaszkodni, mikor kell kimondani válaszként: nem tudom. Mikor kell visszaadni a robotpilótának a vezérlést az embernek, a döntés minden felelősségével együtt. Ha az önkontroll ezen határvonala felismerhető, akkor a fennmaradó döntési helyzetekre illik objektíven nagy pontosságú elemzési eredményeket adni. A hasonlóságelemzés erőssége tehát a flexibilitás, az objektivitás közelítése, illetve az

univerzalizmus esélye. Minden döntés-előkészítőnek ajánlható, aki megtanult/képes tanulási mintákban, illetve ellentmondás-mentesítésben gondolkodni. A hasonlóságelemzés ugyan megjelenik eszközként, de elsődlegesen gondolkodásmód. ([forrás: Menedzsment Fórum](#))

A valós tényeken alapuló hasznosság-különbözet a két megoldás között igen eltérő. Tényeken alapuló költségkülönbözete szerint, ezen vita kérdésköre igen tág, hiszen későbbi elismert szakemberként ezen tudással, olyan pluszt tartok a kezemben, amivel mindig több lehetek és másként szemlélhetek, mint a többiek.

Sokkal gyorsabb folyamat a COCO modell kidolgozása, ha valaha sikerült elsajátítani ezen rendszer értelmét. Az eredményeket, a hasznosságot és a időtartamot figyelembe véve a hasonlóságelemzést szerinti megoldást választom, a tervezett hasznosság megvalósult. Megfelelő adatokat tudtam generálni és még az adatok feldolgozása is gyorsabban megtörtént. Nem zárja ugyan ki, hogy a másik elemzési kerettel nem lehet érvényesülni, de az biztos, hogy a COCO modell szerinti elemzés tovább bővíthető és bontható attribútumok és objektumok segítségével.

4 Következtetés, javaslatok

Dolgozatomban az Aegon Zrt. stratégiai elemzési rétegét próbáltam boncolni és megállapítani az aktuális piaci reakciókat. Feltételezésem és elemzésem során figyelembe kellett vennem a válságot követő időszakot is, illetve rendkívül eltérő válaszokat lehetett felfedezni a piacon kialakult problémákra.

Kutatásaim folyamatosan igazolták, hogy milyen rendkívüli helyzettel küzd a magyar biztosítási iparág. Nagyon elmaradott színvonalat képviselünk a nyugat-európai országokhoz képest a biztosítások révén. A környező országok fogyasztói szokásai is sokkal magasabb és jobb színvonalat képviselnek, hiszen Ausztriában és Németországban a biztosítások száma is magasabb és az öngondoskodás fogalmát is másképpen értelmezik.

2013-ban a hazai biztosítással foglalkozó szektor állapotának tekintetében is nyilvánvalóvá vált, hogy az aktuális piaci helyzet számos lehetőséget tartogat a jövőre nézve és sok innovatív intézkedést kell abszolválni ahhoz, hogy megváltozzon a magyar fogyasztói szokás és igény. 2012-re a hazai biztosítás elérte, hogy viszonylag nyugodt évként könyvelhettük el. Talán az első komolyabb momentum, a 2008-tól kezdődő pénzügyi válság óta.

A dolgozat és az adatok alapján, az Aegon Zrt. innovatív megoldások révén próbál élénkíteni. Nem vár a vállalat rendkívüli fellendülést, viszont új termékeket próbál a piacon. Első számú tervei között szerepel a lakás-takarékpénztári szegmensben való piaci részesedés növelése. Az elemzés során megállapíthatóvá vált, hogy Aegon Zrt. méltó piaci versenyző és nem véletlen sorolják a legnagyobb és legbefolyásosabb öt biztosító közé. Minden taktikai és stratégiai lépése hatással van az egész iparágra, hiszen megközelítőleg 10%-os a piaci részesedése. Folyamatos kutatások alapján láthatóvá vált, hogy milyen nehéz a jelenlegi stratégiai és controlling osztályon dolgozni. Azonban először az összpiaci képnek kellene stabilizálnia. Jelenlegi helyzet alapján sokkal magasabb az eredménykoncentráció, mint a tőkekoncentráció. Ennek főbb oka, az adott iparággal szembeni bizonytalanság. Amíg viszont a biztosítási szektor egésze rosszabbul teljesít, mint a gazdasági szektor, sajnos nehéz újabb terveket létrehozni és újragondolni.

Viszonyításképpen a legfontosabb javaslat a biztosítási iparág és az Aegon Zrt. helyzetének javítására az „hogy meg kell találni a potenciális fogyasztók és leendő ügyfelek között a helyes nézőpontot. Meg kell értetni az emberekkel és fel kell tární a problémát előttük. Az emberek szokásaiba bele kell építeni a tudatosabb költségelosztást és a diszkrecionális jövedelmek megfelelő felhasználását. Ha ezen alapproblémák megoldódnak sokkal egyszerűbb lesz a piac helyzete.

5 Összefoglalás

A dolgozat megírása során folyamatosan próbáltam felvázolni, hogy milyen nehéz is egy nagyvállalat stratégiai háttérét igazgatni. Számomra nyilvánvalóvá vált, hogy tökéletes témát választottam kutatásom alapjául.

Források és elméleti szövegek tanulmányozása után felvázoltam a dolgozatom első fejezetében a releváns irodalmi háttérét. Kisebb történelmi áttekintés után megfogalmaztam a stratégia fogalmát, szintjeit és főbb típusait. Sok eltérést véltem felfedezni a különböző látásmódok között, végül Salamonné Huszty Anna és Csath Magdolna alapján fogalmazódott meg bennem a stratégia alapgondolata. Tanulmányoztam Henry Mintzberg munkásságát, aki a stratégia tudományágának egyik nagy úttörője. Rádöbrentem a stratégia előnyeire, amely szerint útmutatót a vállalatnak és segíti a bizonytalanság elosztatását. Tisztáznom kellett a stratégiaalkotás lépéseit, stratégiai üzleti egységek fogalmát és a stratégia különböző szintjeit. Eljutottam az általános versenysztratégiákhoz, amelyet Michael E. Porter alapján fogalmazott meg, három alapvető egységben: az átfogó költségvető, megkülönböztető és összpontosító szerep szerint. Jellemeztem mindezen fogalmakat, majd ezután áttértem a stratégiát kiegészítő elemekre. Szót ejtettem a Balance Score Card mutatószámrendszerről és leírtam az egyes stratégiák fázisait és jellemzőit. Megtalálható ebben a témakörben a víziók és missziók elméleti háttere. Bemutattam elméleti síkon a stratégiai meghatározására használt legáltalánosabb módszereket. Elméleti elemzéseim utolsó pontjaként leírtam a biztosítási tevékenységi helyzetét. Először globális szinten, majd ezután a biztosítási iparág hazai jellemzését is papírra vittem. Bejeződni látszó elméleti háttérmet a válság jelenlegi és aktuális hatásaival egészítettem ki, hogy némi értelmet is adjak a tudománynak és összekapcsoljam az elméleti háttérrel a saját elemzési zónámmal.

Az elméleti felvezetés után az Aegon Zrt. elmúlt éveinek stratégiai háttérét kívántam megörökíteni. Az elvégzett elemzések előtt bemutattam a társaságot és leírtam a rövid történetét. Fontosnak tartom, hogy az Aegon csoport egyetlen cégről esik szó az egész dolgozat alatt, amely nem más, mint az Aegon Magyarország Általános Biztosító Zrt. A bemutatás részeként a dolgozatomban megtalálható a vállalat jövőképről alkotott szövegrésze és a küldetésnyilatkozat is. Első nagyobb elemzési réteggként az Aegon Zrt. makrokörnyezeti elemzését végeztem el. Nyilvánvalóvá vált, hogy a legnagyobb befolyással a gazdasági és társadalmi makro tényezők rendelkeznek. Még nem is jutottunk el a cég belső szférájához, máris láthatóvá válik a fogyasztói szokások milyen mértékben befolyásolják a vállalat profittermelő képességét. Következő elemzésem részeként közelebb kerültem a vállalathoz és analizáltam az Aegon Zrt. aktuális versenyhelyzetét. Beazonosítottam a megfelelő mikrokörnyezeti tényezőket és feltártam a versenytársakat, helyettesítő termékeket, belépési korlátokat és a szállítók-vevők alkupozióját is. A vállalat sikeressége érdekében feltérképeztem a versenytársakat és az Aegon Zrt. sikertényezőit is.

Következő lépésként az Aegon Zrt. Swot analízisét és stratégiájának jelenlegi elemzését végeztem el. Számos alapgondolatot fogalmaztam meg ezen stratégia alapján: „A biztosítói

stratégia alapján az életbiztosítási ágban a folyamatos díjas életbiztosítások kerültek középpontba. Csökkenő jövedelmek mellett kellett egy hatékony allokációt alkalmazni. Fontossá vált a garanciák szerepe, hiszen a válságból való kilábalásban segítő kezet tud nyújtani egy jól felszerelt életbiztosítás. Megváltozott az árazási prér is. Megjelentek a diverzifikált ügyféligények. Két részre bomlott a piac: kockázatkerülők és kockázattállalók. Sokkal erőteljesebb ügyfélszegmensekre válik szét a termékválasztás. Ki kellett fejleszteni a generikus termékeket. Fontossá vált az amúgy is nehéz helyzetben lévő piacon a termék innováció fogalma. Nemcsak belső innováció kell, hanem külső forradalmi újítások is szükségesek a piaci részarány növeléséhez. Egyedi termékeket kellett létrehozni és a kockázati tényezők egyre nagyobb engedelmessége ütött teret a piacon. Nyilvánvalóvá vált a nem-élet piacon bekövetkezett változások halmaza is, amelyet főként a KGFB és CASCO szektor ártrendeződése okozott.” Pár apró információ és egy kisebb jellemzés után világossá vált, hogy ezen adatok szerint az AEGON Zrt. stratégiai nézőpontja a legjobb költséget biztosító stratégia alapjait követi.

Ezután figyelembe kellett vennem az utóbbi két év meghatározó szerepét, ami miatt következő lépésként az Aegon pénzügyi elemzési részét is fel kellett dolgoznom. Ezenkívül kétféle egyéb elemzést tartalmaz a dolgozatom, amely feltárja a BCG-mátrix szerinti termékpiazi pozíciókat. Mindazonáltal egy másik aspektusból is vizsgáltam az adott iparágat és az Aegon Zrt.-t , amely nem volt más mint a hasonlóságelemzés. Ezen a érdekes látásmódot biztosító elemzés, a szektor jellemzésére épül, éppen ezért kívántam a dolgozatom részeként megörökíteni.

Dolgozatom utolsó részeként a jövővel kapcsolatban írtam le saját véleményemet, amely szerint hosszabb távon javulás várható a biztosítási szektorban, de jelenleg még sok változtatnivaló mozzanatot kell helyretenni. Összegzésképpen úgy gondolom, hogy makrogazdasági szinten is fontos szerepet tölt be a biztosítás, hiszen stabilizáló funkcióval rendelkezik és megtestesíti az öngondoskodás folyamatát is. Jelentős adófizető szektor révén nemcsak, a vállalatnak kell sikeresnek maradni, hanem az egész biztosítási szektor jogszabályi háttérét újra kellene reformálni. Mivel ezen szektor nagyban függ a gazdaság helyzetétől, egyértelművé vált, hogy milyen szoros összefüggés van a GDP alakulása és a biztosítók díjbevételei között.

Mindent összevetve rengeteg új lehetőséget tartogat a piac a biztosítók számára. Itt megemlíthető az egészségbiztosítási szektor is, amely jelen állás szerint csekély részét képezi a tevékenységi körnek, de rendkívül nagy jövő előtt áll. A nem-élet ági piac finomítása és az életbiztosítási ág újrapozicionálása megoldhatná a jövőbeli problémákat. De mindezek mellett minőség érzékeny magyar piacot kellene létrehozni. Rá kell döbbszteni a fogyasztókat és az ügyfeleket a tartalékképzésre és megtakarításokat kell generáltatni velük. Azonban úgy tűnik, hogy az Aegon Zrt. idejében és megfelelő módon próbál alkalmazkodni a környezeti és gazdasági helyzethez, és számol a változás fogalmával is .

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani a AEGON Magyarország Zrt. munkatársainak, akik munkájuk és egyéb teendőjük mellett átadták szakmai tapasztalataikat, segítették fejlődésemet nem csupán a diákköri konzultációk során, hanem azt követően is, és rendelkezéseimre bocsátották a vállalattal kapcsolatos szakmai információkat és szükséges adatokat. Szeretném megköszönni Varga Ildikó controlling- igazgatóhölgynek, hogy hozzájárult a kutatásomhoz szükséges mélyinterjú elkészítéséhez, és hasznos dokumentumokkal segítette kutatómunkám megírását.

Külön köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Illés Bálint Csaba Úrnak, aki mindvégig értékes tanácsokkal és útmutatásokkal látott el a tudományos diákköri dolgozat megírása során.

Végezetül szeretném megköszönni családom, barátaim és csoporttársaim közreműködését tudományos diákköri dolgozatomban, akik biztatásukkal, objektív meglátásaikkal, valamint közös tanulmányi utakkal elősegítették egy minél színvonalasabb mű megszületését.

6 Irodalomjegyzék

1. Balaton Károly – Tari Ernő (szerk.) (2007): Stratégiai és üzleti szervezés, Aula Kiadó Kft., Budapest, 179 p., 49-76 p.
2. Barakonyi Károly (2008): Stratégiai tervezés, Stratégiaalkotás I., Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 240 p., 47-112 p.
3. Barát Mihály – B. Tóth Kata – Tóth Mihály (2011): A Világgazdaság kiadványa : Bankpiac, biztosítás, befektetés, finanszírozás; Zöld Újság, Budapest, 106 p.
4. Barát Mihály – B. Tóth Kata – Tóth Mihály (2012): A Világgazdaság kiadványa : Bankpiac, biztosítás, befektetés, finanszírozás; Zöld Újság, Budapest, 90 p.
5. Barát Mihály – Koncz László – Tóth Mihály (2013): A Világgazdaság kiadványa : Bankpiac, biztosítás, befektetés, finanszírozás; Zöld Újság, Budapest, 82 p.
6. Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk.) (2009): Versenyben a világgal, Akadémiai Kiadó, Budapest, 401 p., 350-374 p.
7. Csath Magdolna (2008): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 355 p., 32-137 p.
8. Fülöp Gyula (2008): Stratégiai menedzsment, Elmélet és gyakorlat, Perfekt Kiadó, Budapest, 328 p., 11-296 p.
9. Illés Bálint Csaba – Megyeri Gábor (2005): Biztosítási ismeretek, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő, 198 p.
10. Kocsi Ilona – Barát Mihály – Csermák Katalin – Tóth Brigitta (2010): A Világgazdaság kiadványa : Bankpiac, biztosítás, befektetés, finanszírozás; Zöld Újság, Budapest, 122 p.
11. Magyar Biztosítók Évkönyve , 2008, Budapest, 68 p.
12. Magyar Biztosítók Évkönyve , 2009, Budapest, 63 p.
13. Magyar Biztosítók Évkönyve , 2010, Budapest, 60 p.
14. Magyar Biztosítók Évkönyve , 2011, Budapest, 46 p.
15. Magyar Biztosítók Évkönyve , 2012, Budapest, 19 p.
16. Marosán György (2006) A 21. század stratégiai menedzsmentje, Műszaki Kiadó, Budapest, 295 p., 4-144 p.
17. Márer Pál – Magas István (Ford.) (2010): A világválság és Kelet-Európa, Külgazdaság, 54. évf. 1-2. szám, 3-31. p.

18. Mészáros Tamás (2005): A stratégia jövője – a jövő stratégiája, Aula Kiadó, Budapest, 268 p., 33-163. p.
19. Mintzberg Henry - Ahlstrand Bruce - Lampel Joseph (2005): Stratégiai szafari, HVG Kiadó, Budapest, 436 p., 9-306.p.
20. Porter Eugene Michael (2006): Versenysztratégia, Akadémia Kiadó, Budapest, 355 p., 55-153. p.
21. Práger László (2009): A világválság és a magyar gazdasági fejlődés lehetséges pályái, Pénzügyi Szemle, 54. évf. 1. szám, 25-32. p.
22. Salamonné Huszty Anna (2000): Jövőkép – és stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó, Budapest, 207 p., 32-98. p.
23. Salamonné Huszty Anna – Bögel György (1998): Vállalatvezetés felsőfokon, Kossuth Kiadó, Budapest, 255 p., 33-47. p.
24. Sándorné Új Éva (2010): Bevezetés az üzleti biztosításba, Penta Unió, Budapest, 234 p., 6-29. p.
25. Schneider Klára (2001): A biztosítás gazdaságtana, JATE Press, Szeged, 220 p., 24-36. p.

Internetes források:

Hasonlóságelemzés teljes cikke a megfelelő dokumentumokkal:

http://miau.gau.hu/mediawiki/index.php/biztositok_pozicionalas

http://miau.gau.hu/oktatas/2012osz/cegek_biztositok.xlsx

Hasonlóságelemzés értelmezése:

Menedzsment Fórum

<http://blog.mfor.hu/controlling/6248.html>

Válság hatása a biztosítók vállalati stratégiájára

AEGON Zrt. honlap

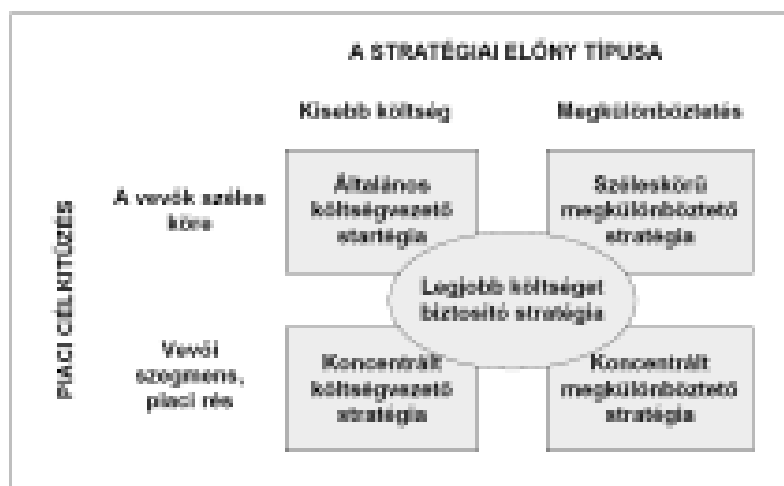
<http://www.aegondirekt.hu/biztositas/hirek/az-aegon-magyarorszag-cegcsoport-eredmenyei.html>

7 Mellékletek

Ebben a fejezetben kerültek bemutatásra a nagy formátumú, illetve a szöveggörnyezetbe esztétikailag nem illeszkedő grafikonok és ábrák.



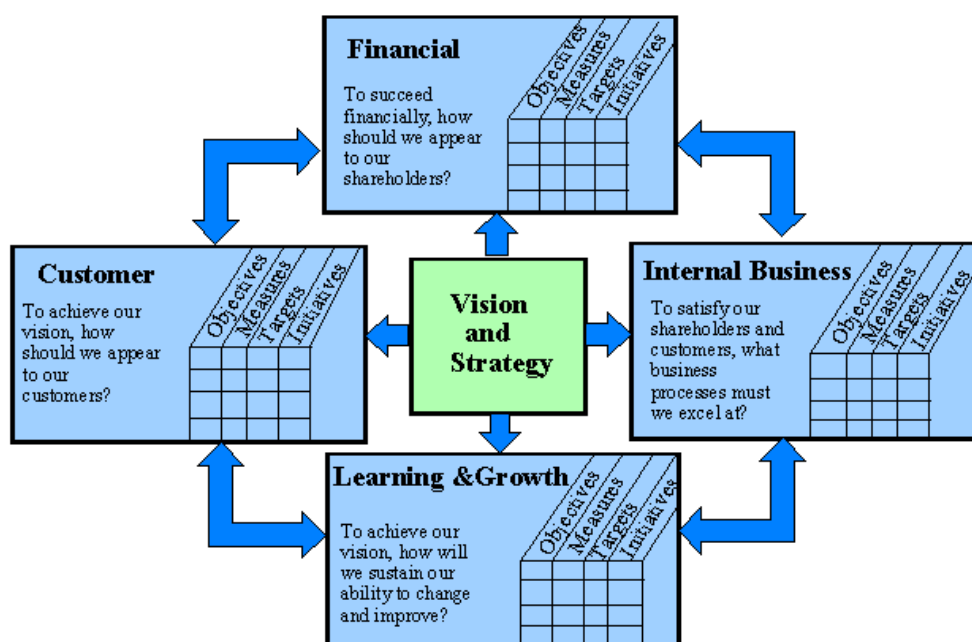
Alapvető stratégiák (kibővitett)



3. ábra: Az alapvető stratégiai módszerek

Forrás: *Stratégiai tervezés előadásanyag 30.dia*

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

4. ábra: Balance Scorecard modell

Forrás: <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm>

Termék Portfólió értékelés Magyarország

	1	1	1	
	1 .termék	2 .termék	3 .termék	4 .termék
Termék neve	Életbiztosítás	KGFB	CASCO	Lakossági Vagyon
Adatok jövőre (terv)				
mennyiség	642 000	4 100 000	850 000	982 000
értékesítési átlagár	140 000 Ft	17 000 Ft	47 000 Ft	32 000 Ft
közvetlen költség (egységre)	62 000 Ft	16 400 Ft	36 800 Ft	28 600 Ft
fedezet	50 076 000 eFt	2 460 000 eFt	8 670 000 eFt	3 338 800 eFt
piaci részesedés	22%	65%	29%	30%
piac változás	3%	-1%	2%	2%
Adatok jelenleg (várható)				
mennyiség	604 557	4 045 869	833 981	932 659
értékesítési átlagár	120 000 Ft	19 000 Ft	50 000 Ft	36 000 Ft
közvetlen költség (egységre)	52 000 Ft	17 200 Ft	39 000 Ft	33 400 Ft
fedezet	41 109 876 eFt	7 282 564 eFt	9 173 791 eFt	2 424 913 eFt
piaci részesedés	21%	63%	29%	29%
piac változás	91%	33%	120%	57%
Adatok előző időszakban (tény)				
mennyiség	659 532	4 084 772	817 031	969 508
értékesítési átlagár	105 000 Ft	23 000 Ft	62 000 Ft	42 000 Ft
közvetlen költség (egységre)	43 000 Ft	22 000 Ft	56 000 Ft	37 800 Ft
fedezet	40 890 984 eFt	4 084 772 eFt	4 902 186 eFt	4 071 934 eFt
piaci részesedés	44%	85%	62%	48%
piac változás	-38%	-14%	-16%	68%

Termékek teljes piacmérete

Termék neve	Életbiztosítás	KGFB	CASCO	Lakossági Vagyon
terv prognózis (jövő év)	2 950 000	6 345 000	2 930 000	3 250 000
jelenleg (várható)	2 857 747	6 378 230	2 879 320	3 170 850
az előző időszakban - tény	1 500 000	4 809 312	1 310 000	2 014 689
az előző 2. időszakban - tény	2 437 922	5 600 000	1 560 000	1 200 000

9.táblázat: Aegon Zrt. portfólió elemzésének adatvagyona

Forrás: Saját elemzés MABISZ adatok alapján

Konzulensi Nyilatkozat

Prof. Dr. Illés Bálint Csaba, a SZIE GTK ÜTI egyetemi tanára és GM szakvezető nyilatkozom, hogy **Dajka Botond**, a SZIE GTK Gazdálkodási és menedzsment szakos, BA. nappali képzésben résztvevő IV. évfolyamos hallgató iránymutatásommal készítette a

„Az AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt. stratégiájának elemzése”

című tudományos diákköri munkáját.

Felelősséggel kijelentem, hogy a hallgató pályamunkáját saját kutatásaira támaszkodva készítette, a szakirodalmat és a felhasznált adatokat megítélésem szerint korrekt módon kezelte.

A pályamunkát bemutatásra javaslom a 2013/2014. tanévi Kari Tudományos Diákköri Konferencián.

Gödöllő, 2013. október 25.

.....
Konzulens aláírása

Hallgatói Nyilatkozat

Dajka Botond, a SZIE GTK Gazdálkodási és menedzsment szakos, BA. nappali képzésben résztvevő IV. évfolyamos hallgató nyilatkozom, hogy a 2013/2014. tanévi Tudományos Diákköri Konferenciára

„Az AEGON Magyarország Általános Biztosító Zrt. stratégiájának elemzése”

címmel benyújtott pályamunka a saját munkám eredménye, a felhasznált irodalmat és adatokat korrekt módon kezeltem.

Jelen nyilatkozatommal:

- ☐ hozzájárulok ahhoz, hogy a benyújtott pályamunkám – annak szóbeli előadását követően – a Kari TDK Adatbázison keresztül mások számára elektronikus formában hozzáférhető legyen, valamint a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar valamely intézetének könyvtárában megtekinthető (nem kölcsönözhető) legyen.
- ☐ hozzájárulok, hogy pályamunkám – annak szóbeli előadását követően – a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar valamely intézetének könyvtárában megtekinthető (nem kölcsönözhető) legyen.
- ☐ kérem, hogy pályamunkámba csak a bírálók és a SZIE GTK TDK Szekció bizottsága tekinthessen be, mert a pályamunka adattartalma miatt pályamunkám titkosítását kértem (csak pályamunkába behelyezett titkosítási kérelem esetén választható!).

Jelen nyilatkozatommal:

- ☐ hozzájárulok ahhoz, hogy az általam beküldött fotó a SZIE GTK TDK rezümé kötetben megjelenjen.
- ☐ nem járulok hozzá, hogy az általam beküldött fotó a SZIE GTK TDK rezümé kötetben megjelenjen.

Gödöllő, 2013. október 25.

.....
Hallgató aláírása

REZÜMÉ
SZIE GTK TDK 2013.AZ AEGON MAGYARORSZÁG ÁLTALÁNOS BIZTOSÍTÓ ZRT.
STRATÉGIÁJÁNAK ELEMZÉSE

Strategic analysis of the Aegon Hungary General Insurance Company

Készítette: **DAJKA BOTOND**, Szent István Egyetem,
Gazdálkodás és Társadalomtudományi Kar, Szak, BA, IV. évfolyam

Témavezető: **Prof. Dr. Illés Bálint Csaba**, egyetemi tanár, intézetigazgató,
ÜTI, Vállalatgazdasági és Szervezési Tanszék

Dolgozatom témája a magyar biztosítási piac egyik vezető pozíciót betöltő vállalata és annak stratégiai elemzése. Vizsgált vállalat megfelelő elemzése, részletes bemutatása világos képet formál a jelenlegi piaci helyzetről. A gazdasági életben fontos szerepe van a versenynek és a megfelelő stratégia kialakításának és fejlesztésének, így méltán bizonyítja, hogy optimális TDK dolgozati téma lehet.

Kutatásom célja és küldetése, hogy bebizonyítsam, milyen jelentőségű szerepet tölt be hazánk egyik meghatározó biztosító társasága, az Aegon Zártkörűen Működő Részvénytársaság. Egyetemi tanulmányaim alapján többféle modell segítségével, táblázatokkal és statisztikai adatokkal mutatom be a szervezet egészét, feltárva az egészen apró részleteket is. Véleményem szerint, egy vállalatnál nagyon fontos szerepet töltenek be a stratégiai döntések így fejlesztésükkel és újratervezésükkel képes lehet egy szervezetdomináló piaci pozíciót is elérni. A témához kapcsolódó szakirodalmi tudás elsajátítása által fontosnak tartom a recessziós időszakot feltételezhetően követő konjunkturális változások elemzésének fontosságát a hazai biztosítási szektor körében.

A kutatásom első részében tisztázom az elméleti háttérrel és bemutatom a magyar biztosítás jelenlegi helyzetét. Ezután rátérek a válság hatásaira és leírom ezen tényező hatásait az adott iparágra levetítve. Az elméleti felfeztetés után az Aegon Zrt. mikro-makro környezeti elemzését tárom fel, amelyből később meg tudtam határozni az aktuális piaci stratégiáját a vállalatnak. Számos egyéb elemzési módszert alkalmazok a dolgozat során arra, hogy egységes képet kaphassunk a vállalatról. Ezen módszerek segítségével megfogalmaztam a saját véleményemet, mely szerint a biztosítás iparágában javulás várható, de a jelenlegi helyzet még mindig számos recessziós folyamatot rejt.

Összegzőképpen megbizonyosodhatunk arról, hogy van-e jövője a magyar biztosítási ipárnak és az Aegon Általános Biztosító Zrt.-nek. Megpróbáltam megfelelő értelmet párosítani annak, hogy vajon a jól alkalmazkodó, innovatív vállalatok a válság után is képesek voltak/lesznek helyes intézkedéseket hozni a szebb jövő érdekében. Végezetül remélem megtaláltam a megfelelő válaszokat stratégia átgondolására recessziós időszakot követően.