

SZAKDOLGOZAT

BOROS CSABA
Gazdálkodási és menedzsment

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Gazdálkodási és menedzsment Szak**

**A magyarországi életbiztosítók fejlődése, életciklusai Adizes
modellje alapján a rendszerváltástól napjainkig**

Belső konzulens: **Dr. Turzai-Horányi Beatrix**
egyetemi adjunktus

Készítette: **Boros Csaba**
K3L62V
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet,
Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati
Gazdaságtan Tanszék

**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
2023**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	5
2. Szakirodalmi áttekintés	7
2.1. Pénzpiacok meghatározása	7
2.2. Pénzügyi vállalkozások.....	7
2.3. Hazai pénzügyi vállalkozások.....	8
2.4. Biztosítás, életbiztosító	8
2.4.1. Biztosító, biztosítói ágak meghatározása	8
2.4.2. Magyarországi alakulás a rendszerváltás után	9
2.5. Vállalat értékelési módszerek áttekintése	9
2.5.1. SWOT-analízis	10
2.6. Életciklus modellek bemutatása.....	11
2.6.1. A magyar vállalatok tipológiája Vecsenyi szerint.....	12
2.6.2. Greiner vállalatnövekedés modellje	13
2.6.3. Timmons 5 fázis modellje	17
2.6.4. Adizes életciklus modell	18
3. Saját vizsgálat.....	23
3.1. A vizsgálat tárgyát képező biztosító bemutatása	23
3.1.1. A vizsgálat tárgyát képező biztosító történeti áttekintése	23
3.2. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézis	26
3.3. A vizsgálat körülményei és helyszíne	27
3.4. Kutatás módszerek és módszertan bemutatása	29
3.4.1. Kutatási módszerek bemutatása	29
3.4.2. Módszertan	31
3.5. Eredmények	31
3.5.1. Mutatók eredményei.....	31
3.5.2. SWOT-elemzések eredménye	36

3.5.3. Adizes élekciklus modell szerinti vizsgálat	38
4. Következtetés, javaslat	40
5. Összefoglalás.....	42
6. Irodalomjegyzék.....	44
6.1. Szakmai források	44
6.2. Cikkék, sajtóhírek:	47
6.3. Jogszabályok, gyűjtő források:	47
7. Mellékletek.....	49
7.1. Táblázatok.....	49
7.2. Táblázatok jegyzéke	54
7.3. Ábrák jegyzéke	54
Függelékek	56

1. Bevezetés

A biztosítás évszázadok óta velünk élő fogalom, már a tengeri hajózások korától kezdve megjelentek az első ősei, majd a XVII. században a szállítmányok elvesztésének kárait enyhítendő megoldásokkal már a modern biztosítások alapköveit is lerakták. Hazánkban is jelentős múlttal rendelkezik a biztosítás, és történeti szempontból különösen érdekes, ahogy az egyes, különféle megközelítésből eredő szakaszok váltották egymást az idők során, míg eljutottunk napjaink több szereplős piaci alapon működő biztosítási ágazatáig.

Ezen hosszú történeti távok alatt több társaság is alakult, létezett, megszűnt, beolvadt, így rengeteg különféle élethelyzet, életszakasz megfigyelhető. Szakdolgozatomban megvizsgálom a magyarországi biztosítók működését a rendszerváltástól napjainkig egy biztosítón keresztül. Megfigyelem a változásokat, a hangsúlyok eltolódását, és kísérletet teszek az életciklus modellek alkalmazására ezen konkrét társaság példáján keresztül.

Azért a biztosítók, a biztosítási ágazat a témaválasztásom alapja, mert véleményem szerint a rendszerváltást követően egy olyan alapos és minőségi szabályozás lépett életbe, mely a biztosítók működését a biztosítás alapvető céljainak megfelelően támogatta. Ezen szabályozás olyan kereteket teremtett, melyben a biztosítási ágazatban dolgozó és a később erre a pályára lépő szakemberek értékes munkájukkal hozzájárultak a szektor prosperálásához. Továbbá a történetiség szempontjából követhető, alaposan dokumentált események, történések elegendő támpontot adnak az életciklusok vizsgálatához.

Valamint a személyes kötődésemről is szólni kell jelen bevezetőben, mint a kutatás egyik mozgatórugója. 2013 óta dolgozom biztosítói területen, mindig is lenyűgözött a logikus, elemző megközelítés, ami a biztosítók működésének, céljainak elérésének fontos eszköze. Érdekes volt az idők során megfigyelni, hogyan változtak a piaci szereplők, hol bukkantak fel már ismert szakemberek, és az újonnan megismertek milyen életutat jártak be. Valamint az egyes kapcsolódási pontok felismerése is minden esetben pozitív élmény, ahogy felfedeztem, hogy egyes helyzeteknek, tényezőknek mik az előzményei, vagy éppenséggel milyen hatással vannak más eseményekre, történésekre.

A szakdolgozatomban kvantitatív módszereket kívánok alkalmazni, longitudinális vizsgálatokkal figyelem meg a folyamatok változását. Véleményem szerint az életciklusok meghatározásához ezen módszerek a legeredményesebbek. Az elérhető publikus adatok és

ágazati speciális információk, többek közt a Magyar Biztosítók Szövetségének adatai, anyagai alapján végzek kutatásokat, elemzéseket. Többféle életciklus modell alkalmazását megvizsgálom, és végül Adizes modelljét fogom használni, mert a vizsgálatok és az elérhető információk alapján a magyarországi biztosítók esetén a leghasználhatóbbnak és legszemléletesebbnek tartom.

Szakedolgozatom egyik alapfeltételezése maga a fenti, hogy Adizes életciklusokról szóló modellje kiválóan alkalmazható a jelen témában, illetve, hogy a modell által nevesített krízisek, következő szakasz bekövetkeztét jósló pontok a vizsgált biztosító élettörténetében is megjelennek.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Pénzpiacok meghatározása

Pénz- és tőkepiacoknak nevezzük a pénzügyi piac két nagy szegmense közül a hazai fizetőeszközök, illetve azokra szóló követelések piacait (a másik szegmens hagyományosan a devizapiac). „A pénzpiac különböző időpontokban rendelkezésre álló likviditások [...] cseréjének színtere” (Vigvári, 2008, 178. p.). Látható, hogy az ezen a piacon tevékenykedő vállalatok nem kifejezetten szolgáltató vállalkozások, hanem speciális tevékenységű társaságok.

2.2. Pénzügyi vállalkozások

A pénzügyi vállalkozások sajátos jellemzőkkel bírnak a vállalkozásokon belül, azonban az alapvető tulajdonságok ugyanazok.

Mint minden üzleti vállalkozásnál, az alapvető cél ebben az esetben is a fogyasztói igények kielégítése a nyereség elérése mellett. A vállalkozásoknak van küldetése, és vannak külső és belső érintettjei. Az ő céljaikból, törekvéseikből alakul ki a vállalat célja, habár nem mindig azonosak, de nem is függetlenek egymástól. A vállalat a céljait szolgáló tevékenységeket jogilag körülhatárolt struktúrában, meghatározott szervezeti keretek, formák közt végzik. (Chikán, 2006)

A biztosítók is pénzügyi vállalkozások, azonban a közvélekedés gyakran nem tudja teljeskörűen megindokolni az okát. A laikusok számára a biztosító pénzhez kapcsolódó műveletei kimerülnek a biztosítási díj beszedésében és a káresemény után a biztosítási összegek kifizetésében. Azonban ez csak egy része a biztosító és az ügyfelek közti kapcsolatoknak, tranzakcióknak. Hiszen a biztosítók a beszedett díjkból a működési költségek fedezése és a tartalékok képzése mellett a díjtartalékot eltérő kockázatú pénzügyi eszközökbe fektetik be. Vannak kifejezetten befektetési célú biztosítások is, de nem csak ezeknél a típusú termékeknél jelenik meg a befektetési tevékenység. A biztosítók hosszú lejáratú eszközökkel rendelkeznek (többek közt), az államkötvények vásárlói közül jelentős szereplők a biztosítók. (Vigvári, 2008)

2.3. Hazai pénzügyi vállalkozások

Magyarországon a pénzügyi vállalkozások működését többek közt a 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szabályozza. A törvény pénzügyi (banki) és kiegészítő pénzügyi (közvetítói) szolgáltatásokat határoz meg. A biztosítók szabályozása azonban ennél is szigorúbb. Ennek oka egyrészt a különleges bizalmi viszony, melynek alapja, hogy a díjfizetés és a szolgáltatás időben jelentősen eltávolodhat egymástól. Másrészt több tényező függvénye a szolgáltatás mértéke, ezért a fogyasztó érdekeinek képviselete még hangsúlyosabb. Továbbá a biztosításügy kiemelt gazdasági-társadalmi jelentőségű, mert hozzájárul a gazdaság stabilitásához és az egészséges mértékű kockázatvállalási hajlandóság kialakulásához is. (Banyár et al., 2010)

A gazdaságra kedvező hatás alatt azt kell érteni, hogy a biztosítások megkötésével a szerződő gazdálkodási kockázatai csökkennek, hiszen azokat – a biztosítási díj ellenében – a biztosító vállalja át. Ezáltal a vállalkozás vagyoni helyzetének alakulása kiszámíthatóbbá válik. További pozitív hatás, hogy a hosszabb futamidejű életbiztosítások díjbevételeinek befektetése a tőkepiacra gyakorol kedvező hatást. Valamint általánosan jellemző, hogy egy fejlettebb szinten álló gazdaságban a biztosítók nagyobb mértékben vannak jelen. (Banyár et al., 2010)

2.4. Biztosítás, életbiztosító

2.4.1. Biztosító, biztosítói ágak meghatározása

Jelen dolgozat nem biztosításszakmai kérdésekkel foglalkozik, azonban fontosnak tartom definiálni azokat az alapfogalmakat, melyeket szükségesnek tartok a téma vizsgálatának megértéséhez, értékeléséhez. A biztosító, vagy biztosítótársaság a köznyelvben is ismert fogalom, melyet pontosan és részletesen a biztosítás tevékenységről szóló 2014. évi LXXXVIII. törvény (röviden Bit.) határol körül. Az egyéb hatályos és vonatkozó törvények mellett a Bit. részletesen szabályozza, hogy miként működhet Magyarországon egy biztosítótársaság, milyen elvárásoknak, követelményeknek kell megfelelnie, bizonyos szervezeti szabályokat is előír, de sem a közbeszédben, sem jelen dolgozatban nem szükséges ilyen mélységben részletezni. Azonban az életbiztosító definíció már kevésbé egyértelmű a közbeszédben, valamint, ha megemlítjük a nem életbiztosító és a

kompozit biztosító fogalmakat is, akkor egyértelművé válik, hogy részletesebb magyarázat szükségeltetik. A Bit. a kockázati ismérvek alapján két ágat különböztet meg, életbiztosítási és nem életbiztosítási ágak (Bit. 4. § (1) 7.), ezekbe az ágazatokba tartozó tevékenységeket a Bit. 1. és 2. számú melléklete tételesen felsorolja. 1996-tól kizárólag élet- vagy nem életbiztosítási ágba tartozó tevékenység szerint lehet biztosítót alapítani Magyarországon, az 1996 előtt alapított biztosítók mind a két ágban végezhetnek biztosítási tevékenységet. A mind a két ágra engedéllyel rendelkező társaságokat nevezzük kompozit biztosítóknak (Kovács, 2018). Jelen dolgozat az életbiztosítási ágban is tevékenykedő hazai biztosítókra fókuszál, a fentebb említett sajátosságok miatt, ezen társaságok jelentős része kompozit biztosító.

2.4.2. Magyarországi alakulás a rendszerváltás után

A biztosítás és a biztosítók történetének ismertetése sem tárgya jelen dolgozatnak, azonban fontos megindokolni, hogy miért a rendszerváltástól kezdődik a magyarországi biztosítók vizsgálata. A hazai biztosítási szakma 1986-ot jelöli meg fordulópontként, ugyanis ekkor indult el a magyar biztosításügy reformja. „A magyarországi biztosítási piacon az állami monopólium lebontása már a rendszerváltás előtt megkezdődött. 1986-ban, a Németh-kormány idején felerősödtek a monopóliumellenes hangok, s feltehetően ennek volt köszönhető az az – egyértelműen politikai – döntés, hogy azt követően nem egy, hanem két biztosító működik majd Magyarországon.” (Trunkó In: Gilyén, 2018, 7. p.) Ezzel a korábbi évtizedekben létező monopol állami biztosítás felszámolása megtörtént, kialakításra került a kockázatvállalási és egyéb szakmai szempontokat, valamint üzleti elemeket integráló jogi és szakmai környezet, és lehetővé, sőt preferálttá tette a külföldi tőke befektetését – öt év alatt tizenkét új biztosítótársaság alakult hazánkban (Bulletin, 1992).

2.5. Vállalat értékelési módszerek áttekintése

A vállalatok értékelésére több lehetőségünk is kínálkozik, jelen esetben három – talán a legismertebb és leggyakrabban alkalmazott – módszert vizsgáltam meg, hogy kiválasszam a jelen kutatás alkalmazásához a legmegfelelőbbet. Ezen módszerek a Porteri 5 erő modell, a PEST-elemzés és a SWOT-analízis.

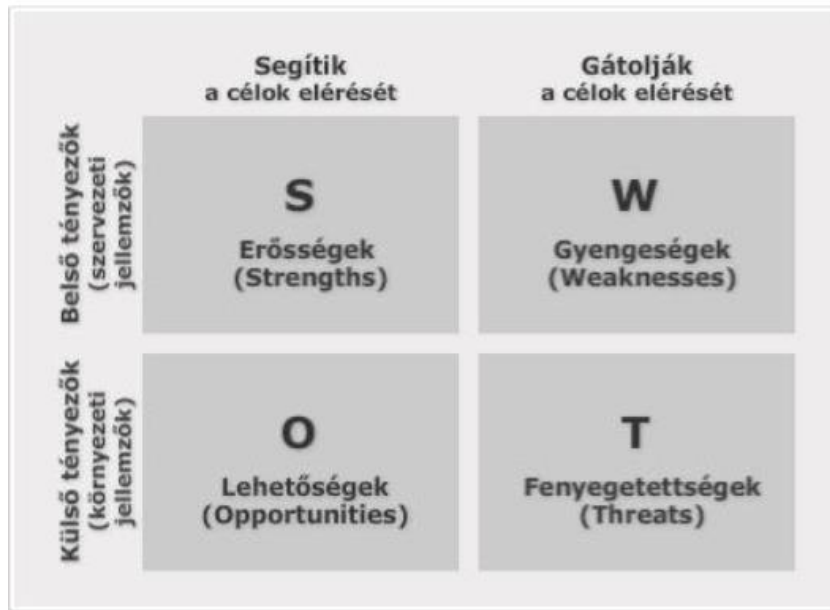
Porter modellje öt tényező alapján határozza meg az iparági versenyt, és ezen öt tényező (vagyis öt erő) mentén alkot a vállalat stratégiát és hoz meg stratégiai döntéseket. A modell különösen a verseny intenzitása és a jövedelmezőség vizsgálatára alkalmas, ezért jelen kutatás során kevésbé alkalmazható.

A PEST-elemzés négy szempont szerint történik, erre utalnak az elnevezés betűi is: politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social) és technológiai (Technological) tényezők figyelembevételével történik. (Garaj, 2012). A PEST-elemzés egyik jellemzője, hogy hosszútávú külső hatásokra fókuszál, ezért jelen vizsgálat során történő alkalmazása megfontolandó.

2.5.1. SWOT-analízis

A SWOT-analízis négy tényezőcsoport alapján értékeli a vállalat helyzetét. Ez a négy tényezőcsoport angol nevének kezdőbetűi alkotják az elnevezést: az S (Strengths) az erősségeket jelöli, a W (Weaknesses) a gyengeségeket, az O (Opportunities) a lehetőségeket és a T (Threats) a veszélyeket. Az adott szempontból vizsgált tényezőket ezen négy csoportba sorolva kapunk komplex képet az elemzés tárgyának adott pillanatban érvényes helyzetéről. A csoportokban a befolyásoló tényezőkre kell különös figyelmet fordítani, és ennek mentén lehet (és kell is) meghatározni a cselekvési alternatívákat, stratégiákat. A SWOT-elemzés elvégezhető külső és belső dimenziók mentén. A külső tényezők csoportosítása a gazdasági, politika és egyéb külső szempontokra is kiterjedhet, míg a belső szempontok szerinti értékelés által kapunk képet a vállalat helyzetéről a saját piaci szegmensén belül (Garaj, 2012).

A SWOT-analízis esetén fontos, hogy az egyes tényezőket objektíven, véleménynyilvánítás nélkül kell összegyűjteni. (Fábián, 2021)



1. ábra - A SWOT-elemzés. [Forrás: Garaj (2012) alapján Fábián 2021, 356. p.]

Ebből következik, hogy a jelen vizsgálat során a SWOT-analízis előnyben van a korábban felsorolt módszerekhez képest, ugyanis a belső dimenziók hangsúlyozása miatt pontosabb képet kaphatunk a hazai biztosítási piacon szereplő vállalatról.

2.6. Életciklus modellek bemutatása

A gazdaságtudományi területeket régóta foglalkoztatja, hogy a vállalatok, vállalkozások fejlődésében milyen hasonlóságokat, milyen mintázatokat lehet megfigyelni, és ezáltal, milyen következtetések levonásával lehet megérteni a vállalat múltját, jelenlegi helyzetét, és meghatározni a vállalatra váró jövőbeli kihívásokat, eseményeket. „Ahogy a termék-életgörbe, az iparági életgörbe létezik, és szemléletessé teszi az idő függvényében az életciklus alakulását, úgy a vállalat életútjára is felrajzolható egy ilyen függvény” (Zsupanekné Palányi 2007, 45. p.). Fenti okokból széles ismeretanyag gyűlt össze az életciklusok meghatározására, és napjainkban többféle modellt is ismerünk, melyek mind-mind más szempontból alkalmazhatóak, attól függően, hogy mit és milyen ismérvek mentén kívánunk vizsgálni.

A magyarországi biztosítók életciklusát több szempontból is lehet vizsgálni, jelen dolgozatban több már jól ismert és elfogadott életciklus modell közül került kiválasztásra egy, ami mentén a vizsgálatot elvégzem. Az alábbi pontokban a potenciális modelleket

ismertetem, valamint céloom megindokolni, hogy miért nem az egyes modelleket választottam ki.

2.6.1. A magyar vállalatok tipológiája Vecsenyi szerint

Kiindulási alapként érdemes beazonosítani, hogy milyen vállalatokat vizsgálunk a jelen dolgozatban. Ezek a biztosítók többnyire a rendszerváltás után alakultak, hála a 2.4.2 pontban említett kedvező lehetőségek összhatásának. Ezért elsőként egy „hazai” modellt vizsgáltam meg, Vecsenyi János vállalati tipológiáját. A feltételezésem az volt, hogy magyar modellalkotóként Vecsenyi a hazai sajátosságok jól ismerőjeként azokat alaposabban figyelembe tudja venni, mint azok a modellek melyek nem közép- és kelet-európai régióban jöttek létre, és időben is a rendszerváltástól függetlenek.

A Vecsenyi-modell két dimenzió mentén négy kategóriába sorolja a vállalatokat, és ezen szervezetek „relatív erejének és energiaszintjének érzékeltetésére” állatneveket alkalmaz. (Vecsenyi – Kovach Jr., 1995, 5.p.). A két dimenzió a vállalkozási és változási képesség, valamint a gazdálkodási tapasztalat.

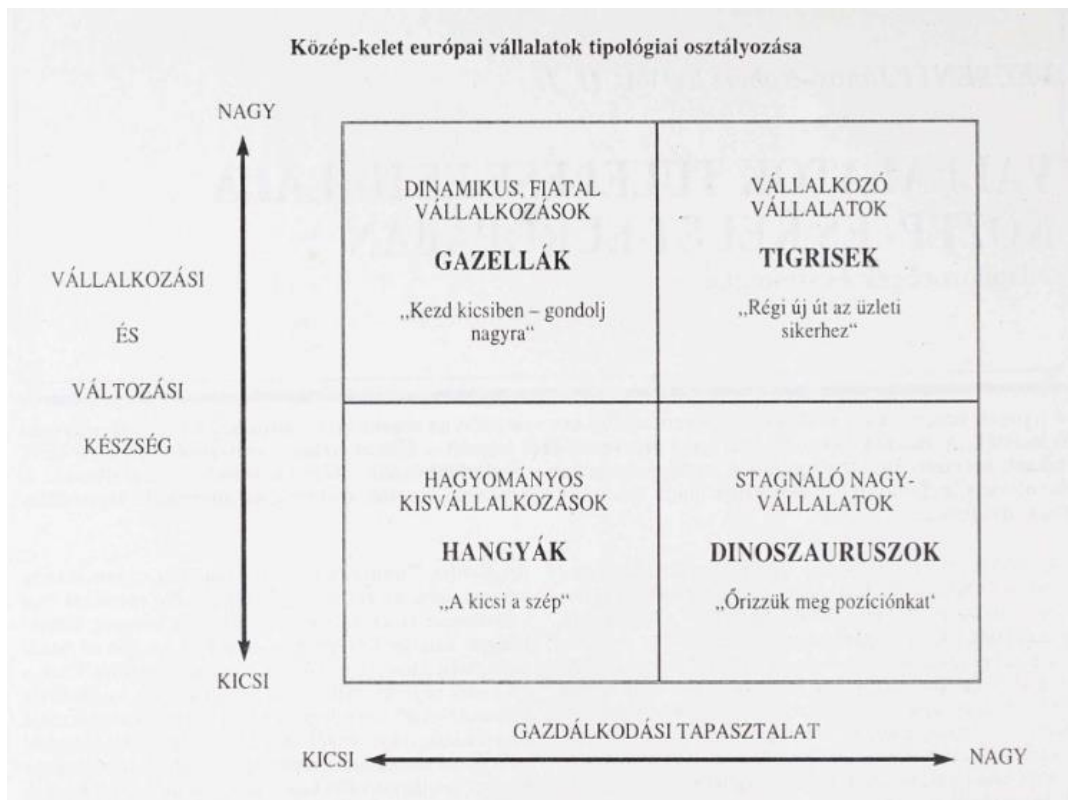
Az alacsony vállalkozási és változási képességgel és kevés gazdasági tapasztalattal rendelkező vállalkozások a „hangyák”. Ezek jellemzően hagyományos kisvállalkozások, melyek szorgosak, mint a hangyák, és a status quo, vagyis az egyszerű szervezet megőrzésében hivatottak, tehát nem ambiciózusak, nem a növekedés és fejlődés a fő cél, hanem a stabilitás, a megszokott mederben folyás.

A szintén kevés tapasztalattal rendelkező, azonban nagy vállalkozási és változási képességgel bíró dinamikus, fiatal vállalkozások a „gazellák”, gyorsan fejlődnek, rugalmasak.

A gazelláktól nagyobb tapasztalattal rendelkező vállalatok a „tigrisek”, szerkezetükben és szellemiségükben vállalatok, gyakran nagy múlttal rendelkeznek. Az elődeik bürokráciáját levetették, ezért a szervezeti és szerkezeti előnyüket a növekedésre tudják fordítani.

A „dinoszauroszok” nem hagyták el a bürokratikus berendezkedést, hierarchikusak. Lassan mozgó és lassan alkalmazkodó nagy méretű, nagy tapasztalattal bíró, de kevésbé rugalmas vállalatként a negyedik kategóriát képviselik. (Vecsenyi – Kovach Jr., 1995)

Alább látható Vecsenyi és Kovach Jr. vizuális szemléltetést elősegítő ábrája.

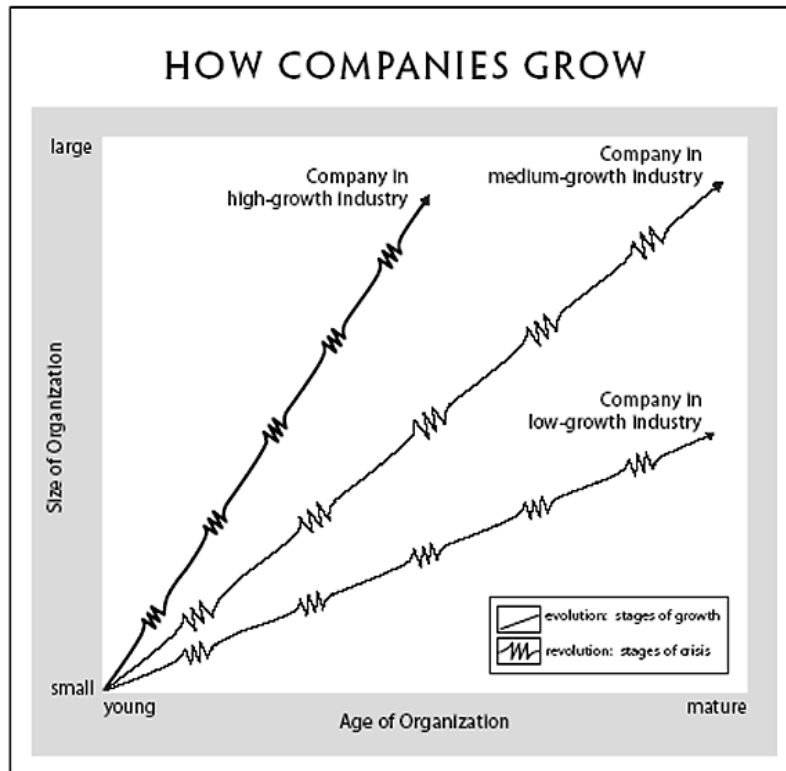


2. ábra - Vállalati tipológia (Forrás: Vecsenyi - Kovach Jr., 1995, 6.p.)

Vecsenyi modellje statikus, a vállalatot annak vizsgálata idejében leíró modell. Hiába írja le az egyes típusok szerint fejlődési lehetőségeket, lehetséges életutakat, többek közt a Kisvállalkozások indítása és működtetése című könyvében (2009, Budapest, Perfekt Gazdasági Kiadó), az ott leírtak – az alapvető igazságokon, alapvetéseken túl – kevésbé alkalmazhatóak a magyarországi biztosítók életciklusainak vizsgálatára, ezért ezt a modellt a jelen dolgozat vizsgálatához nem tartom megfelelően alkalmazhatónak.

2.6.2. Greiner vállalatnövekedés modellje

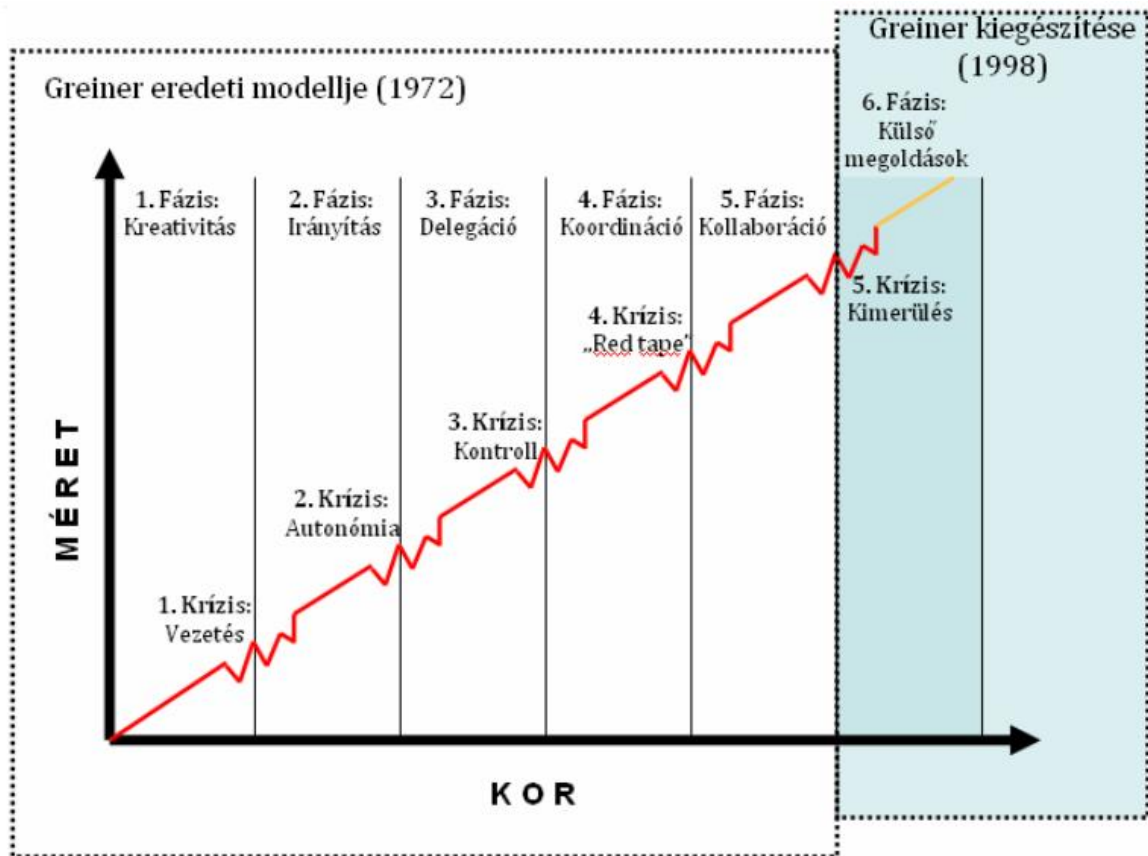
Larry E. Greiner 1972-ben publikált modelljének alapja a vállalat mérete és életkora. A két összetevőt egy koordináta rendszerben ábrázolta, melynek függőleges tengelye a szervezeti méret, a vízszintes az életkor, melyet az alábbi ábrával mutat be.



3. ábra - Greiner modell (Forrás: Greiner, 1998)

Ezen dimenziók mentén Greiner szakaszokra osztja a növekedést, és Zsupanekné Palányi Ildikó mutat rá ennek jelentőségére a doktori értekezésében, miszerint a szakaszolás a növekedés módjára is utal, mert az egyes szakaszok evolúcióval kezdődnek, majd a szakasz végére megjelenő problémát (pl. bekövetkező krízist) revolúció oldja fel, és elősegíti az átlépést a következő szakaszba. „Kulcsszerepe a vállalat jövője szempontjából a revolúciós időszakban hozott vezetői döntéseknek van.” (Zsupanekné Palányi, 2011, 43.p.)

Greiner eredetileg öt szakaszt vázolt fel, majd 1998-ban egy hatodik szakasszal is kiegészítette a modelljét. Az egyes fázisok az evolúciós szakaszok, és a végükön megjelennek a krízisek.



4. ábra - A Greiner-féle növekedési fázisok. [Forrás: Greiner (1972:329) és Greiner (1998:64-65) alapján Miskolczi 2012]

Az 1. fázisban, a Kreativitás fázisában az alapítók végzik a menedzsment feladatokat, a munkavállalókkal történő kommunikáció gyakori és kötetlen, a nagy számú munkával töltött idő honorált, a döntések és motivációk a piaci és vásárlói visszajelzések különös figyelemmel kísérése mellett történnek. Nem különülnek el a vállalati funkciók, ez okozza a fázis végi krízist, miszerint a vállalat vezetését az alapítók vigyék tovább vagy menedzser(ek)re bízják.

A 2. fázisban, az Irányítás fázisában funkcionális szervezeti struktúra épül fel, könyvelési és számviteli rendszerek kerülnek bevezetésre, ösztönzőket és költségkereteket alakítanak ki, a kommunikáció formálisabb és a hierarchiához alkalmazkodóbb, a menedzserek felelősségi köreit meghatározzák. Ebből alakul ki a 2. krízis, a vezetőknél túl sok döntés és felelősség koncentrálódik, ezért az alájuk tartozó specialistáknak és középvezetőknek az autonómiája válik szükségessé.

A 2. krízist a delegáció oldja meg, mely a 3. fázis névadója. Ennek a fázisnak a jellemzői, hogy sokkal nagyobb felelősség hárul az egyes középvezetőkre (pl. üzemvezetőkre), profit centereket és bónuszokat alkalmaznak ösztönzésként, a kommunikáció ritkul, a vállalat más vállalatok akvizíciójával kezd foglalkozni, valamint a felsővezetők időszakos riportok

alapján korlátozottan irányítanak, ezáltal a rálátásuk is csökken, ezáltal a területi vezetők kontrollja nem biztosított, így következik be a 3. krízis, a kontroll krízise.

A 4. fázis a Koordináció fázisa, melyre jellemző, hogy a decentralizált egységeket csoportosítják, tervezési folyamatokat határoznak meg, melyeket intenzíven felül is vizsgálják, alkalmazottakat vesznek fel ellenőrzéshez és felülvizsgálathoz a kontroll érdekében, a kiadásokat szétosztják a vállalaton belül, egyedi funkciókat központosítanak (pl. adatfeldolgozás), de a döntéshozatal decentralizált marad, vállalati profitmegosztást és részvényopciókat vezetnek be ösztönzésképpen. Az ennek a szakasznak a végén revolúciót igénylő krízis a hatékony döntéshozatalt gátló túlzott kontroll, ami az erős bürokratizálódás és belső ellentétek miatt alakul ki, ezt a krízist Greiner „red tape”, azaz vörös szalagnak nevezte el.

Ennek feloldása a kooperáció, vagy kollaboráció, mely az 5. fázis neve is egyben. Ebben a fázisban a hangsúly a gyors problémamegoldást eredményező csapatmunkán van, ehhez a csapatok egyes funkciókat egyesítenek, a központi szakértőket átszervezik, hogy lokálisan működjenek, gyakran mátrix szervezeti struktúrát alakítanak ki, az ellenőrzési rendszereket egyszerűsítik, erősítik az edukációt a problémamegoldás érdekében, valós idejű információs rendszerekkel segítik a döntéshozatalt, az ösztönzés az egyéniről a csapatteljesítmény felé tolódik el, bátorítják az új módszerekkel történő kísérletezést. Greiner a modell kidolgozása során nem tartotta meghatározhatónak az itt felmerülő krízist vagy kríziseket, azonban a már említett 1998-as modellfrissítés során már konkretizálta, miszerint a vállalat nem tud belsőleg növekedni, kimerül, ezért új, külső megoldásokat keres, akár felvásárlás vagy egyéb opciók által. (Greiner, 1998) (Miskolczi, 2012)

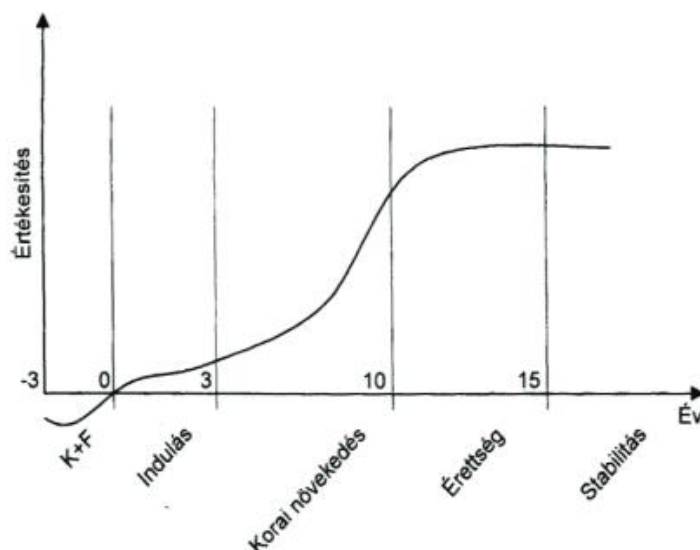
A Greiner-modell hazai vállalatokra való alkalmazásának tökéletlenségére Miskolczi Mátyás mutat rá az értekezésében. Bár az általa vizsgált vállalatok majdnem fele termelő vállalat, azonban az általa használt minta nagy részét – a jelen dolgozatban vizsgált biztosítókhoz hasonlóan – a rendszerváltás után alapították (Miskolczi, 2012). Miskolczi a Greiner-modell eredetileg meghatározott növekedési dimenziói – úgy, mint a kor, árbevétel, létszám – közötti regressziószámítása alapján a vállalatok kora elhanyagolható mértékű összefüggést mutat a fejlettségi kategóriába tartozás varianciája esetén, és ennek okaként egyrészt a külföldi multinacionális vállalatok torzítását jelölte meg. „Maga a jelenség (a kor és a fejlettség közötti összefüggés alacsony szintje) okot ad arra, hogy minden olyan modellt, amely a vállalat korát változóként kezeli, a hazai környezetben való alkalmazást megelőzően

ebből a szempontból alaposan megvizsgáljunk.” (Miskolczi, 2012, 128.p.) Fentiekből kifolyólag a Greiner-modell alkalmazhatóságát problémásnak tartom a rendszerváltás után alapított hazai biztosítótársaságokra vonatkozóan, ezért a jelen vizsgálat során a Greiner-modell alkalmazását elvettem, ugyanis a torzító hatás miatt sok olyan változót és kiegyensúlyozást célzó tényezőt lenne szükséges bevonni a vizsgálatba, amelyek további torzítást eredményezhetnek, ráadásul a sikeres modell alkalmazás ebben a fázisban még ezek ellenére sem biztosítható.

2.6.3. Timmons 5 fázis modellje

Timmons modellje és annak finomításai meghatározó szerepet játszanak a szakirodalomban. Újszerűségére és jelentőségére Horváth András világít rá: „Timmons első sorban a vállalkozó személyiségén keresztül próbálja megragadni a vállalkozás mozgatórugóit, és néha a vállalkozásokat megszemélyesíti, illetve felruhazza maguk a vállalkozók habitusaival.” (Horváth, 2016, 41. p.)

Timmons a termékéletgöréből indult ki, és az alapján 5 szakaszt határozott meg, mely szakaszokhoz időintervallumot is rendelt. Az 5 szakasz a Kutatás és fejlesztés fázisa (alapítás előtti 1-3 év), Indulás fázisa (alapítás utáni 1-3 év), Korai növekedés fázisa (10. évig), Érettség fázisa (11-15. év), Stabilitás fázisa (15. évtől).



5. ábra - Timmons modell (Forrás: Vecsenyi 2003, 85.p.)

Az első fázis mindig lendületes és sok múlik az időzítésen. Már a vállalkozás indítása előtt kezdődik, az ötlettel, erőforrás gyűjtéssel, kutatással, megvalósítással, valamint az újraértékeléssel. A második fázis az indulás mellett a túlélést is szolgálja, ebben a szakaszban a kapcsolatok kiépítése a fő cél, és fontos az alacsony kockázatú műveletek vállalása. A következő fázis a korai növekedésé. Ilyenkor az erőforrások és a kimenetek (pl. előállított termék) növekednek, és megszilárdul a vállalat felépítése, a felelősségi körök kiosztása. Ezen szakasz végére lassul a növekedési ütem, és az érettség fázisát már a vállalat életútjának kijelölése határozza meg, mely szakasz végetérte után az utolsó, stabilitási fázis következik. (Horváth, 2016)

A Timmons modell jelen vizsgálatra vonatkozó alkalmazását azon okból vettem el, mert a modell – különösen az első verziói – a keletkezési helyének megfelelően az Egyesült Államokban működő vállalatokat vizsgálva került kialakításra, így párhuzamba állítva a hazai gazdasági, társadalmi, politika körülményekkel, kiegészítve az Egyesült Államokban jellemző nyugati, optimista és opportunista vállalkozói mentalitással, nehezen alkalmazható a hazai vállalatokra, különösen, ha azok túlnyomórészt a rendszerváltás utáni piacra óvatosan belépő külföldi anyavállalattal rendelkező, szigorúan szabályozott pénzügyi intézetek, mint a jelen dolgozatban vizsgált biztosítótársaságok. Ezen gondolatmenetemet hazai kutatások alapján érzem alátámasztottnak, melyek szerint Timmons modelljének magyarországi vállalatokra való alkalmazhatóságát nem támasztották alá. (Turzai-Horányi, 2020)

2.6.4. Adizes életciklus modell

Adizes életciklus modelljét gyakran a legösszetettebb életciklusmodellnek tartják (Turzai-Horányi – Dunay, 2017). Adizes élő organizmushoz hasonlítja a vállalatokat, és ebből kiindulva határozza meg az egyes szakaszokat, összhangban a természetben elkülöníthető életszakaszokkal. Tíz szakaszt különböztetett meg, és egyes szakaszok elnevezését 2004-ben árnyalta, hogy kifejezőbb legyen. (Turzai-Horányi, 2019)



6. ábra - Adizes életpálya modellje [Forrás: Adizes alapján (www.adizes.com) Turzai-Horányi, 2019]

„Adizes szerint a rugalmasság és az irányíthatóság az a két tényező, aminek függvényében az egyes szakaszok megjelennek: fiatal korban a szervezet rugalmas, de nem mindig, vagy csak nehezen irányítható, míg az öregkorban irányíthatóbb, ám csökken a rugalmassága.” (Turzai-Horányi – Dunay, 2017, 124. p.) Adizes megállapítja, hogy a növekedésből és az öregedésből eredő problémák nem elkerülhetők, nem is ez a menedzsment feladata, hanem hogy minél előbb a „férfikorba” vezesse a szervezetet, és ott is tartsa lehetőleg minél tovább oly módon, hogy adott problémásort másikra cserél (Adizes, 1992).

Az egyes szakaszok az alábbi jellemzőkkel bírnak:

1. Udvarlás: ebben a szakaszban a vállalat még ötlet szintjén létezik, a vállalkozás iránti érdeklődés van meg, és a vállalkozónak a saját lehetőségeit és a külső körülményeket felmérve kockázatot kell vállalni a továbblépés érdekében. Fontos a „valóságpróba”, hogy életképes-e a vállalkozás, az alapító fanatikus, és – habár egy kézben összpontosul minden – a szerepe még gyenge.
2. Csecsemőkori: a vállalat megszületik. Elsődleges célok az alapvető funkciók: termelés és értékesítés. A vállalat még szervezetlen, nincs pontos hierarchia, a légkör családias, a kommunikáció nem formális, nincs részletes szabályozás. Főbb veszélyei ennek a szakasznak a likviditási problémák, korai túlszabályozottság, irányítási problémák, az

elköteleződés gyengülése. Ezen problémák a csecsemőkor időbeni elnyúlásához vezetnek, ezáltal a vállalat „csecsemőhalált” halhat.

3. Gyerünk-gyerünk: ez a szakasz a legdinamikusabb, a vállalkozás stabilizálódik, likviditási problémák nincsenek, a kapcsolatok (pl. szállítókkal, vevőkkel) megszilárdulnak a bizalom révén. Továbbá a vállalkozó részéről az elköteleződés is erősödik a sikerek révén. Fő cél az értékesítés növelése. Növekszik a szervezet, de még továbbra sem hierarchikus. Ezért ebben a szakaszban a kihívások között ezen növekedés menedzselése szerepel, mert a vállalkozó egyedül már nem képes hatékonyan mindent az irányítása alatt tartani, így szükséges a szabályozás, felelősségi körök meghatározása, a felelősség delegálása.
4. Serdülőkor: ebben a szakaszban a vállalat – mint a serdülők általában – következetlen, keresi a konfliktusokat, melyek mentén jelentősen átalakul. Változik az irányítás, nem a vállalkozó irányít egyedül, hanem az adott funkciókhoz kapcsolódó területeket az adott területen jártas szakemberekre bízta. Ez a változás ellenállást szül az alkalmazottak oldaláról. A szakasz fő veszélyei emiatt a vállalat idő előtt elöregedése, vagy ellenkezőleg, a gyerünk-gyerünk szakaszba történő visszalépése, és annak veszélyeivel újra meg kell küzdeni.
5. Férfikor: a kívánt szakasz, ahol egyensúlyban van a szervezethez és az eredmény. A vállalat tudatosan, stratégia mentén hoz döntéseket, növekszik a vállalat ereje. A növekedési ütem csökkenésével kezdődhet a hanyatlás (vagy az elbizakodottság miatti rossz döntések következményeivel), melyet a vállalat el akar kerülni, ezért – ahogy fentebb is megjelent – a vállalat célja, hogy minél tovább ebben a szakaszban maradjon.
6. Ősz (korábban Megállapodottság nevet viselte): a szervezet veszít a rugalmasságából, kreativitásából. Növekszik a bürokrácia, csökken a kockázatvállalási hajlandóság, ezáltal a vállalkozói szellem is.
7. Arisztokrácia: a cél a befektetett tőke megtérülése, emiatt a vállalat kockázatkerülő lesz, nem innovál, a szervezet kezd megmerevedni, konzervatív válik, a kommunikáció is hivatalos és eseti lesz. Ebben a szakaszban a vállalatok gyakran gyerünk-gyerünk szakaszban lévő vállalatokat is felvásárolnak, de a bevételnöveléshez nem revíziót tartanak, hanem árat emelnek, ezáltal gyengül a piaci pozíció, majd a profit is.
8. Vádaskodás (korábban Korai bürokrácia): az Arisztokrácia szakasz végén elmaradt határozott vezetői döntések folyamánya ez a szakasz, gyakran „Sárdobálás” néven is említik. Belső konfliktusok, bűnbakok keresése jellemzi, átszervezések történnek. Ha a

vállalat nem reagál gyorsan, azaz nem észszerűen szervezi át a vállalat működését, akkor a problémák nem oldódnak meg, és a vállalat átlép a Bürokrácia szakaszba.

9. Bürokrácia: bonyolult szervezet, a cél a túlélés, a korábbi célok már nem lebegnek a vállalat szeméi előtt.
10. Halál: csőd, a szervezet eladása, megszűnése, feldarabolása, vagy egyéb olyan akciók melyek a vállalat létezésének végét jelentik.

(Turzai-Horányi, 2019)

Fontos kiemelni, hogy Adizes modellje nem egyirányú, a szervezet visszafiatalítható, hogy a Felnőttkor állapotát újra elérje, és az arra a szakaszra jellemző sikereket elérje. Ennek gyakorlati megoldásai a megfelelő ösztönző rendszerekkel, vagy új, megfelelően dinamikus munkatársak felvételével, szervezet- és folyamatfejlesztéssel a rugalmasság visszaállítása. Azonban szakaszok átugrására nincs lehetőség. (Göblös – Gömöri, 2004)

Az Adizes módszer Adizes szerint a legkülönbözőbb méretű és típusú vállalatok esetén alkalmazható, több száz szervezetben hívták segítségül a világ több országában is (Adizes, 1992), (Göblös – Gömöri, 2004, 47-48. p.). Hazai alkalmazására is találunk példákat, Göblös Ágnes és Gömöri Katalin beszámol a tapasztalatairól az OMD Hungary Kft. (fiatal magáncég), a Fővárosi Vízművek Rt. (idősebb, részben önkormányzati tulajdonú vállalat), a Clarity Consulting Kft. (fiatal, kis méretű magáncég) esetében (Göblös – Gömöri, 2004, 48-50. p.), Turzai-Horányi Beatrix és Dunay Anna az egymarkás autókereskedések esetén (Turzai-Horányi – Dunay, 2017, 133-136. p.), valamint Salamonné Huszty Anna a magyar kis- és középvállalatok életpályáját is vizsgálta (Salamonné Huszty, 2011).

A fentebb említett hazai vizsgálatok megerősítették számomra, hogy az Adizes-modell univerzálisabb, többféle méretű és típusú vállalatra is alkalmazható, földrajzi elhelyezkedéstől szinte függetlenül, ez volt az egyik oka, hogy a jelen dolgozatban történő vizsgálatot az Adizes-modell használatával kívánom lefolytatni. További indoklás a személyes meggyőződésem, hogy a modell részletessége, tíz fázisa pozitív lehetőségeket kínál a vizsgálathoz, valamint Adizes indoklásával is teljes mértékben egyetértek, miszerint: „A szervezeteknek is életciklusaik vannak, akár csak az élő organizmusoknak. A szervezetek is átesnek a vállalati életciklus minden egyes szakaszának velejáráó szokványos küzdelmein és nehézségein, ők is szembekerülnek a fejlődés következő szakaszára való átváltás átmeneti nehézségeivel. A szervezetek vagy önmaguk tanulják meg, hogyan küzdjenek meg ezekkel a bajokkal, vagy rendhagyó „betegségek” fejlődnek ki bennük, amelyek gátat vetnek a

növekedésüknek, ezek a problémák többnyire nem oldhatók meg külső, szakszerű beavatkozás nélkül.” (Adizes, 1992, 7. p.) Véleményem szerint ezen párhuzam mentén látványosan bemutatható, leírható egy Magyarországon a rendszerváltást követően létrejött biztosítótársaság életpályája.

3. Saját vizsgálat

3.1. A vizsgálat tárgyát képező biztosító bemutatása

A szakdolgozatom vizsgálatát egy adott Magyarországon működő biztosítón keresztül kívánom bemutatni. A történeti áttekintésből látható, hogy sok változáson ment keresztül, több néven is működött, kezdetben Winterthur Biztosító Zrt. néven, megszűnésekor Vienna Life Insurance VIG Biztosító Zrt. néven. Bár a biztosító a kezdetektől kompozit biztosítóként működött, de az életbiztosítási tevékenysége volt hangsúlyos.

A biztosító számos terméket kínált ügyfeleinek. Hosszú távú megoldásokra életbiztosításokat kínált. A váratlan, előre nem látható élethelyzetek megoldására a kockázati életbiztosításokat javasolta ügyfeleinek, a stratégiai megtakarítási igényeket pedig a befektetési egységekhez kötött életbiztosításokkal fedte le. A befektetési egységekhez kötött (unit-linked) életbiztosítások esetén a befizetett díjak eszközalapokba kerülnek befektetésre, ezáltal az ügyfelek a ráfordított összeg felül extra hozamot érhetnek el, akár oly módon is, hogy a befektetési portfóliót előre meghatározott összetétellel választják, vagy igény szerint alakítják. A biztosító közkedvelt és széles körben ismert volt az utasbiztosításaival, melyek segítségével a téli és nyári utazások alatt biztonságban érezhették magukat az ügyfelek. Valamint hangsúlyossá váltak a csoportos biztosítások, melyeket a vállalatok számára kínált megoldásként, a dolgozói elkötelezettség, a munkavállalói teljesítmény növelése céljából, béren kívüli juttatásként is.

3.1.1. A vizsgálat tárgyát képező biztosító történeti áttekintése

A 130 éves múltra visszatekintő Winterthur Csoport az ezredforduló előtt a világ 18 országában több mint 19 000 munkatárssal rendelkezett. A Winterthur Biztosító Zrt. néven megalakuló magyarországi vállalat az 1995-ben megszerzett kompozit biztosítói engedély birtokában 1997-ben kezdte meg üzleti tevékenységét. Ugyanebben az évben indult el a Winterthur Csoport nyugdíj üzletága is, amely az önkéntes nyugdíjpénztárak közül Magyarországon az első volt.

A zürichi székhelyű Credit Suisse Group tulajdonában álló Winterthur Csoport az egységes csoport kommunikáció érdekében magyarországi vállalatait 2002. januárjától Credit Suisse Life & Pensions néven üzemeltette tovább. Ugyanebben az évben a magyarországi csoport vezetői megalapították a Credit Suisse Life & Pensions Egészségpénztárat.

2006-ban a vállalatcsoport döntése értelmében a közép- és kelet-európai vállalatok a Credit Suisse Life & Pensions márkanév helyett 2006. január 1-től egységesen ismét Winterthur márkanév alatt működtek tovább. A változtatást a Winterthur komplex pénzügyi szolgáltató profiljának továbbfejlesztése, valamint a cégcsoport tevékenységének kibővítése és a tervezett tőzsdei bevezetése is indokolta.

Azonban szintén 2006-ban a Winterthur Csoportot felvásárolta a francia tulajdonú AXA Csoport, így létrehozva a világ harmadik legnagyobb pénzügyi szolgáltató csoportját. Magyarországon 2007. február 1-től a korábbi Winterthur vállalatok és pénztárak egységesen AXA néven működtek tovább. A fiatal márkatörténetre visszatekintő AXA kibővítette a magyarországi működési területét, 2007. márciusában banki ágazattal is lefedte azt. Így az AXA magyarországi vállalatai és partner pénztárai az AXA Biztosító Zrt., az AXA Bank Europe SA Magyarországi Fióktelepe, az AXA Szolgáltató Kft., az AXA Önkéntes Nyugdíjpénztár, az AXA Önkéntes Egészségpénztár, az AXA Magyarország Befektetési alapkezelő Zrt. és az AXA Money & More Pénzügyi Tanácsadó Zrt. neveken működtek.

Az AXA Group 2013. december 23-án sajtóközleményében bejelentette, hogy megállapodást kötött a Vienna Insurance Group-pal magyarországi biztosítási érdekeltségeinek (AXA Biztosító Zrt. és AXA Money & More Zrt.) eladásáról (<https://www.portfolio.hu/bank/20131223/kivonul-magyarorszagrol-az-axa-biztosito-193382>). A tranzakció pénzügyi zárására a szokásos zárási feltételek szerint, így a szabályozó hatósági (MNB és Gazdasági Versenyhivatal) jóváhagyások megszerzése után került sor. Ezt az időpontot closing day-nak nevezzük, amikor a tranzakció és maga a tulajdonosváltás megtörtént. Ennek függvénye a „rebranding launch-day”, mely 2014. szeptember 1-re került kitűzésre (azonban később 2014. október 1-re módosult). Ez az a nap, amikor minden csatornán, minden kommunikációban és teljes megjelenésében a Biztosító az új brand alatt kezdi meg működését. Az AXA Group magyarországi banki tevékenységét is lezárni kívánja azzal, hogy megállapodást kötött az OTP Bankkal a magyarországi

fióktelep értékesítésétől. A megállapodást 2016. február 3-án sajtóközleményben tették közzé. A vállalati átrendeződés lezárásához a felek a felügyeleti jóváhagyást megkapták, így az AXA márkanév 2016. november 1-től eltűnt Magyarországról.

Az új tulajdonos a Vienna Insurance Group osztrák biztosítótársaság lett. A közel 200 éves tapasztalattal rendelkező, a bécsi és prágai tőzsdén egyaránt jegyzett Vienna Insurance Group Ausztria, valamint Közép- és Kelet-Európa vezető biztosító társasága volt. A konszernt 25 országban mintegy 50, túlnyomórészt közép-kelet-európai vállalat alkotja. A VIG ezzel egyértelműen piacvezető a kulcsfontosságú piacokon. A VIG üzleti stratégiájának fontos a versenytársaktól markánsan megkülönböztető eleme a több márkás stratégia, amelynek lényege, hogy minden társaság a maga jól bevezetett brandje alatt működik. Ezek a brandek a VIG vállalatok „keresztnevei”. A társaságokat a közös Vienna Insurance Group „családnév” köti össze. A többmárkás stratégia teszi lehetővé azt, hogy az egyes országok piacain jól megférnek egymás mellett a különböző néven, különböző célcsoportokat, különböző üzleti stratégiák mentén kiszolgáló biztosítótársaságok. Ennek szellemében a VIG 2008 óta Magyarországon két biztosítótársasággal, az Erste Biztosítóval és az Union Biztosítóval képviseltette magát, majd ehhez a hazai körhöz csatlakozott az AXA Biztosító új márkanévvel, a Vienna Life Biztosítóval.

A tulajdonosváltást követően a döntéshozatali és működési rend a leglényegesebb módon alakult át. A Vienna Life önálló entitásként működhetett tovább. Kizárólag beszámolási kötelezettsége volt az anyacég felé, a döntéseket azonban meghozhatta a lehető legalacsonyabb szinten. Minden vezető a saját területén sokkal nagyobb felelősséget kapott a korábbi időszakhoz képest, így ők is nagyobb felelősséggel ruházhatták fel a területeken dolgozó szakértőiket. Menedzsment feladatokat az igazgatósági tagok láttak el: a vezérigazgató és két helyettese. A márkaváltás szempontjából is a jelenlegi szervezeti struktúra hatékonynak bizonyult, a vezetőség szabad kezet kapott az arculati elemek kialakításában, de persze figyelembe kellett venni a VIG Csoport színeit és az egész arculati stratégiáját. Biztosító társaságok felvásárlásakor elég ritkán szokott előfordulni az a felállás, hogy nem összeolvadás, hanem egy önálló cég jön létre. Mivel a VIG Csoport multibrand stratégiát folytat, ennek következményeként a biztosító nem kapott egy új nevet, hanem a vezetőség azt a feladatot kapta, hogy válaszon márkanévet és alakítsa ki az új társaság arculatát, imázsát. A legnagyobb kihívást az jelentette, hogyan fog a biztosító társaság a mindenki által ismert AXA Biztosítóból egy új, névtelen, ismeretlen cégbe átmenni a régi ügyfelek megtartásával, olyan adottságok mellett, ahol a bizalom meglehetősen kritikus volt,

és természetesen új ügyfelek szerzésének céljával. Szükség volt a biztosító teljes újrapozicionálására minden területen.

Azonban az új biztosító sem volt hosszú életű. A VIG csoport korábbi kommunikációjával ellentétben, nem folytatta itthon a más országokban bevált multibrand stratégiát, így a Vienna Life Biztosító az Erste Biztosítóval együtt beolvadt a VIG csoport legnagyobb hazai leányvállalatába, az Union Biztosítóba 2018-ban.

3.2. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézis

Kutatásom célja, hogy bemutassam, hogy a sajátos jellemzőkkel bíró vállalatok esetén is érdemes használni az életciklus modelleket a vállalat megismerésére, értékelésére. Sajátos jellemzők alatt a biztosítási üzletágat, a magyarországi társadalmi, politikai és piaci környezetet, valamint a rendszerváltás utáni időszakot értem. Ehhez igyekeztem olyan biztosítót választani, mely egy már bejárt teljes életutat tud prezentálni: megalakult, többször új tulajdonosa lett, nevet és márkát váltott, beolvadt, megszűnt. Bízom benne, hogy ez a sok állomást megélt vállalat olyan alanya lesz a vizsgálatnak, melynél több ciklust nem élt meg itthon biztosítótársaság, ezért az itt kapott eredmények alapján más hazai biztosítókra is érvényesek lesznek a kutatás során nyert megállapítások.

Konkrétabb céloom megvizsgálni, hogy a vizsgálat tárgyát képező biztosító életútja illeszkedik-e Adizes életciklus modelljére, alkalmazható-e az Adizes modell egy hazai biztosítóra vonatkozóan, ez adja az első hipotézisemet.

Hipotézis: Az Adizes életciklus modell a hazai biztosítók esetében is jól alkalmazható a rendszerváltás utáni életút lekövetéséhez.

A kutatás során kérdéses lehet, hogy az egyes szakaszok milyen mértékben jelennek meg és különülnek el a biztosító életében. Ehhez figyelembe kell venni, hogy az Adizes életciklus modell szakaszai nem élesen válnak el egymástól egy nagyvállalat élete során, hanem az egyes szakaszok jellemzőinek hangsúlya tolódik el, így az újabb szakaszba lépés nem minden esetben egzakt módon határozható meg, hanem bizonyos esetekben az adott időpontot vizsgálva igazolódik, hogy már egy másik szakaszban van a vállalat.

3.3. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A kutatás során Majos Pál által részletezett kutatásmódszertani alapokban foglaltakat kívánom alkalmazni (Majoros, 2004). Kutatásomhoz első sorban kvantitatív módszereket kívánok használni, azaz számszerűsíthető, objektív, statisztikailag értékelhető adatokat gyűjtök nyilvános forrásokból. Elsősorban elsődleges forrású adatokat keresek, úgymint éves beszámolók, mérlegek, eredménykimutatások, pénzügyi beszámolók és egyéb, nyilvánosan elérhető számszerű adatok. Továbbá a speciális iparági adatok, különösen a biztosítói díjbevételek beszerzésére a Magyar Biztosítók Szövetsége (MABISZ) által elérhető jelentésekre, évkönyvekre, valamint a Magyar Nemzeti Bank, mint felügyeleti szerv által közölt adatokra támaszkodom.

Ezeket leíró-bemutató módon kívánom elemezni, tehát a tények bemutatásával, továbbá az adatok összehasonlító elemzésével. Valamint az adatokat és információkat longitudinális vizsgálatoknak vetem alá, tehát a különböző időpontokban elvégzett megfigyeléseket (a fent részletezett adatgyűjtés eredményeit) hosszabb időn át vizsgálom, vetítem rá az Adizes modellre, így lehetőséget kapok a biztosító életciklusának időbeni változásainak, az időbeli folyamatoknak a tanulmányozására. Jelen téma kutatása során a keresztmetszeti vizsgálatokkal szemben a longitudinális vizsgálat azért megfelelőbb, mert nem adott pillanatot vizsgál, hanem hosszabb időtávot figyel meg, még ha azok adott időpillanatok adataiból állnak össze, így részletes információk állnak rendelkezésre a vizsgált időszak folyamatairól, történéseiről (Babbie, 2003).

Választásom indoklása az, hogy a pénzügyi szervezet értékelésére és megismerésére az objektív adatok adnak megfelelő támpontokat, a szubjektív információkkal szemben kevésbé jellemző a torzítás, így tényszerű eredményekhez juthatunk, melyek a következtetések levonása után valós és pontos megállapításokat eredményeznek.

A 2000. évi C. törvény a számvitelről kimondja, hogy „A piacgazdaság működéséhez nélkülözhetetlen, hogy a piac szereplői számára, döntéseik megalapozása érdekében, mind a vállalkozók, mind a nem nyereségorientált szervezetek, valamint az egyéb gazdálkodást folytató szervezetek vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről és azok alakulásáról objektív információk álljanak rendelkezésre.” (2000. évi C. törvény a számvitelről 1.o. 1. bek.) Ezért a kutatáshoz használt adatok egyik forrása a vállalat éves beszámolóí, melyek a számviteli törvény értelmében a vállalatok könyvvezetési és beszámolási kötelezettségének való megfelelés jegyében készülnek. „A könyvvezetési kötelezettség azt jelenti, hogy a

vállalatok kötelesek a gazdasági eseményeket folyamatosan rögzíteni a törvényben előírt szabályoknak megfelelően. A gazdasági események folyamatos évközi rögzítését követően év végén a nyilvántartásokat lezárják, ezek felhasználásával éves beszámolót készítenek.” (Pálinkó – Szabó, 2006, 139-140. p.). Véleményem szerint az objektivitás és a hitelesség követelményeinek nem is találhatnék megfelelőbb forrást. A beszámoló részeiből a mérleget és az eredménykimutatást fogom használni, valamint a foglalkoztatottak létszámát illetően a kiegészítő mellékletet. A mérleg a vállalat vagyoni helyzetét, valamint annak alakulását mutatja meg, az eredménykimutatás a vállalat jövedelmezőségének alakulását, egészen pontosan az adott gazdasági év eredményét tartalmazza. A beszámolókat az Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálatának erre a célra rendszeresített Elektronikus Beszámoló Portál nevű felületéről érem el. Azonban a vizsgálat tárgyát képező biztosító esetén nem érhetőek el a teljes vizsgált időszakra adatok, ezért amit lehet, más forrásból pótoltam.

A hiányzó információkat és a biztosítókra vonatkozó speciális adatokat a MABISZ által évente megjelentetett évkönyvekből gyűjtöm ki. Az évkönyv egy helyzetjelentés a Magyarországon működő biztosítókról, tartalmazza az azokra vonatkozó fontos információkat, többek közt cégadatokat, tulajdonosi kört, történetet, igazgatósági és felügyelőbizottsági összetételt, valamint – ami jelen kutatáshoz fontos – az éves üzleti adatokat. Ebből is a díjbevételt, a piaci részesedést és a foglalkoztatottak számát fogom felhasználni.

A fent részletezettek szerint a beszámoló mérleg és eredménykimutatás részeit s 2002. január 1-től a biztosító beolvadás általi megszűnéséig, 2018. március 31-ig terjedő időszakra vonatkozóan fogom felhasználni. A 2005. évi beszámoló nem elérhető az e-beszámoló platformon, azonban a mutatók számításához szükséges adatok a következő évi beszámolókból is kinyerhetőek.

Habár a vizsgálat tárgyát képező biztosító első formájában, Winterthur Biztosítóként 1995-ben jött létre, tevékenységét 1997-ben kezdte meg, és utolsó formájában, Vienna Life Biztosítóként 2018. március 31. dátumon szűnt meg, ezért a köztes időszak elérhető beszámolóit terveztem felhasználni. A biztosító forgalmi költség eljárással készült eredménykimutatást adott le a beszámoló részeként, ebből nyertem ki az adatokat. Továbbá a vizsgált biztosító öt évben is konszolidált beszámoló készítésére kényszerült, azonban nem

ezeknek az adatait fogom felhasználni, hogy ne torzítsa a később ismertetett mutatók számítása során kapott eredményeket.

A kutatást nehezítette, hogy 2002 előtti beszámolókat nem találtam az e-beszámoló portálon, de a beszámolók bizonyos adatokat megjelenítenek az előző évről is, ezért némely mutatót csak 2001-től vizsgáltam. Más mutatók vizsgálatára segítségemre volt a MABISZ által évente megjelentetett évkönyv.

A MABISZ évkönyvekből a megjelenésüktől kezdve kigyűjtöttem a vizsgált biztosító díjbevételét, piaci részesedését és a foglalkoztatottak számát évente. A foglalkoztatottak számánál csak az igazgatási besorolású foglalkoztatottakat vettem figyelembe, az értékesítéssel foglalkozó, sok esetben vállalkozói besorolásúakat kihagytam, mert a számuk ingadozó, ezáltal torz képet adna, továbbá nem kizárólag ők végeznek értékesítői tevékenységet. Rajtuk kívül a biztosító termékeit külső értékesítők is értékesítik (általában nagyobb volumenben is, mint az előbbieken említett értékesítők, akiket függő ügynököknek nevezünk).

A fentiekben ismertetett forrásból származó adatokat a biztosító egészére vonatkozóan vettem figyelembe, nem bontottam le életbiztosítási és nem életbiztosítási ágra. Ennek az oka az, hogy jelen kutatáshoz a biztosító egészének a teljesítményét vizsgálom, ezért a differenciálás nem ad teljes képet, vagy akár téves következtetések levonását is eredményezheti.

3.4. Kutatás módszerek és módszertan bemutatása

3.4.1. Kutatási módszerek bemutatása

A 3.3 pontban részletezettek szerint rendelkezésre álló adatokat a pénzügyi elemzés során használatos mutatók segítségével értékelem, és állítom elő a dinamikus összehasonlításhoz használandó információkat. A mutatók viszonyítási alapja mindig az előző időszak mutatói lesznek, véleményem szerint jelen kutatás során a biztosító korábbi állapotát érdemes összehasonlítani, nem pedig más biztosítók mutatóinak tükrében kell vizsgálni. A mutatók elemzése során betartom az elemzéssel szemben támasztott három alapkövetelményt: „1. az adatok azonos alapelvek szerint történő összeállítás, 2. az elemzési módszertan azonossága, 3. az elemzések értelmezése hasonló elvek szerint” (Bárczi et al., 2018, 62. p.).

A biztosítás sajátos tevékenység, ezért jól kell megválasztani azokat a pénzügyi mutatókat, melyeket alkalmazni kívánok. A vagyonstruktúra alapján történő megítélés több tényező függvénye, mint pl. a vállalkozás helye, tevékenységi köre. Ezzel ellentétben a tőkestruktúra már statikusan is értékelhető, ezért az egyik általam választott mutatószám a saját tőke aránya lesz. Általánosan elfogadott, hogy akkor tekinthető pozitív megítélésűnek a vállalat ezen szempontból, ha a saját tőke aránya az összes forráshoz viszonyítva 50% feletti. Alkalmazandó képlet: $(\text{saját tőke} / \text{összes forrás}) * 100$

További vizsgálandó területnek ítélem meg a pénzügyi helyzet vizsgálatát, melyhez a saját tőke növekményét fogom kiszámítani. A saját tőke növekménye a jegyzett tőkéhez viszonyítva azt mutatja meg, hogy a vállalat felhalmozott tőketartaléka és az eredménytartalék nagysága hogyan alakul, ezáltal a cég értéke is kiolvasható belőle. Minél nagyobb a mutató értéke, annál kedvezőbb a vállalat megítélése. Alkalmazandó képlet: $(\text{saját tőke} / \text{jegyzett tőke}) * 100$

A fizetőképesség kiszámítására több mutató is rendelkezésre áll, azonban a biztosítási ágazat sajátosságai miatt számunkra kevésbé használhatóak ezek a mutatók a jelen vizsgálathoz.

Sokkal hasznosabb, ha a jövedelmezőséget vizsgálom, melyhez az eredménykimutatás és a mérleg adatait fogom felhasználni. Ezen vizsgálat a vagyon és a tőke megtérülésére irányul, valamint látható belőle, hogy a biztosító a díjbevétel (árbevétel) és a tőkeérdekeltség arányában mennyi eredmény elérésére képes. Kiszámítom a díjbevétellel arányos nyereséget, így képet kapok arról, hogy az értékesítési tevékenységből származó üzemi nyereség (ami jelen esetben az adózás előtti eredmény) a díjbevételnek (az értékesítés árbevételének) hány százaléka. Alkalmazandó képlet: $(\text{üzemi eredmény} / \text{értékesítés nettó árbevétele}) * 100$

Utolsó vizsgálatok között a tőkearányos eredményt kívánom vizsgálni a vagyonarányos nettó nyereség mutató (Return on Equitis, ROE - mutató) és az eszközök jövedelemtermelő képessége mutató (Return on Net Assets, ROA-mutató) segítségével. Alkalmazandó képletek: $\text{ROE} = (\text{adózott eredmény} / \text{saját tőke}) * 100$; $\text{ROA} = (\text{adózott eredmény} / \text{összes eszköz}) * 100$

Szerettem volna még piaci mutatókat is vizsgálni, azonban ehhez nem állt rendelkezésre minden információ, különösen a részvényárfolyamok, mert a vizsgált biztosító minden időszakban zártkörűen működő részvénytársaság volt.

3.4.2. Módszertan

A 3.4.1 pontban részletezett mutatók kiszámítása mellett össze is hasonlítottam őket egymással, ezt minden esetben lánc jelleggel tettem, azaz az adott évi mutatót az előző évihez hasonlítottam, így kaptam meg az évről évre történő változást. Így folytonosságában látható a biztosító választott mutatóinak alakulása. A részletezett adatok gyűjtésére, a mutatók számítására és összehasonlítására a Microsoft Excel programot használtam, matematikai képletekkel. Az eredmények grafikus ábrázolására pedig szintén a Microsoft Excel programot használtam, ebben készítettem el a diagramokat is.

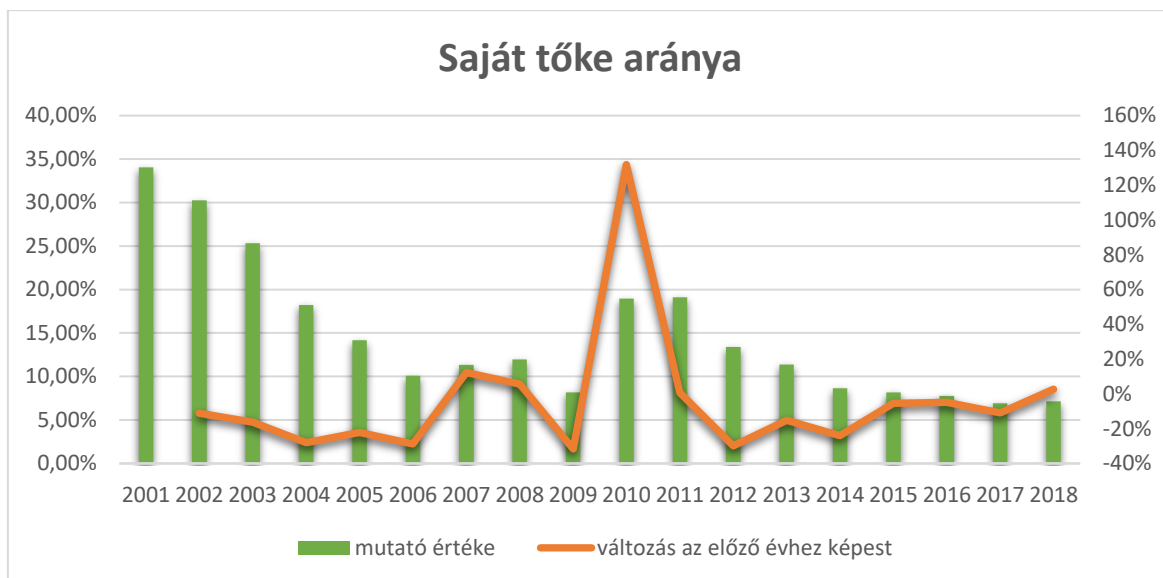
A mutatók önmagukban beszédesek, ám érdemes más aspektusból is megvizsgálni a biztosítót. A mutatók által látható kiemelkedő értékek mérföldkövekként funkcionálhatnak, jelölhetik, hogy adott időszakban változás történt a biztosítóban, ennek alaposabb megvizsgálására ezen pontoknál SWOT-elemzéseket kívánok alkalmazni, hogy a biztosító belső és külső jellemzőit összegyűjtve munícióként szolgáljanak az életciklus szakaszváltozásainak elemzéséhez.

A 3.2 pontban felállított hipotézis vizsgálatára Adizes életciklus modelljét használom, ennek oka a 2.6.4 pontban említett magyarországi alkalmazások sikeressége. Megvizsgálom az egyes szakaszok általános jellemzőit, és párhuzamokat keresek a kapott mutatók és a SWOT elemzés eredményei között, így próbálom meghatározni a biztosító életciklusát tekintve, hogy egyes időszakban az életciklus melyik szakaszban található.

3.5. Eredmények

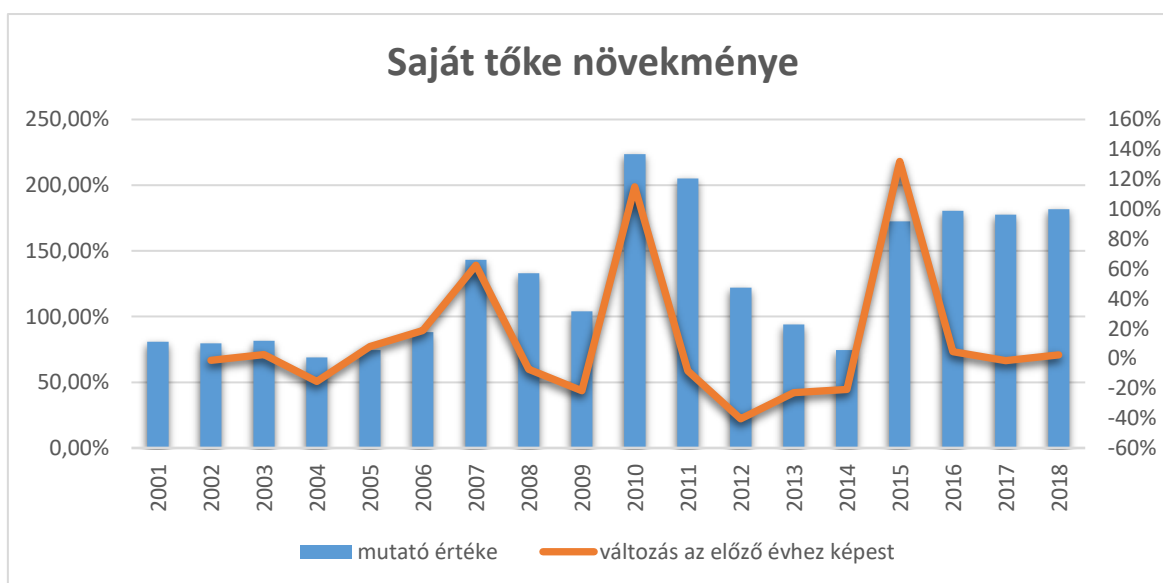
3.5.1. Mutatók eredményei

A 3.4.1 pontban részletezett módon megvizsgáltam a biztosító pénzügyi mutatóit, melynek eredményeit az alábbiakban részletezem.



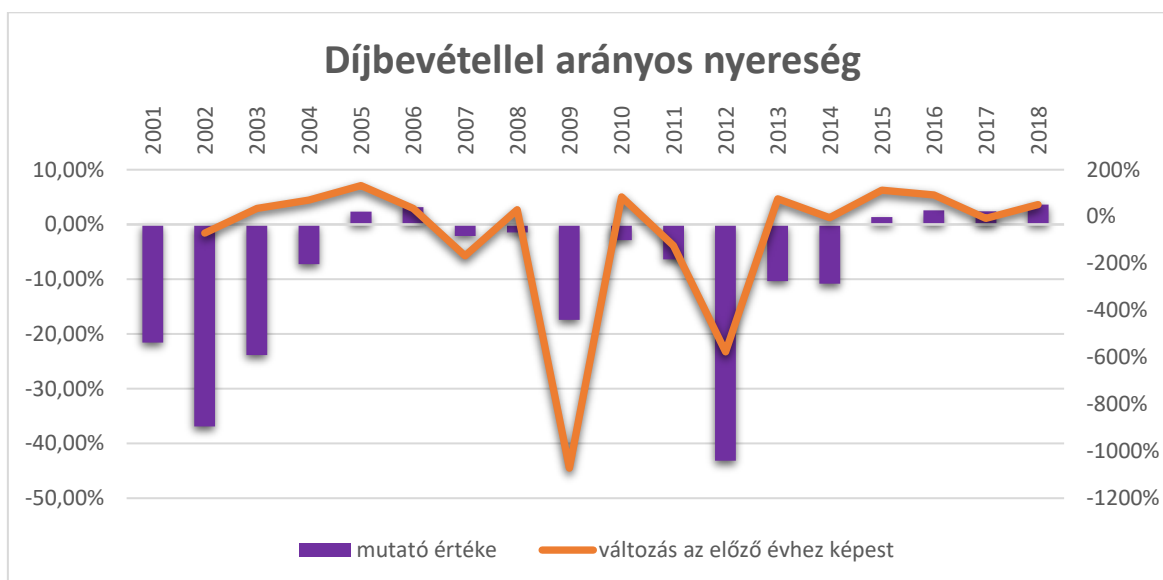
7. ábra – A saját tőke aránya és annak változása (saját készítés)

A tőkestruktúra vizsgálata során a **saját tőke arányát** vizsgáltam évente, és annak változását évről évre. A diagram oszlopai a saját tőke arányát jelzik, és látható, hogy folyamatosan csökkent 2006-ig, amikor is a biztosító tőzsdéi bevezetése megtörtént, ez javított az arányon, de a 2008-as gazdasági válság hatása a 2009-es visszaesésen is megmutatkozott. 2010-ben jelentősen nőtt a saját tőke aránya, ennek oka a beszámoló kiegészítő mellékletében található: 2010. második és harmadik negyedében tőkeemelést hajtott végre a tulajdonos. 2012-től kezdve ismét csökkent a saját tőke aránya, majd a 2015-ben rebrandingelt társaság működése alatt kismértékben csökkent.



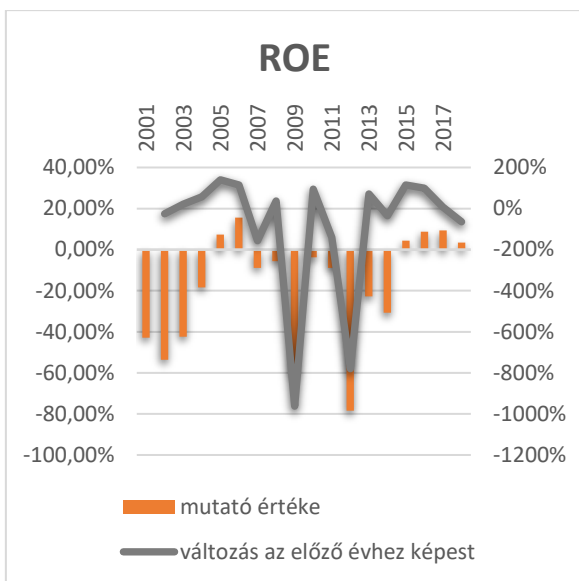
8. ábra - A saját tőke növekménye és annak változása (saját készítés)

A **saját tőke növekménye** is az előzőekben ismertetett körülményeket képezi le, azzal az eltéréssel, hogy 2015-ben növekedést láthatunk. Ennek oka, hogy a vállalat a jegyzett tőkét csökkentette a tőketartalék javára, ezért nőtt meg a mutató. A következő években nem volt jelentős változás.

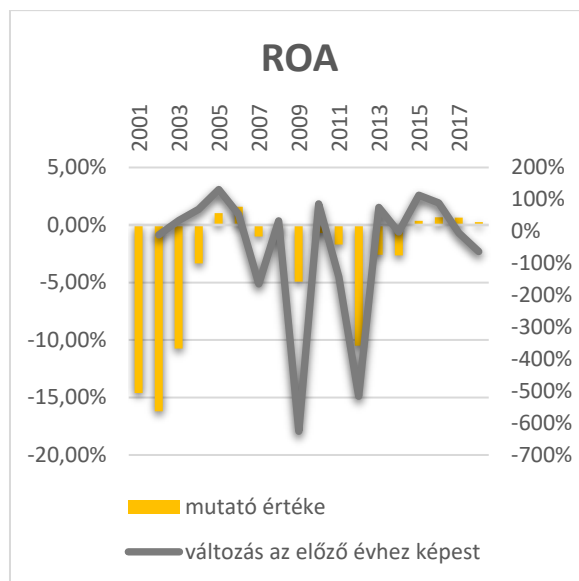


9. ábra - A díjbevétel arányos nyereség és annak változása (saját készítés)

A díjbevétel **arányos nyereség** árulkodó a biztosító jövedelmezőségét illetően. Látható, hogy a 2005. és 2006. években történő pozitív eredmények után folyamatosan negatív volt az érték, ennek oka, hogy az említett éveken kívül mindig negatív volt a biztosító adózás előtti eredménye, annak ellenére, hogy a díjbevétel mindig magas volt, legtöbbször növekedett is. Azonban 2015-től, az új márkanév alatt működő biztosító már pozitív adózás előtti (és adózott) eredményeket tudott felmutatni stabil díjbevétel mellett, így a mutató is pozitívba fordult át.

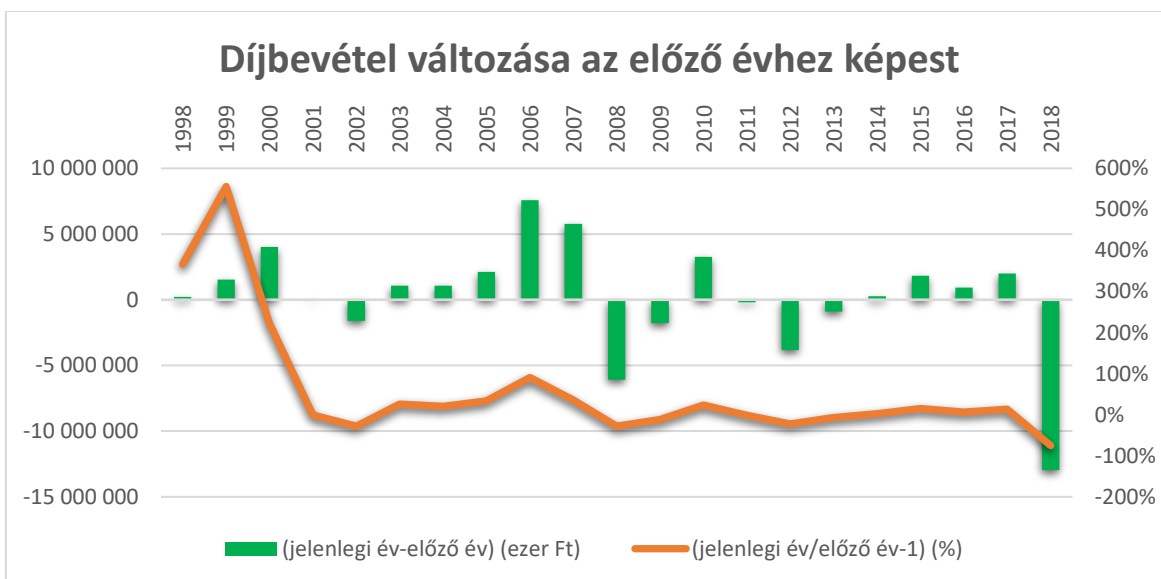


10. ábra - A vagyonarányos nettó nyereség és annak változása (saját készítés)



11. ábra - Az eszközök jövedelemtermelő képessége és annak változása (saját készítés)

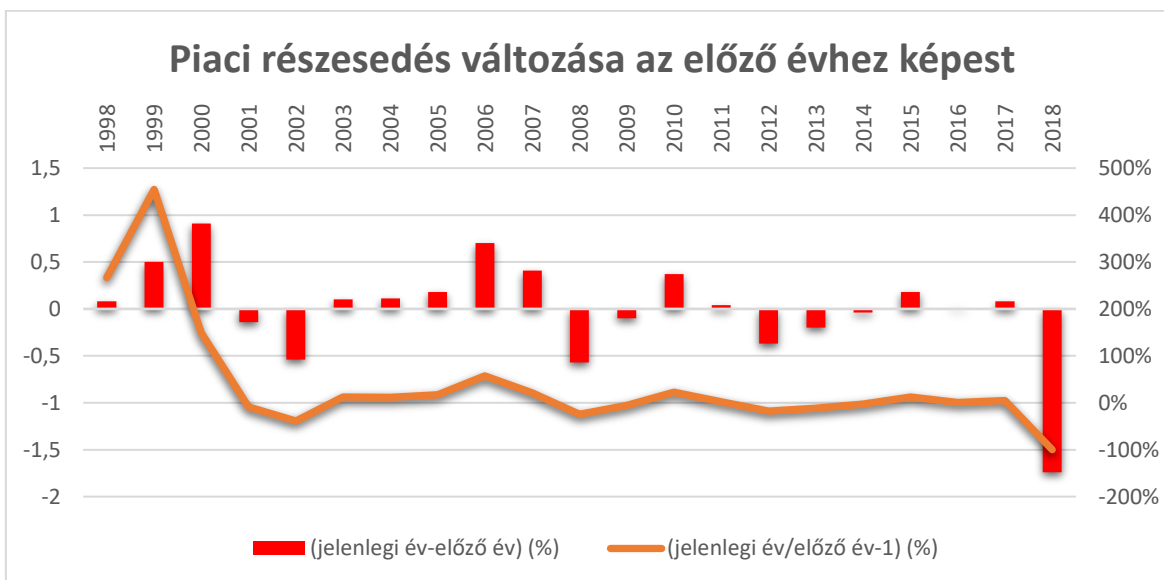
Az előző pontban vizsgáltakat is megerősíti a **vagyonarányos nettó nyereség** mutatónak (Return on Equitis, ROE) és az **eszközök jövedelemtermelő képessége** (Return on Net Assets, ROA) mutató is.



12. ábra - A díjbevétel változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját készítés)

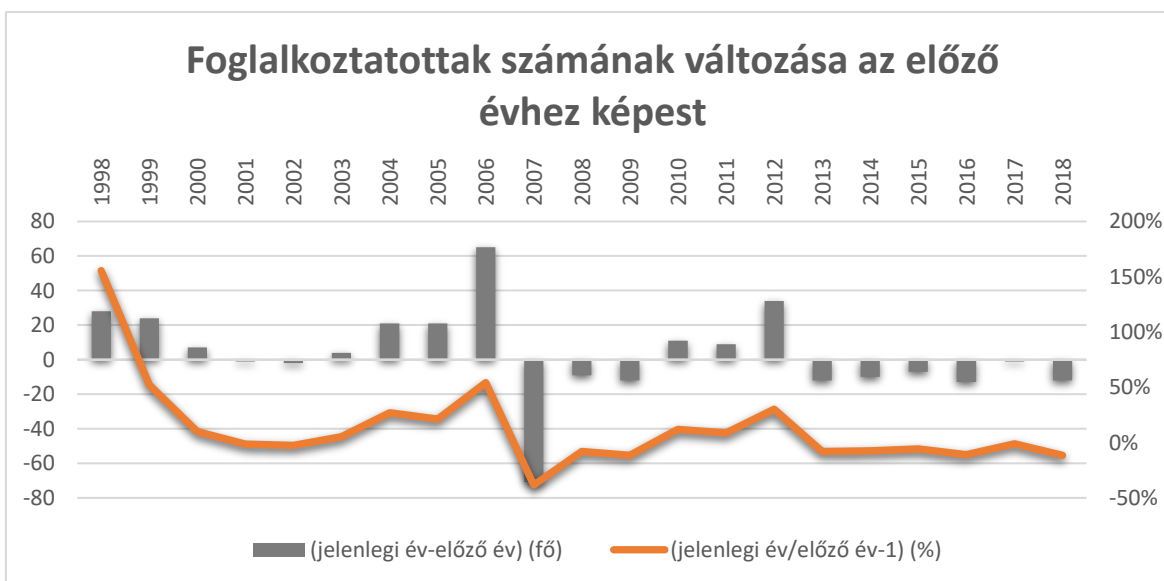
A **díjbevétel változása** során már lehetőségem volt 2001. előtti adatokat is vizsgálni. A biztosító 1997-ben kezdte meg a működését, de akkor – akárcsak 1998-ban – még a kezdeti stádiumban volt, ezért látható, hogy 2000-ben már nagyobb ugrás volt a díjbevétel változásában, majd onnan 2006-ig körülbelül stagnáló teljesítményváltozást figyelhetünk meg, ekkor két kiemelkedő év következett, majd a már említett gazdasági válság. Ahonnan

már lassan talált magára a biztosító, de itt is megfigyelhető, hogy a 2015-ös új márkájú és vezetésű biztosítóként lassan, de biztosan növekedett a díjbevétel évről évre. A 2018-as nagy arányú csökkenés torzítás eredménye, mivel a beolvadó biztosító csak 2018. első negyedévére adott le beszámolót, ezért azt az előző, egész évhez hasonlítva kapunk csak ilyen jelentős zuhanást. Ez a változás nem tükrözi a valós teljesítményt, de a folytonosság miatt mindenképp meg kívántam jeleníteni.



13. ábra - A piaci részesedés változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját készítés)

A biztosító **piaci részesedésének változása** is leköveti a fenti folyamatokat. Bár ezen mutató erősen függ a piac többi szereplőjének tevékenységétől, mégis látható, hogy a korábbiakban jelzett mérföldkövek ennél a mutatónál is lekövethetőek.



14. ábra - A foglalkoztatottak számának változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját készítés)

Még a biztosító méretéről árulkodó **foglalkoztatottak számának változását** leíró mutatókat érdemes megnézni. Az indulást követő toborzás jól megfigyelhető az első években, majd 2006-ban a növekvő díjbevétellel és piaci részesedéssel is járt egy jelentős növekedés. Valószínűleg egyszerre ok és okozat a két változás, tehát a növekvő díjbevétel és részesedés lehetőséget teremtett a létszám növelésére, mely megnövekedett létszám tovább tudta növelni díjbevételt. Valószínűleg ez már a gazdaságosság határán túl volt, ezért kellett 2007-ben jelentős elbocsátásokat eszközölni. Ebben az évben vezette be a biztosító az új menedzsment eszközök közül a Lean-t, ennek folyamánya volt az állomány karcsúsítása is.

3.5.2. SWOT-elemzések eredménye

A 3.4.2 pontban leírtak szerint SWOT elemzéssel kívánom alaposabban felmérni a biztosító helyzetét a fontos változások idején. A meghatározott mérföldkövek a biztosító indulása, a 2006-os tőzsdei bevezetés, és a 2015-ös rebranding.

1. táblázat - SWOT-elemzés a Winterthur Biztosító magyarországi piacralépésekor 1997-ben (saját készítés)

Erősségek	Gyengeségek
<p>erős anyagi háttér az anyacég által</p> <p>1 tulajdonos - hatékony támogatás az anyacég által</p> <p>svájci márkanév</p>	<p>késői piacra lépés</p> <p>kis számú menedzsment, kevés szakember</p> <p>kis létszám</p>
<p>rendszerváltás utáni új piac</p>	<p>már rutinos versenytársak</p>
Lehetőségek	Veszélyek

2. táblázat - SWOT-elemzés a Winterthur cégcsoport tőzsdei bevezetésekor 2006-ban (saját készítés)

Erősségek	Gyengeségek
<p>foglalkoztatottak számának duzzadása</p> <p>rekordmagas díjbevétel</p>	<p>friss névváltás miatt gyenge brand</p> <p>kevés nem életbiztosítási termék, szűk terméktípus paletta</p>
<p>tőzsdére lépés miatt tőkenövelés lehetősége</p> <p>bizalom növekedés (tőzsdei bevezetés, rekordmagas piaci részesedés miatt)</p> <p>új brand</p>	<p>tőzsdei sajátosságok miatti részvényárfolyam csökkenés miatt értékvesztés</p>
Lehetőségek	Veszélyek

3. táblázat - SWOT-elemzés a Vienna Life Biztosító indulásakor 2015-ben (saját készítés)

Erősségek	Gyengeségek
<p>az új tulajdonos által biztosított szabadság</p> <p>minőségi szakembergárda</p> <p>jó termékek</p>	<p>ismeretlen márkánév a magyar piacon</p> <p>túlszabályzott, bürokratikus szervezetet örökölt</p>
<p>új brand, önmagát definiálhatja</p> <p>osztrák háttér</p>	<p>túlságosan életbiztosítási ágra koncentrált, erős a verseny</p>
Lehetőségek	Veszélyek

3.5.3. Adizes életciklus modell szerinti vizsgálat

Adizes által meghatározott szakaszok szerint a biztosító életciklusa az alábbiak szerint alakult.

1. Udvarlás: A Winterthur Biztosító 1995-ben szerezte meg a kompozit engedélyét, ebben és az ezt követő évben az indulás előkészítése zajlott. Kijelölésre kerültek az induláshoz szükséges feltételek teljesítésének módjai, és az erre irányuló tevékenységek is megkezdődtek.
2. Csecsemőkor: A biztosító 1997-ben kezdte meg a működését, de még csak „takaréklángon”. Kis vállalat volt még, 18 fő alkalmazottal, 1998-ban is még csak 46 fővel. Az alapvető funkciók már működnek, a biztosító értékesít, de a díjbevétel is még 275 millió forint. Ebben az évben a már legalább 3 éve működő biztosítók mindegyike 1 milliárd forint feletti díjbevétellel rendelkezik. (Magyar Biztosítók Évkönyve '98 (1998), 13. p.)
3. Gyerünk-gyerünk: Ez a dinamikus időszak, a díjbevételen is látszódik, hogy 1999-ben majd 2000-re hatalmasat növekedett. Ez betudható a megszilárduló kapcsolatoknak és bizalomnak.
4. Serdülőkor: 2000-től fogva a díjbevétel stabilan 5 milliárd forint körüli. Eközben a serdülőkre jellemzően a vállalat is keresi az identitását, 2002-től új néven működik,
5. Férfikor: 2005-től a biztosító pozitív eredményt tud felmutatni, a díjbevétele is már 8 milliárd forint, munkavállalóinak száma is felduzzadt 120 főre (előző évben 99). A kívánt egyensúlyi állapotról tanúskodnak a mutatók is. 2006-ban nevet vált ismét Winterthur biztosítóra, de ebben az évben el is adják a társaságot, így veszélybe kerül a férfikorban maradás.
6. Ősz (Megállapodottság nevet viselte): A hanyatlás kezdete 2007, ahol a díjbevétel és a piaci részesedés ugyan rekordmagas, de az eredmény ismét negatív, ráadásul már új nevet kell bevezetni, az egymást követő években már harmadik nevet viseli a biztosító. Veszít a rugalmasságából, kreativitásából. Növekszik a bürokrácia, leépítés történik. A Lean bevezetésével próbál a biztosító visszatérni a férfikorba.
7. Arisztokrácia: A szervezet megmerevedik, esik a díjbevétel, az eredmény továbbra is negatív, 2009-ben rekordalacsony, bár már átszervezések folytatódnak, a létszám is csökken.

8. Vádaskodás (Korai bürokrácia): Az átszervezések folytatódnak, emellett tőkeemelés is történik.
9. Bürokrácia: A vállalat nem reagált gyorsan, azaz nem észszerűen szervezte át a vállalat működését, a biztosító átlépett a Bürokrácia szakaszba 2010-től. Negatív mutatók, bonyolult szervezet, melynek célja a túlélés.
10. A vállalat sikeresen elkerülte az utolsó szakaszt, a Halált azzal, hogy új tulajdonos által lehetőséget kapott újraszervezni a tevékenységét és a márkáját. 2014-ben már az átállás izgalma miatt a Gyerünk-gyerünk szakasz mutatkozik meg, 2015-től már új biztosítóként pedig a Férfikorra jellemző stabil számokat, arányosan növekvő díjbevételt, pozitív adózott eredményt láthatunk.
11. Halál: Habár a biztosító eredményei jók voltak, a tulajdonos döntése értelmében a magyarországi leányvállalatait egyesíti, így a biztosító önmagában megszűnik, de a halála egy másik biztosítóba történő beolvadással történik meg 2018-ban.

4. Következtetés, javaslat

A kapott eredményekből kifolyólag elegendő és megfelelő minőségű információ állt elő a hipotézisem vizsgálatához.

Hipotézis: Az Adizes életciklus modell a hazai biztosítók esetében is jól alkalmazható a rendszerváltás utáni életút lekövetéséhez.

A 0 pontban ismertettem a biztosító életútjának Adizes életciklus modellre vetített egyes szakaszait. Jól látható, hogy a biztosító teljes életútját lekövette a modell, és megfelelt annak a jellemzőnek is, hogy a modell nem lineáris, hanem vissza lehet térni korábbi állapotba. Ez utóbbi megállapítás az AXA Biztosítóból Vienna Life Biztosítóvá válás során igazolható, amikor is a biztosító ismét a Férfikor szakaszra jellemző működést mutatott meg.

Továbbá az Adizes életciklus modell azon jellemzői is megmutatkoztak, hogy a modell szakaszai nem élesen váltanak el egymástól egy nagyvállalat élete során, hanem az egyes szakaszok jellemzőinek hangsúlya tolódik el, így az újabb szakaszba lépés nem minden esetben egzakt módon határozható meg, hanem bizonyos esetekben az adott időpontot vizsgálva igazolódik, hogy már egy másik szakaszban van a vállalat. Ugyan az adatok egy év adott pillanatát mutatják (az üzleti év végét), ezért az év közbeni változásokat nem csak nem látjuk pontosan, de nem is tudunk időpontot rendelni hozzájuk, mert az egyes mérőszámok év közben nem mindig mutatnak valós pillanatképi állapotot. Továbbá bizonyos jellemzők már egy következő életszakaszra is utalhatnak, míg más jellemzők még az aktuális szakaszra, ezért ezeket egymáshoz is szükséges viszonyítani, és az alapján megállapítani, hogy melyik jellemző van jelen nagyobb hangsúllyal. Példa rá az Arisztokrácia szakaszban megkezdett átszervezések, melyek a Vádaskodás szakaszra jellemző tevékenységek.

A végkövetkeztetésem az, hogy az Adizes életciklus modell nem csak sikeresen alkalmazható egy hazai biztosítótársaság életében annak speciális jellemzői ellenére is, de pontos lekövetésére szolgál a biztosító életútjának. Ebből kifolyólag más biztosítótársaságok életciklusának vizsgálatához is alkalmazható.

Fentiek tükrében javasolhatónak tartom, hogy a biztosítótársaságok (hazai és külföldi piacokon működő vállalatok egyaránt) a saját és versenytársaik értékelése során az Adizes életciklus modellt is alkalmazzák. A modell sajátosságait keresve a biztosítótársaság életciklusának adott pillanatban érvényes szakasza meghatározható, ezáltal a jövőbeni

eseményekre, szakaszváltozásokra fel tud készülni a vállalat vezetése, ezáltal a kívánatos és/vagy szükséges lépéseket meg tudja tervezni. A versenytársak esetén pedig előnyt tud kovácsolni a vizsgált társaság pillanatnyi szakaszának hátrányaiból, ezáltal a saját pozícióját tudja erősíteni.

5. Összefoglalás

A szakdolgozatom egy magyarországi biztosítótársaság életének vizsgálatára készült. A vizsgálat tárgya az volt, hogy az olyan egyedi jellemzőkkel bíró piacon, mint a biztosítás, egy hosszú és történésekkel teli biztosító életútja Adizes életciklus modellével is leképezhető.

Ehhez szükségesnek tartottam bemutatni a pénzügyi piacot, a pénzügyi vállalkozásokat, valamint a biztosítási piacot és az ezen tevékenykedő vállalatok ismérveit. Mindemellett a magyarországi piacot is alaposan igyekeztem bemutatni, mert hazánkban a rendszerváltás lehetőséget adott ennek az ágazatnak a betörésére, nem kevés bizonytalansággal és veszéllyel.

A vizsgálatomhoz mind a vállalatértékelési módszereket, mind az életciklus modelleket ismernem kellett, ezek legfontosabbjait bemutattam, és kiválasztottam azokat, melyek sajátosságaik révén megfelelően alkalmazhatóak, hogy a vizsgálat tárgyát képezzék.

Továbbá kiválasztottam a vizsgálat alanyául szolgáló biztosítót, majd ennek történetét is bemutattam, hogy a vizsgált jellemzők kontextusba helyezését is segítsem.

Ismertettem a céljaimat, hipotézisemet, valamint ezek vizsgálatára vonatkozó módszereket, és bemutattam ezen módszerek alkalmazását és annak eredményeit.

Az eredmények igazolták, hogy az Adizes életciklus modell sikeresen alkalmazható, ahogy a szakirodalomból is várható volt. Azonban a szakaszok meghatározása és azok közötti átjárhatóság kérdése izgalmas volt, igyekeztem ezeket megfelelően körbejárni, és a hipotézis igazolásához alapos vizsgálatokat végezni. A biztosító a teljes életciklus modell minden szakaszán végighaladt, a szakaszokra vonatkozó jellemző sajátosságokat mutatta, így egyértelmű, hogy a modell alkalmazható.

További vizsgálatok is végezhetőek akár a kiválasztott biztosítóra is. Érdemes lehet több és komplexebb mutatókat is használni, valamint más, speciálisabb életciklus modellek alkalmazását is megfontolni, bizonyítani vagy cáfolni azok alkalmazhatóságát. Jelen dolgozat a biztosító mikro környezetére fekteti a hangsúlyt, érdemes lehet a makrokörnyezet szempontjából is megvizsgálni, tehát mind a piac, mind a versenytársakhoz való viszonyát is kutatni, és az alapján meghatározni az életciklus modell szakaszait. De akár más biztosítókra vagy az egész ágazatra is vonatkozhat egy jövőbeli kutatás. Érdekes kutatás

lehet a hazai eredményeket külföldi biztosítókra, vagy más pénzügyi vállalatokra vonatkozóan is megvizsgálni, hasonlóságokat, trendeket keresni, ezáltal törvényszerűség megfogalmazására is lehetőség nyílt.

Bízom benne, hogy a jelen vizsgálat eredményei akár a vállalatirányításban is alkalmazhatóak, különösen a biztosítók esetén. Érdemes egy vállalat menedzsmentjének időnként megvizsgálni, hogy az életciklus mely szakaszában vannak, így muníciót kapnak a további döntésekhez, miben érdemes erősödni, vagy miből érdemes profitálni, vagy akár felkészülni a lehetséges kockázatokra és elkerülni a potenciálisan bekövetkező veszélyeket, melyek egy következő, öregedő szakaszt is eredményezhetnek. Valamint az esetleges hanyatlási fázisokban támpontot nyújthatnak a korábbi szakaszokba történő visszalépésekben.

6. Irodalomjegyzék

6.1. Szakmai források

Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Rt., 7-8. p., 9. p.,

Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 118-121. p.

Banyár J. – Bozsik S. – Csapi V. – Fazakas G. – Gyulai L. – Kürthy G. – Solt K. (2010): Pénzügyi ismeretek. Budapest, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, 189. p., 199. p.

Bárczi J. – Sóvágó L. – Borszéki É. (2019): Vállalati pénzügyek alapjai – Oktatási segédanyag. Gödöllő, Szent István Egyetem –, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, 62.p

Chikán A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Budapest, Aula Kiadó Kft., 15-43. p.

Fábián Gy. (2021): SWOT analízis kísérleti alkalmazása vak tanuló angol nyelvi tanulmányainak tervezése során. In: Makkos A. – Kecskés P. – Kövecsesné Gősi V. (szerk.): „Kizökkent világ” Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?: XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Győr, Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar, 355. p.

https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/08_01.pdf

A letöltés ideje: 2022.11.19.

Garaj E. (2012): Projektmenedzsment. Edutus Főiskola, 71. p., 77. p.

https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12517/2010-0017_35_projektmenedzsment.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

A letöltés ideje: 2022.11.19.

Gilyén Á. (2018): Az elmúlt harminc év hazai biztosításügye – Kerekasztal-beszélgetés Asztalos Lászlóval, Kepecs Gáborral és Trunkó Barnabással. Biztosítás és kockázat, III. évf. 4. sz. 6-11. p.

<https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/08/biztositas-es-kockazat-3-évf-4-szam-1-cikk.pdf>

A letöltés ideje: 2022.04.17.

Göblös Á. – Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus modellről. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004. 10. szám, 44. p., 47-50. p.

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4554/1/VT_2004n10p41.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.08.

Greiner, L. E. (1998): Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. May-June 1998

<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

A letöltés ideje: 2022.05.07.

Horváth A. (2016): Mikro-, kis és középvállalkozások kvalitatív megközelítésű életpálya ciklus modelljei – Doktori értekezés. Győr. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola. 41. p., 41-50. p.

https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/horvath_andras_disszertacio.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.07.

Majoros P. (2004): A kutatómódszertan alapjai. Budapest. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., 86-150. p.

Miskolczi M. (2012): Vállalatnövekedési modellek besorolási módszere vállalatok logisztikai szervezeteinek vizsgálatához – Doktori (Ph.D) értekezés. Gödöllő. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. 22-26.p., 95.p.

https://archive2020.szie.hu/file/tti/archivum/Miskolczi_Matyas_ertekezés.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.05.

Pálinkó É. – Szabó M. (2006): Vállalati Pénzügyek. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar – Typotex Kiadó, 139-140. p.

Salamonné Huszty A. (2011): A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövidtávú és stratégiai döntéseire. *Competitio*, X. évf. 1. szám

<https://ojs.lib.unideb.hu/competitio/article/view/6788/6241>

A letöltés ideje: 2022.05.08.

Turzai-Horányi B. – Dunay A. (2017): A magyarországi egymarkás autókereskedések életciklusainak összehasonlító vizsgálata. In: *Gazdaság és Társadalom* 9., 2017/3-4., 124. p., 133-136. p.

http://publicatio.uni-sopron.hu/1666/1/TurzayHor%C3%A1nyi_Dunay.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.08.

Turzai-Horányi B. (2019): A magyarországi autó-márkakereskedések életútja és a 2008-as válság hatása a fejlődésükre – Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. 19.p

<http://phd.szie.hu/?docId=16232>

A letöltés ideje: 2022.05.08.

Turzai-Horányi B. (2020): A nemzetközi és a hazai életútmodellek bemutatása és értékelése. In: Lencsés E. – Pataki L. (szerk.): *Menedzsment válaszok a XXI. század gazdasági és társadalmi kihívásaira*. Budapest, Inform Kiadó 283 p., 140. p.

http://real.mtak.hu/128741/1/menedzsment_valaszok_fejezet-2-5.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.07.

Vecsenyi J. – Kovach, Jr. R. (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-európában – Tipikus cégek és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 1995. 11. szám, 5-12.p.

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5606/1/VT_1995n11p5.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.05.

Vecsenyi, J. (2003): *Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest, AULA Kiadó, 492 p.

Vigvári A. (2008): *Pénzügy(rendszer)tan*. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt., 171-172. p., 178. p.

Zsupanekné Palányi I. (2008): A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében.
In: Majoros P. (szerk.): BGF Tudományos Évkönyv 2007: Reformok útján. Budapest,
Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF), 468 p., 45. p.

http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/109/1/tek_2007_04.pdf

A letöltés ideje: 2022.05.07.

Zsupanekné Palányi I. (2011): A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete –
Doktori értekezés. Pécs. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdálkodástani Doktori Iskola. 43.p.

<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/1901/Zsupanekne%20Palanyi%20Ildiko%20-%20disszertacio.pdf?sequence=1>

A letöltés ideje: 2022.05.07.

6.2. Cikkek, sajtóhírek:

<https://www.portfolio.hu/bank/20131223/kivonul-magyarorszagrol-az-axa-biztosito-193382>

6.3. Jogszabályok, gyűjtő források:

2014. évi LXXXVIII. törvény a biztosítási tevékenységről (Bit.)
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400088.tv>

A letöltés ideje: 2022.04.17.

2000. évi C. törvény a számvitelről

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv>

A letöltés ideje: 2022.11.20.

Elektronikus Beszámoló Portál

<https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>

Kovács I. T. – Kékesi Sz. (szerk.) (2018): Pénzügyi- és biztosítási alapismeretek. Magyar Nemzeti Bank, 117-118. p.

<https://www.mnb.hu/letoltes/bkhv-tankonyv-2018.pdf>

A letöltés ideje: 2022.04.17.

Bulletin (Magyar Biztosítók Évkönyve) (1992). Budapest, Magyar Biztosítók Szövetsége, 4. p.

<https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/08/evkonyv-1992-magyar.pdf>

A letöltés ideje: 2022.04.17.

Magyar Biztosítók Évkönyve '98 (1998). Budapest, Magyar Biztosítók Szövetsége, 13. p.

<https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/08/evkonyv-1998-magyar.pdf>

A letöltés ideje: 2022.11.25

MABISZ Oral History interjúsorozat 2018-2020, Magyar Biztosítók Szövetsége youtube csatorna

https://www.youtube.com/watch?v=33OY90MfbvQ&list=PL5KPu_8ESknYSpswOE_ZBMu8pE2U55_WHd

Biztosítás – Egy ősi iparág évszázados története. 2 részes dokumentumfilm, 2022. Magyar Biztosítók Szövetsége

<https://www.youtube.com/watch?v=85uDLuOdTnE>

<https://www.youtube.com/watch?v=HxDg8z5blqY>

7. Mellékletek

7.1. Táblázatok

4. táblázat - A mutatók számításához gyűjtött adatok (saját)

Vizsgált időszak (év)	Biztosító neve	Foglalkoztatottak száma (fő)**	Összes eszköz (ezer Ft)	Saját tőke (ezer Ft)	Jegyzett tőke (ezer Ft)	Összes forrás (ezer Ft)	Értékesítés nettó árbevétele (díjbevétel, bruttó díj) (ezer Ft)	Üzemi eredmény (adózás előtti eredmény) (ezer Ft)	Adózott eredmény (mérleg szerinti eredmény) (ezer Ft)	Piaci részesedés (%)
1997	Winterthur Biztosító Zrt.	18					59 000			0,03
1998	Winterthur Biztosító Zrt.	46					275 000			0,11
1999	Winterthur Biztosító Zrt.	70					1 803 000			0,61
2000	Winterthur Biztosító Zrt.	77					5 820 000			1,52
2001	Winterthur Biztosító Zrt.	76	8 539 619	2 906 557	3 600 000	8 539 619	5 776 134	-1 247 611	-1 247 611	1,38
2002	Credit Suisse Life & Pensions Biztosító Rt.	74	9 482 357	2 869 007	3 602 000	9 482 357	4 167 949	-1 537 550	-1 537 550	0,84
2003	Credit Suisse Life & Pensions Biztosító Rt.	78	11 618 768	2 941 407	3 604 000	11 618 768	5 230 883	-1 247 601	-1 247 601	0,94
2004	Credit Suisse Life & Pensions Biztosító Rt.	99	13 641 386	2 485 792	3 604 000	13 641 386	6 304 297	-455 614	-455 614	1,05
2005	Credit Suisse Life & Pensions Biztosító Rt.	120	18 918 921	2 681 882	3 604 000	18 918 921	8 413 570	196 059	196 059	1,23
2006	Winterthur Biztosító Zrt.	185	31 483 107	3 179 744	3 604 000	31 483 107	15 997 671	504 898	497 893	1,93
2007	Axa Biztosító Zrt.	114	45 580 469	5 168 003	3 606 000	45 580 469	21 766 803	-461 742	-461 742	2,34
2008	Axa Biztosító Zrt.	105	40 050 571	4 795 258	3 606 000	40 050 571	15 679 229	-233 496	-271 905	1,77
2009	Axa Biztosító Zrt.	93	49 245 424	4 028 596	3 872 000	49 245 424	13 904 396	-2 426 662	-2 426 662	1,67
2010	Axa Biztosító Zrt.	104	69 768 437	13 232 245	5 920 100	69 768 437	17 174 587	-489 974	-489 974	2,04
2011	Axa Biztosító Zrt.	113	63 539 033	12 138 830	5 920 100	63 539 033	16 983 816	-1 083 414	-1 083 414	2,08
2012	Axa Biztosító Zrt.	147	53 973 896	7 225 949	5 920 100	53 973 896	13 151 537	-5 671 221	-5 671 221	1,71
2013	Axa Biztosító Zrt.	135	48 939 346	5 561 122	5 920 100	48 939 346	12 248 875	-1 264 827	-1 264 827	1,51
2014	Axa Biztosító Zrt. / Vienna Life VIG Biztosító Zrt.	125	50 963 220	4 405 256	5 920 100	50 963 220	12 517 559	-1 350 689	-1 350 689	1,47
2015	Vienna Life VIG Biztosító Zrt.	118	52 815 591	4 314 135	2 500 000	52 815 591	14 348 718	193 300	189 923	1,65
2016	Vienna Life VIG Biztosító Zrt.	105	57 991 153	4 509 442	2 500 000	57 991 153	15 263 974	394 307	394 307	1,66
2017	Vienna Life VIG Biztosító Zrt.	104	64 017 627	4 437 617	2 500 000	64 017 627	17 248 580	413 336	413 336	1,74
2018*	Vienna Life VIG Biztosító Zrt.	92	63 765 687	4 540 229	2 500 000	63 765 687	4 283 493	155 940	152 612	

*A megszűnés miatt a 2018-as adatsor nem teljes évet, hanem 2018.01.01-2018.03.31-ig terjedő időszakot ölel fel

**Csak az igazgatási szempontból foglalkoztatottakat ideértve

5. táblázat - A saját tőke aránya és annak változása (saját)

	Saját tőke aránya	saját tőke/összes forrás*100
	mutató értéke	változás az előző évhez képest
1998		
1999		
2000		
2001	34,04%	
2002	30,26%	-11%
2003	25,32%	-16%
2004	18,22%	-28%
2005	14,18%	-22%
2006	10,10%	-29%
2007	11,34%	12%
2008	11,97%	6%
2009	8,18%	-32%
2010	18,97%	132%
2011	19,10%	1%
2012	13,39%	-30%
2013	11,36%	-15%
2014	8,64%	-24%
2015	8,17%	-6%
2016	7,78%	-5%
2017	6,93%	-11%
2018	7,12%	3%

6. táblázat - A saját tőke növekménye és annak változása (saját)

	Saját tőke növekménye	saját tőke/jegyzett tőke*100
	mutató értéke	változás az előző évhez képest
1998		
1999		
2000		
2001	80,74%	
2002	79,65%	-1%
2003	81,62%	2%
2004	68,97%	-15%
2005	74,41%	8%
2006	88,23%	19%
2007	143,32%	62%
2008	132,98%	-7%
2009	104,04%	-22%
2010	223,51%	115%
2011	205,04%	-8%
2012	122,06%	-40%
2013	93,94%	-23%
2014	74,41%	-21%
2015	172,57%	132%
2016	180,38%	5%
2017	177,50%	-2%
2018	181,61%	2%

7. táblázat - A díjbevétellel arányos nyereség és annak változása (saját)

	Díjbevétellel arányos nyereség mutató értéke	üzemi eredmény/értékesítés nettó árbevétele*100 változás az előző évhez képest
1998	0,00%	
1999	0,00%	
2000	0,00%	
2001	-21,60%	
2002	-36,89%	-71%
2003	-23,85%	35%
2004	-7,23%	70%
2005	2,33%	132%
2006	3,16%	35%
2007	-2,12%	-167%
2008	-1,49%	30%
2009	-17,45%	-1072%
2010	-2,85%	84%
2011	-6,38%	-124%
2012	-43,12%	-576%
2013	-10,33%	76%
2014	-10,79%	-4%
2015	1,35%	112%
2016	2,58%	92%
2017	2,40%	-7%
2018	3,64%	52%

8. táblázat - A vagyonarányos nettó nyereség és annak változása (saját)

	ROE mutató értéke	adózott eredmény/saját tőke*100 változás az előző évhez képest
1998		
1999		
2000		
2001	-42,92%	
2002	-53,59%	-25%
2003	-42,42%	21%
2004	-18,33%	57%
2005	7,31%	140%
2006	15,66%	114%
2007	-8,93%	-157%
2008	-5,67%	37%
2009	-60,24%	-962%
2010	-3,70%	94%
2011	-8,93%	-141%
2012	-78,48%	-779%
2013	-22,74%	71%
2014	-30,66%	-35%
2015	4,40%	114%
2016	8,74%	99%
2017	9,31%	7%
2018	3,36%	-64%

9. táblázat - Az eszközök jövedelemtermelő képessége és annak változása (saját)

	ROA	adózott eredmény/összes eszköz*100
	mutató értéke	változás az előző évhez képest
1998		
1999		
2000		
2001	-14,61%	
2002	-16,21%	-11%
2003	-10,74%	34%
2004	-3,34%	69%
2005	1,04%	131%
2006	1,58%	53%
2007	-1,01%	-164%
2008	-0,68%	33%
2009	-4,93%	-626%
2010	-0,70%	86%
2011	-1,71%	-143%
2012	-10,51%	-516%
2013	-2,58%	75%
2014	-2,65%	-3%
2015	0,36%	114%
2016	0,68%	89%
2017	0,65%	-5%
2018	0,24%	-63%

10. táblázat - A díjbevétel változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját)

	Díjbevétel változása az előző évhez képest	
	(jelenlegi év-előző év) (ezer Ft)	(jelenlegi év/előző év-1) (%)
1998	216 000	366%
1999	1 528 000	556%
2000	4 017 000	223%
2001	-43 866	-1%
2002	-1 608 185	-28%
2003	1 062 934	26%
2004	1 073 414	21%
2005	2 109 273	33%
2006	7 584 101	90%
2007	5 769 132	36%
2008	-6 087 574	-28%
2009	-1 774 833	-11%
2010	3 270 191	24%
2011	-190 771	-1%
2012	-3 832 279	-23%
2013	-902 662	-7%
2014	268 684	2%
2015	1 831 159	15%
2016	915 256	6%
2017	1 984 606	13%
2018	-12 965 087	-75%

11. táblázat - A piaci részesedés változása és a változás mértékének aránya az előző évhez képest (saját)

	Piaci részesedés változása az előző évhez képest	
	(jelenlegi év-előző év) (%)	(jelenlegi év/előző év-1) (%)
1998	0,08	267%
1999	0,5	455%
2000	0,91	149%
2001	-0,14	-9%
2002	-0,54	-39%
2003	0,1	12%
2004	0,11	12%
2005	0,18	17%
2006	0,7	57%
2007	0,41	21%
2008	-0,57	-24%
2009	-0,1	-6%
2010	0,37	22%
2011	0,04	2%
2012	-0,37	-18%
2013	-0,2	-12%
2014	-0,04	-3%
2015	0,18	12%
2016	0,01	1%
2017	0,08	5%
2018	-1,74	-100%

12. táblázat - A foglalkoztatottak számának változása és a változás mértékének aránya az előző évhez képest (saját)

	Foglalkoztatottak számának változása	
	(jelenlegi év-előző év) (fő)	(jelenlegi év/előző év-1) (%)
1998	28	156%
1999	24	52%
2000	7	10%
2001	-1	-1%
2002	-2	-3%
2003	4	5%
2004	21	27%
2005	21	21%
2006	65	54%
2007	-71	-38%
2008	-9	-8%
2009	-12	-11%
2010	11	12%
2011	9	9%
2012	34	30%
2013	-12	-8%
2014	-10	-7%
2015	-7	-6%
2016	-13	-11%
2017	-1	-1%
2018	-12	-12%

7.2. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat - SWOT-elemzés a Winterthur Biztosító magyarországi piacralépésekor 1997-ben (saját készítés).....	36
2. táblázat - SWOT-elemzés a Winterthur cégcsoport tőzsdéi bevezetésekor 2006-ban (saját készítés)	37
3. táblázat - SWOT-elemzés a Vienna Life Biztosító indulásakor 2015-ben (saját készítés)	37
4. táblázat - A mutatók számításához gyűjtött adatok (saját)	49
5. táblázat - A saját tőke aránya és annak változása (saját).....	50
6. táblázat - A saját tőke növekménye és annak változása (saját)	50
7. táblázat - A díjbevétellel arányos nyereség és annak változása (saját)	51
8. táblázat - A vagyonarányos nettó nyereség és annak változása (saját)	51
9. táblázat - Az eszközök jövedelemtermelő képessége és annak változása (saját)	52
10. táblázat - A díjbevétel változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját)	52
11. táblázat - A piaci részesedés változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját).....	53
12. táblázat - A foglalkoztatottak számának változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját)	53

7.3. Ábrák jegyzéke

1. ábra - A SWOT-elemzés. [Forrás: Garaj (2012) alapján Fábián 2021, 356. p.].....	11
2. ábra - Vállalati tipológia (Forrás: Vecsenyi - Kovach Jr., 1995, 6.p.)	13
3. ábra - Greiner modell (Forrás: Greiner, 1998)	14
4. ábra - A Greiner-féle növekedési fázisok. [Forrás: Greiner (1972:329) és Greiner (1998:64-65) alapján Miskolczi 2012]	15
5. ábra - Timmons modell (Forrás: Vecsenyi 2003, 85.p.).....	17
6. ábra - Adizes életpálya modellje [Forrás: Adizes alapján (www.adizes.com) Turzai-Horányi, 2019].....	19
7. ábra – A saját tőke aránya és annak változása (saját készítés)	32
8. ábra - A saját tőke növekménye és annak változása (saját készítés)	32

9. ábra - A díjbevéttel arányos nyereség és annak változása (saját készítés)	33
10. ábra - A vagyonarányos nettó nyereség és annak változása (saját készítés)	2
11. ábra - Az eszközök jövedelemtermelő képessége és annak változása (saját készítés)....	2
12. ábra - A díjbevéttel változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját készítés).....	2
13. ábra - A piaci részesedés változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját készítés)	35
14. ábra - A foglalkoztatottak számának változása és a változás mértékének aránya az előző évéhez képest (saját készítés)	35

Függelék

NYILATKOZAT

Alulírott Boros Csaba, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Gazdálkodási és menedzsment szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év április hó 27. nap



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatos/Szakdolgozatos/Diplomadolgozatos áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatos/Szakdolgozatos/Diplomadolgozatos záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év április hó 28 nap



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: A magyarországi életbiztosítók fejlődése, életciklusai Adizes modellje alapján a rendszerváltástól napjainkig

A dolgozatot készítő hallgató neve: Boros Csaba

Gazdálkodási és menedzsment szak, BSc képzési szint, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Belső témavezető: Dr. Turzai-Horányi Beatrix, egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

A szakdolgozatom egy magyarországi biztosítótársaság életének vizsgálatára készült. A vizsgálat tárgya az volt, hogy egy biztosító életútja Adizes életciklus modellével is leképezhető.

Ehhez szükségesnek tartottam bemutatni a pénzügyi piacot, a pénzügyi vállalkozásokat, valamint a biztosítási piacot és az ezen tevékenykedő vállalatok ismérveit. Mindemellett a magyarországi piacot is alaposan igyekeztem bemutatni. A vizsgálatomhoz mind a vállalatértékelési módszerek, mind az életciklus modellek legfontosabbjait bemutattam, és kiválasztottam azokat, melyek sajátosságaik révén megfelelően alkalmazhatóak, hogy a vizsgálat tárgyát képezzék. Továbbá kiválasztottam a vizsgálat alanyául szolgáló biztosítót, majd ennek történetét is bemutattam, hogy a vizsgált jellemzők kontextusba helyezését is segítsen.

Ismertettem a céljaimat, hipotézisemet, valamint ezek vizsgálatára vonatkozó módszereket, és bemutattam ezen módszerek alkalmazását és annak eredményeit.

Az eredmények igazolták, hogy az Adizes életciklus modell sikeresen alkalmazható, ahogy a szakirodalomból is várható volt. Azonban a szakaszok meghatározása és azok közötti átjárhatóság kérdése izgalmas volt, igyekeztem ezeket megfelelően körbejárni, és a hipotézis igazolásához alapos vizsgálatokat végezni.