

PANDURICS Anett

## EGYSZER FENN, EGYSZER LENN?

– A MAGYAR KÖTELEZŐ GÉPJÁRMŰ-  
FELELŐSSÉGBIZTOSÍTÁSI PIAC ELEMZÉSE

A cikk célja annak bemutatása, hogy Porter öttényezős iparág-elemzési modelljének dinamikus alkalmazása hasznos gondolkodási keretet nyújt a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piacon lezajlott piaci változások jobb megértéséhez. A szerző tanulmányában amellet érvel, hogy a 2000-es évektől a piac "hagyományos" ciklikusságán túlmutató változások történtek a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piacon. Alapvetően megváltozott a szektoron belüli verseny dinamikája, az iparág strukturális jellemzői a piaci szereplők számára kedvezőtlenül, az ügyfelek számára kedvezően alakultak. Ugyanakkor 2013-ban fordulópont következett be, s ennek háttérében jelentős részben a szabályozói környezet és az iparágon belüli verseny változása áll. A bemutatott eredmények a szakirodalommal összhangban azt is bizonyítják, hogy az erőforrás-alapú elméletek alkalmazása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy teljes képet kapjunk az iparágon belüli versenyről. Sőt, egyre fontosabb lesz az is, hogy a szereplők az iparág mai határain túlra is figyeljenek.

**Kulcsszavak:** Porter, stratégia, biztosítási piac, kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb)

A cikk célja annak bemutatása, hogy Porter öttényezős iparág-elemzési modelljének dinamikus (az időtényezőt, illetve az iparági versenyt meghatározó erők változását figyelembe vevő) alkalmazása hasznos gondolkodási keretet nyújt a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási (kgfb) piacon lezajlott piaci változások jobb megértéséhez. Ennek érdekében a téma stratégiai menedzsment háttérének bemutatását követően a porteri modellt írom le, majd ez alapján a kgfb-piac részletes elemzését végzem el a rendelkezésre álló statisztikai adatok széles körét is felhasználva. A minden iparági szereplő számára releváns strukturális tényezők elemzésére kiváló keretet nyújt Porter iparág-elemzési modellje, ugyanakkor az egyes szereplők eltérő stratégiáit elemezve egyértelmű, hogy a porteri modell önmagában nem nyújt elegendő fogódzót a kgfb-iparágban belüli zajló verseny leírásához, illetve megértéséhez. Ezért a nagyobb piaci szereplők stratégiájának rövid, visszatekintő és leíró elemzésére is kitérek. A múlt és a jelen elemzésén túl kitekintést adok a kgfb-piac jövőjét befolyásoló tényezőkre is egy olyan piacon, amely igen jelentős változáson ment át az elmúlt 15 évben, és lehetséges, hogy még nagyobb horderejű változások elé néz középtávon.

Az elmúlt évszázadban a stratégiai gondolkodás jelentős fejlődése volt tapasztalható (Evans, 2000; Mintzberg et al., 1998). Az 1960/70-es években a maihoz

képest stabil, növekvő kereslettel támogatott környezetben az üzletpolitika (business policy) fókuszában a formális stratégiai döntéshozatal támogatása és a növekedést segítő megoldások alkalmazása állt. Ezt követően két stratégiai megközelítés próbált magyarázatot adni arra az alapvető kérdésre, hogy egyes vállalatok miért sikeresebbek, mint mások. Az egyik, az 1980-as években megjelent, Porter nevével fémjelzett irány, elsősorban az iparági strukturális tényezők elemzését helyezte a fókuszba, s komoly eredményeket ért el az iparágak közötti eltérések magyarázatában. Ugyanakkor ez az irány nem tudott fogódzót adni az egy iparágban versenyző vállalatok közötti teljesítménybeli eltérésekre. Erre a kérdésre az ún. erőforrás-alapú megközelítések alapján tudunk választ adni (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Az erőforrás-alapú elméletek háttérében az a felismerés áll, hogy a vállalatok – az egyénekhez hasonlóan – nem minden tevékenységet tudnak egyformán jól csinálni. A vállalatok erőforrásai és képességei heterogének, és az egyes erőforrások kombinálásának hatékonysága is eltérő. A fő stratégiai kérdés így egyre inkább az lett, hogy milyen erőforrások (később kompetenciák) szükségesek a vállalati célok eléréséhez, illetve milyen módon használhatók hatékonyabban a célok eléréséhez szükséges erőforrások úgy, hogy a vállalat ún. fenntartható versenyelőnyre tehesen szert.

McGrath (2013) szerint azonban a 2000-es években egyre kevesebb olyan vállalatot találunk, amelyek képesek valóban tartós versenyelőnyre szert tenni, és azt hosszú távon fenntartani. „A versenytársak és az ügyfelek túlságosan kiszámíthatatlanok, és az iparágak túl alaktalanok lettek” (McGrath, 2013, p. 64.). E változás főbb hajtóerőiként – többek között – a digitális forradalom, a belépési korlátok csökkenése és a globalizáció játszanak fontos szerepet. Így egyre inkább arra kell felkészülni, hogy a versenyelőny csak átmeneti (transient) lehet, és annak megújítására, az innovációs és tanulási képesség fenntartására és fejlesztésére kell nagyobb hangsúlyt helyezni. McGrath (2013) kiemeli, hogy a klasszikus porteri iparág-elemzési kereteket feszegeti az a tény is, hogy az iparági határok egyre inkább elmosódnak, olyan új, korábban iparágon kívüli szereplők léphetnek be a piaci térbe (ügyfélszegmens – ajánlat – helyszín kombinációra), amelyek adott esetben túlmutatnak az iparág határain. Evans (2000) már korábban olyan messzire ment, hogy az információs forradalom egyik következményeként szinte a korábbi stratégiai megközelítések halálát vizionálta: a stratégia (a viharos tengeren talpon maradó szörföshöz hasonlóan) a gyorsan változó környezetben a gyors változások túlélésének művészete lesz.

Az azóta eltelt 15 évben azt tapasztaljuk, hogy az internet és az informatika fejlődésével valóban számos korábbi játékszabály megváltozott, új üzleti modellek születtek és régiek tűntek el. Látni fogjuk, hogy ez még az olyan erősen szabályozott piacokra is igaz, mint a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítások magyar piaca, ahol elsősorban az internet hatására alapvetően megváltoztak az értékesítési csatornák (pl. internetes aggregátorok megjelenése révén), és ennek, illetve a jogszabályi környezet sorozatos változásának következtében a piaci versenyt befolyásoló tényezők természete is jelentősen átalakult. Azt is látni fogjuk, hogy a változásoknak koránt sincs vége, a biztosítási szektort a digitalizáció új stratégiai kihívások elé állítja a jövőben, még akkor is, ha az igazán diszruptív, az üzleti modelleket alapvetően átalakító változások és piacra lépők előtt álló legnagyobb akadály éppen a konzervatív és bonyolult szabályozási környezet, ami-

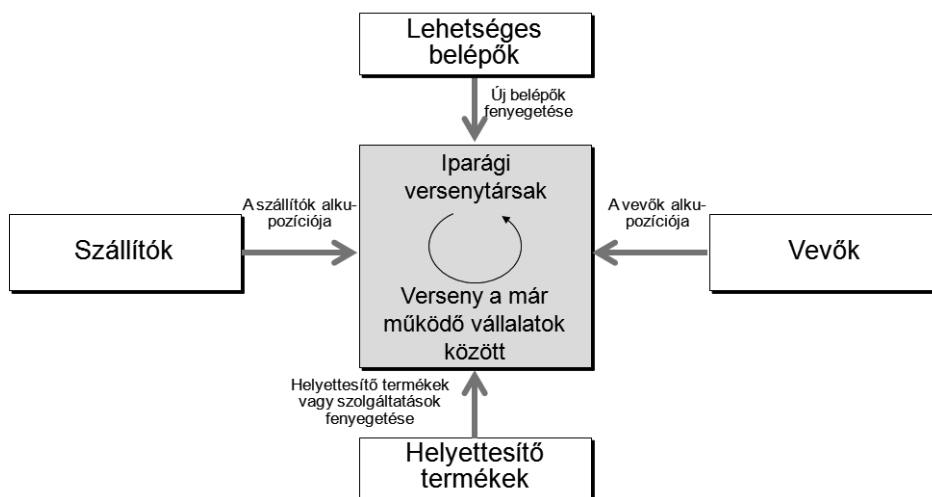
nek köszönhetően az inkumbens piaci szereplőknek talán több idejük lehet felkészülni a radikális változásokra. A kgfb-biztosítások esetében elegendő csak az autópiacon megjelenő, korábban futurisztikusnak tűnő innovációkra gondolni (pl. vezető nélküli autó, kapcsolt (connected) autók stb.), amelyek az ehhez kapcsolódó termékek (így a biztosítások) piacaira is jelentős, ma még nem egyértelmű hatást fognak gyakorolni. Az elmúlt 15 évben jelentős mértékben nőtt a kgfb-piac változásának dinamikája, s ennek hátterében – mint azt látni fogjuk – elsősorban az iparági versenyt meghatározó erők jelentős változása állt.

### Porter iparág-elemzési modellje

Michael E. Porter az 1980-as években robbant be a stratégiai menedzsment területére az 1980-ban és 1985-ben megjelent könyveivel, és ezeknek köszönhetően ma a legbefolyásosabb és legismertebb menedzsmentguruk között szerepel. Portert a mintzbergi pozicionáló stratégiai iskola legfontosabb képviselőjeként tartják számon. Számos modell, fogalom és koncepció kötődik a nevéhez (pl. értéklánc, alapstratégiák, a nemzeti versenyképesség gyémántmodellje stb.), azonban minden bizony-

1. ábra

### A porteri iparág-elemzési modell



Forrás: Porter (2006, p. 30.)

nyal a legismertebb az 1. ábrán látható iparág-elemzési öttényezős modell. Porter<sup>1</sup> egyik fő innovációja az volt, hogy az IO-ismereteket (Industrial Organization) és az IO módszertani eszköztárát szisztematikusan alkalmazta a stratégiai menedzsment területén. Erre alapozva egy, akkor még ismeretlen terület, a strukturált iparág-elemzés felhasználásának eredményeként, 1980-ban megszületett a ma már klasszikusnak számító könyv, a Versenysztratégia (Competitive Strategy).

Porter modelljében is kifejezésre jut, hogy minden vállalat egyedi (s egy-egy adott vállalat egyedi jellemzői alapvetően befolyásolják a cég iparágon belüli versenyhelyzetét). Ugyanakkor Porter az IO-s tapasztalatokat és ismereteket felhasználva elsősorban arra törekedett, hogy olyan koncepcionális keretet, gondolkodási sémát alkosson, amely az iparági verseny leírására alkalmas. A megalkotott modell ennek a célkitűzésnek megfelel, a használata pedig általánosítható és praktikus következtetések levonását eredményezheti. A 2. ábra bemutat egy ilyen praktikus, általánosítható összefüggésrendszert.

A részben jogos kritikákra reagálva a modell kiegészítésére és továbbfejlesztésére is több javaslat született (Grundy, 2006), és Porter is válaszolt a kritikák jelentős részére. Porter (2008, p. 11.) itt kiemelten foglalkozik a modell dinamikus tulajdonságával, és kiemeli, hogy álláspontja szerint egy-egy iparág struktúrája bizonyítottan elég stabil, és az iparágak közti profitabilitásbeli eltérések meglehetősen nagy állandóságot mutatnak, ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy az iparági struktúra nem változik. Sőt, szinte folyamatosak a kisebb változások, és néha radikális változásoknak lehetünk tanúi.

2. ábra

### A porteri erők piaci hatásmechanizmusa

AZ ERŐ		HATÁS		MIÉRT				
HA az új belépők fenyegetése	⬆️	PROFITABILITÁS	⬇️	mert	az ÁRAK	⬇️	a KÖLTSÉGEK	⬆️
HA a szállítók alkupozíciója	⬆️	PROFITABILITÁS	⬇️	mert			a KÖLTSÉGEK	⬆️
HA a vevők alkupozíciója	⬆️	PROFITABILITÁS	⬇️	mert	az ÁRAK	⬇️	a KÖLTSÉGEK	⬆️
HA a helyettesítő termékek	⬆️	PROFITABILITÁS	⬇️	mert	az ÁRAK	⬇️	a KÖLTSÉGEK	⬆️
HA a versenv	⬆️	PROFITABILITÁS	⬇️	mert	az ÁRAK	⬇️	a KÖLTSÉGEK	⬆️

Forrás: Magretta (2012, p. 41.)

E logikai lánc mentén előre jelezhető, hogy az öt azonosított erőben bekövetkező változás milyen hatást gyakorol az iparági profitabilitásra (az árakra, illetve a költségekre gyakorolt hatáson keresztül). Az előretekintő jelleg miatt a modell alkalmas az időbeni veszjelzések azonosításának, illetve felismerésének elősegítésére is (early warning signals) – ez pedig nyilvánvalóan versenyelőnyt (ugyan valószínűleg csak átmenetileg) jelenthet a modellt alkalmazóknak például egy piaci lejtmenet kezdetén azokkal szemben, akik a piac esését késve észlelik. A porteri modell ugyanakkor több jelentős kritikát kapott (Rumelt, 1991; Grundy, 2006):

1. *statikus* (pillanatfelvételt készít) és nem (vagy kevésbé) releváns dinamikusan változó, innovatív iparágakban, különösen az iparág határainak elmosódása esetén (ezt Porter cáfolta (pl. Magretta, 2012, p. 196-202.)),
2. az *empirikus adatokkal* nem vagy csak korlátozott mértékben sikerült igazolni (ezt részben Porter is elismerte, részben cáfolta: McCahan – Porter, 1997),
3. csak az *ágazati tényezőkre* koncentrál, így a stratégia szempontjából fontos tényezőket túl szűken értelmezi (túl nagy hangsúlyt helyez az iparági makroelemzésre, elhanyagolja a termék-piaci kombinációk mikroelemzését).

Ezek forrása lehet belső, vagy lehet külső, de ezek elemzéséhez és megértéséhez az öttényezős modell hasznos gondolkodási keretet nyújt. Nézzük meg, hogy a modell e dinamikus értelmezésben hogyan alkalmazható a magyarországi kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási (kgfb) piacra!

### A releváns iparág meghatározása: a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási piac

A kgfb-piac termékalapú megközelítésének középpontjában a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb) mint termék áll. A felelősségbiztosítások legismertebb fajtája éppen a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb), hiszen ezzel a szolgáltatással minden autós találkozik. A kgfb-termék igénybevétele nem önkéntes, amint az a nevében is szerepel, ez a biztosítás a közösség érdekében kötelező, ezzel biztosítható ugyanis, hogy gépjárművel okozott károk mindenképpen – a károkozó fizetőképességétől függetlenül – megtérüljenek, a vétlen fél ne szenvedjen hátrányt. Ezért egy gépjármű a közúti forgalomban csak akkor vehet részt, ha üzemben tartója (tulajdonosa) érvényes gépjármű-felelősségbiztosítással rendelkezik. A kgfb termék-piaci kombináció (market) vajon kijelöli-e egyben a porteri iparág (industry) határait is?

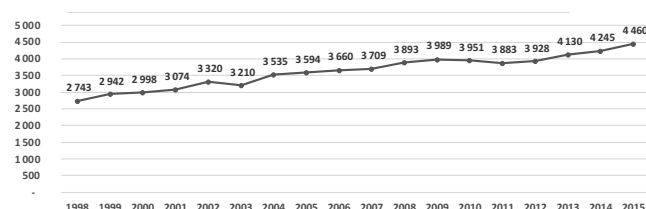
A porter-i iparág-elemzési modell első lépése minden esetben a releváns iparág meghatározása. A módszertannal foglalkozó szerzők (maga Porter) is gyakran hangsúlyozzák, hogy ez a lépés könnyűnek tűnik, ugyanakkor számos tipikus hiba forrása lehet. A leggyakoribb hibák között szerepel a releváns iparág túlságosan szűk, illetve túl tág meghatározása. A kgfb-piac egy olyan jól definiált, homogén piac, amely esetében a túl tág mikrokörnyezet-elemzés veszélye biztosan nem merül fel: az iparág határainak ennél szűkebbre húzása biztosan nem indokolható. Ugyanakkor az a kérdés jogosan felmerül, hogy nem lenne-e érdemes az iparág-elemzés határait tágabbra (pl. a gépjármű-biztosítások piacára vagy a nem-életbiztosítási piacra) húzni, hiszen pl. a kgfb-piaci szereplők egyike sem tevékenységük kizárólag ebben az iparágban. Portertől ebben a kérdésben azt az iránymutatást kapjuk, hogy épp az öt tényező vizsgálata alapján döntsünk ebben a kérdésben. Bár 2013-ban a 15 piaci szereplő díjbevételeinek csupán 31%-a származott a kgfb-piacról, maga a piac olyan speciális (a többi biztosítási ágazattól eltérő) jellemzőkkel bír, amelyek alapján indokolt az iparág-elemzési modell alkalmazása a magyar kgfb-piacra. Megfontolandó lehetne a gépjármű-felelősségbiztosítási piacnak a casco biztosításokkal együttes, gépjármű biztosításként való értelmezése – ezt elemzési szempontból akkor célszerű megfontolni, ha a két lehetséges piac eltérései kevésbé karakteresek és inkább mennyiségi, mint minőségi jellegűek. A két piaci szegmens fontosabb eltéréseit az 1. táblázat foglalja össze.

ezért jelentős a gazdasági ciklusoktól függően változó új autó-beszerzések/értékesítések felé. Az együttes kezelés a két piac eltérő alapvető tulajdonságai és működési logikája miatt véleményem szerint nem támasztható alá (más a jellege, a fedezet tartalma és a fő hajtóerő is), így indokolt elemzési szempontból a kötelező felelősségbiztosítást önálló piacként és iparágként elemezni.

A kgfb-piac tényleges mérete a magyarországi gépjárműpark számosságától függ: 1998-ban 2,74 millió szerződés volt a piacon, s a darabszám 2009-re közel négymillióra nőtt. A 2010-2011-es átmeneti csökkenések után 2012-től a tendencia ismét növekvő, 2015-ben a kgfb-szerződések száma már meghaladta 4,4 milliót<sup>2</sup>.

3. ábra

### A kgfb-szerződések számának alakulása (ezer db)



Forrás: MNB (2016c) alapján,

4. tábla – biztosítóintézetek adatai összesítve

A hosszú távú tendencia összességében mindenképp növekvő (lásd 3. ábra), amit leginkább Magyarország

1. táblázat

### Az alapvető gépjármű-biztosítások összehasonlítása

	casco biztosítás	kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás
a biztosítás jellege	önkéntes	kötelező
mit térít a biztosítás (fedezet)	a saját autóban bekövetkezett kárt	másnak okozott kárt
a piac fő hajtóereje	értékes (új) autók száma	gépjárművek darabszáma
a termékek standardizáltsága	alacsony	magas
szerződések száma (2015)	791 951	4 450 573
díjbevétel 2015 (M ft)	67 399	96 323
kárhányad 2015 (%)	56%	68%

Forrás: MNB-adatok (2016c) alapján biztosítóintézetek adatai, illetve saját szerkesztés

A fentiek jól mutatják, hogy az autóbiztosítási piac Magyarországon két erősen eltérő szegmensből áll, amely ugyan részben együtt mozog, de számos ponton eltér. A kgfb esetében a piaci potenciál viszonylag stabil (azt a gépjármű-állomány és a díjszint határozza meg), a casco esetben azonban inkább az értékesebb autók jelentik a piaci potenciált, a termék kitettsége

alacsony motorizációs rátája magyaráz: az 1.000 lakosra jutó mintegy 301 (2012-ben) autó darabszám jelentős elmaradást mutat az EU27-országok 450 körüli átlagához képest (KSH, 2016).<sup>3</sup>

A magyarországi gépjárműállomány és a kgfb-szerződések darabszáma közötti különbség adja az ún. biztosítatlan gépjárművek állományát, ezek a piac méretét



csökkentik. A KEKKH-tól származó 2012. december 31-i adatok alapján a járműállomány 5,85 %-a biztosítatlan. Ez a szám első megközelítésben nemzetközi összehasonlításban magasnak tűnik, a valóságos helyzet azonban ennél lényegesen kedvezőbb. Ha járműállomány közel 90 %-át kitevő, a közlekedésben ténylegesen résztvevő, 25 évesnél fiatalabb járműállomány biztosítatlanságát vizsgáljuk, akkor az arány 2,65 %-ra adódik, ami nemzetközi összehasonlításban is elfogadható eredmény.<sup>4</sup>

A kgfb-piac olyan erősen szabályozott piacnak tekinthető, amelynek szabályozási környezete az elmúlt 25 évben többször is jelentősen változott. A magyar kötelező felelősségbiztosítási piac 1991. január 1-jén tért át a szerződéses alapú rendszerre, előtte a kgfb-díj az üzemanyag árába volt beépítve. Ez ugyanakkor nem jelentette a díjak liberalizálását, annak első lépcsőjére 1998-ban kerül sor, amikor a biztosítótársaságoknak lehetőségük volt 5%-kal eltérni a Pénzügyminisztérium által meghatározott ártól. 2001-től történt meg a díjak teljes liberalizációja, ugyanakkor ez nem terjedt ki a díjhirdetés folyamatának ütemezésére. A magyar piacon 1991-től olyan európai viszonylatban is speciális rendszer volt hatályban, amelynek értelmében minden ügyfél számára minden esetben a naptári év volt a fordulónap, és minden biztosítónak egyszerre (november 1-ig) kellett meghirdetnie a díjait a következő évre (s ezen nem változtathatott egy évig). Így a szerződések felmondására csak novemberben volt lehetőség, új szerződést pedig csakis a november-december időszakban köthettek az ügyfelek. Ennek eredményeképpen minden év végén komoly médiafigyelem mellett zajlott az ún. „év végi kgfb-kampány”, s ebben az időszakban a belépési korlátok különösen alacsonyak voltak.

Az ún. kampányidőszak jelentőségét jelentősen csökkentette egy 2010-es és egy 2013-as jogszabályi változás. 2010. január 1-jén lépett hatályba a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló 2009. évi LXII. törvény (Gfvt.), amely szerint a biztosítási időszak nem a naptári évhez kötődik, hanem a biztosítási szerződés évfordulójához tapad. A szerződésre pedig a tartam kezdőnapján érvényes tarifa vonatkozik a következő évfordulóig. 2013-tól újabb alapvető változás következett be a jogszabályi környezetben, amelynek lényege az volt, hogy a biztosítók (meghatározott feltételek mellett) az év során bármikor hirdethetnek új tarifát, változtathatnak a korábbi díjaikon. Ezzel megvalósult a kgfb-piac liberalizációjának utolsó lépése. Ennek a két lépésnek köszönhetően ugyanakkor alapvetően átalakult a verseny dinamikája.

Mind a kampányidőszakra, mind a piaci verseny évközi alakulására fontos hatást gyakorol az a 2015-ben elfogadott jogszabály-módosítás (a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló 2009. évi LXII.

törvény módosítása (T/7407)), amelynek lényege egy mondatban úgy foglalható össze, hogy az Országgyűlés megszüntette az új ügyfelek/szerződők pozitív árdiszkriminációjának lehetőségét. (A piaci szereplők nem adhatnak jobb díjat az új ügyfeleknek, mint a portfóliójukban lévő, azonos paraméterekkel rendelkező régi, hűség-üggyfélnek.<sup>5</sup>) Ez az új szabály egyértelműen növeli a már piacon lévő szereplők számára az agresszív piacszerző árazás költségeit és kockázatát, hiszen egy agresszív árcsökkentés esetén a piaci szereplőnek az egész portfólióját át kell árazni (minél nagyobb állománnyal rendelkezik egy szereplő, annál nagyobb az átárazással realizálható „díjvesztés”). Így ez a változás várhatóan a jelenlegi piaci erőviszonyok stabilizálásának irányába hat, vagyis a jövőben a korábbinál várhatóan lassabban változnak majd a piaci erőviszonyok.

Jogosan merül fel a kérdés, hogy mi lehetett a törvényalkotó szándéka a fenti változtatásokkal. A fogyasztók érdekeit képviselő szabályozás jellemzően a verseny élénkítésében érdekelt, és mint látni fogjuk, ezen a piacon a verseny az árérzékeny ügyfelek szögéből kiválóan működött, az árak jelentősen csökkentek, s verseny gyümölcseit az ügyfelek aratták le. Miért volt/lehetett szükség olyan változásokra, amelyek a verseny csökkenése irányába mutattak? Jelen esetben egyre nagyobb súllyal estek latba az ún. prudenciális szempontok: a piaci szereplők hosszú távú fizetőképességének fenntartása, amihez a díjszint emelkedése volt szükséges. A Felügyelet szerepét ellátó Nemzeti Bank hivatalosan is megfogalmazta ezt a problémát, amikor kifejtette, hogy a díjak 2007-2013 között a kockázatok csökkenését meghaladó mértékben csökkentek, s ennek eredményeképpen nemzetközi összehasonlításban a kgfb magyar díjszintje a legalacsonyabbak, a piac jövedelmezőségét talán legjobban tükröző ún. kombinált mutató (combined ratio) pedig a legmagasabbak közé tartozott 2014-ben (MNB, 2016b, p. 22-23.).

### Az iparágon belüli verseny alakulása

A már említett teljes liberalizáció egyik következménye, hogy a korábbi november-decemberi kampányidőszak jelentősége két szempontból is jelentősen csökkent. Egyrészt az autópark cserélődésével párhuzamosan egyre kevesebb autós van az évfordulója a volt kampányidőszakban (január 1-jei dátummal), 2014-ben már csak az autósok felének volt lehetősége a január 1-jei biztosítót váltásra, az ügyfelek másik felének évfordulója nem január 1-jén volt már (MNB 2015, p. 27.). Ez a szám 2016 végére már 37%-ra csökkent (MABISZ, 2016). Másrészt a piaci szereplők számára megváltozott a játéktér. Míg korábban óriási stratégiai jelentőséggel bírt az, hogy a kampányidőszakra megfelelő árstratégiát válasszanak, a kampányidőszak jelentőségének

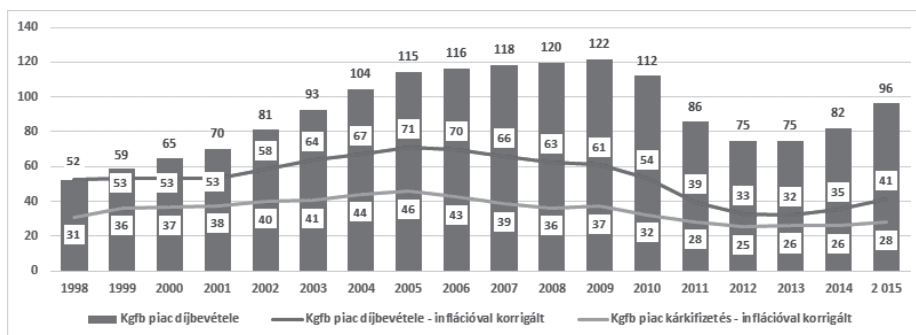
csökkenésével megváltozott a január 1-jei árázashoz kapcsolódó stratégiai kockázat. Korábban ebben az egy időpontban (amikor mindenki egyszerre és vakon terítette ki a lapjait) ugyanis egy teljes évre eldőlt egy-egy biztosító piaci pozíciója, a piacvesztés kockázata (és ennek negatív következménye is) kiemelten nagy volt, ezért a szereplők egy része hajlamos volt kockázatosabb stratégiát választani. A verseny dinamikájából adódóan ez volt sok esetben a racionális stratégiai döntés (rövid távon mindenképpen). Ez azonban a bármikori díjhirdetés lehetőségével szintén változott. Jelenleg lehetőség van arra, hogy egy-egy szereplő akár azonnal korrigáljon, változtasson az árstratégiáján a versenyhelyzet függvényében. (A díjhirdetés 60 napra előre lehetséges, így úgy is felfoghatjuk a változást, hogy a korábbi 1 éves kockázat 2 hónapra rövidült.)

A kampányidőszak szerepének illetően csökkenése jelentősen emeli a piactalépési korlátot is, hiszen a piacra lépés korábban a kampányidőszakban (a belépések ekkor is történtek) kisebb belépési költségekkel és a gyors piacszerzés lehetőségével kecsegtette a piacra belépőket. A nagy médiafigyelem és az erre az időszakra koncentrálódó médiaköltség jelentősen javította

díjbevétele 2013-ban ismét növekedésnek indult, 2015-re 96,3 milliárd Ft-ra nőtt, de még így is messze elmarad a 2009-es 121,6 milliárdos szinttől. Az inflációval korrigált díjbevételei és kárfizetési adatokat összevetve a 4. ábrán jól látszik, hogy ugyan az inflációval korrigált kárfizetések csökkentek 2005-öt követően, azonban a díjak ennél jóval nagyobb mértékben estek.

Ennek következtében nem meglepő az a tény, hogy a kgfb-piac súlya szintén „mélyrepült” az elmúlt 15 évben. Míg 1995-ben a nem-életbiztosítási piacon belül 37%-os volt a kgfb súlya, addig 2013-ban már csupán 21% volt, s 2015-ben sem érte el a 24%-ot. A teljes biztosítási piacon belül az 1998-as 22,4%-ról 11,3%-ra csökkent a kgfb-arány 2015-re. Csak e mutatók alapján a kgfb-piac nem tűnik vonzó iparágnak, ugyanakkor látni fogjuk, hogy három piaci szereplő még a 2010-es zuhanást követően is másképp látta ezt a kérdést, és stratégiai döntést hozott a piacra lépésről. Az 5. ábra bemutatja, hogy a kgfb-szegmens súlya 1998-2001 és 2010-2013 között csökkent a legnagyobb mértékben. Az első csökkenés hátterében a vagyonbiztosítási piac jelentős növekedése, a második időszakban a kgfb-díj-szint csökkenése áll.

**A díjbevételek és kárfizetések alakulása a kgfb-piacon, Mrd Ft (1998-2015)**



Forrás: MNB (2016c) és KSH alapján

a kommunikációs erőfeszítések hatékonyságát, illetve növelte egy agresszív piacra lépő árázás sikerének valószínűségét. Egy-egy új belépő szereplő az internetes alkuszok segítségével agresszív árázással két hónap alatt, minimális kezdeti befektetéssel több százezer ügyfélre lehetett szert, hiszen az ehhez a csatornához való hozzáférés idő- és költségigénye alacsony.

Az iparág mérete fontos szempont akkor, amikor arra a kérdésre keressük a választ, hogy egy iparág mennyire vonzó. A kgfb-díjbevétele a 2013-as mélypontra 74,9 milliárd Ft volt. A 4. ábra mutatja, hogy a piac díjbevétele 2009-hoz képest drámai mértékben csökkent: 46,7 milliárd Ft díj tűnt el a piacról nominálértéken, a díjbevétele 2013-ra 38%-ával csökkent a legmagasabb díjbevétele 2009-es évhez képest. A piaci

4. ábra

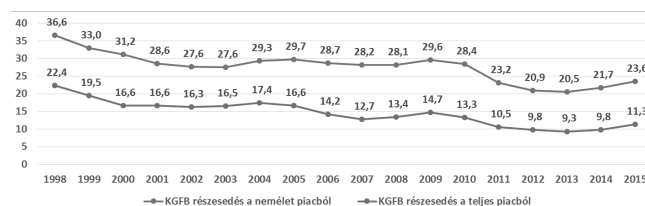
A kgfb-piac összesített alaptulajdonságai a 6. ábrán jól mutatják, hogy a díjbevételek, valamint a költségek és károk alakulása jelentős együttmozgást mutat, a költségek ugyanakkor a díjak csökkenésénél kisebb mértékben csökkentek az elmúlt években.

A kárfelhasználás piaci szintű alakulásához fontos információ, hogy jelentősen csökkent a kárgyakoriság a piacon

(a 2009-es válság, illetve a zéró-tolerancia és az objektív felelősség 2008-as bevezetésének következménye-

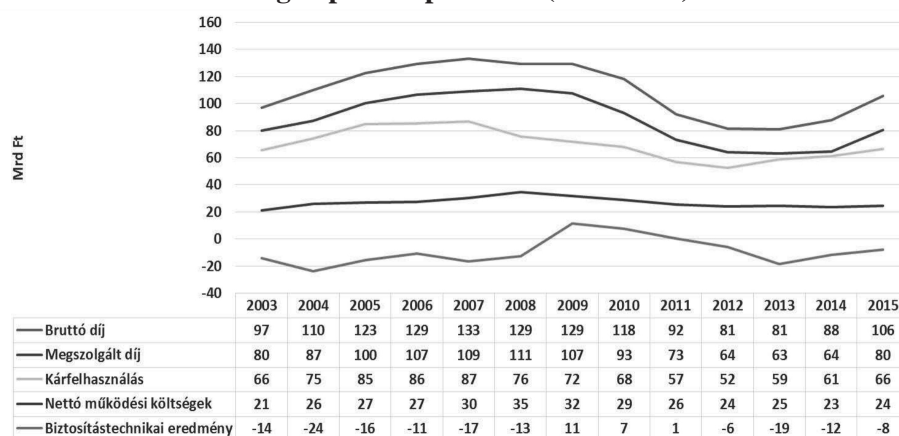
5. ábra

**A kgfb-díjbevételek súlya a nem életbiztosítási piacon (% , 1998-2015)**



Forrás: MNB (2016c) alapján

A kgfb-piac alapmutatói (2003-2015)



Forrás: MNB (2016b) alapján

képpen): míg 2004-ben 5,5%-os volt a személygépkocsi kárgyakoriság, addig 2013-ban csupán 3,2%-os volt, majd 2015-re 3,4%-ra nőtt (MNB, 2016b, 4A. és 4B. tábla). A díjak csökkenését ugyanakkor a kárfelhasználás és a költségek csökkenése együtt sem tudta teljes egészében ellensúlyozni.

A kgfb-piacon tapasztalható egyik legfontosabb változás a piaci koncentráció folyamatos, szinte töretlen (a 2009-es év az egyetlen kivétel) és jelentős csökkenése volt az elmúlt két évtizedben. Míg Kovács N. (2010) számításai szerint a piaci koncentráció egyik bevett mutatója, a Herfindahl-Hirschman-index<sup>6</sup> 1995-ben még 3808-as értéket mutatott, addig a 2013-as piaci adatok alapján végzett saját számításom szerint a HHI-érték jóval alacsonyabb koncentrációt mutat, értéke 1232-es. (Ez a koncentrációcsökkenés hosszabb időtávot nézve még látványosabb – az 1986-os évet még a 10.000-es érték, azaz a teljes monopolhelyzet jellemezte. A koncentrációcsökkenés első lépése az Állami Biztosító 1987-es kettéválása volt.) A piac struktúrájának változását mutatja be a 7. ábra, amely a 2015-as bruttó díjbévitelen alapuló piaci részesedés alapján képzett három csoportban mutatja a piaci részesedések változását a 2007-2015-ös időszakra.<sup>7</sup> Az első csoport a legnagyobb öt szereplő piaci részesedésének változását mutatja be.<sup>8</sup> Itt szembevetendő a rendszerváltás óta piacvezető Allianz piaci részesedésének csökkenése és a K&H piaci részesedésének jelentős növekedése – az is látható, a 2010 őszi kampány mindkettejükönél jelentős változást eredményezett a piaci pozíciójukban. A Generali-csoport (Generali és Genertel együtt) szintén veszített piaci részesedéséből, azonban a változás jóval kisebb volt, mint a piacvezető Allianz esetében. Szintén ebbe a csoportba lépett be a Waberer (korábban Wabard), amely 2015-re fokozatos növekedést követően dobogós pozícióba ért fel. Az első ötös fogatba került be a kgfb-piac másik

6. ábra korábban kisebb, szintén erősen kgfb-túlsúlyos szereplője, a KÖBE is, ez a biztosítási egyesületi formában működő szereplő 2015-ben az ötödik helyet foglalta el a piacon. A 6-10. helyen nem láthatunk igazán jelentős változásokat, átrendeződéseket, ez a csoport tűnik a legstabilabbnak.

Ugyanakkor a 11. helytől kezdődő harmadik csoportban érdekes mozgásokat látunk, ez a csoport a legkevésbé stabil, számos kilépés és

belépés tarkítja a képet, szinte minden szereplő (CIG, MÁB ÁBE, TIR, Astra, AIM) néhány év után, nagyon rövid idő alatt eltűnt a piacról. Ebben a csoportban 2016 végén elmondhatjuk, hogy csakis a Signal maradt a versenyben, mert az MKB Általános Biztosító is a kilépés mellett döntött: a CIG EMABIT megvásárolta az MKB Biztosítót, és úgy döntött, hogy korábbi CIG-döntést követve kiárazza az MKB-t a kgfb-piacról (MKB, 2016). Többek között ebben a csoportban találtuk a román Astra fióktelepét is. Ez a szereplő már a belépést követő évben (2011) (az agresszív kampányidőszaki piacra lépésnek köszönhetően) jelentős piaci részesedésre tett szert, 2015-ben viszont csődbe ment. Az utolsó szegmens képe alátámasztja azt a feltételezést, hogy a méret (és a méretgazdaságosság) ezen a piacon számít, hiszen a legkisebb szereplők esetében volt a legnagyobb a változás a piaci részesedésekben, valamint a ki- és belépésekben.

### Helyettesítő termékek

Mint azt korábban jeleztem, a kgfb kötelező és lényegében standard termék, amelynek tartalmát külön jogszabály határozza meg (igen részletesen). A piaci szereplők számára így lényegében nincs olyan helyettesítő termék, amely a jelenlegi piaci szereplők helyzetét kedvezőtlenül befolyásolná, a helyettesítő termékek fenyegetése elenyésző, a mai jogszabályi környezetben nincs. Hosszabb távon (pl. az önvezető autók térnyerésével) lehetséges az, hogy a kgfb-t gyártói termék-felelősségbiztosítás váltja majd ki valamilyen formában.

### Új belépők fenyegetése a kgfb-piacon

Az új belépők fenyegetése azért kiemelten fontos az iparági profitabilitás szempontjából, mert ez (maga a

# A piaci részesedések alakulása a kgfb-piacon (2007–2015) három szegmensben

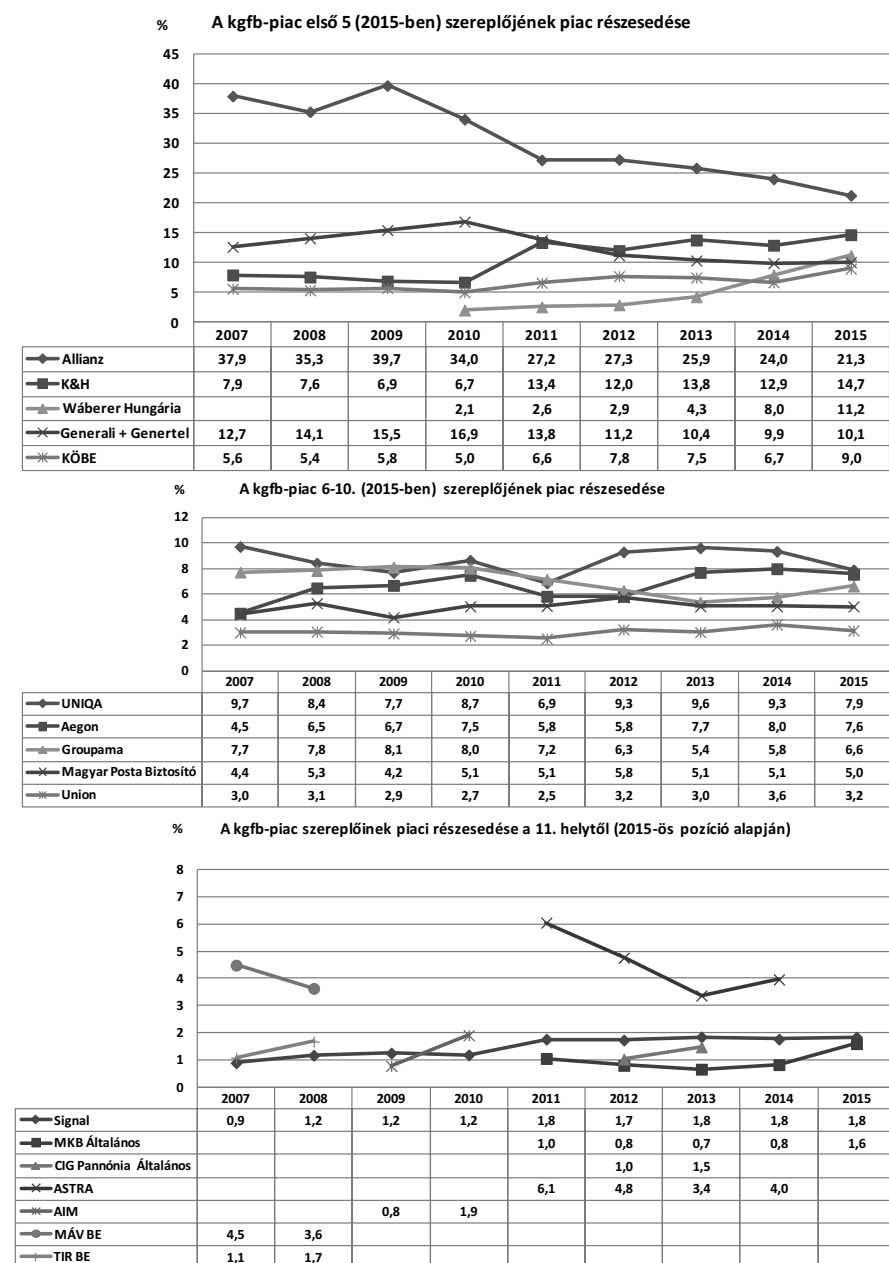
7. ábra

ágazat a Bit-ben) a minimális biztonsági tőke (akár részvénytársaságról, akár harmadik országbeli biztosító fióktelepéről legyen szó) 3,7 millió EUR<sup>9</sup>. Ugyanakkor az EU-csatlakozással ez a belépési korlát alacsonyabb lett az EU-ból származó fióktelepek számára – itt elegendő az anyaországban biztosítani az összevont megfelelőséget. Volt olyan szereplő, amely élt is ezzel a lehetőséggel (pl. a már említett ASTRA fióktelepe).<sup>10</sup>

A régi és a megújított biztosítási törvény<sup>11</sup> szerint jelentős eltérés van a harmadik országbeli (tehát nem EU-tagállamok) és a tagállamok fióktelep-alapítási és határon átnyúló szolgáltatási szabályaiban. A hatályos Bit. szerint EU-tagállamban honos biztosítótársaság fióktelepnyitást és határon átnyúló szolgáltatást egy egyszerű (lényegében bejelentési folyamat) szerint végezhet. Az adott „küldő” ország felügyelete a bejelentés kézhezvételétől számított 3 hónapon belül köteles írásban tájékoztatni a másik tagállam illetékes felügyeleti hatóságát, s egyben igazolni, hogy a fióktelepet létesítő biztosító rendelkezik a megfelelő szavatoló tőkével. Határon átnyúló tevékenység esetében a folyamat során még kevesebb dokumentum szükséges, s ugyanez a határidő 1 hónap.

Ez az EU-ban nem számít különösebben szigorú szabályozásnak. Délnyugati szomszédunknál, Szlovéniában a kgfb-ágazat művelésére olyan, az általánosnál szigorúbb ágazati engedélyezési folyamat vonatkozik, amely az egyes intézményi tagságok meglétének ellenőrzése mellett például előzetes termékengedélyezést is tartalmaz,

Forrás: Mabisz (2015)



fenyegetés) „sapkát” tesz az iparági profitpotenciálra (Porter, 2008, p. 3.), korlátozza azt. Ha ez a fenyegetés magas, az jelentősen csökkenti a piaci szereplők mozgásterét.

A biztosítási piacon az új, legfontosabb belépési korlátot a tőkekövetelményeknek és a törvényi feltételeknek való megfelelés biztosítása jelenti. A 2015-ig hatályos törvények szerint a kgfb-ágazatban (ez a 10.

illetve „hatékony” szűrőként működik a szlovén nyelv ismeretének (mint általános feltételnek) az előírása is.<sup>12</sup> Magyarországon a hasonló jellegű magyarországi intézményekben való részvétel előírása és számonkérése az MNB hatáskörébe tartozik. A Gfbb-ben kifejtettek szerint lehetséges a szolgáltatás nyújtása határon átnyúló szolgáltatás keretében is, itt elegendő ehhez pusztán egy Magyarország területén állandó lakóhellyel vagy



székhellyel rendelkező kárképviselő is.<sup>13</sup> Talán ennek is köszönhető, hogy a magyar kgfb-piac lényegesen nyitottabb, mint a szlovén, ahol 2014 végén 8 biztosító foglalkozott kgfb-vel, a biztosítók száma tehát bő fele volt a magyarnak, miközben a szlovén piac mérete a magyarnak mintegy 85%-ára rúgott (Slovenian Insurance Association, 2016, p. 23-24.). A magyar piacon versenyző társaságok számát és a versenyző szereplők számának változási dinamikáját elemezve a 8. ábrán látszik, hogy számos belépés történt a piacon az elmúlt évtizedben annak ellenére, hogy a belépési korlátok közepesen magasak voltak. Ahogy már említettem, különösen érdekes, hogy még 2011-ben és 2012-ben (a jelentős díjszintcsökkenés és a romló eredményességi mutatók ellenére) is volt piacralépési döntés, ezek azonban nem bizonyultak sikeres stratégiai döntésnek.

8. ábra  
A kgfb-piaci belépések és kilépések alakulása  
(2003–2015)



Forrás: saját szerkesztés

2004 óta a belépési korlátok az EU-n belüli tagországok biztosítótársaságai felé mindenképpen csökkentek. Ennek következtében a piaci szereplők száma az önkéntes, illetve kényszerű kilépések ellenére 2003-2013 között 10-ről 15-re nőtt, majd 2015-re kettővel csökkent (13-ra). A piacra belépő, illetve a piacot elhagyó társaságokat mutatja be a 2004-es évtől kezdődően a 2. táblázat. A tapasztalatok alapján az új belépők fenyegetése reális veszély volt a már piacon tevékenykedő szereplők számára. Mi a helyzet a kilépéssel? A 2. táblázatban látszik, hogy az elmúlt 10 évben hat szereplő köszönt el ettől a piactól.<sup>14</sup> Jellemzően a legkisebb, illetve később piacra lépő társaságok léptek ki ebben az időszakban. Egyetlen „kakukktojásnak” a Groupama-Garancia tranzakció kapcsán „eltűnő” (Groupamaként továbbélő) OTP-Garancia tekinthető a „kilépők” listáján.

A kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás jellemzője, hogy a kárkifizetési kötelezettség a díjbevétel beérkezése után akár évekkel is keletkezhethetnek, és sokáig nem ismertek (pl. személyi sérültes káresemények következtében). A károk akár hosszú ideig nem ismertek/

2. táblázat

## A piaci belépők és kilépők

2003 végén a piaci szereplők száma	10
Piacra lépő biztosítók	Év
UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt.	2004
Magyar Posta Biztosító Zrt.	2004
SIGNAL Biztosító Zrt.	2007
GENERTEL Biztosító Zrt.	2008
MKB Általános Biztosító Zrt.	2008
Wáberer Hungária Biztosító Zrt.	2009
AIM Általános Biztosító Zrt.	2009
Astra S. A. Biztosító Magyarországi Fióktelepe	2011
CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt.	2012

2015 végén a piaci szereplők száma	13
"Kilépések"	Év
Groupama-OTP Garancia tranzakció	2009
MÁV Általános Biztosító Egyesület	2009
TIR Biztosító Egyesület	2010
AIM Általános Biztosító Zrt.	2011
CIG Pannónia Első Magyar Általános Biztosító Zrt.	2014
Astra S. A. Biztosító Magyarországi Fióktelepe	2015

Forrás: Mabisz-adatok alapján saját gyűjtés

nem kerülnek bejelentésre (pl. későn jelentik ezeket), és a kárrendezési folyamat maga is évekig elhúzódhat. Emiatt a szakirodalom a kgfb-biztosítást az ún. „long-tail” ágazatok közé sorolja. Ez azt is jelenti, hogy amennyiben egy biztosító úgy dönt, hogy ki akar lépni a piacról, akkor számolnia kell azzal, hogy csökkenő, vagy megszűnő díjbevételek mellett kell teljesítenie fennmaradó kárkifizetési kötelezettségeit (ezek fedezetül szolgálnak a tartalékok normális esetben), s ezzel természetesen költségei is felmerülnek.

Az elmúlt 10 évben hat szereplő lépett ki a piacról: a MÁV ÁBE 2009-ben csődbe ment, a TIR Biztosító Egyesület először eladta állományát az AIM-nek 2010-ben, majd az AIM 2011-ben teljesen kilépett a piacról. „Önkéntes” kilépőként a CIG Biztosító 2013-ban stratégiai döntést követően lényegében kilépett a kgfb-piacról, a társaság 2014-ben minimális díjbevételt realizált, ugyanakkor korábban keletkezett kötelezettségeit azóta is teljesíti. Hasonló döntés született 2016 végén az MKB Általános Biztosító kapcsán, miután ezt a társaságot felvásárolta a CIG.

Mivel a tartalékok megfelelősége kapcsán nagy a bizonytalanság, és nagy az információs aszimmetria is a potenciális vevő társaság hátrányra, ezek a tényezők a piaci tranzakciókat a kgfb-állományok átruházására, vagy kgfb-túlsúlyos biztosítók értékesítésére vonatkozóan jelentősen megnehezítik. Így véleményem szerint nemcsak a véletlen műve, hogy ilyen felvásárlásra az

elmúlt 10 évben egyetlen esetben került sor (TIR-AIM), s ez sem bizonyult végül sikeresnek.

Egy európai szabályozási szempontból is érdekes esemény 2015 végén következett be, amikor a román Astra biztosító csődbe ment, s ezzel az európai uniós szabályozás először kerül éles teszt helyzetbe. Az eset számos hiányosságra hívta fel a figyelmet a székhelyország (home) és a fogadó (host) ország felügyeleti intézményrendszerének hatásköri kérdései, illetve az érintett országok garanciális intézményrendszerének összehangoltsága (illetve ennek hiányosságai) kapcsán.<sup>15</sup>

### A vevők alkupozíciója

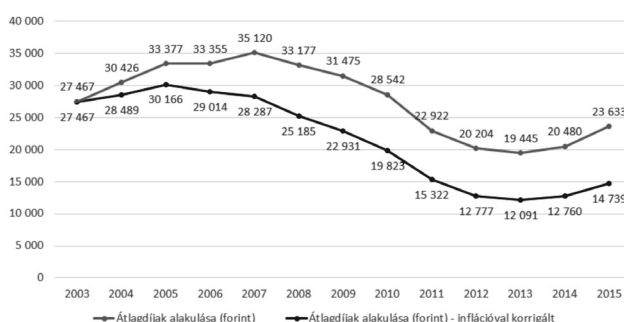
A kgfb-piac ügyfelei mind lakossági, mind vállalati ügyfelek lehetnek, így mind B2B, mind B2C szegmens létezik, ennek megoszlására ugyanakkor nem állnak rendelkezésre megbízható adatok. Az bizonyos, hogy 2015-ben a 4,475 millió biztosított gépjárműből 2,956 millió volt a személygépkocsi, amelyekre egyedi szerződések kötöttek. A vállalati ügyfelek nagy része ún. flotta-szerződéseket köt (5 gépjármű felett lehetséges ez). A vevők alkupozíciója mindkét piaci viszonylatban erős, és a 2000-es évek óta jelentősen nőtt. A vállalati piacon élő gyakorlat a független biztosításközvetítők segítségével a piaci szereplők versenyeztetése, a váltási költségek alacsonyak. Különösen a nagyobb járműparkkal rendelkező vállalatok ma is jelentős alkuerővel bírnak.

A lakossági piacon ugyan az egyes atomizált szereplők alkupozíciója, piaci ereje elenyésző, ugyanakkor minden más tényező a vevőknek kedvez. Olyan standard, homogén termékről van szó, ami egyrészt nagyon nehezen differenciálható, másrészt rendkívül árérzékeny. Ezen kívül alacsony a márkahűség (nagyon szűk korlátok között van a loyaltásnak egyáltalán jelentősége). Az ügyfél-percepció szerint a kgfb-termék lényegében „autóadónak” számít, hiszen a szolgáltatás jelentős részét (ha a szerződés fenntartásához szükséges elemeket (számlalevelek kiküldése, díjjal kapcsolatos adminisztráció stb.)) nem vesszük figyelembe, akkor a szolgáltatás teljes egészét nem a szerződő ügyfél, hanem a károsult veszi igénybe, így nem meglepő, ha a döntés legfontosabb (sok esetben egyetlen) szempontja maga az ár. Porter (2008, p. 9.) szerint „a verseny különösen akkor rombolja a profitabilitást, ha az kizárólag az árról szól, mert az árverseny direktben tereli át a szolgáltató profitját az ügyfélhez”. S itt éppen ez történt. Az erős versenynek köszönhetően az ügyfelek jelentős megtakarítást realizáltak a vizsgált időszakban: a kgfb-átlagdíjak a 2007-es csúcstól (35 120 Ft éves átlagdíj a teljes piacra) 2013-ra közel a felére, 19 445 Ft-ra estek. A 9. ábrán feltüntettem mind a nominális átlagdíjak alakulását, mind az inflációval korrigált átlagdíjak alakulását, ez utóbbiban még nagyobb arányú a csökkenés 2007 és

a 2013-as mélypont között. 2014-től ugyanakkor megfordult a trend, és a díjszint emelkedését láthatjuk. „Az egy szerződésre jutó díj a kockázatok enyhülését (ld. korábban) is meghaladó mértékben, átlagosan évi 10,5 százalékkal csökkent 2007 és 2013 között. Így a díjak olyan alacsony szintre süllyedtek, hogy összpiaci szinten már a tartalékokon elért hozammal együtt sem fedezték a károkat és a költségeket. A hozamok fokozatos csökkenése, illetve az egy szerződésre jutó károk emelkedése tovább súlyosbította a helyzetet, a korrekció elkerülhetetlenné vált (MNB 2016a, p. 20.).”

9. ábra

Az átlagdíjak alakulása 2003–2015 (forint)

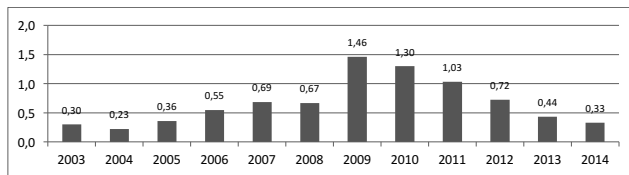


Forrás: MNB (2016b) alapján

Vajon hogyan hatott az internet terjedése a kgfb-piacra? Volt-e szerepe a verseny átalakulásában? Porter (2001) felhívta a figyelmet arra, hogy az internet megjelenése jelentős hatással lehet az iparági struktúrára. A kgfb-piacon a mikrokörnyezet – az internet itt szinte forradalminak mondható hatásának köszönhetően – jelentősen átalakult. Az internetnek köszönhetően az elmúlt 10 évben jelentősen megerősödtek az internetes alkuszok (összehasonlító portálok). Ezen az értékesítési csatornán a piaci verseny dinamikája teljesen átalakult. A korábban domináns hagyományos értékesítési csatornákkal szemben itt az ügyfelek néhány perc alatt képesek a piaci szereplők ajánlatait összehasonlítani, gyors (jellemzően egydimenziós áralapú) döntést hozni, és megkötni az új szerződést, vagy lebonyolítani (egy alkuszi megbízás alapján) a biztosítót váltási folyamatot. Ezzel jelentős mértékben (közel nullára, a pár perces „munka” használdozat-költségére) csökkentek az ún. váltási költségek (switching costs). Az interneten keresztül – előtte elképzelhetetlen mértékben – nőtt a piacon az ártranszparencia. Míg korábban szinte lehetetlen volt a bonyolult, könyvnyi vastagságban publikált tarifahirdetésben megjelenő kedvezményrendszerek áttekintése, az árak összehasonlítása, az internetnek köszönhetően teljesen transzparens lett a piac, az internetkapcsolattal bírók számára megszűnt a korábbi

információs aszimmetria. A kampányidőszakban a piaci szereplők szinte egy tökéletes versenypiacot szimuláltak (ahol addig csökkennének tankönyvi esetben az árak, amíg a határköltség egyenlő a határhaszonnal  $MC=MU$ ), ami egyértelműen és nem meglepő módon negatívan hatott az ágazat profitkilátásaira. A fentieket alátámasztja a váltók számának alakulása (10. ábra): az internetes csatornák fejlődése és a versenyhelyzet alakulása 2009-ben csúcsra röpítette a váltók számát, közel 1,5 millió autós kötött új szerződést.

10. ábra  
A váltók száma (becslés, 2003–2014, millió fő)



Forrás: saját gyűjtés, Portfolio (2014) és MABISZ (2014b)

A biztosítót váltók száma kapcsán fontos kiegészítés, hogy a ténylegesen átszerződők száma a 10. ábra adatainál alacsonyabb volt, mert jelentős volt az úgynevezett újrakötő ügyfelek száma (2014-2014 között az újrakötők aránya a váltókból 25-35% között mozgott piaci szakértői becslések szerint). Ennek hátterében az állt, hogy az agresszív piaci árversenyre a szereplők úgy reagáltak, hogy a mikroökonómiából (és más iparágak gyakorlatából is) ismert árdiszkriminációs stratégiát alkalmazták: az új/újrakötő (árérzékeny) ügyfeleknek kínáltak alacsonyabb tarifákat, így az ügyfelek jelentős részének megérte akár az adott, korábbi társaságra is „váltani” (vagyis felmondani és újrakötni a szerződést). Ezt ugyanakkor a már említett 2015 végi törvényi változás – alapvetően erkölcsi, etikai érveket használva alátámasztásként – megtiltotta.

A váltási hajlandóságot jelentősen csökkentette az, hogy abszolút értékben egyre csökkent az elérhető, ügyféloldali megtakarítás értéke, s csökkent az ügyfelek árérzékenysége is. 2014-ben az online alkuszi adatok alapján kissé csökkent a szerződők árérzékenysége, a nem a legolcsóbb ajánlatot választó ügyfelek aránya (a 2013-as 25%-kal szemben) 34%-ra nőtt, a díjszint emelkedésével ismét nőtt az ügyfelek által a váltással átlagosan megspórolt összeg (MNB 2015, p. 27.).

A vevők lojalitásának növelése, illetve az árérzékenység csökkentése érdekében a piacon a társaságok jelentős része tett kísérletet a termékdifferenciálásra. Ennek jellemzően két típusát láthatjuk a piacon: változatos kiegészítő biztosításokkal (pl. kátyúbiztosítás, assistance szolgáltatások, okozói kiegészítő, balesetbiz-

tosítás stb.) jelentek meg, illetve a szolgáltatási oldalon jelentek meg az ügyfelek számára értékes garanciális elemekkel (pl. aktív kárrendezési szolgáltatás). Ez utóbbihoz köthető a márkát középpontba helyező differenciálási kísérlet is (pl. több társaság aktívan kommunikál elismeréseket, díjakat, címeket, ügyfélbarát kiszolgálási gyakorlatot).

### A szállítók alkupozíciója

A kgfb-piaci szereplők költségei között jelentős tételt képviselnek az informatikai rendszerek üzemeltetéséhez és fejlesztéséhez szükséges kapcsolódó költségek, valamint a kárrendezési folyamat költségei (amelyhez a piaci szereplők többsége külső szolgáltatókat vesz igénybe). A specifikus informatikai szolgáltatások piaca szűk, s a szereplők a legtöbb esetben jelentős váltási költségekkel kell, hogy számoljanak partnerscseré esetén („lock-in” hatás érvényesül), így itt a szállítók alkupozíciója közepes/erős. A kárrendezés területén ennél jobb a helyzet, mert a piaci szereplők jelentős része többpartneres modellben dolgozik, így alkupozíciója erősebb. Ezen kívül a speciális szaktudás beszerzése és a szükséges ismeretekkel rendelkező munkatársak megszerzése okoz néha nehézséget, néhány területen a keresleti piacnak köszönhető „árfelhajtó” hatás érvényesült. A korábban bemutatott 6. ábra adatai alapján azt látjuk, hogy a piacon a díjbevételek zsugorodásával jelentős költségoldali alkalmazkodás zajlott le: 2008-ban még 35 milliárd, 2014-ben 23 milliárd volt a nettó működési költség a kgfb-szegmensben, ugyanakkor a költségek csökkenése nem tudta teljes egészében ellensúlyozni a kieső díjbevételeket, így 2012-2015 között a szektor biztosítástechnikai eredménye negatív volt.

### A legnagyobb piaci szereplők stratégiájának alakulása

Az iparági versenyt befolyásoló erők az egyes piaci szereplők számára azonos külső körülményként jelentek meg, ugyanakkor az egyes piaci szereplők más-más stratégiát választottak a kgfb-iparágban. A 8. ábrán látjuk, hogy az első csoportban (top 5) is voltak jelentős mozgások, eltérő pozícióból, eltérő stratégiák mentén versenyeztek ezek a szereplők, ezért a legnagyobb piaci szereplők lehetséges stratégiájára utólagosan rátekintve, érdemes az eltérő irányokat részletesebben is elemezni, erre teszünk majd kísérletet. Az eredmények alátámasztják azt, hogy ugyan az iparág erői jelentős hatást gyakorolnak a piaci szereplőkre, az erőforrás-alapú eleméletekkel összhangban kiemelt hangsúlyt kell helyezni a belső tényezőkre, a vállalat-specifikus tényezőkre. Nézzük meg, hogy mily stratégiát követtek a 2015-ben legnagyobb piaci szereplők!

### Allianz: diverzifikáció és hatékonyságnövelés

A piacvezető társaság fő kompetenciáit 1986-os alakulása óta a gépjármű-biztosítások és a vállalati biztosítások jelentették, hiszen a szétválás során a régi Állami Biztosító ezen üzletágait „kapta meg” az Allianz jogelődjének számító Hungária Biztosító. Az Allianz Magyarországon már a 1990-es évek végétől tudatosan törekedett a termékmix módosítására/szélesítésére. Ez illett a nemzetközi csoport stratégiai – akár a biztosítás is túlnyúló<sup>16</sup> – diverzifikációs törekvéseihez is.

#### 3. táblázat

#### A biztosítási piac és az Allianz néhány alapadata

Adatok (Mft)	2007	2015	változás
A biztosítási piac díjbevétele	930 341	871 320	-6,3%
Allianz díjbevétel	183 141	119 556	-34,7%
Allianz piaci részarány	19,70%	13,72%	-6,0%pont
– ebből gépjármű díjbevétel	98 071	39 634	-59,6%
– ebből kgfb-díjbevétel	50 073	22 337	-55,4%
Allianz gépjármű biztosítás díjbevétel /teljes díjbevétel	53,50%	33,2%	-20,3%pont
Allianz nem-élet nettó működési költsége	34 640	22 212	-35,9%
Allianz adózás előtti eredmény	19 817	13 406	-32,4%

Forrás: MABISZ Éves jelentések (2008,2015), MNB (2007, 2014a)

A 3. táblázat alapján levonható következtetés, hogy a piacvezető Allianz a verseny erősödésével jelentősen veszített kgfb-piaci részesedéséből, hiszen a társaság gépjármű-biztosítási díjbevétele meredekebben csökkent, mint a teljes díjbevétele. Érdekesség, hogy a két gépjármű-biztosítási termék visszaesése viszont nem különbözött lényegesen, vagyis a casco és kgfb-díjbevétel változása a cég esetében jelentősen együtt mozgott. Az Allianz válasza a kihívásokra az volt, hogy egyrészt költségstruktúrájában komoly racionalizációt hajtott végre, másrészt a kieső nyereséget (legalább részben) más forrásokból pótolta. Ennek eredményeképpen a cég nyeresége (illetve az ebből származó fedezet) kisebb mértékben csökkent, mint a gépjármű-biztosítási bevétel.

### Generali: kettős stratégia

A kgfb elsősorban az internet térnyerésével és a díjszint csökkenésével egyre kevésbé volt képes betölteni korábbi (a kötelező jelleg miatti) „kopogtatótermék” jellegét. Azok a szolgáltatók, akiknél nagy az üzleti

modellben a személyes kapcsolatra épülő ügynökhálózat jelentősége, szükségszerű volt a kgfb súlyának csökkenése. A Generali (részben az anyavállalat ez irányú tapasztaltára építve) egy második, digitális platformokra optimalizált direktbiztosító alapítása mellett döntött, és 2007-ben létrehozta a Genertelt. Ez a lépés a Generali-csoportnak lehetőséget adott arra, hogy a szinergiák kihasználása mellett a rendelkezésére álló erőforrásoknak megfelelően alakítsa kettős stratégiáját, eltérő fókuszokkal. A Genertel 2007-es indulása előtt a piac szerződésszámban még növekedett (lásd 3. ábra), az átlagdíjak azonban már csökkentek (lásd 9. ábra). A társaság kettős kgfb-stratégiája átgondoltnak és sikeresnek mondható, hiszen az újonnan alapított direktbiztosító agresszív árazásával és digitális világra szabott folyamataival sikerrel vette fel a versenyt a többi új piacra lépővel. Ezzel párhuzamosan a hagyományos üzletkötői csatorna és a személyes kapcsolatot igénylő és értékelő ügyfélkör számára a Generali képes volt fenntartani egy magasabb árszintet. A megőrzött értékesítési kapcsolatrendszer a válság után lassan újra magára találó és 2013-tól újra növekvő biztosítási piacon versenylőnyt jelenthet a többi termékkörben. A megőrzött kapcsolatrendszernek is köszönhetően a teljes magyar biztosítási piacon a díjbevételekben a Generali-csoport napjainkra megközelítette, 2015 végére pedig el is hagyta az Allianzot (Portfolio, 2016).

### K&H – a „fokozatos előrelépő”

A társaság a 2000-es évek első feléig klasszikus bankbiztosítási (ún. bankassurance) modellt követett, vagyis a biztosító a bank infrastruktúrájára építette a termékeit, és azon keresztül értékesített. Ezt követően stratégia-váltás következett be, amely a biztosítást a bank mellé pozícionálta („K&H – bank és biztosítás”). Ennek az új stratégiának a támogatásaként a társaság akvizíciós célpontot keresett, s 2004-ben egy főként non-life, ezen belül kgfb-portfólióval is rendelkező társaságot vásárolt fel, az Argosz Biztosítót. 2009-re a K&H a kgfb-piacon a közepes biztosítók közé került, 6,9%-os piaci részaránnyal.

A 2010-es év szabályozási újításáról korábban már esett szó – ez év január 1-től lépett hatályba az a törvény, amely a biztosítási időszakot nem a naptári évhez kötötte, hanem a biztosítási szerződés évfordulójához. Részben ennek a lépésnek volt köszönhető, hogy 2009-2010 környékére kialakult egyfajta „utolsó kampány” várakozás, amit 2010-ben már az előző évi tapasztalat is erősített. 2009-ben a váltók száma minden korábbi csúcstól megdöntve rendkívül magasra, közel másfél millióra (lásd 10. ábra) emelkedett. A korábrinál jelentősebb díjcsökkenés lehetőségét részben az ágazat 2009-re jelentősen javuló biztosítástechnikai eredménye nyitotta meg, részben az intenzív verseny kény-



szerítette ki: a K&H határozottan lépett, így 2010-ről 2011-re negyedmillió ügyfelet megszerezve 6,7%-ról egy nagy lépéssel 13,4%-ra növelte piaci részarányát (lásd 7. ábra), és ezt azóta megtartotta. A K&H stratégiája az erőforrás-alapú vállalatelmélet logikájában jól magyarázható, hiszen a társaság megalkotta az új stratégiát, majd akvizícióval és szerves fejlődéssel szert tett azokra az erőforrásokra és kompetenciákra (licencre, tudásra és kapcsolattrendszerre), amivel a kgfb-üzletág sikeresen művelhető. Ezt követően a megfelelő pillanatban agresszív árazással jelentős számú új kgfb-ügyfélre tett szert – növelve ezzel banki és biztosítói keresztértékesítési lehetőségeit is. A társaság stratégiája a kgfb-piacon a „fokozatos előrelépés” kifejezéssel (és egy nagy lépéssel) jellemezhető.

### Waberer és KÖBE – „az előre menekülők”

2015-ben a 3. és 5. helyen piaci részesedés szempontjából a Waberer és a KÖBE állt, akik nagyon hasonló pozícióban, nagyon hasonló helyzetben vannak. Mindkét, csak nem életbiztosítási területen tevékenykedő társaságra igaz, hogy jelentősen kgfb-túlsúlyos a portfóliója. 2015 végén a KÖBE díjbevételeiben 89,6%-a származott kgfb-értékesítésből, a Waberer esetében ez arány 83,6%-os volt. Ugyan mindkét társaság jelen van más termékekkel is a piacon, egyikben sem sikerült átöröztetést elérnie. Domináns értékesítési csatornájukat az alkuszok jelentik. Felismerve azt, hogy egy lábon állva különösen fontos szerepe van a méretgazdasági előnyök kihasználásának, hogy az árversenyben helyt tudjanak állni, mindkét társaság a növekedésre és a versenyképes árakra helyezte a hangsúlyt (a porteri költségvető általános stratégiát követve). Mondhatjuk, hogy előre menekültek annak érdekében, hogy nagyobb méretben megteremthessék a stabil és eredményes működés feltételeit.

### Kitekintés: mit hoz(hat) a jövő?

Láttuk, hogy a porteri modellben szereplő tényezők dinamikusan változtak ezen a piacon, s 2013-tól számos jel mutat arra, hogy ezekben az erőkben az iparági szereplők profitkilitásait középtávon pozitívan befolyásoló változások várhatók. A díjszint emelkedik, a profitabilitás javul, a szektor szereplőinek száma és a verseny intenzitása is csökken. Ebben a versenykörnyezetben megnyugodhatnak-e a talpon maradt piaci szereplők? Ez nem valószínű. Folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az iparág strukturális tényezőiben bekövetkező változásokat, sőt, érdemes az iparág határain túlra is tekinteniük. Előfordulhat ugyanis, hogy a bomlasztó erők (disruptive forces), töréspontok kívülről érik ezt a piacot. A mobilitási trendek változása és a vezetéstechnológia fejlődése alapvető változást hozhat a kapcsolódó autópiacon. A közösségi megoldások

(carsharing, carpooling) terjedése a keresleti oldalra helyezhet nyomást, hiszen egyes tanulmányok szerint jóval kevesebben fognak autót birtokolni pár évtized múlva, mint ma. A biztonságtechnológiai fejlesztések (pl. sáv- és távolságtartó automatika és automatikus parkolás asszisztens) várhatóan pozitív hatást gyakorolnak majd a kárgyakorítások alakulására, ezzel a díjszintre helyeznek lefelé irányuló nyomást. Az önvezető (vezető nélküli) autók terjedése újraírhatja az egész autóbiztosítási piac működési modelljét. Extrém esetben a mai autóbiztosítások helyét jelentős részben az ipari termékfelelősség-biztosítások vehetik át, s ezzel a mai B2C piacok B2B piacokká alakulhatnak át. A csökkenő lakossági autóbiztosítások piacát pedig a vezetői és biztosítási szokások változása (pay-as-you-drive, pay-how-you-drive) és ehhez kapcsolódó technológiai megoldások terjedése is befolyásolhatja. Az okos, összekapcsolt (smart and connected) megoldások egyszerre jelentenek veszélyt és lehetőséget a biztosítási piac számára is. Abban a tekintetben is, hogy segítségükkel a társaságok jó esetben saját előnyükre alakíthatják át az iparági versenyt befolyásoló erőteret (pl. az árverseny helyett a fókusz a testre szabott termékekre helyeződhet át, ami csökkenti mind a versenyt, mind az ügyfelek alkupozícióját) (Porter–Heppelmann, 2014).

A döntéshozók számára ezek a lehetséges változások és tendenciák egyértelműen azt jelentik, hogy egyre több és nyitottabb (az iparág mai határain túlra is figyelő) stratégiai gondolkodásra lesz szükségük ahhoz, hogy megfeleljenek az új kihívásoknak, sőt már ahhoz is, hogy időben felismerjék ezeket.

### Következtetések

Bemutattam, hogy Porter öttényezős iparág-elemzési modelljének dinamikus (az időtényezőt, illetve az iparági versenyt meghatározó erők változását figyelembe vevő) alkalmazása hasznos gondolkodási keretet ad a magyar kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási (kgfb) piacon lezajlott piaci változások jobb megértéséhez. Az elmúlt 15 évben jelentős mértékben nőtt a kgfb-piac változásának dinamikája, s ennek háttérében elsősorban az iparági versenyt meghatározó erők jelentős változása állt. A kgfb-iparág elemzése azt mutatta, hogy 2013-ig az iparági versenyt meghatározó erők a piaci szereplők számára kedvezőtlenül, az ügyfelek számára kedvezően változtak. A kgfb-iparág vonzereje és jövedelmezősége a piaci erők társaságok számára kedvezőtlen összjátékának köszönhetően jelentős mértékben csökkent. A két legfontosabb változás a verseny intenzitásának és az internet szerepének növekedése volt, s ez a két tényező nem volt független egymástól. Az internetes biztosításközvetítés súlyának növekedése és a szolgáltatóváltás tranzakciós költségeinek csökkené-

se növelte a transzparenciát, és – nyomást helyezve a kínálati oldalra – hozzájárult a verseny intenzitásának növekedéséhez. Elemzésem alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vizsgált időszakban a verseny az iparágon belül nagyon erős és intenzív volt, és a piaci szereplők pozíciójának romlásához hozzájárult a vevők alkupozíciójának növekedése is. A szállítók alkupozíciója közepes volt, a helyettesítő termékek fenyegetésével pedig – a törvényi háttérnek köszönhetően – nem kell számolni ezen a piacon. Az új belépők fenyegetése az elmúlt időszakban erős volt, ugyanakkor a törvényi szabályozás változásának köszönhetően várható, hogy ez mérsékelten csökken a következő években (a kampányidőszak eltűnése ugyanis növeli a belépési költségeket). A versenytényezők változásának és az iparág ciklikusságának eredményeként álltak elő 2013-ra a trendforduló feltételei. A fordulópont elérését az iparág romló jövedelmezőségi mutatói is siettettkék. A fokozatos liberalizáció és a kampányhatás csökkenése a vizsgált időszak végére csökkentette a vevők alkupozícióját, mert a fókusz csökkenése (a díjszint emelkedésével erősítve) negatívan hat az ügyfelek váltási hajlandóságára. 2016-ban is folytatódott a piaci konszolidáció, a szereplők száma ismét csökkent eggyel. E változások eredményeként rövid távon a jövedelmezőség javulására számíthatnak a piaci szereplők.

Az adatok elemzése alapján egyértelmű, hogy a piaci szereplők eltérő kiinduló pozícióból, eltérő erőforrásokkal, eltérő versenystratégiával rendelkeznek. Láttuk, hogy az első 5-6 szereplő piaci pozíciójában az elmúlt néhány évben már nem következett be jelentős változás. A spektrum másik végén, a kisebb piaci szereplők között ugyanakkor jelentős mozgásokat láthattunk. Egyesek rosszkor léptek be a piacra, és hamar kihullottak. S vannak, akik saját döntésük alapján léptek ki a piacról. Még akkor is, amikor az iparági struktúrát befolyásoló erők változása rövid és középtávon javuló profitkilátásokat valószínűsít. A talpon maradó piaci szereplők ugyanakkor nem számíthatnak arra, hogy hosszú távon fenntartható versenyelőny birtokában nyugodtan nézhetnek a jövőbe. Folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az iparág strukturális tényezőiben bekövetkező változásokat. Az egyre bizonytalanabb környezetben több és nyitottabb (az iparág mai határain túlra is figyelő) stratégiai gondolkodásra lesz szükség ahhoz, hogy időben felismerjék a jeleket, és megfelelően reagáljanak az esetleges diszruptív változásokra.

## Jegyzetek

- 1 Kiechel (2010, p. 121-134.) felhasználásával.
- 2 Az MNB-által közzétett statisztikák 2015-ig nem tartalmazzák a biztosítói egyesületek, illetve a fióktelepek adatait sem ebben a részletezettségben, miközben van a kgfb-piacon jelentős, egyesületi formában működő szereplő. 2016-tól ebből a szempontból tisztább a kép, a nagy egyesületek

- is szerepelnek a táblában (kgfb-t művelő fióktelep pedig már (vagy épp) nincs a piacon). 2016. II. negyedévében a teljes piaci adat 820 373 db cascot és 4 7979 193 db kgfb-szerződést mutat (lásd MNB (2016c), 5. tábla).
- 3 KSH (2016), [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsdpc340.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsdpc340.html)
- 4 Mabisz-közlés alapján.
- 5 A törvényjavaslat indoklása szerint: „Az elmúlt években a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítást kínáló egyes biztosítók az új biztosítási időszakra kedvezőbb ajánlatot csak az új ügyfelek részére tettek, így régi ügyfeleik szerződése az újakhoz képest rosszabb feltételekkel módosult. A törvényjavaslat ez a tendenciát kívánja megfordítani úgy, hogy a biztosítók korábbi ügyfeleik hűségét tudják csak díjtarifájuk kialakításánál elismerni” (T/7407, Érkezett: 2015. nov. 10).
- 6 A Herfindahl-Hirschmann-index (HHI) az adott szektor társaságainak piaci részesedésének négyzetösszege. A 10.000-es érték monopol piacot jelöl, a 0 érték pedig a teljesen atomizált tiszta versenyt. A különböző szervezetek más-más küszöbértékekkel dolgoznak. Például a US Department of Justice szerint, amennyiben az index értéke 2500 felett van, az nagyon magas piaci koncentrációt jelöl, míg az 1500 alatti érték alacsony piaci koncentrációt jelez.
- 7 A 2007-2015 közötti időszakot azért választottam, mert ez az időtáv már elég hosszú ahhoz, hogy a tendenciákat látni lehessen, másrészt erre az időszakra rendelkezésre álltak konzisztens adatok.
- 8 A csoportok képzése során úgy döntöttem, hogy a piaci erőviszonyokat jobban tükrözi, ha a Generali-csoport adatait együtt jelenítem meg (a Generali és a Genertel adatainak összeadásával).
- 9 2003. évi LX. törvény a biztosítókrol és a biztosítási tevékenységről (Bit.), 126.§ (1) b).
- 10 A román felügyelet (ASF) az ASTRA tevékenységi engedélyét 2015. augusztus 26-ával visszavonta, és az ASF szeptember első hetében kezdeményezte a bíróságnál a felszámolás elrendelését is, így a magyar piacon először az EU-csatlakozás óta egy fióktelep formában működő szervezetet érint a tevékenységi engedély visszavonása.
- 11 2014. évi LXXXVIII. törvény a biztosítási tevékenységről Második könyv: a biztosítókra és a viszontbiztosítókra vonatkozó szabályok
- 12 A szlovén biztosítási törvény és a kötelező felelősségbiztosításról szóló törvény alapján.
- 13 Gfht. 39 §
- 14 A piaci szereplők számát csökkentette az a tranzakció, amelynek keretében a Groupama Biztosító felvásárolta az OTP Garancia Biztosítót. A tranzakció hivatalosan 2009. április 1-jével zárult le, azt követően összevont adatok jelennek meg a statisztikákban.
- 15 Az Astra-ügy részleteit lásd MNB (2016a, p. 25-26.).
- 16 Németországban ez elsősorban a Dresdner Bank 2001. évi megvásárlásában, Magyarországon pedig az Allianz Bank 2006-os megalapításában öltött testet. The Economist (2006) szerint ez a lépés helytelen volt, a magyarországi „banki kísérletet” pedig egyértelmű dezinvestíciós döntés zárta le.

## Felhasznált irodalom

2003. évi LX. törvény a biztosítókrol és a biztosítási tevékenységről (Bit.)
2009. évi LXII. törvény a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló (Gfht.)
- Barclays (2015): Disruptive mobility – Disrupting insurance. Global Auto Insurance, Equity Research, September 2
- Evans, P. (2000): Strategy: The End of the Game. Journal of Business Strategy, Vo. 21. Issue 6, November/December, p. 12-16.
- Grundy, T. (2006): Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Strategic Change, 15, August, p. 213-229.

- Kapás J. (1999): Egy új vállalatelmélet – erőforrás-alapú megközelítés. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 2. szám, p. 35-43.
- Kiechel, W. III. (2010): *The Lords of Strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Press
- KSH (2012): Motorizációs ráta (1991–2012) [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/tabl/tsd-pc340.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tsd-pc340.html); 2016. 10.01.
- Kovács N. (2010): A piaci erő közvetett és közvetlen értékelése a biztosítási piacon. Győr
- MABISZ (2014a): MABISZ Évkönyv, 2014 <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/publikaciok/evkonyv-2014-magyar.pdf>, 2014.12.12.
- MABISZ (2014b): Sajtóközlemény. Kevesebben váltottak a tavalyi kampányban biztosítót, 2014. február 5., <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/sajto/mabiszsajtotajekoztato20150217.pdf>, 2015.10.10.
- MABISZ (2015): Biztosítási piac. Negyedéves jelentések, 2015. I-IV. negyedév <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/publikaciok/negyedev-2015-i-iv-negyed.pdf>; 2016. 09.03.
- MABISZ (2016): Kgfb: hamarosan megjelennek a 2017. január elsejétől esedékes díjak. Sajtóközlemény, október 28., <http://www.mabisz.hu/images/stories/docs/sajto/mabiszsajtotajekoztato20161028.pdf>, 2016.11.20.
- MacGahan, A. M. – Porter, M. E. (1997): How Much Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue Summer, Special Issue, Organizational and Competitive Interactions (Jul, 1997), p. 15-30.
- Magretta, J. (2012): *Understanding Michael Porter – The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press
- McGrath, R. G. (2013): Transient advantage. *Harvard Business Review*, June, p. 62-70.
- Mészáros T. (2005): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Budapest: Aula Kiadó
- Mintzberg, H.- Ahlstrand, B.- Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*. London: Prentice Hall
- MKB (2016): Tudnivalók – kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás (kgfb). Közlemény. MKB Általános Biztosító Zrt., [https://www.mkbb.hu/nem-eletbiztositasok/gepjarmubiztositas/kotelezo-gepjarmufelelossegbiztositas/index.html?b-n=MKB\\_KGFB\\_201206](https://www.mkbb.hu/nem-eletbiztositasok/gepjarmubiztositas/kotelezo-gepjarmufelelossegbiztositas/index.html?b-n=MKB_KGFB_201206), 2016.12.03.
- MNB (2014a): Aranykönyv: Tájékoztató a felügyelt intézmények egyedi adatairól, 2013. [http://felugyelet.mnb.hu/bal\\_menu/jelentesek\\_statistikak/statistikak/aranykonyv](http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/jelentesek_statistikak/statistikak/aranykonyv), 2014.12.12.
- MNB (2014b): Biztosítási szektor, kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási idősorai (frissítve 2013. év végi adatokkal) [http://felugyelet.mnb.hu/bal\\_menu/jelentesek\\_statistikak/statistikak/gepjarmu\\_felelosseg\\_biztositas](http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/jelentesek_statistikak/statistikak/gepjarmu_felelosseg_biztositas); 2014.12.12.
- MNB (2014c): Az MNB által felügyelt szektorok adatainak idősorai. Biztosítási szektor 2014. III. negyedév. [http://felugyelet.mnb.hu/bal\\_menu/jelentesek\\_statistikak/statistikak/pszaf\\_idosorok\\_idosorok](http://felugyelet.mnb.hu/bal_menu/jelentesek_statistikak/statistikak/pszaf_idosorok_idosorok), 2014.12.12.
- MNB (2015): Bankszektoron kívüli pénzügyi piacon kockázati jelentése 2014. <https://www.mnb.hu/letoltes/bankszektoron-kivuli-penzugyi-piacok-kockazati-jelentes-2015-junius-1.pdf>; június, 2016.08.20.
- MNB (2016a): Bankszektoron kívüli pénzügyi piacon kockázati jelentése. <https://www.mnb.hu/letoltes/publikando-jelentes-v4-digitalis.pdf>; 2016.08.20.
- MNB (2016b): Kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás idősorai. (frissítve a 2015. év végi adatokkal) <http://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/iii-biztositasi-piaci-szervezetek/kotelezo-gepjarmu-felelossegbiztositas-idosorai>; 2016.10.01.
- MNB (2016c): Biztosítási szektor idősorai. (frissítve a 2016. évi II. negyedéves adatokkal) <http://www.mnb.hu/felugyelet/idosorok/iii-biztositasi-piaci-szervezetek/biztositoi-idosorok>; 2016.10.01.
- Nag, R. – Hambrick, D. C. – Chen, M. J. (2007): What is strategic management, really? *Strategic Management Journal*, 28 (9), p. 935–955.
- Penrose, E. G. (1959): *The Theory of the Growth of the Firms*. New York: Wiley
- Porter, M. E.(2001): *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, March, p. 63-78.
- Porter, M. E.(1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, Vol. 6. No. 4., p. 609-620.
- Porter, M. E.(2006): *Versenystatégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Porter, M. E.(2008): *On Competition*. Boston, Mass: Harvard Business Review Book
- Porter, M. E.(2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January; <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>, 2016.12.01.
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E. (2014): Managing the Internet of Things, *Harvard Business Review*, November, pp. 64-88.
- Portfolio.hu (2014): Kevesebb autós váltott biztosítót tavaly. <http://www.portfolio.hu/finanszirozas/kevesebb-autos-valtott-biztositot-tavaly.194984.html>; 2014.12.12.
- Portfolio.hu (2016): Letaszították trónjáról Magyarország legnagyobb biztosítóját. [http://www.portfolio.hu/finanszirozas/biztositok\\_penztarak/letaszitottak-tronjarol-magyarorszag-legnagyobb-biztositojat.228445.html](http://www.portfolio.hu/finanszirozas/biztositok_penztarak/letaszitottak-tronjarol-magyarorszag-legnagyobb-biztositojat.228445.html); 2016.05.08.
- The Economist* (2006): Dresdner Bank and Allianz – Unnatural alliance. <http://www.economist.com/node/7804063>; 2016.05.08.

*Rumelt, R.* (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, in *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

*Rumelt, R.* (1991): How Much Industry Matter? *Strategic Management Journal*, Volume 12, Issue 3, March, p. 167-185.

*Scale* (2010): A KGFB piacon a váltási időszak megszüntetésével kapcsolatos várakozások – fogyasztói perspektívából. október 15. , Budapest: Scale Research

*Slovenian Insurance Association* (2016): Motor vehicle insurance. <http://www.zav-zdruzenje.si/portfolio/motor-vehicle-insurance-2016/>; 2016.08.30.

Szlovén biztosítási törvény (Zakon o zavarovalnistvu (ZZavar-UPB7)) [http://www.uradni-list.si/1/content?id=101048#!Zakon-o-zavarovalnistvu-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZZavar-UPB7\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=101048#!Zakon-o-zavarovalnistvu-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZZavar-UPB7)), 2016.08.30.

Szlovéniai kötelező felelősségbiztosításról szóló törvény (Zakon o obveznih zavarovanjih v prometu (ZOZP-UPB-3)) <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO373>; 2016.09.20.

*Wernerfelt, B.* (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol 5, No 2, April-June, p. 171-180.

A cikk beérkezett: 2016. október

Lektori vélemények alapján átdolgozva: 2016. december