



**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM**  
**KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**  
**GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA**

**PINTÉR ÉVA**

**A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK REINTEGRÁCIÓJA –  
A BANKBIZTOSÍTÁSI TEVÉKENYSÉGET BEFOLYÁSOLÓ  
TENDENCIÁK**

**DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**TÉMAVEZETŐ:  
DR. BÉLYÁ CZ IVÁN**

**PÉCS, 2007.**

## **A kutatási terület ismertetése, bemutatása**

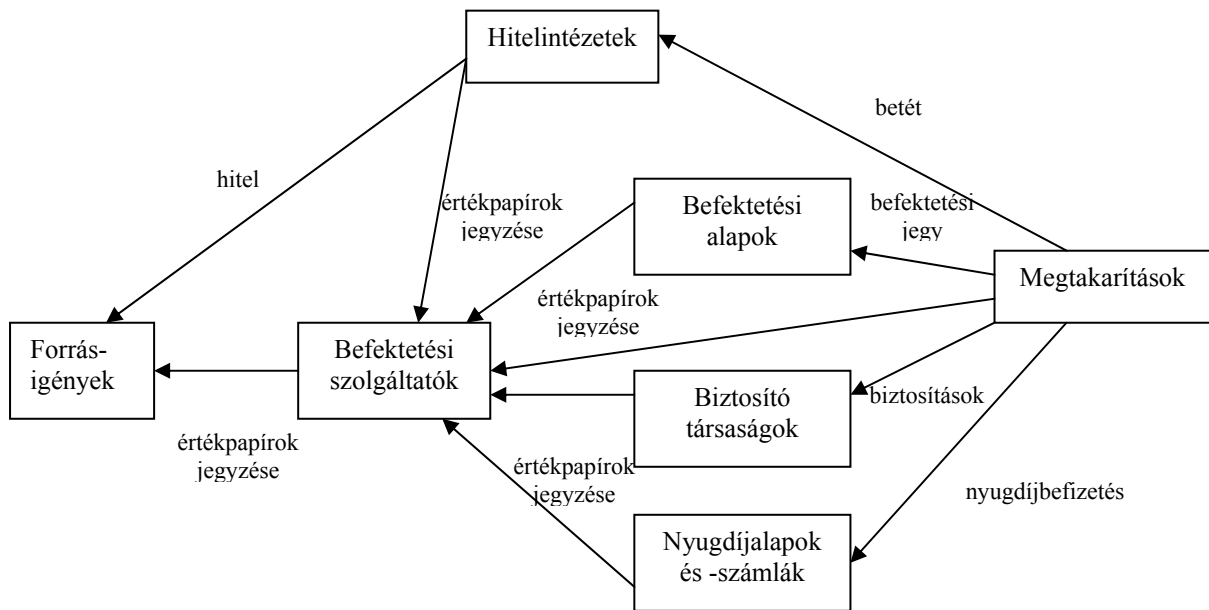
A bankbiztosítás olyan pénzügyi szolgáltatások összekapcsolását jelenti, amellyel a pénzügyi és biztosítási igények átfogóan kielégíthetők. A pénzügyi szolgáltatások több komponensből állnak. Az alapvető elemeken kívül – mint a megtakarítás, finanszírozás és biztosítás – ide tartozik a tanácsadás, a célirányos probléma megoldás, és az elérhetőség is.

A bankok és biztosítók konvergenciája országonként eltérően alakul a szociálpolitikai reformok, a felügyeleti befolyás és egyéb tényezők miatt. Az intézményi, gazdasági és demográfiai keretfeltételek folyamatos változása, az éleződő verseny, akár üzletágidegen versenytársak piaci behatolása a piacok telítődését is jelzi. Az új piacok létrejötte a jólét növekedésének, a szolgáltatások innovációjának és a technológiai fejlődésnek köszönhető.

A bankok és a biztosítók megpróbálják meglévő piacukat költséghatékonyan átalakítani és/vagy igyekeznek új piacokat feltárni. Ehhez különböző stratégiák állnak rendelkezésre. Az egyik ilyen alternatíva a bankok és biztosítók konvergenciája. Ennek sikere attól függ, hogy a különböző üzletágakat átfogó szolgáltatások kínálóinak sikerül-e szervesen egyesíteni az eltérő vállalati- és termékfilozófiákat. Az ügyfeleknek olyan összhasznot kell, hogy kínáljanak, amely nagyobb, mintha pénzügyi igényeiket továbbra is külön bank és biztosító elégítené ki.

Kínálati oldalról a mai összetett pénzügyi termékek és a pénz a különböző banki kis- és nagykereskedelmi csatornák közötti áramoltatása tulajdonképpen a megtakarítások minél nagyobb arányú és hatékonyabb megszerzésére irányul. Amint azt az 1. ábra mutatja, a megtakarításokért folytatott küzdelem a pénzügyi szolgáltatók közötti versenyhez vezet.

## 1. ábra: A megtakarítások sematikus útja



Forrás: Jaksity (2004)

A termékkála bővülésével, a szolgáltatások komplexsége válásával, a szabályozás **liberalizációjával**, és a vállalatok – és pénzügyi intézmények – fúziós hulláma<sup>1</sup> következtében a pénzügyi szolgáltatók is egyre összetettebbé váltak, és tevékenység-szerkezetük diverzifikált lett.

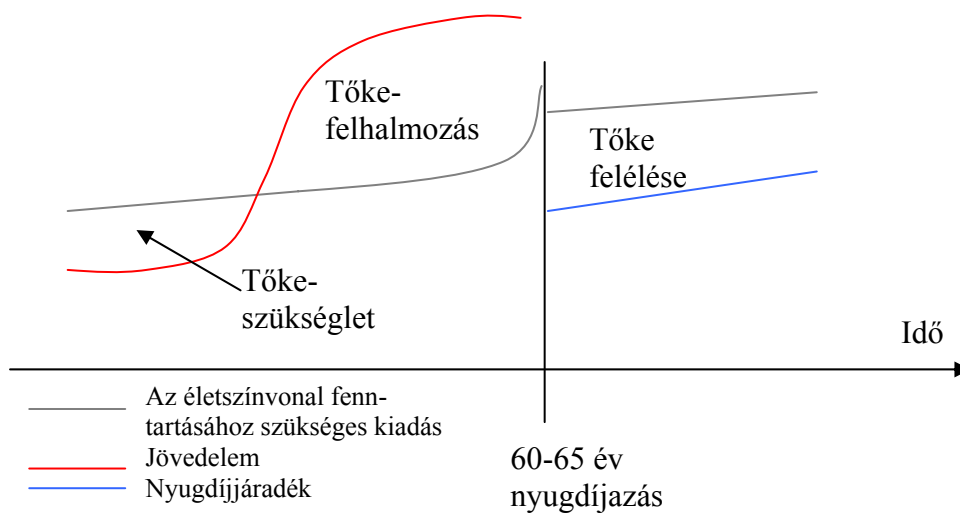
A pénzügyi szolgáltatások *kereslete* alapvető változásokon esett át az utóbbi években, amely három fő tényezőnek tulajdonítható.

1. A fejlett nyugati társadalmakban alapvető demográfiai változás történt az időskorú népesség arányának növekedésével, amely új igényeket támasztott a pénzügyi szolgáltatások kínálóival szemben.
2. A másik ok a megtakarítási formák átstrukturálódása a gazdasági feltételek változása miatt.
3. A harmadik tényező pedig az ügyfelek tudatosságának, informáltságának gyors fejlődése, amely arra kényszerítette a kereskedelmi bankokat és más pénzügyi szolgáltatókat, hogy sokkal versenyképesebb, igényesebb és komplexebb szolgáltatásokat nyújtsanak, mint eddig.

<sup>1</sup> A 90-es évektől kezdve a vállalatfelvásárlás, összeolvadás, fúzió, sőt megafúzió jelenség vált elterjedté. Eleinte az amerikai piacon, majd európai szinten is tömegessé, szinte járványszerűvé vált. A 90-es években kezdődő fúziós hullám jelentőségében hasonlít a 19-20. század fordulóján bekövetkezett vállalat összeolvadási folyamathoz, sőt a század folyamán többször is tapasztalható ez a jelenség – azaz visszatérő, mint a Kondratyev hullám.

A nyugdíjrendszerek hiányosságai és a népesség elöregedése fontos marketing eszköz az életbiztosítók kezében. Például a nők élettartamának gyorsabb növekedése az életbiztosítók számára természetes követelményként kínálja a család finanszírozási biztonságának erősítését. Amint azt az 2. ábra életciklus modellje is mutatja, a háztartások finanszírozási igényei jelentősen változnak az életkor különböző szakaszaiban. Mivel a biztosítási formát öltő megtakarítások célja az időskori anyagi biztonság garantálása, így az aktív kor évtizedei alatti tőkefelhalmozás jelentős összegeket köthet le a háztartások megtakarításaiból.

**2. ábra**  
**A háztartások életciklus modellje**



*Forrás: Swiss Re, Sigma no. 3/93.*

A megtakarítási piacon ugyancsak jelentős változások zajlottak az utóbbi két évtizedben. A demográfiai változások, a növekvő jövedelmek és az emelkedő életszínvonal eredményeként nőtt a kereslet a hosszú lejáratú, magas hozamú megtakarítási termékek iránt. A tőkepiaci befektetésekből a hangsúly áttolódott az alacsony hozamú bankbetétekről a kifinomultabb, strukturáltabb pénzügyi eszközökre (Lafferty, 1991). A tartósan alacsony inflációs ráták biztonságosabbá tették a hosszú lejáratú befektetéseket, és hozzájárultak ahhoz, hogy a biztosításban megtestesülő hosszú lejáratú megtakarítások növekedjenek a rövid lejáratú bankbetétek rovására. Az egyedi pénzügyi előnyök biztosítása érdekében a bankbetétben lekötött megtakarításokat tömegesen kivonták, és áttették azokat különféle biztosítási termékekre, többnyire unit-linked biztosításokba (International Financial Law Review, 1991).

Egyértelmű eltolódás figyelhető meg a hosszú lejáratú megtakarítások felé, amit tovább stimulált a biztosítók innovációs képessége és készsége. A hagyományos életbiztosítási termékeken túl egyre szélesebb választékban kínáltak rugalmas, szofisztikált és strukturált biztosítási termékeket. A megtakarítási preferenciák változása – kölcsönhatásban a biztosítási termék-szolgáltatás bővülésével-tagolódásával – ösztönözték az új termékek kínálatának mennyiségi és minőségi fejlődését. A gazdagodó kínálat hatékonyan visszahatott az ilyen célú megtakarítások gyors bővülésére. Mindezek eredményeként már a 80-as évek végén olyan következtetésre juthattak, hogy **a kínálat által irányított banki és pénzügyi szolgáltatási üzlet egyre inkább kereslet által irányítottá vált** (Clarke et al., 1988).

### **A kutatás célja és módszertana**

A banki és biztosítási területen, a pénzgazdasági munkamegosztás eredményeként egymástól tartósan külön működő ágazatok között, a múlt század 80-as éveitől **újra integrálódási folyamat indult meg, aminek eredményeként a két terület egymás funkcióinak átvételére, gyakorlására törekedett.** A pénzügyi szolgáltatások ezen új fejleménye a banki és biztosítási ágazat erősödő konvergenciája a fogyasztói szolgáltatások piacán. Ez a folyamat egyrészt azt jelenti, hogy a bankok belépnek a biztosítási piacra és biztosítási termékeket kínálnak egyéni ügyfeleknek, másrészt pedig a biztosító társaságok törekszenek banki funkciók gyakorlására. Ennek eredményeként a banki és biztosítási területek korábbi békés együttélése nyílt versengéssé változott a pénzügyi szolgáltatások piacán.

**A két ágazat konvergenciájának okai, indítékai viszonylagos biztonsággal leírhatók, és ezek az okok jórészt a pénzgazdasági elemzés érvrendszerén belül vannak. Nehézséget inkább a folyamat eredményeinek értékelése – minősítése okozhat, legfőképpen azért, mert az nem végezhető el kizárólag a pénzgazdaságtani analízis eszközrendszerére támaszkodva.** A szervezeti és funkcionális konvergencia sikeressége nem kizárólag pénzügyi tényezők függvénye. Ez az oka annak, hogy a bankbiztosítási jelenségkör árnyalt kritikai elemzéséhez **igénybe kell venni a menedzsment, a marketing, a stratégiai gondolkodás, az intézményi folyamatirányítás belső szabályszerűségeit és elemzési kritériumait.** A bankbiztosításban megnyilvánuló kétoldalú és kölcsönös közeledés pénzgazdasági fejlődési lépcsőként bemutatásához bizonyos előfeltételezésekkel kell élni. **Ha ezt a reintegrációs folyamatot mélyebben vizsgáljuk, akkor arra jutunk, hogy annak elindulásában**

**meghatározó szerepe volt a kereskedelmi bankok gyökeresen megváltozott működési-piaci körülményeinek.**

A múlt század 70-es éveinek végén kibontakozott pénzgazdasági dereguláció nyomán ugrásszerűen megszorodtak a bankok pénzügyi piaci konkurenciái. A dezintermediációként leírt folyamat – többek között – azt jelentette, hogy a kereskedelmi bankok fontos pozíciókat veszítettek a befektetési bankok, befektetési- és viszontbefektetési alapok tömeges megjelenésével. A megtakarítási piac egyre nagyobb szeletét hasították ki a maguk számára ezen újonnan megjelent pénzügyi intézmények, és emiatt fokozatosan zsugorodott a bankok betétgyűjtő-hitelkihelyező szerepének jelentősége. A banki közvetítő funkció visszaszorulása a biztosítók irányából érkező fenyegetés által is erősebben megnyilvánult, mivel azok is fokozták aktivitásukat a megtakarítási piacra vitt termékeikkel. A bankok által szorgalmazott szervezeti és funkcionális közeledést – előfeltételként – kényszer szülte piaci reakcióként értelmezzük, pénzgazdasági folyamatként pedig a dereguláció egyik fontos következményeként értékeljük. **A liberalizált-deregulált pénzgazdasági szabályozási rendszer megengedte a bankoknak és a biztosítóknak a korábban szigorúan kijelölt határok átlépését, ezt azonban megelőzte a kereskedelmi bankok – dereguláció miatti – piaci térvésztesének jelentkezése.** A bankok által kezdeményezett funkcionális közeledéshez az adhatta meg a döntő lökést, hogy az életbiztosítási termékek növekvő aránya az összes megtakarításon belül egyre jobban veszélyeztette a bankok lakossági betéti bázisát. A bankok ebből a szorult helyzetből offenzív piaci kezdeményezéssel igyekeztek kitörni: a dereguláció nyomán nemcsak új versenytársak jelentek meg a bankok konkurenciáiként, hanem ugyanakkor kitolódtak a tradicionális banki üzleti határok is, és mivel a konvencionális tevékenységek – nem kevéssé az erősödő piaci versenynek köszönhetően – egyre kevesebb nyereséget hoztak, a bankok az alacsony kockázatú, ugyanakkor jó jövedelmezőségű biztosítási termékek forgalmazása felé orientálódtak.

A dereguláció egyik oldalról a banküzlet megtakarítás-piaci térvészteséhez vezetett, másik oldalról azonban utat nyitott a bankok biztosítás-piaci behatolása előtt. Ennek elvileg négyféle útja különböztethető meg: a **teljesen új belépés** (de novo entry), a bank és biztosító közötti **kooperatív megosztás**, a **közös vállalat**, valamint a **fúzió-akvizíció**. Mindegyik belépési mód relatív előnyeit és hátrányait vizsgálni kell mind elméleti megfontolások, mind a rendelkezésre álló empirikus bizonyítékok átfogó elemzése alapján. El kell tudni dönteni például, hogy a „de novo” belépés nagyobb választást hagy-e a terméktervezésben és a disztribúciós módszerekben, és így nagyobb lehetőséget ad-e a testreszabott belépési stratégia választására, mint más belépési lehetőségek és mozgatóerők. Az is válaszra vár, hogy a fúzió

és akvizíció okozhat-e tömeges gondokat a gyökeresen különböző vállalati értékesítési kultúra egymáshoz közelítésével, vagy van-e esélye a sikeres integrálódásnak. Ugyanílyen nyitott kérdés, hogy a stratégiai disztribúciós szövetség nagyobb profit potenciált teremt-e az összekapcsolódásban részes bank és biztosító számára, vagy kudarccal kell-e szembesülni az ösztönzésbeli inkompatibilitás miatt. Azt is tudni kellene, hogy a közös vállalat megteremti-e a komplementer erőforrások és az akkumulált know-how egyesítését, vagy ugyanolyan kultúra-kompatibilitási problémákkal kell szembenézni, mint a fúziók és akvizíciók esetében.

Mielőtt a bankok és biztosítók szervezeti és funkcionális közeledését sokoldalúan analizáljuk, és kutatási hipotézisek megfogalmazásra kerülnek, tekintettel kell lennünk a két pénzügyi szakágazat termékeinek eltéréseire és azok kezelhetőségére. **A biztosítási termékek inherens módon különböznek a banki termékektől, és általában olyan tudást és szakértelmet igényelnek, amivel a bankok nem rendelkeznek. Ennek megoldása történhet menedzserek, személyzet és szakértelem átvételével, megvásárlásával, stratégiai szövetség létesítésével, közös vállalat alapításával, banki vagy biztosítási vállalat akvizíciójával.** Eszerint a szakágazati- vagy működés-specifikus tudás hiányával nem indokolható a keresztértékesítés korlátozottsága; olyan gazdasági környezetben, ahol elég erős a munkaerő pénzügyi területek közötti mobilitása, továbbá a szükséges szakértelem piaci tranzakciók révén megszerezhető.

Nyilvánvaló leegyszerűsítés lenne, ha a bankok és biztosítók szervezeti-funkcionális konvergenciáját a hasznos vagy hátrányos dichotóm ítéltetés kontextusába helyeznénk. Az árnyaltabb kép megrajzolásához inkább a specifikus jegyek megragadására van szükségünk, továbbá annak bizonyítására, hogy a bankbiztosítási intézmények létrehozása számos ponton eltér a termelő ágazatok hasonló tranzakcióiból nyerhető tapasztalatoktól. Tekintve a diverzifikációt, a gazdaságosságot, a szinergiát, vagy a folyamatirányítási megfontolásokat, a pénzügyi szolgáltatások szakágazataiban a feltételek, a folyamatok és a kimenetek sajátosságosan érvényesülnek. A részletes vizsgálódás az alábbi hipotézisek alapján történik:

H1. A banki és biztosítási üzletág egybekapcsolása nem elsősorban és nem kizárólag pénzgazdasági kérdés, hanem ezen kívül fontos stratégiai, menedzsment-alapú, marketing, verseny-gazdaságtani és folyamatirányítási implikációi vannak. A bankbiztosítás e sokoldalú meghatározottsága nem kap kellő hangsúlyt a szakirodalomban, s az értekezés e komplexitás új oldalait igyekszik feltárni.

- H2. A banki és biztosítási üzlet összeolvadása világméretben nem vált széles körben lezajló, sodró lendületű, tartós folyamattá, inkább marginális jelenség maradt, aminek mélyebb okai jórészt feltáratlanok. Az értekezés a fontosabb okok azonosítását tűzte ki célul.
- H3. Tapasztalati tény, hogy a termelő ágazatokban a minél szorosabb vállalati egybeolvadás-integrálódás jár nagyobb hatékonyságnövekedéssel. A disszertációban igazolni fogjuk, hogy a pénzügyi szolgáltatási ágazatokban – így a bankbiztosításban inkább a laza integrálódási összekapcsolódás jár nagyobb gazdasági eredménnyel.
- H4. A két üzletág szervezeti-funkcionális közeledését, egybeolvadását leggyakrabban a szinergia reményével magyarázzák az irodalomban. Az értekezés a szinergia-hatásokkal szemben ható tényezők megközelítését, s erejük azonosítását is célul tűzi ki.
- H5. Magyarországon nem beszélhetünk bankbiztosítási piacról, csak kezdetleges bankbiztosítási formákról a szabályozás deregulációjának hiánya miatt.

A hipotézisek igazolása és/vagy cáfolata a bankbiztosítás folyamatára hatást gyakorló tényezők szisztematikus vizsgálatával történhet, amelyeket az alábbi csoportokba soroltam:

- |                   |                           |              |
|-------------------|---------------------------|--------------|
| 1. Konvergencia   | 4. Stratégia és innováció | 7. Kockázat  |
| 2. Diverzifikáció | 5. Folyamat-menedzsment   | 8. Reguláció |
| 3. Versenyhelyzet | 6. Pénzügyi marketing     | 9. Szinergia |
|                   | és értékteremtés          |              |

A bevezető és fogalmi összefüggéseket ismertető fejezetek után, az egyes tényezőket modulként feltételezve – a harmadik fejezetben – a tényezők analízisére kerül sor, majd a tényezők összhatását vizsgáljuk, amiben megnyilvánul majd a faktorok közötti kereszthatások elemzése is. Az értekezés gerincét képező tényező-modul vizsgálat nélkülöz minden kutatói előítéletet, a banki és biztosítási terület funkcionális közeledése többretegű és ellentmondásos folyamat, amely eredményesen nem ítéltető meg a termelő vállalatok és termékpiacok vizsgálatára alkalmas módszerekkel és modellekkel. Ehelyett a szolgáltatásokra jellemző



szabályszerűségek alapul vételével mondunk véleményt e pénzgazdasági szakágazatok részleges vagy teljes reintegrációjáról.

A negyedik fejezetben, a bankbiztosítás fogalmi körének és a befolyásoló tényezők moduláris vizsgálata után, statisztikai módszerekkel elemzem a magyarországi banki szektort. A szektorelemzést a többváltozós statisztika módszerével, faktor- és klaszteranalízis felhasználásával készítettem el. A banki szektor teljes felméréséhez a PSZÁF adatsorait használtam fel, az elemzést pedig az SPSS 14.0 statisztikai elemző program segítségével végeztem el.

Ebben a fejezetben arra keresem a választ, hogy Magyarországon hogyan mutatható ki, és egyáltalán kimutatható-e a banki szektorban a bankbiztosítási folyamat, a szolgáltatások körének kiszélesedése? Elkülönülnek-e azok a bankok, amelyek univerzális, teljes körű pénzügyi szolgáltatást végeznek azoktól, amelyek tevékenysége csak marginális.

Végül az ötödik fejezetben szintetizálom a dolgozat eredményeit és összegzem a dolgozat során a hipotézisekre adott válaszokat.

## **Következtetések**

Az elmúlt két évtizedben lezajlott konvergencia bizonyította, hogy a bankok és biztosítók funkcióinak kölcsönös átvétele nem múló divat, hanem tartós realitás. Az országokénti elterjedtség különbözősége többnyire a keresleti oldal fejlettségének függvénye. Ugyanígy nagy szerepe van a piacok szerkezeti különbségeinek. Van olyan vélekedés is (Haller, 1999; O'Hare, 1995; Van den Berghe-Veweire-Carchon, 1999), amely szerint a bankok behatolása az életbiztosítási piacra, válaszreakció volt arra a támadásra, amit a biztosítók korábban indítottak a bankok ellen a megtakarítások elszívásával.

Különös probléma a bankbiztosítás területén a két egymástól lényegesen különböző vállalati kultúra elegyítése, a banki gyakorlat az egyik oldalról, a biztosítási területé a másik oldalról (Schneider, 1988; in: Holland et al., 1998). A kulturális differenciák kompatibilitáshiányt okoztak, amelyek aláásták az együttműködést és a szinergia esélyeket a nagy bankbiztosítási konglomerátumokban.

### 3.5. táblázat: Kulturális differenciák a biztosítók és bankok között

<b>Bankok</b>	<b>Biztosítók</b>
Értékesítési intézményen keresztül	Értékesítés egyének révén
A hálózati hivatalok költségesek	A közvetítő megkeresi a saját pénzét
Napi és személyes menedzselés	Terméken keresztül menedzselés
Reaktív jelleg	Proaktív jelleg
Rövid és gyakori kontaktus az ügyfelekkel	Hosszú és ritka kontaktus az ügyfelekkel
Sokrétű információ az ügyfelekről	Kevés információ az ügyfelekről
Rögzített munkaidő	Rugalmas munkaidő
Bérezett alkalmazottak	Díjbázisú alkalmazottak
Probléma megoldók	Termék értékesítők
Standardizált értékesítési gyakorlat	Egyedi értékesítési megoldások
Pozitív imázs	Kétséges imázs

*Forrás: Deutsche Bank, in DIBC (2003)*

A bank biztosítási területre lépésének sikerét a magas fokú szervezeti és kulturális integrálódás alapozza meg. Az ilyen kooperáció nehezen érhető el a disztribúciós szövetségekkel. Ez kisebb mértékben a közös vállalatokra is érvényes. Ami a fúziókat és akvizíciókat illeti, ezekkel integrálódási problémák sora jár együtt, és kiderülhet, hogy a szinergiahatások elérése sem könnyű. Mindezek alapján látszik, hogy az új belépés ígéri a legbiztosabb sikert a bankok számára a biztosítási piacra történő belépéskor.

A stratégiai és kulturális integrálódásnak azonban gátat szabhatnak a szabályozási korlátok, mint például Magyarországon is. A dereguláció bankbiztosítási integrációt ösztönző hatása ma már széles körben elfogadott tétel, ugyanakkor az alternatív pénzügyi termékek relatív adóelőnye (amely országonként változó) sokat megmagyaráz az életbiztosítási üzletben lévő banki tulajdonosi érdekeltség eltérő nagyságáról. A bankbiztosítás fejlődését magyarázó erők analízise arra mutat, hogy ez a folyamat, illetve stratégia a defenzív diverzifikáció egyik formája volt, ahol a banki intézmények megkísérelték diverzifikálni kompetitív jövedelmüket, s keresztértékesítéssel biztosítási termékeket eladni meglévő ügyfeleiknek. A vállalati diverzifikáció irodalma azt mondja, hogy az ilyen diverzifikációhoz a kockázat csökkenése társul. Empirikus tanulmányok (Steinher, 1990; Van den Berghe, 2001; Nicholson, 1992; Amara, 2001) azt jelzik, hogy csakugyan van bizonyos kockázatsökkentő jellege a bankok és (élet)biztosítási cégek kombinációjának, ennek azonban az az ára, hogy a megtérülés is csökkenni fog. (Ez a kockázatsökkentő vonás a legfontosabb következménye az univerzális banki modell terjedésének, valamint a pénzügyi rendszerbeli átstrukturálódásnak Európában, az Egyesült Államokban és Dél-kelet Ázsiában. A bankbiztosítási stratégiákból származó

potenciális kockázatsökkentő előnyök mellett azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni az esetleges negatív szinergiahatásokat sem!)

## **A hipotézisek vizsgálata**

A munkámban a funkcionális megközelítés csak az egyik elemzési dimenzió volt. Az elemzésem során kiemeltem, hogy a szolgáltatások eltérnek a fizikailag termelt javaktól. Ebből kifolyólag lényeges pont a keresleti és kínálati, azaz az ügyfél- és szolgáltató oldali motivációk és elvárások hatásvizsgálata. Ezek lényeges ellentéteket is takarnak ugyanúgy, ahogy a bankbiztosítási szolgáltatások fő tényezőjéből, a kockázatból és a kockázat termékesítéséből illetve áthárításából, kezeléséből fakadó méretgazdaságossági elvárások is. Tehát a kereslet és kínálat, illetve a kockázat és méretgazdaságosság mellett egy harmadik dimenzióként a közöttük lévő együtt- és ellenhatásokat is elemeztem, amely az ügyfelek és a szolgáltatók eltérő érdekeiből adódik.

Mivel a bankbiztosítás problémaköre nagyon komplex, a disszertációmban szereplő 5.1. táblázat átfogóan szemlélteti a dolgozatom során feltárt fő határoló vonalakat, melyeket az elemzés során nem lehetett tökéletesen elkülönítve vizsgálni. Elkülönítettem az általam fontosnak tartott funkciókat, és kölcsönkapcsolataikat, melyek segítséget nyújtottak a bankbiztosítást alapvetően befolyásoló jelenségkör – nevezetesen a diverzifikáció és a szinergia – bemutatásához. Ezáltal igazoltam dolgozatomban az **első hipotézist**, hogy a banki és biztosítási üzletág összekapcsolódása nemcsak és nem elsősorban pénzgazdasági kérdés.

A **második hipotézis** alátámasztásául, mely szerint nem vált globálisan elterjedt trenddé a bankbiztosítás, részben már az első hipotézisre adott válasz is útmutatást ad. Hiszen minél komplexebb egy tevékenység, annál több a hibalehetőség. Másrészt fontos vizsgálati pont, amely a bankbiztosítás ellen hatott, hogy milyen az adott ország szabályozási környezete és a vizsgált vállalatok (bankok és biztosítók) milyen megvalósítási stratégiát választanak. A gyakorlati megfigyelések szerint ugyanis azon vállalatok körében, ahol az ellenséges felvásárlást és fúziót valósították meg, többnyire nem volt sikeres az együttműködés. A konszenzuson, közös érdekek kompromisszummal történő elérésén alapuló együttműködések sikeresebbek voltak – profit és piaci részesedés szempontjából is. A törvényi szabályozás pedig emellett alapvető fontosságú, hiszen egy olyan országban – például Magyarországon –, ahol a bankok és biztosítók tevékenységét intézményileg külön kell választani, kevesebb lehetőség marad a hosszútávon is sikeres bankbiztosítási stratégia kialakítására. A magyar bankok körében végzett gyakorlati vizsgálatom és a szabályozási környezet ismerete alapján

az is bebizonyosodott – alátámasztva az **ötödik hipotézist** –, hogy Magyarországon csak néhány (összesen három) bank végez bankbiztosítási tevékenységet, saját pénzügyi jellegű szolgáltató leányvállalatok alapításával. A bankok és a biztosítók együttműködésének integrációját tekintve Magyarországon a kereszt-tulajdonosi, mélyebb integrációs formától egészen a leglazább disztribúciós együttműködésig található példa.

A „magyar bankbiztosítási piac” kialakulására banki oldalról alapvetően az életbiztosítások növekvő megtakarítási funkciója, a termékválaszték bővítésének lakossági igénye és a fiókhálózatok gyenge kihasználtsága adott leginkább okot. A biztosítók pedig a bankfiókok kínálta új költség hatékony értékesítési csatornában láttak lehetőséget. Persze a bankbiztosítás fejlődése szempontjából olyan tényezőket is meg kell említeni, mint a lakosság öregedése, az államilag támogatott nyugdíjrendszer iránti bizalmatlanság, és a külföldi anyavállalatú bankok és biztosítók behozott bankbiztosítási tapasztalata, illetve a banki infrastruktúra rohamos fejlődése. Ugyanakkor az ügyfél lojalitás alacsony szintje, a pénzügyi kultúra kezdetben alacsony szintje, a banki szakemberek biztosítási know-how hiánya és némileg a törvényi szabályozás is a bankbiztosítás megerősödése ellen hatnak.

Mindezen tényezők a potenciális szinergia elérése ellen hatnak, – a **negyedik hipotézis** alátámasztásául – pedig a további ellenható tényezőket is felmértem. Ezek a koordináció, a kompromisszum és a rugalmasság, melyek az integrált nagyvállalatok költségeire vannak hatással. Egy integrált szervezet koordinálása több figyelmet, energiát, és embert; a célok összehangolása kompromisszumokat igényel, emellett egy ilyen „mamutszervezetnek” is időben kell válaszolnia a versenytárcák lépéseire, rugalmasnak kell lennie, amely ugyancsak további ráfordításokat tesz szükségessé. A pozitív szinergiák mellett tehát a negatív szinergiahatásokat is fel kell térképezni, hogy a nettó szinergiahatást meghatározzuk.

A **harmadik hipotézis** vizsgálatát hagytam utoljára, mert a többi hipotézissel ellentétben ez nem támasztható alá egyértelműen. A laza integrálódási összekapcsolódás ugyanis legtöbb esetben nem jár nagyobb gazdasági eredménnyel, mint a szorosabb fúzió. A stratégia eredményessége ugyanis függ a célország kulturális és szabályozási környezetétől. Általában a fokozottan integrált modellek esetében nagyobb az esély a költség-optimalizálásra és a működési hatékonyság javítására, bár a komplex, szorosabban összekapcsolódó szervezetben egy-egy rossz döntésnek magasabb tovaggyűrűző költségvonzatai lehetnek. Emellett fontos befolyásoló tényező a piac állapota, a versenytársak helyzete és reakcióideje. Ha ugyanis a piacon rövid távon kell csatlakozni a versenytársakhoz, akkor időben nincs lehetőség egy jobban kontrollált új alapítású biztosítási leányvállalatot felépíteni, hanem megoldásként a disztribúciós megállapodások jelentik a leggyorsabb válaszlépést a legalacsonyabb költséggel.

Hosszabb távon azonban a potenciálisan eltérő célok, stratégiák és kompromisszumképtelenség nagyon magas költségeket, veszteséget okozhat. Az integrációk különböző formáinak gazdasági eredményességét tehát több tényező befolyásolja együttesen: szabályozási környezet, egyéni vállalati célok (ebbe beletartozik az is, hogy adott bank milyen típusú biztosítási terméket kíván nyújtani), az ehhez szorosan kapcsolódó kompromisszumkészség, a tőkeerő/-ellátottság, országon belüli vagy országok közötti-e az együttműködés, és nem utolsó sorban az időtáv, amely az integráció bevezetéséhez rendelkezésre áll. A harmadik hipotézis tehát nem igazolható, de nem is vethető el egyértelműen, ha gyakorlati megvalósulásukat vizsgáljuk.

Összegezve elmondható, hogy a finanszírozási szolgáltatások piacán a hosszú lejáratú biztosítási termékek térnyerését hozták a trendváltozások. Ezen mélyreható átalakulás során tudatosodott, hogy az életbiztosítás legalább annyira megtakarítási eszköz, mint amennyire biztosítási védőeszköz. Ez a felismerés vezetett azután az életbiztosítási piac gyors növekedéséhez. A verseny arculatát az életbiztosítás területén a bankbiztosítás formálta át, a nem-életbiztosítás csak később került a körbe. A tevékenységi portfólió kiterjesztése a bankok nagy fiókhálózatán és ahhoz kötődő kiterjedt ügyfélbázisán alapult, s ezáltal a bankok az életbiztosítási szektor jelentős – bár kényszerből adódó – versenytársaivá váltak. A lehetőségek mellett azonban nem szabad elfelejteni, hogy a banki és biztosítási termékek és szolgáltatók bármennyire is közös gyökerűek, a bankok és biztosítók eltérő szakmai kultúrával rendelkeznek, amely működési zavarok tömegét is vonzhatja, kompatibilitási problémákat okozva. Ezért a bankbiztosítás nemcsak pénzügyi kérdés, ahogy a szakirodalom jelentős részében magyarázzák, integrált megközelítést igényel, melyet a munkámban is hangsúlyoztam a multidimenzionális megközelítés által.

## **Az értekezés témakörében megjelent publikációk**

- Pintér Éva – Deutsch Nikolett: New direction line of sustainable development and marketing in green banking. IPM 2006, Milánó
- Pintér Éva – Rekettye Gábor: Internetoldalak értékelése – Autómárkák, kormányzati szervezetek, kereskedelmi bankok.  
Marketing és Menedzsment, XL. Évfolyam 2006. 1.szám, pp.15-21.
- Pintér Éva: Konvergencia a finanszírozási ágazatban  
Környezetvédelem, regionális versenyképesség, fenntartható fejlődés c. konferencia PTE 2005
- Pintér Éva: Integrated Financial Services – The Development of Bancassurance  
Mendelnet 2004, Brno
- Pintér Éva: Értékteremtés a banki szolgáltatásban  
Vezetéstudomány, XXXV. Évfolyam 2004. 2. szám, pp. 18-23.
- Pintér Éva: Kockázatkezelés a bankbiztosításban  
Vezetéstudomány, XXXIII. Évfolyam 2002. 7-8. szám, pp. 72-77.
- Pintér Éva: A Keyword for Success – Integrated Financial Services  
A gazdaságtudomány fiatal kutatóinak második gödöllői nemzetközi konferenciája,  
Gödöllő, 2001. október
- Pintér Éva – Deutsch Nikolett: Note on the relationship between sustainable development and marketing in the banking sector.  
**Megjelenés alatt:** Marketing és Menedzsment, 2007

## **A tézisfüzetben hivatkozott irodalmak jegyzéke**

- Amara, S. (2001): Regulatory Conditions for a BankAssurance Strategy in Europe. University of St. Gallen, Swiss Institute of Banking and Finance, Svájc
- Clarke, P.D. – Gardener, E.P.M. – Feeney, P. – Molyneux, P. (1988): The Genesis of Strategic Marketing Control in British Retail Banking. International Journal of Bank Marketing, Nr.6., p. 5-19.
- DIBC (2003): Bank/Insurance Mergers Outside Canada: The Lessons for Public Policy. Davis International Banking Consultants, London, UK
- Haller, M. (1999): Financial Services – dismal ein Erfolg? In: Bernett, B.-Haller, M.-Maas, P. (1999) Bericht.

- Holland, C.P. – Lockett, A.G. – Blackman, I.D. (1998): Global strategies to overcome the spiral of decline in universal bank markets. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 7, p. 217-232.
- International Financial Law Review* (1991): The Brave New World of Insurance. *Regulations Governing Insurance*, march, 3-8.
- Jaksity Gy. (2004): *A pénz természete*. Alinea Kiadó
- Lafferty (1991): *The Allfinanz Revolution – Winning Strategies for the 1990s*. Lafferty Group Management Research.
- Nicholson, G. (1992): *Competition between Banks and Insurance Companies – The Challenge of Bancassurance*. In Steinherr, Chapter 6, *The New European Financial Marketplace*, London.
- O’Hare (1995): *The need for insurers to change*. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 1995, July
- Steinherr, A. (1990): *Financial Innovation, Internationalization, Deregulation and Market Integration in Europe: Why Does It All Happen Now?* Kluwer Academic Publisher.
- SwissRe (1993): *Life insurance in eight countries: Structures and developments from 1980 to 1990*. *Sigma*, 1993/3., Zürich
- Van den Berghe, L.A.A. – Verweire K. – Carchon S.W.M. (1999): *Convergence in the financial services industry*. *OECD Insurance and Private Pensions Compendium*, [www.oecd.org/daf/insurance-pensions/](http://www.oecd.org/daf/insurance-pensions/)
- Van den Berghe, L.A.A. – Verweire K. (2001): *Convergence in the Financial Services Industry*. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 26, No. 2. p. 173-183.