

ÉLETUTAK ROVAT ÉLETÚTINTERJÚ DR. KEPECS GÁBORRAL

Gárdos Judit (MTA TK) és Vajda Róza (MTA TK), a MABISZ megbízásából, 2018. október 4-én.

ÖSSZEFOGLALÓ

A közelmúlt történetének mind teljesebb feltárása és bemutatása érdekében a MABISZ elhatározta, hogy létrehozza a biztosítástörténeti Oral History Archívumot az elmúlt évtizedek kiváló szakembereivel, vezetőivel készített, filmre rögzített ún. életútinterjúk anyagából, amely elsősorban kutatási, másodsorban kommunikációs célokat szolgál. A Biztosítás és Kockázat Szerekesztősége úgy döntött, hogy az Oral History anyagaiból – „Életutak” címmel – az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Második interjúalanyunk Dr. Kepecs Gábor, aki a magyarországi Aegon biztosító elődjének volt az első számú vezetője, később pedig az Aegon N.V. igazgatósági tagjaként, a kelet-közép-európai régiójának vezetőjeként széles rálátása volt az európai és magyarországi biztosítási folyamatokra.

SUMMARY

In order to explore the recent history of the Hungarian insurance industry, MABISZ has launched the Oral History Archive project. Within the framework of this project prominent professionals and leaders of the past decades were invited to a career-interview. These shots are primarily for research purposes and secondly, for communication purposes. The Editorial Board of Biztosítás és Kockázat has decided to launch a new column in the journal - "Career paths" – and to publish an abbreviated and edited version of these interviews.

The second interview is with Dr. Gábor Kepecs, who was the General Manager of the Hungarian Aegon, when it still was a state-owned company. From 2008 he acted as Member of the Board of Aegon N.V. and CEO of Aegon Central & Eastern Europe. In this capacity he had a strategic overview on the developments of the European and Hungarian insurance industry.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2020.3-4.114

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.114>

K: Kérem, mesélje el élettörténetét!

Az ember a születésére nem emlékszik, de hall róla. Elmesélem a családom történetét, az nagyon befolyásolja az én életem történetét is. Egy kispolgári zsidó családból származom. Az édesapám megjárta a koncentrációs tábor a nagypapámmal, az édesanyám itt vészelte át a világháborút Budapesten, gettóban és más házakban, úgyhogy tulajdonképpen az én gyermekkoromat az a környezet határozta meg, amiben így felnőttem. Az érdekesség az, hogy az édesanyámék családja vallásosabb család volt, az édesapám a háború után elvesztette az összes hitét a vallásban, mert azt gondolta, hogy ha megtörténhetett vele az, ami történt, akkor a vallás nem védi meg. 1954-ben születtem, Ratkó-gyerekként, és ez talán azért érdekes ebből a szempontból, mert a mi korosztályunk egy nagyon versenyző korosztály lett. Sokan voltunk, sokszor kerültünk versenyhelyzetbe, úgyhogy ez még az életem során visszatér. Nagyon boldog gyerekkorom volt, a nagymamámnál meg a dédnagymamámnál nőttem fel igazán, mert anyukám és apukám is dolgozott. Édesapám a Statisztikai Hivatalban dolgozott majdnem 30-40 évig, ő vezette a népszámlálást, úgyhogy az első örökségem az ő demográfiai és egyéb tudása volt, ami mindenképpen befolyásolta valahol a tudatom alatt az én pályaválasztásomat is később. De akkoriban erre nem gondoltam, meg majd amikor a biztosítóról beszélünk, akkor is csak úgy másodlagosan jött elő ez a fejemben, de biztos, hogy volt egy ilyen befolyás. Az édesanyám pedig gazdasági vezető volt különböző vállalatoknál. Ami ebben a Kálvin téri irodában hozzáköt, az az, hogy a Múzeum utcában volt az első irodája, ahová én bejártam 4-5 évesen, úgyhogy tulajdonképpen csak egy utcával kellett arrébb jöjjek, amikor idekerültem a Biztosítóhoz. Tehát a nagymamáméknál nőttem fel. A nagymamám és a dédnagymamám otthon volt, mert a dédnagymamám vak volt, és mindenképpen otthon kellett maradjon valakivel. Ez nagyon sokat segített nekem, nemcsak az, hogy ők ebédet főztek, mert a dédnagymamám, bár vak volt, de nagyon okos asszony, a család esze, mindenki rá hallgatott. Ez egy nagy család volt, ahol péntek esténként, amikor összegyűlt a család, harmincan voltunk a családi vacsoránál. Vele nagyon sokat beszélgettem, és ő volt az, aki nagyon sok mindent elmagyarázott nekem gyerekként. Valószínűleg ő le tudta egyszerűsíteni a dolgokat annyira, hogy egy 5-6-7 éves gyerek is megértse. Volt egy nővérem, aki két évvel idősebb volt nálam, akit nagyon-nagyon szerettem, és mi olyan testvérek voltunk, akik sose veszekedtek. Ő két évvel idősebbként és lányként egy kicsit babázott velem, tehát befogadott abba a társaságba, amibe ő volt, bevitt, és ő is nagyon nagy hatással volt az életemre. A versenyzésre is, mert ő nyelvben – azt kell mondjam – valószínűleg nyelvzseni volt. Megnyerte az angol és az orosz középiskolai tanulmányi versenyt is, úgy került az egyetemre, hogy nem kellett felvételizzen, és végig ötös volt az egyetemen is. Tehát a szint nekem nagyon magasra került, mert én nem voltam ilyen jó a nyelvekből. Én a matematikát szerettem, és az volt az én mindenem. Tehát a matematika nagyon lekötött, a nyelvet 8-9 évesen úgy kezdtem el tanulni, hogy az anyukám azt mondta, hogy márpedig te most angolt fogsz tanulni. Én majdnem elsírtam magam, lehet, hogy el is sírtam magam, és mentem az órára, a szótár a kezemben, a Lövvölde téren, és az alatt a 15 perc alatt próbáltam megtanulni azt a pár szót, közben kavicsokat rugdaltam, engem a nyelv nem nagyon kötött le. Később nagyon hálás lettem az anyunak, mert amikor jött az

életem sorsfordulója itt a biztosítónál, akkor az egyik nagy előnyöm az volt, hogy én akkor már angolul nagyon jól beszéltem. A vállalatnál akkoriban szerintem rajtam kívül angolul tán egy vagy két ember tudott valamennyit, de igazán jól senki. Úgyhogy így kezdtem az életemet, ott a Szövetség utcában. A 7. kerületben nőttem fel, és a nagymamámék is a 7. kerületben laktak. Ez azért érdekes, mert befolyásolta a szociális érzékenységemet. Egy olyan osztályba jártam a Dob utcai általános iskolába, ahol nagyon sok hátrányos helyzetű roma gyerek volt. Ági nővérem nagyon jól tanult, de én is azért kitűnő voltam többnyire. Nagyon-nagyon sokszor történt meg az, hogy elmentem iskolába, a gyerekek egy része nem jött be az iskolába, és 9 órakor a tanító néni engem elküldött, hogy menjek, hozzam be a Farkast meg a másikat, és akkor én elmentem oda a családokhoz, és mondtam, hogy jönni kell az iskolába. A hatvanas években a szegénység még nagyon nagy volt, tényleg láttam, hogy hogyan élnek, meg azt is, hogy nincs ennivalójuk sokszor. Gyerekként ez engem nyilván meglepett, de az ember ezt elraktározza örökre a fejében. A nagymamámék házában is éltek cigány családok, nagyon rendes családok, és voltak olyanok, akik egyszerűen nem tudtak beilleszkedni a közegbe. Tehát rögtön ott szembesültem azzal, hogy a társadalom mennyire különböző rétegekből, különböző emberekből áll.

A Fazekas nekem nemcsak azért adott nagyon sokat, mert matematikából alapot adott, hanem azért is, mert kinyitotta előttem a világot.

A Dob utcai általános iskola nagyon jó volt, azt könnyedén elvégezte az ember, de hetedikről én már eldöntöttem, hogy mindenképpen matematikai dolgokkal szeretnék foglalkozni. Az I. István gimnáziumnak volt egy kis matematikus szakköre. Oda jártam, amiből talán egy érdekes momentumot érdemes megemlíteni, ott találkoztam először a feleségemmel. 13 évesen ő is abba a kis matematikus körbe járt, ő is matematika tagozatra akart bekerülni. Aztán később, amikor már összeházasodtunk, akkor kiderült, hogy a Városligetben az ő mamája meg az én nagynéném együtt tologatott bennünket, tehát az ismeretségünk még régebbi, de itt találkoztunk először. Felvételi volt az ilyen különleges matematika tagozatokba, és bekerültünk mind a ketten a Fazekas gimnáziumba, ahol egy fantasztikus osztályunk volt. Nem azért, mert matematikából volt fantasztikus, matematikából szerintem egy nagyon jó, átlagos osztály volt a kiemelt osztályok között. De annyira sokoldalú érdeklődésű gyerekek kerültek egybe, hogy ez volt a másik olyan hatás, ami aztán nagyon megragadt bennem. Én akkor imádtam meg az oroszot, mert volt egy orosz tanárnőnk, ő volt az osztályfőnökünk, és valami fantasztikus volt a Marika néni. Soha nem fogom elfelejteni, mert nem hittem, hogy velem valaki megszeretteti a nyelvet. Az első olyan gimnázium volt a Fazekas, ahol volt filmklub, és ezt a magyartanárnőnk szervezte meg, ezzel örökre megszerettette velünk a filmeket. Az osztályból többen nyertek angolból, történelemből meg földrajzból tanulmányi versenyt, mint matematikából. Én azt hiszem, ez a Fazekas nekem nemcsak azért adott nagyon sokat, mert matematikából egy olyan alapot adott, amit aztán sokáig tudtam használni, talán még

most is azt használom, hanem azért is, mert kinyitotta előttem a világot. Én addig őszintén szólva nem nagyon szerettem olvasni, 12-13 évesen pingpongozni jártam a KSI-be, ott nem voltak nagy sikereim, mert a későbbi világbajnokok ott játszottak... Két év után rájöttem, hogy belőlem sose lesz ilyen szintű pingpongozó. Tehát inkább a fozizás meg a mozgás volt az életem, és így a középiskolában kezdtem el tanulni. Ott még egy nagyon fontos élmény ért, mert az iskolában kerestek közönségszervezőt. Én úgy gondoltam, hogy ez engem érdekel, mert akkor emberekkel is lehet foglalkozni. Miután közönségszervező lettem a Fazekasban, így minden színházba kaptam ingyen jegyet. Nem a legjobb helyre, általában a kakasülőre, de én az akkor játszott összes magyar színház szinte minden darabját láttam. Úgyhogy ez megintcsak egy olyan lehetőséget teremtett nekem, hogy kinyílt a világ. Tehát a filmklubbal a film, a közönségszervezéssel a színház, sőt rájöttem, hogy olvasni se olyan rossz dolog, csak nem találtam meg talán hozzá az utat, de ebben is ott volt a nővérem meg az édesanyám. Az édesanyám imádott olvasni. Dolgozott egész nap, és én mindig arra lettem figyelmes, általában este 9-kor annyira fáradt voltam, hogy elaludtam, de néha fölébredtem és éjjelkor még láttam, hogy az anyu olvas. A legtöbbször, hogy az angolját ne felejtse el, angolul olvasott. Úgyhogy ez is a fejemben benne maradt. A nővérem pedig egy éjjeli bagoly volt. Egy szobában laktunk, úgyhogy ő éjjel előtt soha nem aludt. Reggel ugyan nem volt könnyű kirázni az ágyból, de éjjel előtt nem aludt. Tehát ez az irodalmi irány, az irodalom szeretete a családból jöhetett volna, és jött is, csak én nem voltam rá elég nyitott. De 15-16 éves koromban elkezdtem én is olvasni, nem tudom, hogy behoztam-e, amiről lemaradtam, de mindenesetre akkor elkezdtem olvasni. A középiskolai évek nekem a legszebb éveim voltak annak ellenére, hogy nem én voltam a legjobb az osztályban. Nehéz volt megszokni, hogy van egy-két tantárgy vagy tanár, akivel nem pendülünk egy húron, vagy én nem tudtam felfogni, amit ők magyaráznak, de ez tulajdonképpen csak a kémiára, egy kicsit a fizikára vonatkozott. Az összes többi nekem csoda volt. Volt egy fantasztikus matektanárom, aki az egyetemen tanított, de minket elvállalt szerencsére. Nagyon fiatal volt. Az orosz-angol tanárnő osztályfőnököm is meg ő is a harmincas éveiben jártak. Ez olyan frissességet hozott, olyan szemléletet, amit csak megköszönni lehet nekik utólag is, mert mi úgy nőttünk fel, hogy nem éreztük, hogy stressz van. Ők társként, barátként tekintettek ránk, miközben megvolt a távolság tőlük, de ugyanakkor el tudták hitetni velünk, hogy mi egyenrangúak vagyunk. Úgyhogy az a négy év tényleg fantasztikus volt. Én különösebben nem voltam tehetséges, a matematikai versenyekre bejutottam mindig az országos döntőbe, de ott, miután a geometriát nem szerettem, sose tudtam első lenni vagy az elsők között végezni. Földrajzból kerültem be országos versenybe, mert az érdekelt, bejutottam a döntőbe. Tehát rám nem lehetett azt mondani, hogy én olyan nagyon matematika orientáltaságú voltam, de mégis az voltam belül. A szívem mindig odahúzott. Én a számokat imádtam valamiért, és tényleg nem tudom megmondani, hogy miért. De ez volt az én igazi érdeklődési köröm.

Elvégeztem a középiskolát, és akkor el kell dönteni, hogy merre tovább. Ez nehéz döntés volt, mert az osztályunk nagy része az ELTE matematika szakra vagy ELTE matematikai programozó szakra jelentkezett. Bennem két kérdés merült fel, az egyik, hogy én elég jó leszek-e

ebben, és egy átlagos matematikus leszek-e az életemben. Akkor az volt az érzésem, hogy ez nem lenne annyira jó nekem. A másik, hogy vajon együtt akarom-e tölteni a következő négy évet is ugyanezzel a társasággal, akiket tényleg nagyon szerettem, és nagyon gyakran találkozok most is velük. Tehát ez nagyon jó osztály volt, én is imádtam, a feleségem is odajárt, úgyhogy ez is odaköt, de azt gondoltam, hogy valami más az én irányom, és így kerültem vagy így mentem el a Közgázra. Mivel a történelmet és a matematikát is imádtam, úgyhogy tulajdonképpen a Közgázra bekerülni nem volt nagyon nehéz feladat. A matematikát azért ebben az iskolában kicsit jobb szinten tudtuk, így nem volt semmilyen kihívás a felvételin. Nagyjából azt lehetett tudni, hogy ha ide felvételizem, akkor föl is fognak venni. Így kerültem be az egyetemre, aztán jött előtte persze egy „remek” év a katonaságnál, amit én nagyon nehezen éltem meg, a katonaságot utáltam világeletemben. Sokszor még a későbbi főnökeim közül többen próbáltak meggyőzni, hogy menjek el vadászni. Mondtam, hogy én soha nem fogok vadászni, mert én nem tudok lelőni se állatot, se embert, ezt felejtsek el. Nekem ez a katonaság úgy hiányzott, mint egy púp a hátamra. Az egyetlen jó az volt benne, hogy az egyetemi társaimmal voltunk többnyire. Egy dolgot megtanított, hogy miután össze vagy zárva emberekkel, ott ismered meg őket a legjobban. Azt gondolom, az emberi értékítéletben nagyon sokat segített, mert az életem során sokszor kellett olyan döntéseket hozni, ahol embereket kellett megítélni. Azt gondolom, hogy kevesebbet tévedtem, ebbe belejátszott ez az egy év is. Egy évig nem lehet színlelni. Nem lehet azt mondani, hogy a barátom vagy, és közben olyanokat csinálsz, ami pont az ellenkezője. Úgyhogy a katonaságból tulajdonképpen az összes élmény ahhoz kötődik, hogy sakkoztam, mert volt egy mester szintű sakkozó, és így vele sakkoztam, mert sakkozni is nagyon szerettem. Ez volt a szabadidős része. Próbáltunk olvasni, de nem igazán ment, így hát beszélgettünk. Egy körletben voltunk olyanokkal, akikből később ismert szakemberek lettek, például Bokros Lajos pénzügyminiszter lett, Surányi György a Nemzeti Bank elnöke, Asztalos László is ott volt. Az a közgazdasági évfolyam nem volt olyan rossz évfolyam.

A Közgáz egyetemről már vegyesebbek a benyomásaim. Nagy évfolyam voltunk, olyan 4-500 fős. Akkor az első évben mindenki egyben tanult, és az elsős csoportunk egy fantasztikus jó csoport volt. Kicsit bulizós, de klassz csoport volt. Utána szétszakadtunk, mert mindenki ment a különböző szakokra. Nekem nem is volt kérdéses a tervgazdasági matematika, én azért mentem a Közgázra, hogy oda mehessenek.

Mi fiatalon összeházasodtunk a feleségemmel. Ő tanárnőnek ment, matematika-fizika szakos tanárnak az ELTÉ-re, azután 20 évesen összeházasodtunk, és rögtön született egy gyerekünk, Tomi. Ez megint csak megváltoztatta az életünket. Mi nem hagyományos egyetemi életet éltünk, nem az egyetemisták életét. Miután megszületett Tomi, meg kellett szerveznünk, hogy ki mikor ér rá, ki mikor vizsgázik, úgyhogy az volt a megállapodásunk a feleségemmel, hogy én december 15-től január 1-jéig vizsgázom, ha tudok, akkor december 10-én kezdek, és ő január 1-jétől 31-ig. És ugyanez volt nyáron is, hogy május 10-től én elkezdtem, május 31-ig elbefejeztem, és június 1-jétől ő vizsgázott. Így csináltuk végig az egyetem nagy részét. Majd 4-5. évben elmentem a Tervhivatalba gyakornoknak, és tulajdonképpen ez, hogy oda bekerültem, meg ott kerestek engem, ez segített az életemben, vagy a szakmai életem első tíz évében. Mert

78-ban, mikor végeztem, akkor pályázni kellett az állásokat közgazdászként, és a Tervhivatalban egyetlen pályázatot írtak ki, amit megnyertem. Akkor már engem elég jól ismertek, 70 órában dolgoztam ott havonta, és sokat modelleztem. Így kerültem be a Tervhivatal távlati tervezési főosztályára. Amiből két dolog lényeges. Az egyik, hogy a főnököm volt Hetényi István, akiből később pénzügyminiszter lett, aztán később a felügyelő bizottságunk elnöke itt a biztosítónál. Ő volt az egyik mintaképem az életem során. Két ok miatt, egyrészt mint közgazdász, szerintem ilyen felkészült közgazdászt Magyarországon én akkoriban nem nagyon ismertem, később se. Másodsorban, ő volt talán az utolsó polihisztor ebben a társadalomban, aki közgazdász tudása mellett a zenében, irodalomban, nyelvekben, történelemben, mindenben nemhogy sokkal többet tudott, mint én, hanem tényleg olyan mélységeket ismert, amikről mi vagy én, álmodni se mertem. Úgyhogy ez azért nagyon jó dolog volt, hogy ő volt a szakmai főnök, és volt még további két főnököm ott. Illés Iván, akiből később a földrajztudományok nagydoktora vagy talán akadémikusa lett, és Szepesi György, aki pedig a közgazdaságtudományban volt nagyon elismert, tanított is elméleti történetet az egyetemen, és ő fordított különböző olyan szakmai műveket, amik Magyarországon addig meg se jelenhettek. Úgyhogy ők voltak a közvetlen főnökeim. Ami érdekes, hogy egy ilyen társaságban az ebédszünetek nem arról szóltak, hogy most a tervezésben milyen problémák voltak, hanem általában a színházról, az irodalomról, és folytathattam azt a fajta életet, amit a középiskolában kezdtem. Ez nekem fantasztikus élmény volt. Ráadásul még ott volt Augusztinovits Mária is a főosztályon, aki meg a modellezésnek a nagyasszonya volt Magyarországon, tehát ha módszertani vagy egyéb kérdéseket kellett az embernek megtanulnia közgazdaságtani módszertanból, akkor tőle lehetett ezt megtanulni. Úgyhogy olyan kombináció jött el akkor a szakmai életemben, amire nagyon-nagyon szívesen gondolok vissza, mert ott töltöttem három és fél évet, és ez alatt, azt kell mondjam, hogy szakmailag is nagyon sokat tanultam, de emberileg is.

Az egyetem után kezdtem dolgozni és a munka mellett úgy gondoltam, én még azért tanulni szeretnék valamit. Elmentem a közgazdasági posztgraduális képzésre, és ott a statisztika irányt választottam. Na, ebben biztos volt nem tudatos, de tudatalatti döntés, hogy az apu ugye statisztikus volt. Én akkor már egy csomószor írtam cikket statisztikai folyóiratba, tehát befolyásolt nyilván az is, de még érdekelt is. Annak, hogy én nem aktuárius vagy matematikai statisztikával foglalkoztam, egy negatív élmény lett az oka. Volt az egyetemen egy matematikai statisztika tanárom, és azt gondolom, én abban nagyon jó voltam. Imádtam a valószínűség-számítást. Volt egy vizsgám. A vizsga elég jól ment, már befejeztük, és már írta be a jegyemet, hogy kapok egy ötöst, és akkor megkérdezte a nevemet. Megmondtam a nevemet, és azt hitte, hogy én nem az vagyok, aki voltam. Valaki másra számított. Akkor azt mondta, jó, akkor még kérdezek. Még kérdezett egyet-kettőt-hármat, és amikor már a negyediket kérdezte, akkor már tudtam, hogy nem az a kérdés, hogy tudom-e az anyagot. Aztán mondtam a negyedik kérdésnél, hogy ez ugyan nincs benne az anyagban, és tudnám a választ, de erre már nem válaszolok. A végén négyest adott, és akkor elment a kedvem. Lehet, hogy ez butaság volt, mert a szakmát nem kell megutálni egy tanár miatt, de akkor nagyon csalódtam, mert nekem ez volt az életem egyik legszebb része, ezt szerettem. Gondolkodtam rajta, de ma sem tudnám

megmagyarázni, hogy mi történt. Később, amikor az egyetemen tanítottam statisztikát, akkor gondoltam, hogy odamegyek hozzá, és megkérdezem, de aztán úgy gondoltam, hogy már nem érdekes. Na, ezért nem mentem el ebbe a matematikai statisztika irányba, de elmentem szakközgazdász képzésre ott a statisztika tanszéken, ahol már ismertek, és megkérdezték tőlem, hogy akarok-e tanítani a munka mellett. Így aztán két munkám lett. Maradtam a Tervhivatalban elég hosszan, 86-87 májusáig. Ebből van három olyan év, ami nagyon fontos volt az életemben. Akkor voltam az akkori tervhivatali elnök, Faluvégi Lajos szakmai titkára. Ő korábban pénzügyminiszter, aztán a Tervhivatal elnöke lett, meg miniszterelnök-helyettes. A szakmai titkárság azt jelentette, hogy én írtam neki az elemzéseket, és készítettem anyagokat, cikkeket, könyvet is írtunk együtt, tehát ez tényleg szakmai munka volt. De tőle is nagyon sokat tanultam, az egyik fontos tanulság a vele való munkában az volt, hogy írtam egy csomó tanulmányt meg cikket, ami megjelent később, vele együtt. Amikor befejeztük a cikket, akkor mondja, hogy küldjem el a nyelvésznek. Mondom, kinek küldjem el? A nyelvésznek. Én nem tudtam, hogy mit csinál, mondom, jó, elküldöm. Visszakaptam a cikket, és elsírtam magam. Bezártam az ajtót, elsírtam magam, mert ha hiszik, ha nem, egy oldal volt, amin az én írásom ott volt kézzel, és az övé pirossal. És inkább piros volt a lap, mint kék. Én azt gondoltam, hogy jól tudok írni. Rájöttem, hogy a nyelvészek másként nézik azt, amit írok. Nem a tartalmat, hanem az irodalmiságát meg a nyelvtani helyességét. Úgyhogy az alatt a három év alatt, azt gondolom, az íráskészségem nagyot fejlődött, minden tekintetben. De emellett persze szakmailag is fantasztikus volt, mert ő – én nem tudom, hogy csinálta, de – ránézett egy cikkre, és mondta, hogy mi az a három pont, ami ott nem stimmel, vagy nem tetszik neki, és abban nagy részben igaza volt. Dicsérni sose dicsért, ez mondjuk egy kicsit rosszul esett, egyetlen alkalommal dicsért meg. Amikor nem mondott semmit, akkor tudtuk, hogy az a legnagyobb dicséret. Egyetlen alkalommal, amikor elköszönt, akkor megdicsért, hogy nem volt ez olyan rossz, csak hát ő nem szeret dicsérni. 1986-ban elküldték nyugdíjba. Akkor én már eldöntöttem, hogy a Tervhivatalból 10 év elég volt, a makrogazdaságot megismertem, és akkor kezdtem el keresni állást.

Magyarországon ekkor még nem volt tőzsde, de ez nagyon vonzotta a fantáziámat.

Két álláslehetőségem volt 1987 elején. Egy külkereskedelmi lehetőség, tehát ahol sokat utazhattam volna, használhattam volna az angol és orosz nyelvtudásomat. Addigra már mind a kettőből elég jó szinten voltam. A másik véletlenül adódott, ezt is Faluvéginek köszönhettem tulajdonképpen, mert ő ismerte Deák Andreát, az Állami Biztosító vezérigazgatóját. Korábban még, amikor ő az Ipari Minisztériumban dolgozott, akkor írtam pár elemzést, amiben volt az ipargazdasággal kapcsolatos kérdés. Deák Andrea úgy ismert engem, mint egy kis fiatal közgazdászt a Faluvégi mellett. És egyszer, már úgy 87 legelején kaptam tőle egy telefont, hogy van egy ajánlata. Akkor eljöttem, mi az ajánlat? Azt mondta, hogy ő befektetési vezetőt keres a biztosítóban. Nekem olyan nagyon sok elképzelésem nem volt, hogy mit kell itt csinálni, de

korábban egyszer kikerültem Amerikába egy kéthetes útra. Kiválasztott tíz közgazdászt egy amerikai alapítvány, és szerveztek nekünk egy kéthetes utat. Ez az amerikai foundation olyan utat szervezett, hogy elvittek minket New Yorkba, Chicagóba, Washingtonba, és ott megismertem a pénz világot. Voltunk bankban, voltunk a tőzsdén. Egy csomó olyan impulzus ért, ami nagyon érdekelt, és ennek kapcsán sok mindent olvastam. Gondoltam, ez a befektetés a tőzsdéhez kapcsolódik. Magyarországon ekkor még nem volt tőzsde, de ez nagyon vonzotta a fantáziámat. Úgyhogy nagyon sokat hezitáltam, és nem is volt nagyon kitől kérdeznem, hogy mit válasszak, ezt vagy azt. Végül azt mondtam magamban, hogy ugrok egy nagy fejest, és eljöttem a biztosítóhoz. Az igazság az, hogy a külker állásban volt kitől kérdeznem, mert volt egy nagybátyám, aki vezető külkeres volt, Bécsben dolgozott akkor már sok éve, és ő mondta, hogy hát miért nem jössz ide, nem hozzá, hanem ahhoz a céghez. Mondom, hogy nem tudom, nekem ez jobban tetszik. Apukámmal se, anyukámmal se beszéltem erről, érdekes volt, hogy ebben nem kértem ki a tanácsukat, mert úgy gondoltam, hogy nekem kell eldöntenem, hogy mit csináljak. Így kerültem 1987-ben az Állami Biztosítóhoz befektetési vezetőnek, ahol volt, ha jól emlékszem, négy vagy öt ember. Tehát a biztosítós karrierem itt kezdődik. De közben azért még a magánéletem is változott, született közben még egy gyerekem. Nem éltünk rosszul, de nagyon nehezen éltünk, két kezdő diplomás keresetéből két gyerekkel. Életem legboldogabb korszaka volt, mert ami nagy előny volt számomra, hogy az volt a gyerekeim gyerekkora, amikor én még nem dolgoztam este 8-10-ig. Tehát én a fiammal meg a lányommal együtt töltöttem a gyerekkorukat. Ezért tényleg hálás vagyok a sorsnak, mert vezetőként azt láttam és látom, hogy ez a kettő nagyon-nagyon nehezen vagy talán egyáltalán nem összeegyeztethető. A 80-as évek úgy teltek a mi családuknál, hogy nagy gyerekpartik, jöttünk-mentünk, mindig rohanni kellett az óvodába, iskolába a gyerekekért. Egy buszos óvodába jártak a gyerekeink, úgyhogy volt olyan tervhivatali értekezlet, hogy mondtam, ne haragudjanak, nekem fél 5-kor ott kell állnom az Akácfa utca sarkán, mert ha nem vagyok ott, akkor a fiam vagy a lányom azt fogja hinni, hogy nem mentem értük. Úgyhogy ez fantasztikus volt. Volt egy kicsi lakásunk, 28 négyzetméter, utána azt elcseréltük egy kétszobás lakásra, és akkor azt mondtuk magunkban, hogy minekünk nem lesz sose annyi pénzünk, hogy vegyünk nagyobb lakást. Nem is érdekelt olyan nagyon. Egy dolgot tudunk adni a gyerekeknek, hogy világot lássanak. Elkezdtünk utazni a szokásos magyar módon, tehát konzervek meg satöbbi, de bejártuk Európát a gyerekekkel. Ők kicsik voltak még, de azt gondolom, ez azért fontos volt az ő életükben. Mostani életemnek az első fele ez, mert 33 évesen kerültem a biztosítóhoz, és a második fele – mert ugye 66 éves leszek 2020-ban – az a 33 év, ami már a biztosítóhoz kapcsolódik.

K: Kérem folytassa a biztosítós éveket!

1987-ben tartunk, ugye? A biztosítós évek eleje nekem nagyon izgalmas volt, de nagyon nehéz. Két dolog miatt. Egyrészt a biztosítás az egy szakma, amit persze tudtam, de amikor idekerül az ember, akkor körülveszi ez a biztosítós légkör. Ennek van egy speciális hangulata. Valószínűleg minden szakmában van ez, de mi egy kicsit kívülállók voltunk ebből a szempontból, mert azért ez a befektetés csak arról szólt, hogy az ügyfelek pénzét be

kell fektetni, és jól kell kamatoztatni. Tehát mi a biztosítási szakmától elég messzi voltunk. De ugyanakkor miután újdonság volt, ezért azt gondolom, hogy mindenkit érdekelt, tehát meg a régi biztosítósokat is izgatta az, hogy mi a fenét csinál ez az öt ember itt?

K: Ez a terület újonnan jött létre?

Ez egy újonnan létrehozott terület volt, mert addig nem létezett. 1986 környékén vált lehetővé egyáltalán, hogy a biztosító a saját pénzét szabadabban befektesse. Voltak szabályok, de például arra, hogy vállalkozásokba vagy ingatlanokba fektessük a pénzünket, nem volt lehetőség. De miután a biztosító a biztosításhoz értett, nem volt egyetlen olyan szakember sem, aki tudta volna ezt csinálni. Úgyhogy a csapatunkban volt olyan, aki ingatlanspecialista volt, tehát mérnök, és ingatlanokhoz értett, volt olyan, aki a kötvényekhez értett, volt, aki kicsit a vállalatelemzéshez értett. Volt egy pár ember, de tulajdonképpen nekünk kellett kitalálni, hogy most mit csináljunk. Sokat beszélgettünk, keresgeltük a lehetőségeket, így lett aztán a biztosítónak, amiről nem sokan tudnak, több szállodája. Beszálltunk Pécsre, Egerben szállodaépítésbe, erre a kettőre határozottan emlékszem. Azt gondoltuk, hogy annak a haszna magasabb lesz, mint amit állampapírban el lehet érni, és tulajdonképpen ilyen kicsi lépésekkel kezdődött. Volt barkácsáruházunk is. Tudok mondani olyan példákat, hogy magam is meglepődöm. Akkor még nem volt tőzsde Magyarországon, nem volt olyan, hogy egy vállalat részvényét megveszem. 1987-et írunk, még szocializmus van, itt az idő nagyon fontos tényező. Úgyhogy ilyenekkel kezdtünk el foglalkozni. De én nagyon rosszul éreztem magam, mert az életemben többnyire olyan helyen voltam, ahol az alapdolgokat értettem meg ismertem. Tehát tervezés, tervgazdálkodás, akkori fogalommal makrogazdaság, ezt azért megtanultam az egyetemen, utána a Tervhivatalban. Azt gondoltam, hogy az alapjait elég jó szinten ismerem. Amit tanítottam az egyetemen, a statisztikát, arra is azt gondoltam, hogy tanulgom, eljutok egy szintre. Viszont itt a biztosításról tényleg semmit nem tudtam. Úgyhogy bementem az akkori főkönyvelőhöz, mert vele jóba voltam, és mondtam neki, te Rozi, mit olvassak? Mert akkor még nem volt internet, tehát nem olyan volt, hogy bepötyögöm, és utána kiadja a listát, és azt végigolvasom. Odaadott nekem két könyvet, az egyik Csabainak az 1960-as években írott biztosítási könyve, és odaadott egy háború előtti, már nem emlékszem a címére meg az írójára, de az is a biztosításról szólt, a magyar biztosításról. Mindkettőt elolvastam. Csabai könyvét nehezebben, a másikat könnyebben. Ez adott egy olyan alapot, ami tényleg csak az alap alapja, hogy kezdtem megérteni, hogy miről szól ez az egész biztosítás. Mert a matematikáját valamennyire értettem, hiszen a matematikai hátterem megvolt. De hogy milyen típusú biztosítások vannak, miért csináljuk, mi a jogi háttere. Azért a jog elég messze állt tőlem, azt mindenképpen meg kellett érteni. Ez a két könyv volt az első lépésem, nagyon pici lépés a biztosítási szakma megismeréséhez. Aztán jött 1988, ami megint csak nagyon rendhagyó év lett, mert 87-ben már nemcsak statisztikát tanítottam, hanem megkértem, hogy az akkor induló Bankárképzőben is tanítsak közgazdaságtant. Egyrészt ahhoz, hogy az ember tanítson, megint csak kell

ismeret, elmentünk 8 napra Párizsba, egy párizsi bankárképző iskolába, és ott nekünk 8 napon át próbálták elmagyarázni, hogy mit lehet tanítani, hogy kell tanítani. Tehát 8 nap nagyon kemény képzés volt. De itt született a másik szerelmem, ami Párizshoz köt, a párizsi szerelem, már úgy értem, nem igazi szerelem, hanem a városhoz kapcsolódó szerelem. Éjszakánként ugyanis a várost jártuk. Tehát én Párizst nappal nem ismertem, de este 6-tól elindultunk, és éjjel 3-ig jártuk a várost. Ez örökre megmarad bennem, én ma is meg tudom mondani az utcaneveket bizonyos részeken, mert annyira megszereltem. Ez a képzés mindenesetre adott egy másik fajta tudást, mert azért a pénzügyi tudás, a bankárképzés az más, kénytelen volt az ember ott is egy csomó mindent elolvasni, megtanulni. 1988-ban kiderült az is, hogy Magyarországon létre fogják hozni a tőzsdét. Volt egy 20 fős csapat, akik a tőzsde létrehozását tanulták, úgyhogy elmentünk, én is voltam Londonban, Amszterdamban, hogy megnézzük a tőzsdét, hogy a magyar tőzsde szabályzatát meg tudjuk írni. Én a befektetői oldalról jöttem, így nekem kellett megírni a befektetővédelmi részeket. Nem a jogi részt, mert jogi szövegeket nem tudtam írni, de a tartalmi részeket igen. Úgyhogy ez fantasztikus élmény volt, 20 olyan emberrel dolgozni, akik mindegyike külön közgazdasági és jogi „zsenik”, fantasztikus színvonalat képviseltek, és dolgoztunk olyanon, amiről álmodni se lehetett. Azért 1988 van, szocializmus, és tőzsdét csinálunk. Hát, ha ezt a kettőt összerakják, akkor el lehet gondolkozni, hogy ennek mennyi volt a realitása. Én megmondom őszintén, amikor írtuk a törvényt és egyebet, én még mindig úgy gondoltam, hogy ezt most megcsináljuk, de ebből semmi nem lesz az ég egy adta világon. Valaki majd azt mondja a pártbizottságban vagy a politikában valahol, hogy ez vicc, komolytalan. Jó, akkor már volt a kerekasztal, volt már jele annak, hogy jön a politikai váltás, de azért ez nem volt ilyen egyszerű, és én már sok mindent megéltem, amikor Faluvégi mellett dolgoztam. Volt olyan cikk, amit megírtam, és aztán közölték a pártközpontban, hogy ez nem fog megjelenni. Úgyhogy az ember élt át olyan dolgokat, amiről a racionalitás azt mondta, hogy ebből sose lesz semmi. Az embernek a vágyai pedig azt mondták, hogy ezt meg kell csinálni. Így aztán 1988-ban létrejött a magyar tőzsde.

K: Kérdésem lenne a tőzsdéről. Engedték érvényesülni a legjobb szakmai szempontokat?

Igen. Akkor Járai Zsigmond volt a pénzügyminiszter-helyettes, és Hardy Ilona volt, aki vezette ezt az egész tőzsdealapítást. Becsületükre legyen mondva, végigharcolták. Nem tudom, mennyit kellett harcolni. Azt gondolom, ez egyfajta jelzés is akart lenni, hogy itt mást is lehet csinálni, mint más országokban. Miután ehhez nem értett senki, azt kell mondjam, nemhogy a pártközpontban, még a gazdasági életben is nagyon kevesen, ezért tulajdonképpen abba, hogy a törvény hogy jött létre, nem lehetett beleszólni. Itt a szakmaiság, szerintem az a tőzsde létrehozása körüli szakmai munka az egyike volt a legjobb szakmai munkáknak az elmúlt 50 évben. Mert senki nem akarta megfúrni valamilyen szempont alapján a szakmaiságot. Nem olyan volt, mint a 68-as időszakban a szabályozórendszer-váltás, amelybe beleszólt a politika. Ez egy tisztán olyan törvény lett, ami életképesnek is bizonyult. Azóta a tőzsde szabályozása változott, mert nyilván

egy csomó gyerekbetegségre mi se tudtuk a választ, meg nem tudtuk összerakni a kapitalizmus meg a szocializmus „közös” képét, de az alapvető törvényi részei továbbéltek. Tehát ez jól sikerült.

K: Azt mondta, hogy 88-ban lett igazán biztosítás.

Igen, én a befektetési területre jöttem ide. És akkor Deák Andrea volt a vezérigazgató. Ő azt mondta, látja, hogy én a befektetésekkel tudok foglalkozni, egész jól csináljuk, de ez nekem túl kevés. Én nem voltam ennyire meggyőződve, hogy nekem túl kevés, mert közben azért tanítottam, és a család is fontos volt. De egy vezérigazgatónak nem olyan könnyű nemet mondani! Azt mondta, hogy a közgazdasághoz értek, a közgazdasági területet is kezdem vezetni. Jó, de a közgazdasági területhez még hozzácsapta a főkönyvelést is. Én az egyetlen egyetlen tantárgyat utáltam, de azt nagyon, ez a könyvvitel volt. Annyira utáltam, hogy nem is tudom leírni. El tudom mondani, hogy mentem át a vizsgákon, de azt most inkább nem mondanám. Egyszerűen nem érdekelt. Az elméletből valamit tudtam, és nem szégyellem, én lementem a számviteli főosztályra, leültem, és egy héten keresztül néztem, hogy ezek a lányok, főleg lányok voltak, mit csinálnak. És megpróbáltam megérteni, hogy mi ez az egész. A közgazdaságtan az más volt, a közgazdasági tervezés, és az, hogy a tervezés hozzám került, ez több dolgot jelentett.

Akkor elkezdődött az életemnek egy olyan szakasza, ami nem a napi 8 óráról szólt, nem is a napi 10-ről.

Egyrészt azt jelentette, hogy a 120 fiók – mert 120 fiókunk volt –tervezésével kellett foglalkoznom. Világéletemben jellemző volt, hogy én nem szeretek csak könyvből tanulni. Én vagy ismerem közelről, amit csinálok, vagy nem ismerem. Ezért úgy döntöttem, hogy ha 120 fiókot kell terveznem, akkor nekem meg kell ismernem azt a 120 fiókot. Abban az évben beültem a kocsiba. Egy út alatt meg lehetett látogatni 6-7-8 fiókot. Megmondtam előre, hogy nagyjából mik érdekelnek, és azokról beszélünk a fiókokban. Ott már senkit nem érdekelt a közgazdaságtan. A fiókokban zajlott az élet. Ilyen kötvény, ilyen szerződés, ilyen probléma az adminisztrációban. Én ott nem hallottam semmit a közgazdaságtanról, tényleg, de arról, hogy a napi élet hogy zajlik, arról viszont mindent. Úgyhogy ez 87 vége felé volt, 1987 október-novembere és 1988 vége között jártam mind a 120 fiókban, beszéltem mind a 120 fiókvezetővel, úgy hogy mellette dolgoztam itthon is. Akkor azért elkezdődött az életemnek egy olyan szakasza, ami nem a napi 8 óráról szólt, nem is a napi 10-ről. Így ismertem meg a biztosítót. Nem a biztosítást, a biztosításról e mellett olvastam, tehát amilyen kérdéseket feltettek nekem ott a fiókokban meg a régióban, azokat nekem meg kellett próbálnom lefordítani, hogy mi ennek a kérdésnek a szakmai tartalma. Azért gondolom, hogy ez az egy-másfél év számomra nagyon intenzív biztosítási képzés volt, talán a legintenzívebb, amióta én itt vagyok, mert tényleg találkoztam az ügyfélproblémákkal. Még egy nagyon fontos dolog: ahogy bement az ember egy fiókba, ott ültek az ügyfelek, és akkor láttam, hogy ott ülnek, és várnak és várnak és várnak,

ez nagyon rossz érzés volt. Ráadásul még az is rossz érzés volt, hogy ők ott várnak, én meg valakit esetleg elviszek, mert kérdezek. Tehát ez adott mindenféle szempontból impulzust a későbbi munkámhoz. Volt egy csomó olyan biztosítás, amit én nem is értettem. Például volt jégbiztosítás. Persze, tudtam mire szól, de azért akkoriban ott a kárszakértők meg az egyes fiókok látogatása alapján azért megtanultam, hogy milyen trükkök vannak. Egyetlen példa: a jégeső, amely egy bizonyos területet ér, annak vannak nyomai. Én akkor elmentem Heves megyébe, és ott elmesélték, hogy ez így van, de hát tudod, az egyik téesz nagyon rosszul áll anyagilag. Akkor az egyik táblára kivittek, megmutatták, hogy úgy nézett ki, mintha jégeső lett volna. Ott soha nem volt jég, meg eső se, és ennek kapcsán a biztosító kifizette a kárt, a nemlétező kárt, és akkor a téesz hirtelen egyenesbe jött. Úgyhogy azt is megtanították nekem a 80-as évek végén, hogy a politika meg a biztosító nem tud annyira szétválasztódni, mint ahogy én azt naivan elképzeltem. Lehetne más példákat is mondani, de ez, azt gondolom, elég jól mutatja, hogy milyen fajta működés volt. Akkor már gazdasági vezérigazgató-helyettes voltam, és jöttek a vitáim a minisztériummal, mert én mondtam, hogy ez a mezőgazdasági biztosítás nekem így nem tetszik, mert a mi eredményünk pocsek, az ő téeszük fantasztikusan jól élnek, de ez valahogy nincs összhangban. Meghallgattak, aztán semmi nem történt. Volt egy pénzügyminiszter, aki nagyon szerette ezeket a téeszeket. Szóval a lényeg a lényeg, hogy akkor az is kiderült, hogy egy állami cég vezetőjeként az én kezem – és nemcsak az enyém – gúzsba volt kötve. Kérdezte, hogy hogy volt ez a Tervhivatalban. A Tervhivatalban is volt egyfajta gúzsba kötés, de itt meg bizonyos kérdésekben egyszerűen hihetetlen gúzsba kötés volt. Ez az egyik példa. Mondok egy másikat, ami sokkal jobban bántott. Két biztosító létezett 1986-tól 90-ig, a Hungária meg mi. A bérfejlesztés – akkor még szocializmus volt – úgy volt, hogy döntött a Pénzügyminisztérium, hogy milyen bérfejlesztés lehet, a dolgozókra is megadták, a vezetőket ők határozták meg. Kitaláltak egy módszertant, hogyan fogják meghatározni a két vállalatnál a bérfejlesztést. Láttam, hogy ez a módszertan a Hungáriára íródott, és nekünk mindig hátrányos lesz. Bementem a Pénzügyminisztériumba, és elmondtam, hogy ez így nem jó. Nahát ők illet még nem nagyon hallottak, hogy ide bejön valaki, és azt mondja, hogy nem jó. Én mondtam, hogy ezért nem jó, azért nem jó, valódi érvekkel. Így két-három éven keresztül nekem ez volt az egyik legfontosabb feladatom, hogy sikerüljön fölhozni ennek a cégnek a dolgozói körét egy bizonyos bérszintre, mert a másik 20 – 30 százalékkal volt előtünk. És persze a jobb emberek odamentek.

K: Ez miért volt így?

Ennek is volt személyi oka. Az egyik személyi oka ennek az volt, hogy a másik biztosítónak az egyik legjobb biztosítós szakember volt a vezetője, Uzonyi Tamás, aki dörzsölt, nagyon okos pasas volt, és amikor szétváltak, akkor ő részt vett abban, hogy hogy kell ezt a koefficienst meghatározni. Deák Andrea is dörzsölt volt a maga módján, de azért a biztosításhoz nem értett, mert ő a minisztériumból jött, úgyhogy amikor kialakították ezt a koefficienst, addigra mindenki röhögött a markába a Hungáriában, és itt meg mindenki sírt. Úgyhogy volt 2,5-3 év, amikor harcoltunk, tényleg keményen harcoltunk.

Én azt nagy eredménynek tudtam be, hogy végül is sikerült oda eljutni, hogy ez a 30 százalékos szintről 10-re csökkent, mert az azért fontos volt, hogy jó emberek maradjanak ennél a cégnél, márpedig 20-25 százalékos bérkülönbség nagyon sok volt. Úgyhogy ez volt a másik kötöttség. A harmadik kötöttség pedig az volt, és ez szintén Deák Andreának az érdeme, hogy úgy választották szét a biztosítót – akkor én még nem voltam itt –, hogy az egyik kapta a gépjármű-biztosítást, a vállalati vagyont, és a másik az életbiztosítást, lakásbiztosítást. Deák Andrea rájött arra, hogy ez hosszú távon nem lesz jó, és próbálta már mondogatni, hogy mindenki csinálhasson mindent. Ez is nagy harc volt, nem is volt olyan könnyű keresztülvinni, hogy mi is csinálhassunk gépjármű-biztosítást, márpedig az fontos volt, hogy ha az embernek van egy lakásbiztosítása, mellette a legfontosabb a gépkocsi-biztosítás volt már akkor is, bár nem volt ennyi embernek gépkocsija, de azt érezni lehetett, hogy az fontos. Tulajdonképpen a CSÉB volt az életbiztosítás, de arról jobb nem beszélni, mert az nem volt valódi életbiztosítás, és valódi életbiztosítás, amit ma annak hívnánk, az nagyon szűk réteget érintett. Tehát Deák Andrea jól érezte, hogy nekünk fontos lenne, hogy bejussunk a gépkocsipiacra is. A másik, amit nagyon jól lehetett látni, hogy ők kapták a vállalati biztosítást, mi kaptuk a mezőgazdaságot. Na, el tudják képzelni, az egyik mínusz 1-2 milliárd, a másik plusz 2. Hát így állt fel a két „új” biztosító, hogy a Hungária volt a gazdag, és mi voltunk a szegények. Ez volt a realitás. Egyetlen dologban volt nekünk jobb a helyzetünk, és nekem ez fontos volt, hogy az életbiztosítási tartalék itt volt, tehát volt mit befektetni. Tehát ennyiből jobb volt a mi helyzetünk, de hát 1988-89-ben nem látszott, hogy ez egy fontos szempont.

Így nekem a 88-89-es évek tulajdonképpen már úgy teltek, hogy a biztosítót kezdtem megismerni, az egész tervezését én vezettem, tehát az összes fiók, az összes megye és a központ tervezését. Ez azt jelentette, hogy kaptam egy nagyon átfogó képet a biztosítóról. Olyan átfogó képet, amire valószínűleg nem sok embernek volt lehetősége, a pozitívum, hogy én talán vettem a fáradságot, érdekelt is, hogy hol mit csinálnak, és másoknak nem volt erre esetleg lehetősége vagy igénye.

A biztosítás széles spektrum volt. Tehát próbáltam megtanulni az alapjait, nagyon jó szinten, mélységben is. Például egy kárrendezés hogy történik, mi abban a kritikus, mi az, amit mindenképp meg kell csinálni, hogy egy kockázatbírálásban mi az a tíz szempont, amit mindenképpen figyelembe kell venni, ezeket akkor tanultam meg. Volt, amit gyorsabban, volt, amit kevésbé gyorsan. De egy dolgot már akkor megtanultam, hogy a biztosítás olyan szakma, ahol sajnos nem olyan terméket adunk el, mint a cipőboltban. A cipőboltba azért az emberek 90 százaléka úgy megy, hogy szeretnék egy cipőt venni, mert az új lesz, és abban kényelmes lesz járni. A biztosítóhoz meg be kéne mennem, hogy vegyek valamit, miért mennék be? Egyrészt fizetek, a biztosító pedig akkor fizet, ha nekem jó nagy károm van, akkor szomorú vagyok. Az életbiztosítás arról szól, hogy ha én meghalok, akkor kap a gyerekem egy csomó pénzt, tehát semmi pozitív élmény nincs. Ezt a negatív élménytömeget kell eladni. Ez az egy, ami tényleg bennem maradt 1988-89-ben. Beszéltem üzletkötőkkel is, akkor megértettem, hogy ez olyan nehéz szakma, amire én biztos nem lennék képes. Meggyőzni embereket arról, hogy nekik erre szükségük van, miközben magamban belül tudtam, hogy tényleg szükségük van rá, mert

ha leég a háza, akkor baj van. De hogy ezt úgy tudjam elmondani, és úgy tudjam meggyőzni az embert, hogy az ne kapjon sírógörcsöt, hanem azt mondja, hogy igen, erre nekem tényleg szükségem van. Ezt lehet tanítani, de kicsit erre születni is kell. Arra is rájöttem, hogy ha ezek az emberek nincsenek, akkor mi se vagyunk. Mert ha ők nem adják el ezt a sok-sok biztosítást, akkor mit csinál itt ez a központ? Semmit. Tehát 1988-90 legnagyobb tanulsága számomra ez volt. De talán több tanulsága is volt. Az egyik, hogy az értékesítés, az üzleti csapatunk az a mi gyémántunk. Ha az nincs, akkor ez a vállalat majdhogynem nullát ér. A másik, hogy a szakmaiság minden egyes részterületen borzasztó fontos. Rájöttem, hogy ha rosszul bírálják el a kockázatot, tehát egy házba kimennek, és nem veszik észre, hogy már omladozik – most nagyon szélsőséges példát mondom –, és utána mi megkötjük a biztosítást, majd fizethetjük a kárt. De a kockázatbíráláshoz jó szem is kell, hogy rájöjjön az ember, hogy ez tényleg abból az eseményből fakad, vagy éppen be akarnak csapni. Nem azért, mert az emberek csalnak, én azt gondolom az emberek 99,9 százaléka tisztességes. De az a 0,1 százalék óriási károkat tud okozni. Mondok erre is egy példát, ez már 1991-92 körülről datálódik. Akkor az egyik legnagyobb „üzlet” volt a kocsicsempészes Ukrajnába, Oroszországba és Romániába. Ezek között igen nagy számban szerepeltek a lopott drága kocsik. Egyik alkalommal jött egy kárbejelentés, hogy egy Mercedest elloptak. Ez akkor óriási érték volt, már a mi biztosítónkhoz képest tényleg nagyon drága kocsik voltak. A kérdésre, hogy honnan lopták, elmondták, hogy egy udvarról lopták el. Akkor az egyik szakértőnek feltűnt valami, megnézte az udvarajtónak a szélességét. Oda nem fért be a Mercedes. Persze ez nyilvánvalónak tűnik. De, hogy észébe jutott, mert különben megvolt a fénykép, ahogy kell, hol volt, hol állt. Szóval minden szakmának van egy mélysége, és ez a mélység a mi szakmánkban sokkal fontosabb, mint más szakmákban. Persze, most nem akarok senkit megbántani, mert ha egy hidat rosszul építenek meg, az életbe kerül, tehát ott is biztos nagyon fontos. De valahogy a biztosítás nagyon összetett dolog, nagyon összetett folyamat, úgyhogy ott a termék tervezésétől a kár kifizetéséig sok tucat ember tudását kell összerakni. Ez az, ami aztán bennem maradt, hogy ez a tudás talán a legfontosabb egy vállalat életében, hogy ez a tudás bekerüljön a vállalatba. Mert ha ez nincs, akkor nem lehet sikeres egy vállalat. Nyilván ez minden vállalatra érvényes, de a miénkre többszörösen érvényes volt.

1990-ben változott a szerepem vagy a beosztásom még a vállalaton belül. Talán ilyen általános vezérigazgató-helyettes lettem, és akkor már nagyon sok minden hozzám tartozott, de azért alapvetően azok, amik a korábbi években. Akkor kezdődött a rendszerváltás, és akkor mindenki tudta, hogy itt most lehet tervezni, de nem lehet tudni, hogy mi lesz a vállalattal. Volt még egy nagyon fontos esemény 1990-ben: engedélyt kért például a Nationale Nederlanden, külföldi biztosító magyarországi biztosító létrehozására. Még a korábbi két évhez tartozik egy fontos elem, az Állami Biztosító csinált egy vegyes vállalatot a Generalival. 50-50 százalékos vegyes vállalatot, ami kimondottan a vagyonbiztosításokra vonatkozott. Ahogy mondtam, a Hungária kapta a vagyonbiztosítást a szétváláskor, 1986-ban, de közben 87-től mi is elkezdtünk vagyonbiztosítással foglalkozni, és a Generalival letárgyaltunk egy vegyes vállalati struktúrát, amiben öten voltak az igazgatóságban. A döntési jog nagyon sok mindenben a mi kezünkben maradt. A szakmai kérdésekben inkább az ő kezünkben, amit én helyesnek is tartottam, mert

a szakmához ők jobban értettek. Ez a Generali tulajdonképpen nem is a Generali volt, bár formálisan a Generali volt a tulajdonos, hanem az Erste Allgemeine, ami a Generalinak az akkori kelet-európai talán legfontosabb leányvállalata volt, és annak volt ez leányvállalata. Ezt azért érdemes elmesélni, mert mindjárt elvezet a 90-es évek első két évének nagyon fontos eseményéhez, a privatizációhoz. Az ÁB-Generaliban én voltam az igazgatóság elnöke. De egy olyan helyzetben voltam elnök, hogy nem volt döntő többségünk, tehát nem tudtunk többségi határozatot hozni. A két év megtanította, hogyan kell egy vállalatot vagy egy ilyen részvénytársaságot úgy vezetni, hogy kompromisszumokat kell kötni. Ott nem lehetett úgy dönteni, hogy én ezt mondtam, és akkor ez így lesz. Ők se tudták ezt mondani, egy kicsit diplomáciai iskola is volt. Sokat tanultam, mert abban nagyon rendesek voltak, hogy megengedték, hogy az ő biztosítási gyakorlatukat megnézzük. Bécsben nagyon sokszor jártam, szerencsére kocsival nagyon közel volt. Ez számomra egy újabb nagyon fontos tanulási folyamat volt. Szakmailag, politikailag, ilyen értelemben vállalatpolitikailag és abban is, hogyan kell professzionálisan működni, hogy lehet profitot csinálni egy vállalatból. Mert amit nem mondtam, hogy azért a 90-es évek előtt ez a biztosító veszteséges vállalat volt. A Hungária vitte a nyereséget, mi vittük a veszteséget, komoly veszteséget. De ez a joint venture termelt egy kis profitot. Tehát végre volt egy olyan egységünk, ahol már láttam, hogy lehet pozitív eredményt csinálni. A 90-es évhez úgy érkezünk el, hogy nekünk volt egy vegyes vállalatunk a Generalival, a Hungária már élt az Allianz tulajdonában, többségi tulajdonban, és az összes külföldi vállalat kezdett bejönni Magyarországra. Még nem jöttek be, de már ott voltak a kérelmek és utána az alapítások is. Ekkor jött 1990 május-júniusa. Elmentem nyaralni a családdal. Mi mindig nyáron mentünk, mert a feleségem tanított, a gyerekek iskolába jártak, tehát csak a nyár volt. Egyszer csak kapok egy telefont, hogy haza kell jönnöm. Nem én voltam a világ legboldogabb embere abban a pillanatban. Deák Andreától jött a telefon, hogy haza kell jönnöm. És akkor kiderült, hogy őt elküldik nyugdíjba, és ezt meg akarta mondani egyrészt személyesen, és hogy mi lesz, azt senki nem tudja. Mondtam, hogy köszönöm, hogy ez az információ eljutott hozzám, de azért rossz érzés volt, hogy az ember visszajön egy vállalathoz, tudja, hogy a vezérigazgatót elküldték, nyugdíjazzák. Mi történik most velünk? Visszamentem szabadságra. Sok mindent nem tudtam csinálni. 1990. augusztusban visszajöttem, és senki nem tudta, hogy ki lesz a vezető. Ez volt az abszolút bizonytalanság. A pénzügyminiszter már Rabár Ferenc volt, őt is akkor nevezték ki, tehát azt mondhatnám, hogy szinte teljes káosz volt a vállalatnál. Augusztus közepén-végén behívott engem Rabár. Rabárt nem láttam életemben egyszer sem, nem is ismertem, egy dolgot tudtam, hogy a testvére nálunk a számítástechnikai főnök. Behívott, és azt mondta, hogy ők rám bízják a vállalatot. Erre mindenki azt gondolja, hogy ha kap egy ilyen ajánlatot, akkor ez visszautasíthatatlan. Én kértem egy hét gondolkodási időt, mert teljesen váratlanul ért. Tényleg váratlanul ért sok ok miatt. Egyrészt azt gondoltam, hogy itt a vállalatnál voltak már önjelöltek, akik azt gondolták, hogy ők lesznek a vállalat vezetői. Voltak önjelöltek a Pénzügyminisztériumban is! Amikor behívtak, arra gondoltam, hogy most elküldenek. Volt két gyerekem, feleségem, én voltam a családfenntartó anyagilag, de erre a hihetetlen ajánlatra nem szerettem volna azonnal válaszolni. Mi lesz, ha a politika fél év múlva egy másik önjelöltet hoz a helyemre?

Képes vagyok-e vezetni egy ekkora céget? Kavarogtak a gondolatok bennem. Eltelt a hét, visszamentem Rabárhoz, és mondtam neki, hogy remélem, meggondolták, hogy nekem akarják adni ezt a feladatot, másrészt ismerem valamennyire most már a biztosítót, de 36 éves vagyok, és ez egy 5 ezer fős vállalat. Most lehet, hogy nagyképűnek fog tűnni, de mondtam neki, hogy van négy feltétel, és ha az a négy feltétel teljesül, akkor elvállalom, ha nem, akkor semmi gond, akkor vagy dolgozom tovább, vagy elmegyek. Meglepődött, azt gondolom, és ezután a beszélgetés után ő kért egy hetet. Nem mindegyiket szeretném elmondani, jó? Tehát az egyik, és talán ez az egyik legrelevánsabb az volt, hogy lehet-e privatizálni a céget, tehát állami vállalat marad vagy nem. Ez volt számomra a legfontosabb. Tulajdonképpen a négyből kettőre azt mondja, hogy nem, és kettőre azt, hogy igen, azt még elfogadtam volna, de ha erre azt mondja, hogy nem, akkor semmiképpen nem. És megmondom, miért. Ez nem valami vágy volt, hogy én egy külföldi vállalatnak dolgozzak, hanem egyszerűen csak azt láttam, hogy az elmúlt három évben, tehát 1987 és 90 között én csak rosszat kaptam az államtól, vagy inkább a vállalat. Nem én mint Kepecs Gábor, hanem az Állami Biztosító. Korlátozták, hogy mit csináljon, állandó veszteségben tartották, a dolgozók el voltak nyomva a másik céghez képest, tehát semmit nem láttam, aminek nekem akkor örülnöm kellett volna. Tehát ha ugyanez folytatódik így tovább, akkor én ebben nem akarok részt venni. Úgyhogy azt meg is értettem, hogy nem fog rögtön választ adni, mert nem is adhatott, hiszen ehhez a miniszterelnök vagy nem tudom, kinek a döntése kellett. Bekérül-e a Biztosító abba a körbe, amit privatizálnak, vagy nem kerül be. Egy hétre rá kaptam egy telefont, hogy menjek be. Bementem, és azt mondta, hogy minden feltételt megértett, azt gondolják, hogy nincs közte egy sem, ami nem teljesíthető. Nyilván nem írták le papírra, nem volt egy olyan papírom, hogy ezek a szerződés feltételei, de hát azt gondoltam, hogy gentleman agreement a befektetésben is működött akkoriban, ma már nem biztos, de akkoriban igen. Engem ez megnyugtatott. Ha ő, a pénzügyminiszter azt mondja, hogy rendben van, akkor az nálam rendben volt. Na, így jöttem ki, és lettem október 1-jétől a vállalat vezérigazgatója. Négy évvel azelőtt léptem be ebbe a cégbe, nem azért, hogy vezérigazgató legyek, hanem hogy érdekes életem legyen, tanuljak, és még tényleg fiatal voltam, hogy nyugodtan tanulhattam. És hirtelen ez történt velem.

K: Mit gondol, miért esett Önre a választás?

Megmondom őszintén, nem tudom. Találgatni tudnék, de az szerintem nem nagyon professzionális. Nekem az az érzésem, hogy voltak önjelöltek, akik lehet, hogy ezt a pozíciót nagyon is kinézték már maguknak, egy-kettőről én magam is tudtam, de valószínűleg tudott valamit, ami miatt emberileg vagy más miatt nem akarta. Szerintem ez lehetett az egyik ok. A másik, hogy itt a vállalatnál volt egy sor viszonylag már idősebb vezető, és egy fiatalabb is volt, róluk valószínűleg, ha tudott valamit, akkor legfeljebb a testvérétől tudhatott. Azt viszont tudta rólam, hogy nekem komoly ismeretem van a makrogazdaságról. Ennyi volt, amit ő tudhatott rólam, nyilván informálták, fogalmam sincs, hogyan zajlott akkor a kiválasztás. Néhány év múlva fiatalon meghalt, tehát nem is tudtam tőle megkérdezni, amikor már talán elárulta volna.

K: A fiatal életkor akkor inkább előny volt?

Én azt gondoltam, hogy igen. Ők akartak valami frissítést, más gondolkodást behozni ebbe a vállalatba. Nem volt olyan nagyon sok, de azért volt jó pár pénzügyi vállalat ebben az országban, és azért, ha megnézi, hány fiatal bankár lett, majdnem minden vállalat élére fiatal emberek kerültek. Az OTP élére Terták, 1992-ben ő is 40 éves lehetett. De ha megnézzük az összes többi bankot, ami akkor működött, ez a negyvenes korosztály lett vezető hirtelen, ugrott előre, és ennek egy oka volt, hogy ők voltak leginkább kiképezve arra, hogy egy ilyen helyzetet kezelni tudjanak, mert már tanultak fejlett pénzügytant. A Közgazdasági egyetemen az 1975–85 közötti időszakban mi tanultunk elmélet történetet, tehát a Keynes-i közgazdaságtanból sok mindent.

A negyvenes korosztály lett vezető hirtelen, és ennek egy oka volt, hogy ők voltak leginkább kiképezve arra, hogy egy ilyen helyzetet kezelni tudjanak,

Az más kérdés, hogy kritikákkal tanultuk, azt mindenki elrakta, ahova akarta, de mégiscsak tanultuk. Ebben a választási körben nem én voltam az egyetlen, hanem egy sor ilyen vállalat vezetőt lehet látni. Mi szerencsések voltunk, hogy egy olyan korosztályt képviseltünk, akinek ez a tudás már a kezében volt, és nem volt túl fiatal, nyilván 25-28 évesen nem neveztek volna ki, de még nem volt túl öreg, hogy már azt mondják, hogy rájuk már nem bízunk.

K: Az átmenet éveiben, az új szereplők megjelenésével, illetve a konkurenciának a kialakulásával milyen stratégiai döntésekre volt szükség? Milyen döntéseket hozott, és milyen belső átalakításokra került sor?

Tudja, a tapasztalatlan vezetőnek van egy előnye. Hogy nem gondol bele abba, hogy micsoda kockázatot vállal. Ha a mai fejjemmel nézem, akkor biztos, hogy egy-két lépésemet nem teszem meg. Ez biztos. Nekem akkor sok feladatom volt. 1990 október 1-jén, amikor kineveztek, bementem a Közgazdasági Egyetemre. A kinevezés a tanítás végét jelentette. Nem fért bele az időmbe se, meg nem mondhattam a diákoknak, hogy ne haragudjanak, most ide kell menjek, oda kell menjek. Ez a része nem volt kellemes. Tehát csomó mindent mérlegelni kellett, mert szerettem tanítani. De ezt fel kellett adnom. Feladtam. Korábban nem beszéltem róla, imádtam bridzselni, most is imádom, és az volt az álomom gyerekkoromban meg középiskolás koromban, hogy én olimpiai bajnok leszek bridzsben. Amikor 24-25 éves voltam, akkor adtam fel, hogy mégse profi bridzselő leszek, hanem dolgozni fogok. Ezt az álmot is nehéz volt feladni. Ez volt a személyes döntésem, hogy 1990-ben abbahagyom a tanítást, és onnantól két részre vált az életem. Az egyik az, hogy át kell alakítani, vezetni kell ezt a vállalatot, a másik, hogy el kell kezdeni a privatizációt. Mert akkor már kvázi parancsba kaptuk, hogy privatizálni kell az ÁB-t. Úgyhogy ez volt az a feladat, amikor én napi 15-16 órát, tényleg annyit dolgoztam, hazamentem aludni, és jöttem vissza. Mert nagy úton voltam valamerre, hogy a privatizációt előkészítsem, vagy itthon kellett szaladgálni a fiókokba meg vezetni a szervezetet. Az első nagy döntésem az volt, hogy a 19 megyéből csináljunk 6 régiót. Nem kell 19 megyei igazgatóság, csak 6 régiós igazgatóság. De

miután minden vállalatnál az ilyen közbülső réteg sok pénzt visz el, mert drága emberek, ezért ez nagy költségcsökkentést is jelentett, és még egy dolgot jelentett, amit én nagyon fontosnak tartottam, hogy a 19 megyei igazgató között volt 6 nagyon tehetséges, általam nagyon tehetségesnek ítélt. De 19 nem volt. Úgyhogy a hat tehetséges megyei igazgatót kiválasztottam, velük kezdtük meg a nagy átalakítási folyamatot. Evvel még egy dolgot tettem, amire utólag jöttem csak rá, hogy ők azért véleményformálók voltak ennél a biztosítónál, az, hogy őket magam mellé állítottam, mindenképpen adott egy belső támogatottságot az egész folyamatnak. Még akkor is, ha egy csomó embert ez borzasztó rosszul érintett. Elhihetik, hogy 13 megyében ellenségeim voltak csak, barátom nem sok. És akkor ezt az első másfél évben megcsináltuk. Azt is tudtam, hogy tulajdonképpen 120 fiókra nincs szükség, de ehhez nem mertem hozzányúlni, és nem is volt hozzá erőm. Tulajdonképpen az első másfél évben egy bátor lépést tettem, ez a 6 régi vezetőnek a kiválasztása, akik tulajdonképpen abban az időszakban menedzselték az értékesítést. Az elején mondtam, hogy az értékesítés a legfontosabb, és miután tudtam, hogy a hatból legalább öt értékesítésben nagyon jó, ezért abban is biztos voltam, hogy az értékesítésünk jó kezekbe kerül. Még azt is lehet mondani, hogy ők kvázi barátok lettek. A másik feladat az volt, hogy a vállalat itt maradt vezetés nélkül, félig-meddig vezetés nélkül. Számos felső vezető elment nyugdíjba, új vezetőket kellett találni. Ebben nem volt könnyű dolgom, mert biztosítói múlt nélkül nehéz itt kezdeni (ezt a magam tapasztalatából tudtam). Tehát hogy hívjak olyanokat kívülről, akiknek nincs biztosítós múltja, ez nagyon merésznek tűnt számomra! Volt olyan terület, ahova hívtam új embert, az aktuáriusi terület, tehát ami szakmai volt, és arra tudtam valakit hívni kívülről. Egy volt gimnáziumi osztálytársamat győztem meg, hogy matematikusból pillanatok alatt legyen aktuárius. Tehát ilyen szakmai területekre egy-két helyre tudtam hozni olyat, aki nagyon jó volt, és a többiek közül ki kellett választani egy-két embert, aki megpróbálja ezt a vállalatot újraépíteni. Ők is a 40-es korosztály tagjai voltak. Ez volt az itthoni életem.

A másik életem a privatizáció volt. Ennek volt egy teljesen szabályos menetrendje. Ki miben dönt. Amit nem tudom, hányan tartottak be, nem mondanám, hogy az ország többsége, de mi ezen a privatizációs menetrenden mentünk keresztül. Lépésről lépésre. Elő volt írva, hogy az Állami Vagyonügynökség kiválasztja a tanácsadót. Kiválasztotta a Morgan Greenfield nevű angol tanácsadó céget. Akkor még jött egy érdekes javaslat az ÁVÜ-től, az volt a kérése a vagyonügynökségnek, hogy jó lenne, ha nekünk is lenne egy tanácsadónk, mint menedzsmentnek. Mondtam, hogy ez nagyon jó ötlet, de mit csinálna ez a tanácsadó? Nekem nem kell tanácsot adni, mert nem én vagyok a tulajdonos, nekem hiába ad. Ha az ÁVÜ-nek kell még egy tanácsadó, akkor adjanak. Úgyhogy volt egy kellemetlen beszélgetés, mert ők megmondták, hogy kit javasolnak, és én megmondtam, hogy nekünk nem kell tanácsadó, úgyhogy maradt egy tanácsadó. Ez a tanácsadó készített egy privatizációs dokumentumot, hogy kik lehetnek a potenciális vevők, és akkor az volt az egyik komoly feladatom, hogy végig kellett látogatnom ezeket a biztosítókat. Ebben benne volt az UAP, az AXA, franciáktól kezdve voltak angolok, németek, volt a Generali. Volt egy lista, amit ők hoztak, hogy ezek lehetnek a potenciális vevők. Én olyan voltam, mint egy befektetési road-show mindenese, akinek az a feladata, hogy meggyőzze a befektetőket.

K: Ilyen népszerű volt a körükben annak ellenére, hogy korábban veszteséggel működött?

Nem úgy nézték, hogy veszteséges vállalat, hanem hogy ez nekem ennyit ér, ha ennyiért meg lehet szerezni, akkor a következő öt évben ezt megkeresem. Egy befektető nem úgy gondolkodik, hogy az adott időszakban mit csinál, hanem azt, hogy mit csinálnának ők, ha megkapnák a vállalatot. Egy évig utazgattam az európai országokban, de az tényleg úgy volt, hogy kimentem reggel, délben találkozó, este általában vacsora, akkor folytatódott a kínzásom, mert ugye ilyen helyzetekben mit akartak, minél több információt, hogy mi van ebben a vállalatban. Azután másnap tárgyalás, és utána jöttem haza, és mellette a vállalatot vezettem. Nekem úgy tűnt, hogy tulajdonképpen most lejátszunk ezt a folyamatot, de a Generali bent van a vállalatban. Hiszen mondtam, hogy volt egy ötven-ötven százalékos közös tulajdonú vegyes vállalatunk velük. De ez azt is jelentette, hogy mindenkit ismertek ennél a vállalatnál, mert az ott dolgozó magyar kollégák innen mentek el. Az ott dolgozó felső osztály vezetői ide látogattak. Tehát nekik olyan helyzeti előnyük volt, amire azt mondanám, hogy valaki a 100 méteres síkfutáson tíz méter előnyt kap. Az egy kicsit sok. Tehát a Generali is ugyanígy rajta volt ezen a listán. Október környékén történt két dolog. Elmentem, mert meghívtak előadni az Erasmusra Rotterdamba, és ott egy helyi magyar, Tóth Miklós eljött az előadásomra, és utána odajött hozzám a szünetben. Azt mondta az előadás után, hogy elvinne engem egy fél órára egy találkozóra egy holland cég vezetőjével. Tudtam a holland cégről, ismertem, rajta volt a listán, de még nem találkoztam vele. Elmentem, Herbert Visschernek hívták, ő volt a vállalatfelvásárlásokért felelős vezető. Beszélgettünk egy fél órát, mondta, hogy őket is érdekli, de tulajdonképpen ez nagyon baráti beszélgetés volt, baráti abban az értelemben, hogy semmi üzleti dolog nem hangzott el, ennyi történt. Majd rá két hétre hirtelen megjelent a Morgan Greenfield, mert mindenkinek hozzájuk kellett menni, nem hozzánk jöttek, hanem rögtön a tanácsadóhoz mentek. Felhívtak engem, hogy az Aegon most elkezdett érdeklődni irántunk, és jönnének három hétre az információs szobába, jönnének ide meglátogatni. Így is lett, eljöttek, voltak vagy 15-en, csak azt tudom, hogy mindig nagy vacsorákat kellett nekik szervezni, eljöttek, megnézték a céget. És akkor eljött egy estére az európai főnökük is. Ennyi történt. Közben a Generalinál meg az történt, ha jól emlékszem, hogy vezérigazgató-váltás volt a Generali központjában. Ami azt jelentette, hogy a Generali egy úgynevezett béna kacsza helyzetbe került, amikor döntésképtelenné váltak. Tehát az Erste Allgemeine, amihez tartozott ez az egész kelet-európai blokk, ők nagyon akarták. Karner úr – akkor ő volt az Erste Allgemeine-nek a vezérigazgatója – többször mondta, volt egy magyar kollégája, a Herr Virág, és ő fel is hívott, hogy mit kellene csinálni, hogy ők képbe jöjjenek. Mondtam, semmit nem kell csinálni, fel kell hívni ezt a tanácsadót, és be kell adni az ajánlatot. Náluk a vezérsere folyamata lelassította a döntéseket, az olaszok egyszerűen nem tettek lépéseket. Nem tudom, mi történt, készek voltak szerintem ők is az ajánlatukkal, de nem történt, ha jól tudom, semmi. Volt még egy anekdota, ami talán érdekes, de csak inkább humoros, hogy én akkoriban, bár tanultam a középiskolában franciául, de 1990 elején elkezdtem újra franciául tanulni. Nem azért, mert arra számítottam, hogy franciák vesznek meg, hanem mert egyszerűen – ahogy mondtam – nyelvekben nem voltam olyan jó. Ebből viszont mindenki levonta azt a következtetést, hogy vagy az AXA, vagy az UAP fogja megvenni a vállalatot.

Az 1990-es évek legelején Surányi György volt az első, akit meghívtak a World Economic Forumra Magyarországról, és 92-ben engem is meghívtak kelet-európaiként. Tényleg alig-alig hívtak meg valakit oda Davosba. Beültünk a kocsiba a feleséggel, végigvezettünk, odaértünk. A történetet majd külön elmesélem, nagyon izgalmas út volt, de végül odaértünk. Egyszer csak az első vacsoránál látom, hogy ott van az európai főnöke ennek az Aegon cégnek. Odajött hozzám, és meghívott vacsorázni. Jó. Másnap reggel odament Ágihoz az ő felesége, és mondta, hogy jó lenne együtt reggelizni. Nem akarom hosszan mesélni, négy napon keresztül ők gyakorlatilag velünk vacsoráztak, ebédeltek, meg mi kávéztunk is, meg volt a konferencia is, de nekem ebből az volt a nagyon tanulságos, hogy ez a házaspár minket tesztelt. Tehát úgy tesztelt, ahogy engem még soha, pedig sok vizsgám volt az életemben, de ilyen vizsgám még nem volt, mert nem direktben. Ő egyszerűen az én életfilozófiámat próbálta megérteni, ki vagyok, mi vagyok, milyen a hátterem.

K: Teszteltek vagy udvaroltak?

Nem. Csak teszteltek. Ők azért egy dologgal tisztában voltak, hogy nekem nincs befolyásom a döntésre. Igazán egy dolgot akartak tudni, hogy ha ők beszállnak, akkor mire számíthatnak. Nem az üzleti titkokra, mert az nem érdekelte őket. Azt a papírokból tudták. Inkább az emberek, hogy milyen emberek lehetnek a cégben. Azt nagyon sokszor tapasztaltam, hogy ahogy kinéz a vezető, az sokban befolyásolja azt, hogy milyenek a munkatársak. Szerintem ez volt az ő filozófiájuk is. Így februárban kiderült, hogy ő azért jött oda, ő is meg volt híva sokszor, de azért jött oda, hogy engem teszteljen. Hazament – ezt se sokan tudják, de nem üzleti titok –, hazament, és tett egy javaslatot, hogy vegyék meg a vállalatunkat a saját boardjának, ahol négy emberből hárman ellene voltak. Mert azt mondták, ennek semmi értelme, mert ez egy káoszban levő ország, infláció 28 százalék, vagy nem tudom, mennyi volt akkoriban. Egy romokban levő helyzet, minek nekünk ez a vállalat? A végén a vezérigazgató, tehát az ő főnöke azt mondta, hogy figyelj ide, ha te azt mondd, hogy szerinted érdemes, akkor elfogadom. Te felelsz ezért a régióért, ennyi.

Azt nagyon sokszor tapasztaltam, hogy ahogy kinéz a vezető, az sokban befolyásolja azt, hogy milyenek a munkatársak.

De többet ne várj tőlünk, innentől, azt gondolom, azt mondta neki, ez a te balhéd. Így tettek ők ajánlatot. Tehát ez az Aegon sztorija. Ezt biztosan hitelesen tudom. Hogy a többiekkel mi volt, mi nem volt, azt nem tudom. A valódi privatizációs tárgyalásokon én csak addig vettem részt, amíg kvázi az előkészület zajlott, és az, hogy ki tett, mennyiért tett javaslatot, mi lett a vége, azt már nem kötötték az orromra. Persze azt tudom, hogy mi lett a végső javaslat az Aeogontól, mert azt a szerződést már láttam. Tehát azt a szerződést, amit az állam aláírt végül is az Aegonnal, azt természetesen láttam. De hogy ezen kívül kik tettek ajánlatot, kik nem tettek, miért nem tettek, miért tettek, ezekről senki nem tud szerintem hiteleset, kivéve, ha valaki ott a Vagyonügynökségnél még él, és el tudja mondani. Úgyhogy ez volt a privatizáció története 1992-ben. Még egy

dolog tartozik hozzá. 1992. május huszonvalahányadikán írtuk alá a szerződést, az állam, én a vállalat részéről és K. Storm az Aegon részéről. Ő volt akkor az európai főnök, és ami az élet érdekessége, szépsége, hogy két évre rá ő lett az Aegon csoportnak a vezérigazgatója. Tehát ez nagyon érdekes helyzet, de amit még el szerettem volna mondani, hogy ha megnézik a privatizációk történetét, és megnézik, hogy kik voltak előtte a vezérigazgatók, és kik lettek utána a vezérigazgatók, ebben egy közös van, hogy az esetek 90 százalékában mindig új nevet találnak. Én akkor arra készültem személy szerint, hogy levezenylem a privatizációt, és utána valószínűleg engem elküldenek, hoznak egy hollandot vagy az ő emberüket, és utána én elmegyek innen. Akkoriban nekem volt már bankoktól nagyon jó ajánlatom, tehát nagyon nem félttem őszintén szólva, de erre készültem. Tehát ez volt az én forgatókönyvem, amikor aláírtuk azt a papírt, akkor ezt mondtam otthon a feleségemnek, hogy figyelj ide, most még lehet, hogy van 3-6 hónapom, nem lehet tudni, mikor jön itt a váltás, meglátjuk. Ami viszont érdekes volt, nem mondom, hogy ellentmondott ennek, de érdekes volt, hogy még az aláírás előtt, de akkor már bent volt a kötelező érvényű ajánlatuk, tehát akkor már tudták, hogy ők kvázi közel vannak a győzelemhez, akkor engem kihívtak egy ebédre az Aegon csoporthoz, hogy megmutassák az Aegon vállalatot. Erre mondtam otthon, hogy ha meghívtak ide, akkor még lehet, hogy van valami sanszom, mert mi a csudának hívtak meg, ha tulajdonképpen semmit nem kell csinálni. De ennek azért én nem adtam többet, mint 10 százalék esélyt. És utána 1992 május-júniusában, ugye májusban írtuk alá, fölhívott az, akivel először beszéltem, Herbert Visscher, hogy ők jönnének két napra az európai főnökkel, és szeretnének leülni velem beszélni a stratégiáról. Na, amikor ez a telefon megjött, akkor azért azt gondoltam, hogy ha stratégiáról akarnak beszélni, akkor nem az a valószínű forgatókönyv, hogy rögtön elküldenek.

K: Minek köszönhető, hogy a helyén hagyták? A davosi tesztelgetésnek?

Azt gondolom, nagyon nagy része van abban, hogy a davosi teszt sikerült, mert a davosi teszt nem a vállalatról szólt, hanem valószínűleg rólam meg a feleségemről, hogy hogyan élünk. Hogy mit gondolunk a világról, mit képzelünk, milyen az etikai normánk. Tehát ilyen kérdések voltak a fontosabb részei az akkori beszélgetéseknek.

K: Mi volt az a stratégia, amit kigondoltak a 90-es évek elején? Említette, hogy voltak komoly tartalékok a cégben.

Mindjárt elmondom. Mert azt gondolom, ez a mai magyar biztosítástörténet talán legnagyobb vitája, és nem mondom, hogy homálya, de a legtöbb ellentmondást ebben vélik felfedezni. Ekörül volt talán a legnagyobb vita, ezért volt nagyon sok vádaskodás, sok minden. Még mielőtt ide jutunk, egy dolgot tudniuk kell a privatizáció aláírásával kapcsolatban. Azon a reggelen, amikor sor került az aláírásra, kaptam egy telefont a Pénzügyminisztériumból. Azt mondták, hogy nem írhatom alá a szerződést. Akkor a holland főnök, tehát Kees Storm már rajta ült a repülőn, jött Budapestre. Na, az volt az egyetlen alkalom, amikor felhívtam a miniszter titkárát, mert a miniszter nem volt ott. Szabó Iván volt akkor a miniszter. Fel-

hívtam, és azt mondtam, hogy nekem nincs evvel semmi problémám, majd ők elintézik, mert az aláírás nem az én dolgom. Visscher úr, a holland képviselő azt mondta, hogy ha ezt most nem írják alá, akkor elmennek, mert ez egy komoly cég, ilyen nincs. Mondtam a titkár úrnak, hogy ezt az üzenetet legyen szíves elküldeni Szabó Ivánnak, és utána válaszoljanak, hogy mit kell csinálnom. 10 órakor kezdődött a minisztertanács vagy hogy hívták akkor, amit Antall József vezetett, és fél 12-kor volt egy szünet. Akkor fölhívott Szabó Iván, és azt mondta, hogy aláírhatod a szerződést. Úgyhogy valószínűleg, ha megnézik az 1992-es nem tudom mikori, talán májusi jegyzőkönyveket, akkor ott volt egy olyan megbeszélés, ahol a miniszterelnök a privatizációs miniszterrel, a pénzügyminiszterrel ezt eldöntötte, vagy írásban is rögzítették, vagy csak szóban. Ezt nem tudom. De azért ez hozzátartozott ehhez a történethez. Közben Herbert Visscher elindult a reptérre, hogy hozza a főnököt, illetve azt mondja, hogy üljön vissza a repülőre, és menjen haza. Így zajlott a privatizációban a mi történetünk. Úgyhogy izgalmak voltak. Visszatérek a szakmai részhez, ami talán tényleg a legérdekesebb.

K: A szakmai résszel kapcsolatban, kitől kért, illetve fogadott el tanácsot ebben a privatizációs folyamatban?

Én? Volt ez az angol cég, ők adták a szakmai segítséget. Én megpróbáltam leírni, nyilván, mint eladó, le kellett írnom a lehető legjobban a vállalatot, úgy, hogy tisztességes maradjak. Én nem szeretek mellébeszélni, nyilvánvaló volt egy korlát, amin kívül nem lehetett menni, de amin belül mindent el kellett mondani. Ezen kívül csak azt az egyet próbáltam elérni, hogy legyen egy jó deal, amiben mindenki jól érzi magát. Több dolgot tudtam ezen belül elérni, és erre nagyon büszke vagyok. Az egyik, hogy volt egy ár, és én azt kértem a hollandoktól, akkor már velük tárgyaltam, hogy nem tudom, milyen árat ajánlanak, de szeretném, ha létrehoznának egy 5 millió dolláros alapot, amit csak a dolgozók átképzésére használhassunk föl, és ebbe beleértettem a nyelvtanulást, minden szakmai kérdést. Ezt az 5 millió dolláros alapot a hollandok létrehozták, és mind az 5 millió dollárt el is költöttük ezekre a célokra. Ha megnézzük, hogy Magyarországról akkoriban, 1995-96 között hányan mentek ki három-négy hetes nyelvtanfolyamra Angliába, akkor majdnem biztos vagyok benne, hogy a legtöbben ebből a cégből mentek cégpénzen. Úgyhogy ez volt az egyik feltétel. Volt egy másik része a szerződésnek, ebben részt vettem: nem akartuk eladni az egész Állami Biztosítót egyben. Tehát nem 100 százalékot adtuk el, hanem úgy volt, hogy 20 százalékot az állam megtart, 5 százalék a dolgozóké, és 75 százalék az Aegoné. Közös tárgyalás volt még a Vagyonyügynökséggel meg a Morgan Greenfielddel, hogy legyen egy részvény, az ún. aranyrészvény, akkor erre még az európai jogszabályok is lehetőséget adtak. Legyen egy olyan aranyrészvény, ami bizonyos jogokat fenntart a magyar államnak, és ezt az aranyrészvényt a hollandok is elfogadták. Ebben nem tartozott bele mondjuk a menedzsment kinevezése vagy kirúgása, de olyan dolgok beletartoztak, hogy mibe kezdhet bele a vállalat, mibe nem. Tehát volt egy csomó korlátozás, amit nem lehetett a magyar állam jóváhagyása nélkül

megcsinálni. Ilyen értelemben, azt gondolom, a szerződés védte a magyar érdekeket, nem a gazdasági érdekeket csupán. A gazdasági érdek azon múlt, hogy 75-25, tehát az a része eldőlt. De ezen kívül az aranyrészvény a magyar makrogazdasági érdekeket védte. Visszatérek arra a nagyon kritikus kérdésre, hogy volt a cégben az életbiztosítási díjtartalék, vagy CSÉB tartalék, ami kb. 23 milliárd forint volt. Mindenki azt mondta, hogy ez a cég azért ér meg akármennyi pénzt, mert benne van ez a 23 milliárd. Nem akarok nagyon technikai részletekbe menni, de muszáj, mert különben nem értik meg, hogy mi volt a két oldal rizikója. Az egyik oldalnak az az olvasata, hogy ott volt ez a 23 milliárd, és ez milyen jó, ezt lehet használni meg befektetni. A másik oldal pedig azt mondta, hogy van egy 28 százalékos infláció, és a 28 százalékos infláció mellett kell majd a tartalékokat befektetni, és kell kifizetni a károkat. A haláleseteket, betegséget és egyéb károkat. Plusz ehhez a borzasztó nagy portfólióhoz – ami 3 millió darab szerződést jelentett – van egy fél vállalat, amit el kell tartson. Ha az infláció ilyen borzasztó magas, akkor ennek a költsége évente több milliárd forinttal nőhet, és ezt nem lehetett díjakkal kompenzálni, mert ezek a szerződések fix díjasok voltak. Tehát volt egy szerződés, mondjuk úgy hívták, hogy CSÉB 150, az havonta 150 forintot jelentett.

■ Az aranyrészvény a magyar makrogazdasági érdekeket védte.

Az mindegy volt, hogy az infláció 28 vagy 2 százalék. Ha 2 százalék lett volna, akkor ez a kockázat sokkal kisebb, miután 28 százalék, és ezért a vállalat összköltsége mondjuk volt 5 milliárd, ebből 2 milliárd erre a CSÉB-re jutott. Ha ez az infláció eltart tíz évig, és 28 százalékkal végigszorozza ezt a 2 milliárdot, ez felmegy 8-10 milliárdra. Akkor ez a díjtartalék lehet, hogy elég ahhoz, hogy kifizessem a károkat, de arra biztos nem elég, hogy a költségeimet is kifizessem. Úgyhogy a 23 milliárdot lehetett soknak tartani, de szakmailag mindenki, aki ezt mondja, az vagy nem ért hozzá, vagy nem akar érteni. Vagy nem akarja elfogadni azt, hogy ez olyan óriási kockázat volt, amit nem lehetett beárzni. Én utólag megkérdeztem a holland aktuárisokat, hogy ők hogy árazták ezt. És azt mondták, hogy nem árazták, hanem azt mondták Stormnak, hogy futsz egy 50-100 millió dolláros kockázatot, ha te ezt be akarod vállalni, akkor vállald be. Ilyen fekete-fehéren. Megkérdezhetik az összes aktuáriust, aki evvel vagy ilyenfel foglalkozik, ez volt a valóság. Nem az volt a kérdés, hogy a tartalék elég vagy sok, vagy nem elég a kárkifizetésre, az volt az egyetlen nagy kérdés, hogy elég-e arra, hogy a költségeit ennek a portfóliónak állja vagy nem. És erre mindenki azt mondta, és ha lehetek egy kicsit aktuárius – nem az vagyok, de a matematikát nagyon szerettem –, minden számot megnéztem, ebben nekik volt igazuk. Úgyhogy ilyen egyszerű ez a 23 milliárdos történet, úgyhogy lehet azt mondani, hogy amikor eladták ezt a céget, ezt nem értékelték, de igenis értékelték. Hogy aztán ennek miért nem lett következménye, az infláció maradt jó magas, annak van egy története, de tulajdonképpen a CSÉB tartalékkérdésnek ez az egyetlen hiteles és szakmailag elfogadható magyarázata.

K: Az Állami Biztosító örökségéből mit kellett megtartani, mit kellett felszámolni, milyen különbségek voltak a hazai leányvállalat és az anyaszervezet között? Illetve tudom, hogy a korábbi időszakra mondta, de egyben kérdezném azt is, hogy bizonyos döntéseket megbánt. Mik voltak, amik eredményes döntésnek bizonyultak, és melyek azok, amelyek nem?

Először is úgy kezdődött a privatizáció első éve, és nem volt kellemes, hogy két dolog jött össze egy év alatt. Az egyik, hogy volt a mezőgazdasági biztosítás, ott volt egy borzasztó nagy veszteség, és mellette a CASCO, amiről beszéltem, hogy lopták a kocsikat, abból is volt egy elég nagy állományunk, és abból is jött egy óriási veszteség a privatizáció évében. Úgy kezdtük az első fél évünket, hogy eredetileg azt várta a befektető, hogy lesz 1 milliárd forintnyi veszteségünk, és lett 4,3 milliárdos. Ebből a mezőgazdaságot nem tekintem saját hibának, azt én már régesrég megszüntettem volna. A CASCO-ban benne voltunk mi is, a szakmaiatlanságunk, hogy nem elég jól felkészült szakmai csapatunk volt. Tehát így kezdődött. És volt egy stratégiai megbeszélés, ahol néhány pontban egyetértettünk, volt néhány pont, amiben viszont nem. Az egyik pont az volt, hogy a mezőgazdasági biztosítást ebben a formájában azonnal megszüntetjük. Meg is szüntettük. Ez persze a cégnél nem okozott nagy örömet, mert sok embert érintett, de ettől ez eldőlt. Amiben nem értettünk egyet, az a gépkocsi volt. A főnököm gyűlölte a gépkocsi-biztosítást, mert életében egyszer szenvedett kudarcot egy gépkocsi-biztosító üzletág élén. Abban nagyon nem értettünk egyet, de odáig sikerült eljutnom, hogy nem kellett megszüntetni a gépkocsi üzletágot. Utána jött a harmadik fundamentális kérdés, hogy 4800 ember volt az adminisztrációban, és 1200 az üzletben. Abban is egyetértettünk, hogy ez a 4800 borzasztó sok, és az üzletkötők meg kevesen vannak. Volt egy harmadik stratégiai megállapodásunk, hogy ezt az arányt valahogy meg kell változtatni. De azt elképzelve, hogy 4800-an voltak az adminisztrációban meg a vezetésben, annak a leépítése vagy átalakítása nem egyik napról a másikra történik. Egy sor döntést kellett hozni, aminek csak egy része volt kellően megalapozott. Az egyik ilyen döntés már 2-3 évvel később volt, hogy a fiókokra szükség van-e, vagy nincs. Végül is én azt az álláspontot fogadtam el, hogy nincs szükség, ha van modernebb technológia, és az embereket rá lehet venni, hogy telefonon beszéljünk velük vagy levelezzünk. Három stratégiai döntést hoztunk meg akkoriban, hogy ez lesz a fő irány, és ezen belül azt csinálhatok, amit akarok. Ez nagyon fontos mellékmondat, hogy ők tényleg ebbe szóltak csak bele, a gyakorlati végrehajtásban szabad kezet kaptam, azaz kaptam a vállalat menedzsmentje, de ez azt jelentette, hogy én is szabad kezet kaptam. Hoztunk igen jó döntéseket. A döntések három irányúak voltak. Az egyik a szakmaiság, a másik a pénzügyi és a harmadik a személyi. A személyi döntésekben hoztam jó döntést és rossz döntést egyaránt. Egy ekkora vállalatnál valószínűleg nem is lehetett volna hibátlanul csinálni. De mondok egy másik döntést is, ez később volt. Az egyik régiós vezetőmet neveztem ki üzleti vezetőnek, a vállalat második emberének. Pár évvel később tulajdonképpen azért nem tudtam megtartani, mert nem tudott jól angolul. És

ha belegondolok, ez butaság volt, nem tudtam a hollandokat meggyőzni erről, szakmailag aztán bebizonyította, hogy nagyon sikeres, mert egy másik nagy cégnek lett az első embere. Tehát mondom, hoztam sok rossz döntést, személyi döntést is, de azért remélem, hogy a többsége mégiscsak jó döntés volt.

K: Volt, amikor a szakmai és a személyes szempont erős konfliktusba került?

Igen, volt ilyen is, ahol valakit kineveztem szakmai vezetőnek, emberileg jó vezető volt, de aztán rájöttem, hogy szakmailag nem elég jó. És az nagyon kellemetlen helyzet, mert kinevezek valakit, és rá két évre azt mondom, hogy ne haragudj, veled nem. Az én életpályám során gyakorlatilag amíg a magyar vállalatnak voltam a vezetője, három vezetői kör volt, aki engem kísért, már úgy értem, hogy az első öt évben, aztán a második öt évben, aztán az utolsó öt évben. Az is érdekes, hogy sokan mondták rólam, hogy én nem vagyok ilyen értelemben eléggé lojális a saját embereimhez, mert nagyon sokan elmentek, hogy én azt mondtam, hogy menjenek el, ebből a felső vezetői körből. De ugyanakkor azt gondolom, hogy minden típusú helyzetre új emberekre van szükség, új vezetőkre, mert van, aki ebben jó, mondjuk humán oldalon jó, de nem elég erős szakmailag. Van, aki szakmailag nagyon jó, de esetleg humán oldalon nem, és bizonyos helyzetekben más skillek kellenek. Úgyhogy az első négy évben, akik 90-94-95-ig velem voltak, azok közül gyakorlatilag senki nem maradt. Kimondottan a második számú emberekről beszélek, tehát a vezérigazgató-helyettesekről. A szakmai csapatban, a főosztályvezetői körben, ott nagyon erős emberek jöttek hál'istennek 90 környékén. Tehát 91-92-ben sorra jöttek az új vezetők, a kontrolling, a HR, a kommunikáció, az életbiztosítás, tehát szinte mindenütt új ember jött, alig maradt régi, és ez a másodvonal borzasztó erős volt. Én ezt nagyon élveztem, mert ők voltak a szakma, fölöttük voltak a vezérigazgató-helyettesek, és az a vezetői kör 94 után el is tűnt. 95-től jött életem legkonfliktusosabb, de legerősebb top teamje, akik egymást is ölték, részben engem is ölték, de szakmailag mindenképpen, azt kell mondjam, a szakma legeslegtetején voltak.

Azt gondolom, hogy minden típusú helyzetre új emberekre van szükség, új vezetőkre.

Szakmai kérdésekben a hollandokkal nagyrészt egyetértettünk, de azt is láttam, hogy – a többi társam, mert ugye egy piacon mozogtunk – miközben mi a régi dolgokkal vagyunk elfoglalva, ők rohannak előre. Azt nem lehet tagadni, hogy az NN olyan sikert aratott 1990 és 98 között, amit nem produkált senki ebben az országban, de külföldön is nagyon kevés ilyen volt. Ők az egész régióban egy stratégiát követtek, egy holland modellt, azokat a termékeket lekopizták, és fantasztikusan jó értékesítési csapatot építettek fel, főleg állásukat elvesztő értelmiségiekből, korábbi tanárokból meg katonatisztekből. Ez zseniális stratégia volt.

Új termékeket kellett kidolgozni, nem olyat, mint a CSÉB, mert arra nem volt szükség. Új üzletágakat kellett létrehozni, mert a kötelező biztosítás nálunk 94-ben indult. 1992-93-ban

indult a magyarországi gépjármű kötelező felelősségbiztosítás. Erre nem voltunk felkészülve, mert a Hungáriánál volt az összes gépkocsis szakember alapvetően, tehát itt egy sor olyan kérdésre kellett választ adni, amiből sokszor egy kérdés elég lett volna, de nekünk volt tíz ilyen. De végülis kitaláltuk, ami nagyon jó volt.

Válaszolva az örökségre, az a lakásbiztosítás, az adott egy borzasztó stabil kapcsolatot a fogyasztóval. A stabil azt jelenti, hogy állandó kapcsolat, mert ugye ott mindig van valami kár, egy nagyon jó fogyasztói réteg, mert a lakás, akinek lakása van, annak azért van valami vagyona, és azt gondolom, ebben mi voltunk a profik. A többiek próbálkoztak, de azért ezt mi tudtuk leginkább, mert itt volt az összes szakember. Pénzügyileg az volt a feltétel, hogy a hollandok sem szerették volna, hogy minden évben csináljunk 3-4 milliárd veszteséget. Én azt mondtam nekik, hogy megpróbálom 2 év alatt elérni, hogy ne legyen veszteségünk. A 94-es mérleget, ha megnézik, 800 milliós nyereséggel zártuk, ami azért azt jelenti, hogy két év alatt 4,5 milliárdos fordulatra került sor, ebben volt költségcsökkentés, volt vállalati veszteség bezárása, és volt egy csomó új termék a piacon. Ennyiben sikeresek voltunk. Amiben még nem voltunk sikeresek, az maga az értékesítési hálózat, mert ez egy hadsereg. Egy hálózat egy hadsereg, amit képezni kell, fölvenni, ami időt igényel. És az volt a hátrányunk az örökségünkől, hogy ebben egy csomó olyan ember is volt, akik a régihez szoktak hozzá. Tehát ha valaki eladott egy CSÉB-et, az nem biztos, hogy el tudott adni egy modern életbiztosítási terméket. Könnyű azt mondani, hogy növeljük 1200-ról mondjuk 1500-ra a létszámot, csak lehet, hogy az 1200-ból 800-at el kellett küldeni.

K: Mennyire tudtak tanulni az NN példájából, ami az értékesítési hálózat felépítését illeti, illetve mennyire volt ez releváns ebben a vevői körben? Indítottak-e külön belső képzést különböző területeken?

Sokat próbálkoztunk. Ha őszinte vagyok, akkor azt kell mondanom, hogy nem nagyon nagy sikerrel, megmondom, miért. Az egyik, hogy mi tömegbiztosító voltunk. Ezt nem lehet tagadni. Lehetne szép történeteket köré rajzolni, de mi egy tömegbiztosító voltunk. Az NN meg elment az elit felé. Egy tömegbiztosító meg az elit közötti verseny, ha azt lemácsoljuk, az általában kudarcra van ítélve. Persze, próbáltuk másolni, főleg Budapesten, meg teljesen átalakítottuk az oktatást. Tehát a humánpolitikai oldalon nagyon sok mindent csináltunk. De egyet nem lehet elfelejteni. Ha egy üzletkötő eddig lakásbiztosítást adott el mondjuk 10 ezer forintért éves díjban, és be kell menjen ehhez a családhoz, hogy most én szeretnék eladni neked egy 100 ezer forintos életbiztosítást, aminek havi 10 ezer a díja, mentálisan erre nem voltak felkészülve, és az a vevőkör nem is volt fizetőképessé erre. Tehát az a próbálkozás, annak egyetlen esélyét láttam vagy láttuk, hogy Budapesten ezt meg lehetne próbálni. De Budapesten itt volt másik 15 biztosító. Tehát Budapesten akkora eredményt elérni, hogy velük versenyezzünk, az esélytelen volt, és közben ők kiépítették a vidéki, megyei központokban azt a hálózatot, amelyik erre képes volt, és amire mi tényleg nem is voltunk képesek. Akkor én azt mondtam, hogy bár nagyon tetszik nekem ez a modell, de nem tudjuk megcsinálni. Tehát mást kell csinálnunk.

K: A későbbi divíziós átszerveződés valamennyire reagált-e erre a problémára, és mennyire volt sikeres?

A sikeresség és a sikertelenség nehéz kérdés. A szervezetek megkövetelik, hogy időnként hozzányúljanak. Ha nem nyúlsz hozzá egy szervezethez, akkor lelassul, megszokássá válik benne minden. Ami tulajdonképpen ennek a divíziós rendszernek a létrehozását igényelte, az két okból következett be. Az egyik azért, mert éreztem, hogy a szervezet lassú. Ezt mutatta a piac, ezt a számok elég jól mutatták. A másik, amiben bíztam, hogy az életbiztosítás tud gyorsulni, ha én azt külön szervezetbe rakom, és megpróbálunk az NN-nel versenyezni. Megpróbáltunk országos hálózatot és külön csapatokat létrehozni, tehát teljesen függetlenül. A divíziók szerintem bizonyos értelemben beváltották a hozzájuk fűzött reményt. Az életbiztosítási divízióban is bekövetkezett, hogy létrejött egy 200-300 fős mag. Én abban nőtem fel, hogy 1500 főnél kezdődik egy hálózat. És nem is értékeltem, hogy ez a 200-300 milyen jó szám.

Tulajdonképpen, ha most visszanezék már úgy, mint régióvezető vagy amikor régióvezető voltam, láttam, hogy zöldmezős vállalatoknál egy 2-300 fős értékesítési csapat már óriási erő, fejlődés. Tehát tulajdonképpen létrejött egy olyan erő, ami képes lehetett volna versenyezni. Nem megverni, csak versenyezni az NN-nel, itt azonban volt két ok, hogy aztán ezt végül is nem tudtuk végigvinni. Az egyik, hogy azt gondolom, és ez nem bántás, ez a valóság, hogy ehhez az kellett volna, hogy egy nagyon erős értékesítési orientációjú vezetője legyen ennek a divíziónak, amiben mi sajnos vagy én egy technikai típusú vezetőt választottam, aki technikailag mindenkinél jobb ezen a piacon, de értékesítésben nem jobb, sőt gyengébb. Ez a divízióra is rányomta egy kicsit a bélyegét. Hozzájárult az is, hogy a hollandok türelmetlenek voltak. Volt akkor egy olyan főnököm, aki az executive boardban ült, akinek más elképzelései voltak, és azt gondolta, hogy erre már nem érdemes áldozni. Pedig akkor már ott voltunk, már a profit határán, tehát ha a mai eszemmel vagyok ott, akkor százszor ennyire harcolok érte. Harcoltam, csak nem volt annyira erős a pozícióm se. Nyilván én nem voltam holland, nem ültem abban a management boardban, így azért nehezebb. Én hiába kiabáltam, a kiabálás elhalt, nem ért el az igazi döntéshozókig.

K: Viszonylag rövid ideig maradt fenn ez a rendszer?

Talán három év, két év? Pontosán nem tudom. Ilyen típusú számokban nem vagyok túl jó, de ez csak két-három évig maradt fenn. Volt a vállalati divízió, az önmagában sikeres volt, mert profitábilis volt, elég jól köré szerveztük a nyugdíjpénztárat, ami egy nagy, erős magja lett a biztosítónak, nagyon erős támasza. Úgyhogy tulajdonképpen ez a része jól működött, jól működhetett. És volt az egyéb, tehát a nagy általános biztosító, tömegbiztosító. De persze az is vezetélméleti kérdés: ha van három divízió vagy négy, mert volt még egy bankdivízió is, amelyben az egyik domináns, akkor a másik három vajon mennyire tud labdába rúgni. Én ebben azt a stratégiát követtem, hogy amint a domináns próbálta elnyomni a kicsiket, én próbáltam egyensúlyt tartani. Ez nyilván elég erős konfliktust keltett köztem és a domináns szervezet vezetője között, aminek

aztán az lett az eredménye, hogy elváltunk egymástól. De nem is ez az érdekes, ez is jó tanulási folyamat volt, hogy ha ilyen divíziókat akar csinálni az ember, arra nagyon kell vigyázni, hogy lehetőség szerint, mondjuk lehet az egyiknek 40, a másiknak 25 százalék a súlya, de az nem lehet, hogy 80, 10, 5, 5, és akkor kijön a száz. Hiába van az egyikben egy exponenciális potenciál, ha a másikban már lineáris sincs.

Ha választanom kell mátrix típusú működés és a vertikális típusú működés között, a mai napig inkább a vertikálist tekintem a jó modellnek.

Emellé jött, hogy volt egy csomó adminisztrációs probléma, mert a divíziók önálló életet éltek, és volt fölöttük egy adminisztrációs vezető, tehát a divíziós működésnek, a mátrix működéseknek mindig megvan a maguk problémája. Én, ha választanom kell az ilyen mátrix típusú működés és a vertikális típusú működés között, a mai napig inkább a vertikálist tekintem a jó modellnek. Nem azt mondom, hogy ez az egyetlen modell. Csak a mátrixba annyi konfliktus van beépítve, hogy sokszor elviszi az energiát a biztosítási szakmáról.

K: A regionális vezetésről szeretnénk még kérdezni!

Még mielőtt erre válaszolok, két dolgot mondanék. Az egyik, hogy 1995-re elértük, hogy viszonylag stabilan már profitábilisak lettünk. 1995 és 2000 között a biztosító elérte, hogy az egész magyar biztosítási piac profitjának a felét már mi adtuk, és olyan profitszintre jutottunk, amit senki nem tudott produkálni. Ehhez hozzátartozott, hogy bezártunk a 120 fiókból 100-at vagy 110-et. Mindenki azt mondta, hogy ez öngyilkosság, végül nem lett az. Igaz, hozzá kitaláltunk egy dolgot, hogy létrehoztunk egy olyan call centert, ami nagyon modern volt, és ami évente, akkor is már, 5-600 ezer hívást fogadott. Tehát 2000-ig eljutottunk odáig, hogy gyakorlatilag a vállalat teljesítette mindazt, amit a privatizáció indulásakor a tulajdonosnak ígértünk 2001-ig. 2002-ben volt egy beszélgetésem a hollandokkal. Én korábban is azt mondtam, hogy Magyarország kicsi ország, tehát ha itt eredményeket akarnak felmutatni, akkor kicsit kijebbe kéne lépni Kelet-Európába. Ők nem akartak zöldmezős beruházást indítani, csak vásárolni. Próbáltunk vásárolni Lengyelországban meg máshol, de sehol nem sikerült nekik, úgyhogy maradtunk szépen Magyarországon ebben a régióban. Ez megint versenyhátrányt jelentett nekünk. Azt nem szabad elfelejteni, hogy 1990-ben akik bejöttek, tehát a Generali, az NN, aztán az Uniqua, az Union, ezek mind zöldmezőről indultak, hoztak egy tudást, de a múlt semmiben nem befolyásolta őket. Tehát nem volt legacy system, nem volt egy olyan rendszerük, ami korlátozta volna őket. A legmodernebb tudással jöttek ide. Ez volt az egyik indokom, hogy miért akarunk privatizálni, mert mondtam, hogy régi tudással nem maradunk talpon. Bejöttek, behozták ezt a tudást, és volt néhány vállalat, ami kimondottan kelet-európai specialista lett. Nem az Allianzról beszélek, aki világméretben is specialista,

az egyik legnagyobb biztosítóról beszélünk. De a Generali kimondottan Kelet-Európára figyelt. Több olyan biztosító jött, amelyek Kelet-Európában akartak valamit csinálni, és aminek megvolt az az előnye, hogy amit ott kipróbáltak, azt ide tudták hozni. Tehát az a fajta tudásátvétel, amit hozhattak, az nekik gyorsabban jött, mint nekünk, mert mi egy angolszász modellt örököltünk. Az amerikai vagy hollandiai modellhez kellett volna a GDP-nek az ötszöröse vagy tízszerese. Tehát az a fajta tudás, amit a hollandok tudtak adni, nem volt kevés, de nem feltétlen erre a piacra volt testre szabva. Ezt csak azért mondom, hogy miért nem mentünk korábban más kelet-európai piacokra. 2002-ben volt egy beszélgetés köztem meg az akkori főnököm, az európai főnök között, és mondtam neki, hogy nagyon sok mindent csináltunk közösen, tíz évet eltöltöttem veletek, teljesítettem, amit megígértünk. És ha nincs tovább, akkor nincs tovább. Most üljek még öt évet ugyanebben a nagyon kényelmes, de nem biztos, hogy izgalmas székben. És akkor azt mondták, új stratégia jön, megpróbáljuk Kelet-Európát, ha te hajlandó vagy Kelet-Európával is foglalkozni. Így mentünk el 2003-ban Szlovákiába az akkori szlovák Állami biztosító tenderére, amit furcsa körülmények között, de elvesztettünk, pedig az nagy deal volt, sokszáz millió eurós, és amikor elvesztettük, akkor én elvesztettem a reményt, hogy a régiós fejlesztés lehetséges az Aegonnal. Korábban azt mondták, hogy ők zöldmezőt nem támogatnak. Legnagyobb meglepetésemre az akkori európai ügyekért felelős vezető, aki ma a vállalat vezérigazgatója, azt mondta, hogy próbáljuk meg zöldmezősen. Tehát 2003-ban én is válaszút előtt voltam, maradok vagy tovább lépek. Ennél a vállalatnál azért szerettem, szeretek dolgozni, mert ez egy családi vállalat. Én ide bekerültem, engem befogadtak, és olyan lettem, mint egy nagy családban a családtag. És ahogy elmondtam a lelegején, nekem nagyon fontos a család és a nagycsaládi légkör, én ugyanazt megkaptam az Aegontól vállalati szinten, mint amit megkaptam a családomtól családi szinten. Ez óriási kötés volt, ezt elszakítani nekem is nagyon fájt volna. De tíz év után már úgy éreztem, nincs annyi új ötletem az itthoni piacon, mint amennyire szüksége van egy vezérigazgatónak. Nem minden héten, de mondjuk minden félévben kell legyen egy-két nagy ötlete, amiből egyet meg kell csinálni.

K: Mi lett ezekkel a régiós cégekkel?

Ez volt az én elmúlt tíz évem. Közben 2008-ban beválasztottak az Aegon menedzsment boardjába, ami óriási megtiszteltetés, és a személyi karrieremnek nyilván a csúcsa volt, mert erre kelet-európaiként nem nagyon számíthattam. De adott egy másik lehetőséget, hogy a hatalommal lehet élni meg visszaélni. Az, hogy a menedzsment boardba kerültem, adott ennek a régióknak egy plusz esélyt, mert minden kérdésben ki kellett kérni a véleményemet. Aztán vagy elfogadták, vagy nem, ez már más kérdés. Most ott tartunk, hogy én 3 évvel ezelőtt mondtam a főnökömnek, ahogy elérem a nyugdíjkorhatárt, abba hagyom, mert még szeretném élvezni az életet a családdal, meg egyébként is, az embernek tudnia kell, hogy mikor kell arrébb lépni. Akkor végül is az a döntés

született, hogy az egész európai régiót összevonják, tehát most egy európai régió lett, aminek részei ezek az országok. Az Aegon stratégiájába az illett most, hogy főleg nagyobb teljesítményű országok maradjanak, úgyhogy a cseh és a szlovák operációt eladták, nagyon jó áron, arra büszke voltam. Nem örültem neki, mert az ember nem örül neki, ha a gyereke elkerül tőle, vagy messzire kerül tőle. De megértettem, új ember, új stratégia, azt gondolom, ennek így kell lennie. Én is ezt csináltam, és nyilván az utódom is ezt csinálja. Ettől függetlenül Magyarország az egyik legstabilabb köve ennek az európai régióknak, 2000 óta eltelt már lassan 20 év. Zatykó Péter itt van már majdnem tíz éve, aki korábban nálunk dolgozott, majd vezérigazgatónak hívtam vissza. Ez egy nagyon stabil és jó vállalat. Azt gondolom, hogy az utóbbi pár évben pedig kimondottan jó stratégiával még sikeresebbé tették, ha a piacot megnézik, lakáspiacon megtartották a 30 százalékos fölötti részesedést. 30 éves verseny után nem lehet azt mondani, hogy ez mind a monopóliumból következik. A nyereség még mindig 15 milliárd környékén van, ami ugyancsak nagyon ritka, a hálózat közel 2000 fős, ami a legnagyobb ezen a piacon. Azt gondolom, jó kezekbe került utánam is a vállalat, és jó úton halad.

Szerkesztette: Heit Gábor