

ÉLETUTAK ROVAT ÉLETÚTINTERJÚ DR. PATAI MIHÁLLYAL

Készítette Gárdos Judit (MTA TK) és Vajda Róza (MTA TK) a MABISZ megbízásából, 2018. október 29-én.

ÖSSZEFOGLALÓ

A közelmúlt biztosítástörténetének 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 Szerkesztősége úgy döntött, hogy az Oral History anyagaiból „Életutak” címmel rendszeresen közreadja az interjúk rövidített és szerkesztett változatát.

Harmadik interjúalanyunk Dr. Patai Mihály, aki 1996 és 2006 között az Allianz Hungária Biztosító Rt. elnök-vezérigazgató funkcióját töltötte be, és ezen pozíciójában 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 third interview is with Dr. Mihály Patai, who was Chairman and CEO of Allianz Hungária Insurance company between 1996 and 2006. In this capacity he had a strategic overview on the developments of the European and Hungarian insurance industry.

Kulcsszavak: bank, biztosítás, szakmai életút

Keywords: bank, insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2021.1-2.56

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2021.1-2.56>

Interjú Patai Mihálllyal

K: Kérjük mesélje el élettörténetét! Szeretnénk, ha a gyerekkoráról és a családjáról is ejtene néhány szót. Hol éltek, mivel foglalkoztak a szülők?

PM: A legfontosabbak a gyökereim. Apám agrármérnök volt, aki parasztfiúnak született, és Gödöllőn elvégezte az agráregyetemet. Paraszti családból származom, Békéscsabán egy tanyán éltem 18 éves koromig. Apám imádta a földet. Mindig állami gazdaságban vagy téveszben dolgozott vezetőként, és emlékszem, mindig érthetetlen dolog volt számomra az, hogy amikor elmentünk egy nagy felszántott tábla mellett, akkor ő besétált, megfogta a földet, és mutatta, hogy látod, milyen finom? Én ezt nem tudtam felfogni. Számomra a mezőgazdaság és a tanyasi lét alapvetően a munka ritmusát jelentette. Ahogy visszaemlékszem, kb. két éves korom óta mindig volt feladatom. Valószínűleg ezért van az is, hogy most nem családi házban lakom, hanem egy társasház harmadik emeletén, mert 18 éves koromig folyamatosan feladataim voltak a ház körül. Ez a legfontosabb. Anyám okosabb volt, mint az apám, viszont kevésbé volt iskolázott. Mindkettőjüktől sok mindent örököltem, de alapvetően a fegyelmezett és a feladatokat elvégző módszertan volt a legfontosabb gyerekkoromban. Később egy nagyon jó gimnáziumba kerültem, kiemelt matematika-fizika tagozatos osztályba, ahová gyakorlatilag csak kitűnő tanulókat vettek fel! Nagyon fontos volt, hogy egy erős osztályba kerültem, ahol 23-an végeztünk, és 22-en mentünk egyetemre. Egyetlen fiú nem ment egyetemre, ő lett közülünk a legszabadabb, mert vállalkozó lett. Ez a békéscsabai környezet a legfontosabb számomra.

K: Van testvére?

PM. Nem voltak testvéreim. Volt egy fiútestvérem, aki tíz évvel korábban született 1943-ban, de ő három hét múlva meghalt. Egyedül nőttek fel.

K: Meséljen arról, legyen szíves, hogy ekkoriban, a békéscsabai évek alatt, a gimnáziumi évek alatt milyen pályát képzel el magának, illetve a szüleinek volt-e valamilyen vágya, elképzelése ezzel kapcsolatban?

PM: A szülemnek nem volt vágya, apám nagyon korán meghalt, 49 évesen, mikor még tinédzser voltam. Anyámnak voltak elképzelései, Roger Moore volt a „szerelme”, ebből következően a 007-es jó pálya lett volna, amit ő elképzelt, másrészt volt egy nagyon jóképű esperes Békéscsabán, aki az ő baráti köréhez tartozott, úgyhogy majdnem pap is lettem emiatt. Anyámat a commodore tengerésztiszti egyenruhája és a reverenda eleganciája motiválta. Mi evangélikusok vagyunk. Ezek persze csak futó elképzelései voltak anyámnak. Nekem is voltak elképzeléseim, amelyeket szerencsére hamar el tudtam rendezni. Két olyan élményem volt, amely meghatározta a későbbieket, szerintem azt is, ahogy ma viselkedem. Az egyik az önismeretem, amely – úgy érzem – az átlagnál erősebb, két tapasztalatom alakította, illetve tudatosította bennem. Az egyik, hogy 15-16 éves voltam, amikor a matematika szakkörre jártunk, és az Arany Dániel versenyre készültünk. Önök nagyon fiatalok, úgyhogy nem tud-

ják, mi volt ez. Ezek országos versenyek voltak, tehát volt jelentőségük ezeknek a középiskolai tanulmányi versenyeknek. A versenyre készültünk, és a tanár feladott egy feladatot, ami borzasztó bonyolult volt, hozzá se tudtam kezdeni, de láthatóan a többiek se. Ekkor felszólította a Bándi Karcsit, aki rossz tanuló volt, és kiment a táblához, majd kb. hét sorban levezette a megoldást, amit a tanár se értett meg. Nekem volt annyi eszem, hogy megértettem, én azonban csak egy kitűnő tanuló voltam, a Bándi Karcsi meg egy rendkívül okos fiú. Itt döntöttem el, hogy nem leszek elméleti fizikus, mert láttam, hogy hol a helyem. Korábban elméleti fizikus akartam lenni, természetesen Nobel-díjas, azért jártam a szakkörbe is, de aztán láttam, hogy óriási különbség van a kitűnő tanuló és a tehetség között. Ugyanígy volt egy másik vágyam is, hatéves korom óta sportolok rendszeresen, és az első húsz évben vívtam. Szép eredményeim voltak, mindenféle bajnokságok, amiken mosolygok azóta. 16 vagy 17 évesen részt vettem egy ifjúsági és utánpótlás edzőtáborban. Az első nap volt mindenféle fizikai jellegű felmérés és az első vívás. Oda 10-15 embert hívtak meg, ahol mindenki vív egyszer mindenkivel. Én egyszer győztem, egyszer kikaptam, és egyszer találkoztam egy fiúval, aki világbajnok lett később, és amikor vívtam vele, ugyanaz az érzésem támadt, mint amikor Bándi Karcsi megcsinálta az egyenletet. Hogy én csak egy jó sportoló vagyok, aki tehetséges, ilyen bajnok, olyan bajnok, de semmi esélyem nincs arra, hogy világbajnok legyek. Ez a fiú később, akit Gulácsinak hívtak, sajnos nem futotta ki igazán magát. Világbajnok lett, de csapatban. Egy rendkívül olajozott mozgású srác volt, és akkor láttam, hogy azok a reflexek, amik nekem vannak, amik nagyon jók, és a leggyorsabb vagyok az osztályban, legjobb sportoló vagyok, ez semmit nem ér akkor, amikor valaki egy tehetséggel találkozik. Akkor jöttem rá, hogy milyen jelentősége van az önismeretnek. És azóta is ezt igyekszem mindenféle területen tartani. Ez volt az egyik fontos tapasztalatom.

A vezetőnek az a feladata, hogy racionálisan próbálja meg úgy megszervezni a munkát, hogy az a lehető leghatékonyabb legyen.

Később a katonaságnál ért a másik nagyon fontos tapasztalat, ami a vezetői kultúráim fejlődéséhez is hozzájárult. Megtanultam, hogy minél nagyobb a feladatod, annál többet kell nyelned. És megtanultam néhány olyan dolgot, amelyet én másképp gondoltam. Mondok önöknek egy példát. Tudják, mi az ügyeletes század? Nem tudják. Az ügyeletes század végez el minden alantas munkát az ezred számára. Van kétezer fiú és azok közül 70-80-an naponta 24 órára be vannak osztva, őrseget kell adni, ami szörnyű, mert nem tudsz aludni éjjel, de még mindig ez a legjobb, mert a szemétszedést és szemétszállítást el tudják képzelni, meg azt is, hogy 2000 emberre mit jelent a konyha működtetése. Én vezető típus voltam, ezért kiemeltek természetesen, és egy csapatot vezettem. Egy ilyen fáradt nap után volt egy nagyon érdekes tapasztalatom. Nem mi főztünk, hanem a logisztikát kellett biztosítani. 1971-72-ről van szó, akkor a mosogatás meg a higiénia teljesen más volt, mint amit most elképzelünk. A lényeg az, hogy 2000 főre nincs mosogatás.

Ezt úgy oldja meg az okos katona, hogy műanyag tálcák vannak, műanyag edényekkel, azoknak már eleve különleges állaguk van, ha megfogják kézzel. A lényeg, hogy a katona, mikor visszahozza a maradékot, akkor azt ki kell öntenie, és beletesszük az edényeket a forró vízbe. Egy barátunk átteszi kevésbé forró vízbe, négyszer-öttször belemártjuk, és a végén lesz tiszta az edény. Persze a tisztaság minősége magáért beszél. A lényeg az, hogy a világ legrosszabb feladata az, amit úgy hívnak, hogy leszedő. A leszedő az, aki találkozik a katonával, akinek átadják a szennyest. Ez azt jelenti, hogy kb. három katona után biztos, hogy koszos leszel, de ha a katonákra rászólnak, hogy gyorsan fejezzék be, akkor egyszerre száz katona adja vissza, feltornyosul a folyamat tíz percen belül, és teljesen krumplipaprikásos vagy. Leszedőnek lenni ebből következően büntetés. Én mint vezető magamat jelöltem ki leszedőnek, és emlékszem, hogy elégedett voltam magammal, hogy milyen demokratikus vagyok, és mennyire fognak szeretni a többiek. Letelt a nap, és este 11 felé keveredtünk haza, zuhanyoztunk hideg vízzel. Ez Kalocsán volt, ott nem volt meleg víz, csak hetente egyszer. Hideg vízben zuhanyoztunk, és valahogy úgy alakult, hogy én voltam az utolsó előtti egy hatalmas hodályban, ami száz ember számára volt fürdőszoba, rettentő kezdetleges körülmények között. Bejött két katonatársam. És hallom, hangosan mondja – nem mondom a nevét, mert azóta is tartjuk a kapcsolatot –, mondja a János, hogy milyen hülye volt ez a Misa. És a másik védett engem. Miért hülye, olyan rendes volt, hogy leszedőnek beosztotta magát. Erre a másik mondja, épp ezért hülye, hogy leszedőnek osztotta be magát, ahelyett, hogy összeveszett volna XY századossal, hogy csak három perccel később fejezzék be az ebédet, mert akkor másképp jönnek az emberek. És akkor ezek beszélgettek, az egyik védett, hogy milyen rendes srác, mert tulajdonképpen csak járkálhattam volna a teremben, mint a többiek csinálják, de azért én mégis leszedő vagyok, áldozatot hozok. A másik mondja, hogy nem, nem. És addig eljutott egy érvelésben, aminek a segítségével megértettem a vezetői feladatot. Azt mondja, látod, ez is hülyeség, hogy így csinálja, hogy beosztotta magát, mert inkább a katonák mozgására kellett volna figyelni, hogy kevésbé jöjjenek egyszerre, és akkor könnyebb dolgozni. Meg egyébként óriási hibát követett el a Misa délelőtt, amikor egy teherautónyi krumplit hoztak, amit aznap meg kell pucolni természetesen, 20-23 embernek. Ahelyett, hogy a sofőrrel vitatkozott volna, hogy tíz méterrel beljebb álljon meg, megengedte neki, hogy lehányja ott a krumplit, nekünk azt még tíz métert cipelni kellett addig a pontig, ahol leraktuk. Akkor jöttem rá, hogy a vezetőnek nem az a feladata, hogy leszedőnek beossza magát, mert az egyik megvéd, a másik meg nem véd meg, hanem az a feladata, hogy racionálisan próbálja meg úgy megszervezni a munkát és a munkakörülményeket, hogy az a lehető leghatékonyabb legyen. Ez akkor nagyon rosszul esett, emlékszem. Nem mondom, hogy sírtam, mert nagyon büszke voltam, de nagyon rosszul esett, hogy engem nem szeretnek azért, mert feláldozom magam, és a világ leghülyébb munkáját elvállalom. Ez nagyon fontos volt akkor.

Később az egyetemen, meg a munkahelyeimen óriási szerencsém volt, mert olyan vezetőim voltak, akikre fel tudtam nézni, és tanulni tudtam tőlük.

K: Gondolom, hogy előfelvételis lehetett a Közgázon?

PM: Akkor úgy lehetett, igen. Felvettek az egyetemre, és el kellett menni katonának.

K.: Az egyértelmű volt, hogy a Közgázon fogja folytatni a tanulmányait?

PM: Nem, de ezt nem akartam elmesélni. Amikor mi 16 évesek voltunk, akkor vettek szuperszonikus gépeket a magyar hadsereg számára. Ez azt jelentette, hogy a szovjetek, akik nem bíztak a magyarokban 1956 miatt, a magyar hadseregnek utoljára engedték meg, hogy jó fegyvereik legyenek. Ennek utólag nincs semmi jelentősége, de akkor ez nagy áttörés volt a 60-as évek közepén, hogy a szovjetek modern fegyverrendszereket adtak el nekünk, a lengyeleknek, cseheknek, szlovákoknak már korábban adtak. De 1956 miatt a magyar kommunista nem volt annyira elfogadható a szovjet kommunista számára, mint egy német vagy lengyel. A lényeg az, hogy új fegyvert telepítettek, és nem voltak olyan szakemberek Magyarországon, akik ezeket a fegyverrendszereket tudták volna működtetni. Ezért minden 16 évest behívtak egészségügyi vizsgálatra, és különböző rosták alapján, a lényeg az, hogy abból a korosztályból hat ember felelt meg a vizsgán, és én voltam az egyik. Ebből következően két évig, 16 és 18 éves korom között jártam repülni a békéscsabai reptérre. Az MHSZ-nek, a honvédségnek volt egy sportszervezete, ott kellett repüléstechnikát meg a repülést tanulnom a 140 startommal. Kecskeméten volt a katonai kiképzés, ilyen elő-kiképzés. A lényeg az, hogy engem felvettek a Zsukov Katonai Akadémiára, a Szovjetunióba, ahol kiképeztek volna pilótának. De óriási szerencsém volt, mert szerelmes lettem 17 évesen, és nem akartam elmenni. Anyám nagyon izgult, hogy nem fognak felvenni az egyetemre azért, hogy rákényszerítsenek a katonai pályára, de mázlim volt, mert egyszerűen őszintén megmondtam annak a parancsnoknak, hogy én nem akarok katona lenni. Volt egy hátsó érvem, amit elfogadott, mert az volt az indok a megnyerésemre, hogy én lehetek az első úrhajós. Az én korosztályomból került ki aztán az első úrhajós. Semmi értelme nem volt természetesen, de egy 17 évesnek azt mondani, hogy te leszel az első úrhajós, azért ez egy fiúnak számít. Nem éreztem magamban, hogy úgy imádom repülni, mint a többiek, de én voltam az egyetlen, aki kitűnő tanuló típus volt, és akinek nem okozott nehézséget a matematika meg a fizika. Tehát az volt az érvük, hogy belőlem lehet az első úrhajós. Szerencsére én már akkor magasabb voltam, mint 180 cm, és az volt az érvem, hogy úgyse lehetnék úrhajós, mert tudják, van egy súly- és egy magassági korlát az úrhajózásnál, és ez akkor 180 cm volt. Úgyhogy szerelmes lettem szerencsére, és felvételiztem a Közgázra, megvolt a megfelelő pontszámom, és így lettem előfelvételis és katona Kalocsán.

K: Említette, hogy már a Közgázon fontos ismeretségekre tett szert, pontosabban voltak, akik hatással voltak önre. Tudna erről beszélni?

PM: A legnagyobb hatással Hagelmayer István volt rám, ő volt a tanszékvezető a Pénzügy tanszéken. Nagyon korrekt gondolkodású, tisztafejű és rendkívül jól fogalmazó ember volt, ráadásul megnyerő egyéniség is. Emlékszem, miatta lettem pénzügyes. Akkoriban egységesen kezdődött a Közgáz, és másodikban kellett választani szakot, és ehhez open day-eket szerveztek a tanszékek. Természetesen a tanszékvezetők több-

sege delegálta a tanársegédnek ezt a bemutató napot, ahol bemutatták a tanszéket, és a tanársegédek általában elkéstek, vagy elvihogták a propaganda részét a dolgoknak. Hagelmayer volt az egyetlen professzor, aki tíz órakor megjelent, és elmondta, hogy miért fontosak a pénzügyek, és válaszolt a kérdésekre. Ő egy korrekt úriember volt egész életében. Azután később a főnököm lett, mert a Pénzügykutató Intézetbe kerültem a pályám során. Tehát három olyan ember volt, aki nagy hatással volt az életemre, Hagelmayer azért, mert miatta lettem pénzügyes, másrészt, mert figyeltem, hogy hogyan gondolkodik, és hogyan fogalmaz, és utána dolgoztam nála öt vagy hat évet. A másik Hetényi István volt, aki a pénzügyminiszterünk volt a nyolcvanas évek elején. Ő nagyon sok emberre nagyon erős hatással volt, akkoriban nőtt fel a pénzügykutató intézeti nemzedék: Surányi, Draskovits, Lengyel, Matolcsy, Bokros, Csillag István, Asztalos Laci, akivel önök már találkoztak. Őket egy dolog jellemzi, hogy mindenki zseni volt. Én meg csak kitűnő tanuló voltam, de ez volt az előnyöm hosszú távon, mert felismertem a korlátaimat.

Hetényi István nagyon komoly gondolkodó volt. Csak anekdotaként említem, hogy vannak, akik előre gondolkodnak. 1982-ben Mongóliában a sztyeppén sétáltam vele, és vártuk a kormány vendégjurtájában a mongol miniszterelnököt, akinek a vendége volt. Mongol-magyar vegyes bizottságok voltak akkoriban a szocialista országok között, ahol az éves tárgyalásokat lezárták, és Hetényi volt ennek a vezetője magyar részről. Utána a főnökömnek beszámoltam, hogy nem tudtam elintézni azt, amit rám bízott, mert a kereskedelmi árfolyam részét nem tudtam lezárni a mongolokkal a nap során. És akkor mondott nekem egy mondatot, mely örökre belém ivódott. Rákérdeztem, hogy jól értettem-e? Azt mondta, hogy Mihály, ez tulajdonképpen nem is olyan fontos, nekünk semmi keresnivalónk nincs ezen a sztyeppén nekünk az Európai Közös Piachoz kell csatlakoznunk. Megengedte, hogy tegezzük egymást. Kérdelem, ezt komolyan mondd, vagy csak hülyéskedsz velem? Még a te életedben az Európai Unió tagjai leszünk. Mondta ezt 1982-ben. Akkor zavartan nevettem. Csak hogy lássák az előrelátó képességét.

A harmadik Marjai József. Ő volt Hetényi főnöke és az a miniszterelnök-helyettes, aki a gazdaságot irányította akkoriban. Marjai volt az, aki kb. úgy valósította meg az elképzeléseit a 70-80-as években, mint Matolcsy az elmúlt 30 évben. Ezért nagyon kontraverziális egyéniség volt, sokan utálták és félték tőle. Valami miatt, valószínűleg a nyíltságom miatt engem elfogadott. A lényeg az, hogy 1987-ben más főnökeim Moszkvába akartak küldeni, egy nagyon magas beosztásba. A KGST főtítkárhelyettese akkor Magyarország lett volna. És akkor Marjai azt mondta nekem, 1987-ben, hogy nagyon nagy előrelépés lenne egy 33-34 éves fiatalembernek, de maga megérdemli, hogy túlélje a következő éveket. Menjen inkább Washingtonba. Így kerültem Washingtonba. Ezt szokták a barátaim mindig a fejemhez vágni, hogy mindenki úgy tudta, hogy elindulok Moszkvába, megvolt a repülőjegyem, és kikötöttem Washingtonban. Ezt Marjai Józsefnek köszönhetem, akinek örök hálám.

K: Moszkvába végül nem is ment akkor?

PM: Dolgoztam ott egy fél évet, de akkor nem, Akkor kerültem a Világbankhoz, illetve az IMF-hez, mert annak a főnöknek, akinek dolgoztam, az IMF-ben volt az irodája. 1988 júliusában kerültem ki.

K: Korábban tanult Moszkvában is egy ideig...

PM: Moszkvában dolgoztam, ösztöndíjas voltam, de az már az egyetem után egy kutató ösztöndíj volt a KGST-ben. Ez talán 1978-ban volt, ha jól emlékszem, és 80-ban voltam Bécsben egy ugyanilyen kutató ösztöndíjon.

K: 1980. Bécs.

PM: 80. Bécs, 78. Moszkva, ezek voltak három meg hat hónapok. Az egyetem után pedig 1976-ban a Nemzeti Bankba kerültem, illetve ebbe az épületbe. Ez a csoda, hogy több mint 40 éve dolgoztam itt. Itt kezdtem a második emeleten, a Nemzeti Bank ebben az épületben volt, ez volt a B épülete. És ami az érdekes az életben, hogy 20 évvel később az épület egy másik sarkába kerültem, mint a K&H Banknak az ügyvezető igazgatója, és azután 15 évvel később ebbe a szobába kerültem az UniCredit Bank vezérigazgatójaként. Így ebben az épületben háromszor dolgoztam...

K: Még hadd kérdezzek rá a külföldi tanulmányokra! Milyen tapasztalatokat szerzett ezeken?

PM: A külföldi tanulmányutak a szocializmusban teljesen más lehetőségeket jelentettek, mint most. Aki külföldi tanulmányútra ment, az megfogta az isten lábát, és teljesen más volt a helyzet, mint most, amikor a fiatalok elmehetnek ösztöndíjakkal más egyetemekre tanulni. Az az isten lába volt, hogy Bécsben, később Londonban voltam, 1985-ben. Egyrészt, ha valaki fél évet dolgozik Moszkvában, másképp beszél oroszul, mint amikor az orosz tanár nénitől tanulja. Ez Bécsre is vonatkozik, meg Londonra is, ez egy óriási nyelvi logisztikai és óriási kulturális előny volt, hogy idegen környezetben tudsz élni. De egy nagyon nagy dolgot tanultam meg, amit azóta valószínű, hogy szintén alkalmazok mindmáig a munkámban. Elmondok két történetet. Moszkva, KGST főépület, huszonvalahányadik emelet. Van egy nagyon szerény irodám, mint fiatalembernek, és akkor mindenféle nációból dolgoztak ott, de mindenki tudta, hogy a második ember, aki egy szovjet, egy orosz, az nagyon fontos ember. Bolgár volt a főnökünk. És azt is mindenki tudta, hogy a szovjet kollegánk, aki a legképzettebb és legműveltebb, a legtöbb nyelvet beszélte közülünk, bár mindannyian beszélünk két-három nyelvet, de ő biztos, hogy több nyelvet beszélt, mint bármelyikünk. Rendkívül jó kiállítású, Roger Moore-típus volt, és volt is köze a 007-hez. Körbelengte őt ez a KGB-s szellő. Egyszer, amikor hazafelé indultam, ahogy kiléptem az épületből, elkezdett esni az eső, így visszamentem az esernyőmért. Közben találkoztam egy barátommal, beszélgettünk, kb. 10 perc múlva értem vissza az irodámba. Az irodám, ahogy említettem már, szerény iroda volt, íróasztal, előtte két szék és egy 2-3 fiókos szekrény. És az irodámban ott volt ez az úr, aki az én kollegám volt,

valamint ott volt még a kézbesítő, akit egyszer láttam, és egy harmadik úr, akit nem ismerem. Lényeg az, hogy minden egyes irat a padlóra ki volt téve, és minden egyes tárgy, ami a szekrényemben meg a fiókjaimban volt. Éppen dokumentálták, hogy mit találnak. Beléptem, köszöntem természetesen. Nagyon meglepődtek, mondtam, hogy csak az ernyőmért jöttem, elvittem az ernyőmet, és elmentem, másnap nem beszélünk erről. Gondoltam magamban, ez a Szovjetunió tényleg egy komoly diktatúra. Ez 1978-ban volt, úgy emlékszem. Azért nincs nekem semmi az asztalom azóta sem. Ezen mindig röhögnek a kollégáim a hátam mögött, mert soha semmi nincs az asztalomon.

A másik élmény 1988 Washington, 19. utca, az a világ legjobb címe, mert a 17. utcában van az elnök, 19. utca, IMF épület meg a Világbank épülete. Én ebben a kettőben dolgoztam, mert a főnököm ennek a két executive boardnak volt a doyenje. Ő már 20 éve volt executive director, a legismertebb figura akkor a nemzetközi pénzügyekben, nagyon nagy ember. Neki dolgoztam, ugyanolyan szerény szobám volt, mint Moszkvában, kicsit jobb minőségű bútorokkal, és a büfé jobb volt. Olyan 2-3 hónapja dolgoztam már ott, és nagyon boldog voltam, hogy demokráciában dolgozom, tényleg óriási dolog volt. Összehasonlíthatatlan volt Washington meg az egész munkakör, amit ott megtanultam. Intellektuálisan nagyon szép időszak volt. De érdekes, ami visszaül az előző történetre. Egyszer fölhívott a főnököm, amikor hazafelé menve már az utcán voltam, hogy valamit még meg kell csinálnom, mert nem volt elégedett egy beszéddel, amit írtam. Visszamentem, és ugyanaz a történet ismétlődött, mint Moszkvában. Az amerikai asszisztensem, aki az én asszisztensem volt az elejétől kezdve, hasonló korú, mint én, talán kicsit idősebb volt nálam, egy rendkívül művelt amerikai bölcsész, és asszisztensnek hívták ugyan, de gyakorlatilag az volt a munkája, hogy kijavítsa az angolomat, mert a feladatomból az volt, hogy a különböző IMF és Világbank programokról megfogalmazzam a döntéseket és a véleményeket. Tehát hogy Brazília kap-e IMF-hitelt, ha kap, akkor miért, ha nem, akkor miért ne kapjon, stb. Ezek 1-1,5 oldalas hivatalos hozzászólások voltak, amiket dokumentáltak, ezeket természetesen én írtam a főnököm nevében. Nagyon sokszor én adtam elő, mert a főnököm rám bízta, de alapvetően a főnököm nevében írtam mindent. És ez a fiú segített nekem, különösen az elején, hogy normális angol legyen, mert angolul beszéltem, de azért más dolog olyan beszédet megírni, ami aztán dokumentálódik. Tehát volt egy amerikai asszisztensem, ő volt a szobámban, amikor visszaértem, valamint – ha hiszik, ha nem – a kézbesítő, egy fekete fiú, egy harmadik, akit nem ismertem, és minden egyes tárgyam és minden egyes iratom ugyanúgy volt kitéve, mint tíz évvel korábban Moszkvában. Hiszik vagy sem, így történt! Ugyanavval a technológiával nézték meg, hogy mi van a szekrényemben, és ezért azóta sincs soha semmi a szekrényemben és az asztalomon, és nem is zavar. Akkor értettem meg, hogy a szovjet logika és az amerikai logika között nincs különbség. Ezt lehet bizalmi kérdésként kezelni vagy hatalmi kérdésként, de valójában technológiai kérdés. Egy hatalmi technológiai kérdés, ami ugyanúgy működött. De ha ezt filmre lehetne venni, ugyanúgy a töltőtollam, az írásaim, a

gyerekemnek a játéka, mindenki volt ugyanúgy pakolva a padlóra meg az asztalra, és szegények ugyanazt a dokumentációs feladatot kapták, mint az orosz kollégáik tíz évvel korábban. Ez azért fontos, mert nagyon hasonlít arra, amit – ahogy mondtam Önöknek – a matematika szakkörben meg a vívótáborban tapasztaltam, hogy az embernek bizonyos dolgokat el kell tudnia fogadnia, hogy ezek így működnek. Bándi Karcsi okosabb a matematikában, az amerikaiak meg a szovjetek, azok nagyhatalom, és így működnek. És nagy valószínűséggel nekünk is így kell működni, csak kevesebb emberünk van arra, hogy így működtessük a titkosszolgálatunkat. És nagyon fontos, hogy nem kell fellázadni, még utána öt évet dolgoztam velük természetesen. Ugyanúgy a kézbesítő naponta háromszor bejött hozzám, elvitte az irataimat oda, ahova kértem, az asszisztensem ugyanúgy megírta, kijavította a beszédeimet.

K: Itt sem esett utóbb szó az egész esetről?

PM: Soha egy szót sem szóltam, és ők sem.

K: Most még kicsit kanyarodjunk vissza az időben! Azt olvastuk önről, hogy a Nemzeti Banknál előadó volt a hetvenes évek közepén. Ez a munkakör mit takart, ki volt a főnöke, hogy került egyáltalán oda?

PM: Önök nem ismerhetik a főnökömet, Hegedüs Oszkárt. Ő volt a Budapest Bank első vezérigazgatója. Hitelelőadó voltam ott. Akkor még nem kétszintű a bankrendszer Magyarországon, hanem egyszintű, az összes vállalat számláit az MNB kezelte, és az összes magánember számláit az OTP, amit a pénzügyminiszter felügyelt napi szinten. Nagyjából egy hónap gyakorlás után megkaptam a Ganz Magyar Hajó- és Darugyárnak a felügyeletét. Minden egyes hitel- és pénzügyi műveletért felelős voltam. És megint nem hiszik el, úgy működött a rendszer, amit az elődömtől kaptam, aki nyugdíjba ment, hogy egy kézzel írt füzetet vezetett, amire az volt írva, hogy Magyar Hajó- és Darugyár forgóeszköz hitelek, tehát rövid távú hitelek, egy másik füzet, egy ilyen nagy vastag – már szerintem nincsenek is ilyen kockás füzetek –, amire az volt írva, hogy Magyar Hajó- és Darugyár, beruházási hitelek. Kézzel oszlopokat csinált, pirossal megvolt a legfontosabb vonal húzva, és bele volt írva, hogy 100 millió Ft október 17-én kiutalva, engedélyezte, javasolja, és be volt írva, ő javasolja, a főnöke meg engedélyezte. És utána a 100 millió Ft hitelt úgy kapta meg a vállalat, hogy átsétáltam a másik épületbe, leadtam a folyószámlán az aláírt papírt, és megkapták a 100 millió forintot. Tehát gyakorlatilag két füzetnek a tartalma mutatta azt, hogy milyen pénzügyi helyzetben van a Ganz-Mávag Hajó- és Darugyár. Naponta tízszer beszéltem a pénzügyi osztályvezetővel, aki kérte a 100 millió forintot. Évente kétszer-háromszor gyárlátogatáson vettem részt a főnökeimmel, ahol megbeszélték a főnökök, hogy X milliárd forint forgóeszköz hitelre, Y milliárd forint beruházási hitelre van szükség. Tehát gyakorlatilag kézzel vezérelt vállalati ügyintéző voltam.

K: Innen került a Pénzügykutatóba. Nekem rémlik, mintha lett volna ott egy nagyszabású kutatás, pontosan a Hajó- és Darugyárról.

PM: Azt később csinálták a lányok, Voszka Éváék, Szalai Erzszi, Csanádi Mari, Lamberger Galina, Lengyel Laci és Polgár Miki voltak benne, de talán Szalai Erzszi volt a vezetője. Nagyvállalati kutatás. Én nem voltam benne, mert én nemzetközi témákkal foglalkoztam.

K: Meséljen az ottani társaságról, arról, hogy ott egymást serkentve, kritizálva zajlott a munka?

PM: Nagyon-nagyon fontos hatással volt rám, olyan élénk szellemi élet volt. Az egész intézeti világ nagyon-nagyon figyelt egymásra. Nagyon érdekes volt, és nagyon sokat tanultam természetesen. Megtanultam kifejezni a gondolataimat, tanulmányírás szintjén. Más dolog házi feladatot írni vagy egy feladatot megoldani, és más dolog – önök tudják, ezzel foglalkoznak – egy tanulmányt megírni. Sokkal nagyobb felelősség, és sokkal mélyebb tudást és sokkal nagyobb szelekciót igényel, mint általában, amikor beszélünk vagy eldöntünk valamit.

K: Voltak-e ott közös munkái más kollégákkal?

PM: Közös munkák során természetesen sokat dolgoztam Asztalos Lacival. Most utólag már mosolygunk azokon, amiket írtunk, mert ... öltre menő vitákat folytattunk arról, hogy milyen nem kereskedelmi árfolyamrendszert kell bevezetni. Akkor két külön árfolyam volt az árukra és a turistákra. És Lacival fél évig csak azzal foglalkoztunk, hogy milyen árfolyam-metodológiával lehetne a magyar érdekeket jobban érvényesíteni. De akkor nagyon komolyan vettük, és szállítottuk a pénzügyminiszternek, a Pénzügyminisztériumnak és az Országos Tervhivatalnak azokat a háttér tanulmányokat, amelyek alapján azután a döntések megszülettek.

A nagyvállalati kutatás nagyon sok mindent kiprovokált akkoriban – pozitív értelemben.

A nagyvállalati kutatás nagyon sok mindent kiprovokált akkoriban – pozitív értelemben. Szinte mindenki volt közös munkám, de a legemlékezetesebb Matolcsy – Lengyel – Csillag Pista – Réti Imre, és én voltam az ötödik. Csináltunk egy ún. Fehér könyvet, amiben akkoriban érdekesnek tartott tanulmányok szerepeltek, és akkor fogalmazta meg Matolcsy és Lengyel közösen, hogy jozefinista illúzió reformokkal megváltoztatni Magyarországot és a szocializmust. Emlékszem, a jozefinista illúzió volt a fő mondanivaló, azaz semmi értelme nincs reformokkal megváltoztatni a magyar gazdaságot, mert ahogy II. Józsefnek sem sikerült az alapszisztémát megváltoztatni, itt nem lehet reformokkal semmit elérni, hanem többpártrendszer kell, és nem szocializmus, és piacgazdaság a központi gazdaság helyett. Ez 1981-ben volt.

K: 1981-ben?

PM: Igen. Az én tanulmányom akkor azt fogalmazta meg örült módon, hogy váljunk le a Szovjetunióról, és alakítsunk egy új, szocialista országok közötti közösséget a Szovjetunió nélkül, a V4-eket gyakorlatilag. Ez óriási felháborodást keltett. Marjai úr akkor találkozott először a nevemmel, mert ő korábban Moszkvában volt nagykövet, mindenkit jól ismert.

K: Ez akkor megjelenhetett?

PM: 200 példányban kinyomtuk. Nem mondhatjuk szamizdatnak, mert a Pénzügyminisztérium szigorúan titkos nyomdájában Jolika, aki – gyakran megemlékezünk róla – volt a pártszervezet egyik oszlopa, a kézbesítő, és a nyomdához neki volt hozzáférése. És pusztán azért, mert szeretett bennünket, 200 példányban lestencilezte nekünk a szigorúan titkos nyomdában az anyagot. Úgyhogy volt 200 példányunk, amiből azután mindent bezúztak, egy maradt nekem, meg talán még van egy-kettő Lengyel Lacinál.

K: Könyvtárban nincs?

PM: Á, nincsen, biztos, hogy nincs. A Pénzügykutató archívumában kell még lennie egynek, és nekem egy van. Ez volt az a jozefinista illúzió, amit Matolcsy és Lengyel megfogalmazott, ez volt egy olyan tétel, ami aztán alapkérdéssé vált, és ott ketté is vált a világ az értelmiségben. Hogy meg lehet-e változtatni reformokkal belülről egy diktatórikus rendszert, vagy nem lehet. Ez fontos kettéválasztás volt.

K: A pénzügykutató kollégák körében is vita volt?

PM: Természetesen megvitattuk, igen, persze. De a Pénzügykutatóban két dolog nagyon fontos. Az egyik az, hogy mert mindenki zseninek képzelte magát, ezért senki nem értett egyet senkivel. Olyat nem tudott mondani Lengyel Laci, amivel Csillag Pista egyetértett. Bokros biztos, hogy nem értett egyet azzal, amit Surányi mondott, pedig együtt dolgoztak. Matolcsy mondott valamit, nekiugrottak természetesen. Az nagyon fontos volt, hogy rendkívül magas szakmai és intellektuális kapacitás volt a rendszerben, de annyira magára hagyott rendszer volt, hogy nagyon kevés komoly terméket tudott kihozni magából. Mint ahogy mindenki olvashatja, hogy Ronaldónak mi a véleménye Messiről, például. Vagy pedig Ronaldónak mi a véleménye Modricról. Az teljesen természetes, hogy Ronaldo lenézi Modricot, aki aranylabdás az idén. De hát megengedhetik maguknak, ettől Modric is egy óriási sportoló, meg Ronaldo és Messi is az. Ugyanez vonatkozik egy Bokrosra, egy Matolcsyra, Surányi Györgyre vagy Csillag Istvánra. Mivel rendkívül tehetségesek, joguk van ahhoz, hogy csak magukat tekintsék alapnak.

K: Ez is benne volt.

PM: Az első dolog, ami nagyon fontos volt, hogy soha nem értett egyet senki senkivel. Az egy trade markja volt a Pénzügykutató Intézetnek, ezért se lehetett egységes. A másik, ami szintén gyakorlatilag szétverte magát a szellemi közösséget, az, hogy mindenki miniszter akart lenni! Tehát olyan egók jöttek össze, hogy ki kell nyitni az ajtót, mert nem fér be ebbe a

szobába. Amikor Bokros bejön, akkor ki kell nyitni az ajtót, mert egyébként szétesik a szoba. Ugyanígy Csillagra is igaz ez, és Lengyel Lacira is, tehát ez a korlátozhatatlan ego, ez volt a nagyon nagy előnye a Pénzügykutatónak, hogy rendkívül értékes embereket hozott össze Hagelmayer Pista, de aztán már nem lehetett kontrollálni a rendszert. Nem volt egy olyan toronymagasan kiemelkedő egyéniség, aki ezt kontrollálni tudta volna. Voltak olyan emberek, akiket kicsit jobban elfogadtak a többiek, mint másokat, Szalai Erzsébet valami miatt, Antal Laci, Botos Kati, Kupa Mihály egy ideig, maga Hagelmayer Pista, de alapvetően itt olyan egók jöttek össze, akik aztán később sajnos nem lettek világbajnokok, mint ahogy én se lettem világbajnok a vívásban. Az egyetlen kivétel talán a Matolcsy, aki 30 éven át befolyást tudott gyakorolni a gazdaságpolitikára; a többieknek felvillanások jutottak.

K: Innen került a Pénzügyminisztériumba. Honnan adódott ez a lehetőség? Miért döntött mellette? Mi ambicionálta?

PM: Öt év után kerültem át, egyszerűen áthívtak. Akkoriban két osztály volt a nemzetközi pénzügyekben, a kapitalista osztály meg a szocialista osztály. A szocialista osztályon megüresedett egy olyan pozíció, amellyel én kutatóként foglalkoztam. Oda meghívtak, és igazából véve a szívás és a nyomás egyaránt szerepet játszott ebben. Egyszerűen a sok parttalan vita is fárasztóvá vált számomra, és főleg az, hogy soha nem tudnak egyetérteni az emberek, már elvből nem érthetnek egyet soha. A nyolcvanas évek eleje volt, amikor már az enyhülés előszelét lehetett érezni a Szovjetunióban, akkor halt meg Breznyev, és utána különböző változások következtek. Andropovval egyfajta fellélegzés következett be a mi táborunkban, hogy egy nyitottabb gondolkodás lesz. Elindítottak egy reformprogramot a KGST-ben, aminek a pénzügyi reform volt az egyik oszlopa, abban a témában, amiben én korábban több tanulmányt írtam. Így a téma intellektuálisan érdekes, volt számomra. Erre mondta aztán később Hetényi, hogy semmi értelme az egésznek, mert az Európai Unióval kell foglalkoznunk. De ekkor én még a transzferábilis rubel és a kommunizmus megváltoztatásával foglalkoztam.

K: Ilyen módon akkor és ott lehetséges volt tényleges, érdemi szakmai munkát folytatni?

PM: Nem én voltam az egyetlen. Kupa Mihály, lehet, hogy pár hónappal később kezdte, de ekkor lett az adóreform menedzsere a 80-as évek közepén. Antal Laci így került át a Közgazdasági főosztályra főosztályvezető-helyettesnek, és ő írta az előterjesztéseket a nagyvállalati rendszer megváltoztatására és a részvénytársasági rendszer bevezetésére. Csillag István így ment át a jogi osztály vezetőjének, Matolcsy az ipari osztályon, Draskovits a titkárságon dolgozott. Ezek az átjárások jellemezték azokat az éveket.

K: Közben dolgoztak a Pénzügykutatóban is?

PM: Ez úgy volt, hogy minden reggel 15-20 ember összevitakozott egy szobában. Akkor Matolcsy az ipari osztályról jött, Herczog jött a nem tudom, melyikről, Radnai György jött a 8-as főosztályról, Lengyel Laci, Surányi a Kutatóból, Bokros akkor talán éppen valamelyik bizottságban dolgozott. Tehát magában az épületben, a Pénzügyminisztérium épületében

különböző státuszokban, de volt olyan 20-30 ember, aki világmegváltással foglalkozott, és azok rendszeresen találkoztak. De például Matolcsy akkor volt a Pénzügykutatóban, amikor én már a Pénzügyminisztériumban voltam. Amikor én a kutatóban voltam, akkor ő az ipari főosztályon volt, és Csillag, Draskovits, mindenkinek ugyanígy viszonylag nagy átjárása volt a minisztérium meg a Pénzügykutató között, mert a Pénzügykutató egy főosztálya volt a Minisztériumnak. Ugyanazon az emeleten voltunk, ugyanolyan feladataink voltak, a főnökünk integrálva volt a miniszteri értekezletbe.

K: Ekkoriban, az Andropov-érában meg később hogyan alakult a minisztérium viszonya a párttal? Beállt-e változás a pártirányításban?

PM: Volt egy mondás, hogy Ártunk és Ormányunk, ami a pártunk és kormányunknak volt a kifigurázása, de természetesen a pártközpontnak a primátusa megkérdőjelezhetetlen volt. Németh Miklós dolgozott a pártközpontban, a beosztása osztályvezető-helyettes volt. Neki volt egy 3 négyzetméteres irodája, de felülbírálta a pénzügyminisztert vagy a miniszterelnök-helyettest, természetesen. Ez más struktúra volt, egy hatalmi központ. Akkoriban három centruma volt a gazdaságpolitikának: az Országos Tervhivatal, a Pénzügyminisztérium és a Magyar Nemzeti Bank, de ezek között teljes átjárás volt. Heti szinten találkoztak ennek a három szervezetnek és a pártközpont szervezeteinek az emberei az adott témák kapcsán. Tehát nagyon-nagyon erős volt már akkor az intellektuális kapcsolódás a kormányzaton belül.

K: A visszacsatolások is működtek?

PM: Igen, egyértelműen. Ez egy új világ volt, a 80-as évek.

K: Innen került Washingtonba a Világbankhoz. Ez a lehetőség minek köszönhető?

PM: Marjai Józsefnek volt köszönhető, ő úgy látta, hogy nekem hosszú távon jobb, ha Amerikában töltök néhány évet, 1988 és 93 között, és nem itthon csinálom karriert '88 és '90 között. És ezt helyesen látta, hogy t.i. a magyar szocializmus importtermék, azaz ha leáll az import... vége.

K: Mesélt már valamennyit az ott töltött időkről. Voltak-e ott is fontos személyiségek, akikkel megismerkedett? Milyen új tapasztalatokra tett szert, amiket később kamatoztathatott vezetőként is?

PM: A legfontosabb tapasztalat, amit megtanultam, a diplomáciai tevékenység. Nem diplomáciai értelemben, hanem a dolgok elintézésének módját tekintve. Tudomásul kell venni, hogy a Szovjetunió meg az Egyesült Államok egyformán hatalmi politikát folytat, de mivel egy nemzetközi környezetben voltunk, azt tanultam meg, hogy lehet a 80-as évek végén egy izraeli kollégám és egy líbiai kollégám között megtalálni a kapcsolatot, akik szóba se álltak egymással. De mind a kettőnek a szavazatát meg tudtam szerezni valamilyen technológiával, amit ott tanultam meg, vagy már valószínű előtte is tudtam, de ott tudtam igazából a különböző érdekrendszerek közötti együttműködést megtanulni. Kína csatlakozott 1990-

ben, Teng Hsziao Pingnek volt egy nagy lépése az IMF felé és a Világbankhoz. Voltak kínai barátaim, és megtapasztaltam, hogy mennyire más a gondolkodásmód. Például beszélgettünk történelemről, és kérdezték, hogy miért van antiszemizmus, és mi ez az antiszemizmus Magyarországon és Közép-Európában? Beszélgettünk a történelemről, és kérdeztem, hogy nálatok nincs rasszizmus? Azt mondta, nincs, és elmagyarázta, aminek a végére az derült ki, hogy mivel más szó van a kínai emberre és a nem kínaira, ezért nincs rasszizmus! Mert nem foglalkoznak vele. Tehát a mandarin kultúrában olyan mérvű különbség van Kína és nem Kína között, amit mi, európai gondolkodású emberek fel sem tudunk fogni. Náluk nincs probléma az ujugurokkal meg a malájokkal, egyszerűen nem tekintik őket embernek. Ebből következően nincs sovinizmus sem, és nincs más nemzeteknek a lenézése és utálatja sem. De ennél sokkal nagyobb dolog van, amit mi még most sem tudunk felfogni. Teljesen másképp gondolkodnak. Még arra se méltatnak bennünket, illetve bárkit, hogy utálják, vagy féljenek tőlük, vagy diszkriminálják. Ezeket a tapasztalatokat csak így lehetett megszerezni, egy multikulturális környezetben. Ezen túl voltak technológiai tapasztalataim, amiket szereztem például arról, hogyan kell dolgozni. Mondok egy olyan példát, ami neveléses, de jelzi, hogy mire gondolok. Egy tárgyalásról a főnökömnek össze kellett foglalnom, hogy mi történt, tárgyalási jelentést kellett írnom. Nem tudom pontosan, talán argentin hitelről volt szó. Írtam már néhány dolgot a Pénzügykutatóban meg a Pénzügyminisztériumban is, amibe soha nem javítottak bele, mert precízen tudok fogalmazni. A főnököm azt mondta, hogy nem jó. Kérdeztem, miért? Kiderült, hogy nem a mondatokkal meg a szavakkal volt baj, hanem mással. Azt mondta, azért nem jó, mert erre van egy nyomtatvány. És akkor tanultam meg, egy-két héttel az érkezésem után, hogy a világ legbürokratikusabb intézményei az amerikaiak és például a Világbank. El kellett mennem egy dokumentációs szobába, és ott volt 3000 féle dokumentum, és volt egy leírása a dokumentumoknak. Azt a tárgyalást, amin én részt vettem, azt úgy tekintették, hogy az IMF standby második missziójának a tárgyalása, aminek egy más nyomtatványa van, mint az IMF misszió első tárgyalásának. Ugyanaz van benne, hogy kik vettek benne részt, milyen tanulságok vannak, csak más nyomtatvány tartozik hozzá. Ennek következtében nem úgy írok jelentést, mint ahogy én gondoltam, ahogy mi írjuk a jelentéseket, hanem rákényszerít a kultúra arra, hogy kitöltsd a megfelelő rubrikákat. Ezzel gyakorlatilag azt éred el, hogy a líbiai meg az izraeli fiú egyformán fogja kitölteni, mert nem a saját logikájukat használják. Tehát például ilyen technológiai tanulságaim is voltak, nem beszélve arról, hogy különböző tréningeken vettem részt, amelyekre soha nem mehettem volna, ha Magyarországon vagyok.

Ezeket a tapasztalatokat csak így lehetett megszerezni, egy multikulturális környezetben.

K: Nem merült fel Önben, hogy kint maradj?

PM: De, természetesen, a családom is gondolta, hogy kint maradunk. Soha nem mondtam el, hogy Moszkvában ugyanazt tapasztaltam egy este az irodámban, mint Washingtonban, most ezt önöknek mondom el, meg még néhány embernek, de 20-30

évig erről nem beszéltem senkinek természetesen. Ebből megtanultam, hogy az én komparatív előnyöm Magyarországon van. Erre gondoltam, és ráadásul voltak ajánlataim, különböző bankokba hívtak, így végül is a Kereskedelmi Bankba kerültem.

K: Azért megragadnám az alkalmat, hogy a családjáról kérdezzem.

PM: A kislányommal mentünk ki, hároméves volt, és neki a legnagyobb tőkét adtam azzal, hogy hároméves korában betettük szeptember 1-jén a Világbank óvodájába, és egy hónapig zokogott, mert nem fogta fel, hogy mit jelent az, hogy más nyelven beszélnek. Viszonylag sokat vitatkoztunk a feleségemmel, hogy mit csináljunk, kivegyük-e vagy nem? Én mint szívtelen azt mondtam, hogy ezt így kell csinálni, és október végére nem vette észre, hogy két nyelven beszél. Ezután megcsináltam ugyanezt tíz évvel később, kivettem az amerikai iskolából, és betettem egy német iskolába. Szintén óriási vita volt vele is, meg a feleségemmel is. Ott két hónapig sírt, mert egy szót nem tudott németül, de az első félévben már ő lett a legjobb tanuló. A gyerekek ez óriási dolog volt, ott kezdte el az óvodát meg az iskolát, és így gyakorlatilag most három nyelven beszél. 33 éves, és most Londonban egy egyetemi gyerekklinikán dolgozik, agykutató, Oxfordban PhD-zett, Amerikában diplomázott.

K: Tehát a Kereskedelmi Banknál kötött ki, ezt fogadta el.

PM: Nemzetközi ügyvezető igazgató voltam.

K: Milyen feladatai voltak, és ki volt a vezérigazgató?

PM: Lenk Géza volt a vezérigazgatóm, és a feladatom egyszerűen a napi nem forint műveletek kezelése, a tranzakciók a lebonyolítása, elindítása, ellenőrzése és a levelező banki státuszának az ébrentartása volt, hisz egy ilyen magyar kereskedelmi bank több száz bankkal van levelezői kapcsolatban. Ezek alapvetően oda-vissza számlákat jelenítenek és ennek a napi menedzselése számtalan napi operatív döntés. Szép feladat volt, mert azt is meg kellett tanulni.

K: Milyen volt hazajönni? A rendszerváltozást kint élte meg?

PM: Teljes változás, de ha nem lettem volna öt évet Amerikában, akkor biztos nehezebben éltem volna meg, mert egyszerűen nem vettem részt azokban a vitákban, amelyekben 88-tól 93-ig Szalai Erzs, Matolcsy, Lengyel, Surányi, Magyar Bálint, Kis János, az MDF-esek részt vettek.

K: De bánta valamennyire, hogy kimaradt ezekből a vitákból, vagy ellenkezőleg?

PM: Nem, sőt, örültem neki. Marjai Józsefnek igaza volt, mert ha karriert csináltam volna ezekben az időkben, akkor már nem tudnánk beszélgetni, mert egy megkeseredett ember lennék. Mindegy, hogy MDF-es lettem volna, SZDSZ-es vagy MSZP-s, mindegy. Az felőrölte az én nemzedékemet, két-három ember maradt életben, Csányi, Matolcsy.

A politikában ledarálták az én nemzedékemet. Az önök nemzedéke, meg az előtte lévő, a Fidesz nemzedéke, teljes mértékben – nagyon logikusan egyébként – átvette az irányítást. A gazdasági életben pedig egyértelműen az én nemzedékem a vesztes, ez a két ember maradt életben.

K: A Kereskedelmi Banknál töltött évek, továbbá amit elmondott, hogy milyen feladatokat végzett ott, hogyan formálták a munkamódszerét, a későbbi vezetői stílusát?

PM: Ott alázattal kellett viszonyulnom azokhoz a feladatokhoz, amiket én esetleg nem szívesen csináltam. Tehát egy nostro számla átutalást egy külföldi bank számára alá kellett írnom, és végig kellett gondolnom, hogy ez most helyes-e vagy nem, annak ellenére, hogy abszolút nem érdekelt, nem volt intellektuálisan számomra érdekes, de úgy érzem, ezt a kollégáim nem vették észre rajtam, tisztességesen elvégeztem a munkámat. Itt volt ez a két év talán olyan, amikor a munka iránti alázatot kellett előtérbe helyezni, mert 5 millió Ft fölött vagy 5 ezer dollár fölött nekem kellett aláírnom az átutalásokat, és meg kellett nézmem, miért, hova és milyen célból mennek. Az egy más korszak volt. Míg a Pénzügyminisztériumban, a kutatóintézetben inkább a világmegváltás volt az érdekes és az mindenképpen intellektuálisan érdekesebbnek tűnik, a Világbank multikulturális környezet, ahol a világot látja az ember. Itt inkább a munka iránti alázat, a fegyelmezetttség kellett, és igyekeztem megfelelni ennek.

K: Mígnem ezt követően az Allianz Hungária Biztosítóhoz került.

PM: 1996-ban kerültem oda, február 1-jén.

K: Erről az átmenetről mit lehetne elmondani?

PM: 1995-ben keresett meg egy fejevadász cég, 96-ban kerültem oda. Akkor az elődöm egy nagyon nagy ember volt, Uzonyi Tamásnak hívták, sajnos azóta már elhunyt. Ő nagy öregje volt a biztosítási szakmának. Két-három ilyen ember van, az egyik Uzonyi Tamás. Ő akkor hatvanvalahány éves volt, teljesen természetesen keresték az utódját, és egy fejevadász cég megtalált. Először különösebben még nem érdekelt a Hungária Biztosító. Főleg azért nem, mert tudtam, hogy van már egy kijelölt vezető. Most a nevet nem mondom szándékosan, mert ismerhetik, ő az első hat hónapig ilyen walesi herceg státuszban volt, és én oldalról néztem, és láttam, hogy hogy öröklődik fel. Utód státuszban volt ott, konkrét feladatok nélkül. És akkor, mikor engem megkerestek, én mondtam, hogy engem ez így nem érdekel, vagy fehér, vagy fekete. Utána pedig egy fél évvel később újra megkerestek, hogy a németek mégis rám gondoltak az előéletem miatt. És akkor így kerültem 1996. február 1-jén az Allianzhoz, bocsánat, a Hungária Biztosítóhoz, aminek az Allianz volt a tulajdonosa.

K: De az egyértelmű volt, hogy elhagyja a Kereskedelmi Bankot?

PM: Igen, mert az egy nagyon nagy kihívás volt, az ország legnagyobb biztosítója. Több ezer ember dolgozott ott, és első embernek lenni, az más. Meg egy fiatal emberről van szó, akiben az ambíció nyilvánvalóan működik. Egy negyvenéves ember számára az ország legnagyobb biztosítója vezérigazgatójának lenni olyan kihívás, aminek csak nagyon kevés ember tud ellenállni. Ráadásul úgy éreztem, hogy meg is tudnám valósítani azt, ami a feladat volt.

Egy negyvenéves ember számára az ország legnagyobb biztosítója vezérigazgatójának lenni olyan kihívás, aminek csak nagyon kevés ember tud ellenállni.**K: Mi jellemezte ekkoriban a Hungáriát, milyen állapotban vette át a biztosítót?**

PM: Nagyon jól működő cég volt, de megörökölte annak a nagyvállalati verklinek az összes tulajdonságát, amit a megelőző 40-50 évben tapasztalt. Korábban egy állami biztosító volt, 1986-ban váltak ketté, a Hungária Biztosító és az Állami Biztosító, de ugyanazt a kultúrát vitték tovább. Kepecs Gábor úr átszervezte később az Állami Biztosítót Aegonná, egy nyereséges modern vállalattá. Ugyanez a feladat hárult rám, én akkor egy veszteséges, viszonylag bürokratikus vállalathoz kerültem. De ez nem jelenti, hogy az ott dolgozóknak az intellektuális vagy szakmai színvonala bármilyen hiányt szenvedett volna. Nagyon sok és nagyon jó képességű ember volt összerakva, csak a csavarok nem megfelelően voltak kitalálva. Régi szocialista nagyvállalati struktúrában működött.

K: Mit jelentett, hogy nem működtek jól ezek a csavarok?

PM: Nem volt költségérzékenység, azt már oldalról is láttam, és folyamatosan veszteséges volt. Casco problémák voltak a 90-es években, a cascón gyakorlatilag a biztosítótársaságok csak vesztek. Egyszer a belügyminiszterrel beszéltem erről, amikor 1998-99-ben már a Hungáriának voltam a vezérigazgatója. És lehet, hogy nem illik ilyet mondani, de Ukrajnában meglátogatta az ukrán belügyminisztert, és három Mercedes fogadta őt, és az egyiknek magyar rendszáma volt... A casco probléma abból adódott, hogy Magyarországon az autólopások ürméretűek voltak, és Ukrajnába, Oroszországba Magyarországról importálták féláron az új Mercedeseket és az új BMW-ket. Nagy problémája volt a vállalatnak, hogy veszteséges volt 5. vagy 6. éve. A nálam sokkal jobb szakember elődöm, aki összehasonlíthatatlanul többet tudott a biztosításról, mint én, valószínűleg nem tudott kikerülni abból a logikából, amit egy új embernek sikerült megszakítania. Tehát itt egy nagyon veszteséges vállalat, és láthatóan egy termék volt a fő probléma, ezt sikerült felismernem az elején, és 6 hónap múlva nyereséges lett a vállalat.

K: Elmondaná, hogyan sikerült ez elérni a cascóval?

PM: Egyrészt a legfontosabb az, hogy tudjuk, mi a probléma. A diagnózis az volt, hogy az egyik termék, a casco, ami a második legfontosabb termék volt, borzasztó veszteséges.

Az árat át kellett strukturálni, magyarul, megdupláztuk az árat a cascónál. A másik fontos lépés az volt, azt láttam, hogy ha valami ennyire veszteséges, akkor ennyire hülyék nem lehetnek a vezető társaim, lehet, hogy sokkal okosabbak, mint gondolom. Mert ekkora veszteségeket bizonyos területeken láttam, ebben a megyében, ebben az igazgatóságban. Például volt egy olyan igazgató, akinél a saját házában előző évben hatszor volt viharkár. Most szarkasztikusan mondom, ilyen peches ember volt, akinél hatszor volt viharkár, egy igazgatónak, mert a főnöke aláírta, hogy kifizeti. Tehát ezeket a dolgokat viszonylag hamar elintéztem. Ezek személyzeti lépések voltak, és igyekeztem azokat a pontokat megszüntetni, ahol úgy láttam, hogy túl okos emberek viszonylag nagy hatalommal rendelkeznek a pénzosztás fölött. Az első az, hogy megváltoztattam az árstruktúrát, a másik, hogy két-három embert elküldtem, ebből következően tíz másik magától elment. Harmadik pedig forradalomnak számított, de egy gyerekes lépés volt, egy kontrollingrendszer vezettem be, amely sokkal jobban és hatékonyabban dolgozik, mint bárki gondolja a közgazdászok közül. Nem voltak kimutatva a költségek, így az, hogy egy igazgatóhoz hat villámcsapás jön egy évben, azt csak a vezérigazgató tudta, mert a rendszer nem volt nyílt, tehát a transzparencia is hiányzott a rendszerből. Hogy világosabb legyenek, például bevezettem azokat a havi értekezleteket, ahol mind a harminc-negyven-ötven vezető látja a többieknek is a számaikat, mindenki részese az információknak. Ez korábban nem volt, mert zárt volt az információs kör. Az egyik megyei igazgató nem tudta, hogy a másik jobb vagy rosszabb nála, pénzügyi értelemben. Mert a titkolózás meg az információ mint hatalom, nagyon logikus volt a régi rendszerben, ez maradt meg. De mi például minden hónapban kimutattuk a top 40 vezetőnek, hogy milyen költségek vannak, mondjuk 20 igazgatóságban volt negyvenféle költség. Ilyen volt például a kommunikációs vagy a takarítási költség. Azért mondom, hogy milyen forradalmi ötleteim voltak: a költséget ki kell mutatni, és akkor mindenki látta, hogy a másikonál mekkora. És szó szerint emlékszem, az egyik, a legdrágább takarítás egy alföldi megyében volt, 4,2-szer több volt a négyzetméter takarítás – takarító néni áráról van szó, vagy takarító kft.-ről –, mint a Vas megyeiben. Négyyszer annyiba került a takarító néni 200 km-rel arrébb. Nem kellett szólnom semmit, hogy ez így nem jó. Két hónapon belül a különbség 1,2-szeresre változott. Mert akinek volt esze, újratárgyalta a takarítónóval, de nem takarítónókkal tárgyaltak, hanem, mivel békéscsabai vagyok, tudom, hogy a takarítóvállalat az igazgató unokaöccsége. Ehhez fontos, hogy az ember tanyán nőjön fel, hogy ezt tudja. Ebből következően az okos igazgató újratárgyalta az unokaöccsével a takarítási díjakat, a buta igazgató – kettő volt ilyen – nem tárgyalta újra, és már nem volt igazgató. Adtam lehetőséget az embereknek arra, hogy javuljanak. És az emberek 99 százaléka jobban akarja végezni a munkáját, ha világosak a feladatok. Hát körülbelül ez a három feladat volt, és kialakítottam egy olyan verklit, amely tíz évig jól működött, hisz végig nyereséges volt a cég. Így a vállalat később is minden évben fizetett osztalékot.

K: Beszéltünk már a szervezeti átalakításokról, amelyeket a Hungáriánál bevezetett. Esetleg arról kicsit mesélne bővebben, milyen volt az a szervezet, amit ott talált? Milyen volt a szervezeti felépítés?

PM: Klasszikus nagyvállalati szervezet, amelynek két nagyon fontos jellemzője van. Az egyik az, hogy nagyon hierarchikus, tehát van helyi és megyei igazgató, vezérigazgató. A hierarchia a legfontosabb, az információknak és az információ elvesztésének az egymásra rakódása, a másik tulajdonsága pedig az, hogy nem transzparens. Amit az előbb a takarításról is mondtam. Ha tudja egy vezérigazgató vagy igazgató, hogy négyszer annyit költ takarítónőre, mint a másik, akkor, ha józan esze van, ezen változtat. Ha nincs józan esze, akkor nem változtat, de akkor megbukik. A transzparenciának és a hierarchiának egy kis fellazítása nagyon fontos az ilyen szervezet átalakításánál. Az első lépcsőben a megyei struktúrát szétvertük, és összevontuk területi struktúrává. Akkor vált divatosá az, hogy az Európai Unióban megjelennek a régiók. Emlékeznek, Dél-Alföld, Észak-Magyarország, ... és ennek a bázisán szerveztük újra a vállalatot, gyakorlatilag a húsz igazgatóság-ból meg szakosított igazgatóságokból csináltunk 7 vagy 8 területi igazgatóságot. Versenyt hirdettünk, szintén a transzparencia jegyében. Előre kijelentettük, hogy ennyi igazgatóságra nincs szükség, nagy valószínűséggel területi alapon fogjuk összehozni, európai uniós területi alapon, és verseny alapján azokat választjuk vezetőnek, akik a legjobbak lesznek. Akkor egy fél évvel, egy évvel korábban már tudták, hogy átszervezés lesz. Aki akart, versenyzett, aki nem, az kicsit lelassult, volt egy természetes beállása a dolgoknak. Azokra mindenképpen figyeltem, akik elvesztik a megyei igazgatói státusukat, ami akkor nagyon nagy dolog volt. A megyei igazgató polgármesterekkel, gyári vezérigazgatókkal, megyei potentátokkal tárgyal, részt vesz különböző értekezleteken, lakodalmakon meg összejöveteleken, a vállalat számára is fontos, hogy egy ilyen ember legyen minden megyében. Azok számára, akik nem lettek területi igazgatók, megtartottunk valamilyen státust, ami aztán néhány évig még megmaradt, és senkit nem küldtünk el. Csak azokat küldtem el, akikről tudtam, hogy évente hatszor villámcsapás éri a házukat.

K: És önnek ez fontos volt, hogy így csinálja? Láttunk más példát más biztosítónál, ahol nagy elbocsátások kellettek ahhoz, hogy a hatékonyságot növeljék.

PM: Igen, igyekeztem, mert éreztem, hogy óriási jelentősége van a piacvezető szerepnek. De a piacvezető szerepet mindenképpen szerettem volna, ha meg tudjuk tartani, mert abban van potenciál. Ezt a 90-es években Népszabadság-effektusnak hívták, most már kicsit vicces evvel így példálózni. A Népszabadság-effektus volt a 90-es évek elején, amikor átálltunk a tervezésből a piacgazdaságra, a Népszabadság volt a szimbóluma annak, hogy még 95-ben is volt 700-750 ezer eladott példány. Mert a szocializmusban 850-900 ezer példányt tudtak eladni, és akármilyen revolúció volt, még 95-ben is 750 ezer példányt el tudtak adni. Később más dolgok történtek

a következő 20 évben. De ugyanezt a mintát mutatja az OTP-effektus is. 4 millió ügyfele volt a kommunizmusban, és 4 millió ügyfele van a kapitalizmusban is. Egy ilyen örökséget el lehet rontani természetesen, de óriási előny, ha valakinek 4 millió ügyfele van, illetve 900 ezer példányban elfogy a lapja. Ezt nem akartam elveszíteni, mert akkor másfél millió ügyfele volt a Hungária Biztosítónak, és ezért próbáltam meg ilyen óvatosan, de elég világosan előre meghirdetve megváltoztatni a hierarchiát.

K: És akik a legsikeresebbek voltak, azok lettek a régióvezetők?

PM: A legsikeresebb megyei vezetőkből lettek a régiós vezetők, illetve azután beemeltünk embereket a központba is, mivel az igazgatóság személyi összetétele drasztikusan megváltozott másfél év alatt. De nem akartam mindent egyszerre megváltoztatni, hanem ismerik azt az elcsépelet mondást, hogy a nagy hajóknak nagyon sok időre van szükségük, amíg megváltoztatják az irányukat. De nem akartam szétverni a rendszert, nagyon tudatosan álltam így hozzá. Meg egyébként hangsúlyozom és visszatérek mindig a takarítónő példához. Az emberek többsége akar alkalmazkodni, akar egy jobb vállalatban, egy modernebb gondolkodású vállalatban dolgozni. Nem azért alakulnak ki a rossz beidegződések, mert az emberek így akarják, hanem azért, mert a szervezet rákényszeríti őket, abban így logikus viselkedni.

Az emberek többsége akar alkalmazkodni, akar egy jobb vállalatban, egy modernebb gondolkodású vállalatban dolgozni.

K: Érdekelne, hogy ha ennyire veszteséges volt ez a casco, hogy lehetséges, hogy addig nem történt semmi?

PM: Ezt én így nem tudom megítélni. Én sokkal türelmetlenebb típus vagyok. Akkor már a németek voltak a tulajdonosok, mert 1990-ben vették meg a biztosítót. A tulajdonosok, úgy látszik, az első időszakban a konszolidációt, a hazai piacon való megjelenést tekintették a legfontosabbnak. Hogy megmaradjon a piacvezetői státus. Volt félmillió casco szerződés, ne emeljük meg az árát, hogy ne legyen 200 ezer. Mikor megemeltük az árát, akkor drasztikusan csökkent a cascók száma, mert az emberek nem vállalták be ezt a magas árat. Tehát ha az ember hozzányúl egy ilyen gépezethez, akkor óhatatlanul vannak veszteségek is. Ez mindenképpen bekövetkezik, és korábban valószínűleg ezt nem akarták kockáztatni. Elképzelhető, hogy az elődöm nem akart ezen a struktúrán változtatni.

K: Akkoriban a magyar társadalom hogyan viszonyult ezekhez a multinacionális cégekhez?

PM: Korábban a magyar társadalomban a multinacionális cégekkel kapcsolatban pozitívabb érzések és látásmódok voltak, mint most, 25-30 évvel később. Egyszerűen a multinacionális cégeknek a megjelenése szimbolizálta a Nyugathoz való kapcsolód-

dásunknak a mélységét. Ugyanaz a szerepe a 90-es évek elején az Allianznak meg az Audinak, akkor jelentek meg az első beruházásai az autógyáraknak, a Spar akkor jelent meg, tehát ezek a nagy ismert nevek. 1994-95-ben megjelent a Deutsche Telekom, meg az E-on az energiaszektorban. Akkoriban ez szimbóluma volt annak, mint ami ezer évvel korábban szimbóluma volt annak, hogy a bajor hercegnőt választották a magyar elit vezetői a trónörökös, illetve a későbbi király feleségének. Tehát amikor Gizella bejött ezer évvel ezelőtt, hozta magával a 20-30 német családnak a fiatal embereit meg az udvarhölgyeit, akik azután valamilyen módon részeseváltak a vazallusi rendszerben, és kialakítottak egy kapcsolódást a német birodalom, a római birodalom és a magyar királyság között. Ugyanez a szerepe akkor és most is az Allianznak meg az Audinak. Meg aztán később a Mercedesnek. Ez az integrálódás, összekapcsolódás. Ahogy fontos volt az, hogy az egyik bajor nemes megkapjon egy fél megyényi területet a magyar királytól, mert unokatestvére volt Gizellának, és egyébként meg unokaöccse volt az akkori császárnak. Ez egy olyan kapcsolódási pont, mint az, hogy Győrben 6000 ember dolgozik az Audinak, és hogy az Allianz 4000 embert foglalkoztat Magyarországon. Ez egy szimbólum volt és igazi kulturális kötődés, ezért mi pozitívan tekintettünk erre, és pozitív is volt a szerepe. Új munkakultúrát hozott be az Audi is, a Deutsche Telekom is, meg az Allianz is, meg az Aegon is azután. De ez az érzésünk megváltozott akkor, amikor már hivatalosan a klub részei lettünk 2004-ben, amikor csatlakoztunk az Európai Unióhoz. Az aspirációk mások, és a történelemben egyszerűen ingamozgások vannak. Így például a multinacionális cégek megítélése is ingaszerűen működik. Most az inga inkább a másik oldalon van, amiben inkább a kritikai él érvényesül. De nincs visszaút. Tehát az, hogy a Mercedes most is egymilliárd eurós beruházást tervez Kecskeméten, vagy most a fő sztár a debreceni BMW-beruházás, ebből nincs visszaút. Ha leegyszerűsítsem a dolgokat, azért vagyunk európai uniós tagok, meg azért vagyunk NATO tagok, mert itt van a Deutsche Telekom, itt van az Allianz, itt van az Aegon, mert a birodalom az érdekeit ilyen módon is érvényesíteni akarja, hogy minket taggá sodor be. Tehát függetlenül a mi megítélésünktől, a lényeg az, hogy olyan integrálódás következett be az elmúlt 25-30 évben, ami történelmi. De ennek van egy más vonzata is, az, hogy ha egy BMW egy conveyort, egy gyártósort felépít Debrecenben, akkor biztos vagyok benne, hogy az amortizáció 12-15 éves lesz. Ebből következően 12-15 évig nem lehet kilépni az Európai Unióból. Most túlfeszítem a gondolatot. Ez pont olyan fontos, mint az, hogy ezer évvel ezelőtt Ottó unokaöccse elvette Vazul unokáját. És ezzel egy olyan kapcsolódás alakult ki, mint amikor most a Mercedes beruház Kecskeméten.

K: És amikor az Allianz Hungária élére került itt Magyarországon, akkor mi volt az elvárás a tulajdonosok részéről?

PM: Egyértelműen az volt, hogy próbáljam meg egy modern vállalattá átalakítani, a hierarchikus szinteket csökkentsem, és ami a legfontosabb volt, próbáljam meg másfél-két éven belül legalább nullszaldóra kihozni a veszteséget. Ezt az első évben sikerült, és a

második évtől, 97-től kezdve osztalékot fizettünk. Ami egy vezérigazgató számára elvi kérdés. Az osztalék azt jelenti, hogy nyereséges, és a nyereség egy részét a tulajdonosnak utalja. És ha ezt az ember rendszeresen tudja csinálni, és én szerencsés voltam az elmúlt 23 évben, minden évben ezt meg tudtam csinálni, egy év kivételével. Ez megnöveli az adott vezetőnek a szabadságfokát a tulajdonossal szemben. Bizalmi kapcsolat alakul ki, a szabadságfok nő, ha az ember jó tanuló, akkor a tanárok jobban elfogadják.

Egyértelműen az volt, hogy próbáljam meg egy modern vállalattá átalakítani, a hierarchikus szinteket csökkentsem.

K: És ön hogyan használta ki ezt a szabadságfokot? Voltak korlátozások?

PM: A belső viszonyok ismerete nélkül nem lehet jól elmagyarázni. Nagyon sok olyan kezdeményezés van egy multinacionális cégben, amelyet, ha erős és jó kapcsolatrendszerrel rendelkezik a helyi vezető, akkor ki tud kerülni, vagy meg tudja győzni a vezetőjét, hogy Magyarországon erre nincsen szükség.

K: Tudna néhány példát említeni?

PM: Például ami a kollégáim számára a legfontosabb volt, megengedték, hogy én döntsem el, hogy milyen kocsijaik legyenek. Ez Magyarországon nagyon fontos. Szándékosan mondom egy ilyen blőd dolgot. Az én kollégáim jobb autókkal jártak, mint a cseh vagy lengyel kollégák, akik veszteséges vállalattal rendelkeztek. Vagy még, igyekszem aprópénzről beszélni. A sydney-i olimpiára, meg a pekingi olimpiára csak az én kollégáimat tudtam kiküldeni, azt a 40-50 embert, akik a legjobban dolgoztak. Egy olimpián való részvétel, két hét, az nagyon komoly incentive túra volt. Ezt meghirdettem, és a tulajdonos tudomásul vette. De ehhez az is kellett, most visszatérek kicsit a katonai történelemhez – a leszedéshez –, hogy én viszont nem mentem el. Elküldtem ötven embert az olimpiákra, bejárták Ausztráliát meg Kínát, de én nem mentem el azért, mert ha megkérdez a főnököm, akkor azt mondom, hogy ez az én döntésem volt. Ha ott lettem volna, nehezebb lett volna azt mondani, hogy főnök, ez az én döntésem volt. Tehát ilyen értelemben a manőverező képessége más egy sikeres vezérigazgatónak, mint annak, aki nem teljesíti a terveit.

K: És az alatt az idő alatt, amíg ott dolgozott, az elején mik voltak a fő termékek, amik sikeresebbek voltak, mint a casco?

PM: A legsikeresebb termék a kötelező gépjármű-biztosítás volt, mert az egyfajta kvázi adóként szerepelt. Abban nagyon-nagyon jól állt a cég. Voltak olyan évek, amikor 45-50 százalékos volt a piaci részesedése. Gyenge pontja volt mindig a Hungária biztosítónak és később az Allianznak az életbiztosítási portfólió, abban mindig gyengébbek voltunk. Valószínűleg ez is kulturális eredetű, amikor kettévált a nagy Állami Biztosító, akkor az életbiztosítási rész az Állami Biztosítóhoz

került és a nem-életbiztosítás a Hungária Biztosítóhoz. Így a vállalati biztosításnál messze piacvezető maradt a Hungária. Tehát a vállalati biztosításban, a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításban az erősség, az életbiztosításban a gyengeség jelentkezett. És aztán igyekeztünk ritmust tartani, amikor a nyugdíjbiztosítás beindult. Akkor már az új dolgokban tudtunk lépést tartani a piacvezető NN-nel, Aegonnal, OTP-Garanciával.

K: Kicsit mesélne, ha már felmerültek, a vetélytársakról, régiokról, újakról, akik akkor a piacon voltak.

PM: Akkor a fő sztár az NN volt, a 90-es évek közepén, ők voltak az életbiztosítás élén, ők vezették be azokat a termékeket, amik később sztártermékek lettek az elmúlt 25-30 évben a piacon. A legjobban vezetett biztosító az Aegon volt. Kepecs Gábor egy kiemelkedő menedzser, ma is le a kalappal előtte, és ő nagy karriert is futott be az Aegon biztosítónál, ő aztán regionális főnökként tevékenykedett, de ő tette fenntartható színre az Aegon, korábban még Állami Biztosítót. Őt tartottam nagyon komoly vetélytársnak, ő vezette be 8-10 évvel a többiek előtt és mielőttünk is a költséggazdálkodásnak és a hatékonyságnak egy olyan új szintjét, ami ugyanolyan, mint Hollandiában, amit aztán nekünk csak később, a 2000-es években sikerült megközelítenünk. Tehát az Aegon volt a hatékonyság és a modern irányítás miatt számomra rendkívül értékes. Az NN pedig az életbiztosításban új szeleket hozott be, míg a többiek inkább kínlódtak. A Garancia bukácsolt a 90-es évek közepéig, aztán amikor Utassy László átvette a vezetését, akkor helyükre kerültek a dolgok, és a Garancia is az OTP nagyon erős bázisán felemelkedett a jól vezetett vállalatok közé. És aztán megjelentek a kisebbek, a Generali, úgy gondolom, egy jól vezetett biztosító volt a Providencia jól működő vállalat volt, a Generali inkább a nyugati kultúra szlenjének számított az én szememben. Tehát amit aztán a 90-es évek második felében nagyra becsültem, az a Kepecs vezette Aegon, az Utassy vezette Garancia és a Pálvölgyi vezette Generáli-Providencia. Ez a három volt olyan, amihez igyekeztem mérni magam.

A 2000-es években a fő változás az, hogy liberalizálták az autóbiztosítást.

K: A 2000-es években történt ebben változás?

PM: A 2000-es években a fő változás az, hogy liberalizálták az autóbiztosítást, abban a kötelező gépjármű-biztosítás sokkal inkább piaci termék lett, és sokkal több szereplő lépett be, meg bejöttek azok a brókercégek, amelyeken keresztül interneten lehetett már összehasonlítani árakat. Az már az új éra, a piacvezetők számára mindenképpen nagy kihívás. Ez megváltoztatta a dolgokat, és jöttek be új biztosítótársaságok, különösen Ausztriából. Bejöttek olyan részleges biztosítók, amelyekről nem is tudtunk addig, és már el is felejtettük, voltak utasbiztosítók, tehát kisebb szereplők, ilyen niche playerek bejöttek a rendszerbe a 2000-es években, akiknek a nagy része aztán el is hagyta az országot.

K: Miután átalakította szervezetiileg a céget, bevált ez a felépítés?

PM: Folyamatosan változtattunk rajta. Néhány évig bevált, azután mindenképpen változtatni kellett rajta. Minimális változtatásokkal. De az alatt a tíz év alatt, amit ott töltöttem, tulajdonképpen a változtatásoknak az oroszánrésze bekövetkezett az első másfél évben, ezt követően pedig személyi menedzseléssel lehetett működtetni azt a szervezetet, amiben a megfelelő hatékonyság kialakult.

K: Említette, hogy megjelent az NN-nel egy életbiztosító mogul, amely nagyon sikeres lett. Önök az Allianznál milyen új termékeket tudtak kifejleszteni?

PM: Megpróbáltunk versenyezni, de azt mindenképpen önkritikával kell elismernem, hogy az én tíz évem alatt, amit ott töltöttem, áttörést az életbiztosításban nem tudtunk elérni. Megnöveltük a piaci részesedést, nem tudom, 3-ról 6-7 százalékra, de ez nem volt megfelelő annak az ambíciónak, amit mi gondoltunk, amikor meghirdettük az életbiztosítási stratégiát. Valamilyen módon ott tapasztaltam először, majd később érdekes módon tapasztaltam ennél a banknál (UniCredit) is, hogy ha van egy kultúrája egy biztosítónak/banknak, és ezt jó értelemben is mondom, a kultúrát a legnehezebb megváltoztatni. És sokszor úgy láttam, hogy nem is szabad. Hogy olyan változtatást nem szabad indukálni egy vezetőnek, ami a kulturális gyökereket szüntetné meg, mert utána beláthatatlanul változnak meg a dolgok. Tehát visszatérve, a kultúrája a Hungária biztosítónak egy nem-életbiztosítás, egy autóbiztosítási kultúra volt. Egy vállalatbiztosítási kultúra, és egy olyan ember számára, aki mondjuk arra specializálja magát, hisz a biztosításban specialisták voltak, hogy mondjuk agrárbiztosítást köt vezetőként is, és ebből következően évtizedeken keresztül kialakít egy kapcsolatrendszert az agrártulajdonosok felé, agrárnagyvállalatok felé. Ha annak adunk egy plusz életbiztosítási célt is, az nagyon gyakran visszaüt. Tehát, ha újat akar kezdeni az ember, jobb új emberekkel és új szervezettel.

K: Ez azt is jelenti, hogy az a koncepció, amit „pénzügyi háznak” aposztrofált, ezt olvastuk valahol, ez az általános pénzügyi szolgáltató jellege az intézménynek, nem igazán jött be?

PM: Én 20-25 évvel ezelőtt hittem az integrált pénzügyi házban, ahol a bank, biztosítás, nyugdíjpénztár, brókercég, asset menedzsment együtt van. Ez akkoriban egy nagy hullám volt, egy gondolkodási hullám volt a pénzügyekben, amit már Amerikában megtapasztaltam. Ez működött a hollandoknál, amerikaiaknál, de 10-15 év után a rendszer visszaállt a régi kerékvágásba. Ennek a legnagyobb példája volt, amikor a 90-es évek elején a Citibank és a Travellers Group egyesült, és kialakult a City Group. A Travellers group egy nagyon nagy amerikai biztosító volt, és kialakult egy integrált pénzügyi ház a 90-es évek közepére és utána, valamikor 2008-2009-ben újra kettéváltak. Tehát volt egy ilyen hulláma az akkori gondolkodásnak, és én magam is hittem ebben a hullámban, az integrált „pénzügyi házban”. El is készí-

tettük az Allianz Banknak a kialakítását, és később, amikor eljöttem, el is kezdte a munkáját, mi csak az előkészítést végeztük el. De igazából véve nem láttam ezt az integrációt sikeresnek. Én akkoriban hittem abban is, amikor a nagy Allianz – tehát most nem a magyarországról beszélek – a 2000-es évek elején, a 90-es évek végén a Dresdner Bankkal, a Hypovereins Bankkal ilyen nagy konglomerátumban gondolkodott, és néhány évig ez működött, és utána elváltak az utak. Nem mondom, hogy nem tartható ez hosszú távon, de igazából megmaradt a banki és a biztosítói világ két világnak, valószínű ez a dolgok rendje. De ha válaszolnom kell a kérdésére, igen, az, amiben gondolkodtam a 90-es évek közepén, az nem jött be tíz évvel később, az integrált pénzügyi koncepció.

K: Milyen volt a váltás önnek egy bankból egy biztosítóba, és aztán később újra egy bankba?

PM: Ez más munkamódszert igényel, meg tudatosan úgy is váltottam, hogy kulturálisan is át kelljen alakulni. Kevesen hiszik el, hogy tudatosan döntöttem, hogy tíz év után egy új kultúrával kezdem, de ez így van. Egy hétköznapi példát mondok megint. Azt tapasztaltam az ötvenes éveiben járó férfiaknál, akik a barátaim voltak, hogy borzasztó hamar összeomlanak intellektuálisan. Elkényelmesednek. Az ötvenes hölgyek sokkal fiatalabbak intellektuálisan, mint az ötvenéves férfiak. A férfiak nagyon be tudnak gyökeresedni. És ez különösen egy vezérigazgatónál nagyon hamar bekövetkezik, mert nem tud váltani. Egy ötven-ötvenöt-hatvan éves férfi nem tud váltani, ha nem kényszeríti ki magából ezt a váltást a gondolkodásmódban. Ott az Allianznál kialakult egy ilyen hierarchikus rendszer, amelyet én tudatosan alakítottam ki, mivelhogy meg kellett változtatni egy status quo-t, egy veszteséges status quo-t. A tulajdonos rám hagyott mindent, ez tíz évig működött, de ha nem újítjuk meg a vezetést, akkor elképzelhető, hogy nagy hibákat követ el a vezető. Ezért én tudatosan váltottam. Voltak ajánlataim, és azok közül elvállaltam ezt, mert az UniCredit akkor vette át a Hypovereins bankot, illetve a Kreditanstaltot, és ismertem az UniCreditnek az akkori vezérigazgatóját, Profumónak hívták, aki megkeresett engem 1995 elején. Őbenne láttam azt, hogy újfajta kihívás lesz számomra is. Mert eddig egy sztálinista vállalatot vezettem, amelyben gyakorlatilag minden döntés a vezetőtől indul lefelé, itt pedig egyértelműen egy mátrix rendszerben kell dolgozni, tehát mindenkinek van 2-3 főnöke. Nekem egy van, de nyilván sokkal több van, úgy kell együttműködnöm – és ez kihívás az ember számára emocionálisan is –, hogy közös megoldásokat kell kikényszeríteni. Egy más vezetői kultúrába akartam átkerülni. Meg akartam mérni magam egy olyan kultúrában, ami együttműködésen, közös tanuláson alapul, és az UniCredit egy ilyen csapat. Az Allianz egy német vállalat, az UniCredit meg egy milánói, európai, alpesi vállalat, amiben sokféle gondolkodásmód elfér.

K: Az Allianz csak az volt az elvárása ön felé, hogy nyereséges legyen a cég, és teljesen önre bízta, hogy hogy alakítja át, ezt jól értem?

PM: A szabadságfokom összehasonlíthatatlanul nagyobb volt, mint itt, mármint a dolgok megvalósításában. Egy ilyen szervezetben a dolgokat úgy kell megvalósítani, hogy valaki mással mondatom ki, amit én akarok. Hétfvégén éppen volt egy diplomáciai probléma közös ismerősünkkel, és úgy kellett elintéznem, hogy tulajdonképpen ne én mondjam ki, hogy mit kell csinálni. Összefügg az Allianzcal is érdekes módon, mert az Allianz vezérigazgatójával volt egy ilyen vitánk. Más, ha egy ilyen mátrix szervezetben vezet az ember, sok emberrel kell megtalálni a hangot, és elvész annak a jelentősége, hogy ez az én gondolatom, ez az én döntésem, ez az én hatásom. Smooth operatorként inkább mások mondják ki, vannak olyan helyzetek, amikor jobb, ha nem én mondom ki a döntést, hanem a kollégáim vagy a főnökeim. És ezt meg kell tanulni. Ez is egy olyan technológia, amit egyébként Washingtonban vezetői technológiaként tapasztaltam, szükséges volt ahhoz, hogy ezt a rendszert itt tudjam működtetni. Önök szociológusok, tudják, ez egy teljesen más vezetői hozzáállást igényel. De ezt csak egy bizonyos tapasztalat után lehet csinálni. Ha ezt 40 évesen csinálom, és még nem vagyok sikeres vezérigazgató, akkor sokkal nehezebb ezt a sok egyeztetést, sok diplomáciai munkát igénylő, demokratikus döntéshozatalt működtetni, mint akkor, amikor mondjuk már tíz évet egy hierarchikus rendszerben dolgoztam, tudom magamról, hogy kitűnő tanuló vagyok, de tudom magamról, hogy nem leszek világbajnok. Tehát ez egyensúlyérzékelt követel az embertől, és ezt élvezem. Teljesen más vezetői technológiát igényel.

Más, ha egy ilyen mátrix szervezetben vezet az ember, elvész annak a jelentősége, hogy ez az én gondolatom, ez az én döntésem, ez az én hatásom.

K: Azért lehet az is az oka ennek a különbségnek, hogy a 90-es évek közepén önnek egy teljesen új vállalatot kellett felépítenie.

PM: Természetesen, a dolgok nagyon sok oldalról megmagyarázhatók. Igen, ez más feladat volt. Itt meg egy működő bank volt, aminek ugyanúgy a vezérigazgatója nyugdíjba ment, és egy óriási név volt. Az én elődöm bankári tudása, tapasztalata fényévekkel előttem járt. Ez egy nagyon nagy különbség. Ő vezette be azt a nagyon konzervatív bankári kockázatvállalási kultúrát, ami miatt az UniCredit, amire nagyon büszkék vagyunk, az egyetlen bank Magyarországon, amely minden évben nyereséges volt. Bárki bármilyen adót talál ki, vagy bármelyik kormányfő valamilyen büntetést kitalál, ez a bank mindig nyereséges maradt.

K: Térjünk vissza még egy rövid kitérő erejéig a biztosítási szakmára. Ez egy elég kicsi szakma Magyarországon, és egy csomó vetélytársával biztos személyes viszonya is volt, hiszen ismerték egymást korábról. Mesélne erről a közösségről, a biztosítási szakma mennyire egy csapat?

PM: Ez egy nagyon zárt szakma volt, és nyilván engem nehezen fogadtak be, kívülről jöttem. Utassyt ismertem, és Kepecset nagyon jól. Korábban Kepecs Gáborral többször együtt dolgoztunk. Nyilvánvaló, hogy nehezen fogadtak be, ezt éreztem, de megint a diplomáciai adottságokon múlik, hogy az ember elfogadtassa magát. Azután – úgy gondolom –, ahogy az eredmények jöttek, látták, hogy miben utazom és befogadtak. De ehhez kellett 2-3 év. Igazából véve nem biztos még ma sem, hogy engem biztosítási embernek tekintenek. Valószínűleg pénzügyes, bankár biztosítósnak, de nem klasszikusnak. Nekik van egy ilyen törzsi összetartozásuk, a klasszikus biztosítósoknak. Úgy gondolom, az eredmények alapján a végén befogadtak, és mai napig is például Kepecs úrral vagy Utassy úrral és Pálvölgyi úrral, akik akkor, amikor én ott voltam, a legfontosabb vezetők voltak, évente kétszer-háromszor mindenképpen találkozunk.

K: A piaci helyzet is nagyon fontos abban az időszakban, meg a változások. Mesélne ennek a hatásáról abból az időszakból, amikor az Allianznál dolgozott?

PM: Az 1990-es évek második fele egy szerencsétlen időszaknak a vége után következett be, mert 94-95, amit Bokros programnak hívunk, egy klasszikus próbálkozás volt arra, hogy a dolgokat megoldjuk, de igazából nem oldottuk meg. A magyar gazdaságnak egy nagy és két kisebb rákfenéje van, ami nagyon fontos. A magyar gazdaság rákfenéje 100 éve, amióta ebben a szerkezetben működik, hogy a politikai elit mindig túlköltekezik. Függetlenül attól, hogy bal- vagy jobboldali, ez mindig így volt, a Bethlen-kormánytól a Gömbös-kormányon át a Münnich-, vagy a Rákosi-, vagy a Nagy Imre-kormányig, bármilyen kormány volt, mindig túlköltekezett a politikai elit, és szisztematikusan került a fizetésképtelenségi szakadék szélére. A legismertebb a 80-as évek eleje, amikor az IMF-hez, a Világbankhoz fordultunk, vagy a Bokros-csomag, ami még közelebb van hozzánk. Minden választási évben az elmúlt 30 évben túlköltekezés van, a költségvetési deficit 8-9 százalékra emelkedik a GDP-hez viszonyítva. Ez a kommunizmusban a pártkongresszustól függött. Mindig ötévente volt egy hullámvész, túlköltekeztek a kongresszus vagy a választás évében, mert a kongresszus évében minden varrónőnek új gépet kellett venni, és minden vajúrnak új csillét. A kapitalizmusban meg a politikusok evvel próbálják meg a legitimitásukat megvásárolni. Nyugdíjmeléssel vagy különböző fejlesztésekkel. Ez a magyar gazdaság rákfenéje. A magyar elit, a politikai elit nem tudja kezelni a közpénzeket. És ettől ciklikussá válik, most a nagy világgazdasági ciklikustól függetlenül van egy önciklikussága a magyar költésnek, a magyar gazdaságpolitikának. És ez mindig így volt, 95-ben a Bokros programmal megpróbáltunk ezen változtatni, de az reménytelen vállalkozás volt, mert 9-ről 6 százalékra csökkentettük a költségvetési deficitet. Gyakorlatilag csak 2010 óta tudjuk kezelni ezt a problémát. Nyilván sok köz-

gazdász ezt így nem fogadja el, de én a számokat tekintem alapértéknek. Ezért a 90-es években is folyamatos ciklikusság volt, az eladósodás és a költségvetési fegyelem hiánya együtt járnak, mint két testvér. Van másik két kisebb problémája, rákfenéje a magyar gazdaságnak. Az egyik az, hogy tradicionálisan kereskedelmi deficittel dolgoztunk az elmúlt száz évben, és csak a német autógyártók megjelenése húzott ki minket ebből a csávából az elmúlt 15 évben, a kereskedelmi mérlegünk pozitív lett, többet exportálunk, mint importálunk. Ez állandó problémánk volt, hogy nem tudunk a világ kereskedelmébe méltó és egyensúlyi partnerként bekapcsolódni. Ez különösen a kommunista időkben volt nagyon nehéz, mert akkor ketté is vált a dollár- és a rubelkereskedelem. De mind a rubel-, mind a dollárkereskedelemben mindig deficitesek voltunk, ez összefügg az előzővel, a túlköltekezéssel, a politikai elit fegyelmetlen túlköltekezésével. A harmadik probléma, hogy fizetési mérleg problémáink voltak. Szerintem az első kormány a mostani, amely ezt a három dolgot rendbe tudta hozni. Ehhez kaptunk világgazdasági segítséget, mert nagyon-nagyon kedvezőek voltak a válság időszaka után, 2009-től a világgazdasági folyamatok, amelyeknek a legfontosabb jellemzője az, hogy nagyon sok pénz van a rendszerben. Kvantitatív easingnek, azaz mennyiségi könnyítésnek hívják a közgazdászok, hogy a nagy jegybankok, amerikaiak, japánok, britek, európaiak állampapírokat vesznek, teaurálnak és likviditást bocsátanak be a rendszerbe. Ötször több likviditás van a jegybankok által kibocsátott mérleg főösszegekben, mint tíz évvel korábban volt. Tehát nagyon sok pénz van, és nagyon olcsó. Az amerikai és a többi nagy jegybank 2009 áprilisában levitték az alapkamatot 0-ra, és olcsón tartották a világban a pénzt. Ez a két tulajdonság a magyar gazdaságpolitika számára kegyelmi állapotot jelent, ami meg fog változni néhány éven belül, de ezen kegyelmi állapottal ez az első a kormány, amelyik tudott élni, és meg tudta azt valósítani, hogy az elmúlt 8 évben nincs túlköltekezés, az államháztartást értem ezalatt, pozitív a fizetési mérleg, és pozitív a kereskedelmi mérleg. Talán hosszan válaszoltam a kérdésére, de akkor, 2010 előtt más világ volt, mint 2010 után. 2010 előtt egy folyamatos ciklikus túlköltekezés volt, függetlenül attól, hogy milyen színű volt a kormány. Ebből következően minden egyes felszálló ág 2-3 évig tart, és minden egyes leszálló ág 2-3 évig. Tehát egy kiszámíthatatlan gazdaságpolitikai környezet volt 2010-ig. Reméljük, hogy ez a kiszámítható gazdasági környezet még egy pár évig tud működni. A nagy erőpróba az lesz, amikor a világban elindul a pénz ára, ami alapkamat-emelkedést jelent, hogy azt hogyan fogja tudni lekezelni a magyar gazdaságpolitika, de erre még van másfél-két évünk.

K: Az Allianz is követte ezeket a kétéves ciklusokat?

PM: A magyar gazdaság 2-3 évig költ és nő, ugrik a magyar puma, aztán meg összeomlik a magyar puma. És ez mindig így volt, hangsúlyozom, Gömbös alatt is így volt, meg Bethlen alatt is, ez nem Gyurcsány Ferenc vagy Medgyessy Péter, Antall József vagy Orbán Viktor problémája. Ez egy százéves probléma volt, egy ördögi kör, amiből az elmúlt 8 évben sikerült kikerülni, csak tudjuk tartani ezt a fegyelmet. Nagyon egyszerű,

olyan egyszerű, mint egy vállalatot vezetni. Bevétel, kiadás, a bevételnek nagyobbak kell lennie egygel, mint a kiadásnak.

K: 2006-ban volt egy nagy büntetés, amit az egész magyar biztosítási szektor kapott, egy kartell büntetés, ami az Allianzot is érintette, és több más biztosítót is.

PM: Bevallom, akkor már nem voltam ott. Bevallom, erre nem emlékszem, a rossz dolgokat az ember elfelejti.

K: A rezi óradíjakról szolt.

PM: Szelektív a memóriám.

K: Akkor maradjon ebben az interjúban is szelektíven? ... hogy mennyibe kerül egy óra szerelés, ez volt megbeszélve, legalábbis ezt mondták nekünk informátoraink.

PM: A részletekre nem emlékszem, de mindig az volt az alapállásom, hogy ha megbüntetik az embert, akkor fizesse ki, és menjen tovább.

K: Visszatérve, mert hosszan beszélt arról, hogy alakította át a szervezetet. Ha valami úgy volt, ahogy nem szeretne volna, akkor mi történt? Bízott a javítási mechanizmusokban, de ha mégsem következett be, akkor mi történt?

PM: Akkor valószínűleg levontam a személyi konzekvenciákat. Fiatalabb vezérigazgatóként az ember radikálisabb, mint idősebb korában.

Igen, akkor viszonylag sok személyi változás következett be, ha nem igazodtak. De hangsúlyozom, arra mindig figyeltem, hogy a célok világosak legyenek, és transzparenssek a mérőkövek. Mindenkinek próbáltam lehetőséget adni arra, hogy jobb legyen.

Arra mindig figyeltem, hogy a célok világosak legyenek, és transzparenssek a mérőkövek.

K: Volt egy általános menedzsmentfrissítési törekvés is egy idő után, nem?

PM: Igen, de az első két-három évben mindenképpen igyekeztünk az igazgatósági tagok és az alattuk levő szinten a változásokat végigvinni. Nagyon sok fiatal ember került vezető pozícióba. Emlékszem, az életbiztosítás vezetője egy 34 éves fiú lett, ő az egyetlen, aki még mindig azt a pozíciót tölti be, de az autóbiztosítást is egy fiatal ember vezette, először Kálódi Tamás, azután Hoványi Sándor. Később Kálódi Tamás értékesítési főnök lett. Nagyon sok ilyen, akkor harmincas éveiben levő fiatal embernek próbáltam meg lehetőséget adni, és ez működött.

K: Ön dolgozott biztosítónál és banknál is, és nyilván sok diplomáciai és egyéb kapcsolatot kellett fenntartania a törvényhozóval. Hogy látja, milyen volt a kapcsolat a mindenkori kormányokkal? Segítették inkább a biztosítási ipart vagy a banki szektort, vagy nem? Milyen adókat róttak ki, kikre rótták ki és kikre nem?

PM: Most Allianz-korszakról beszélünk. Az Allianz-korszakban voltak kisebb ösztönzések a kormánnyal, de ezek nem jelentettek véráldozatot, semmiképpen sem. Én 2006-ig azt tapasztaltam, hogy nem volt a kormányok érdeklődésének homlokterében a biztosítási szektor. A bankszektor inkább előtérben volt. A kormánykapcsolatok kiegyensúlyozottak voltak, de azt mindenképpen tudnia kell, hogy egy nagyvállalat, egy piacvezető vállalat vezérigazgatója hibát követ el, ha nem opportunista. Itt nincs egyéni vélemény, vagy politikai hangulat, vagy baráti kapcsolat. Az aktuális pénzügyminiszterrel a lehető legjobb kapcsolatot kell kialakítani, mert ez a vállalatnak az érdeke. Tehát a nagyvállalati vezetőknek mindig a szemére szokták vetni, hogy nagyon sokszor nem képviselik a filozófiájukat, vagy nem eléggé állnak ki az érdekeikért. Ez természetesen azért van, mert egy vállalati vezetőnek az a fő feladata, hogy azt a néhány ezer embert, akit rábíztak, meg azt a tevékenységet életben tudja tartani. Ha sikeresen tudja, az még egy pozitívum, természetesen. Egy értelmiségi vagy egy értelmiségi gondolkodásmód nem várhatja el a bankártól, hogy a bankadó elleni mozgalom élharcosává váljon. Ez ugyanígy vonatkozik a biztosításra is. Viszont a biztosítást illetően a tíz év alatt, amit ott töltöttem, én nem tapasztaltam egyik kormánytól se, hogy különösebb stratégiai elképzelései lettek volna a biztosításüggyel.

K: És ennek ön örült?

PM: Ennek örültem. A legjobb az, ha nem történik semmi. Mert ha a politikának vannak elképzelései, ahhoz alkalmazkodni kell.

K: A bankokkal voltak elképzeléseik, és volt is bankadó.

PM: Igen. A magyar kormánnyal, amelyet 2010 óta nagyra becsülök mindazok miatt, amit az államháztartási fegyelemben, a fizetési mérlegben és a kereskedelmi mérlegben elértek, mert ez unikális az elmúlt száz évben, természetesen nagyon sok összeütközésünk volt a bankadó kapcsán. Három alapvető vitapont volt az elmúlt tíz évben. Azt tudják, hogy a Bankszövetségben is dolgoztam, itt napi szinten voltam benne a kormánykapcsolatokban. A világgazdaságban három dolog történt, ami megtörtént Magyarországon is. Az első, hogy a politikai elit megalázta a pénzügyi elitet. A demokrata Obama elkezdte szidni a bankárokat. Sárközy elkezdte szidni a bankárokat, Merkel elkezdte szidni a bankárokat. Egyszerűen azért, mert a pénzügyi elit a 90-es, 2000-es években függetlenítette magát a politikai elitől. Utóbbi visszazerezte a primátust az egész világban, Magyarországon is. A második az, hogy a túlszabályozottság megváltozott, a harmadik meg az, hogy az ügyfélérdekek érvényesítése erősebb lett. Mind a három megtörtént Magyarországon is. Viszont három dolog történt hazánkban, ami unikális egész Európában. Az első, kezdjük ezzel, megjelent a szektor drasztikus adóztatása, a bankadó. Emlékezzenek, párhuzamosan az energiaszektorra, a kiskereskedelemre és a telekommunikációra is hasonló adókat

vetettek ki, de politikailag a legjobban a bankadót lehetett megfogalmazni. Emlékeznek, a miniszterelnöknek egy nagyon jó szlogenje volt az ő szempontjából, hogy korábban a tankokkal harcolt a magyar társadalom 56-ban, ezt egy október 23-án mondta, most meg a bankokkal harcol. A bankadó óriási költségterhet jelentett a magyar bankrendszer számára. A második nagyon nagy változás, ami unikális, az, hogy az elmúlt 8 évben megváltozott a tulajdonosi szerkezete a magyar bankrendszernek, 50 százalékban került nemzeti kézbe, korábban 90 százalékban külföldi tulajdonban volt a magyar bankrendszer. Ezzel a magyar bankrendszer a mainstreamből kivonult, hiszen a környező országokban, Szlovákia, Csehország, Románia, Szerbia, Horvátország, továbbra is 90 százalékban a külföldi bankok tulajdonolják a bankrendszereket. Magyarországon és Lengyelországban más irányba mennek el a dolgok. Ez nagy változás volt. A harmadik meg a svájci frank hiteleknek a konverziója. Ez a három mind olyan fajsúlyos vitapont, amiben nagyon erősen kellett a kormánnyal tárgyalni.

K: Ebben az utóbbi három kérdésben, ha jól értem, ön nem ért egyet a fejleményekkel.

PM: Hát harcolnom kellett, természetesen. Az, hogy magyar tulajdonba kerül a bankrendszer fele, az számomra elfogadható. Ez minden elitnek, és most nem politikai elitet mondok, hanem az elitet, amibe beletartozik a szociológus is, meg a politikus, a bankár, meg az üzletember is, minden elitnek joga van ahhoz, hogy ilyen filozófiai, stratégiai célokat megfogalmazzon, mondjuk egy szektor tulajdonlásával kapcsolatban. Ők ezt megfogalmazták, meg is valósították. A bankadót illetően komoly vitáim voltak a kormánnyal, és a svájci frank konverziót illetően is nagyon nagy vitáim voltak, de a svájci frank konverzióban nagyon sok esetben sikerült a megvalósíthatóság felé elvinni a dolgokat, azt sikeresen megvalósítottuk. De van egy nagyon fontos dolog, én a Bankszövetség elnökeként tárgyalok kormánnyal, de a kormány fűjja a passzátselet, én meg igazodok hozzá. Ez nem kérdés, itt nem egyenrangú feleknek a vitájáról van szó, hanem én egy szektort képviselek, ami fontos, büszke vagyok rá, hogy fontos, de természetesen, ahogy említettem a világban bekövetkezett változásokkal kapcsolatban, a politikai elit primátusa nem kérdőjeleződik meg Magyarországon sem egy banki elittel szemben.

K: Amikor ideológiai, politikai célok és szakmai szempontok ütköznek, például az eurózónához való csatlakozás kérdésében, vannak-e ilyen érzékeny pontok?

PM: Most pont rátapintott, mert 90 százalékban egyetérttek azzal, amit Matolcsy úr képvisel, meg Orbán úr az elmúlt 8 évben. Amit elmondtam, látják, hogy egy ördögi kört szakítottak meg. Sok más probléma van, amiről most nem beszélünk. De egy dologban, az eurócsatlakozásban 20 éve nem értünk egyet. A 90-es évek közepén, 98-ban, már ő volt a miniszterelnök, és Matolcsy úr ült mellette, én képviseltem a külföldi beruházókat, volt akkor még egy olyan investors' council nevű szervezet. Egyértelmű volt már akkor, hiszen Matolcsy úrral kb. százszor megbeszéltem ezt az euró problémát,

amire én azért vagyok érzékenyebb, mint a többiek, mert az a főnököm, akiről beszéltem az IMF-ben, az Lámfalussy legjobb barátja volt, és részt vett az euró-előkészítésben, Jacques de Groot-nak hívják. Tehát viszonylag hamar, a 90-es évek elején már láttam azokat a position papereket, ami alapján létrejött az eurózóna. Én úgy érzem, van egyfajta viszonylag hosszú rálátásom erre az euró témára. Egyértelművé vált, hogy a gazdaságpolitikai passzátselet fűjója, Matolcsy György és a főnöke, Orbán Viktor nem akarnak eurót. Akkor még nem is volt euró, de már akkor beszélünk erről, vagyis egy csatlakozási folyamatról. Azóta évente, mikor találkozunk, szóba kerül, és az én véleményem más, mint Orbán Viktor úré és Matolcsy György úré. De a dolgok természetéből következően nekik van igazuk. Mert én egy pénzügyi logikát képviselek, és tudom, hogy milyen előnyei vannak, de az eurózónához való csatlakozás az elmúlt 3-5 évben nemzetstratégiai kérdéssé vált, nem pénzügyi kérdéssé. Az én tudásom meg az, amiben egy bankszövetségi elnök vagy egy ilyen szobában ülő vezérigazgató lát, az a pénzügyi-gazdaságpolitikai logika, amit én képviselek. Ők pedig nemzetstratégiai illeszkedési problémaként élnek meg az eurócsatlakozást. Tehát két különböző logika működtethető. De a kérdésre a válasz az, hogy nagyon szépen, 20 éve nem értünk egyet ebben a kérdésben.

Ugyanolyan nehéz biztosítási vezérigazgatók között konszenzust kialakítani, mint a bankárok között.

K: Beszélne arról, hogy a Bankszövetség elnöke viszonylag hasonló szakmai szervezet, mint a MABISZ elnöke, és ráadásul Ön MABISZ elnök is volt. Van-e valamilyen hasonlóság vagy különbség?

PM: Természetesen mindkettő szakmai szervezet. Mondtam önöknek a Pénzügykutatóról, hogy az átka az volt, hogy nagyon sok zseni volt ott, akik nem értettek egyet. Ugyanilyen átok, ha több vezérigazgató összeül egy elnökségben. A biztosítási szektor vezérigazgatói úgy viselkednek, mint a Pénzügykutató Intézet kutatói. Mindenki okosabb a másiknál. Ez következik az egóból. És ugyanez vonatkozik a banki vezérigazgatókra is. Tehát az igazi tudomány az, amit mondtam önöknek, hogy ki kell nyitni az ajtót, ez a legfontosabb, hogy az egók ki tudjanak terjeszkedni. Van különbség. A bankárok egója talán egy fokkal még nagyobb, mint a biztosítási vezérigazgatók egója, ennél fogva nehezebb összefogni őket. A külső veszély segít egyébként abban, hogy a közös vélemény kialakuljon, mondjuk egy adó vagy egy svájci frank konverzió. A biztosítási szektorban nem voltak ilyen típusú kihívások, mint egy svájci frank konverzió vagy az óriási bankadó. De ott is nagyon sok ellentét volt, kevésbé ment vérre a biztosítási szövetség elnökségében a játszma, mint a bankszektorban. De technológiai értelemben ugyanolyan nehéz biztosítási vezérigazgatók között konszenzust kialakítani, mint a bankárok között.

K: Mik voltak a legfőbb kihívások? Ahol össze kellett fogni, vagy ahol viták voltak?

PM: A biztosítási szektorban? Hát a legeslegnagyobb a 90-es években az autóbiztosítás liberalizálása volt. Volt 2-3 biztosító, amely a kötelező gépjármű-biztosítást a portfóliójában tartotta, és annak a megkérdőjelezői óhatatlanul ki akarták a piacot nyitni és liberalizálni. Emlékeznek, a régi világban mindig egy adott időpontban kellett megkötni a szerződést, november 1-től december 31-ig. Ez a liberalizáció volt nagyon nagy kérdés, a másik pedig az, hogy az életbiztosításoknál a megtakarítási típusú termékeket hogyan vegyük figyelembe a mérlegekben. Amit különösen az NN árult az elején, meg aztán később Horváth Béláék. Mivel nagyon sok ego volt a vezérigazgatók között, ezért azt javasoltam, hogy évente rotáljunk elnökséget, és ez 8-10 évig így működött. Az ötlet nem új, Svájcban így működik 200 éve a kormány.

K: Említette, hogy a Csányi-anekdotát el fogja mondani.

PM: Igen, mert a Csányi-történet a fiatalok számára fontos lehet. 1978, Pénzügyminisztérium, fiatalok, azok a nevek, akiket korábban felsoroltam, ott voltak, a pénzügykutató nevet mondtam a beszélgetés elején, az a 20-30 ember, akit ismer mindenki. És még ott voltak más fiatalok is, az egyik Erdei Tamás, a másik Csányi Sándor volt. Ők ketten a legrosszabb szobában ültek a földszinten, a mosdó mellett, viszont nagyon fontos feladatuk volt. Erdei Tamás volt az OTP-nek a referense. Kérdezte tőlem, hogy mit csináltam a Nemzeti Bankban, én a Hajó- és Darugyár referense voltam. Ugyanígy volt az OTP-nek referense a Pénzügyminisztériumban, napi mérleget kellett csinálni. Mert az OTP főnöke a Pénzügyminisztérium illetékes főosztály-vezetője volt, aki jóváhagyta a mérlegeket. A Magyar Külkereskedelmi Bank referense meg Csányi Sándor volt. A lényeg az, hogy a fiatalokat összeültette Faluvégi Lajos pénzügyminiszter egy ilyen klubdelutánon, ahol 20-30 olyan ambiciózus fiatal volt, mint Bokros, Surányi, Csányi, Matolcsy, és az volt a kérdése, mi lesz, ha nagy lesz? Mit akarnak csinálni 10-20 év múlva? És mindenki elmondta, hogy mit akar csinálni, az egyik, úgy emlékszem, a Csillag Pista akadémikus akart lenni, a Matolcsy is akadémikus akart lenni. Van, aki miniszter akart lenni, és mindenki elmondta. Amikor sorra került Csányi Sándor, azt felelte, hogy „Én az OTP vezérigazgatója akarok lenni.” 1978 októberében óriási röhögéssel fogadták, nem tudják elképzelni azt a röhögést! Sándor jellemző Dzsingisz káni mosolya mindig bennem marad.

K: És ön mit mondott?

PM: Én? Azt most már a többiektől kell megkérdezni. Akkoriban még világmegváltásban gondolkodtam, akkoriban még tudományban gondolkodtam.

K. Végül mégis úgy döntött tíz év után, hogy elmegy a biztosítási szektorból. Korábban már vázlatosan említette az okát.

PM: Hangsúlyozom, már más vezetői kultúrában akartam megméretni magam, mert ha maradok, akkor ez a sztálinizmus hosszú távon nem működik. Egy nagyon hierarchikus vezetői rendszer volt, amiben én eldöntöttem gyakorlatilag személyi és szervezeti kérdéseket, és hosszú távon ki akartam ebből kerülni, mert egyszerűen a többieknek is

jobb volt, ha maguk is megméredzhetnek, és azután a többiek is találtak maguknak állást. Egy új kultúrába és a bankvilágba akartam visszakerülni. Kaptam egy ajánlatot, ez volt az egyik, amit végiggondoltam, és ez a kultúra nagyon fontos volt nekem, ez az alpesi, az Alpoktól északra, a Hypovereins, és ez a milánói, Alpoktól délre levő reneszánsz banki kultúra, ami nagyon régi. A német meg az osztrák 200 éve alakult, az olasz vállalatunk meg 1478-ban alakult, amire visszavezetjük magunkat. 540 év alatt olyan sok kompromisszumot és opportunizmust kellett megélni a vezérigazgatóknak, amely benne van a szervezetben. Ezt mindenképpen szerettem volna megismerni, és nagyon örülök, hogy ez sikerült, és nagyon büszke vagyok arra, amire a kollégáim is, hogy mi vagyunk az egyetlen bank, amely mindig nyereséges volt, 1990 óta.

K: Köszönjük a beszélgetést!