

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ DR. BORDÁS GYÖRGGYEL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. február 25-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, az Oral History anyagaiból – „Életutak” címmel – az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Ötödik interjúalanyunk Dr. Bordás György, aki pályáját 1971-ben kezdte az Állami Biztosítónál, majd különböző vezetői pozíciókat töltött be a magyarországi biztosítási piacon. 1986-tól a Hungária Biztosító területi igazgatója, majd 1988–1990 között az Atlasz Biztosító alapító vezérigazgatója volt. 1991 és 2008 között az NN (ING) Biztosító elnök-vezérigazgatói posztját töltötte be.

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 fifth interview is with Dr. György Bordás, who started his career at the Állami Biztosító (*state-owned monopolistic insurance company*) in 1971 and held various management positions in the Hungarian insurance market. From 1986 he was the regional director of Hungária Insurance Company, and from 1988 to 1990 he was the founding CEO of Atlasz Biztosító. Between 1991 and 2008 he held the position of President and CEO of NN (ING NN) Insurance Company.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2022.1-2.78

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2022.1-2.78>

K: Kérem, mesélje el élettörténetét!

B.Gy.: Honnan kezdem? Mondjuk, ami a biztosítást érinti, 1971-ben lettem biztosítási ügynök. Akkor körzetfelügyelőnek hívták az ügynököt. Tulajdonképpen nem nagyon érdekelt a dolog, a Jogi Egyetemre jártam levelező tagozatra, és amíg el nem végeztem az egyetemet, addig különféle állásokat próbálgattam, ezek közül az egyik volt a biztosítási körzetfelügyelő. Az egyetem elvégzése után ügyvéd akartam lenni, de ez nem sikerült, mert az akkori szabályok szerint nagyon nehéz volt a Kamarába bekerülni, szinte lehetetlen. Így próbálkoztam különböző jogi állásokkal, de egyik se volt jó. Akkor a régi főnököm, aki még az Állami Biztosítónál volt, Szilágyi László fölhívott, és adott egy ajánlatot az ÁB központban az Üzletpolitikai Osztályra, ahol akkor jobb fizetés volt, mintha egy sima jogtanácsosnak mentem volna el valahova Budapesten. Akkor már volt családom, volt gyerek, és fontos volt a jövedelemkülönbség. Így bekerültem az ÁB központba, és tulajdonképpen akkortól kezdett érdekelni a biztosítás. Az üzletpolitikán dolgoztam talán másfél vagy két évig, majd az V. kerületi biztosító vezetője hívott ki az V. kerületbe üzleti vezetőnek, ami igazgatóhelyettesi pozíció volt egy kerületi igazgatóságon. Az V. kerület azért volt izgalmas, mert rengeteg koncentrált feladat oda volt telepítve, például az utasbiztosítások, az egyházi biztosítások, a katonai, a BM és CSÉB biztosítások. Kis kerület volt területileg, a lakossági biztosítások terén elég kicsi, de sok pluszfeladat volt, ami más kerületekben nem. Engem ott ért az 1986-os szétválás, amikor az Állami Biztosító kettévált Hungária Biztosítóra és Állami Biztosítóra. Akkor a Hungária Biztosító későbbi vezetése, Uzonyi Tamás és Szilágyi László megkerestek, hogy menjek át a Hungáriába. Érdekes időszak volt, egyrészt a régi kollégáim ott voltak, másrészt ez előrelépésnek számított, mert ott már területi igazgatói állást ajánlottak, ami akkor azt jelentette, hogy Budapesten öt kerület tartozott ehhez a belvárosi igazgatósághoz, és ott lettem területi igazgató. Másfél évig voltam ott. Jó eredményeket értünk el, volt munkaverseny, ami üzleti alapokon zajlott, tehát nem szocialista jelleggel, hanem az üzleti számok alapján mértek, és megnyertük. Tehát mi voltunk a legjobbak a területi igazgatóságok közül, ami már adott nyilvánvalóan valami szakmai referenciát. Eszembe nem jutott onnan elmenni, nagyon jól éreztem magam. A politikai rendszerváltást megelőzte a gazdasági rendszerváltás, a két biztosító létrejött, majd lehetővé vált biztosítók alapítása. Akkor a Hungária megalapította a társtulajdonosokkal a Garanciát, az ÁB pedig szintén társtulajdonosokkal az Atlasz Biztosítót. Ahogy hallottam később, a Garanciánál is szóba kerültem. A fő ok az volt – utólag Szilágyi Laci mondta, aki jó barátom a mai napig –, hogy nem voltam közgazdász, hanem jogász, és oda közgazdász kellett. De ez már csak érdekesség. De az Atlasz Biztosítónál szóba kerültem, nem első jelöltként, mert volt első jelölt, aki visszamondta az utolsó pillanatban.

Így én voltam a második jelölt, és elfogadtam az ajánlatot hosszas hezitálás után, mert – hozzáteszem – fogalmam nem volt, hogyan kell egy biztosítót alapítani. Végül is üzleti alapon, tehát kereskedési vonalon dolgoztam, és semmiféle gazdasági, pénzügyi dolgot nem ismertem, kivéve, ami ott rám ragadt. Elvállaltam, bár fogalmam nem volt, hogy mibe ugrok bele, de nagy lehetőségnek tűnt. És akkor megcsináltuk az Atlaszt. Azt hiszem, két és fél évig voltam az Atlasznál. Jól sikerült. Érdekes történet, hogy egymilliárddal lehetett akkor biztosítót alapítani,

30%-ot kellett letenni, tehát 300 milliós alaptőkével indult az Atlasz, és az első évben rögtön kirobbanó nyeresége volt. 330-340 millió Ft körüli volt, ami nagyon szépnek tűnik, de az egész abból származott, hogy akkor magas infláció volt, és a teljes alaptőkét betettük kamatra, ami akkor 35-40%-os volt. Ez a kamathozam hozta a nyereséget, mert egyébként egy kisforgalmú biztosító volt. Az egyik ága nagyon veszteséges volt, maga a BBP, azaz a klasszikus betegség-, baleset-, poggyászbiztosítás. De volt másik ága is, az ún. USD biztosítások, ez az ág nyereséges volt. A HVG akkor megjelentetett egy listát a legnyereségesebb magyar vállalatokról, és mi a második helyen voltunk, mint legnyereségesebb magyar vállalat. Jót mulattunk rajta, mert a világon semmi nem történt, csak be volt téve a pénz kamatra. De ezek nem a klasszikus befektetések voltak, hanem csak egyszerű kamat. Szakmailag sok mindent megcsináltunk, rendbe tettük a betegségbiztosítást, szakítottunk a régi partnerrel, aki a külföldi betegellátást szervezte, és a Colonia Biztosítóval kötöttünk megállapodást. Akkor Colonia volt a neve, utána beolvadt, nem tudom, talán az Uniqához került. A székház most az Uniqáé, a Róbert Károly körúton. Kölnben volt a Colonia székhelye, és ők jelentkeztek, hogy részesedést vennének az Atlaszból. Lehet itt sztorizni?

Szakmailag sok mindent megcsináltunk, rendbe tettük a betegségbiztosítást, szakítottunk a régi partnerrel, aki a külföldi betegellátást szervezte.

K: Persze, hogyne!

B.Gy.: Arról, hogy milyen állapotok voltak. Amikor az Atlasz alakult, akkor részvénytársasági formában alakult, és ehhez kellett csinálni egy részvénytársasági alapszabályt. Én kinevezett vezérigazgatója voltam a cégnek, de mint alkalmazott, tehát a tulajdonosoknak kellett volna csinálni egy alapszabályt, amely szerint a biztosító működik, és aminek alapján kinevezik a vezérigazgatót, meghatározzák az egyéb tevékenységeket, tehát mindent, amiről ma már tudjuk, hogy megy. A cégben az ÁB-nak volt vezető szerepe a tulajdonosok közül, mert ő volt a biztosító. Nem az IBUSZ, nem a MÁV, meg a K&H volt benne még, ha jól emlékszem. Az ÁB jogi főosztályvezetője rám hagyta, hogy csináljam meg az alapszabályt, azzal a felkiáltással, hogy ügyis jogász vagyok. Ugyan jogász végzettségem van, de soha nem dolgoztam jogi vonalon, mindig a biztosítási vonalon dolgoztam. De nem volt más választásom, rám maradt ez a dolog. Nem volt még társasági törvény, ami azt hiszem, '91-ben jött ki, hanem az 1875-ös törvény volt érvényben, így ennek alapján csináltam meg. Volt talán két vagy három részvénytársaság Magyarországon, de fogalmam nem volt erről az egészről. Elővettem az 1875-ös kereskedelmi törvényt, és csináltam egy alapszabályt. Ami formailag jó volt, szabályos volt, de senki nem merte elfogadni. A Cégbírósághoz beadtam, a Deák Ferenc utcában volt az irodája az Atlasznak. Én mint a lift, jártam a Cégbíróság és az irodám között, mert mindenbe belekötöttek. De csak olyanokba, hogy rossz helyen van a vessző, nem jó a bontása a mondatoknak, szóval tartalmilag nem. De senki nem merte elvállalni, hogy szignálja és elfogadja ezt az alapszabályt. Mentem én akkor a Pénzügyminisztériumba, az akkori

pénzügyminiszter-helyettes gyereke az én gyerekemmel járt egy osztályba, tehát volt ismeretség is. Mentem a Bárd Karcsihoz, aki akkor felügyelt. Ami létezett, mindenhova mentem, hogy valaki mondjon már valamit, de mindenhol lepasszoltak. Végül a Cégbíróság nem tudott mit csinálni, bejegyezte az Atlaszt így, ami formailag megfelelt, de tartalmilag mai szemmel borzalmas volt a jogok, kötelezettségek stb. terén. Onnan indultam, hogy 30% volt az alaptőke, amit le kellett rakni, és ezért ún. ideiglenes részvényt lehetett kapni. A Colonia akart venni részesedést, vett is utána, már nem emlékszem, hány százalékot, 15-öt vagy 30-at. De arra a kérdésre, hogy ideiglenes részvényt el lehet-e adni, senki nem mert válaszolni. Erre egyszerűen nem volt válasz. Eldöntöttem otthon a konyhában, hogy akkor én eladom. Azt mondom, hogy lehet és eladom. Kb. ilyen viszonyok voltak, ami ma már nagyon szórakoztató. Amikor a Colonia megvette ezt a részvényt, azt hiszem, ilyen jól még nem jártak az életükben, mert névértékén adta el a cég. Mert egy felépített céget, aminek már eredménye volt, működött stb., névértéken a részvényét eladni, azért az elég nagy luxus, de ilyen viszonyok voltak. Bár senki nem tudott semmit, de működött a cég, tehát rendben volt. Ment az utasbiztosítás, rendbe tettük a kárhányadot, a poggyászkárnál és betegségekárokknál voltak csodadolgok.

K.: Milyen csodadolgok?

B.Gy.: Egy amerikai cég – melynek régen az ÁB-vel volt vegyes cége, és ezt a szétváláskor a Hungária örökölte – volt a betegkár-rendező külföldön, és annak alapján kapta a jutalékot, hogy milyen a kárösszeg. Tehát minél nagyobb volt a kárösszeg, ő annál jobban járt. Ezért ők minden kárt elfogadtak. Akik tudták ezt a dolgot, azoknál divat volt kijárni nyugatra, ott szülni, ott csináltatni fogsort, stb. Nem emlékszem már pontosan, hogy milyen díjak voltak, 10, 20, 30 Ft, a BBP egyben volt, a betegség-, baleset- és poggyászbiztosítás. Tehát nulla volt, fillérek voltak ahhoz képest, hogy kimenj nyugatra, és csodálatos környezetben rendezték az egészségügyi ellátást. Nem arról volt szó, hogy valakit külföldön ért egy baleset. De ott is mindent aláírtak, semmilyen kontroll nem volt, sem ellenőrzés, sem hatékonyság. Ezt én letárgyaltam az érintett céggel, egy magyar származású ember képviselte őket. Mondtam, hogy ez így nem megy, és ha nem változnak, akkor le fogjuk cserélni. Volt ott minden, fenyegetőzés stb. De a Colonia a bejövetelel meg tudta ezt nekünk oldani, úgyhogy lecseréltük a kárrendezőt, és a Coloniával egy hatékony és gazdaságos betegkár-rendezést működtettünk. Ezzel ott rendbe jöttek a dolgok. Nyilván díjat emeltünk, bár a részletekre nem emlékszem, hogy mennyire, de az a része rendbe jött. Aztán jöttek a poggyászkárok. Akkoriban divat volt, hogy az emberek kimentek Bécsbe a Shopping City-be, 12 ezer Ft-os volt a BBP-ben a kárrendezés, de két egységet lehetett venni, tehát 24 ezer Ft nagyságrendben térítette a kárt a biztosító. Kimentek négyen egy jó kocsival, azonnal poggyászkárt jelentettek, bejelentették, hogy föltörték a kocsit, elvittek mindent, amit ott vettek. A Shopping City-ben kontroll nélkül igazolták, mert nekik mindegy volt. Az már négyszer 24 ezer Ft-ot jelentett, az már elég jól mutatott abban az időben. Hazajöttek, kontroll nélkül megtörtént a kifizetés, mert nem lehetett ellenőrizni. Azt úgy oldottuk meg, hogy jelentkeztek nálam az akkori időben is magas, de azóta még magasabbra jutott rendőri vezetők, mert akkor kaptak engedélyt másodállásra a

rendőrök, hogy biztosítási nyomozók lennének. Tulajdonképpen úgy jutottak hozzám, hogy ők a gépjárműkár-rendezésre akartak menni, mert akkor volt a csúcса a gépjárműlopásoknak, és ők azt akarták a biztosítóval letárgyalni, hogy csak a megoldott esetek után kapnak jutalékot. De mindenhonnan elhajtották őket, a Hungáriától, az ÁB-tól, és valahogy elkeveredtek hozzám. Én pedig fogadtam őket. Nem is értettem, miért nem fogadták el a megkeresésüket a gépjárművesek, de aztán később ez megváltozott. Mi szerződünk velük, és az volt a megállapodás, hogy miután bejelentették a kárt, ők elbeszélgettek az ügyféllel. Megvoltak a módszereik, jó kérdésekkel, megvizsgálták a kocsit, ahol feltörték. Tehát ezután lecsökkentek a poggyászkárok, a dolgok normális mederbe kerültek. Sok hasonló ilyen volt. Volt egy eset, ami kemény volt. Volt az Atlasznak egy irodája az Üllői úton, és visszautasítottunk egy ilyen 4x24 ezer Ft-os kárigényt. Négy fiatal srác volt, kimentek egy kocsival Bécsbe. Amikor visszautasítottuk, elkezdtek tüntetni táblákkal a bécsi biztosító előtt. A rádióban is készült velük riport, úgyhogy elég rossz PR-t kaptunk. Behívtuk a srácokat tárgyalni. A rendőrök szétültették őket a négy helyiségben, egyenként elbeszélgettek velük. Sírva jöttek ki a srácok, mindent bevallottak, hogy link volt az egész dolog, visszavonnak mindent. Az volt a szöveg, hogy bevásároltak a Shopping Centerben, elmentek enni, és mire visszajöttek, addigra feltörték a kocsit, és Adidas cipő, farmer, tehát zusammen kitöltötték a 24 ezer Ft-okat is. Az Atlasz rendben megvolt, de a Colonia nem azért vett részesedést az Atlaszba, mert őt érdekelte az utasbiztosítás, mert az csak kis volument jelentett. Az egy komoly, nagy német biztosító volt mindenféle üzletágban. Ők így akartak bejönni a magyar piacra, és más üzletet is akartak csinálni. El is kezdtünk egy gyenge vagyonszámításra a kisvállalkozások számára, de ehhez igazán kellett volna tőke és a tulajdonosoknak a beleegyezése. A két fő tulajdonos az ÁB és az IBUSZ volt meghatározó többséggel. Az ÁB véleménye volt a döntő, az IBUSZ ment utána. Két hölgy volt egyébként akkor a vezérigazgatója mindkét cégnek, és az ÁB vezérigazgatója, Deák Andrea nem egyezett bele abba, hogy belső konkurencia legyen, ezért nem járultak hozzá, hogy bővítsük az üzleti profilt. Ezt én nem nagyon értettem, és azzal érveltem, hogy jobb két üzlet, mint egy, pláne egy sem, mert a Colonia befenyegtetett, hogy akkor ő csinál egy önálló biztosítót Magyarországon. Meg is csinálta, akkor épült a székháza a Róbert Károly körúton. És milyen a dolog fricskája, az ÁB-ból vitte el az embereket, mert akkor még nagy emberrablások voltak a szakmában, hatalmas indulatokkal. Én meg ott maradtam az utasbiztosítással, és nem volt vele munka. Ment, ellődörögtünk vele, de szakmailag behatárolt volt. És akkor elkezdtek jönni a hírek, hogy jönnek külföldi biztosítók. Először bróker cégek jöttek, akik különböző ajánlatokat tettek különböző kollégáknak. Ez már jobban tetszett nekem, mint az Atlasz. Már azon is gondolkodtam, hogy elmegyek ilyen irányba, ha kapok ajánlatot, de nem kaptam ajánlatot brókercégtől. És akkor egyidőben négy biztosító is bejelentkezett Magyarországra, ez a '90-es évek második felében volt. Akkor alakult a GAN, ami aztán beolvadt a Garanciába. Volt egy magyar-olasz biztosító, ami alakult volna, volt az NN, ami jött, de arról nagyon kevés hírrel rendelkezünk, és nem is tudom, ki volt a negyedik. Talán a Colonia. Január 1-jével kaptak engedélyt ezek a biztosítók, és az NN-től megkerestek. Leültünk beszélgetni az NN-nel, több fázisban ment a dolog, és akkor átigazoltam az NN-hez. Ez körülbelül olyan volt, mintha a

Balmazújvárostól a Reál Madridhoz kellett volna átigazolni, olyan színvonal-különbség volt. Így alakult az NN, '91. január 1-jétől, ami később egy egyesülés nyomán az ING nevet kapta, de a tartalma ugyanaz volt.

Akkor egyidőben négy biztosító is bejelentkezett Magyarországra, ez a '90-es évek második felében volt.

K.: Visszamennek az elejére, mert a családjáról nem beszélt. Hogy nőtt fel, hová járt iskolába? Erről esetleg mesélne nekünk?

B.Gy.: Hát az kicsit zűrös volt. Nekem nagyon korán meghaltak a szüleim, betegek voltak. Úgyhogy még mielőtt meghaltak volna, már évekkal azelőtt se találkoztam velük, mert TBC volt, meg rák volt, meg minden. Én a nagymamámmal éltem gyakorlatilag. De ennek igazán ilyen szempontból nincs jelentősége. Annyi van csak, hogy öt helyre jártam általános iskolába, mert össze-vissza kavarogtam ez alatt az idő alatt. Utána a József Attila Gimnáziumba kerültem egy véletlen folytán, közben a Pozsonyi úton laktam. Odakerültem, és végig oda jártam. Sportoltam, elég erősen és nagyon nagy ambíciókkal, de az nem nagyon jött be. Öttusáztam, és a junior válogatottságig eljutottam, de aztán abbahagytam, és kerestem a helyemet. Már az érettségi után felvételiztem a jogra, de akkor nem vettek fel nappalira. Később még egyszer nekifutottam levelezőre, mert már dolgoznom is kellett, meg pénzt kellett keresni, és akkor jöttek a már elmesélt dolgok. Tehát igazából ennyi. Megnősültem, lett két gyerek.

K.: Közben, amíg egyetemre járt, miket csinált?

B.Gy.: Évekig voltam kaszkadőr, azon mondjuk mindenki csodálkozik. Mert öttusáztam és akkor, abban az időben az öttusázók lettek a kaszkadőrök. Nemzetközi stúdió is volt Magyarországon a MAFILM keretében, és ezt ott bér munkában csináltam. A kosztümös filmek mentek akkor a világban mindenhol. Magyarországon is jöttek az Egri csillagok, a Kőszívű ember fiai, utána a Jancsó-filmek. Sok lovas jelenet kellett, meg vívó, és ez benne volt az öttusában. Az öttusát pont azért hagytam abba, mert elcsábítottak kaszkadőrnek. Volt egy csoport, és ott mondták, hogy úgysem lesz belőlem öttusázó, igazuk is volt, menjek kaszkadőrnek. Évekig kaszkadőr voltam, abból egy darabig jól meg lehetett élni, aztán már nem. És utána mindenfélét csináltam. Voltam taxisofőr, tehertaxisofőr, rakodó és aztán biztosítási ügynök. De végig az volt a cél, hogy ügyvéd legyek, ez nekem gyerekkorom óta benne volt a fejemben. Amikor a 12 dühös embert megláttam először a moziban, meg a Vád tanúját. Engem ez érdekelt. Nem lettem ügyvéd. Nagyon érdekes, mert már az Atlasznál dolgoztam, mikor még egyszer beadtam a Kamarába a papíromat. Akkor már erjedt a dolog. 500 ügyvéd lehetett Budapesten, a rendszerváltásig mondjuk ezt az időpontot, és nagyon nehéz volt bekerülni, szóval szinte kihálási meg családi alapon lehetett valaki kamarai tag. Nekem nem volt semmi protekció, semmi kapcsolat, hiába adtam be. Amikor az Atlasznál voltam, még egyszer megpróbáltam, és akkor kaptam egy olyan választ, hogy ha szerzek egy helyiséget, ahol valamelyik munkaközösség tevékenykedhet, akkor lehetséges. Szereztem. Bementem. Akkor egy Horváth Tibor

nevű ember volt a Budapesti Kamara elnöke, és azzal együtt kirúgott. Tehát még akkor sem. Na, akkor föladtam és így nem lettem ügyvéd. Már vezérigazgató voltam, és ennek ellenére még egyszer nekiugrottam. De lehet, hogy jobban jártam így.

K.: Az ÁB kezdeti időszakáról mesélne, hogy ott mit csinált pontosan?

B.Gy.: A VI. kerületben voltam körzetfelügyelő. De ahhoz is protekció kellett. Az, hogy valaki biztosítási ügynök legyen Magyarországon, mert ezt az ügynök szót használok átfogóan, de az is szabályozva volt. Kerületek voltak, a kerületen belül körzetek, és annyi ember kellett, ahány körzet volt. Például bementem az utcáról az V. kerületbe, ahol később igazgató lettem, a Kossuth téren volt az iroda, hogy szeretnék ügynök lenni, de úgy nem lehetett. Hiába volt az elég referencia, hogy már egyetemre jártam, mert mégis csak az valamit jelentett volna. De aztán egy kapcsolat alapján bekerültem a VI. kerületbe, és sima biztosítási ügynök lettem. Területi ügynök. Akkor voltak CSÉB és területi ügynökök, akkor nagy életnek hívtuk, tehát életbiztosítás, casco, lakásbiztosítás, kisvállalkozás, kb. ebben a körben volt. Ezt csináltam olyan szinten, hogy éppen ne rúgjanak ki. Jól kerestem ahhoz képest abban az időben, mert 4,5 ezer körül volt az átlag, és amikor elvégeztem az egyetemet, akkor elmentem egy darabig jogsegély szolgálatra, mert az ügyvédséghez kicsit hasonlít, talán ugródeszka, és ott 3 ezer Ft-tal indultam. Ezt csak az arányok miatt mondom. Tehát a biztosítónál mindig egy kicsit jobban lehetett keresni, mint máshol. De aztán rájöttem, hogy a jogsegély szolgálat, az nulla, nincs értelme. Nem is lett, be is fulladt. Ezt követően mentem vissza a biztosítóhoz, ahol sima biztosítási ügynök voltam. Kopogtatós, meg az akkori módszerek. Az mondjuk annyiban jó volt, és ez kapcsolódik a későbbiekhez, hogy rengeteget lehetett tanulni ebből az üzleti, ügynöki munkából. Később az NN-nek az üzleti hálózat és a sales volt az erőssége. És ebben benne volt az a tapasztalat, amit ott szereztem, hogy mit hogyan kell csinálni. Még úgy is, hogy egyrészt nem voltam lelkes ügynök, tehát lógni is tudtam. Tehát ha nem is alakult ki olyan kristálytisztán abban az időben, mert nem érdekelt annyira a dolog, de később visszaköszött, hogy miképpen lehetne ezt jól csinálni. Rengeteg holland segítséggel.

K.: Mik voltak a stratégiák, taktikák, amiket használt?

B.Gy.: Akkor mit használtam?

K.: Igen, a hetvenes években.

B.Gy.: Címanyagok voltak. Először is voltak házmesterek. A házmesterek voltak az alügynökök, akik a lakásbiztosítást megkötötték, és kaptak érte jutalékot. Ezek 12, 18, 30 Ft-os lakásbiztosítások voltak. Ezért a házmesterekkel jó kapcsolat volt. Ők adták a tippeket, címanyagokat, hogy hová menjünk. Babacímeket az életbiztosításra. Cascóra a Merkurtól jöttek a papírok, hogy jövő héten valaki átvesz egy kocsit az Izabella utca 76.-ban, akkor előtte kiment az ügynök, kimentem én. Megkötötte a cascót, hogy már a kaputól védett legyen az autó. Tehát különösebb stratégia nem volt, címanyag volt, ez volt a lényeg, csak kicsit más formában. Később nekünk egyik alap dolog lett az ajánlási módszer. Ma már minden ügynök

tudja ezt, de akkor még ez új volt. Ha bekerültem egy lakásba, akár kisbaba, akármi kapcsán, akkor ott kialakult valamilyen kapcsolat. Kérdeztem, tudnak-e olyat, akinél esetleg baba jön, vagy kocsit, vagy használt kocsivétel, vagy életbiztosítás. Ez végül is a címnyagnak és egy ajánlási módszernek az őse volt. De csak ilyen ösztönösen.

Később egyik alap dolog lett az ajánlási módszer. Ma már minden ügynök tudja ezt, de akkor még új volt.

K.: Utána átment az V. kerületbe, ha jól jegyzeteltem.

B.Gy.: Nem, a VI. kerületben voltam, és amikor eljöttem, kiesett 1,5 év, mikor elmentem a jogsegélyszolgálatra. Akkor fölhívott Szilágyi Laci, aki valamikor a VI. kerületben volt a főnököm, mert ő meg bekerült az Üzletpolitikai Főosztályra az ÁB Központba. Akkor már megvolt az egyetemem, és ő odahívott. Akkor alakított ki egy viszonylag friss, fiatal csapatot diplomásokkal, mert az ÁB Központban még az se volt. Nem volt kötelező, meg elég kevesen voltak akkor még diplomások, fiatalok voltunk, 30 körüliek. A központban üzletpolitikáról már tervezés volt, ez már instruktori munka volt. Mindenkinek volt néhány kerülete vagy néhány megye, amiért mint instruktorként felelt vagy amit ellenőrzött, és nagyon sokat lehetett belőle tanulni, és – ami később jól jött – megismertem az országot, mármint az embereket, a kollégákat, amikor már szervezni kellett. Ebből az időből ismertem gyakorlatilag az összes biztosítót.

K.: Budapesten dolgozott, és ide jöttek inkább, vagy utazgatott is?

B.Gy.: Volt három megye, három kerület. Kb. így volt, vagy négy megye, három kerület. Mindig utaztunk vidékre, és cserélgettük időnként a megyéket. Hol hozzám tartozott mondjuk Szolnok, aztán átvettem egy másikat, már csak a rotáció miatt. Tehát nem más okból. Ezért megismertem mindenkit. Voltak országos, megyei értekezletek, régiós értekezletek, tehát megismertem az egész szakmát, az embereket, ez fontos volt nagyon a későbbiekre nézve.

K.: Említette a biztosítók szétválását. Ön hogyan látja ezt? Milyenek voltak akkor a folyamatok, hogyan történt?

B.Gy.: Nem nagyon láttam bele. Először is nekem volt egy sértettségem akkor, mert kerületi igazgatóként én már szóba kellett volna, hogy jöjjenek objektíven is valamelyik budapesti kerületbe. Az nekem komoly karrierlépés lett volna, még az egységes ÁB-ról beszélünk. És akkor összeveszttem az akkori főnökömmel, aki megakadályozta ezt a folyamatot. Már meg kellett volna lennie a kinevezésnek, azt hiszem pont a VI. kerületbe, ami jól is jött volna, már emocionálisan is. Ő megakadályozta, ezért nagyon rossz viszonyba kerültem vele. Kerek perc bement a központba, és azt mondta, hogy alkalmatlan vagyok, hogy ott tartson engem, mint helyettesét. Ez egy személyi ügy volt. Úgyhogy akkor igazán megharagudtam mindenkire, az ÁB-ban a központba se jártam be, azt nem mondom, hogy balhét csaptam, mert azt túl-

zás lenne mondani. Volt minden évben egy biztosítós bál, pont a Trunkó írt az újságba erre jópofa dolgokat. Erre nem mentem el, mert meg voltam sértődve, és ott robbant a bomba. Ez valamikor februárban, a báli szezonban lehetett. Ott kiderültek a nevek, de ezt csak később hallottam már a hétköznapiakon. Akkor kaptam egy telefont, behívott Uzonyi Tamás és Szilágyi László, hogy én lennék a belvárosi igazgató, az V., VI., VIII., XIII. kerület tartozott oda. Akkor már osztozkodott a két cég, hogy melyik iroda hogy legyen. Azzal voltam megbízva, hogy szervezzem meg ezekben a kerületekben a területi igazgatóságot. Akkor már gyakorlatilag az a munka megszűnt, ami az ÁB-ben volt, de nyilván összeférhetetlen is volt. Mivel szabad választás volt, én jártam és beszéltem emberekkel, hogy ki jön át. Megkerestem mondjuk akár egy körzetfelügyelőt, akár egy adminisztratív dolgozót, hogy van-e kedve átjönni a Hungáriához, ahol én lennék az igazgató. Semmi különösebbet nem tudtam mondani. Így kellett megszervezni az igazgatóságot. Nyilván voltak paraméterek. Megvolt, hogy melyik üzletág megy át a Hungáriához, melyik marad az ÁB-nál. Rögtön ott is kitört a konfliktus abban a pillanatban, ahogy megvolt a szétválás, mert rögtön belekezdett az ÁB egy olyan üzletágba, ami a Hungáriáé volt, amíg a Hungária nem állt föl teljesen, a dolgok természete miatt. Nagy háború volt, ami utólag nevetséges. Már egy év múlva is azzá vált, ma meg már teljesen. De akkor mindenki harcolt, behaltak emberek, infarktust kaptak, barátságok mentek tönkre. Majd a belvárosi igazgatóság elkezdett működni, és azt én nagyon élveztem. Amilyen bizonytalan voltam később az Atlasznál, meg az NN-nél, ez úgy kézből volt szakmailag nagyon. Ment is, olyan eredmények voltak, jó volt a hangulat is, és talán a legjobban ott éreztem magam az alatt a másfél év alatt.

K: Elmesélné, hogy a Hungáriához milyen üzletágak kerültek, és aztán mibe vágott bele a Hungária?

B.Gy.: Nem a Hungária vágott rögtön bele, hanem az ÁB. A Hungáriához került a gépjármű-biztosítás, az önálló volt, tehát hozzám nem került. Az akkor még központosítva volt a Ladányi úton. A casco biztosítás is oda került, a lakás- és életbiztosítás nem, de lehetett csinálni, tehát elkezdtek rögtön. Akkor is igazgattam engem az életbiztosítás. Talán az utasbiztosítás is ott volt. A CSÉB is az ÁB-nál maradt.

K.: Azt mondta, rögtön belevágtak az életbe, vagy viszonylag gyorsan. Mi izgatta ebben Önt annyira?

B.Gy.: Nekem az akkor is tetszett, mikor ügynök voltam, meg később is, mikor üzleti vezető voltam. Aztán voltam ugye az ÁB-nál 5 évig az V. kerületben üzleti vezető, akkor az ügynökök főnöke voltam. Nem tudom, izgalmas azóta is, nekem jobban tetszett, mint a casco üzletág. Az tényleg ügynöki munka volt, valakinek bebizonyítani, hogy vegyen életbiztosítást, mert milyen jól jár, főleg, ha nem hal meg. Ugye ez azóta is az állandó visszatérő kérdés, hogy mennyi pénzt kap vissza. Mert a casco az adott volt, az emberek jobban féltették a kocsijukat, ma is így van. Úgyhogy az érdekelt. Mikor volt lehetőség és üzleti terv, akkor jöttek az ún. üzemi díjlevonási életbiztosítások. Ez azt jelentette, hogy két hölgyet alkalmaztam, az egyik az

ÁB-tól jött át, régi kolléganőm volt, nagyon kedves, aki sajnos meghalt azóta. Munkahelyekre jártak be, ott beszéltek meg az életbiztosítást, és a bérből vonták le a díjat, mint a CSÉB-et. Mindkét kolléganő nagyon eredményesen dolgozott. Jobban dolgoztak, mint a területi ügynökök, akik lakásokra mentek ki, és alacsonyabb volt a törlési arány. Biztos üzlet volt, mert ha egyszer megkötötték, akkor azt nem mondták fel az emberek. Az egyéni havi befizetéseket sokszor nehéz volt behozni, mikor elmaradt egy-két hónap, akkor már gyakran megszüntették a biztosítást az emberek. Úgyhogy ezzel a módszerrel nagyon komoly eredményt értünk el.

K.: Azt mondta, hogy ott volt a legjobb talán.

B.Gy.: Már hangulatban. Igen, nagyon-nagyon.

K.: És mégis nagyon rövid ideig dolgozott ott.

B.Gy.: Nagyon nagy kihívás volt. Mikor először megkerestek az ÁB-tól egy hétfői nap, Szász András hívott fel. Akkor az ÁB Igazgató Tanácsában volt magas pozícióban. Ő hívott fel, hogy beszéljünk. Az első reakcióm az volt, hogy á, dehogy, nem megyek. Meg akkor még volt érzelmi dolog is, ÁB-Hungária, nagy háború volt, dehogy is megyek el. Azt mondta, gondolkozzak rajta. Ahogy teltek a napok, szépen elkezdett a dolog dolgozni bennem, hogy itt nagy változások vannak minden téren. Azt, hogy most területi igazgató vagyok, ami 5 évvel ezelőtt jónak tűnt, hogy onnan megyek akár nyugdíjba, ma már nem úgy látom. Ez kockázat, de nagy lehetőség is, azzal együtt, hogy fogalmam se volt, mit is jelent. Beleugrottam mégis csak. Két nagy biztosító volt és két kicsi. Mindegy, hogy kicsi, de mégis csak egy vezérigazgatói vagy vezetői állás, az egy karrier. Voltam harmincvalahány éves.

K.: Beszéljünk egy kicsit az NN-ről, mert arról még egyáltalán nem beszélünk.

B.Gy.: Arról csak annyit mondtam, hogy megkerestek.

K.: Igen. akkor folytassuk esetleg onnan.

B.Gy.: Ez szintén Szász András keresztül történt. Ő az ÁB életbiztosítási főnöke volt, és ő hívott fel. Őhöz ment az NN akkori vezetése, még csak ismerkedni. Idejöttek Magyarországra – ezt csak utólag tudtam meg –, mentek a minisztériumba, mentek a felügyelethez. Ők életbiztosítót akartak csinálni, és elmentek az ÁB-hoz. Tulajdonképpen azt gondolom, hogy Szász Andrist akarták. Akkor még nem döntöttek, de a Szász akkor már el volt kötelezve, hogy elmegy a GAN-hoz. Tehát ő nem vállalta, de kértek tőle ajánlást. Ugyanaz a módszer, ahogy az ügynök kér ajánlást, kérték, hogy tudna-e mondani neveket, akit esetleg tudna az NN foglalkoztatni a magyarországi képviselőten. Szász mondott neveket, nem tudom, hányat, de engem is, így kerültek hozzám az NN képviselői. Fölhívtak, elkezdtünk beszélgetni. Elmondták, hogy mi az elképzelésük, hogy életbiztosítót akarnak. Mondtam, hogy nagyon jó, és így elkezdődött a beszélgetés. Németül folyt, én akkor elég jól beszéltem németül még a Colonia miatt is, meg „von haus aus” is. Senki nem ismerte akkor az NN-t Magyarországon, ismeretlen cég volt. Hoztak brossúrákat, de csak néztem, hogy mi ez. Mert volt egy pár

biztosító, az osztrák cégeket ismertük, meg egy-két német cég, de az NN-t senki. Mondták, hogy mekkora cég, mennyi helyen van a világon. Az angol a céges nyelv, ezért meg kellene tanulni angolul. Az első reakció az volt, hogy nem fogok megtanulni, mert akkor már 43 éves voltam. A történethez hozzátartozik, hogy volt egy magyar srác, Szamel József, aki végül is az egyik vezérhelyettes lett. Én voltam a vezérigazgató, Horváth Béla és Szamel, így volt a piramis. Szamel Kanadában dolgozott az NN-nél. Egy magyar srác volt, aki disszidált valamikor, és ő jött velük, mert tudott tolmácsolni, meg jó barátságban volt azzal az emberrel, aki az egész projekttel meg volt bízva. Ültünk egy vacsoránál, mikor ez fölmerült, hogy angolul meg kéne tanulni, és mondtam, hogy nem hiszem, hogy ez 44 évesen menni fog. Amúgy sincs jó nyelvérzésem. Megrúgott az asztal alatt, hogy ezt többet ne mondjam, mert akkor itt vége a dolognak. Gyorsan váltottam, hogy jó, akkor ugorjunk neki. De abszolút nem tudtam angolul.

Senki nem ismerte akkor az NN-t Magyarországon, ismeretlen cég volt.

K.: De megtanult.

B.Gy.: Meg, nagy erőfeszítés volt, de minden segítséget megkaptam. Magántanárt, kivittek, tehát minden volt. De azért küzdelem volt, mert jó darabig a fejem fölött mentek a dolgok, és nem értettem semmit belőle.

K.: Milyen pozícióba került az NN-nél?

B.Gy.: Rögtön vezérigazgatói pozícióba, tehát az első ember lettem. A címek nem érdekesek, mert aztán lett belőlem elnök-vezérigazgató, de ez igazán nem mérvadó. Vezérigazgató, maradjunk ennyinél. Az NN úgy működött, hogy az Igazgatótanács Magyarországon volt, így lettem én elnök-vezérigazgató, Szamel és Horváth Béla pedig elnök-vezérigazgató-helyettes. De a Felügyelő Bizottság három holland tagból állt. Klasszikus helyen az elnök-vezérigazgató a No1. és a döntés is az övé. Mondjuk, mint az OTP-nél most. De én alá voltam rendelve a hollandoknak. Lehettem volna ügyvezető igazgatói címmel is, de a magyarországi projektnek én voltam a vezetője.

K.: Azt mondta, hogy nem ismerték az NN-t. Milyen benyomást keltett az elején?

B.Gy.: Nagyon jót. Nagyon jók voltak az előzetes információk. Nyár végén volt az első találkozó, akkor Szamel József jött Magyarországra, és időnként leült, tesztelt engem, meg lejött a Balatonra, ahol volt egy kis házunk. A gyerekekkel játszott, mert egy nagy Thunderbirddel jött, üvöltött a zene, a fiam meg csak nézett, hogy megjött a Batman. Tehát jó kapcsolat kezdett kialakulni Józsival, azóta is, bár most már jó régen nem láttam. Akkor még nem tettek ajánlatot, de már komolyan tárgyaltunk, még nagy titokban folytak a megbeszélések, és kihívtak Hollandiába, hogy a holland vezetés is megismerjen. Abban az évben volt először október 23. munkaszüneti nap. Ezért tudtam titokban elmenni. Kimentem Hollandiába, és ott elájultam. Bevittek a hágai központba. Nehéz ma már visszagondolni, hogy egyszer-kétszer

volt az ember nyugaton, meg voltam Kölnben a Coloniánál, ami szintén egy komoly cég volt. De ami az NN-nél volt, az egész rend, az valami pazar volt, meg ahol laktam, a szálloda is. Ott bemutattak a legnagyobb vezéreknek, németül folytak a tárgyalások. Még mindig nem volt konkrét ajánlat, de már tudható volt, hogy menni fog. Fizetés még nem volt. Az engedély már be volt adva, és meg is kapta az NN január 1-jével.

Jött egy fax, de akkor már hárman kaptunk ajánlatot, mert közben le volt tárgyalva Horváth Béla is, meg Szamel Józsi is. Tőlem azt kérdezték, tudok-e ajánlani valakit, ki legyen az üzleti vezető? Tehát kértek ajánlásokat, három nevet. Én mondtam három nevet, és Horváth Bélát javasoltam erre a posztra. Szamel Józsi jött a technikára, az IT-re. Ő éppen jött vissza Kanadából, így adva volt. De az is úgy volt tálalva – az NN-nél ez volt a fantasztikus –, mintha az én döntésem lenne az is, ami nem az én döntésem volt. Nem tudom, mi lett volna, ha azt mondtam volna, hogy Szamel Józsival nem akarok együtt dolgozni, mert nem akarok, de miután a Commodore 64-en kívül fogalmam sem volt a számítógépekről, ő meg már kint dolgozott, így nem volt kérdés. Meg jóba is lettünk. De mégis úgy volt, mintha én választottam volna. Ez a későbbiekben is így volt. Február végén kivittek engem meg Szamelt Angliába. Volt ez a számítógépes rendszer, a Paxus, ami akkor forradalmi dolog volt a biztosítási szakmában nyugaton is. Angliában egy kisvárosban volt a szoftvercég, és oda mentünk ki három napra, hogy bemutassák ezt az életbiztosítási szoftver céget. Akkor még azt se tudtam, mi a különbség a szoftver és a hardver között. Ott pedig 3 napig angolul tartottak előadást erről. Se angolul nem tudtam, se az IT-hoz nem értettem, ültem ott 3 napig, és ettem a pogácsát. És a végén megkérdezték, hogy Bordás úr, ez az ajánlat, elfogadja-e? Nyilván, az NN ezt alkalmazta Görögországban, itt, ott, amott, szóval nem volt kérdés. De mégis úgy volt tálalva, mintha én döntöttem volna el. Hát, mondom, persze, és aláírtam, közben meg fogalmam se volt semmiről. Ez fantasztikus volt, ennek döntő része volt abban, hogy a piacon így előretört az NN. Úgy kezelte a dolgokat, amiről csak álmodik az ember. Mert régen úgy volt, hogy egy vezető az ügynöktől tudta meg, hogy mi az eredmény. Egy darabig, míg nem jöttek be a pénzek például a CSÉB-nél, félre lehetett vezetni a vezetőt. Csináltam ennyi ajánlatot, ennyi üzletet, aztán kiderült, hogy az egész kamu. A Paxusnál a legfontosabb az volt, hogy megfordult a dolog. Tehát én többet tudtam az ügynök munkájáról, mint ő a sajátjáról, már a részleteket is.

A Paxusnál a legfontosabb az volt, hogy megfordult a dolog. Tehát én többet tudtam az ügynök munkájáról, mint ő a sajátjáról.

K.: Az ügynökmunkát hogy kell elképzelni? Hogyan működött ez a rendszer?

B.Gy.: Megcsináltuk az üzleti hálózatot, ami nagyon jól ment, de ez egy másik kérdés. Volt X ügynök, elkezdett biztosításokat kötni, bejött a központba, a Paxus földolgozta. A Paxus nevű szoftver bocsátotta ki a kötvényeket, és azonnal mindent tudtunk. Mennyi az átlagdíj, minden adatot rögtön levett, összesített, és azt az információt adta, amit csak kértünk. Tehát tudtuk azt, hogy az ügynök hány darabot kötött, milyen átlagdíjjal, mi a törlési arány, ami

nagyon fontos volt. Mindent mi tudtunk, az ügynök nem annyira. Lehet, hogy esetleg követte, de azt nem nagyon tudta, hogy a díjfizetések hogy jönnek, mennyi az elmaradás stb. Amikor pedig értékeltünk akár egy ügynököt vagy ügynökök csapatát, mindegy, de mi egy olyan adatbázissal mentünk ki, amivel szembesítettük, amit ő nem tudott volna így megcsinálni. Plusz számfejtette a jutalékot ez a rendszer. Bejött a speratív jutalék. Nem tudom, ez mond-e valamit?

K.: Nekem nem.

B.Gy.: Régen úgy volt, hogy kötött valaki egy biztosítást, és kapott érte jutalékot. Kötött egy életbiztosítást havi 10eFt-ért, és kapott két havi jutalékot, tehát kapott 20eFt jutalékot – most csak a számokat mondom. Az NN-nél teljesen új jutalékrendszer jött be, ez szakmai csemege volt annak, aki ezt élvezi. Tehát egy álom volt, hogy az első évi jutalék, az mondjuk 10%, majd utána minden évben 2-2%. Ezt lehetett aztán variálni, legyen az elején 3%, utána 8. Tehát amit akart az ember, úgy csinálta, attól függ, hogy mire van szükség, de ez már egy üzletpolitika. Volt olyan az NN-nél az elején, hogy magas induló jutalékot adott, akkor okos adni, mert akkor jöjjön az üzlet, és amikor már volt egy bázis, akkor az volt a cél, hogy védjük az állományt, ne legyen törlés, akkor a speratív jutalék hasznos, hogy érdekelt legyen az ügynök, hogy minél tovább tartson a biztosítás, mert 2 év után már régen nem volt érdekelt. Két évig tartott, addig tartott a jutalék-visszaírás. Harmadik évben, ha az ügyfél nem fizette, nem számított, az ügynöknek megmaradt a pénze. Azért volt egy csomó olyan család, hogy az utolsó hónapokat már az ügynök fizette be az ügyfél helyett esetleg, mert még mindig jobban járt, hogy nem írják vissza. De ez már régi történet, amikor még nem volt számítógépen. Ez a program viszont mindent tudott. Amiről az ember szakmailag úgy érezte, hogy igényli, érdemes vele foglalkozni, azt beprogramozták, és a gép megcsinálta. Tehát törlési arányokat számolt, hogy mennyi az első, aztán a másod, harmad, negyedik év törlési aránya. Így lehetett meghatározni a jutalékokat, a bónuszt. Ezzel nagyon jól lehetett irányítani az üzleti apparátust. Plusz nagyon jó jutalékot adott az NN, ezért volt olyan hatalmas sikere az üzleti hálózatban országosan.

K.: Az NN kapcsán már tudjuk, hogy nagyon fontos volt az, hogy kik voltak az üzletkötők. Erről tudna mesélni?

B.Gy.: Az volt a szerencse, hogy mi – Horváth Béla is, de én talán még kicsit jobban – ismertük az országot. Tehát országosan megtaláltuk a kulcsembereket, nemcsak Pesten, ők meg aztán hozták a többi. Először találtunk három ügynökségvezetőt, akiknek az volt a feladatuk, hogy megszervezzék a saját csapatukat. Három fokozat volt, ügynök volt, ún. unit manager és egy agency manager. A unitok kb. 10 fős létszámmal mozogtak, változóan 8-15 között, az agency-k pedig 30-tól 100-ig. Fontos volt a kiválasztás, ahogy a magatartás, az öltözködés és stílus is.

K.: Ezek az emberek főleg nem régi biztosítósok voltak.

B.Gy.: Egy darabig csak régiek, nyilván, az első körben. Majd egyszer csak meghúztunk egy

határt, nem tudom, már mikor, és azt mondtuk, régi nem kell, mert már vándormadarak jönnek, abból csak baj van, és akkor már kizárólag újakat alkalmaztunk. De az elsők régiek voltak.

K.: Az újak milyen emberek voltak?

B.Gy.: Akkor az más helyzet volt, mert nagy mozgás volt a társadalomban. Például kitértek célnak, hogy pedagógusokat fogunk alkalmazni. Akkor rengeteg pedagógus állás nélkül volt. De nemcsak ezért, hanem azt mondtuk, hogy a pedagógus az, aki mindennap ugyanazt mondja el, mindig és mindig hitelesnek kell lennie. Meg intellektuálisan mégis csak pedagógus, úgyhogy például ez egy célcsoport volt. Mérnökök jöttek sokan, mert megszűntek iparágak, tehát nagyon sok magasan kvalifikált emberünk volt, akinek nem volt helye, és vándorolt össze-vissza és kínlódott, itt meg nagyon nagy pénzeket kerestek, nem akarták elhinni. Úgyhogy nagyon sokan komoly karriert csináltak.

Mérnökök jöttek sokan, mert megszűntek iparágak, tehát nagyon sok magasan kvalifikált emberünk volt.

K.: Azt lehet tudni, hogyan jött a döntés, hogy Magyarországra jöjjen az NN?

B.Gy.: Nekik volt egy ún. Greenfield-tervük vagy stratégiájuk. Ők már ott voltak sok helyen, például Görögországban. De nyugat-európai országokban is, meg Kanadában, Amerikában voltak már több helyen, de ahogy kinyílt a kelet-európai piac, itt is megjelentek. Görögország annyiban érdekes, hogy az előtte lévő nyáron, augusztus 20-a környékén pont Görögországba mentem nyaralni a Lada Samarámmal. Bedöglött az autó, és bevontatták egy Athéntől 80 km-re lévő városba egy autószerelő műhelybe. Egy hétig ott kavargtam, mire jött az alkatrész. Az autószerelő műhelyben volt egy NN reklámóra, és az megragadta a figyelmemet. Akkor már túl voltam az első NN-es beszélgetésen. Szerencsénkre egy olyan valaki talált ránk és segített, aki görög-magyar volt, így tudott magyarul. Én a két gyerekkel voltam, és ők segítettek, de annyira segítettek, hogy ott is laktunk náluk ez alatt a néhány nap alatt, mert nem jött az alkatrész. Beszélgettem a sráccal sokat, aki egyébként állástalan volt, mert nem nagyon szeretett dolgozni, és mondta, hogy igen, van itt ez az NN. Mondtam, hogy vigyél el egy ilyen irodába, hogy hol van, hogy néz ki, szeretném látni. Aztán hazajöttünk, ez az emberi kapcsolat megmaradt, jöttek ők is nyaralni hozzánk. Már február körül voltunk, és fölvettem a hollandoknak, hogy megnéznék, külföldön hogy működik ez, és Görögország lenne jó. Mert azzal nem érek semmit, hogy Hollandiában elmegyek egy NN irodába, mert az egy egész más fejlettségű ország, más a szisztéma. De Görögország is 10 milliós ország, hasonlít ránk, kicsit van párhuzam. Horváth Bélával kimentünk egy hétre Lamiába, illetve Athénba, és elmentünk Lamiába is erre az ügynökségre. Aztán fölvettem ezt a srácot oda ügynöknek, de később azt is ott hagyta. Az fontos utazás volt, meg tapasztalat, mert ugyanez a szisztéma volt, amit aztán Közép-Európában is megcsináltak. Velünk kezdték, és megcsinálták további helyeken. Ugyanez a szisztéma. Még a Paxus is talán ugyanaz az volt, és nagyon ment a görög

piac. Tehát amikor tavasszal voltam Hágában értekezleten, akkor a görögök voltak az istenek, a példák, és az egész NN arról beszélt, hogy kicsoda nagy siker a görög. Emlékszem, Bélának mondtam, mikor egy szieszta alatt ültünk otthon, hogy ezek egész délután alszanak, és meg tudták ezt csinálni. Akkor csak meg tudjuk csinálni mi is, ha nem fekszünk le délben. Jó ösztönző volt, és nagy induló lökést adott, hogy láttuk, hogyan működik.

K.: Mit gondoltak, hogy menni fog Kelet-Európában az életbiztosítás? Mert végül is óriási tapasztalatuk nem volt.

B.Gy.: Nekem tetszett az életbiztosítás már régen. Horváth Bélának is, Szamel meg benne volt. Tehát mi hárman, hogy úgy mondjam, ebben benne voltunk, tetszett, akartuk csinálni, nagy szavakkal szólva, hittünk benne. Nyilván, volt benne rizikó a hollandok számára, de aztán fényesen bejött. Minden országban piacvezetők lettek, pillanatok alatt. Ha nem is pillanatok alatt, de minden országban. Mi voltunk az etalon, azért ezt hozzá kell tenni. Utána ide jártak, mi mentünk elmondani, hogy hogyan csináljuk, meg ügynöki értekezleten lelkesíteni őket. És nagyon bejött az NN-nek.

K.: Ez minek volt köszönhető, hogy ennyire bejött, meg hogy itt ennyire sikeresek lettek?

B.Gy.: Azt hiszem, hogy jó időben, jó helyen. Pont megragadták gazdaságilag azt a pillanatot, hogy erre van igény. Álszerénység nélkül mondhatom, hogy jó embereket találtak, tehát jó időben, jó helyen, jó emberekkel. Mi meg nem akartunk 100 Ft-os életbiztosításokat csinálni. Azt mondtuk, hogy annak nincs értelme, mert annak akár a lejárat, akár a haláleseti összege semmit nem hoz. Tehát ami a cél, azt nem valósítja meg. Akkor elindult egy gazdagodási folyamat Magyarországon, úgyhogy mi azt a réteget céloztuk meg, amelyik fizetőképes kereslet erre a biztosításra, és nem fogja lemondani azért, mert hónap végén nincs pénz. Nagyon jó reklámunk volt, nagyon jól beletaláltunk, egyszerű, holland típusú volt. Dusan Sztevanovity csinálta a reklámunkat mint külső cég, és az nagyon jól működött. Festmények, versek voltak a reklámban, és Presser Gábor szerezte a zenét. Nem tudom, emlékszik-e erre?

Azt a réteget céloztuk meg, amelyik fizetőképes kereslet erre a biztosításra, és nem fogja lemondani azért, mert hónap végén nincs pénz.

K.: Én az NN ügynökünkre emlékszem.

B.Gy.: Hogy hívták?

K.: Azt már nem tudom. Fölmerült, hogy más termékekkel is betörnek?

B.Gy.: Nem, nem. Csak életbiztosítás. Azóta is az van. Azelőtt Magyarországon a vagyon- és életbiztosítás együtt ment. De ez két műfaj, majdnem úgy két műfaj, mint a bank és a biztosítás. Majdhogynem közelebb áll az életbiztosítás a bankhoz. Amióta a unit-linked megjött, amit szerénységem hozott be Magyarországra, az befektetési

eszközalapokon nyugszik. A vagyonbiztosítás teljesen más. A vagyonbiztosítással szinte rögtön nyereséget kell produkálni. Itt Magyarországon senki nem hitt abban, hogy az életbiztosítás megy. Például a Hungária meg volt győződve arról, hogy a unit linked életbiztosítással majd megbukunk. Nekem ott voltak a barátaim, régi kollégáim főleg, egy ideig összejártunk névnapokon, aztán mikor az NN sikere megjött, akkor már nem hívtak, mert ők állandóan azt mondták, hogy úgyis megbuktok. Tehát nem hittek benne Magyarországon.

K.: De az Aegon is beszállt ebbe a piacba?

B.Gy.: Nem beszállt, az övé volt. Tehát amikor mi beléptünk a piacra, a piac 99%-ban az Állami Biztosítóé volt. De ott a régi módon folyt az életbiztosítás egy darabig, aztán amikor az Aegon jött, nyilván átalakult. Nagy piaci verseny volt a magyar ÁB-Aegonnal. Volt egy kis konkurenciaharc, üzenetések jobbra-balra.

K.: Beszéljünk egy kicsit a unit-linkedről!

B.Gy.: Tulajdonképpen az történt, hogy Magyarországon nagyon mentek a befektetési alapok, illetve ez új volt. Az életbiztosításnak van egy befektetési része, a hagyományos életbiztosításnak, ami általában államkötvénybe és fix eszközökbe ment. Én kint voltam Atlantában egy hónapig, tanulmányúton, ott láttam meg ezt a terméket. Kérdezősködtem, és láttam, hogy ez tulajdonképpen csak annyi, hogy egy kockázati életbiztosítás mellett befektetési alapok vannak. Lehet kockázatos, lehet kevésbé az, lehet állampapír, részvény stb. innen már variációk tömkelege lehetséges. Azt ott összevonták egy biztosításba, és ez a unit-linked. Nem én találtam ki, csak azt mondtam, hogy akkor ezt csináljuk meg itthon. Megcsináltuk, robbant, mint a bomba, azóta is ez a húzó módozat. Már nem nagyon figyelem a fejleményeket, de úgy tudom, még ma is ez a legnépszerűbb a magyar életbiztosításban. Ebben elsők voltunk.

K.: Mikor hozta ezt be?

B.Gy.: '97 körül lehetett. '97 vagy '98.

K.: Akkor, amikor behozta a unit-linkedet, a világban ez hogy nézett ki? Ez akkor már egy sikeres termék volt?

B.Gy.: Igen, minden terméket egyeztetni kellett a hollandokkal, tehát az ő ellenükre ez nem mehetett volna. Mindig kellett új termékek, de a régiak is működtek. Elkezdtük meghívni az ügyfeleket uzsonnára, ügyfélfogadások voltak, nagyon jól ment. Jól ment a tőzsde is, egészen 2008-ig csak fölfelé ment. Tehát aki ide beszállt, mindenképpen jól járt, legfeljebb nem annyira, mert nem volt olyan bátor, és nem részvénybe tette, vagy csak a felét tette részvénybe. De itt mindenki csak nyert. Sokkal magasabbak voltak a hozamok, mint a hagyományos életbiztosításban. Tehát ez is segített. Mert utána aztán voltak ebből nagy problémák. Mert aki részvénybe tette, az nagyot bukott.

K.: Azt olvastam, hogy nagy átalakítások is voltak az NN-nél a '90-es évek közepén.

B.Gy.: Átszerveztük az agency-eket. Régiókat csináltunk, és jutalékszabályzatot. A jutalékrendszer esetében nagyon fontos, hogy milyen jutalékrendszert kap egy hálózat. A kezdetekben az kellett, hogy nagy frontjutalék legyen, utána, mikor már volt egy négy-százvalahány ezres állomány darabszám – gondolja meg, hogy egy 10 milliós országban csak életbiztosítás 400 ezer volt. Akkor már az volt a fontos, hogy ezt az állományt védjük, mert ebből jöttek a következő üzletek. Tehát ennek megvan a szakmai háttere. És akkor olyan jutalékszabályzatot vezettünk be, ami arra ösztökélte az ügynököket, hogy elsősorban tartsák az állományt, mert már jött a következő generáció a családokon belül, meg az ismeretség és abból már jött az új üzlet, szinte magától. De klasszikusan azt mondták – ez is a LIMRA tanítása volt –, hogy ha van 500 ügyfele egy ügynöknek, akkor nyugodtan ülhet egy fotelban egy presszóban, és már jönnek az ügyfelek ajánlási alapon. Már nem neki kell mennie, hanem szinte jelentkeznek az ügyfelek. Ehhez azonban meg kellett változtatni a jutalékrendszert, szervezetet is változtattunk hozzá. Régiókat alkottunk, aztán régiómene-dzserek lettek, kialakult egy szervezeti struktúra.

Olyan jutalékszabályzatot vezettünk be, ami arra ösztökélte az ügynököket, hogy elsősorban tartsák az állományt.

K.: Azt is olvastuk, hogy az Ing Bank lakossági üzletágát eladták.

B.Gy.: Abban az időben szerintem ez nagy hiba volt. Az ING Bank egy corporate bank volt itt Magyarországon. A Duna Bank meg lakossági bank. És a Duna Bank volt az első bank Magyarországon, amelynek kártyája volt, ami addig senkinek. Arról szólt a dolog, hogy az ügynökökkel egy igazi bankbiztosítást csinálunk. Van a kártya, vannak a Duna Banknak fiókjai, az ügynökök pedig eladnak olyan termékeket, amiket ezekkel kombinálunk. Nagyon nagy lehetőséget láttam benne. Ott bukott meg a dolog, hogy a banknak a vezetője, aki azóta elhunyt, Rejtő Tibor, igazából egy befektetési bankár volt, egy corporate bankár, ő nem akart ilyen dolgokkal foglalkozni, ezért ezt nem nagyon menedzselte. A lakossági résznél új vezetők jöttek a bankon belül. Nagy lehetőséget láttam benne, de nem működött. Nem tudtam rá hatni, így végül eladta a bank a lakossági részt. Az ING kitalálta, hogy a magyarországi cégeknek egy főnökük legyen, és egy menedzsment. Én lettem a magyarországi főnök, magyarul a bank is hozzám tartozott, de akkor már nem volt meg a lakossági rész. Azért azt hozzáteszem, hogy azt nem nagyon bántam, hogy visszaálltak a korábbi menedzsmentre, mert a bank egy másik műfaj. Ahhoz külön kell érteni, és például én a corporate bankhoz nem értettem.

K.: Az ING mikor vette meg az NN-t?

B.Gy.: Nem megvette, hanem '91 tavaszán egyesült. Tehát az ING egy új név lett. Volt az NNB Post Bank, volt egy bankcsoport Hollandiában, az NNB egy nagy bank volt, a Post Bank meg a helyi postabank. Tehát ott is NNB volt, Corporate Bank. Az egy nagyon nagy bank volt, és azé volt az NN Életbiztosító. Ezek egyesültek, mert akkor engedte meg az Európai Közösség

először, hogy ilyen bank-biztosító egyesülés legyen és akkor fölvezték ezt a nevet, International Nederlanden Group. Tehát ez onnan van, addig ez nem volt. A történet annyi, hogy én nyitottam meg ezt az értekezletet Hágában, ami egy csoda volt, mert nem tudtam angolul. Mindig az volt a szokás, hogy minden évben volt ilyen vezetői értekezlet, és a legújabb biztosító tag vezetője nyitja meg az értekezletet. Ez egybeesett az ING alakulással, ami '91 márciusában volt, és akkor még alig tudtam néhány szót angolul. Azt se tudtam, hol vagyok, egy óriási, nagynevű szállodában, ott volt a fél európai bankvilág, az EU-ból mindenki. Nézttem, hogy kerülök én ide, mit csinálok én itt!? De ennyi volt csak, hogy meg kellett nyitni, addigra megtanultam azt a 3-4 mondatot. Ez csak a történet, de így lett az ING. Az ING megtartotta a bank nevet.

K.: Azután az NN, mint név, el is tűnt.

B.Gy.: El, mert az ING nevet föl kellett venni.

K.: Ez magától értetődő döntés volt?

B.Gy.: Nem, mert például az lett volna a leggazdaságosabb döntés, hogy mivel az ING márciusban alakult, mi pedig csak szeptemberben indultunk, hogy mi akkor rögtön ING néven indulunk, és akkor megspórolhattunk volna egy ilyen átállást. De évekig az ING se tudott erről dönteni. Volt, ahol ING Biztosító volt, és volt, ahol már az NN működött, ott maradt NN. Egyszer csak azt mondták, hogy mindenki legyen ING, így beolvadt a név, ez nekünk új reklám-, marketing- stb. akciókat jelentett, de átvészeltük, nem lett belőle probléma.

K.: Mert az NN-nek jó híre volt.

B.Gy.: Az ING-nek is jó híre volt. Valóban, az NN-t nagyon fölépítettük az elején, de nem romlott ezzel, nem lett ebből probléma.

K.: Mesélte, hogy elég jó volt a marketingjük és a reklámjaik.

B.Gy.: Ezt csak az ING csinálta, és ugyanúgy Dusánnal. Kaptunk rá pénzt, és áldoztunk is rá, akkor kezdtünk el szponzorálni, például a Vízilabda Szövetséget, két olimpiai bajnokságot is tudtunk ezzel szponzorálni. Tehát akkor belementünk olyanba, ami addig nem volt, mert sportszponzoráció nem volt korábban.

Akkor belementünk olyanba, ami addig nem volt, mert sportszponzoráció nem volt korábban.

K.: Kinek az ötlete volt?

B.Gy.: Az enyém. Ezek személyes dolgok. Az ING például Hollandiában akkor a maratoni futást szponzorálta, mert az elnök maratoni futó volt. Amikor egy belga-vallon elnök lett, aki a Form1-et kedvelte, akkor a Renault-t.

K.: Az öttusát is támogatták?

B.Gy.: Kicsiben igen, az öttusa világbajnokságot. De éveken át tartó szponzoráció nem volt. Nekem ez nagy dilemmát jelentett, mert én az uszodában nőttem föl, ott az öttusázók, vízilabdázók egy brancs, úgyhogy az öttusázók is megkerestek, de a vízilabda hatékonyabb volt.

K.: Mármint reklám szempontjából?

B.Gy.: Persze. És beleesett ebbe a Kemény Dénes-féle csodacsapat, úgyhogy pont ez is jó ütemben, jól jött ki. De ezt én láttam, nagy sportmániákus vagyok, azóta is a sport a fő hobbim, láttam, hogy itt egy nagy aranycsapat van. Már egy olimpia, Sydney megvolt.

K.: Hány évig dolgozott az NN-nél?

B.Gy.: 17, azzal a plusz egyvel 18.

K.: Miután nyugdíjba ment, hogyan tekint vissza ezekre az évekre? Mi változott, mi maradt ugyanúgy a cégnél?

B.Gy.: Két dolog. Egyszer kint voltam Hollandiában, és akkor ott éppen járta egy nagy pletyka, hogy valaki, valami nagyon nagy pénzügyi guru Európában, azt hiszem, Allianz-os volt, 50 évesen egyszer csak beintett, és elment, abbahagyta a munkát, és azt mondta, nem él tovább ebben a taposómalomban. Akkor azon elgondolkoztam, hogy milyen jó dolog, hogy valaki megengedheti magának, hogy egy sikeres pálya után elmegy. Nem mindegy, milyen szájjal megy el, és akkor él. Elmegy, vitorlázik, teniszeznek, jól él. Az NN-nél úgy volt, hogy amikor én eljöttem, akkor olyan szabály volt kint Amszterdamban is, hogy az elnök 61 éves korában elment nyugdíjba. Ott nem volt mese. Tudták, amikor beléptek, megvolt az utód előtte öt évvel, átlátható és korrekt volt az egész. Úgyhogy engem semmilyen meglepetés nem ért, sőt, én nem is akartam maradni. Ráadásul egyfajta folyamat is elindult, ami nem nagyon az enyém. Ez a nagyon értekezletes, internetes, értékelő mozgás. Lényeg az, hogy én magam is úgy éreztem, hogy anyagilag rendben vagyok, kaptam az NN-től egy nyugdíjpénztári tagságot, tehát az is rendben volt, úgyhogy nekem ez pont elég volt. Nem ért váratlanul, nem elküldtek. De nagy szerencse volt az NN, mert ez alapjaiban mindent megváltoztatott.

K.: Azt mondta, hogy Magyarország egy idő után példa lett.

B.Gy.: Utána rögtön alakultak a csehek, lengyelek, bolgárok, románok. Lehet, hogy nem jól mondom a sorrendet, mert talán a románok előbb, mint a bolgárok. A csehek szétváltak, lett szlovák és cseh NN, és ugyanez a szisztéma ment, mint itthon.

K.: Ezek meg is vannak, és jól mennek?

B.Gy.: Most nem tudom, akkor megvoltak, mikor nyugdíjba mentem. Azóta nem tudom, de gondolom, megvannak. Jól mentek, pillanatok alatt jól mentek. Nem tudom, mindenhol piacvezetők lettek-e, de majdnem mindenhol. Az oroszoknál nem sikerült.

K.: Hogyhogy?

B.Gy.: Nem tudom, rossz kiválasztások is voltak, egy Svájcban élő orosz nő személyében, de azt tudom, hogy ott nem vált be. Ott is voltam egy párszor, voltam értekezleteken, ott nem sikerült. Majd halványan felajánlották, hogy menjek el 61 évesen az oroszokhoz. Mondom, nem létezik! Több okból nem, nem is tudtam volna megcsinálni.

K.: Utolsó kérdés. A pályája végén, meg amikor nyugdíjba ment, akkor a sportvezetésben is szerepet vállalt.

B.Gy.: Nem, akkor onnan is kiléptem, tehát az is csak addig tartott. Ja, nem! Dehogy is! Elmentem az MLSZ-be főtitkárnak. De a Vízilabda Szövetségnek voltam a társelnöke hat évig, tehát ott is dolgoztam. A „társelnök” szép cím, de én nem akartam elnök lenni. Princz Gábor volt előtte elnök, mert azért a vízilabda egy szakma. Tehát volt egy szakmai vezető, Martin Gyuri. De utána nem, az csak annyi volt, hogy van egy jó barátom, akivel már akkor is jóban voltunk, de nem ennyire szorosán, aki a Labdarúgó Szövetség elnöke volt, a Kisteleki Pista, és falta a főtitkárokat, mert vagy nyolcat kirúgott, és nem talált jót. Valaki azt mondta, hogy miért nem szól nekem. Akkor szólt, és én igent mondtam. Az egy jópofa dolog volt. Amikor a Kisteleki lemondott, vele együtt én is lemondtam. De nagy élmény volt, UEFA Kongresszuson, meg itt-ott, amott, óriási dolog volt.

K.: Lehet, hogy a fociról majd egy következő interjúban beszélünk.

B.Gy.: Jó, abban jobb vagyok, mint a biztosításban, talán.

K.: Köszönöm szépen.

B.Gy.: Én is köszönöm szépen.