

## ÉLETUTAK ROVAT ÉLETÚTINTERJÚ DR. UTASSY LÁSZLÓVAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. június 3-án.

### 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 - az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Mostani interjúalanyunk dr. Utassy László, aki biztosítói pályafutását az Állami Biztosítónál kezdte 1978-ban (később ÁB-AEGON Biztosító). 1996 és 2008 között az OTP Garancia Biztosító elnök-vezérigazgatója volt. Jelenleg a Merkantil Bank elnök-vezérigazgatója.

### 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 present interview is with dr. László Utassy who started his insurance carrier at Állami Biztosító (later ÁB-AEGON insurance company. Between 1996 and 2008 he was the president and CEO of OTP Garancia Insurance Company. Currently he is the president and CEO of Merkantil Bank.

**Kulcsszavak:** biztosítás, szakmai életút

**Keywords:** insurance, career paths

**JEL:** G21, G22

**DOI:** 10.18530/BK.2023.1-2.100

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2023.1-2.100>

**K:** Szeretnénk megkérni, hogy mesélje el az élettörténetét. Meséljen a gyerekkoráról, családjáról, iskoláiról!

UL: 1952 szeptemberében születtem Egerben, de ezt követően egy kis faluban éltem 14 évig, BükkSZenterzsébeten. Életem egyik legboldogabb időszaka volt. Sok játék nem volt, de rengeteg játszótárs, mert a „Ratkó gyerekek” nagyon sokan voltak, így aztán szépen telt az idő. A falura az volt jellemző, hogy a férfiak bányában, gyárban dolgoztak, Ózdon, Borsodnádason, Egercsehiben, így viszonylag jól kerestek. Ez akkoriban egy fejlődő, prosperáló település volt, és én azt gondolom, hogy nagyon vidám, boldog gyerekkorom volt. Onnan van az erdő és a gombagyűjtés szeretete, talán a vadászat is ide vezethető vissza. Most már csak néhány gyerekkori barátom él, az édesapám, az édesanyám is meghaltak, legutóbb a nagybátyám is, de szívesen járok oda még mindig, időről időre visszamegyek, és bizonyos időt eltöltök ott. Édesapám pénzügyi területen dolgozott, számvitelt végzett, és az egri járásnak volt a pénzügyi vezetője. Az az ötlete támadt, hogy Budapestre jöjjenek a Mester utcába, az I. István Közgazdasági Szakközépiskolába tanulni, ami kifejezetten jó iskola volt, mert a Pénzügyminisztérium felügyelete alá tartozott. Három ilyen iskola volt, ami nem a Művelődési Minisztériumhoz tartozott, és nyilván a Pénzügyminisztérium odafigyelt arra, hogy jól fizesse a pedagógusokat, és arra is, hogy az iskola jól felszerelt legyen. Nagyon jó volt ez a négy év, nyilván egy kis falu után nagy váltás volt, és én az iskolásba palóc tájszólással érkeztem. BükkSZenterzsébet palóc határvidék volt, és a tájszólásomon rengeteget szórakoztak a budapesti és az Alföldről származó kollégiumi és iskolatársaim, de ez csak egy pár hónapig tartott. Végül is pár hónap alatt rendeződött a beszédem, és onnantól kezdve az a palóc tájszólás nagy meglepetésemre teljesen eltűnt. Egy évembe telt, hogy beérjem a többiekkel, nyilván egy falusi iskolából érkezve volt némi hátrányom. Az OTP Bank jelenlegi elnökével, Csányi Sándorral is egy kollégiumban laktunk és egy évfolyamra jártunk. De a lényeg a lényeg, hogy nem kellett tanulószobára járnom, mert kitűnő lettem a második évtől, a kitűnőknek nem kellett, ők akkor tanultak, amikor akartak. A tanulás mellett jól sportoltam, futballoztam és kosárlabdáztam. Tanulmányi versenyekre jártam, szavalóversenyekre, úgyhogy ez is egy nagyon jó időszak, nagy váltás volt egy kis falu után, megismerni Budapestet, a budapesti kultúrát. Ráadásul volt egy nagyon jó osztályfőnököm, Patonyi László, aki külön is foglalkozott néhány tehetséges vidéki gyerekkel, így sok időt töltötünk vele, a sporttal, színházba, uszodába jártunk, a nyári programok is rendszeresek voltak. Sokat köszönhetek neki. Azt gondolom, hogy akkor voltam talán a legműveltebb életemben, mert rengeteget olvastam. Azután Budapesten a jogi karra kerültem. Mehettem volna a Közgázra, mert részt vettem különböző tanulmányi versenyeken, és oda felvételi nélkül felvettek volna, de valamiért úgy gondoltam, hogy jogász leszek, és így Budapestre jártam, az Eötvösre, és itt is végeztem el az egyetememet. Akkor ismertem meg az első feleségemet. Ő egri volt, de itt találkoztunk Budapesten. Az egyetem után pályázati rendszer volt, valahová pályázni kellett. Egerben három állás volt, ami lehetőség lett volna: az egyik az államigazgatásban, a megyei tanácsnál, ahová édesapám miatt nagyon vártak, de hát mondtam, hogy egy embert már adott a család az államigazgatásnak, rövid időn belül még egyet nem fog. A másik egy építőipari vállalat volt, és a harmadik az Állami Biztosító, és valamiért a biztosítót választottam. Ott

kezdtem el dolgozni 78-ban. Horváth Béla bácsi – Horváth Bélának, akihez kitűnő barátság fűz, az édesapja – volt az első főnököm, akinek, azt gondolom, szintén sokat köszönhetek, mert viszonylag gyorsan sikerült haladnom. A jogi területről gyorsan váltottam biztosítási szakmai területre, és osztályvezetőként, majd igazgatóhelyettesként dolgoztam. Ahogy haladt az idő, megszűnt a monopolrendszer, lett egy ÁB és lett egy Hungária, elindult a verseny. A versenyre feltétlenül szükség volt. A monopolhelyzetben negyedéves tervek voltak. Ha sok pénz maradt, akkor az volt a Pénzügyminisztériumból a jelzés, hogy illetlenség, ami történik. Ha pedig ezen a területen nem maradt pénz, akkor azt mondták, hogy hozzáértés nélkül nagyon nehéz biztosítással foglalkozni. Nyilván a verseny az, ami feltétlenül jót tett mindennek, ez az egész pénzügyi szektor szempontjából is nyilvánvalóan így van. És onnantól kezdve, hogy megvolt a két biztosító, majd több biztosító alakult, sokkal látványosabb fejlődés indult el.

**K: Egy kicsit szeretnék visszakanyarodni arra, hogy mind a két pályaválasztását úgy jellemezte: valamiért úgy alakult, valamiért úgy döntött. Kifejtené, hogy miért választotta előbb a jogász szakmát, majd pedig később miért nyergelt át a biztosításhoz?**

UL: A kollégiumban működött valamiféle fegyelmi tanács, és annak én voltam az elnöke. Jó néhányszor az én ügyeimet tárgyalták, akkor én nem lehettem ott elnök, és valahogy ez a dolog megtetszett. Ugyanakkor a számok birodalmában is otthon voltam, a jogászok között ez ritka, elnézést kérek azoktól, akik szintén tudnak számolni. Azt kell mondjam, hogy ügyvéd akartam lenni, lettem a szakvizsgát. Mikor elkezdtem dolgozni, és Horváth Béla bácsi kérte, hogy lépjek át szakmai területre, akkor azt mondtam, hogy szeretnék még gyakorlatot szerezni, bíróságra jártam, sok tárgyalás volt, gondoltam, az ügyvédi pályámat jól előkészítem. De azután annyit kellett ücsörögni a bíróságon, hallgatni az ügyvéd kollegákat, beszélgetni az ügyfelekkel, a bíróságok órákat csúsztak a tárgyalásokkal, hogy ezt rendkívüli módon meguntam. Először még nem fogadtam el a volt megyei igazgatómnak a kérését, pedig azt mondta, hogy Laci, háromszor annyit fogsz keresni, mint édesapád, rendkívül jól fizetett a monopol biztosító. Nagyon jól ment, munkaversenyben mindig az első háromban voltunk. Különböző jutalékok, célprémium, minden, jól fizető szakma volt. Végül úgy döntöttem, hogy engem ez a dolog talán jobban érdekel, mint jogászként, ügyvédként dolgozni. Így alakult, hogy elindultam, először osztályvezetőként, majd megyei igazgatóhelyettes lettem, amikor a szétválás történt. És pár évvel később, 1989-ben megyei igazgató lettem. Deák Andrea volt akkor az ÁB vezérigazgatója. Én voltam az első megyei igazgató, aki a pártbizottság jelöltjével szemben került a posztjára. A pártbizottság első titkára volt a másik jelölt. De akkor már verseny volt, más szelek fújdogáltak, és Deák Andrea engem választott. Ez már a rendszerváltás időszaka. Így lettem 89-ben megyei igazgató. Azután onnan tovább léptem. Kepecs Gábor lett a vezérigazgató, majd, amikor az Aegon belépett a magyar piacra, onnantól területi igazgató lettem, Észak-Magyarországi területi igazgató. Ez Nógrád, Borsod és Heves megyéket jelentette. Elég jól vezettem, nagyon gyorsan felváltottam az üzleti létszámot, úgyhogy a régiók között a legjobb teljesítményt értük el. Egyedül Észak-Magyarországon tudtuk felvenni a versenyt az NN-nel, ami akkor a Bordás-Horváth páros által rendkívül dinamikus fejlődött, és szinte

mindenki velük kötött akkor életbiztosítást, akinek jelentősebb mennyiségű pénze volt. Borsod megyében azonban, ha átlagdíjban nem is, de volumenben meg tudtuk őket verni. Még egy marketingkutatás is indult, hogy mi annak az oka, hogy Borsod, Heves és Nógrád megyében egész jól működik az értékesítés. A kutatásnak az volt az egyik megállapítása, hogy a szervezett munkásság vonzódik a biztonság gondolatához, ami azért volt érdekes, mert akkor zárták be az összes létező bányát és gyárat a környéken, úgyhogy ez nem annyira volt igaz. Az volt az igazság, hogy jóval több ügynökkel dolgoztam, és elég jó motivációs rendszert vezettem be, azonos jutalékrendszer mellett is lehetett jobban keresni. Ami nagyon fontos volt, hogy a nagyvárosokban, pl. Miskolcon, ahol jellemző, hogy mindenütt egy-egy fiók volt, nem volt belső verseny, ott én három fiókot működtettem. A belső verseny egy cégen belül mindig erősebb, mint amikor másokkal kell versenyezni, mert másoknál mindig az van, hogy jobb a reklámtámogatás, több a reklámanyag, jobbak a termékek, több a jutalék. De mikor azonos érdekeltségi rendszer és támogatottság mellett kell dolgozni, akkor derül ki, hogy tulajdonképpen ki az igazán tehetséges, és a belső verseny mindig jobban motiválja az embereket. Néhány kisvárosban, ahol két fiókot működtetünk, nekünk összesen volt 30 ügynökünk, és az összes konkurens biztosítónak 6-7 ügynöke volt ugyanabban a városban.

## A belső verseny egy cégen belül mindig erősebb, mint amikor másokkal kell versenyezni.

**K: Még térjünk vissza kicsit arra az időszakra, amikor monopolhelyzetben volt az Állami Biztosító. Milyen érdekességekkel vagy esetleg frusztrációkkal szolgált Önnek személyesen az akkori munka, az akkori állapot?**

UL: Hát nem volt rossz. Az akkori megyei igazgatóságok között volt verseny, de nagyon kényelmes verseny. Nyilván voltak biztosítási módzatok, amik nagyon mentek, például a lakásbiztosítás, CSÉB biztosítás, erre odafigyeltek. Az agrárbiztosítás egy speciális dolog volt, mert országos volt a veszélyközösség. Deák Andrea megnézte Heves megye számait, és fölhívott engem, hogy észlelte, beszédünk 500 millió forintot évente agrárbiztosításra, és kifizetünk évente egy milliárdot. Mondta, hogy Laci, magukat tulajdonképpen be kéne zárni. Mondtam, Andrea, ez egy országos veszélyközösség. Úgyhogy én azt gondolom, hogy az igazi fejlődés, az igazi verseny a biztosítási szakmában akkor indult el, amikor a monopolhelyzet megszűnt, és a több biztosító elkezdett egymással versenyezni.

**K: Milyen főnök volt egyébként Deák Andrea?**

UL: Nagyon jó, én azt gondolom, nagyon értelmes, okos volt, így én nagyon szívesen dolgoztam vele. Ebből az időszakból érdekességként megemlítem a következő történetet. Lezuhant egy orosz repülőgép Andornaktályán, abban az évben amúgy három gép esett le. Egy Áporkán, egy Érden. Érden pár ember meghalt, Áporkán szerencsére egy körzetes iskolára esett, de hétvégén, amikor nem voltak bent gyerekek, Andornaktályán meg az iskola kertjében, 200 méterre az óvodától és iskolától, úgyhogy gyakorlatilag ott senki szerencsére nem halt meg, pár épület

megsérült. Budapestről telefonált a kárrendezési főnök, és mondta, Utassy kartárs, jelentse röviden, hogy mekkora a kár emberéletben, mennyi a személyi sérülés, járadékigény, vagyoni kár. Mondom, az a helyzet, hogy az oroszok jelenleg körbezárták a területet, és kb. olyan 500 méterről tudjuk az eseményeket megtekinteni. Erre a kárfőnök, még egyszer megkérdezem, mennyi a kár. Megismételtem, azt tudom mondani, hogy 500 méterről tudjuk megnézni a helyszínt. Mondta: adja át a telefont valami értelmes embernek. Nyilván az oroszok is nagyon örültek, hogy szerencsére emberéletben nem esett kár, nem találták el az iskolát vagy az óvodát, mert ez egy hétköznapi délelőtti történet. És este egy komoly vendéglátás is kialakult, ahol még az a mondat is elhangzott, hogy ez az esemény is elmélyítette népeink barátságát. Később Trunkó Barna mesélte, én nem voltam ott, hogy amikor Székesfehérváron megpróbálták a keletkezett kár egy részét az oroszokon behajtani a Déli hadseregcsoportnál, és fölvezették jogilag, hogy mi a helyzet, akkor a Déli hadseregcsoport parancsnoka azt mondta, hogy órákig elhallgatná ezt a jogi okfejtést, de talán nem haszontalan elmondani, hogy erre nekik egy fillérjük nincs. Aztán vodka, kaviár, és a dolog a lovagiasság szabályai szerint befejeződött.

**K: 1996-ban miért váltott az ÁB-Aegontól az OTP Garanciához?**

UL: Én nem nagyon akartam eljönni az ÁB-Aegontól, mert nagyon jól éreztem ott magam. Amikor országos értékesítési ügyvezető lettem, azt is nagyon szívesen csináltam. Akkor ismertem meg igazán az egész országban a hálózatot, a fiókvezetőket, az üzletirányítókat. Velük rendszeresen találkoztam, és akkor építettem ki egy elég komoly kapcsolatrendszert, és talán akkor teremtettem meg azt a tekintélyt is magamnak, aminek segítségével később, amikor úgy alakult a sors, hogy onnan eljöttem, meglehetősen könnyen toboroztam munkatársakat, mert egy-másfél hónap alatt több mint ezer ember jött át az Aegonból az OTP Garanciába dolgozni. Ez úgy történt, hogy miután Csányi Sándor az OTP bank elnök-vezérigazgatója lett, ez 1992 májusában volt, megkeresett engem, hogy vállaljam az OTP Garancia vezetését, melynek akkor már kizárólagosan az OTP volt a tulajdonosa. A biztosítót korábban, azt hiszem, a Kereskedelmi és Hitelbankkal és a Hungáriával együtt alapították. 92-ben azonban már az OTP volt a tulajdonos. Akkor nem tudtam eljönni, mert nagyon kötődtem az Aegonhoz, a munkatársakhoz, és akkor azt mondtam, hogy nem. Utána értékesítési ügyvezető is lettem, és ez is benne volt a dologban nyilván, szerettem azt a munkát, amit ott végeztem. Nem jöttem el. Aztán érkezett Kisbenedek Péter, mint értékesítési vezérigazgató helyettes, ezzel párhuzamosan az a döntés született, hogy átszervezik az egész céget, négy business unit lesz, lesz egy élet-, egy vállalati-vállalkozói, lesz egy lakossági vagyoni és egy banki divízió. Én ezt nagyon elleneztem, mert azt gondoltam, hogy nagyon jól mennek a dolgok, egyre közelebb kerülünk az életbiztosítások eladásában az NN-hez. A piacvezető szerepet még akkor meg tudtuk tartani, és én azt gondoltam, hogy az ügynöki hálózat nagy része kompozit ügynökökből állt, nem lesz jó, hogyha ezt ilyenformán szétverjük. Csak valaki olvasta valami könyvben, hogy szegmentált piacokat, szegmentált értékesítési hálózattal kell támadni, és ezt így végrehajtották. Végül a négy business unitből semmi nem lett. Többmilliárdos kísérletek voltak, de szép lassan egymás után megszűntek. És

akkor úgy gondoltam, hogy ez egy jó pillanat arra, hogy egy ügynökhálózatot áthozzak a Garanciához, és akkor igent mondtam Csányi úr ismételt ajánlatára, és végül 1996. szeptember 1-jén jöttem át az OTP Garanciához. Akkor kezdtem meg a szervezést, és jó volt az időzítés, mert akkor zajlott az Aegon-hálózat átalakítása, ahogy említettem, és onnan nagyon sokan eljöttek hozzám. A vezetőkkel beszéltem nyilván, és ők hozták az ügynököket, alig volt olyan, aki ígérte, és végül nem jött. Akkor azt találtam mondani, hogy a munkatársak egy jelentős részét elhoztam az Aegontól, a többieknek, akik maradtak az Aegonnál, rendeztem a fizetését. Rendkívül jelentős fizetésemelések voltak. Volt, aki föl hívott, és mondta, hogy Laci, légy szíves, hívjál fel a titkárnőmön keresztül, mert itt már mindenki terjeszti magáról, hogy hívtad, egyedül engem nem. És akkor felhívtam a titkárnőjén keresztül, és mondtam, hogy Pannika, az lenne a lényeg, hogy a főnökével szeretnék beszélni, de nagyon bizalmas. Nagyon bizalmas... és akkor beszélünk valóban, minden hülyeségről, és egy fél óra múlva hívott, hogy már voltam a vezérigazgatónál, és a dolgok rendeződtek. Úgyhogy voltak ilyen dolgok is...

**K: Térjünk egy kicsit még vissza az ÁB és a Hungária szétválásához! Az hogy alakult, hogy Ön az ÁB-nál maradt, és nem a Hungáriához került?**

UL: Hát nem is tudom, ez min múlt. Akkor kaptam egy megyei igazgatóhelyettesi pozíciót az ÁB-nál, ezért úgy gondoltam, hogy itt várok inkább, és pár év múlva én lettem akkor a megyei igazgató. Úgyhogy ez volt az ok. Nagyon érdekes dolgok voltak akkor. Például úgy volt, hogy a gépkocsivezető megy a Hungáriához. Aztán megtudta, hogy az új 1600-as Lada az AB-hoz kerül, és akkor jött, hogy Laci, akkor én inkább odamennék, és keresetlen szavakkal mondta, hogy ő tulajdonképpen nem nagyon lát különbséget a két biztosító között, de oda akar menni, ahol az 1600-os Lada van. Azután alig vártuk, hogy megszabaduljunk a kollégától.

A két biztosító között az elején voltak konfliktusok. Túl azon, hogy ideiglenesen hozták állítólag létre a Hungáriát, volt dulakodás az üzemek előtt a CSÉB biztosítás ügyében, úgyhogy kétszer is volt békéltető egy év után a két cég menedzsmentje között. Először Budapesten, a Piroska utcában, egyszer valahol a Balatonnál, és akkor nagyjából rendeztük a dolgokat, hogy a versenynek vannak bizonyos szabályai, amit illene mindkét oldalról betartani. Onnantól kezdve, azt gondolom, a dolog úgy ment, ahogy egy piacon működnie kell.

**K: Min ment a hadakozás, miért volt ilyen kiélezett a helyzet?**

UL: Maga a tény, hogy verseny van, nem nagyon tudták, hogy ez hogy néz ki, mit lehet tenni és mit nem. Jöttek ki a gyárból a munkások, ott volt mind a két csapat CSÉB-et szervezni és vita robbant ki, hogy a CSÉB biztosítás mindig is az ÁB-nál volt, akkor mit keresnek itt a hungáriások. Az egyik vezető mondta, hogy az egyik szerviznél ki volt téve egy tábla, és ez felhőborító, hogy a Hungária kitett egy táblát. Mondom, mi volt a régi táblán? Az, hogy CASCO. És mi van az új táblán? Hát az, hogy CASCO.

**K: Beszéljünk picit a privatizációról, ha ezt kicsit jobban kifejtene: ez egy érdekes időszak volt. Kik voltak a fontos szereplők, Ön hogyan látta ezt, mik voltak a fő térszonalak?**

UL: A privatizációval egy szűk kör foglalkozott. Az Aegon nagyon sok helyen vásárolt, akkor nagy nemzetközi terjeszkedésben voltak. Ez egy nagyon erős pénzügyi csoport mindmáig. Azt mondták, az Aegon csoport legjobb befektetése volt mindeddig az ÁB megvásárlása. Gyakorlatilag kockázat nélkül, egy nagy, jelentős díjtartalékot, egy nagy ingatlanvagyonot kaptak, hiszen mindenütt a városok közepén volt az iroda, a nagyvárosokban, egy szép épületben, mint ahogy mindmáig az Aegon központja a Kálvin téren van, az egyik legszebb épület a környéken. És a befektetés évente rendkívül nagy profittal, folyamatosan megtérült nekik. Akkor sok mindent, több okból olcsón adott el ez az ország, én azt gondolom, hogy kicsit másképpen kellett volna ezt az egészet bonyolítani. De ez már történelem. Úgyhogy az, aki akkor befektetett Magyarországon, nagyon ritka, hogy nem csinált jó üzletet, akármilyen szektort veszek most figyelembe, nemcsak a pénzügyi szektort.

**K: Említette, hogy nagyon sikeres volt az észak-magyarországi terület, amit Ön vezetett. Azt is említette, hogy sok volt a biztosítási ügynök. Ez volt az egyetlen oka vagy volt más oka is, hogy ennyire jól ment?**

UL: Azt gondolom, hogy az ok csak az ügynökök száma volt, meg az, hogy a jó vezetőket meg kellett találni. Én nagyon szívesen dolgoztam női vezetőkkel, nagyon jó fiókvezetők voltak. Ott máson nem múltott, mert azonos termékek voltak, azonos támogatottság volt. Az ügynökök száma, meg hogy mennyire tudtam őket motiválni. 27 fiók volt ebben a három megyében, a fiókokon belül is kibontakozott egy elég jó verseny, nyilván egy viszonylag szerény területén az országnak, főleg, hogy az ipar, a bányászat ott befejeződött. Bár sokkal kevesebb volt a vásárlóerő, abból jóval többet tudtunk elhozni. Jóval nagyobb volt nálunk a lakástelítettség, a lakásdarabszámhoz képest arányaiban sokkal jobban álltunk. Az autóra visszatérve, még az Aegonnál dolgoztam, amikor Budapesten nagyjából leálltunk a gépjármű-felelősségbiztosítással és a cascoval, mert a gépjármű-felelősségbiztosításban hatósági árak voltak, ugyanazok az árak voltak mindenütt, a kis falvakban ugyanaz, mint Budapesten. Aki vidéken szerződött, az nyert, aki Budapesten, az veszített. Azután 1996 őszén a Garanciához kerültem, akkor első intézkedésemre felmondtunk 5000 casco biztosítást Budapesten, megtiltottam a casco és a gépjármű-felelősségbiztosítás kötését. A cascot tudtuk csak felmondani, mert a gépjármű-felelősségbiztosítás kicsit más dolog, az hatóságilag szabályozott volt. Nyilván egy csomó OTP-vezetőnek, dolgozónak is sikerült a cascóját felmondani. És akkor fel kellett lépnem az esti híradóban, a TV 1-es csatornán, és mondtam, hogy nagyon szívesen vállal a Garancia biztosító annyit az autó gépjármű-felelősségbiztosításból és a casco-veszteségből, amennyi a piaci része, 5 százalékos, de semmi nem indokolja, hogy ennek a veszteségnek Budapesten az 50 százalékat viselje. Ezzel nagyjából a dolog lekerült a napirendről. Azután később más lett a helyzet, amikor már nem volt hatósági árak a gépjármű-felelősségbiztosítás, onnantól

kezdve természetesen érdemes volt bizonyos kategóriákban Budapesten is szerződni. Azt kell, hogy mondjam, hogy autóbiztosítással nem annyira mentünk a Garanciánál, sokkal jobbnak tartottam a lakáspiacot, az életbiztosítási piacot, a vállalkozási területet, mint az autóbiztosítást. Az autóbiztosítással még éveken keresztül egy-egy biztosítónál újabb és újabb veszteségek keletkeztek. Alacsony volt az ár. A gépjármű-felelősségbiztosításnál most álltak be az árak, most már talán van valami csökkenés az árakban, de ennek be kellett állnia. Például a nyerges vontatók biztosítása, a kamionok biztosítása totális bukás volt. Akkortájt ennek a díja 200 ezer forint volt, miközben ennek a kategóriának a díjigénye közel 1 millió Ft évente. Olyan komoly károk keletkeznek, mindenféle viszontbiztosítás fedezet mellett is, ami nagyon nagy kockázatot hordoz. Ez még mindig egy ingoványos terület. És lehet látni, bejött egy román biztosító a gépjármű-felelősségbiztosításba, aztán fejre állt egy pár év múlva a rendkívül alacsony árai miatt. Azt gondolom, hogy ezzel a tanulsággal már gazdagabbak a biztosítók, és durva árverseny ezen a területen már nincs. Akkortájt én inkább más területeken gondoltam, hogy haladni kell. Ami nagyon fontos volt, és nagyon nagy lehetőséget jelentett akkor is, amikor elvállaltam az állást a Garanciánál, az OTP hálózat, mint egy értékesítési hálózat. Azt gondoltam, hogy sokkal egyszerűbb lesz, mivel a bank elnöke támogatja, hogy ez menjen, és ez majd menni fog. Hát rendkívül nagy ellenállással találkozott a biztosítások eladása az OTP hálózatában. Éveken keresztül nagyon nehezen haladtunk, végül három-négy év kemény munka volt, hogy az OTP hálózat elkezdjen eladni, és mindmáig nagyon komoly stratégiai partneri kapcsolat van a Groupama és az OTP között. Az OTP fiókhálózat folyamatosan értékesít Groupama termékeket olyan 35-36 milliárd forint értékben. Ez elindult, és most már jól működik. Sok évvel ezelőtt az OTP Bankban bevezettek egy ún. Start pontrendszerrel azzal, hogy az OTP hálózatot úgy fogják működtetni, ahogy egy ügynöki értékesítési hálózat működik, tehát aki sikeresebben dolgozik, az többet fog keresni. Én akkor felszólaltam, és azt mondtam, hogy ha úgy működtetjük az OTP hálózatát, mint egy ügynökhálózatot, akkor úgy is fog viselkedni. Elmegy a könnyebb ellenállás irányába, és megjelennek majd a fiktív tranzakciók. Volt ott egy jelentősebb derűtség, de a derűtség nem tartott sokáig, mert az OTP magazin első oldalán ott voltak, akik a legsikeresebbek voltak ebben a dologban, majd pár hónapra rá négyüket az ötből ki kellett rúgni, az ötödiknek komoly támogatottsága volt, ő maradt. Mert természetesen elmentek a könnyebb ellenállás irányába, nem azt a terméket adták el, itt a banki termékekről beszélünk, ami jobb volt a banknak, hanem ahol több pénzt lehetett keresni. És az értékpapírral sokkal többet kerestek, mint mondjuk az, aki a hitelezéssel foglalkozott. Ez megindított egy fluktuációt is, ami nem volt szerencsés, és megjelentek a fiktív tranzakciók. Például, ha a lakcím módosítás egy start pont, akkor egy ügyfélnél, aki mondjuk a Kossuth utca 7.-ben lakott, az ügyintéző délben beírta, hogy Kossuth utca 8., majd este visszaírta, hogy 7., és ez ugyanúgy egy pont volt, a pontok pedig a hónap végére szépen összeadódtak. Tehát ha úgy működtetünk egy hálózatot, mint egy értékesítési hálózatot, akkor az úgy is fog viselkedni. Kontrollálni kell! Ami még nagyon nagy elégtétel volt nekem, hogy az OTP egyik vezetője, Kovács Antal, aki már sok éve a

dél-dunántúli régióvezető volt, és nagyon sikeres volt a biztosítások eladásában is, meg a bankolásban is, azt mondta egy meetingen, hogy az OTP hálózatát a Garancia Biztosító üzleti vezetői, ügynökei, fiókvezetői, trénerai tanították meg eladni, értékesíteni.

## Én nagyon szívesen dolgoztam női vezetőkkel, nagyon jó fiókvezetők voltak.

**K: Még mindig térjünk kicsit vissza a 90-es évekhez! Érdekelne bennünket az, hogy amikor bejött egy külföldi, egy nyugati tulajdonos, az mit hozott, milyen következményei voltak a vállalati struktúrára vagy a szemlélet változására nézve?**

UL: Nyilván sok tapasztalattal rendelkeztek a verseny területén. Náluk ez már megvolt, hiszen ebben a környezetben dolgoztak sok-sok éve. Úgyhogy ebben nyilván tudtak itt-ott segítséget adni. De elég jó szakembergárdát találtak itt. Én azt gondolom, hogy itt a biztosítóknál, a monopol biztosítókból az akkor induló két nagy, aztán a folyamatosan beinduló 3-4 biztosítóhoz olyan szakemberek kerültek, akik tudták ezt a területet vezetni. Nyilván voltak kudarcok itt-ott, de voltak komoly sikerek is. Aki akkor befektetett ebbe a piacba, az jó befektetést csinált, a kisebb biztosítók közül is néhány sikerrel el tudott indulni. Nem volt nehéz dolga az itt befektető pénzügyi csoportoknak. Meg lehet nézni a piaci számokat, hogy milyen mértékben növekedett a biztosítási díjbevétel ezekben az években. A verseny nagyon komoly felfutást generált. Azt kell, hogy mondjam, ez mindenféleképpen egy sikertörténet, ami egészen a válságig tartott.

**K: És egyébként az inflációs időszak hogyan érintette a szakmát, illetve milyen átalakítások voltak, történtek változások a termékstruktúrában?**

UL: Az infláció mellett rendkívül magas befektetési hozamok is voltak. Akkor olyan betéti kamatok voltak, meg olyan befektetéseket lehetett elérni, melyek legalább az értéküket meg tudták őrizni.

Még az Aegonról annyit, hogy amikor 1996 őszén váltottam, akkor volt a nagy országos értekezlet, és a vezérigazgató feltette a kérdést, hogy kell-e tartani Utassy Lacitól és a Garancia Biztosítótól. És akkor feltettek egy táblázatot, amin ott volt a díjbevétel, ott volt a piaci helyezés, ott volt a díjtartalék, ott volt a profitabilitás, az ügynökök száma, mindenféle megtérülési mutatók, és hát azt kell, hogy mondjam, hogy valóban az OTP Garancia akkortájt nem állta az összehasonlítást, és ezért egy jelentős derűtség is kialakult a teremben, ahogy utólag hallottam. Aztán akik akkor ott derültek, azoknak egy jelentős része pár hónap múlva nálam dolgozott, én pedig ezt a táblát meghagytam, és minden évben bemutattam, ahogy folyamatosan változtak az arányok a táblában. Szép lassan megelőztük őket életbiztosításban, vagyonszolgáltatásban, megelőztük az összpiacon, a díjtartalékunk 3 milliárdról 300 milliárd forint fölé növekedett, és 10 milliárd forintos profitot értünk el. Az ügynökszámunk folyamatosan fölment közel 3000-re, a hatékonysági mutatók egyre inkább összevethetőek voltak az Aegon mutatóival,

néhány pozícióban pedig megelőztük őket. Ugyanezt a táblát használtam, mindaddig, ameddig ott dolgoztam, 2008-ig.

**K: Sokfajta vezetői pozíciót betöltött már az Aegonnál is. Kicsit összefoglalná, hogy Ön hogyan próbált embereket vezetni? Milyen főnök volt?**

UL: Azt gondolom, elég könnyen építkeztünk személyes, jó kapcsolatokat, ez nagyon fontos, az ügynökhálózatnál, üzletirányítóknál. Ez szerencsés adottság. Nem nagyon hagynak ott munkatársaim, vezető munkatársaim, nem volt jellemző, hogy azt mondják, hogy elmennek valahová máshová dolgozni. Volt, akit viszont én küldtem el, és azt mondta nekem – a Garanciánál voltam –, hogy vedd tudomásul, elviszek majd száz ügynököt. Mondtam neki, figyelj rám, használni se tudtál, ártani se tudsz, és nagyjából ez be is következett.

Amikor a Garanciához kerültem, határozottan megváltoztattam a lehetőségeket. Egy értekezleten valamikor még 1996 szeptemberében felállt egy ügynök, és azt mondta, hogy amíg nem jött ide Utassy úr, addig úgy kerestem 800 ezer forintot Budapesten, hogy az irodából ki se kellett mennem, sorba álltak, ott kötöttem a cascót meg a gépjármű-felelősségbiztosítást. Mondtam, ha ilyen termékünk lenne, ami ennyire kapós, azt nyugdíjasokkal kötöttném 2 Ft per darabért, és nem ilyen rendkívül kvalifikált szakemberekkel. Még azt is mondta, én itt vagyok öt éve, azalatt már volt három vezérigazgató. Fogunk mi még találkozni? Mondtam, én itt leszek, 12 feledhetetlen évet töltöttem a Garanciánál. Egy igazán jó biztosítótársaságot hagytam ott, ami mindmáig sikerrel működik.

**K: Amikor a Garanciához került, 1996-ban, azt milyen állapotban találta?**

UL: Volt 300-400 ügynök és több mint 500-an dolgoztak a központban. A központban dolgozók között rendkívül jó kolleganőket, kollegákat is találtam, de vagy tanultak, vagy tanítottak különböző egyetemeken. Felmértem a helyzetet, és szeptember elején kértem egy hónapot mindenkitől azzal, hogy egy hónap múlva meg fogom mondani, kinek számítok a munkájára és kinek nem. Kérdéseket akartak feltenni, és mondtam, hogy nem, egy hónap múlva fogunk majd találkozni, már azzal, akivel. Tehát a vezetők egy részétől megváltam, nyilván voltak információim, mert mint egy konkurens biztosítót, az Aegontól figyeltünk minden egyes versenytársat, így a Garanciát is. Meg voltunk döbbenve, amikor egyszeri kezességbiztosítást árultak, 400 ezer Ft volt egy újrakezdési hitel. Nem értettük, hogy lehet arra biztosítást kötni, hogy ha az ügyfél nem fizet, akkor helyette fizet a biztosító. Amikor a Garanciához érkeztem, már többmilliárd forint felhalmozott veszteség volt ebből. Nemcsak az OTP árulta ezt a terméket, hanem a takarékszövetkezetek is. Az ügyfél aztán nem nagyon akart fizetni, volt olyan tehén, amire 18-an vették fel a faluban a 400 ezer Ft újrakezdési hitelt. Meg akkor volt a biogilisza akció, az is egy nagy pilótajáték volt.

**K: Mi volt ez?**

UL: Egyre többen foglalkoztak gilisztával, és az volt a lényeg, hogy fölépült egy piramisjáték erre is, és aki fönt volt a piramisban, azok egy csomó pénzt kaptak, és azután már senkit nem érdekelt se a giliszta, se a humusz, amit termelt így, az egész összeomlott. És erre is lehetett biztosítást kötni. Budapesten volt az ügynökhálózat, amelyik autóbiztosítást kötött, vidéken pedig jelentéktelen volt az ügynökhálózat ereje, és ezen drasztikusan változtatni kellett. Az volt a szerencsém, hogy az ügynökhálózatot vidékről hoztam át, egész csapatokat, volt, hogy 50-60 ember jött át egy-egy megyében egyszerre dolgozni. Induláskor rögtön 1000-1500, aztán 3000 fős lett folyamatosan az üzleti hálózat, és több városban, ahogy említettem, több egységet nyitottam, amik egymással versenyeztetve nagyon szépen haladtak előre. Azt már az Aegonnál is megtapasztaltam, hogy a belső verseny jót tesz. A központban tehát volt egy drasztikus létszámleépítés, és volt egy nagyon nagy létszámnövekedés az értékesítési hálózatban. Ez volt az oka annak, amiért előre tudtunk jönni, életben a második helyre, az össz-biztosítási piacon pedig a harmadik helyre. Korábban a vége felé kullogott a Garancia a biztosítók rangsorában, és folyamatosan veszteséges volt. Meg is kaptam a kellő támogatást az OTP menedzsmentje részéről, hogy ez a dolog működjön, és onnantól kezdve meglehetősen szabad kezem volt. Ahogy említettem, az OTP hálózat megnyerése fontos volt, pedig úgy utálták a biztosítót, a Garanciát, hogy alig volt ember az OTP Bankban, akinek a biztosítása a Garanciánál lett volna, a vezetők között sem. Én azt mondtam udvariasan, hogy ez nyilván nem azért van, mert nem vették észre, hogy van a pénzügyi csoporton belül egy biztosító, hanem azért, mert nem tudta megfelelő szinten kiszolgálni a bank vezetőit és munkatársait. És onnantól kezdve, ha megfelelő termékekkel, megfelelő árákkal ott vagyunk a piacon, akkor elvárható, hogy a csoporton belül ezeket a termékeket igénybe vegyék. És ami nagyon fontos volt, nemcsak az OTP Bank dolgozott nekünk, hanem a Garancia hálózata is dolgozott az OTP Banknak. Nagyon sok folyószámla-szerződést, bankkártyaszerződést, rengeteg nyugdíjpénztári és lakás-takarékpénztári szerződést kötöttünk. Amikor elszámoltunk egymással jutalékban, több jutalékat kapott a Garancia Biztosító, mint az OTP bank. Ez jelentősen megváltozott, mert most már a Groupama hálózat alig dolgozik a banknak, az OTP Bank meg nagyon dolgozik a Groupamának, tehát most a jutaléknak a szaldója is megváltozott.

## Nemcsak az OTP Bank dolgozott nekünk, hanem a Garancia hálózata is dolgozott az OTP Banknak.

**K: És ugye nagy konkurens volt az NN, akik felépítettek egy nagy ügynöki hálózatot. Ezzel a versennyel Önök hogy tudtak megbirkózni?**

UL: Kitűnő baráti kapcsolatban vagyok nemcsak Horváth Bélával, hanem Bordás Gyurival is, akik sokszor meglátogattak Egerben. Együtt voltak nagyon sikeresek. A vezetésben Gyurinak megvolt a megfelelő szakértelme, Béla pedig nagyon jó volt hálózatszervezésben,

irányításban. Az, hogy az NN olyan villámgyorsan leverte mindenkit, hogy ilyen tempóban, ilyen gyorsan profitábilissá tudtak válni, előre tudtak törni, abban benne volt az ÁB-AEGON és az Allianz gyöngösege is. Mire mi észbe kaptunk, akkorra ők már nagyon előre mentek. Akkor rengeteg pedagógus elveszítette az állását, tömegével vették fel őket, és ott jó pénzt lehetett keresni. Amikor eljöttem az AEGON-tól, akkor még piacvezető volt kevéssel az NN előtt. Azért a tendenciákból azt lehetett látni, hogy az NN piacvezető lesz az életbiztosításban. Azt az időszakot rendkívül jól meglovagolták, viszonylag magas díjjal. Mi nem nagyon tudtuk, nem nagyon hittük, hogy ilyen magas díjjal el lehet adni biztosításokat, mint ahogy az NN ezt tette, és rendkívül sikeresek voltak. Nehéz volt velük a verseny.

Amikor Horváth Béla megvált az NN-től, és új biztosítót alapított, rendkívül megromlott a személyes kapcsolatuk. Próbáltam őket kibékíteni, de sikertelen voltam. Rendkívül negatív véleménnyel voltak egymásról. Például mikor Horváth Bélának mondtam, hogy a Bordás Gyurinak legalább azt az egyetlen érdemét ismerd el, hogy téged megtalált, azt válaszolta Béla, hogy: nem volt Gyurinak választása.

**K: Maga a Garancia Biztosító jelen volt más közép-kelet-európai országokban is, vagy az nem ment?**

UL: Volt leányvállalatunk Bulgáriában, az rendkívül sikeres volt, volt Romániában, és volt Szlovákiában. A bolgár volt a legjobb. Azóta is, most is még működik, önálló Groupama egységként. A szlovákiai fióktelepként működik, a magyarországi Groupama innen irányítja.

**K: A Felügyeletről akartuk kérdezni. Erről milyen tapasztalatai vannak?**

UL: Sokáig volt önálló Biztosítási Felügyelet még az Asztalos Laci irányításával. Amikor például a Garancia vezetője voltam, akkor Dögei Sándor volt az elnökhelyettes, jól megbüntettett bennünket vagy két alkalommal, majd aztán átjött hozzám dolgozni. Akkor mondtam, hogy ez jó lehetőség, hogy elégtételt vegyek azokért a büntetésekért, amit akkor kiszabott. Végül is azt kell mondanom, hogy elfogadható kapcsolatunk volt a felüggyel. Később az összevont felüggyel, a felügyeleti tanáccsal sem volt gondunk. Előtte kaptunk néhány bírságot, tényleg nem volt rendben minden dolog. Azután amikor ezek rendbejöttek, elmentünk a felüggyelhez, felvonultunk vagy tízen, akkor már az összevont felüggyelhez, annak reményében, hogy nem kapunk büntetést. Aki akkor a felügyelet részéről vizsgált bennünket, mondta: Laci, hát mégis, 2 millió Ft a büntetés. Úgy megsértődtem, hogy felálltam és eljöttem, pedig már hozták a kávé, mondtam, ne haragudjatok, most erre tényleg nincs időm. Kértem a kollegáimat, hogy maradjanak ott. Mert akkor azt gondoltam, ezzel annyit dolgoztunk, és annyit javítottunk különböző pozíciókban, hogy nem igazságos, ha van valami vizsgálat, akkor valamilyen büntetést mindenképpen ki kell szabni. Ennek továbbra is hagyományai vannak, de akkor ezt súlyosabbnak éreztettem.

**K: Beszéljen kicsit még a családjáról!**

UL: Korábban már említettem, hogy az első feleségemet az egyetemen, a jogi karon ismertem meg. Ő egri volt, ott is járt középiskolába, és itt, Budapesten, az egyetemen találkoztunk,

azután Egerben éltünk elég sokáig. Nagyon szerettem Egerben élni. Ott két felnőtt gyerekünk van, egy unokánk a fiamtól, már szeretném, ha több lenne. Egy ideje már a második házasságomban élek, három gyerekem van, ők 9, 12 és 15 évesek. Köszönhetően a volt feleségemnek, jó kapcsolatot ápolok vele és nyilván a felnőtt gyerekeinkkel is. Rendszeresen találkozunk. Sok örömöm van nyilván a gyerekekben, talán több időt töltök most a kicsikkel, mint a nagyobbakkal annak idején. Akkor rohángáltam a pénz után, az állás után, az egyetem után három állásban dolgoztam, hogy valami pénzt tudjak keresni, és el tudjunk indulni. Tehát a fő állásom mellett voltak mellékfoglalkozások is, pl. mellékfoglalkozású jogtanácsos. Most több időm van a gyerekekre. Különösen, hogy most már egy-egy dolog jól működik. Édesanyám fogászati asszisztens volt, apám, ahogy említettem, pénzügyi területen dolgozott. Édesanyám korán meghalt 66 évesen, apám 88 évet élt, kiszámoltam, hogy ha a kettejük átlagéletkorát megérem, akkor fel tudom nevelni, látom megnőni a most kiskorú gyerekeimet. Legyenek az embernek álmjai.

**K: A magáéhoz hasonló státuszú emberek sokáig élnek. Számíthat akár jobb átlagéletkorra is, mint a szüleinek az átlaga. A szociológus beszél belőlem.**

UL: Amit az ember tud tenni egyáltalán, azt megteszem, rendszeresen sportolok. Elég jól futballoztam, Egerben már kispályán, vezetett meccseket Puhl Sándor is, akihez később kitűnő barátság fűzött. Ugyanakkor sokáig, különböző szintű vezetőkkel rendszeresen, minden hétfőn futballoztunk, nagyon jó volt együtt játszani. 5-6 éve hagytuk abba. A tenisz maradt. Legalább 30 éve rendszeresen játszom, elég jó, amatőr szinten. Hetente kétszer teniszszem.

Járom az erdőt, ami nagyon fontos, hogy most nemcsak puskával, hogy valamit lőjek, hanem hogy járjam az erdőt. A gombagyűjtés egy furcsa dolog, az egy szenvedély. Ha hírért veszem, hogy valahol gombát lehet szedni, jobbára vargánya meg róka gomba, akkor csapat-papot otthagytok, és elmegyek gombát szedni. Mert nem úgy van, hogy egy hét múlva is lehet menni, amikor van, akkor kell szedni. Még elég jól bírom. Erdélybe is rendszeresen járunk, van egy terület, ahol vadászunk, és nagy örömmel hallottam vissza valakitől, hogy jön egy vadász Magyarországról, aki bárhová föl tud menni, akármilyen hegyre, és hát örömmel vettem, hogy ez én voltam. Azt hogy meddig, nem tudom, de egyelőre fizikailag még elég jól nyomom. Fontos, hogy sokkal jobban alszom, ha van egy teniszmeccs, vagy ha menetelek 5-6 órát az erdőben, különösen, ha nagy szintkülönbségek vannak. Az embernek szüksége van arra, hogy fizikailag valamiféle teljesítmény legyen, mert ez hozzátartozik. Hát próbálkozom.

**K: Amikor a Groupama megvette a Garanciát, akkor Ön más véleményen volt, hogy ki vegye meg. Erről esetleg, nyilván, ha nem szeretne neveket mondani, nem kell, de az egész folyamatról elmondaná, hogy ez hogyan zajlott le?**

UL: A vételre 5-6 jelentkező volt. Egy svájci pénzügyi csoportnál akkor többen dolgoztak, akikkel az Aegonnál együtt dolgoztam korábban. Az Aegon felsővezetéséből Svájcba mentek, ott voltak egész magas pozícióban ennél a pénzügyi csoportnál, és én velük szívesebben láttam volna a jövőt.

A Groupamánál Magyarországon folyamatosan francia vezetők vannak.

**K: Ez eléggé eltér az osztrák vagy német tulajdonosi szemlélettől, nem? Ott más a helyzet?**

UL: Más, például ebben az Aegon is másképpen gondolkodott. Úgy gondolkodott, hogy helyben kell megtalálni a szakembereket. Ebben a hollandok elég fejlettek. Ők ugyanakkor viszonylag érzékenyek az anyagiakra. Tőlük hallottam, hogy miről lehet megismerni a holland hajót a tengeren. Nincsenek körülötte sirályok. A holland egy nagyon takarékos nép, de rendkívül jó vendéglátók, akármilyen hosszú a számla, nem zavarja őket, de sorról-sorra egyeztetik, mielőtt az éttermet elhagynák, és leszignálnák a számlát.

**K: Amikor eljött a Groupamától, akkor nem merült fel, hogy egy másik biztosítónál helyezkedik el?**

UL: Nem, az eszembe se jutott, nyilván azt az OTP Bank se vette volna szívesen, gondolom én. Onnantól, hogy eljöttem a Garanciától, tagja lettem a Management Committee-nek, az OTP legszűkebb vezetésének, és 2001-től tagja vagyok az OTP Igazgatóságának.

**K: Igaz az, hogy a biztosítók jobban élték meg a válságot, mint a bankok?**

UL: Azt gondolom, hogy ez a számokból is látszik. Meg kell nézni, hogyan alakult a biztosítók jövedelmezősége, és bármennyire furcsa, amikor pénzügyi bizonytalanság van, akkor a biztosítás gondolata előtérbe kerül. Amikor kevesebb a tartalék, nagyobb a bizonytalanság, akkor a biztosítások jobban eladhatók a biztonságra törekvés miatt. Lakásbiztosításnál, autonál inkább nőtt a penetráció, mint csökkent, mert azt a díjat azért ki tudták az ügyfelek szorítani. Meg kell nézni, drasztikusan nem esett vissza a biztosítók díjbevétele. A bankoknál éveken keresztül folyamatosan csökkent a hitelállomány. A csökkenés a legutóbbi évben állt meg, míg a biztosítóknál ez a dolog előbb rendeződött.

**Amikor kevesebb a tartalék, nagyobb a bizonytalanság, akkor a biztosítások jobban eladhatók a biztonságra törekvés miatt.**

**K: Pont akkor került Ön át a banki szférába, a válság idején?**

UL: Pontosan akkor. 2008. szeptember 1-jén jöttem át a banki szférába, és a Lehmann Brothers azt hiszem, 18-án jelentett csődöt, akkor még nem lehetett tudni, hogy mi lesz. Pár hónap múlva kiderült, hogy ez a válság sokkal mélyebb, mint ahogy ezt akkortájt gondolták, nemcsak Amerikában, hanem mindenütt a világon. Az OTP Bank elnöke beszélt a legutóbbi közgyűlésen, meg a közgyűlést követő sajtótájékoztatóján, hogy a mostani portfóliók sokkal jobban felkészültek a válságra, kevésbé sérülékenyek, mint voltak akkortájt.

**K: Inkább izgalmas volt az az időszak, vagy inkább nyomasztó az Ön számára személyesen?**

UL: Szerencsére a bank tőkehelyzete nagyon jó volt, és 177 milliárd forint folyt be a biztosító eladásából, ez akkor a legjobbkor jött. Ezzel együtt természetesen évekre telt, mire a dolgok rendeződtek.

**K: Visszatérve, nagyjából mindenféléről beszéltünk. Ha levonná a következtetéseket, milyen készségek kellenek a banki és a biztosítási szférában?**

UL: Én azt gondolom, nyilván ezt sokan nem szívesen hallják, de most nehezebb egy biztosítót menedzselni, irányítani, mint egy bankot. A hálózatot irányítani, az értékesítő hálózatot mozgatni, motiválni kell, meg kell tartani, folyamatosan növelni kell a teljesítményét. Ez most nagyobb kihívás, mint egy bankot működtetni. És az OTP-nek, mint említettem, nagyon nagy előnye, hogy éveken keresztül a legjobb embereim, a trénereim, a fiókvezetőim az OTP-dolgozókat képezték ki biztosításeladásra. Ez most is nagyon jól megy, a Groupamának van egy részlege, a bankbiztosítási terület, és majd mindenkit ismerek ott, akik trénerként dolgoztak, most pedig különböző szintű vezetőként irányítják az OTP Bank hálózatának biztosításértékesítését. Az egész jól szervezett, kontrollált, jól mérve vannak a teljesítmények.

Az volt a mondás, hogy az OTP Bank egy nagy monstrum, és majd bejönnek a versenytársak és nem kérdés, az OTP nem fogja állni az összehasonlítást, de állta, mert informatikai fejlesztésekben is haladt. Braun Péter volt sokáig, Isten nyugosztalja, az informatikai főnöke a banknak, és rendkívül sokat tett azért, hogy a bank versenyképes maradjon. Tehát azt kell mondjam, olyan szolgáltatásokat tudott az OTP bevezetni, amit a konkurens bankok nem tudtak. Most is, a legújabb fejlesztéseket nézve, azt gondolom, a bank nagyon jó a digitalizációban. Külföldön megfontoltan terjeszkedünk. Nem sok olyan pénzügyi csoport van itt Közép-Európában, amelyik így meg tudott maradni, és ilyen szinten tudott terjeszkedni. Nyilván nagyon nagy kihívás ezeknek a most megvásárolt bankoknak az integrálása és sikeres menedzselése az OTP Bank elnök-vezérigazgatójának, menedzsmentjének és dolgozóinak.

### Most nehezebb egy biztosítót menedzselni, irányítani, mint egy bankot.

**K: A pénzügyi szakmák területén rettentő sok ismeretségre tett szert. Úgy látjuk, ez elég általános, hogy keresztül-kasul nagyon erősek az ismeretségek, szoros kapcsolatok alakulnak ki. Ez mennyire magyar sajátosság, gondoljuk, hogy a miénknél nagyobb országokban ez kevésbé van így, de talán nem is csak a számok miatt alakult ez így. Mit jelent ez mondjuk a biztosítási szakmára nézve általánosságban?**

UL: Ebből a szempontból előnyt jelent, hogy ez viszonylag kis ország. A biztosítási szakmában a különböző szintű vezetők igen jól ismerték és ismerik egymást. Van egy szűkebb kör, 8-10 fő – akik különböző biztosítóknál vagy a felügyeletnél dolgoztak –, akikkel rendszeresen találkozom.

**K: Azt megkérdezhetnénk, hogy melyik munkájára, melyik eredményére a legbüszkébb?**

UL: Arra is büszke vagyok, amikor az ÁB-AEGON-nál régióvezetőként és központi ügyvezető igazgatóként dolgoztam. Jól fejlődöttünk, jól haladtunk. Sokat utaztam az országban.

Nyilván az igazi siker, ami mérhető volt, ami az én sikerem, az a Garancia Biztosító felépítése, piaci pozícióinak és profitabilitásának folyamatos javulása. Ez volt az igazi, azt kell, hogy mondjam.

Most itt a Merkantil Banknál, ami egy kis, cég, Magyarországon 280 fő dolgozik, a leányvállalatainknál 50-60 fő. Profitabilitásban tudjuk azt, amit jelenleg a Groupama Biztosító tud, talán már egy kicsit jobbat is, de az nehezebb feladat volt. Az volt talán a legnagyobb kihívás, amivel szembesültem életemben. Mivel akkor kerültem ide, amikor fordult a dolog, és a bankolás megint elindult, tehát viszonylag egy felszálló ágban, itt könnyebb volt a dolgom. Elég jó munkatársakat találtam, és hatékonyan fejlesztettük tovább a hálózatot.

Elég komoly verseny van a pénzügyi szférában, azt gondolom, ez hasznára van nyilván az ügyfeleknek is, mert komoly verseny van a termékfejlesztésben, a kiszolgálásban, a kamatban is alkalmanként, bár a kormányoknak meggyőződése, hogy túl sokat keresnek a bankok. Azt gondolom, hogy mostanra egészséges verseny alakult ki a pénzügyi szektorban. Hogy lesz-e válság, milyen mélységben, azt nem tudjuk, de ez egy jó időszak a pénzügyi szektornak.

### Meg kell találni a biztosítóknak azt a módot, hogy hogyan tudják az igazán tehetséges fiatalokat magukhoz vonzani és megtartani őket.

**K: Több interjúalanyunk nyilatkozott úgy, illetve üzent a következő generációnak azt, hogy a biztosítási szakmát választani nagyon tuti dolog, mert kényelmes, biztos keresetet ígér. Ehhez képest Ön megemlítette, hogy nehezebbnek tartja általában véve ezt a szakmát a bankihoz képest. Mi az Ön üzenete?**

UL: Azt lehet látni, hogy a biztosítási piac évek óta növekedőben van. De azt tudom, mivel folyamatosan találkozom biztosítók vezetőivel, hogy nagyon küzdenek. Egyszerűen nem tudják stabilizálni az értékesítési hálózatot. Folyamatosan kiöregszik, nyugdíjba megy a régi gárda, és az újakat nem nagyon tudják megnyerni. De nyilván, azt gondolom, még mindig jó választás lehet a biztosítási szakmában dolgozni, ugyanakkor nem könnyű. Az Aegonnál például Shepard (Donald J. Shepard, a szerk.) ügynökként kezdett, onnan indított, és onnan lett az Aegon világcég igazgatóságának az elnöke. Ő ismerte az értékesítési hálózatot, hogy mi hogyan működik, tehát van azért karrierút, amit nyilvánvalóan be lehet futni. Tehát én úgy látom, meg kell találni a biztosítóknak azt a módot, hogy hogyan tudják az igazán tehetséges fiatalokat magukhoz vonzani és megtartani őket. Mert egy dolog, hogy pár évig ott vannak, de hogy megtartani és hosszú távú lehetőséget biztosítani, azért ez nagy kihívás. Ebben van most nagy verseny a biztosítók között. Ahogy ezt régen is mondtam, az ügyfelekért meg a jó üzleti munkatársakért, vezetőikért komoly verseny van a pénzintézetek között.

**K: Köszönjük a beszélgetést!**