

ÉLETUTAK ROVAT ÉLETÚTINTERJÚ HORVÁTH BÉLÁVAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2018. október 15-én.

ÖSSZEFOGLALÓ

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

Mostani interjúalanyunk Horváth Béla, aki biztosítói pályafutását az Állami Biztosítónál kezdte 1975-ben. A biztosító 1986-os szétválása után a Hungária Biztosítóhoz került, ahol értékesítési igazgatóhelyettes, majd igazgató lett. A Gloria-Swiss Life biztosító alapításának, irányításának tapasztalataival felvértezve 1991-ben megalapította és alelnökként öt éven át vezette a Nationale-Nederlanden Magyarországi Biztosító Részvénytársaságot. 1996-ban MÉBIT néven élet- és nyugdíjbiztosító részvénytársaságot alapított (a későbbi ABN AMRO, illetve AVIVA), és vezérigazgatóként, majd elnökként is bő évtizeden át vezette a céget. 2007 és 2013 között a CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt. 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 present interview is with Béla Horváth who started his insurance carrier at Állami Biztosító in 1975. After the split of the insurance company in 1986, he joined Hungária, where he became deputy sales director and then director. Armed with the experience of founding and managing the Gloria-Swiss Life insurance company, he founded the Nationale-Nederlanden Magyarországi Biztosító Részvénytársaság in 1991 and was the vice president for five years. In 1996 he founded MÉBIT Insurance Company (later ABN AMRO and AVIVA) and acted there as CEO and president for more than a decade. Between 2007 and 2013, he held the position of president and CEO of CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút
Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2024.1-2.92
<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.1-2.92>

K: Legyen szíves, mesélje el az élettörténetét!

HB: 1954-ben születtem Budapesten, de egrinek valloim magam, mert apukám már 53-tól Egerben az Állami Biztosító megyei igazgatója volt, ennek ellenére anyukám csak felhozott Pestre, a 8. kerületbe, hogy a Szülészeti Klinikán szülhessen meg. Egerben nevelkedtem, a gimnáziumban sokat sportoltam, főleg kosárlabdáztam. Ez fontos az életbiztosítás-értékesítési szakmában, hogy a győzni akarás benne legyen az emberekben. Országos középiskolai bajnokságot nyertünk kosárlabdában, egy vidéki gimnázium, a Gárdonyi Géza Gimnázium csapatával, ez nagy eredmény volt! Nem tanultam jól, mert utólag kiderült, hogy diszlexiás, figyelemzavaros vagyok. Sokáig azt hittem, hogy milyen jó vezető vagyok, mert 40-50 percnél tovább soha nem tartottam egyetlen értekezletet sem egész életemben. Nemrég vált világossá, hogy diszlexiás vagyok, és ezért nem tudok tovább figyelni 40-50 percnél. Nehézségeim voltak ezért a tanulással. Anyukám orvost szeretett volna a kisfiából nevelni, mint minden mama. Később a történelem iránt volt érdeklődésem, jártunk a Várban is, és ott különböző kutatóintézeteknél ki voltak írva a táblák, és anyukám mondta, hogy szeretné, ha majd itt dolgoznék valamelyik kutatóintézetben. Én ezt nem szerettem volna. A kosárlabda viszont nagyban befolyásolta fiatalkoromban az életemet.

Még egy fontos momentum: külföldi biztosítósok rengeteget jártak Egerbe a szocializmus idején – most a 60-as, 70-es évekről beszélek. Uzonyi Tamás, aki meghatározó alakja volt ennek a kornak, sok külföldi vendéget hozott Egerbe a bor miatt, és apám révén egész kora gyerekkoromtól kezdve biztosítósok között mozogtam. Itt eldőlt, hogy egész életem a biztosítóval függ majd össze. Rögtön kezdjük ezzel. 1962, chilei világjainkság, Tamás jött Egerbe olasz viszontbiztosítókkal, kimentünk a térre, a házunk elé, és rugdostak az olaszok nekem kapura. Mielőtt elmentek, kérdezték, hogy mit kérek ajándékba. Mondtam, hogy egy gitárt és egy focilabdát. Anyukám rögtön ingatta a fejét – tanítónéni volt –, hogy csak egy dolgot lehet kérni. A gimnáziumi érettségi után nem vettek fel a jogra, és akkor még inkább a kosárlabda lett az életem központja. Rögtön tudtam, hogy nem vagyok NB1-es szintű játékos, de imádtam a kosarat, és abban az időben volt egy NB2-es profi kosárlabdacsapat Kaposvárott. Bevonultam direkt katonának – akkor még két év volt a katonaság –, és kérelmeztem, vagy nem tudom, hogy sikerült, de az én szándékom volt az, hogy Kaposvárra kerüljek. Életem talán legszebb két évét töltöttem el ott, mert kosárlabdáztam reggel-délben-este. Később volt a jobb lábamban egy tokszalagszakadásom, mert rosszul érkeztem egy lábra, és a másik aláfordult. Hosszú sérülés volt, és akkor rájöttem arra, hogy ez így nem működik, ráadásul NBA-sztár

sem leszek. Egyszer még amerikai biztosítósok is jártak nálunk, akiktől kérdeztem, hogyan lehetek 2 méter magas, ahhoz mit kellennem? Hogy lehetnek Amerikában ilyen magasak? Hát ilyen baromságokat kérdeztem akkoriban.

Ennyit a sportszerelméről. Ennek azért van jelentősége, mert egy ponton az életemben azt a mennyiségű energiát, ami a kosárlabdából felszabadult, később a biztosításra fordítottam át, és valószínűleg ennek köszönhetően is jöttek az eredmények és a sikerek. 1973-ban érettségiztem, 75 októberéig voltam katona, és akkor az V. kerületi Állami Biztosító igazgatóságára kerültem, ami a Kossuth tér és a Falk Miksa utca sarkán volt, ott kezdtem a karrieremet. A CSÉB biztosításokat, CSÉB 40-eseket és 50-eseket értékesítettem. Először nagyon dögöve indult, de ahogy az emberben egyre meghatározóbb lett a motiváció a pénzkereset iránt, jelentősen javult az eredményességem. Amúgy akkor még plafon volt a jövedelmeknél, 6000 forintnál nem kereshetett többet egy ügynök. Persze ezt is ki lehetett játszani, mert bejelentették a nagymamájukat, az unokabátyjukat, stb. a kollégáim, és akkor a 72 ezer Ft-os éves plafont azokkal kerestették meg. Az 5. kerületben voltak a szocialista nagyvállalatok központjai, ezért rengeteg potenciális ügyfél volt ott, akiknek megköthettük a CSÉB biztosítást. Vidéki építkezéseken is jártunk, voltam Pakson az Atomerőműnél, Leninvárosban a Tiszai Vegyiműveknek az építkezésén, az IBUSZ irodákat végigjártuk, úgyhogy ezek voltak a lényeges dolgok. Már akkor élt bennem az ambíció arra, hogy vezető legyek, viszont az előrelépéshez főiskolai vagy egyetemi végzettség kellett. A jogra nem vettem fel, jelentkeztem közgazdára, de oda sem vettem fel. Akkor, 1977-ben a nővéremék – a sógorom biokémikus volt – amerikai ösztöndíjjal kint voltak Amerikában, és nem jöttek haza. Így én 77-ben még, amikor hivatalosan kint voltam, meg tudtam őket látogatni, de teljesen váratlanul 3 hónapos vízumot kaptam a hatóságtól, és kint is maradtam 3 hónapig. Ott ácsként dolgoztam 2 hónapon keresztül, és abból a pénzből vettem egy Greyhound jegyet, amivel körbeutaztam az Egyesült Államokat. 26 államban voltam, YMCA szállodákban szálltam meg, szóval ez jópofa fiatalkori élményt jelentett. Ott ért az a hatás, hogy ha valami komolyabb dolgot akarok az életben, ahhoz kell egy felsőfokú végzettség. Akkor, 1978-ban alakult az Államigazgatási Főiskola, és egy évre hazamentem a tanácshoz dolgozni, mert akkor még az volt a feltétel, hogy ott kellett dolgozni. Így 1978. szeptember 1-jétől bekerültem az Államigazgatási Főiskolára, 24 éves koromban. Ménesi út, kollégium stb. Ez megint nagyon érdekes, mert 24 éves koromban lettem nappali tagozatos főiskolás 3 évre. Tudtam, hogy milyen jó dolog nappalira járni, mert előtte már dolgoztam, ott szépen kiélveztük az élet minden gyönyörét. 81-ben, amikor végeztem a főiskolán, azonnal jelentkeztem az Állami Biztosító vezérigazgatójánál, Gerebenics Imrénél, hogy jönnék a szakmába vissza dolgozni. Mondta, hogy jó, és egy fél év múlva a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei igazgatóságon üzleti vezető lettem! Az üzleti vezető, ma úgy hívjuk, hogy unit manager, egy fiókvezető, adminisztratív vezető és üzleti vezető, és 3-6-10 fős üzleti csapatot irányít. Ez volt az első vezetői megmérettetésem. 11 fiók közül, amikor odakerültem a 11. volt, és 6 hónap után, amikor elkerültem onnan, a harmadik volt a megyei fiókok között az eredmények alapján. A szakmát ezért is imádom, mert itt lehet valaki szerény, lehet nem szerény, azt hiszem, én majd az utóbbihoz fogok

tartozni, az interjúk után ezt meglátják majd, de bárki bármit mond, vagy van eredmény, vagy nincs. Ott volt az első házasságom, amiről nem nagyon szoktam beszélni. Nem volt gyerek, és megszakadt, amikor felkerültem Pestre. Ez is közrejátszhatott sok minden más mellett. Mert azért Pesten vannak a nagyobb lehetőségek. És volt ügynöki és fiókvezetői gyakorlatom. A korszellemnek megfelelően az üzletpolitikai főosztály vezetője Szilágyi László volt, aki ebben az időben kiemelkedő, markáns, ellentmondásos személyisége volt az Állami Biztosítónak és a magyar biztosításügynek. Nála dolgoztam, ez olyan 82-83-ban lehetett, 1986-ban szűnt meg az Állami Biztosítónak a monopóliuma. A budapesti MSZMP KB hozta azt a döntést, hogy meg kell szüntetni a monopóliumot, és versenynek kell lenni a gazdaságban. A budapesti pártbizottság meg azt a nagyon okos döntést hozta, hogy a két új biztosító egyikét Hungária Biztosítónak nevezzük el, a másikat meg Állami Biztosítónak.

Akkor még plafon volt a jövedelmeknél, 6000 forintnál nem kereshetett többet egy ügynök.

A Hungária Biztosítóhoz került a szakma egy része Uzonyi Tamás vezetésével, az Állami Biztosító vezetője pedig Deák Andrea lett, aki kívülről jött, Faluvéginek volt a személyi asszisztense vagy munkatársa, meg ipari államtitkár stb. Okos, értelmes nő.

Akkor 1986-ban vagy 88-ban jött be a versenyt lehetővé tevő jogszabály, aminek köszönhetően 88-tól az első külföldi biztosító, az AIG volt a világ egyik legnagyobb amerikai biztosítója, amely akkor lépett be a magyar piacra. És a második hullámban jött az NN, a Colonia, a Gloria. Én kezdetben a Glóriában voltam, az volt az első biztosító, Fekete-Győr Andrással, aki a politikus Fekete-Győr Andris apukája, és az OBA-nál, a befektetésvédelmi alpnál dolgozott húsz évet, innen a bankból került a biztosítóhoz. Ő egri, egy házban laktunk, ismertük egymást, bankár volt, ő segített. Egy kis olasz biztosítóval kezdtük, az akkori nevekkel már nem vagyok teljesen tisztában. Az utolsó pillanatban elütött egy nagy hajó, amit hívjunk NN-nek, egy nagy holland hajó, oda mentem második embernek, az üzleti értékesítés, PR és oktatás tartozott hozzám. Akkor azért mentem oda, mert úgy gondoltam, hogy én még nem vagyok fölkészülve arra, hogy egy biztosítótársaságot egyedül megalapítsak és vezessek. Az, hogy biztosítót nekem előbb-utóbb alapítanom és vezetnem kell, egy könyv hatására jött. Mikor bekerültem az Állami Biztosító központjába 83-85 között, fölmentem a könyvtárba, és ott megtaláltam az Első Magyar Általános Biztosító Társaság első 50 évről szóló könyvet, 1857-től 1907-ig. Ennek a könyvnek a szellemisége, a hatása alatt dolgoztam gyakorlatilag. Akkortól kezdve tudtam, hogy előbb-utóbb én ezt a biztosítót meg fogom alapítani.

Az utolsó pillanatban elütött egy nagy hajó, amit hívjunk NN-nek, egy nagy holland hajó.

K. Egy pillanatra megszakitánám – fájó szívvel –, hogy néhány dologra visszatérjünk. Olyan gazdagon beszél, mindenre sor fog kerülni. Szerettem volna megkérdezni, hogy

a családban, miután az apja biztosítós volt, körülvette ez a társaság. Mikor vált egyértelművé az Ön számára, hogy ebbe a szakmába szeretne bekerülni, illetve hogy ehhez az Államigazgatásin töltött évek mennyire járultak hozzá, mit lehetett ott akkoriban tanulni a szakmáról?

HB: Semmit sem tanultam a főiskolán a szakmáról. Kora gyerekkoromtól kezdve világos volt, hogy a papa annyira szerette a szakmát. Gyerekkoromtól kezdve nem lehetett másról beszélni vele, csak a biztosításról, és a vidéki fióklátogatásokra kamaszkoromtól kezdve mentem vele. Jöttek a havi statisztikák, azokat mindig magyarázta nekem, hogy mi mit jelent. A papa nagyon eredményes volt, a nyugdíjba menetele előtt a megyei biztosítók közötti bajnokságban az utolsó húsz évben 18-szor az első három között volt, és hatszor vagy hétszer nyerte meg a nagy ezüst serleget. Az Állami Biztosító ugyan monopol biztosító volt, egyedül volt a piacon, de ez mégis eredmény. Akkoriban a szakma legnagyobb igazgatója volt a papa, még a Borsod megyei Fövényesi Jóska bácsi volt ilyen kiemelkedő név, Debrecenben meg Szilas Gyuri bácsi. A szocializmus végén annyira népszerű volt a biztosítási szakma, hogy az utolsó hat vagy nyolc évben a régi szakembereknek a legnagyobb felháborodására a pártbizottságról vagy megyei tanácsról kiszuperált káderek kerültek vezetőként ebbe az ágazatba. Tehát a 19 megyei igazgató között a végén már 10 vagy 11 volt, aki szakszervezeti vagy párttitkárként megbukott, és így került a biztosítási szakmába. Az apukám nagyon föl volt háborodva. Április 4-én jött haza az országos értekezletről, amikor jutalmakat kaptak, és ugyanannyit, 5000 Ft jutalmat kapott, mint a Szolnok megyei igazgató, aki két hónappal azelőtt még a megyei pártbizottságon dolgozott, míg a papa már 40 éve a szakmában volt.

Az apukám édesapja Törökbálinton tanító volt, és megbízottként dolgozott a Gazdák Biztosítónál, így gyakorlatilag 1924 óta a szakmában van a család.

K. Tehát a szaktudását a családból kapta, ott szívta magába, és azt mondja, a főiskola ehhez semmit nem tett hozzá?

HB: A főiskola, mint minden felsőfokú intézmény, akkor nagyon progresszív iskola volt, Kilenyi Géza, Kulcsár Kálmán, komoly, nagy koponyák tartottak előadásokat. A világszemléletünket és a nyitottságunkat adták, és ez bőven elég volt. Az egész szakmában viszont nagy szakmai hiányosságok uralkodtak. Egy példát mondanék. Egyetlen aktuárius volt, Kemény Gyuri bácsi, aki számológéppel számolta ki a díjakat a biztosításban, meg az egyedi díjakat, ha valakinek egyedi díjat kellett csinálni. És amikor ő, nem akarok hazudni, 83 és 86 között meghalt, akkor a szakma ott állt a sírja fölött, hogy meghalt a Gyuri bácsi, meghalt a biztosítási aktuáriusi szakma.

K: A 80-as évek közepén került fel Pestre, értékesítési igazgatóhelyettesnek, majd igazgatónak. Erről tudna még beszélni?

HB: Először a központba kerültem. 1986-ban volt a szétválás, az Állami Biztosító és a Hungária Biztosító megalakult. Abban az évben volt még egy nagyon érdekes esemény. Beszélhetünk erről egészen röviden, a biztosítási jogászok, az AIDA világtalálkozója volt

Budapesten, és annak szervezőbizottságában Trunkó Barnával, Csurgó Ottóval én is benne voltam. A Generalinak volt egy nagy marketingakciója a magyar piacra való visszatérésre, mert hoztak két gondolat Velencéből, és azokkal jöttek le Szentendréről. A Dunából ki kellett emelni, az egyiket kiraktuk a Vigadó elé, a másikat a Kongresszusi Központ elé. Az egészet én szerveztem, rendkívül izgalmas és érdekes volt. Ez a Generali visszatérésének az előkészítése volt, mert a Generalit 1831-ben alapították. 20 európai városban trieszti biztosítóként indult, és az egyik Budapest volt. Ők gyakorlatilag 1830-tól itt voltak Pesten.

K: Hogyhogy a Hungáriához került?

HB: Mert a szakma nagy része a Hungáriához került. Deák Andrea megkínált Trunkó Barnával együtt egy személyi titkár jellegű állással, három hétig ott voltam, és ezalatt nem szólt hozzám egyszer se. A Hungáriától pedig jöttek a volt csapatból, hogy menjek át hozzájuk, és akkor mondtam, én is megyek a szakmába. Először maradni akartam az Állami Biztosítónál, mert nem tetszett az az ajánlat, amit akkor kaptam, de végül mentem a Hungáriához.

K: Amúgy milyen volt a viszony a két biztosítótársaság között ebben a pár évben?

HB: Fiatalok voltunk, tehát minden szép innen nézve. Rögtön, amikor elindultunk, az állami biztosítósok lemásolták a casco szerződéseket, és elindultak a cascóval két hét után, pedig az volt a megegyezés, hogy nem fognak elindulni fél évig. Hát pro és kontra adtunk nagyokat szerintem egymásnak.

K. Ez egy elég furcsa versengés volt.

HB: Persze, mivel monopolhelyzetben éltük az egész életünket, a versenyben semmihez nem voltunk hozzászokva.

K: Lehet azt mondani, hogy egyik vagy másik biztosítótársaság jobb helyzetben volt, ilyen-olyan okok miatt?

HB: Ezen nagyon sokat gondolkodtam az elmúlt 20 évben, mert nagyon sokáig abban a helyzetben voltam, hogy a szakma inkább a Hungária Biztosítónál volt. De ezt egyébként valakinek jól ki kéne számolnia, mert a dolognak a lényege az, hogy a vagyontulajdonosokban, ami ugye a Hungária Biztosítónál volt, a károknak a fedezetére kártartalékot képezünk. Ha a kártartalékot állampapírba rakjuk a biztonság okáért, mert ez kvázi az ügyfél pénze, tehát minimális kockázatot lehet vállalni ebből, de hát állampapírok is 3-5-7 százalékban az infláció és egyéb függvényében kamatozhattak. De ha minél nagyobb tartalékot képezünk, annál nagyobb lesz a kamat rajta, és ez 100 százalékban a biztosítóé. Ha nagy a tartalékom, akkor nagy a nyereség rajta, és ezekből a nyereségekből a két biztosító központját és az összes részlegét el lehet működtetni. Mert a profitnak ez a forrása, és ezért a világ egyik legnagyobb, ha nem a legnagyobb üzlete a biztosítás, a tartalékon elért nyereség. Ez a kártartalék a vagyontulajdonosoknak, az életbiztosítási díjtartalék az életbiztosításnak. A vagyontulajdonos jobban a tartalék szempontjából vagy az élet a jobb? A vagyontulajdonos azért jobb, mert ott 100 százalék a biztosító

nyeresége, ami hasznot csinál rajta. Az életbiztosítási díjtartalékon pedig a törvény szerint 80-20 százalékban lehet az ügyféllel osztani minimum, tehát minimum 80-at kell az ügyfélnek adni. A biztosító ettől eltérhet a verseny miatt. Most a piacon az átlag 90-10 százalék. Tehát magyarra lefordítva itt tízszer akkora tartalék kell. Ez az egyik válaszom. A nyereség másik forrása az ún. technikai nyereség, ami szintén érdekes. Az életbiztosításban a kárvalószínűséget az elmúlt száz évnél a mortalitási táblái alapján számolom, ugyanakkor akikkel én életbiztosítást kötök, az már nem a teljes populáció, hanem a populációnak a felső része, ahol automatikusan magasabb az átlagéletkor, meg azért is magasabb, mert előrettekintünk, tehát ezen is rengeteg nyereséget lehet csinálni, nemcsak Magyarországon, hanem bárhol a világon. Mondok egy német példát: az Allianz a tartalékokból óriási vagyont halmozott fel száz év alatt, és így rengeteg pluszpénz volt benne, olyan, ami nem kellett károk fedezetére. Ilyenkor a biztosítók – még az Európai Unió előtt – leültek a kormánnyal, és azt mondták, ez itt van, ez kell nekünk, mert ebből tudunk akvizíciókat végrehajtani. A kormány azt mondta, oké, akkor ebből fizessetek nekünk. Egyszeri adót vetettek ki rá, azt elvitte a kormány, a többi meg a biztosítóé lett. Például a 80-as évek végén, a 90-es évek elején az Allianz ebből tudott hatalmas bevásárlásokkal fejlődni. Van egy zseniális idézetem, Wolfgang Schieren, aki akkor vezérigazgatója volt az Allianznak, amikor megvették a Fireman amerikai biztosítótársaságot ötmilliárd dollárért, azt nyilatkozta – mert a 90-es évek elején is horrorisztikus összeg volt 5 milliárd dolláros nagyságrend –, hogy a családi ezüstöt nem kellett eladni, hogy ki tudja fizetni. És van a harmadik, az az üzemi nyereség, bevétel-kiadás, károk, kifizetek minden költséget, és ami marad, az a nyereség. Tehát a biztosítás jó üzlet.

K: Ebből a szempontból, ezen belül is a Hungária kedvezőbb helyzetben volt, mivel a vagyonbiztosítási portfóliót örökölte meg?

H: Nem tudom megmondani, mert mondom, ezt ki kéne számolni, mert az Állami Biztosító viszont megörökölte a CSÉB díjtartalékait.

K: És Ön minek tulajdonítja a sikerességét? Milyen stratégiákat választott?

HB: Jókora voltam jó helyen természetesen, hatalmas ambíció volt bennem, sokkal nyitottabb voltam a külső információkra, a szakmára és az értékesítési technikákra stb., mint mások. Azért, mert értékesítésből jött vezérigazgatók, magas beosztású vezetők nagyon-nagyon kevesen vannak. Én versenyző típus vagyok. Nagyon szeretem. Még amikor dél-pesti igazgató voltam, akkor arra voltam a legbüszkébb, amikor interjúvoltak engem a hollandok, mert három jelölt volt az én pozíciómról, és nagyon élveztem, hogy három másik jelölt is van. Én mind a hármat ismertem, és tudtam, hogy ez elég egyenlőtlen verseny, akármennyire is szerénytelenül hangzik, de a számok makacs dolgok! A dél-pesti igazgatóság ügynökei az ország 800 ügynökéből az első 20 között 12 ember volt az én igazgatóságomról. Az első 12-ből 7, és az első 6-ból az első 5 az én ügynököm volt. Amikor a hollandok engem az üzleti főnöki pozícióra meginterjúvoltak, ezt úgy leraktam eléjük. Én ezeket tudom hozni.

K: Mikor odakerült az NN-hez, milyen pozícióba került először?

HM: Egy pozíció volt mindig. Háromfős igazgatóság, Bordás György volt az elnök-vezérigazgató, én voltam az üzletért felelős, és Szamel József, akit Kanadából hoztak haza, a Magyarországiért felelős NN vezetőnek ő volt a barátja, és ő a technikai dolgokért, kockázatbírálás, IT, stb. volt felelős.

Sokkal nyitottabb voltam a külső információkra, a szakmára és az értékesítési technikákra, mint mások.

K: Rögtön egy elég merész stratégiával vágtak neki, valamennyit olvastunk az ún. Hilton-tervről. Ennek a gondolata még az elején fogalmazódott meg?

HB: Igen, ez Bordás Gyurinak a terminológiája, a Hiltonban voltunk, és tárgyaltunk ennek a technológiájáról. A hollandoknak is nagy ambíciójuk volt, és nekünk is. A Gundelban, amikor indítottuk, és itt volt az első számú vezető Hollandiából, akkor nagy tortát vágtunk fel. A vezérigazgató úgy vágtá fel, hogy ez az életbiztosítási piac, és minél nagyobb szeletet hasítsunk ki belőle. Fiafialok voltunk, nagy ambíciózusak.

K: A hollandok se tartottak a kockázatoktól?

HB: Hajaj, ha elkezdeném sorolni, hány olyan dolgot csináltam, amit nem lett volna szabad, egész életemben a biztosítási szakmában, és volt, amit elbuktam. Nem azt akarom mondani, hogy mindig jót léptem. Olyan számokat tudok önnek mondani, hogy 7 igazgatóságot engedtek meg induláskor, 14-gyel indultunk. De eldugtuk, összekevertük. Persze óriási kockázat volt benne, de annyira fiatalok voltunk, és annyi energia volt bennem. El se hittem az elején, meg a kollégáim se, hogy csak életbiztosítás lesz, mert vagyonbiztosítók, illetve vegyes biztosítók is voltunk. Nekem „von haus aus” az életbiztosításhoz volt felkészültségem, mert az édesapám mindig is nyomta az életbiztosítás értékesítését. Nemcsak a CSÉB-et, hanem az életbiztosítás értékesítését is. Nekem volt otthonról egy ilyen adottságom. Az NN-nél étellel kezdünk, oké, de lakásbiztosítással mikor indulunk? És akkor mondták, hogy egy év múlva, másfél év múlva. Nagyon ment az üzlet, és két hónap után már nekem se jutott eszembe a vagyonbiztosítás. Külföldön járva rájöttem arra, hogy vannak olyan biztosítók, melyek kompozit működésűek, életet és vagyont is értékesítenek, de igazán azok jók, melyek csak az egyik termékcsoporthal foglalkoznak. A kétfajta üzletág teljesen más, az élet- és a vagyonbiztosítás.

K: Hamar ezután megjelent az Aegon. Attól nem kellett tartani, hogy ez a piac el tud tartani két holland tulajdonú biztosítót?

HB: Nem, nem, annyira üres volt a piac, meg túl kicsi volt életbiztosításban ahhoz az Aegon, hogy mi komolyan vettük volna. Minden információ nálunk volt, szívtuk magunkba a legkorszerűbb értékesítési technikákat.

K: Miben különbözött a két anyacég profilja?

HB: Mindenben. Hollandiában az NN volt a nagy piacvezető, ők mondták, hogy innovációt ők nem visznek be, mert a piacvezető mindig követő. Itt ez furcsa mód fordítva alakult, de itt a fiatal, nagyon ambiciózus Dick Harryvan volt az, aki ezt az egész kelet-közép-európai terjeszkedést menedzselte, Szamel József barátommal. A hollandok sokáig Portugáliába akartak először menni, de a számokat kicsit kozmetikázva kiderült, hogy jó ez a magyar piac is. Nekik lett igazuk Magyarországon. Eszükbe se jutott a hollandoknak, hogy először Kelet-Közép-Európában induljanak. Én kezdtem először mondani, szerénytelenség nélkül mondom, hogy azonnal kell indulni Csehszlovákiában, akkor még így hívták, Romániában, Bulgáriában, Lengyelországban, amikor közel 40 százalék volt akkor az infláció. A hollandok először forgatták a szemüket, egy évet vártak, majd utána, amikor annyira sikeresen indultunk, akkor mindenkit Magyarországon képeztünk ki, és szakmailag innen alapoztuk meg és indítottuk az összes céget. De a végén már annyira ment, hogy a dél-koreaiak is idejöttek, mexikói NN-esek is idejöttek képzésre, Magyarországra.

K: Magyarországnak kifejezetten kitüntetett szerepe volt Kelet-Közép-Európában?

HB: Az eredményekkel értük el, semmiféle kitüntetésünk nem volt, az eredmények tüntettek ki minket!

K: Nemcsak az NN-re volt ez jellemző, ha jól értem.

HB: Nem, ez az NN Magyarország. Kelet-Közép-Európában akkor két nagy biztosítási világraszóló siker volt, az egyik a Commercial Union Polska, Marwin Miziolek barátommal, ezt most Avivának hívják, mert az Aviva is kivonult mindenhol Kelet-Közép-Európából, csak ezt tartotta meg. Tehát a jót megtartja, mint itt az Aegont, a többi, ami gyengén sikerült, azt meg lepassolja.

K: Ez az itteni szakembereknek köszönhető, vagy egyéb tényezőknek is a kombinációja?

HB: Nyilvánvalóan a szakembereknek, de jó volt a piac is. Egész Kelet-Közép-Európában az életbiztosítás a nehezebb, azt el kell adni. A szocializmusba nem is illett bele az életbiztosítás, mert az állam gondoskodik rólad, születéstől halálig, etatizmus stb. És ahhoz nagyon komoly értékesítési szakmai ismeretek kellene.

Egész Kelet-Közép-Európában az életbiztosítás a nehezebb, azt el kell adni. És ahhoz nagyon komoly értékesítési szakmai ismeretek kellene.

K: Ez a következő kérdésem. Az NN-nek specialitása is, mesélje el, hogyan zajlott a vállalati értékesítés?

H: Nagyon érdekes. Hollandiába akartunk menni, hogy a holland biztosítókat nézzük, hogy mi a nagy NN titka. Semmit nem mutattak meg. Elküldtek minket Görögországba,

ahol 15 évvel azelőtt indult a görög biztosító. Még nem termelt nyereséget 15 év után, tehát mondhatom azt is, ha akarom, nagy problémák voltak, de az értékesítésben voltak érdekes dolgok. Az ottani üzleti főnök, Manolisz Andronikosz barátom az mondta, hogy a LIMRA az érdekes lehet. Csak így szedte fel az ember ilyen félmondatokból, akkor ezek ragadtak ránk. Hogy a LIMRÁ-t nézzétek meg, mert azok értékesítésösztönzésben kiválóak. A LIMRA, a Life Insurance Marketing Research Association, egy 1830-ban alapított értékesítést kutató, oktató cég. Elmentünk egy amerikai oktató egyhetes tanfolyamára Bordás Györggyel, és ott megismertük, hogyan kell egy agencyt, egy hálózatot irányítani. Kiválasztás, motiválás, toborzás, értékesítés, értékesítés-ellenőrzés, a minőség ellenőrzése, kilépési interjú ügynökökkel, ügyfelekkel, szóval ez egy teljesen kristálytisza rendszer volt. Egyetlen dolog volt, amit szerénytelenség nélkül én fedeztem fel. Apukám gyerekkoromtól kezdve állandóan motivációként beszélt nekem arról, hogy van egy nagy amerikai cég, a Carnegie, és az milyen jó, ahogy az motiválja az embereket, sokkal jobbak lesznek, stb. Akkor Magyarországon már itt volt a Carnegie, és én összefutottam velük, elvégeztem én magam is a tanfolyamukat. Akkor döbbsentem rá arra, hogy az életbiztosítás nagyon érdekes. A rendszerváltás után minden szürke volt ebben az országban. Minden ember teljes letargiában volt. Ez a szocializmusból maradt, és az emberek még nem változtak. És a szakma is: életbiztosítást nem lehet eladni, nincs pénzük az embereknek, és így tovább. A Carnegie egyetlen dologban segített, és ez a sikeremnek a titka, hogy erre én ráéreztem, hogy megfordítja az embereket a negatív oldalról a pozitívra. A Carnegie csak annyira tanít meg, hogy a munkádhoz, a feleségedhez, a gyerekeidhez, a barátaidhoz ne negatívan álljál hozzá, hanem pozitívan. Ennyi. Most itt elmondtam egy egyhetes Carnegie tanfolyamnak az összefoglalását.

K: De ez mit jelentett?

HB: Hogy mindenhez pozitívan kell állni! Nem lehet eladni életbiztosítást? El lehet adni életbiztosítást. Hazamegyek, akkor nem csúnyán nézek a feleségemre, hanem szépen nézek a feleségemre. Ennyi. Pozitív gondolkodás. Ez most már elég blődül hangzik, de akkor ez forradalmi volt.

K: Mivel lehetett motiválni az ügynököket a pozitív gondolkodásra?

HB: Hát elvégeztem a menedzserekkel ezt a tanfolyamot. Azt még hozzá kell tenni a siker titkaként, hogy sokkal magasabb jutalékot fizettünk, mint az iparág. Most mondom egy számot. Ha az első éves díj volt 50 ezer Ft, akkor az NN-nél 50-60-70 százalék jutalékot fizettünk, ami sokkal magasabb volt a szokásos 20-25 százaléknál, és ennek megfelelően így fölfelé ment a jutalék a unit managereknél és az agencynél is, roppant magasak voltak a fizetések. Tudtam, hogy az összes unit manager és az ügynökök fölötti vezetőket figyelembe véve összesen 240 ember végezhetné el a tanfolyamot. Mivel ennyi pénz erre nem volt, azt a megoldást választottam, hogy egy országos unit manageri értekezleten azt mondtam, hogy a tanfolyam felét a cég fizeti, a felét önök fogják fizetni. Aligán voltunk, a nagy előadásban, teljesen előttem van a pillanat, de hozzáteszem, hogy olyan helyzetben voltunk, hogy itt az

emberek 5-10-szer annyit kerestek, mint máshol, úgyhogy gyakorlatilag mindent megtettek az emberért. Én eldöntöttem, hogy ez így indul, így fogják fizetni, mindenki. Akkor volt egy kis zúgolódás, és hozzátettem: hölgyeim és uraim, aki ezzel nem ért egyet, az álljon fel. És többet nem kell leülni. Nem állt fel senki. Ez nagyképpen hangzik, de ez egy nagyon-nagyon ütős mondat ... tessék felállni, nem kell többé leülni. Punktum. Mindenki elvégezte. Mi a kvalitásos oktatást választottuk, más meg a sógorát. Mondok további számokat. Mikor elindultunk, akkor a hollandok azt mondták, hogy legyen 1000 Ft-os minimum havidíj, amikor 200-300-400 Ft volt egy életbiztosítás havidíja. Mi ezer Ft-tal indultunk. Először teljes kiakadás volt, az ügynökök nem akartak hinni, meg nem akartak jönni egy csomóan. De amikor meglátták, hogy mennyi a jutalék, akkor azért csak jöttek. Első évben, tehát szeptembertől decemberig eladtunk 12 ezer darab biztosítást, és az átlagdíjunk 12 ezer Ft helyett 17 ezer Ft lett. A következő évben, tehát 3-4 hónap elteltével, szintén egy ilyen országos értekezleten becsuktam a szememet, és azt mondtam, hölgyeim és uraim, mostantól a minimális díj nem egyezer, hanem kétezer Ft. Abban az évben felugrott 37 ezer Ft-ra az éves átlagdíj. Így szakadtunk el behozhatatlanul a konkurens biztosítóktól, jellemzően az Aegontól, mert nekik volt nagy életbiztosítási állományuk, hogy őr volt közöttünk.

K: Ön hogyan rekrutálta azokat, akik az NN-nek dolgoztak aztán?

HB: Először a szakmából a legjobb értékesítőket szereztük meg, akik életbiztosításban is gyakorlattal rendelkeztek. Hiszen semmi információnk nem volt arról, hogyan kell toborozni. De a LIMRA és egyebek hatására pontosan megtanultuk azt, hogyan kell ezt csinálni. Ajánlásos rendszerrel stb. És nagyon-nagyon sok igazság van ebben a toborzásban. Csak egyet mondok önöknek, ami a mostani üzleti életben is működik, hogy gyenge ügynök is tud sztárügynököt hozni. Gyenge menedzser is tud sztármenedzsert hozni. Vagy gyenge ügynök is tud sztármenedzsert hozni, ez roppant érdekes. Azt gondolná az ember, hogy csak jó hoz jó.

Gyenge ügynök is tud sztárügynököt hozni. Gyenge menedzser is tud sztármenedzsert hozni.

K: Tehát az ügynökök korábbi ügynökök voltak.

HB: Azzal indultunk, hogy nagyrészt korábbi szakmai múlttal, de aztán azt mondtuk, hogy nem kell több, mert azoknak átalakítani a gondolkodásukat arra, amit mi csináltunk, sokkal nehezebb volt.

K: Meg lehet még néhány címszóban ragadni ennek a lényegét, a pozitív gondolkodás mellett?

HB: Kelj korán, dolgozz sokat! A pontosság. Én drasztikusan büntettem, ha valaki késett, súlyos 10 ezer és 100 ezer forintokkal. Öltözködés, az első pillanattól kezdve öltöny-nyak-

kendőben kellett a férfiaknak dolgozni, a hölgyeknek pedig szoknyában. Nadrágban nem. Most szerintem keresztre feszítenének ezért. Tehát szemmel látható volt az NN-es.

K: És az ügynökökön kívül mivel lehet még megragadni, mi állt amögött, hogy ilyen rekordbevételeket tudtak elkönyvelni?

HB: Én nagyon szigorú vezető voltam. Folyamatos oktatás, oktatás, oktatás. Ez nekem a zöld Világgazdaság újságból jött, ott olvastam, hogy a japán vállalatoknak a sikerei az oktatásból erednek. Tehát voltak nekem ilyen becsípődéseim abból a kevés információból, ami bejutott a vasfüggönyön túlról. Minél többet oktatunk, annál sikeresebbek leszünk. Ez 30 éve az egyes számú szabály. Minden héten szerdán oktatás. Az oktatáson mindenkinek ott kell lenni. Az ügynök jön, üzletem van – ilyen nincs. Legyen tartásod. Szerda délelőtt tíz órára jelölöm meg, hogy tárgyalunk... nem, nekem szerdán 10 órakor oktatásom van, tisztelt ügyfelem, tessék egy másik időpontot adni. Tehát szigorúnak kell lenni. Mondok egy-két édes sztorit. Bementem a szekszárdi igazgató irodájába. Az igazgatónak – az ott nagy dolog volt – bőrfoteleket raktunk az irodájába, mindenkinek járt egyforma bőrfotel. A szekszárdi igazgató irodájában volt egy kis csobogója, a Tescóban vehette 3500 Ft-ért. Mondtam, hogy ezt azonnal le kell szerelni, és adtam neki 50 ezer Ft-os pénzbüntetést. És a pénzbüntetéseket úgy adtam, hogy alapítványi csekkeket be kellett fizetni. És valaki jött, és kezdte mondani nekem, hogy Béla... mondtam, csütörtök délutánig küldd át ... Béla, mi van, ha nem fizetem. Mondom, hát csütörtöktől nincs állásod. Szóval szigorú voltam, drasztikusan.

K: Ennek megfelelően nagyon tartottak magától, vagy megosztottak elképzeléseket, gondolatokat? Mennyire hallgatott a beosztottjaira, kollegáira? Akár az ügynökökre.

HB: Túl mélyen voltam benne a szakmában, túl sokat tudtam. Persze mindenkit meghallgat az ember, könnyű ezt mondani, de szerintem önfejlően csináltam mindent. Mindent beszívtam. Minden évben elmentem az amerikai LIMRÁ-ra, minden évben elmentem az európai LIMRÁ-ra, minden évben elmentem, van egy ilyen, a General Agency Manager Associationre (GAMA) Amerikában. Egyébként a LIMRA egy demokrata párt jellegű szervezet, a GAMA pedig inkább republikánus, mint a chicagói agency managerek. Kérdeztem, hogy jövőre Bill Clinton jön-e ide előadást tartani, mire a válasz, Béla, a GAMA-nál demokrata elnök soha nem tarthat előadást. Ott találkoztam közelebről a politikával, hogy Amerikában ez milyen éles.

A másikat csak a sztori kedvéért mondom. Van egy alapműve a svájci viszontbiztosítónak, az értékesítés menedzsmentje, ez egy 280 oldalas könyv és hat kazetta. Sokáig ebből tanultam angolul, mert nincs angol nyelvvizsgám a mai napig se, nem is írták elő a hollandok soha. Tehát a hollandok interjújára úgy mentem el, hogy előtte elmentem a Külker főiskolára, egy fiatal angoltanárnőhöz, és felkészültünk egy egyórás interjúra. Beszéltem valamennyire angolul, meg voltam kint Amerikában 3 hónapig, de nem volt különösebben jó az angolom. Most sem az, szakmailag tökéletesen meg tudom értetni

magam, de írni-olvasni, az már nem annyira jól megy. Nekem a szerződésbe nem volt beleírva, hogy le kell két éven belül vizsgáznom angolból.

K: A hagyományos életbiztosítás mellett milyen új termékeket dobtak piacra?

HB: A 90-es években, mint mindenki, én is nagyon nyomtam a bankbiztosítást. Itt volt az ING Bank, Rejtő Tibor – azóta már meghalt – volt a vezérigazgatója, és elkezdtünk értékesíteni, sok pénzt hoztunk be a bankba. Majd még a Mébitnél lesz érdekes a bankbiztosítás. Az egész világon sehol nem jött be a bankbiztosítás. Két kultúra ez. Az életbiztosítás, az egy push biznisz, a bank az pedig egy szerviz, én adok neked hitelt. Életbiztosítást nem én adok, hanem szeretném, ha tetszene kötni egy életbiztosítást. Beadja a hitelkérelmét, elbírálom és eldöntöm, hogy kapsz-e hitelt vagy nem. A másik számlán gyűjtött betétekből kapsz-e tőlem hitelt, mondja a bank. Szóval két kultúra. Nálunk a Garancia Biztosító az OTP-vel is nagyon nehezen ment, de itt komoly nagy bukásokra is van példa: a Citibank, a Travellers Amerikában, a Dresdner Bank, Allianz.

K: Először Önök dobtak piacra unit-linked-típusú biztosítást, az NN-nél.

HB: Nem, ameddig ott voltam, annak mindig ellenálltam, mert az életbiztosítás az védelem, protection. A unit-linked az investment, befektetés. Óriási különbség. Az NN-től, ahogy eljöttem, Bordás György azonnal bevezette.

K: Még egy kicsit visszakanyarodhatnánk az NN ügynöki köréhez, hogy kikből rekrutálódtak, mi volt egyáltalán a célcsoportja?

HB: Igen, ott hagytuk abba, hogy az Állami Biztosítótól jöttek nagyon sokan, ezekből aztán jellemzően vezetők lettek. De óriási mobilitás volt a rendszerben, tehát aki tudott ügynököt behozni, és tudott sikeresen működtetni, menedzselni, abból nagyon hamar vezető lehetett. Volt egy kiválást ösztönző rendszerünk is, hogyha egyik agency-ből kivált egy új agency, ez ilyen árnyaltan multilevel, vagy csonkított, vagy nem tudom, hogy hívhatom. Ahonnan kiváltak, onnan még hét évig kaptak jutalékot, ösztönözve volt az is, akiből kiváltak, nemcsak felsőbb kívánságra jöttek. Az emberek 80 százaléka volt egyetemet, főiskolát végzett, és természetesen terjedt a piacon, hogy itt jól lehet keresni, sikeresek az emberek. Luxusutazások vannak, hajóút, mediterrán, Földközi-tenger, mit tudom én... Angliától kezdve mindenfelé, Amerikába, Thaiföldre, akkor ezek még nagy dolgok voltak. Nincs arra időnk, de tudnék jó sztorikat, arról, hogy amikor először mentünk Hollandiába, 91-ben, az idegenvezető elkezdte mutogatni, hogy ezek a nagy imperialista biztosítók, mint az NN székháza, és nekem szólnom kellett, hogy ezt azért nem kellene. 91-ben vagy 92-ben ezek aranyos történetek voltak. Egy ügynöknek a sikerességéhez mire van szükség? Az egyik a fegyelmesség. Katonatisztek, tanítónők, vegyészek esetében a siker eleve borítékolható, mert minél precízebb valaki, minél precízebb nyilvántartásokat vezet, annál sikeresebb lesz. Minél többet oktatunk, annál sikeresebb. Vannak ilyen alapvető értékek az életbiztosítás értékesítésében. De sokat kell dolgozni. Én magam is

mindig sokat dolgoztam, és nagyon boldog voltam este, mikor 7-8 óra körül mentem haza, és a Kálvin téren felnéztem az Aegon székházára, és már az összes lámpa le volt olva, mondtam, ezek nem dolgoznak annyit, mint mi.

Az emberek 80 százaléka volt egyetemet, főiskolát végzett, és természetesen terjedt a piacon, hogy itt jól lehet keresni, sikeresek az emberek.

K: Említette, hogy mások is mondták Önről, hogy régóta szeretne saját biztosítót alapítani, meg Ön is mondta. Miért pont 1996-ban vált ez aktuálissá? Hogyan történt?

HB: Ez nem 96-ban volt. Az Első Magyar Általános Biztosító Társaság könyve az Állami Biztosító központjában 1984-85-ben került a kezembe, és azóta én tudatosan azon dolgoztam, hogy majd saját biztosítót szeretnék csinálni, vagy olyan biztosítót, amiben nekem jelentős részesedésem is van. Járai Zsigmonddal először 1986-ban találkoztam ebben az ügyben, akkor ő még budapesti bankos volt. Ez nagyon érdekes, már többször elmondtam, hogy akkor azt mondta Járai, hogy először a bankokat kell privatizálni, és tíz év múlva kell majd biztosítót alapítani. Mondta ezt 86-ban, és 96-ban megalapítottuk vele a Magyar Hitelbankban a Mébitet, újabb tíz év múlva meg a CIG-et. Úgyhogy ez bennem volt, a nemzetközi piacot ismertem, a rendszerváltás után teljes liberális gazdaságpolitikával kezdtünk, hogy a bankokat, biztosítókat privatizáltuk. Ez a mai napig is vitatott kérdés, én nagy nyugat-európai országok vagy Izrael példáját szoktam állandóan felhozni, hogy a bankok, biztosítók közül a legnagyobbak mindenütt hazai kézben vannak. Így vagy úgy, ez már a gazdaságtörténelem dolga, hogy hogyan értékeli, jó döntés-e, hogy ne kerüljenek külföldi kézbe a nagy meghatározó pénzügyi intézmények.

Egészen nonszensznek tartom, hogy amikor 2006-07-ben megalapítottuk a Pannónia Biztosítót, akkor Gaál Csaba barátomat, akit vezérigazgatónak neveztem ki, elküldtem a Mabiszba azzal az üzenettel, hogy az elnöki vagy egy alelnöki posztra, mint a jövőbeli legnagyobb magyar biztosító, igényt tartunk. Természetesen az összes külföldi biztosító képviselője azonnal kinyírta az ötletet. Én mindig kis biztosító voltam, aztán 5-7 év után nagy biztosító lettem, de mire elértem a hetedik évet, addigra már unatkoztam, és mindig új kihívást akartam. Amikor készen volt egy biztosító, a karácsonyi rendezvényeken ott voltunk egy nagy teremben, a központban dolgozó 150 ember, mindenki férjjel-feleséggel vagy baráttal-barátnóval, vagy egyedül, több ilyen jelenet van az arcom előtt, azért mondom, akkor megint kellett egy poros irodahelyiség, három emberrel, ahol elindulunk, és csinálunk egy új biztosítót. Ennyi. De természetesen a pénz is motivált. Alkalmazottként nézve a menedzser tízszer annyit keres, a menedzsernél meg a tulajdonos keres tízszer többet. Amikor menedzser voltam, és elmentem Filvig Istvánhoz, a Signalnak az akkori vezérigazgatójához, és 250-300 ezer euró volt a fizetésünk körülbelül, és mondtam neki, hogy hogy lehet ennél sokkal többet keresni, mert nekem ez kevés. És akkor elővette a nagy osztrák biztosítónak az éves beszámolóját, és ott az igazgatóságnak, ugye nyilvános

részvénytársaság, minden vezető fizetése ott volt, és mondta, hogy 250-300 ezer eurót keresnek menedzserként, ennél többet nem lehet keresni. Akkor jöttem rá, hogy tulajdonosnak kell lenni. Úgyhogy a Mébitet amikor megalapítottuk, és Járai nagyon jó partner volt ebben, az alapító okiratba be volt írva, hogy 20 százalék illeti meg részvényopcióként a menedzsmentet, ha teljesíti a profitelvárásokat. És amikor az Aviva 2000-ben, illetve amikor az ABN Amro kiszállt Magyarországról, és külön adta el a biztosítóját a KBC-nek, és a bankot, ez egy olyan kőkemény szabály volt, hogy engem nem lehetett megkerülni. Akkor először meg kellett egyezniük velem a hollandoknak, hogy milyen feltételek mellett írom alá nekik azt, hogy lemondok a tulajdonrészemről. Ezek nagyon kemény feltételek voltak. Abban követtem el hibát, hogy nem ragaszkodtam ahhoz, hogy ott legyek az ártárgyaláson, mert 15-20 százalékos részesedéssel az embernek ott kell lenni az ártárgyaláson.

K: Milyen volt a viszony az NN-nel?

HB: Állandó háború volt az NN-nel, az ő szempontjukból nagyon ügyes taktikát választottak, mert folyamatosan velem pereskedtek. Ez nagyon nagy energiákat emésztett fel annak ellenére, hogy igyekeztem jó ügyvédekkel választani, és magamat ettől elhatárolni. Meg az ABN Amróról volt szó, ezek bankárok, teljesen más fajta, nem olyan agresszívek, és mondták, hogy ne támadjuk annyira az NN-t. Úgyhogy ellenszélben, magas vízállás mellett kellett működni, de hát azért csak följöttünk az 5-7. helyre az öt év alatt. Meg se közelítve azt az üzleti eredményt, amit az NN-nel értünk el, itt 1700 volt a csúcs létszámunk. A legnagyobb hiba az eredményesség szempontjából többek között az volt, hogy az NN kijött a unit-linkeddel, és mi mint induló biztosító nem csinálhattunk mást, mint mentünk a többi után, nekünk is kellett ezzel élni. De aztán a dolog happy enddel végződött. Szoktam úgy mondani, hogy három nagy biztosítót alapítottam, a Glóriától eljöttem, tehát ott eredményről nem beszélhetünk. És ahol a legnagyobb üzleti eredményt értem el, és a legtöbb pénzt csináltam a tulajdonosoknak, ott kerestem a legkevesebbet. Ahol a leggyengébb eredményt csináltam, ott hetedik biztosító lettünk, és ott kerestem eddig a legtöbbet.

K: Mikor adták el az ABN Amro Mébitet az Avivának?

HB: 2000-ben.

K: Tehát volt néhány év, amikor Ön hazai biztosítós-ként dolgozott?

HB: Nem, fél év volt, mert 1996 szeptemberében a Magyar Hitelbank indította a Mébitet, és decemberben már az ABN Ambro megvette a Magyar Hitelbankot, utána már ABN Ambro Mébit voltunk.

K: És utána volt még egy adásvétel?

HB: Utána az ABN Ambro adta el az Avivának, 2000-ben.

K: És a Metlife?

H: Abban én már nem voltam benne, mert én 2006-ban eljöttem, és 2008-ban adta el az Aviva a Metlife-nak.

K: És ez a többszörös adásvétel hogy volt?

HB: Ha nem azt akarom csinálni vagy nem olyanok az eredmények, akkor eladom. Az ABN Ambro, a bank már nem akart biztosítással foglalkozni. A KBC-vel mi tárgyalunk, hogy velünk együtt veszi meg a bankot a KBC, aki ugye csinált bankbiztosítót, de ők valószínűleg nem akarták azt a pénzt fizetni, amit a hollandok akartak, és akkor az a megállapodás született, hogy a biztosítót kiveszik, és külön értékesítik. A KBC ezt nem akarta, alapított is egy biztosítót, a bankbiztosítási termékeket azóta is értékesíti a bankfiókokon keresztül.

K: Ennek kapcsán feltehetjük azt a kérdést, hogy lehet megbecsülni, mennyit ér egy biztosító?

HB: Amennyit adnak érte. Mert persze, nekem is nagyon sokan a fejemhez vágják, hogy egyszer volt, Béla, Budán kutyaadás. Jó időben jó helyen. Van, amikor az embernek sikerül jó időben jó helyen, van, amikor rossz időben... Életünket sikerek és sikertelenségek kísérik.

K: Ez a többszörös adásvétel hogy csapódott le a cégen?

HB: Ez motiváció kérdése, attól függ, hogy tudja az ember motiválni a többieket. Én abban jó voltam hálistennek, nem hiszem, hogy ez bármiféle problémát okozna. Illetve akkor már ezek a cégek, a Glória is váltott többször, ez elfogadott dolog. Mikor megalapítottuk a magyar életbiztosítót a Magyar Hitelbankkal, és abból ABN Ambro lett, akkor semmi gond nem volt, mert azt már mindenki tudta. Amikor az Avivának eladtuk, én adtam mindenkinek a részesedésből, tehát osztottam a menedzsereknek is pénzt, sokan kaptak sok pénzt akkor.

Attól függ, hogy tudja az ember motiválni a többieket. Én abban jó voltam hálistennek.

K: Inkább a helyzet szülte kényszer vezetett az eladáshoz, vagy esetleg eleve volt ilyen szándék, hogy felfuttatja a céget, és értékesíti?

HB: Nem, nem. Ezt hozta a helyzet, és én alkalmazkodtam a helyzethez, de ez a véletlen szerencsés összejátéka volt, és utólag nézve nagyon sok pénzt kerestünk rajta, ez jó dolog, de nekem nem ez volt a szándékom. Meg hát mi egy csoporton belül egy kis biztosító voltunk egy nagy bankhoz képest, mondom, hogy kicsi, mert 5-7. voltunk, attól függ, hogy nézzük a piacot.

K: A termékekről tudna mesélni: hogy miket árultak, és az értékesítőkről az ABN Amrónál?

HB: Ott ugyanazt a menetrendet csináltam, de akkor már sokkal nehezebb volt egyébként, a 90-es évek második felében, mint a 90-es évek első felében. A másik az életbiztosítás. Azt szoktuk mondani, hogy aki életbiztosítást el tud adni, az bármit el tud adni. Mert ez a világ legnehezebb terméke. Miért? Ez egy olyan termék, ami gyakorlatilag egy vagy két fajta lehet, vagy a unit-linkedet hozzárakva három alaptermék. Tehát magyarul, nem úgy, mint az Apple, hogy minden évben jön új termékkel. Ez három, mert először van egy kockázati életbiztosítás, ami azt jelenti, hogy fizetem húsz éven keresztül, és ha meghalok, fizet a biztosító a örökösömnek, ha nem halok meg, akkor pénz az ablakban. Ez a kockázati életbiztosítás. A másik a díjtartalékos, ugyanez, fizetem, és lejáratkor, ha nem halok meg, valamit visszkapok. Az addig befizetett díjakat állampapírba rakják, jellemzően minimálisan veszít rajta az ügyfél, vagy annyit kap vissza, vagy többet egy kicsivel, a kamatoktól függ. A harmadik a unit-linked, ahol befektetési egységeket vesz, tehát kvázi részvényeket. Ezt a három terméket kell az embernek állandóan új köntösbe öltöztetni. Tehát ezért mozogtunk állandóan, kerestük az egészségbiztosítási lehetőséget is. A vagyonszerzésben először még hittem, utána már nem. Úgy gondoltam, hogy az életbiztosítási hálózatot ha valaki felépíti, vérverejtéssel megcsinál egy csapatot életbiztosításra, azt nem szabad tönkretenni vagyonszerzéssel. Illetve a bankon keresztül, hogy lehet-e értékesíteni, nagyon-nagyon nehezen, tűzzel-vassal, ostorral egyébként. Mondom a klasszikus példát. A bankban is azt mondtam Járainak, hogy a fiókvezetőknek azt kell mondani, hogy van az életbiztosítási értékesítési terv, és az beleszámít a bónusz tervébe, és ha ezt értékesítik, akkor van állásuk, ha nem adják el, akkor nincs állásuk. Mert a fiókvezetők azt mondták, nem lehet életbiztosítást eladni mondjuk Mosonmagyaróváron. És a bankkultúrában ez a világon mindenütt így van. Szóval az életbiztosítás az pushy, a bank az pull, oda bejön az ügyfél. Ezt meg nyomni kell.

K: Melyek voltak az az értékesítési csatornák?

HB: Saját hálózatot építettünk, akkor kezdtünk el a brókerekkel foglalkozni, és jött a banki csatorna. Akkor kezdett feltűnni a színen a Brókernet, ami nagyon nagy sikereket ért el. Sajnos az egyik legnagyobb csalódása az életemnek a védelemre épülő életbiztosítások. Elkezdtek hülyíteni az ügyfeleket, hogy befektetést csinálunk, és mennyi pénzt fogsz keresni, a meghülyített ügyfelek pedig átvitték a pénzüket. Voltak egyeztetések a Mabiszban a Brókernettel meg nem tudom, kivel. Én nekem mint kis biztosítónak egyetlen lehetőségem volt, miután a Brókernet olyan mennyiséget adott el, hogy ha azt másnak adta volna el... Nekem is gazsulálni kellett, és meg kellett találni őket. Ha én vagyok akkor az NN-ben, akkor tűzzel-vassal ezt el lehetett volna taposni.

K: Ilyen helyzetben a Mabisznak mi volt a szerepe? Mit tudott tenni?

HB: Semmit. Meg a Brókernethez semmi köze, nem hatóság. Itt kemény hatósági fellépésre lett volna szükség.

K: Azért annyit még kérdezzünk meg, hogy ebben a Mébit-Aviva történetben Önnek személyesen mi volt lényeges, amit esetleg továbbvitt magával, mint pozitív-negatív tudást?

HB: Az elején nagyszerű angolokkal találkoztam, büszke voltam arra, hogy egy nagy angol biztosító belépett a magyar biztosítási piacra. Azért tudom nehezen mondani, mert a szokásostól nagyon eltérő szerződésünk volt, mivel az eladásért járó pénzemnek az 50 százalékát megkaptam, amikor eladtuk és a másik 50 százalékát három év múlva. De nem volt semmihez se kötve. Nekem gyakorlatilag három évig ott kellett ülni a székemben, és semmit nem kellett csinálni. Azért mondom, hogy elég aberrált volt. És akkor egy idős kollégát, akivel nagyon szimpatizáltam, jó viszonyunk volt, egy fiatal angol váltotta le, és ő egy borzasztó fejejú gyerek volt, felsőbbrendű angol, és azzal össze-vissza küzdöttem. Végül a 12. főnökömbe tört bele a bicskám. A kortárs művészetekkel akkor kezdtem el foglalkozni, és megalapítottam a gyűjteményemet.

K: Térjünk át a CIG megalapítására! Hogyan történt?

HB: Említettem már az Első Magyar Általános Biztosítóról szóló könyvet, amit legtöbbször forgattam korábban. Az Első Magyar Általános Biztosítót a Bach-korszakban alapították. Deák Ferentől kezdve Csekolics báróig, a tulajdonosi jogfolytonosság, tessék elképzelni, az megvan. Mert Nobilis Kristófnak a családi cége, a Doma Döme az Első Magyar Biztosító Társaságban tulajdonos, részvényes volt. Nobilis Kristóf alapító részvényes a Pannóniában, a CIG Pannóniában. A CIG nevet azért adtam, mert nekem az ING és az AIG (American International Group) voltak az ideális biztosítók. De hitték volna-e, ha 2006-ban itt ülünk és beszélgetünk, és azt mondom Önöknek, hogy 2018-ban ebből a három biztosítóból már csak az én biztosítóm, a CIG Pannónia lesz, ami nem állami és adófizetői pénzből élte túl a válságot, mert az AIG-re 163 milliárd dollárt költöttek az amerikai adófizetők, az ING-re 15 milliárd eurót, az Aegonra meg 2 milliárd eurót fizettek a holland adófizetők, hogy életben tartsák.

A Pannónia Biztosító a legnehezebb körülmények között született, akkor menjünk végig az ismert tényeken, de ezekről én már mind nyilatkoztam, ezeket Önök mind ismerik. Amikor 2007 februárjában mintegy fél éves versenysemlegességi pihenőmet tartottam, tehát azért, hogy eljövök a cégtől, csak fél évi versenysemlegességi klauzulát írtak elő az angolok, akkor szépen elbandukoltam a Magyar Nemzeti Bankba, mert Járai akkor töltötte ki a hét éves mandátumát, és szocialista kormány volt, így tudta, hogy nem fogják meghosszabbítani. Addigra én már német, izraeli befektetőkkel tárgyaltam egy magyarországi biztosító indításáról. Egy márciusi délelőtt lehetett, Járainál bent voltam a Magyar Hitelbankban, és szépen sütött a nap, teljesen előttem van a jelenet. Én mondom, kéne egy biztosítót alapítani, stb., és Zsiga mondja, hogy alapítsunk egy céget, én hozok befektetőket. Hát mondom, jó. Ez volt március-áprilisban, és akkor a versenysemlegességi klauzula miatt nekem teljesen visszafogottan kellett beszélgetnem emberekkel. Jellemzően azzal töltöttem az időmet – a kortárs gyűjtésnek is van hatása az emberre –, hogy ezt a könyvet a hónom alá vettem, és a legjobb magyar grafikai tervezőknek megkértem a listáját szakértő barátaimtól. Tíz-tizenöt nevet kaptam, és ezzel a könyvvel elmentem szépen velük itt-ott ebédelni, és elmondtam,

hogy mit szeretnék csinálni. A leghíresebb magyar kortárs festő, Szűcs Attila azt mondta, hogy Béla, Lőrincz Anna a legjobb, ő fogja a legjobb tervet adni, így nem kell neked ezzel szórakoznod. Én meg úgy brahiból vagy hobiból mondtam, hogy csináljunk egy versenyt. Nagyon örülök ennek, mert így Flanek Péternek, hogy rövidre fogjam a sztorit, a grafikai tervezőnek elsült a keze. Végül az lett a logója a Pannóniának. Én mindent elmondtam neki, hogy védelem, az art deco hozzám közel áll, ilyen art deco jellegű, arra hajazó figura, védelem a biztosítónál, az van benne. Ennek a logónak a történetét két órán keresztül tudnám mesélni, nagyon élveztem egyébként. Egy Ipacs Géza nevű egri grafikai tervező, aki rengeteg éttermi logót és borcímkét tervez, lett a bírálóbizottság elnöke, és végül ők választották ki ezt a Flanek Péter által tervezett logót. Úgyhogy csináltunk ilyen jópofa dolgokat.

K: Kik voltak a befektetők, akik segítettek az elidulásnál?

HB: Először is, hogy érzékeltessem az élet dinamizmusát, az első számú befektetőnket úgy hívták, és a mai napig benne van 1 millió dollárral a cégben, hogy Lehman Brothers. Ők rögtön 50 millió dollárral akarták az egészet elvinni, mire Járai azt mondta, hogy 5-10 millió jöhet, de több nem. Jöttek az én barátaim és az ő barátai, a Kieselbachtól kezdve Martonyi, Preisinger Gáborék, és akkor tűnt fel a színen a nagy újságbefektető, az Axel Springer, Bayer József. Ügyes üzletember, és ő kezdettől fogva biztosítót akart, szerelmes volt ebbe a biztosítóba. Ezt szociológiai értelemben Önök rögtön fogják érteni, hogy a klubban máshol ülök, ha biztosító tulajdonosa vagyok, és máshol, ha ólmos kezű újságkiadó.

K: Mi volt az elején a stratégiájuk, honnan rekrutálták az embereket, mi volt az elképzelés?

HB: Mikó Gyula, aki a 90-es évek elején a Közgazdaságtudományi Egyetemnek volt az egyik dékánhelyettese, meg aktuárius, ő segített nekem. Vele szakmailag vittük a céget, a befektetők felét mi hoztuk, a másik felét Járai Zsigmond hozta a baráti köréből. Ezek nyilvános adatok, most nem kell összeszedni vagy elmondani. És az induláskor a Brókernetre építettünk, ami egy hibás lépésem volt, és a saját hálózatot is rögtön elkezd-tük építeni, ami sokkal-sokkal nehezebb volt, mint a 90-es évek elején és közepén. Az adókedvezményt akkor veszítettük el, és a cégnek még egy óriási csapás volt 2010-ben a biztosítási adó bevezetése. Amikor az Orbán-kormány hatalomra került, rögtön azzal kezdte, hogy a bankokat és biztosítókat megadóztatta. Azt mondták a biztosítóknak, hogy nektek 20 milliárd forint adót kell fizetnetek, és osszátok szét magatok között. A MABISZ-ban az a döntés született, hogy a díjbevétel alapján kell az adót kivetni. A díjbevétel a jövőt mutatja, hogy a jövőben hogy fejlődik a biztosító, mert egyik évről a másikra duplázom a díjbevételt. A díjtartalék meg a múltbeli eredményeit tükrözi egy társaságnak, hogy a múltban mennyi üzletet hoztam, és mennyi a díjtartalék. Magyarul, tisztességesen a díjtartalék alapján kellett volna megadóztatni. A magyar állam és a MABISZ védelmére annyit szeretnék mondani, hogy ezt Franciaországban is pár éve lejátszották, és ott is a

díjbevétel alapján csinálták, csak ott nem volt ilyen drasztikus kitolás egy új biztosítóval, mert pont az elmúlt száz évben nem alapítottak biztosítót Franciaországban. Mert azokat, a nagy biztosítókat, Európa meg a világ minden országában jellemzően 1820 és 1900 között alapították, Allianz 1890, Generali 1831, NN 1845.

A világgazdasági válság idején, 2009-2010-ben, rohángáltunk Londonba, egy fillért nem kaptunk soha. Tőzsdére léptünk, sikeres volt, bejött egy csomó pénz, de én az összes hibámat el tudom ismerni, és véletlenül se mondom, hogy nem követtem el hibákat, de nem bírok kibújni a bőrömből. Én mindig túlvállalok mindent. És olyan dolgokat csinállok, ami határeset. Tehát a vagyonbiztosító, ami jövőre már nagyobb, sokkal nagyobb profitot fog termelni, mint az életbiztosító, arról senki nem tudott, hogy azt is meg fogjuk csinálni. Arról szó se volt. Egyszer csak ott volt a csapat, és megalapítottuk. Nyomtuk nagyon az egész üzletet, amiben mondom, követtünk el és követtem el én magam is hibát, de mindenki rendkívül boldog volt a biztosító megalapításával, hogy végre van egy magyar biztosító, ami azt mondja, hogy de facto nagy magyar biztosító leszünk.

Mindenki rendkívül boldog volt, hogy végre van egy magyar biztosító, ami azt mondja, hogy de facto nagy magyar biztosító leszünk.

K: Beszélne bővebben a hibákról? Például itt hibát jelentett-e, hogy unit-linked biztosítással indultak?

HB: Nem, a Brókernet volt nagyon nagy baj. Én adtam nekik 2 millió részvényt, mert dolgozói részvényt kb. 6 milliót kaptunk a 15 százaléknyi program keretében. Az első nagy hiba, hogy ezeket a dolgozói részvényeket én ingyen adtam, és az ingyen jött jószág könnyen megy. Az első nap eladták az emberek, tehát ahogy az Aegonnál csinálják 100 éve, opcióba kell ezt odaadni, hogy ennyiért kapod meg, ha ennyit elér, akkor a tiéd, ha nem, akkor nem a tiéd. Nem hallgattam a tőzsdéhez értő emberekre, túl jóindulatú voltam, és a Brókernettel kapcsolatban hibába futottam bele, sajnos. De hát az életünket sikerek és sikertelenségek kísérik.

K: Többször beszélt a cégrészvények árazásáról, és sokszor mondta azt, hogy ha az ember befektet egy biztosítóba, akkor fektessen be hosszú évtizedekre.

HB: Életbiztosítást 20 évre veszünk, életbiztosítót 100 évre, így hangzik.

K: Ön hogyan látja a cégrészvények tőzsdei árát? Viszonylag magas áron bocsátották ki, most, ha jól látom, nem éri el a kibocsátási árát?

HB: Nem, az akkori ár az akkori árazási metodológiának tökéletesen megfelelt. A Vienna Insurance Company volt az, ami ilyen szempontból nekünk mérce volt, és 1200 Ft-ra jött ki, ami amit diszkontáltunk, és így jött ki 938 Ft körül az ára. Azóta

sokat változott az árazása a dolognak. A lényeg az, hogy magasan jöttünk ki a piacra, de ezzel kapcsolatban elismerem, hogy lehetett volna fele árban is, és akkor több intézményi befektető vásárolt volna részvényt. Én is új voltam a tőzsdén. Először is nem akartunk tőzsdére menni, viszont nem volt más pénzszerzési lehetőségünk, de én tudtam, hogy ez egy öngyilkos akció, kvázi mondhatom azt is, hogy ennek bukás lesz a vége. Ezen sokszor gondolkodom azóta. De tessék elképzelni, hogy ha valaki kvázi gyerekkorától, 84-től ebben az álomban él, hogy ha itt arrébb megyünk három házzal az Andrássy úton, a Képzőművészeti Egyetem aulájában ki van írva, hogy ennek a Képzőnek az alapításához az Első Magyar Általános Biztosítótársaság is hozzájárult. Ha bemennek a Mentőkhöz, ki van írva, Első Magyar Általános Biztosító. A Jakobinusok terén vannak azok a fehér mésztufa házak, az mind az Első Magyar Általános Biztosítóé volt. Bemennek a lépcsőházba, bordó márványablára van kiírva, hogy az Első Magyar Általános Biztosító székháza. Persze, szokták erre mondani, hogy az álmaidat és a realitásokat ne keverd össze. Tehát 1984 óta ebben éltem, ebben az álomvilágban, hogy én ezt meg fogom egyszer csinálni, és a legeslegrosszabb gazdasági helyzetben voltam kénytelen megcsinálni. Borítékolva volt a bukás, de nem bírtam elugrani előle. Nem bírtam azt mondani, hogy hát akkor nem csinálom meg. Most ehhez képest van egy nagy magyar biztosító. Amikor én eljöttem, Bayer mindent pont fordítva látott, szerinte nekünk jó a kicsi is. Ez már nem kicsi, ez nagy volt. Nagy volt akkor is, amikor kiszálltam. Mert az MKB integrálása, azok már mind be voltak táblázva, illetve az emberek, akik ott dolgoztak, azokat én választottam ki, én vettem fel, és én motiváltam őket. Tehát én vertem beléjük, hogy mi egy nagy magyar biztosítót fogunk építeni, bárki bármit mondhat. Az, hogy jó a kicsi is, meg ilyenek, később lettek az irányadó mondások.

K: És mi volt a fő profil, amit fontosnak tartott? Azt mondta az előbb, hogy a unit-linked volt a divatos.

HB: A unit-linked mellett az egészségbiztosításra nagyon várunk, de mondom, erre 30 éve várunk, és a klasszikus életbiztosításokra, ha visszajön az adókedvezmény, akkor ott komoly eredmények lehetnek. Annak ellenére, hogy az egész világban megbukott a bankbiztosítás, azért lehet eladni bankon keresztül életbiztosításokat. Az MKB-vel már összefonódtunk, most jönnek a takarékszövetkezetek, azzal is összekeveredünk, és a vagyonbiztosítás is nagyon szépen elindult. A vagyonkezelés is megy.

K: Beszélt már egy kicsit az értékesítésről. Szerintem érdemes lenne átbeszélni, hogy milyen módszerekkel dolgoztak pontosabban. Továbbá a Brókernet-botrányról sokat olvas az ember, Ön is említette. Ez mit jelentett a cég életében?

HB: Összeveszett a Brókernet menedzsmenete, két cég kivált, és a Brókernet, amelyik még maradt, az a maradék minimális kis üzletet elkezdte másik biztosítóknak szállítani, nem nekünk. Mint ez világosan kiderült. Amiben én magamat csaltam meg,

vagy nem tudom, a saját szememet fogtam be, hogy nem láttam, hogy pörgették az állományt. Vitték a következő biztosítóhoz, amit itt megkötöttek. Én azért nem hittem el, mert az életbiztosítás és a befektetési jellegű életbiztosítás olyan bizalmi dolog, hogy háromévente el lehet hitetni komoly emberekkel? Mert ezek komoly díjakra kötöttek biztosítást, 400-500 ezer Ft-os éves díjakra, hogy most itt vagyunk, és visszük a másik biztosítóhoz az állományt. Hát én ezt nem hittem el, és sajnos tényleg így volt.

Beleestem abba a hibába, amit a legjobban tudok, hogy az emberek lojalitását nem azért kapod meg, amit a múltban adtál nekik, vagy amit most adsz nekik, mert ha átadod, abban a pillanatban már nincs lojalitás, a következőre várnak. A jövőbeli várható nyereségért van lojalitás. Alapvető hibákat követtem el. Jóindulatú voltam, és sikeresen akartam csinálni ezt a biztosítót. A betegségeim már nagyon korlátoztak. 2007-ben, mikor megalapítottuk a céget, augusztusban kimentem 8 hónapra Bostonba kezelésre.

K: És ez alatt az idő alatt hogyan vezette a céget?

H: Telefonon tartottuk a kapcsolatot.

K: Esetleg röviden a külföldi terjeszkedési stratégiákról is beszélne?

H: Igen, az nem jött össze sajnos. Romániában indultunk. Sokan figyelmeztettek, hogy aki Romániába betette a lábát, mind mondta, hogy véres fejjel távozott. Nem hittem el – véres fejjel távoztunk. Nem életbiztosítót, hanem bármilyen üzletet csinál valaki Romániában, véres fejjel fogsz távozni, mondták nekem.

K: Lehet, hogy érdemes lenne beszélni arról, hogy mikor lett vége a CIG-es vezetésnek? Amikor elment a CIG-től, ez hogyan történt?

HB: Nem mondhatom el, aláírtam a megegyezést.

K: Mikor?

HB: 2013-ban.

K: Milyen változásokat lát azóta a cégnél, így kívülről?

HB: Alapvetően minden oké, az üzletnek kellene kicsit jobban menni. Az MKB akvizíció jó volt, további akvizíciókat terveznek.

K: Önnek bármilyen pozíciója maradt a cégnél?

HB: Nem, semmi. Én nem vagyok ilyen típus.

K: Vannak, akik maradnak...

HB: Igen, de én első számú vezető vagyok, vagy én csinálom mindent, vagy nem. Másodhegedős, vagy mit tudom én, díszpinty nem szeretek lenni!

K: Van néhány teljesen általános kérdésünk arra vonatkozóan, hogy a magyar biztosítási piac mennyire tud lépést tartani a nyugat-európaival, az egész időszakot tekintve. Az igények alakulásával, a technológia fejlődésével, vagy vannak-e bármilyen magyar specifikumok, amiket meg lehetne nevezni?

HB: Szerintem ez olyan, mint minden országban. Semmi különös.

K: Esetleg még mesélhetne az alapítványairól, amit fontosnak tartott, amikor előtte beszéltünk.

HB: Igen, létrehoztam egy kortárs művészeti alapítványt, és van egy 400 darabos kortárs kvalitásos gyűjteményem, ezt azért hangsúlyozom, hogy kvalitásos, mert a hátam mögött azt mondják, hogy a Bélának nagyon kvalitásos a gyűjteménye, mert nem ő választ. XY-nak meg vannak jó képei, csak az a baj, hogy ő választ. Tehát az úrgazdagok azt hiszik, beleértve gondolom magamat is, hogy azért, mert valamiből tud csinálni valamit, azért ő meg tudja mondani, hogy mi a jó kortárs műalkotás. Hát, ez is egy szakma, mint az életbiztosítás, ehhez érteni kell. Az egész szakmai életemben is mindig arra törekedtem, hogy nálam okosabb emberekkel vegyem körbe magamat. A másik pedig, amikor meggyógyultam, akkor úgy gondoltam, hogy amennyit elköltöttem a gyógyulásomra, az mondjuk 50 millió forint, akkor adtam egy 50 millió forintos alapítványra a közép-európai betegek világszínvonalú gyógyítására, az már 95 millió forint, mert jó részvényeket vettem belőle, többek között egy csomó CIG is van benne. Azt Kazinczy Rita kardiológus főorvosasszony elnökletével csináljuk, még keressük a megoldást, hogyan lehetne ezt jól csinálni, hogy ne szakadjon ránk borzasztó sorsú embereknek a kontrollálhatatlan baja, amiből nem tudjuk kiválasztani azt, hogy most ki a szélhámós, és kinek kell valóban segítség. Szóval ez is nehéz dolog. Most van egy-két kérelem, amire fogunk adni pár százezer forintot. A feleségemnek van olyan ötlete, hogy gyerekklinikán kismamáknak alakítsunk ki ottalvós szobát, adjunk pénzt arra. A lényeg az, hogy a kortárs művészeti alapítvány tíz éve dübörög, minden évben elköltünk 2-3 millió forintot, 20 millió forinttal alapítottuk, és 30 millió forintnál tartunk. De ott is teljes dream team van, a kortárs műértők. Nagyon elit az egész, annak tartja a szakma...

Mindig arra törekedtem, hogy nálam okosabb emberekkel vegyem körbe magamat.

K: Ezt az egészségalapítványt karitatívnek gondolja, ugye?

HB: Igen, és csak saját pénz van benne. Én senkinek a pénzét, se külföldi, se belföldi pénzét, egy fillérjét se vonom be!

K: Mert szeretne segíteni betegeknek. Viszont ez a művészeti gyűjteménye, ez passzió?

HB: Ez két külön dolog. Van egy 400 darabos saját gyűjteményem, és van az Alapítvány révén vásárolt 40 darab.

K: Majd el akarja adni?

HB: Azt, hogy közkinccs-e teszem-e, majd eldöntöm. Vannak ötletek, de tekintve, hogy szeretnék még sokat élni, nem nyom ez a dolog, de természetesen foglalkoztat.

K: Mind magyar művész alkotása?

HB: Sok közép-európai van, jelentős oroszok vannak benne. Holland is. De jellemzően magyar.

K: Ezt befektetésnek tekinti?

HB: Mindent befektetésnek is tekintek. Ennek az a története, hogy én, mint ahogy minden gyűjtő a klasszikussal kezdi, 19. századi úgynevezett modern művészek alkotásaival kezdtem. A Kieselbach, Virág Galériában vásárolgattunk, és egy ponton eljutottam odáig, hogy kortárs gyűjteményt fogok építeni. Ez pont akkor volt, amikor szeptember 11-e miatt Nancy Goldman Brinken asszonynak nem érkeztek meg New Yorkból a képei, és én akkor angol biztosító voltam, a nagykövetségen volt egy fogadás, ahol a magyar kortársak voltak, Fehér Lászlótól Szücs Atilláig, 10-15 műalkotó. Ott volt Bellák Gábor, a 19. századdal foglalkozó híres művészettörténész, akit privátim régóta ismerek, és tőle kérdeztem, hogy ezek közül kik azok a művészek, akiknek az alkotásai száz év múlva is értékesek lesznek? Gábor mondta, hogy Szücs Attilát válaszd, ő a legjobb. És száz év múlva? 100 év múlva aranyba fogják foglalni a neved. 42 darab Szücs Attilám van, én vagyok a legnagyobb Szücs Attila-gyűjtő. Ezt a kortárs dolgot szeretem, nagyon izgalmas, hogy személyesen megismerhetem a művészeket, találkozhatok velük.

K: Biztosítós ambíciói már nincsenek?

HB: Ebben az évben zártam ezzel az egészségbiztosítással. Tárgyaltam egy csomót, és volt egy pont.

K: És ez nem tűnik ma Magyarországon reálisnak?

HB: Dehogynem, mindig minden reális. Biztosítót mindig lehet alapítani, mindig bármit lehet alapítani. Jól kell csinálni, jobban. Mindent lehet csinálni.

K: Milyen üzlet, ami mostanában érdekli?

HB: Egy kézműves sörfőzdében vagyok benne. Szintézis, de egyébként a Budapest név a miénk, az le van védetve, csak különféle technikai okok miatt még nem használjuk. Szintézis alatt megyünk, és ennek a biznisznek az a sajátja, hogy saját értékesítő helyek kellenek, magyarul kocsmák, ahol csak a saját söreinket értékesítjük. Van egy kocsmá a 16., kerületben, a 3. kerületben a Római téren, a Pozsonyin a Briós, ahol ott vannak a saját söreink, a Seres Rezső Kispipája az Akácfa utcában, az a miénk. Ott most nagyon komoly kulturális program indul, úgyhogy tessék nézni

a honlapját, mindenféle progresszív zenei események vannak péntek és szombat este. Tizenhat nemzetközi díjat kaptak a söreink, úgyhogy kiválóak. Én boros vagyok tulajdonképpen, de valahogy úgy jött, hogy sörös lettem.

K: Stílszerűen zárjuk még a biztosítási szakmára vonatkozó gondolattal. Ön szerint mi jellemzi Magyarországon a biztosítók megítélését? Mert arról sok szó esett, hogy egymáshoz hogyan viszonyulnak, de kívülről, a kliensek részéről?

HB: Szerintem ugyanaz, mint a világon mindenütt. Egyfélék az emberek a világon mindenütt. Woody Allen mondta, hogy nem tud rémesebbet elképzelni, mint egy éjszakát eltölteni egy életbiztosítási ügynökkel.

Woody Allen mondta, hogy nem tud rémesebbet elképzelni, mint egy éjszakát eltölteni egy életbiztosítási ügynökkel.

K: Tényleg ez a megítélés?

HB: Igen, mert ez egy nyomulós szakma, pushy, pushy, pushy. Állandóan nyomulunk ezerrel. Az életbiztosítási ügynökök között millió nagyon helyes és nagyon értelmes ember van, de nem feltétlenül az ideális partner, akivel órákat el akarok tölteni. Nekem ez az életem, én imádom őket...

K: Köszönjük a beszélgetést!

SZERZŐI ÚTMUTATÓ A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT FOLYÓIRATBAN PUBLIKÁLÓK RÉSZÉRE

A kéziratokat elektronikus (Word/Excel fájl) formátumban mellékletként csatolva kérjük beküldeni a főszerkesztő (erzsebet.kovacs@uni-corvinus.hu) és a szerkesztő (katalin.lencses@mabisz.hu) e-mail címére.

A kézirat befogadásához csatolni szükséges a kitöltött szerzői nyilatkozatot is, mely a MABISZ honlapjáról is letölthető (www.mabisz.hu) különböző verziókban (egyszeres, többszeres nyilatkozat).

Terjedelmi ajánlás: 1-1,5 ív (1 ív=40.000 karakter). A közlemények hossza a 60.000 karaktert (szóközökkel) ne haladja meg. A karakterszámok tartásakor kérjük figyelembe venni, hogy amennyiben a cikkben/tanulmányban ábra vagy egyéb bokszt jelenik meg, akkor az ábránként 300 karakterrel kerül beszámításra. A publikálás főszabályként magyar nyelven, indokolt esetben pedig angol nyelven lehetséges. A Biztosítás és Kockázat eddig megjelent számai elérhetőek az alábbi linken keresztül:
<http://www.mabisz.hu/hu/esemenyek-publikaciok/450-biztositas-es-kockazat.html>

A kézirat a következő elemeket tartalmazza az alábbi sorrendben:

- CÍMOLDAL
A cikk címe, szerzője, elérhetősége. A cikk beadásának dátuma. Több szerző esetén a levelező szerző neve és elérhetősége is.
- CIKK CÍME
Alcím (opcionális)
- SZERZŐK NEVE ÉS AZOK AZ ADATOK, MELYEKET PUBLIKÁLÁSRA SZÁNNAK
Tudományos fokozat, munkahely, beosztás, e-mail cím
- ÖSSZEFOGLALÓ
Magyar nyelven, maximum 1000 karakter
- SUMMARY
Angol nyelven, maximum 1000 karakter
- KULCSSZAVAK
Maximum 5
- KEYWORDS
Maximum 5
- JEL
DOI szám
Ezt a MABISZ adja.
- CIKK, TANULMÁNY
Törzsszöveg (ajánlott terjedeleme 60 000 karakter)
Ábrák, táblázatok, képletek, lábjegyzet (opcionális)
Összefoglalás, következtetések
- IRODALOMJEGYZÉK

1. A címlapon sorrendben a következők szerepeljenek: a kézirat címe, esetleg alcíme, a szerzők neve, a szerzők tudományos fokozata, titulusa, a szerzők munkahelye, a szerzők beosztása, elérhetősége. A cikk beadásának dátuma. Amennyiben a szerző(k) hozzájárul(nak) az e-mail cím(ük) közzétételéhez, akkor itt ezt is kérjük megadni. Több szerző esetén a kapcsolattartáshoz mindenképpen kérjük megadni a levelező szerző e-mail címét, telefonszámát.

2. Az összefoglalót magyar és angol nyelven kérjük elkészíteni és a cikk elejére beszerkeszteni. Az összefoglaló nem tartalmazhat rövidítéseket. Ennek megbeszélésekor az alábbiakat kérjük figyelembe venni: „Bevezetés”, „Célkitűzés”, „Módszer”, „Eredmény” és „Következtetések” lényegre törő megfogalmazása oly módon történjen, hogy csupán az összefoglalás elolvasása is elegendő legyen a dolgozat lényegének megértéséhez. A magyar és az angol összefoglaló hossza igazodjon egymáshoz, a maximális karakterszám 1000 lehet. Az összefoglalókat követően a kulcsszavakat kérjük szerepeltetni. Maximum öt kulcsszó adható meg magyar és angol nyelven egyaránt, szerepeljenek továbbá a JEL-kódok is (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

3. A kézirat világos, jól tagolt szerkesztése különösen fontos, beleértve az alcímek megfelelő alkalmazását is. Az eredeti közleménynél a bevezetőben néhány mondatban meg kell jelölni a kérdésfelvetést. A módszertani részben a szerző világosan és pontosan mutassa be és hivatkozzon azokra a módszerekre, amelyek alapján az eredményeket megkapta. Az eredmények és a diskusszió részeket külön és érthetően szükséges megbeszélteni. A diskusszió rész legyen kapcsolatban az idevonatkozó legújabb ismeretanyaggal, valamint azokkal a megállapításokkal, amelyekből a szerző a következtetéseket levonta. Az eredmények újszerűsége, illetve a szerző saját tudományos hozzáadott értéke világosan tűnjön ki az írásból! A módszerek, eredmények, megbeszélés részek megfelelő alcímet kapjanak. A kéziratban az ábrák helyét, címét kérjük arab számokkal jelölni! A cikken belül lehetőség szerint csak akkor legyen alfejezeteken belüli számozás, ha azt a téma jellege és feldolgozása indokolja.

4. A táblázatokat címmel kell ellátni, és minden táblázatot külön lapon szükséges megadni. A táblázat ne legyen kép, a táblázatokat Wordben/Excelben kérjük elkészíteni!

5. Az ábrák a kéziratban megfelelő helyen, számozottan (arab számok) szerepeljenek, és címmel is el legyenek ellátva. Kérjük a mértékegységek, jelmagyarazatok értelemszerűen történő megadását! Az ábra forrását is kérjük megjelölni, így a szövegben megfelelő helyen jelenjen meg az ábrákra, táblákra, jegyzetekre való hivatkozás! Az ábrákat és grafikonokat nagyfelbontású képként és xls formátumban egyaránt külön kérjük csatolni a beküldött íráshoz.

6. Az ábrák és táblák elnevezése az ábra, illetve táblázat felett szerepeljen, a forrás-megjelölés pedig alul kerüljön feltüntetésre. A cikk szöveges része is tartalmazzon utalást arra, hogy az ábra, illetve táblázat mely részekhez szolgál illusztrációként. Pl. „ahogy azt a 3. ábra mutatja...”

7. A képleteket képletszerkesztővel kérjük elkészíteni, és azokat a jobb oldalon, zárójelben folyamatosan kérjük számozni!

8. A lábjegyzetek a felhasznált irodalom elé, a folyószöveg után kerüljenek!

9. Az irodalomjegyzék felsorolásánál ne legyen számozás, vagy bármilyen egyéb jelölés (bullet pont stb.) Az irodalmi hivatkozásokat a legújabb eredeti közleményekre és összefoglalókra kell korlátozni. Kizárólag azok az irodalmi felsorolások sorolhatók fel, amelyekre a szövegben utalás történt, és közvetlen kapcsolatban vannak a kutatóttal problémával. Háromnál több szerző esetén a három szerző neve után „et al” irandó.

A szövegek közötti szakirodalmi utalásokat zárójelben kérjük feltüntetni, amennyiben a hivatkozás nem szerves része a mondatnak. Például (Osipian, 2009). Amennyiben valamelyik szerzőtől több, azonos évben megjelent munkára hivatkozik, a művek megkülönböztetésére használja az évszám mellé írt a, b, c stb. indexet. Szó szerinti idézetnél az oldalszám kötelezően jelölendő. Az irodalomjegyzéket a tanulmány végén abc-sorrendben közzéjük a következőképpen:

- Könyveknél:
Dickson DCM (2005): Insurance Risk and Ruin, Cambridge University Press
- Tanulmányköteteken, gyűjteményes kötetekben megjelent publikációknál:
Mario Jametti & Thomas von Ungern-Sternberg (2003): Assessing the Efficiency of an Insurance Provider – A Measurement Error Approach, CESifo Working Paper Series 928, CESifo Group, Munich
- Folyóiratban megjelent cikkeknél:
Wiltrud Weidner – Robert Weidner (2014): Identifikation neuer Ansätze zur individuellen Kfz-Tarifierung, Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft May, Volume 103, Issue 2, pp. 167-193.
- Dickson DCM. (2006): Premiumsand reserves for life insurance products, Australian Actuarial Journal, vol. 12 (2), pp. 259-279.
- Webcímeknél:
Insurance Europe (2012): How insurance works
Online: <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/how-insurance-works.pdf>
Weboldal hivatkozások zárójelben a letöltés dátumát is szerepeltetni kell.

10. Két-három oldalanként kérünk javasolni egy-egy kiemelésre szánt mondatot vagy mondatrészt a szövegből.

11. A Biztosítás és Kockázat folyóirat csatlakozott a DOI CrossRef rendszerhez, ami növeli a folyóiratban megjelenő cikkek láthatóságát, illetve elérhetőségét. Kérjük a szerzőket, hogy a cikkek irodalomjegyzékében link formátumban tüntessék fel azonosítóját, melyeket más folyóiratok/kiadók már regisztráltak a CrossRef-nél. A források ezen szempontból való ellenőrzésére használható a CrossRef keresője: <http://search.crossref.org/>. A DOI-ből úgy képezhető link, hogy elé kell írni: <http://dx.doi.org/>, illetőleg amennyiben a CrossRef fenti keresőrendszerét használják, akkor az ott található DOI link egyszerűen átmásolható.

A Biztosítás és Kockázatban megjelent cikkeket a szerkesztőség az MTMT-n keresztül a REAL repozitóriumban archiválja.

12. A szerkesztőség szívesen fogad recenziókat is, melyek egy biztosításpolitikai szempontból érdekesnek ítélt könyv ismertetését tartalmazzák azzal a céllal, hogy felhívják a figyelmet az adott műre mind szélesebb körben felhívják. A recenzióval szembeni elvárások az alábbiak:

- Szükséges feltétel a mű valamennyi bibliográfiai adatának pontos feltüntetése.
- Tartalmaznia kell minimálisan a könyv szakszerű ismertetését, szerkezeti felépítését. A recenzió szerzője ezen túlmenően megosztja az olvasóval a könyvvel kapcsolatos észrevételeit, benyomásait, akár kritikai értékelését is.
- A jó recenzió felkelti a vágyat az olvasásra, miközben annak tudományos értéke is tetten érhető, szakmai szemmel – az ajánlott szempontjain keresztül – orientálja a könyv potenciális olvasóját.
- Az idézetek és források megjelölésénél – amennyiben ilyenek vannak – be kell tartani a Biztosítás és Kockázat szerzői útmutatójában foglaltakat.
- Ajánlott terjedeleme: 2-5 oldal.

Köszönjük, hogy a megfelelően előkészített kéziratral Ön is segíti munkánkat!