

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ ZSOLDOS MIKLÓSSAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. május 20-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 Zsoldos Miklós, aki biztosítói pályafutását az ÁB-AEGON Biztosítónál kezdte 1997-ben, majd 2000-ben került az Union Biztosító élére, és 12 évig volt a vállalat elnök-vezérigazgatója. Miután az Union megvásárolta az Erste Biztosítót, az utóbbit a Felügyelő Bizottságon keresztül irányította. Egy hosszabb, Kaliforniában töltött szünet után nem tért többé vissza a biztosítási szakmába; 2014 óta gazdasági tanácsadással és az üzleti életben használt technológiák fejlesztésével foglalkozik.

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 Miklós Zsoldos who started his insurance carrier at ÁB-AEGON in 1997. In 2000 he became the head of UNION Insurance Company and was its CEO for a decade. After UNION acquired Erste Insurance Company, he managed the latter through the Supervisory Board. After a long break in California, he did not return to the insurance industry, since 2013 he has been engaged in economic consulting and founding consulting companies.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2025.1-2.108

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.1-2.108>

K: Kérem, mesélje el élettörténetét!

ZSM: Pécsen születtem, ott nőttem fel, és ott jártam ki az általános iskolát. Nagyon szép korszak volt, a 70-es évek, egyfajta boldog békeidő, amennyi a gyerekekhez eljutott ebből az egészből. Aktív gyermekkorom volt, sportoltam és sportiskolába jártam, ami annyit jelentett, hogy mindenkinek kötelező volt valamilyen sportágban folyamatosan edzésre járni. A pécsi sportiskolában fociztam 14 éves koromig. Volt egy osztályfőnököm, aki orosz és éneket tanított, és meggyőzte a szüleimet és utána engem is, hogy a számítástechnikáé a jövő, úgyhogy amikor végeztünk az általános iskolával, elengedtek Zalaegerszegre számítástechnikát tanulni. Semmit nem tudtam arról, hogy mit jelent a számítástechnika, mondjuk az osztályfőnököm és a szüleim sem igazán. De nagyon jól hangzott, hogy ez lesz a jövő, titokzatosnak tűnt, hogy van számítógép, meg amennyit elmondtak róla. Akkor három ilyen középfokú iskola volt az országban, egy Zalaegerszegen, egy Budapesten és egy Egerben. Dunántúlról) a zalaegerszegibe iskoláztak be, úgyhogy ebbe az iskolába kerültem. Fiúképzésben laktunk, nyolcan voltunk egy szobában, kicsi szoba, emeletes ágyakkal, úgyhogy az egy nagyon-nagyon jó iskola volt arra, hogyan kell másokkal együtt élni, hogyan alakulnak az emberi kapcsolatok, az emberi játszmák hogyan működnek. Ez nagyon szép korszak volt az életemben. Jó volt az iskola, jó volt, amit tanultunk és ahogy tanultuk. Emelt szinten tanultuk a matematikát és a programozást, a folyamatszervezés különböző metódusait. És mivel kollégisták voltunk, és nagyon nem szerettünk a kollégiumban lenni, ezért nagyon aktív külső életet éltünk, és nagyon sok mindent kipróbáltunk. Én párhuzamosan sportoltam, kosárlabdáztam, atletizáltam, irodalmi színpados voltam, később fizetett versmondó, különböző ifjúsági klubokba jártunk, rádióamatőr voltam, nagyon mozgalmas és jó időszak volt a zalaegerszegi. Ott lettem felnőtt. A verseket nagyon szeretem, ez az egyik hobbim, ami anyámtól jött. Amikor elkezdtem az általános iskolát, akkor ő gyeken volt, akkor vezették be a gyest. Ez alatt tette le az érettségit, és nagyon szerette a verseket. Hangosan mondott verseket, úgyhogy én kisgyerekként már mondtam, hogy „Góg és Magóg fia vagyok én”, és részt vettem irodalmi színpadokon, versmondó versenyeken. Így volt egy jó korszakom, amikor abból éltem, hogy verset mondtam esküvőkön és rendezvényeken. 17 éves koromban kerültem be Zalaegerszegen abba az irodába, ahol csak felnőttek dolgoztak. Kaptam egy csekkfüzetet, meg lehetett venni a munkaruhát, öltönyt, nyakkendőt, cipőt, egyebeket, és szombatoként versmondás volt. És nagyon-nagyon jól fizetett. Gyakorlatilag akkor majdnem annyit megkerestem, mint egy kezdő közgazda, úgyhogy megvolt a szállásom, az étkezésem, és szabad voltam, mint a madár. Ez egy érdekes és jó korszak volt. Azután visszamentem Pécsre, előtte egy évig voltam még katona. Pécsen végeztem közgazdászként, majd egy iparvállalathoz kerültem, ott pénzügyi-számviteli területen dolgoztam, osztályvezető lettem a végén, és ott ért a rendszerváltás. A rendszerváltás után tévedésből kerültem a Procter and Gamble-höz, én voltam az első magyar alkalmazott,

akit a cégcsoportba felvettek. Akkor jött be a Procter Magyarországra. Még Németországból feladtak a HVG-ben egy hirdetést, amiben azt írták, hogy az angol nyelv előny, de nem feltétel. Az eredeti szövegben az angol nyelvtudás feltétel volt. Én nem beszéltem angolul. Hozzá tartozik a zalaegerszegi évekhez, hogy szerintem az említett három középiskola volt, ahol nem tanítottak orosz, és azért nem, mert ez szakmát, programozói szakképesítést adott, és a besorolását illetően szakközépiskola volt. Az akkori rendelkezések alapján gimnáziumban lehetett két nyelv kötelező, de a szakközépiskolában csak egy. Valamelyik a három középiskola igazgatója közül, nem tudom, melyik, bement a minisztériumba, és meggyőzte a minisztériumot, hogy a programozást tanuló nebulóknak angol nyelvet kell tanulniuk, mert egyébként a valóságban volt húsz-huszonöt olyan szó, ami a programozáshoz kellett tudni, de ezt a minisztériumban nem tudták, és ezért kötelezővé tették az angol nyelv tanítását, így viszont kiesett az orosz. Ebből adódott, hogy amikor én négy évig nem tanultam Zalaegerszegen orosz, és egy évig katona voltam, akkor mire az egyetemre kerültem, ahol kötelező volt az orosz, már elfelejtettem a cirill betűket, úgyhogy nyelvtanulással igazából nem foglalkoztam. Azt tudtam, hogy nem akarok külkereskedő lenni, nem akarok diplomáciai területre menni. Hogy három évente egyszer elutazzunk nyugatra, az nem volt elég motiváció arra, hogy nyelvet tanuljak. Beadtam a jelentkezésem, amit egy barátom lefordított angolra, és bementem az interjúra, ahol persze kiderült, hogy nem beszélek angolul. De nagyon udvariasak voltak, mert azt mondták, hogy ha már ideutaztam vidékről, akkor adnak egy lehetőséget arra, hogy beszélgessünk. Kerestek egy tolmácsot. Jött egy úriember, bemutatkozott, hogy ő Farkas Tamás, ő volt a tolmács, és bemutatták Michael Henderson urat, aki Angliából érkezett, és az értékesítési csapatot fogja felállítani. És akkor elkezdődött egy nagyon furcsa interjú, mert én beszélgettem a Farkas Tamással, aki öt percenként kb. 30-40 másodpercben összefoglalta Michael Hendersonnak, hogy miről beszélgettünk. Én kellőképpen dühös is voltam, hogy milyen az a tolmács, aki nem adja meg azt az információt, amire szüksége lenne annak az embernek, aki majd dönt a felvételemről. Majd megkérdezték, hogy írják-e egy tesztet, mert volt nekik egy sztemer tesztjük. Mondtam, hogy rendben van, beültettek egy szobába, adtak 90 percet, kb. 70 perc múlva kijöttem, mondtam, hogy itt van a teszt. Jelezték, hogy még nem telt le az idő, úgyhogy nyugodtan dolgozzak még vele, de mondtam, hogy készen vagyok. Odaadtam, egy sablon alapján kijavították, és akkor megkezdtem a folytatódott az interjú. Elkezdtünk komolyabban beszélgetni, de még mindig Farkas Tamással. És amikor kijöttem, akkor azt mondta Farkas Tamás, hogy szerintem, fiatal ember, maga kap tőlünk egy ajánlatot. Kiderült, hogy Farkas Tamás volt a general menedzser, akit ideküldtek. Soha nem élt Magyarországon, Erdélyben született, és hatéves korában kikerült nyugatra. Beszélt öt-hat nyelven, és őt küldték ide, hogy építse fel a magyar szervezetet. Ezt követően elkezdődött a normál felvételi procedura, és ott megszegték azt a szabályt, hogy az angol nyelv kötelező lenne. Így kerültem be a Procterhez. Ez egy olyan cég, ahol mindenki a legelső szinten kezd. Ha belegondolok, rengeteg embert ismertem a Procter-nél, de nem találkoztam olyanval, aki ne a legelső szinten kezdett volna. Ebből adódóan

nagyon sok időt, energiát fektetnek abba, hogy az embereket fejlesszék, mert a későbbi vezetők csak a cégen belülről tudnak kiemelkedni. Ez borzasztóan jó iskola volt, mármint a Procter, üzletet tanulni, értékesítést tanulni. Szerencsém volt, hogy egy kezdő üzletet kezdtünk el kiépíteni, és végig lehetett kísérni, ahogy a szervezet fejlődött, ahogy az üzlet fejlődött Magyarországon. A rendszerváltás utáni időszak nagyon izgalmas volt, mind a társadalomban, mind üzletileg, ahogyan alakultak át a dolgok.

A rendszerváltás utáni időszak nagyon izgalmas volt, mind a társadalomban, mind üzletileg.

Emlékszem, egy belga pénzügyi igazgatója volt a cégnek, akkor nagyon kicsi operáció volt, és szegény visszajött az irodába, leült, és gyakorlatilag öt-hat percig csak nézett ki a fejből. Aztán elmesélte, hogy egy tolmács kíséretében bement egy bankba, odaadta a névjegykártyáját, és mondta, hogy a Procter and Gamble-től jöttem, és szeretnék a cégnek bankszámlát nyitni, mire közölte az ügyintéző, hogy tele vannak már az ilyen jöttment kft.-ekkel, úgyhogy, ha lehet, akkor keressen magának más bankfiókot, mert ők nagyon leterheltek. Ezek nagyon érdekes történetek voltak akkoriban. Elkezdtük az operációt építeni, ebben a nagyon izgalmas időszakban különböző pozíciókat töltöttem be, mellette angolul tanultam, mert a cég nyelve az angol volt. Budapestre kerültem vidékről, nem volt egyszerű a költözés. Akkor már családom volt, és nem tudtunk úgy házat venni Budapesten, hogy meg tudtuk volna finanszírozni az árkülönbséget a pesti és a vidéki ingatlanok között. A cég ugyan segített, de megvoltak ennek a határai. Úgyhogy én egy évre beköltöztem az akkor átadott Aquincum szállodába, a szállodából láttam el a munkámat, és a hétvégén jártam haza. Az értékesítésben dolgoztam, a végén pedig már a sales marketing szervezet vezetése tartozott hozzám, három ország vonatkozásában: Magyarország, Horvátország, Szlovénia. 1996 végén döntöttem úgy, hogy otthagynom a Proctert, és inkább más iparágban nézek körül. Akkor talált meg egy fejező, hogy az Aegonhoz keresnek akkor induló új divízióhoz értékesítési igazgatót. Így mentem át az Aegonhoz.

K: Teljesen esetleges volt, hogy pont a biztosítási szakmába került, amikor szakmát akart váltani?

ZSM: Közvetlen versenytársához nem akartam elmenni, és akkor jó ötletnek tűnt egy másik iparág, innen jött a pénzügyi szektor. Akkor több ember ment át, főleg az FMCG-ből (Fast-Moving Consumer Goods, a szerk.) vettek át embereket a biztosítási szektorba, egyfajta vérfrissítésnek. Az akkori vezetők úgy döntöttek, hogy más területen tanult, tapasztalatot szerzett emberek esetleg tudnak új szemléletet hozni a piacra. Ez egy induló divízió volt, az volt a cél, hogy egy új, életbiztosítási üzletágot futtassunk fel az Aegon biztosítón belül, és oda kerestek embert.

K. Hogyan tudta kamatoztatni a korábbi tapasztalatait az értékesítés területén?

ZSM: Ó, hát ez nagyon érdekes. Maga a bekerülésem is érdekes dolog volt, valamikor március-április környékén lehetett, amikor megegyeztünk a kondíciókban. Akkor mondtam Kepecs Gábornak, hogy nem tudom, mikor tudok kezdeni, mert be kell jelentenem a cégnél, és majd visszajövök, hogy milyen időpontban. Visszamentem a Procterhez, jeleztem távozási szándékomat, akkor ott is érdekes időszak, vezetőváltás volt. Mivel számítottak rám, és mert nagyot sokat köszönhettem annak a cégnek, október végéig még ott maradtam a Procter-nél. Közben zajlott az átadás-átvétel a háttérben, Váradi Józsefet hozták a helyemre, aki most a Wizzairt vezeti, vele együtt kezdtünk dolgozni. Ő nem feltétlenül örült annak, hogy elmegyek, mert neki haza kellett jönnie Hollandiából emiatt.

Ezután kezdtem el dolgozni az Aegonnál. Érdekes és egészen más kultúrája volt. Az amerikai vállalati kultúra, illetve a procter-es kultúra nagyon erős elvek, értékek mentén, nagyon jó gyakorlattal működik. Az Aegon kicsit olyan volt, mint a lassított felvétel, mint amikor a sporteseményeknél megismétlik a kosárra dobást, nagyon lassú mozdulattal. Amíg az FMCG üzletágban napi szinten, nagyon gyorsan kellett reagálni, addig az Aegon borzasztóan lassú, nyugodt, sokkal körülményesebb módon működött. Először azt hittem, hogy csak az Aegonnál van így, de aztán kiderült, hogy az egész biztosítási szektor így működik. Kevésbé éles versennyel, mint ami az FMCG piacon tapasztalható volt, és nagyon lassú döntéshozói mechanizmusokkal. Szóval az elején voltak ezzel kapcsolatosan meglepetések. Sokkal inkább befelé, a vállalatban belülre koncentráltak az emberek energiái, legalábbis a Procterhez képest. Ott azt tanultuk meg, hogy a piacra kell figyelni, a partnerekre kell figyelni, az ügyfélre kell figyelni, minden energia odamegy, és belülről nagyon hatékony, gyors döntéshozatali mechanizmus volt. Emlékszem, volt olyan, hogy bementem a general managerhez, aki a közép-kelet-európai alelnök volt, és jeleztem, hogy valamelyik versenytársunk készül valamilyen új terméknek a bevezetésére. Megkérdezték, hogy mit akarok csinálni. Megmondtam, hogy milyen lépéseket tervezek. Megkérdezte, hogy állok a pénzügyekkel. Mondtam, hogy még hiányzik hozzá egymillió dollár. Áthívta az angol pénzügyi igazgatót, hármasan húsz percet beszélgettünk, ott kicsit átcsoportosították a költségvetést, majd kijöttem. Gyakorlatilag másfél óra múlva, ahhoz képest, hogy bementem, kijöttem egy aláírt leszignózott papírral, hogy egymillió dollár költség jóváhagyva, menjél és csináld. És másnap reggel már csináltuk. Ehhez képest a biztosítási szektorban nagyon-nagyon lassú mechanizmus volt. Az embereknek sokkal nagyobb energiájuk ment el a belső viszonyokra. Amikor odakerültem, akkor valaki felrajzolta nekem, hogy néz ki a vállalat szerkezete, és szépen lerajzolta az egyes boxokat, csak éppen az értékesítés hiányzott belőle. Mert azt ő nem tekintette a vállalat részének, azok a kívülállók. Borzasztó érdekes volt. A Procter-nél arra törekedtünk, hogy az emberek értsék, hogy mik azok a termékek, mik azok a módszerek, amikkel dolgozunk. A biztosításban egészen másképp működtek a dolgok. Úgy, hogy ez az én szakterületem, ehhez értek, neked ehhez semmi közöd. Itt én vagyok az úr, én mondom meg, hogy ezen a területen mi lesz. Én pedig szerettem volna megérteni az egészet. Abban szerencsém volt, hogy Juhos András volt a divízióvezetőnk, és ő nagyon jó biztosítási szakember, tőle rengeteget tanultam. Emlékszem,

kértem egy találkozót az aktuáriusokkal, a biztosításmatematikusok minden titkok tudói, akik belenéznek a varázsgömbbe, és megmondják a titot. Megkaptam a találkozót, leültünk és elmondtam, hogy szeretném megérteni a termékek felépítését, belső logikáját, a hozzá tartozó matematikai dolgokat. Az aktuárius kerek perccel közölte velem, hogy egy, nekem ezt nem kell értenem, mert én az értékesítéssel foglalkozom, nekem ehhez semmi közöm. Kettő, ha én értékesítéssel foglalkozom, akkor az én agykapacitásom nem való arra, hogy ezeket a bonyolult összefüggéseket meg tudjam érteni, és egyébként is, vegyem tudomásul, hogy ez biztosítás, nem pedig mosószer. Lehet, hogy a mosószer el lehet adni ilyen csökkentett tudással, de a biztosítás teljesen más tudományág. Akkor egy kicsit beszélgettünk, és jeleztem, hogy szerintem a biztosítás és a mosószer nagyon sok mindenben hasonlítanak egymáshoz. Amikor mi mosószer vittünk a piacra, akkor tudtuk azt, hogy mi az a TDC, a total delivery cost, tehát hogy mennyibe kerül a mosószer előállítás, csomagolása, szállítása, míg a partnerhez kiszállítom. Ennek nyilván megvannak a maga költségösszetevői, mennyi alapanyagot tettünk bele, milyen gyártási költségei vannak, csomagolási, szállítási, logisztikai költségek, és úgy tudtuk kivinni a piacra. Jeleztem, hogy egy biztosítás szerintem ugyanígy épül fel, egyetlen különbséget látok, hogy amikor a mosószer kivitettük a partnerhez, akkor ténylegesen tudtuk a költséget, itt pedig egy becsült költség van, mert egy év múlva tudjuk meg, hogy milyen károk voltak. Úgyhogy csak nyugodtan magyarázza el nekem, próbálkozzunk meg ezzel. Értem én, hogy kihívás, de szeretem a kihívásokat, úgyhogy nézegessük meg ezeknek az összetevőit. Mert lényegében nem nagyon különbözik logikáját illetően bármi más terméktől, leszámítva azt, hogy nem kézzelfogható, materiális termék, amit árulunk, hanem egy ígéret. Megvoltak ezek a kis mérközések, de nagyon jó tanulódőszak volt az a valamivel több, mint két év, amit ott eltöltöttem. Mert összességében nagyon jó szakemberek voltak, tudtak együtt dolgozni, és ha az ember kellőképpen kitartó volt, akkor meg lehetett szerezni a szükséges tudást. Úgyhogy sikerült eljuttatnom magam odáig, hogy a későbbiekben nem jelentett gondot egy aktuáriussal, jogással vagy termékfejlesztővel úgy beszélgetést folytatni, hogy meg tudjuk érteni egymást, vagy én meg tudjam érteni, amit ő mondott, és szerintem ez a hatékonyságnak egy lényeges kérdése.

K: A többi biztosítótársasághoz képest milyen volt az Aegon? Amit elmondott róla, az az egész iparágra nagyjából állt, vagy érzékelt különbségeket? Mik voltak a sajátosságai a többiekhez képest?

ZsM: Az az igazság, hogy nem volt közvetlen rálátásom a többi biztosítóra. Ezt legfeljebb a külső adatokból lehetett látni, illetve ami anyagokat be tudtunk szerezni. Ebből a szempontból a biztosítás nyitott könyv volt, más, mint az FMCG, mert ott őrizték a titkokat, és ott valódi kémkedések mentek. A gyors reakciókészség miatt kellett, hogy időben szerezzünk információkat. A biztosításban egy termékbevezetés 9-12 hónapig tartott. A szakmabeliek, akik már tíz-húsz éve a biztosítási szektorban voltak, ahol ismerték egymást, osztottak meg információkat. Gyakorlatilag a kész termékeket le lehetett másolni. Az ember elolvassa a biztosítási feltételeket, két-három megfogalmazást kicserél benne, anélkül, hogy a tartalma

változna, hogy ne legyen plágium, és gyakorlatilag be lehet vezetni. Csak lassú volt az egész termékfejlesztési folyamat. Később arra jöttem rá, hogy ez nemcsak az Aegont jellemezte, hanem az egész szektort. A termékfejlesztési folyamat úgy ment, hogy megszületett valamilyen döntés, és az egyes blokkok elkezdtek fejlődni a hozzá tartozó dolgokat, de gyakorlatilag azok az emberek, akik igazából a terméknek az összetevőit, jellemzőit meghatározták, ők ügyfelet nem nagyon láttak. Tehát amikor átkerültem az Unionhoz – ami előtte még Glória volt –, azzal tudtunk jól élni, hogy más típusú működési rendet vezettünk be, és azzal tudtunk versenyelőnyt szerezni, hogy gyorsan, rugalmasan reagáltunk a piacra. Mert más munkamódszerrel dolgoztunk, és nem vágtuk szét szeletekre az egyes szakterületeket.

K. Mielőtt áttérnénk a Glóriára, illetve az Unionra, esetleg tudna mesélni nekünk a business unitokra való átállásról, mert akkoriban hagyta ott a céget. Mi volt a véleménye erről az átalakításról?

ZSM: Akkoriban ahogy láttam, elég gyakori volt az Aegonnál az átalakulás. Néhány évente jött egy új stratégia. Én akkor csöppentem bele, amikor a divíziókat kezdték létrehozni, és közben is folyamatos váltások voltak az embereknél. Picit neveltünk, amikor nagyobb összetartások voltak, ahol deklarációkban lefektették azt, hogy megvan a szélesebb körű vezetői csapat, akire támaszkodni lehet, miközben mentek a találgatások, hogy a következőnél ki az, aki nem lesz már ott. Amikor én a divízióba kerültem, akkor volt egy divízióvezető, és a divízió alatt volt egy termékfejlesztés-marketingvezető, én voltam az értékesítési vezető, és volt egy IT vezető. Két év múlva már csak én maradtam.

K: Ez hogy történt?

ZSM: Úgy, hogy cserélték az embereket. Nem az előre kitűzött eredményeket hoztuk, aminek azért a realitását nemcsak így utólag, hanem már akkor is meg lehetett kérdejelezni. Nagyon érdekes összehasonlítási alap, hogy előtte nem sokkal indult el Horváth Béla a Mébittel. A divízió összehasonlítva a mébites indulással, sokkal jobb eredményeket hozott. Csak eredetileg más, magasabb célkitűzések voltak, és elkezdtek olyan költségelemeket ráterhelni a divízióra, amiknek az indokoltsága sokak számára megkérdőjelezhető volt. Akkor jöttek a vezetőváltások, mert ez volt a természetes reakció. Aminek én nagyon sokat köszönhetek, mert amikor jött valaki más Juhos András helyett, akkor az felgyorsította a döntésem, hogy nekem itt kell hagynom az Aegont. Neki személy szerint sokat köszönhetek, mert jó dolog az, ha az ember megtanulja, hogy vannak olyanok a környezetében, akiktől tud tanulni, hogy mit és hogyan kell csinálni ahhoz, hogy jól menjenek a dolgok, de lehet tanulni azoktól is, akik nagyon rosszul csinálják a dolgokat. Hogy mit és hogyan kell elkerülni ahhoz, hogy ne vigyünk el egy szervezetet a csőd közeli állapotba. Valahogy úgy fogtam fel mindig, hogy ha valakivel együtt kell dolgozni, akkor az együttműködésnek vannak szakmai és emberi dimenziói. Ha a kettő közül az egyik rendben van, akkor az már alapot tud jelenteni az együttműködésre. Tehát ha valakit emberileg nem kedvelek, vagy emberi gyengeségei vannak, de szakmailag jó, akkor lehet tőle tanulni, lehet vele együttműködni.

Ha valaki szakmailag gyengébb, de egyébként emberileg elfogadható és tisztességes, akkor erre alapozva lehet az együttműködést folytatni. Ha az ember olyan szerencsés, hogy mind szakmailag, mind emberileg rendben van a dolog, akkor az nagyon nagy szerencse, akkor az ember kifogott magának egy nagyon-nagyon jó főnököt, akivel eredményesen és jól lehet együttműködni, és sokat lehet tőle tanulni. De ha a kettő közül egyik se működik, akkor az az állapot, amikor menekülni kell.

Úgy fogtam fel mindig, hogy ha valakivel együtt kell dolgozni, akkor az együttműködésnek vannak szakmai és emberi dimenziói.

K: És mi az, amit megtanult, hogy mit nem szabad csinálni?

ZSM: Rengeteg dolgot tanultam tőle, hogyan nem szabad vezetni. Nem szabad azt gondolni, hogy én mindenkinél okosabb vagyok. Nem szabad azt megtenni, hogy nem figyelek oda másokra. Nem szabad azt, hogy öljem az elkötelezettséget, nem pedig építem. Hogyan szerezzek magamnak ellenséget azzal, hogy lefelé taposok, fölfelé hízelgek. Úgyhogy én az adott illetőnek nagyon sokat köszönhetek, mert felgyorsította azt a döntésem, hogy váltsak.

K: És jól értem, hogy amikor Ön elment, az élet divízió nem volt sikeres, vagy az értékesítés?

ZSM: Ezek relatív dolgok. Ha a Mébittel összehasonlítom, akkor sikeres volt, legalábbis az indulása, utána elhalt. És akkor jöttek a business unitos átalakítások, amiről igazán sokat nem tudok. Nem nagyon voltam bevonva, nem is nagyon érdekelt. A sok váltás miatt egyébként jellemző volt a cégen belül dolgozó emberekre, hogy – amint már mondtam – nagyon sok volt a belső fókusz, nagyon sok energia arra ment el arra, hogy a belső viszonyok miképpen alakulnak. Ilyenekben nem voltam jó egyébként soha. Nem szerettem erre időt, energiát pazarolni, én inkább kifelé szoktam figyelni. Nem éreztem jól magam általában azokban a közösségekben, ahol a belső viszonyokhoz való alkalmazkodás miatt a belső politika viszonyai működtek, ezt a világot nem értem. Azzal együtt, hogy nagyon jó emberek voltak, és sokukkal mind a mai napig tartom a kapcsolatot. De az rossz irány volt, hogy így mennek el az energiák, ahelyett, hogy az alkotás, a tenni akarás, az új létrehozása lett volna a fókuszban.

K: Kiket emelne ki, akiket fontos kollégának tart?

ZSM: Az Aegonnál? Juhos Andrásról nagyon sokat tanultam, nagyon-nagyon jól ismerte a szakmát. Ifjú titán volt akkor még Szabó Gyuri, aki most már szerintem a leghosszabban regnáló vezérigazgató, a DAS Biztosítónak a vezérigazgatója, akkor ő még pályakezdő volt. Kuruc Péter, aki a K&H Biztosítónak vitte az élet üzletágát, most a banki vonalra ment át ügyvezető igazgatónak. Mezei Gyuri volt ott még a divíziónál, akit később fölvettem az Union Biztosítóhoz, termékfejlesztési, termékvonallal. A tágabb vonalon ugye ott dolgozott Zatykó Péter, aki egyszer elment a biztosítótól, majd visszament. Kisbenedek Péter is ott volt,

aki szintén az FMCG-ből jött, amikor én Pamperst árultam, akkor ő a Liberóval foglalkozott.

Maga az Aegon egyébként sok vezetőt adott a piacra, Utassy László már nem volt ott, amikor én odamentem. Bartók János vitte a nyugdíjpénztárt, nagyon kellemes élményeink voltak Baltimore-ban, amikor egy Aegon University-n vettünk részt. Odáig elkísért a nyelvtanulási problémám, az egy nagyon érdekes sztori volt. Ugye a Procternél meg kellett tanulnom angolul. A társalgási nyelvvel nem volt időm foglalkozni, de magát az FMCG-s nyelvet, meg a procterest tudtam. Amikor még a Procternél dolgoztam, akkor az időm 70 százalékában a megbeszélések és az írott anyagok angolul mentek. Átkerültem az Aegonhoz, ott minden magyarul ment, ott nem kellett az angol. Majd szóltak, hogy kiküldenek Baltimore-ba az Aegon University-re, amivel nem volt semmi gond, csak az indulás előtt egy-két nappal jutott eszembe, hogy gyakorlatilag én a pénzügyi, biztosítási szaknyelvet egyáltalán nem ismerem. Ez borzasztóan kényelmetlen volt, talán ez volt a legrosszabb élményem az egész szektorban. Kimentünk Baltimore-ba, négyen Magyarországról, és ott voltak 10-15 országból különböző aegonosok, és biztosítással kapcsolatos megbeszélések mentek, amiből én semmit nem értettem. Ha nem ismered a szakszöveget, akkor nem tudod, hogy miről van szó. Odáig rendben is volt, amíg ilyen általános megbeszélések voltak, mert ott mindig böködtem Bartók Janit, hogy foglald már össze, hogy miről beszélnek, egyáltalán mi a téma. De szétültettek minket a különböző workshopokba, na, az már gond volt, amikor egyedül voltam magyar, és megkaptam azt a kérdést, hogy Magyarországon a gépjármű-biztosítások kárgyakoriságának kárrendezési kérdésével kapcsolatban mi a helyzet. Nem értettem, mi a téma, de mondani kellett valamit. Úgyhogy akkor ez egy érdekes helyzet volt... hogyan lehet kijönni valamiből, ha csak úgy beszél, beszél...

K. Miről kezdett beszélni?

ZSM: Hát arról kezdtem beszélni, hogy itt én speciális helyzetben vagyok, mert Magyarországról jöttem, a többiek pedig mind fejlettebb piacról érkeztek, és Magyarországnak speciális helyzete van, mert mi a rendszerváltás után még a szocialista érából meglévő pénzügyi és kulturális örökséget visszük magunkkal. Ezért nem lehet összehasonlítani azt, hogy fejlett országokban egyes dolgokkal mi van. Ezeket kezdtem el fejtegetni és odáig jutottam, hogy amit Magyarországról kérdezel, az nem releváns, én inkább arra szeretnék figyelni, ami nálatok van, mert úgyis ebbe az irányba fogunk fejlődni. Nagyjából ez volt a válaszom, ezt kellett különbözőképpen előadni. Utána kimentem, felírtam azt az egy-két kulcsszót, amit nem értettem, és megkérdeztem Jánostól, hogy az én workshopomban mi volt a téma, miről beszélgettünk.

K. És mondta, hogy eldöntötte, hogy eljön az Aegontól.

ZSM: Megtaláltak az osztrákok, a Wienerstadtsche. Volt akkor egy Gloria Swiss Life nevű, „elvagyunk a langyosban” típusú kicsi biztosító, ami 51 százalékban volt a Swiss Life-é, a svájciaké, 49 százalékban az osztrákoké. A svájciak elváltak azzal, hogy ott van egy pici kis zászló Magyarországon, hogy megvan a magyarországi jelenlét, az osztrákok meg szerettek volna üzletet, de nem jutottak dűlőre. A végén azt mondta a Wienerstadtsche a svájciaknak,

hogy vagy eladjátok nekünk az 51 százalékot, és csinálunk ebből valami normálisat, vagy vegyétek meg a mi részünket, és ha mást nem, akkor alapítunk egy biztosítót. Az lett a vége, hogy eladták a svájciak a többségi tulajdont az osztrákoknak, és 1999 végén megegyeztünk, hogy átmegyek a Gloria Swiss Life nevű biztosítóhoz, és ebből csinálunk egy normálisan működő biztosítót. Az volt a dolog érdekessége, hogy előtte nem sokkal szólt Kepecs Gábor, hogy van egy projekt, vegyék benne részt, a Gloria Swiss Life értékesítési igazgatója áthozná az egész értékesítési hálózatot, kicsit meg kell finanszírozni, és vegyék ebben részt. Én meg közben már interjúztam az osztrákokkal. Mondtam Günter Geyernek – ő volt a nemzetközi divízió vezetője, és később ő lett az egész csoportnak a feje – az interjúnál, hogy amíg az Aegontól kapom a fizetésem, addig tehetek olyat, és ha a helyzet úgy kívánja, akkor teszek is olyat, ami sérti a Wienerstadtsche-nek az érdekeit. És ő csak bólogatott, hogy persze, ez így teljesen természetes, de nyilvánvalóan nem tudta, hogy miről van szó. Annyit tettem, hogy kértem Kepecs Gábortól, adjon mellém még valakit ebbe a dologba a kontrollingról, több szem többet lát alapon. Egyébként azokkal a kondíciókkal nem volt jó üzlet az Aegonnak, nem lett volna jó üzlet átvenni, és utána az a döntés született, hogy nem is veszik át, csak el akartam kerülni azt, hogy később az legyen, hogy azért nem történt meg az átvétel, mert én oda megyek. Amikor az első napomon bementem a Gloria Swiss Life-ba, a szerencsétlen értékesítési igazgató tudta, hogy eddig tartott az együttműködés. És akkor elkezdtek a Swiss Life-et átalakítani nagyon gyorsan, és csinálni belőle egy normális biztosítót.

A végén azt mondta a Wienerstadtsche a svájciaknak, hogy vagy eladjátok nekünk az 51 százalékot, és csinálunk ebből valami normálisat, vagy vegyétek meg a mi részünket, és ha mást nem, akkor alapítunk egy biztosítót.

K: Ott milyen pozícióba vették fel?

ZSM: Igazgatósági tagnak mentem, ami tartott nagyjából 3-4 hónapig, mert akkor még svájci volt a vezérigazgató, és azzal a váltási szándékkal mentem oda, hogy az osztrákok teljesen átveszik a biztosítót. Január 1-jén kezdtem, és tavasszal már nem volt ott a korábbi vezérigazgató, így akkor már átvettem a céget.

K: Ez a döntés úgy született, hogy meglátták, hogy Ön hogyan dolgozik, vagy már előre megmondták, hogy Ön lesz ott a vezérigazgató?

ZSM: Ez előre nem volt megmondva, hiszen amíg nem váltak el az akkori vezérigazgatótól békében, addig ez nem volt nyilvános dolog. De nyilván ezzel a szándékkal volt a váltás.

K. Mesélne arról, milyen volt ennek a biztosítónak a története, miután Ön odakerült?

ZSM: Ez még langyosabb volt, mint az Aegon, csak kicsiben. Később azt kellett megalapítani, lehet, hogy jobban jártak volna az osztrákok, maga a cég is jobban járt volna, ha elindítunk egy új biztosítót. Lehet, hogy olcsóbb és egyszerűbb lett volna, de hát ez volt.

Ott sikerült kialakítani egy olyan szervezetet, ami piacorientált volt, és nagyon gyorsan rá tudtunk állni egy dinamikusan fejlődő útra. Nagyon nagy szerencsém volt dr. Geyerrel, aki vitte a nemzetközi üzletet, mert az első perctől kezdve már az interjúk alatt megtaláltuk a közös hangot. Nagyon egyszerű, tiszta, nyílt őszinte kommunikáció volt közöttünk, és nem kellett játszani. Egyeztettük a stratégiát, és teljesen szabad kezet kaptam abban, hogy mit és hogyan csináljak. És mivel jöttek az eredmények az elejétől fogva, ez egészen addig, amíg ott voltam, folyamatosan megmaradt.

Fel kell tudni szabadítani az emberekben az energiát, és elérni, hogy egy irányba tudjanak dolgozni, és elkötelezettek legyenek a cég irányába.

K. Ezen az emberi tényezőn, az irányítás módján kívül milyen mozgatórugói voltak ennek a gyors fejlődésnek, hogyan dinamizálta a céget?

ZSM: Fel kell tudni szabadítani az emberekben az energiát, és elérni, hogy egy irányba tudjanak dolgozni, és elkötelezettek legyenek a cég irányába. Ha ők nem bíznak benne, akkor nagyon-nagyon nehéz közös eredményeket elérni. Ott kicsit újra átéltem azt, amit a Procternél, amikor egy új üzletet húztunk fel, hogy emberek elkötelezettek a cél iránt. Lehetett hibázni, ez lényeges kérdés volt, ez is kulturális különbség. Nagyon sok pénzintézet arra áll rá, hogy olyan a működési rendjük, hogy ne hibázzanak. Ez a „védd a segged”-mozgalom működik a cégeknél. Ez az én kis bokszom, ez az én felelősségem, és én mindent elkövetek azért, hogy én ne hibázzak. De ez a fajta hozzáállás, hogy az egyik kollegám itt, a másik ott, a harmadik amott ugyanezt a módszert alkalmazza, rendkívüli módon lelassítja és hatékonytalanná teszi a folyamatokat. De ez sok mindennel összefügg, összefügg azzal a vállalati kultúrával, amiben a cégek működnek, és összefügg a mérési rendszerekkel. A Procternél azt tanultuk meg, hogy azt kapod, amit mérsz. Amikor hazajöttem Kaliforniából, akkor egy ideig néhány cégnél adtam üzleti tanácsot, beszélgettem vezetőkkel. Az egyik nagyon elégedetlen volt az egyik szervezeti egységnek a vezetőjével, és arra emlékszem, kértem, hogy hozassa be a bónusz kiírását, és nézzük meg. Az volt leírva a bónuszkiírásban, hogy a bónuszának egy nagyobb része ahhoz kötődött, hogy a cég ne kapjon büntetést. Az az ember semmi mást nem tett, egyébként jó szakember volt, mint hogy meg akarta kapni a bónuszát. És azért viselkedett úgy, mert hogy ha a bónusz kiírása ezen múlik, akkor ő annak az elvárásnak akar megfelelni. Megcsináltuk az Unionnál az első évet, rendkívül elégedettek voltak az osztrákok. Lezártuk az évet. Valamikor a következő év tavaszán történt, hogy volt egy érdekes beszélgetésem Günter Geyerrel. Megkérdeztem, hogy elégedett-e. Mondta, hogy igen, és akkor elővettem a bónuszkiírásomat. A bónuszkiírásomat Ausztriában írták, különböző szakterületeknek a szakemberei. Ezt mérem, azt mérem, amazt mérem. És akkor letettem az asztalra, hogy ez alapján egyébként elégedett vagy? Ha megnézed ezt a kétoldalas bónuszkiírást, amivel én összesen kb. fél órát foglalkoztam, és eltettem az asztalfiókba, akkor két dolgot lehet belőle látni. Te elégedett vagy

az eredményekkel, én kb. 40 százalékos bónuszt kapok abból, amit a cég kiírt a számomra. Ha a bónuszkiírásnak megfelelően dolgozom – és megmutattam benne azokat a részeket –, akkor most nem ez az eredmény van. Mert egymásnak ellentmondó mérések vannak, mert ezek nem lettek összehangolva. Akkor megkérdeztem tőle, hogyan méri, mint első számú vezető, a teljesítményemet. Azt mondta, borzasztó egyszerű, díjbevétel és eredmény. Ha pedig ez a mérés, akkor miért nem ezt tesszük be a bónuszkiírásba? És akkor megváltozott a bónuszkiírásom. A következő lépés az volt, hogy azt mondtam, oké, hogy az én bónuszkiírásom megváltozott, de a többi igazgatósági tagnak nem ez a bónuszkiírás. Hogyan tudok én együttműködni velük, hogy ugyanarra menjünk? Jött a változás, és átírták a bónusz feltételeit a felső vezetőknek. Majd jött a következő változás, ami sokként érte a vezetőket, hogy a középvezetőknek is átírtuk a bónuszkiírását. Mert addig minden területnek speciális mérési pontjai voltak, és akkor azt mondtuk, hogy kapnak 20 százalékot a bónuszból, ha a vállalat hozza a vállalati díjbevételi tervet, 20 százalékot akkor, ha hozza a profittervet, ha mind a kettőt hozza, akkor a bónuszok 70 százaléka jár, és 30 százalék volt kiírva az egyéni területekre. És érdekes módon megváltozott az emberek hozzáállása. A különböző területek elkezdtek együttműködni, mert abban voltak érdekeltek, és a kultúra is ezt erősítette, valamint az anyagi és a mérési rendszer is ezt erősítette, hogy a vállalati összteljesítmény legyen meg. Az IT vezető visszakérdezett, amikor kapacitást kértek tőle, hogy akkor ez az adott feladat hogyan járul hozzá a vállalati díjtervek teljesítéséhez. És amikor a különböző értékesítési csatornák vezetői közül az egyik azt látta, hogy ő már meghozta a tervét, akkor nem tartalékol, mert látta, hogy a másik le van maradva. Ha a másik le van maradva, akkor az ő mérési pontjai is rosszak lesznek. Tehát lehet, hogy te le vagy maradva, de akkor én hozok valami plusz teljesítményt, és nem tartalékolok magamnak, mert tudom, hogy nem kell.

Nem kell örülni a hibának, de engedni kell az embereket hibázni.

A következő ilyen téma, hogy nem kell örülni a hibának, de engedni kell az embereket hibázni, és nem kell az embereket lefejezni akkor, ha hibáznak. Persze azt ne engedjük, hogy ne tanuljon a hibából, tehát többször ugyanazt a hibát ne kövessük el. Az én vezető jogtanácsosom úgy jött az egyes kérdéseknél, hogy megmondta, hogy ha ezt csináljuk, akkor ilyen kockázatok vannak, ha azt csináljuk, olyan kockázatok vannak, az egyes kockázatokhoz milyen büntetési tételek kapcsolódnak. Én eldöntöttem, hogy vállalom-e azt a kockázatot, vagy nem. De ha olyanba buktunk, amire ő előre felhívta a figyelmet, akkor ő azért nem kapott büntetést, és megkapta a teljes bónuszát. Az már problémát jelentett, ha nem jelzett valamilyen kockázatot, amit neki tudnia kellett volna. Az emberek közötti együttműködés az, amit megtanultam a Procternél, és ez, amit a mindennapokban lehet gyakorolni. Az emberek ezt szeretik. Talán ennek köszönhető, hogy az Union 12 éve alatt nagyon kevés ember volt, nem kell hozzá minden ujjam az egy kezemről, akiről azt mondom, hogy sajnálom, hogy elment. Mert pozitív energiák voltak.

K: És az, hogy a tulajdonosok jó néven vették ezt a feed-backet, és átalakításokat foganatosítottak? Általában véve mi jellemezte az irányítást, a tulajdonosokkal való viszonyt?

ZSM: Az hozzátartozik, hogy nem minden leányvállalatnál volt ez a Wienerstadtsche normális működési rendje. Mondjuk nem is lehet egy ekkora szervezetben. Amikor én odakerültem, akkor ez egy osztrák cég volt néhány külföldi leányvállalattal, a cseheknél, szlovákoknál, magyaroknál. Amikor átvettem a konszern marketing irányítását, akkor 23 országban 50 biztosítótársasága volt már. Tehát borzasztó nagy átalakulás volt. De az irányításban törekedtek arra, hogy a helyi emberek elég nagy döntési szabadságot kapjanak, nyilván kontroll mellett. Nekem abból a szempontból volt szerencsém, hogy a cég első számú emberéhez voltam bekötve, és amikor elkezdtek döntési pozíciókat holding szintre átvenni az átalakulásnál, akkor az én helyem és szerepem is folyamatosan változott a cégnél. Tehát tudtam úgy képviselni az érdekeket, hogy az elég nagyfokú szabadság megmaradjon. A másik oldalról meg, ha megvan a bizalom, és a bizalommal élnék, és megvan az őszinte, nyílt kommunikáció, akkor adott vezetőnek az a legjobb, ha hagyom dolgozni azon a területen, és hozza az eredményeket, én pedig odateszem az időmet, energiámat, ahol nagyobb szükség van rám. Mi hoztuk az eredményeket. Ha egy veszteséges céget működtet az ember, akkor nagyon sokat számít, hogy negatív eredmény van, vagy pozitív eredmény. Érdekes volt az osztrák cégek kultúra, mert abban is lehetett látni, hogyan alakul át egy osztrák vállalat egy nemzetközi alapokon működő holdingszervezetté.

Érdekes volt látni, hogyan alakul át egy osztrák vállalat egy nemzetközi alapokon működő holdingszervezetté.

K: Mik voltak, amikre fókuszált? Mely termékek? Hogy látja az Union akkori szerepét a biztosítási mezőnyben?

ZSM: Nekünk az volt a célunk, hogy az alsó harmadból a felső harmadba kerüljünk, organikus növekedéssel. Volt egy nagyon tiszta stratégiánk, amit végrehajtottunk, nyilván nem minden pontját azzal a hatékonysággal, mint eredetileg akartuk, de maga a stratégia működött. Az egyik a több lábón állás. A több lábón állás alatt azt értettük, hogy üzletágak vonatkozásában is, és értékesítési csatornák vonatkozásában is több lábón álljunk. Mert ha nem vagyunk kiszolgáltatva egy adott értékesítési csatorna vagy egy adott üzletág teljesítményének, hanem ezeket harmonikusan tudjuk építeni, akkor sokkal kiegyensúlyozottabban, biztosabban tudunk növekedni. Tehát az történt, hogy beléptünk új üzletágakba. Életbiztosítási területen bevezettünk unit-linked biztosításokat, nyugdíjbiztosításokat, bővítettük a kockázati biztosítások körét, beléptünk a lakásbiztosítási piacra, bementünk a gépjárműpiacra, ami nagy váltás volt, mert arra rendesen fel kellett készülni, a gfb és a casco vonatkozásában egyaránt, elkezdtük az ipari vagyon felelősségbiztosítási üzletágnak a felépítését, és hoztunk nagyon sok olyan intézkedést, ami új volt a piacon. Kerestük az új lehetőségeket. Értékesítési csatornák oldalán megelégedtünk egy szűkebb, de a piachoz képest biztonságosabban, kiegyensúlyozottabban

működő saját értékesítési hálózattal. Elkezdtük felépíteni az alkuszi vonalakat, elindítottunk speciális együttműködések, amik előtte nem nagyon voltak jellemzőek a piacon, hogy egy adott szervezettel vagy nagyvállalattal, akik sok ügyfelet érnek el, alakítottunk ki speciális alapokon működő együttműködést. Nagyon óvatosak voltunk az életbiztosítási üzletágban a külső értékesítőkkal. Volt kapcsolat, de nem mentünk bele szorosabb együttműködésbe a legnagyobb MLM alapon működő cégekkel. Nagyon nagy szerencsém volt, mert nem volt rá szükség, egyébként is működött a piac. Akkoriban két nagy ilyen szervezet volt, amelyik letarolta gyakorlatilag az életbiztosítási piacot, a Brókernet és az OVB, illetve egy harmadik is korábban, az MB. Ők uralták az egész piacot, és nekem olyan szerencsém volt, hogy nem kellett feladni elveket, a gyakorlatot ahhoz, hogy együttműködést alakítsunk ki velük. Tudtuk nélkülük is hozni az eredményeket.

Ezek a közvetítők az egyik pillanatban az értékesítési kapacitásukat odaadták egy cégnek, ott felfutott az értékesítés, a következő pillanatban jött egy másik cég, amelyik többet ígért, és akkor váltottak. Még a termékek is ugyanazok voltak egyébként, azért, hogy az értékesítést könnyen át lehessen mozgatni az egyik irányból a másikba. Ebben nem vettünk részt, és nem is kellett részt vennünk az életbiztosításban azért, hogy az egyszeri díjas biztosítások kozmetikázzák a statisztikát. Ezek a szerződések nem voltak stabilak, nem maradtak bent a biztosítási tartalékokban sem. Elég jól meg tudtuk mondani egyébként azt, hogy melyik biztosítótársaságnál az adott vezérigazgatónak mennyire biztos a széke, vagy éppen mi van a bónuszkirásában. Mert ha valaki azt mondta, hogy akkor még be kell söpörnöm jó néhány száz milliót vagy milliárdot, úgy, hogy az egyébként a cégnek ráfizetése, akkor jól látszott, hogy ő csak kozmetikázza azokat az eredményeket, amelyeket kifelé a tulajdonosainak mutat. Én azért voltam szerencsés, mert nem voltam ezekre rákényszerítve.

K: Az ilyen laikusoknak, mint én, elmondaná, ezek milyen fajta biztosítások voltak, amelyekben egyszer jön a díj?

ZSM: Kötünk például egy folyamatos díjas életbiztosítást, havonta 20 ezer forintos díjjal, húsz évre. Emellett lehetőség van eseti díjakat is befizetni. Amennyiben beteszünk most 10 millió Ft eseti díjat, két hét múlva kivesszük, újabb két hét múlva megint beteszünk 10 milliót, és ha havonta megforgatok 10 millió forintot, akkor összességében a vállalat könyvében 120 millió Ft díjbevétele lesz ezen az egyetlen szerződésen. Van ennek egy másik ága, amikor azt mondom, hogy kötök egy egyszeri díjas biztosítást, aminek van egy kis kockázati eleme, azért, hogy biztosításként tudjon funkcionálni, és akkor azt mondom, hogy adok neked hat hónapra X százalékos kamatot, ami egyébként magasabb, mint amit máshol kapnál. Hat hónapig kifizetem ezt az extra kamatot, amit én magam nem termelek ugyan ki, de megéri nekem a veszteség, hogy meg tudjam mutatni, milyen szép a díjbevétele.

K: Ez nagyon érdekes. Nem jött rá senki, hogy ez kozmetikázás?

ZSM: De, ezt mindenki tudta. Lehet, hogy a tulajdonos is tudta. Vagy nem tudta, mert másképp lett neki eladva, nem mutatták meg. Van olyan tulajdonos, aki tudta, de azt mondta,

ha ez volt a terv, ezt hozzáad, mert ő is kozmetikázott. És van olyan tulajdonos, aki elől el lett bújtatva.

K: Említette, hogy a Wienerstadtsche-nek 23 országban volt 50 biztosítója. Ez azt jelenti, hogy egy országban akár több biztosítója is volt, ugye? Ennek a stratégiának mi volt a lényege? Egy más versenytársai voltak?

ZSM: Ez furcsa volt a hazai biztosítási piacon, de más piacokon teljesen természetes. Az FMCG piacon ezt megszoktuk, tehát amíg a Procter-nél dolgoztam, saját magunk versenytársait is a piacra vittük. Több mosószermárkánk volt, hajápolásban más márkanév alatt különböző termékeket értékesítettünk. A biztosítási szektorban ez furcsa, de megvan vagy meg lehet a létjogosultsága, feltéve, ha jól csinálják. Mert azt mondja, hogy az egyes biztosítók fókuszba máshol-máshol van. Főleg akkor, ha a növekedés felvásárlásokkal együtt történik, és nem csak organikus úton. Tehát ha megveszek egy biztosítót, a biztosítónak megvan az önálló ügyfélköre, egy adott területen jó stratégiája van, akkor üzletileg nem biztos, hogy az a jó megoldás, ha összenyomom, és egy másik márkanév alatt kezdem ezt. Nyilván a háttérben össze kell hangolni a biztosítók tevékenységét. Ahol pedig nem működik, vagy nincs az a plusz hozzáadott értéke, ott meg kell tenni az összevonásokat.

K: Egyébként Magyarországon is volt másik cég?

ZSM: Persze. Most vonták össze. Magyarországon folyamatosan akartunk biztosítót venni. Az Unionnak megvolt az önálló, organikus növekedése, az alsó harmadból a felső harmadba el kell jutni a saját formában. És tervbe volt véve, hogy vásárolunk biztosítót. A dolog úgy nézett ki, hogy amit én meg akartam venni, azt nem akarták eladni, ami meg eladó volt, azt meg nagyon nem akartuk megvenni. Amíg én ott voltam, meg akartuk venni a Garanciát, akkor még OTP Garanciát. A titokszobába nem engedtek be minket, tehát nem voltunk rá jó partner. Volt más olyan biztosító is, amit meg szerettünk volna venni. A legérdekesebb az volt, amikor leültünk az egyik társasággal egy kezdő beszélgetésre, hogy meg akarjuk venni az ő magyarországi cégüket, akkor közölték, hogy nagyon szívesen megvennék a miénket. Az Erste Biztosítót tudtuk megvenni, de az nemzetközi szinten történt az összes országban, ahol Erste Bank és Erste Biztosító működött, ott együttműködés keretében történt a felvásárlás. Ennek a megvalósítását Magyarországon még én vezényeltem le, és később, amikor már nem voltam ott, akkor megvették az AXA-t. Mert az volt az a biztosító, aminek iszonyatosan sokszor változott a neve, akkor éppen AXA volt. Megvették az AXA-t, abból csináltak Vienna Life-ot, éppen most zajlott le ennek a három biztosítónak az összevonása, és egy biztosítóként fog működni.

K: Akkor úgy tűnik, feladták ezt a stratégiát, hogy több márkanév alatt működnek?

ZSM: Nem a stratégiát adtuk fel. Magyarországon úgy tűnik, három egységet célszerűbb egy márkanév alatt tovább vinni, és nem fenntartani különböző márkanéveket. De ez nem jelenti azt, hogy nemzetközi szinten adták volna fel ezt a stratégiát. Eddig is történtek, re-

gben is történtek ilyen összevonások. Tagja voltam a senior advisory boardnak, ez a vének tanácsa, ami olyan stratégiaalkotó testület, ahol arról voltak beszélgetések, hogy menjünk-e Latin-Amerikába vagy Ázsiába, vagy mit csináljunk az egyes országokkal. Ezek mindig kérdésként merültek fel, hogy legyünk önálló márkanévvel, olvassuk be, ne olvassuk be, tartsuk meg... És bizonyos országokban, bizonyos körülmények között az volt a racionális, jó döntés, hogy összetoljuk, és egyben marad. Bizonyos országokban megérte, és üzletileg indokolt volt fenntartani eltérő márkanév alatt.

K: Beszélne kicsit a cégcsoporton belüli személyes karrierjéről, mert különböző pozíciókat töltött be!

ZSM: Vittem az Union Biztosítót, mint elnök-vezérigazgató, és amikor megvásároltuk az Erste Biztosítót, akkor azt a felügyelőbizottságon keresztül irányítottam. Úgy működött a cég, hogy abban az országban, ahol több biztosító volt, kijelöltek egy vezetőt, jellemzően a legnagyobb biztosító vezetőjét, akinek az is feladata volt, hogy összehangolja a tevékenységet a biztosítók között. Tehát ilyen szempontból az Erste Biztosító vezérigazgatója nekem jelentett, ott volt a senior advisory board, ez a vének tanácsa megoldás, és vittem a csoport marketing-tevékenységét is, ami párhuzamosan szintén hozzám tartozott. Volt egy igazgató a holdingon belül, aki kéthetente járt át hozzám Budapestre, és én is jártam Bécsbe. Nem akartam ezt a pozíciót, de vannak olyan szituációk, amikor az ember nem mond nemet, vagy nem akar nemet mondani, mert tudja, hogy hol vannak a határok, amire nemet mondhat. Úgyhogy a végén a nyakamba kaptam ezt, és az utolsó két évben hozzám tartozott ez a terület is.

K: Betöltött máshol is különböző pozíciókat, voltak egyéb tevékenységei a cégen kívül?

ZSM: Nem, az aktív időszakomban nem. Amíg a biztosítónál voltam, addig nem. Egyetlenegy pozíciót vállaltam el egy egészségbiztosítási szolgáltató cégben. Átvettem üzemeltetésbe vidéki kórházat stb., és erre alapítottak egy céget. Oda bementem mint felügyelőbizottsági tag. Pénzt nem kaptam érte, de akkoriban érdekes volt az egészségbiztosítás átalakulása, úgyhogy érdekelt ez a terület. De más cégen kívüli pozíciót, amíg aktív voltam a cégnél, nem vállaltam.

K: Hogyan látja az Union kelet-európai terjeszkedését? Volt Magyarországnak ebben szerepe, vagy ezt Bécsből szervezték? Hogy zajlottak a felvásárlások és a piacra való belépések?

ZSM: Szerintem az osztrákok jó stratégiát hirdettek meg, ami még valószínűleg a Monarchiában gyökerezik. Az volt a stratégia, hogy amire rálátunk, ebből pedig az adódik, hogy az osztrákok még a monarchiás hagyományokból adódóan a közép-kelet-európai régióban vannak otthon. Értik, hogyan működik, kulturálisan, gazdaságilag, a kapcsolatrendszerben. Ez még belátható dolog, és szerintem nagyon helyes stratégia, hogy ebben a régióban akarnak terjeszkedni. Ez mostanra eljutott odáig, hogy a közép-kelet-európai régióban a VIG piacvezető lett, megverte a többi céget, nagyon tudatos stratégiával. Mindenhol az organikus fejlődés és a vásárlások segítségével, amikor jó áron vettünk biztosítókat, és nem a legnagyobbakat.

Egy-két másik cégcsoportnak az volt a fejlődési stratégiája, hogy bemegy a piacra, megveszi a nagyot, mert azzal megvette a piaci részesedést. A VIG nem ezt csinálta. Azt csinálta, hogy bement a piacra, és megvett olyan cégeket, amikben fejlődési potenciált látott. Adott esetben többet is. Vagy megtartotta ezeket egymás mellett, vagy összevonta, de ezek a cégek elkezdtek fejlődni, miközben kisebb befektetéssel lehetett hozzájuk jutni, mintha a nagy piacvezető biztosítót akarnánk megvenni. Egy-két üzlet volt, amikor egy kicsit esetleg túlterjeszkedett ez a 23 ország, meg volt olyan, amikor úgy vettünk biztosítót, hogy volt leányvállalata másik országban, ami minket nem érdekelt, de akkor is ez egy jó stratégia. Végül is időről időre előkerültek azok a kérdések, hogy menjünk-e más irányba, vagy bővítsük-e ezt ki más területre, a fejlődő területekre, Latin-Amerikába, Dél-Amerikába, Ázsiába, de gyakorlatilag iszonyatosan gyors fejlődésen ment át a kelet-közép-európai régióban a cég.

Szerintem az osztrákok jó stratégiát hirdettek meg, ami még valószínűleg a Monarchiában gyökerezik.

K: És más kontinenseken nem bővültek?

ZSM: Én azt szoktam kérdezni, mutasd meg, ki megy oda? Mert voltak, akik pártolták, hogy menjünk. Ki ismeri a latin-amerikai piacot? Ki ismeri az ázsiai piacot? Ki akar oda elköltözni? Ki fogja azt megcsinálni, helyismeret nélkül? Örülünk, ha megbízható, jó szakemberekkel el tudjuk látni ezt a régiót, akkor belevágni egy olyanba, amiről semmit nem tudunk? Örültség lett volna.

K: Milyen változásokkal járt az uniós csatlakozás a működésre, terjeszkedésre nézve általában, és az uniós csatlakozásnak milyen folyamányai voltak?

ZSM: Összefoglalva, szerintem pozitív hatása volt. Legalábbis a mi oldalunkról az, hogy egységes szabályozás tudott működni, és ha egy cégcsoporton belül egységes szabályozás tud működni, akkor szerintem annak vannak pozitív hozadécai. A másik oldalról meg a működésben lehettek negatív következményei, vagy okozhatott komplexitást, viszont ez minden szereplőre egyformán vonatkozott. Tehát ha a versenytársaimra ugyanúgy vonatkozik, akkor azzal élni kell, azt túl kell élni, alkalmazkodni kell hozzá, és menni kell tovább. Ezt én inkább pozitívnak éltem meg, mint negatívnak.

K: Amíg az Unionnál volt, melyek azok a területek, amelyek különösen sikeresek voltak, vagy azzá váltak, illetve amelyek nem voltak olyan sikeresek?

ZSM: Amit én igazából élveztem, hogy új dolgokat lehetett csinálni. Azt gondolom, hogy termékfejlesztés oldalon, együttműködési formák oldaláról az egyik vezető innovátor voltunk a piacon. Mi hoztuk ki az első, a törlesztőrészletekbe beépített cascót, a CIB Bankkal együttműködve, ami nagy újdonság volt. Mi csináltuk meg az első valódi szolgáltatásalapú egészségbiztosítást Magyarországon, amikor a sikertelen egészségügyi reform volt, zárójel-

ben: szerencsére sikertelen volt. Mármint az a formája, amivel megpróbálkoztak. Utána mi voltunk, akik megcsináltuk az első valódi szolgáltatásalapú biztosítást. Nem azt mondtuk, hogy ha beteg vagy, akkor fizetünk neked 50 ezer Ft-ot, hanem ellátásszervezést fizetünk, és az ellátás valódi költségét fizetjük. Ez nagyon úttörő megoldás volt. Elindítottunk olyan típusú együttműködéseket, amelyekből milliárdos nagyságrendű bizniszek születtek, például elindítottuk a Magyar Telekommal az együttműködést. Ezt ma már a fél piac másolja vagy legalábbis szeretné másolni különböző területeken, ahol a Magyar Telekom elkezdett biztosítást értékesíteni a saját ügyfélkörének. Mi hoztuk létre, mi csináltunk először olyan mobilapplikációt, amiben biztosítást lehetett vásárolni, nemcsak Magyarországon, hanem Európában. Észak-Amerikában nem volt még olyan applikáció, ahol a biztosítást ilyen módon lehetett megkötni. Mi hoztuk létre először, hogy SMS visszaigazolásával biztosítást lehetett kötni. Tehát egy csomó olyan új dolgot vezettünk be a piacra, ami nem a megszokott és nem a hagyományos megoldás volt. Jó időszak volt, én iszonyatosan élveztem.

K: Kronologikusan a válság időszaka következik. Nem tudom, érdemes-e beszélni arról, mennyire érintette a biztosítási ipart?

ZSM: Szerintem minden iparágat érintett, borzasztó nagy tanulság volt egyébként, mert nem igazán lehetett visszanyúlni, olyan dolgok történtek, amik egyrészt váratlanok voltak, másik oldalról pedig igazából senki nem tudta, hogy mi történik, hogy történik, milyen következmények várhatóak, nem lehetett visszanyúlni régebbi eseményekhez, hogy akkor mik és hogyan zajlottak, mert másképp zajlott az egész. Totál kiszámíthatatlan környezet volt. Mi mint szektor szerintem egészen normálisan megúsztuk ezeket a kilengéseket, de emlékszem, voltak olyan szituációk, hogy napi szinten nem tudtuk, mit fog hozni a holnap. Amikor a befektetési igazgató anélkül kopogott be, hogy hívtam volna, és ez elég gyakran történt, akkor azért mindig benne volt a fejemben, hogy na most, akkor ma mi történt. És akkor jött, hogy bezárt az orosz tőzsde. Értem. Mikor fog kinyitni? Senki nem tudja. Hogyan hat ez ránk? Kiderült, hogy vannak olyan unit-linked alapjaink, amiknek egy része Oroszországban jegyzett tőzsdei vállalatokra épült. Ebből adódóan mi nem tudunk árat képezni, ha meg nem tudunk árat képezni, és odajön egy ügyfél, szeretné visszavásárolni a szerződését, akkor nem tudunk fizetni, ha nem tudunk árat mondani. Ha nem tudunk fizetni, és megjelenik egy tévéstáb a székház előtt, hogy az Union biztosító nem tud fizetni, akkor meg rögtön pánik lesz. Olyan szinten jöttek elő napi kérdések, amiket meg kellett oldani, amire az ember igazából nem számított. Nagyon frusztráló időszak volt, senki nem tudott semmit.

K: Esetleg kiragadna egy-egy történetet? Akár olyat, amit sikerült megoldani, akár olyat, amit nem.

ZSM: Alapvetően minden sikerült, az egész szektor botrányok nélkül átvészelte. Kapcsolatban voltunk egymással, kapcsolatban voltunk a bankokkal. Emlékszem, az Ersténél le kellett kötnünk egy likviditási alapot, készülni a legrosszabbra, tehát egy szabad szemmel jól látható összeget likviditási alapba kellett tenni, hogy ha pánik lenne, akkor is tudjunk teljesíteni.

K: Ki mondta, hogy ezt meg kell csinálni? Önök döntötték el, vagy a felügyelet?

ZSM: Nem a felügyelet. Készültünk, beszélgettünk, hogy mit tudunk akkor tenni, ha például beindul egy roham, az emberek vissza akarják vásárolni a befektetéseiket úgy, hogy éppen akkor valamit nem tudunk jól teljesíteni. Nagyon érdekes. Jöttek a hírek, bajban van az egyik bank. Mozgassuk ki a pénzt vagy ne mozgassuk ki? Ha kimozgatjuk, és a másik cég is ezt teszi, a harmadik is kimozgatja, akkor ténylegesen bajban lesz. De ha mi nem mozdítunk, de a konkurencia meg igen, akkor mi kerülhetünk bajba. Ezek napi szinten kezelendő kérdések voltak, és azok az általam tisztelt befektetési szakemberek, akik hitelesen tudtak nagyon jó tanácsokat adni, csak egyszerűen szétették a kezüket, és hirtelen egy szintre vált a tudás, mármint, hogy mennyire értünk egy adott területhez, pénzügyi területhez. A sarki fűszeres és egy nagy alapkezelő vezérigazgatója körülbelül ugyanúgy tette szét a kezét, hogy nem tudom, mi lesz holnap.

A sarki fűszeres és egy nagy alapkezelő vezérigazgatója körülbelül ugyanúgy tette szét a kezét, hogy nem tudom, mi lesz holnap.

K: Úgy tudjuk, hogy Magyarországot erőteljesebben érte a válság, mint a környező országokat. Ha ez igaz, akkor mi volt ennek az oka?

ZSM: Ennek makrogazdasági okai voltak, és nem maga a biztosítási szektor. Én azt gondolom azonban, hogy akkor kormányzati oldalról – és ezalatt a Bajnai-kormányzatot értem – megtörténtek a szükséges lépések ahhoz, hogy a nehezebb következményeket elkerüljük. Tehát igen, a kezelés valószínűleg fájdalmasabb volt, mint más országokban, de ha ez a kezelés nem történik meg, akkor valószínűleg sokkal komolyabb és hosszabb ható hatása lett volna.

K: Látott következményeket a biztosítási piacon, hogy mit adnak el, mennyit adnak el?

ZSM: Ami visszaütt a biztosítási szektorra, azok a befektetéshez kötött biztosítások voltak, és az, hogy azokat hogyan értékesítették. Már említettem, hogy mi megváltogattuk a csatornákat, és ebből a szempontból szerencsések voltunk. Voltak visszavásárlások nálunk is, mert az emberek megijedtek a válság hatásaitól, de közel nem érintett bennünket olyan szinten, mint azokat a társaságokat, amelyek nagyobb MLM cégektől kaptak nagyobb portfóliót. Mert azok nem hosszú távú alapra hoztak be biztosításokat, ezért sokkal gyengébb minőségű portfóliót termeltek be, és ott sokkal nagyobb volt a visszavásárlás. Volt egy szakasza az életbiztosítási piac fejlődésének, amikor ez az egy-két cég vezette a piac növekedését, és az ő értékesítési módszerük a rövid távú érdekltség volt. A piaci szereplők nagyjából tudták, hogy nem valós biztosítási érdek alapján, nem hosszú távú érdek alapján adnak el, hanem rövid távú érdekltség dominál. Sok esetben még arra is rábeszéltek ügyfeleket, hogy hitelt vegyenek fel, és hiteltől vásároljanak ilyen biztosításokat. Azoknál a cégeknél ez visszaütt. Ott sokkal nagyobb arányban volt visszavásárlás, és kezelni kellett a tömeges ügyfélpanaszokat. Nálunk ez sokkal kisebb arányban volt, pont azért, mert mi nem működtünk együtt ezekkel a cégekkel. Nem voltunk rákényszerítve, mert egyébként is tudtuk hozni az eredményeket.

K: Térjünk át a biztosítási adó témájára! Az interjúban fel szokott merülni. Az a kérdésünk, hogy hogyan ítélte meg ennek a bevezetését akkor és most?

ZSM: Váratlan és meglepő volt, hogy gyakorlatilag semmilyen előzetes konzultáció nem zajlott le. Készen megkaptuk a nyakunkba, azzal a plusszal, hogy megmondták, hogy a szektort mennyi terheli, és adnak egy kis önállóságot abban, hogy tépjük egymást, javaslatot tehetünk arra, hogy milyen alapon osztják szét a szektoron belül. Konszenzust lehetetlen létrehozni a különböző cégek között, mert ha ilyen vetítési alapot vesznek, akkor ezeket a cégeket érinti rosszul, ha másikat, akkor a másik cégeket érinti rosszul. Lehet, hogy indokolt volt, de ha a szektorból pénzt akartak volna szerezni, akkor arra lehettek volna más eszközök, módszerek az adóbevételek növelésére. Én azt gondolom, ha ez nem ilyen különadók formájában, hanem a szektorral együttműködve jön, akkor azt a költségvetési igényt be tudták volna szedni más módon, úgy, hogy közben az egész ágazat fejlődik, és sokkal kevésbé fájdalmas. Nem volt meg a fogadókészség. Emlékszem, Berlinben voltam egy Deutsche Telekom rendezvényen, és a repülőtéren a Telekom vezérigazgatójával beszélgettünk. Akkor felmerültek a hírek, hogy a Telekom szektor is megkapja a maga különadóját, és akkor kérdezte, hogy nálunk hogyan zajlottak az egyeztetések. Nevetve mondtam, hogy nagyon rövid és egyszerű módon, mert nem voltak egyeztetések. És mondtam, szerintem ti ugyanígy fogjátok megkapni a saját adótokat a szektorra kivétel nélkül, hogy nem lesznek egyeztetések. Először szerintem még arra gondolt, amikor beszélgettünk, hogy nyilván nem akarom elmondani, hogy mi és hogyan zajlott a háttérben, mert nem nagyon hitte el, aztán pár hét múlva megkapták ők is. Nem volt egyeztetés. Ami szerintem kormányzati hiba volt, mert egy győztes-győztes megoldás mindenkinek jobb lett volna. Lehet, hogy kicsit macerásabb lett volna, de szektor szinten mindenki jobban örült volna annak.

K: És a Mabiszon belül hogyan zajlottak ezek a viták, mert több interjúalanyunk beszélt arról, milyen csatározások folytak. Ezt Ön hogyan látja?

ZSM: Amikor jött az elgondolás, hogy odadobják a Mabisznak: ez az összeg, amit be fogunk szedni, és adjatok javaslatot, akkor nyilván minden cég megnézte, hogy ha a különböző vetítési alapokat vesszük vagy azok kombinációját, akkor ki hogyan jön ki ebből a dologból. És ennek megfelelően mentek a számítások, aktuáriusok és matekosok számoltak, ilyen verzióval ennyit kell fizetni, olyan verzióval annyit. Akkor az egyes cégek megpróbáltak szövetséget kötni, természetes módon kinek milyen az érdekérvényesítő képessége, játszmák, szövetségkeresés, kompromisszumok...

K: Ezek általános vitatkozási stratégiák. És az Union hogy jött ki ebből?

ZSM: Közepesen. Lehettek volna olyan megoldások, amikor jobban járunk, de lehettek volna olyanok is, amivel még magasabb adót kellett volna fizetnünk. Én ott látom a problémát, hogy ez gyors kezelése volt egy helyzetnek. Legalább a későbbiekben kellett volna keresni azokat a megoldásokat és konstrukciókat, ahol a költségvetési igények és a szakma, valamint a biztosítottak érdekei jobban egybe esnek. Nem csak ennek a kormányzatnak a

jellemzője, hogy kész megoldásokat akar adni. Emlékszem az elhíresült egészségbiztosítási reformra. Mi egyike voltunk azoknak, akik ezt üdvözltek, és nagyon aktívan részt vettünk benne, háromhetente találkoztunk az aktuális egészségügyi miniszterrel, aztán egy olyan torzszülemény jött ki belőle, amit nem is nagyon akartunk elhinni. Eljutottunk odáig, a bizalom olyan szintű hiányáig, hogy a kormányzat nem akarta elhinni, amikor közöltük, hogy nem akarunk részt venni, amennyiben a rendszer a tervezett szabályokkal működne. Azt gondolták, hogy csak azért alkudozunk, hogy jobb pozíciókat érjünk el. Amikor elfogadták a koncepciót, és odakerült a köztársasági elnökhöz, akkor ő meghívott minket, az érintett biztosítótársaságokat, azt hiszem, nyolc társaság vett részt ezeken az egyeztetéseken. Ott mondtuk el a Sólyom Lászlónak, hogy több résztvevője van ennek az egész reformnak. Van maga az állam, a beteg, az egészségügyi intézmény és a biztosítók. Akkor lehet jó egy ilyen reform, ha ezeknek a részt vevő feleknek jó hozadékot hoz a változás, még ha nem is egyszerre mindenkinek. Hazánkban sikerült egy olyan megoldást találni, ami gyakorlatilag nem volt jó az államnak, nem volt jó az intézménynek, nem volt jó a betegnek, és nem volt olyan biztosító, amelyik azt mondta, hogy részt akarna benne venni. Úgyhogy miután elkaszálták az egészet, a biztosítók igazából nem bánták, mert abban a formában nem akartunk részt venni benne.

K: Elmondaná röviden, hogy miért nem?

ZSM: Az egészségügy borzasztóan kényes téma, amit egyetlen kormányzat sem tudott megoldani a rendszerváltás óta, és ennek megvannak az okai. Kezdve attól, hogyan gondolkodnak az emberek az egészségügyről, az intézményrendszerben dolgozó emberek egyéni érdekeltsége nem megoldott, az, hogy nincsenek valódi adatok, nincsenek valódi következmények, a túlköltség, pazarlás és forráshiány egyszerre vannak jelen. A hálapénz mint intézményrendszer felszámolása nem egyszerű dolog, mivel már olyan szinten beivódott az emberek tudatába, hogy nem azért fizetnek zsebbe, hogy jobb ellátást kapjanak, hanem azért, hogy ne kapjanak rosszabbat. Működik az intézményesített csalás formája, ami méltatlan dolog, amikor arra van egy intézmény rákényszerítve, hogy csaljon azért, hogy a megfelelő finanszírozás a kórházban rendelkezésre álljon. Egyszerű példa, anyukámnak műtötték a szemét, ami gyakorlatilag úgy történt, hogy csütörtökön fölvtették papíron a kórházba, haza is engedték, megmondták, hogy hétfőn menjen vissza, hétfőn visszament. Ha jól sikerül a műtét, akkor már kedden reggel hazajöhet, de majd csütörtökön jöjjön vissza egy kontrollra. Jól sikerült a műtét, hétfőn megműtötték, kedden hazament, csütörtökön elment a zárójelentésért. Az összes dokumentumban úgy szerepelt, hogy egy hétig a kórház betege volt. És azok az orvosok, akik ezt intézték, nem a saját zsebükre dolgoztak, hanem azért intézték így, mert kellett a finanszírozáshoz, hogy le tudják hívni a központi kasszából ennek az ellátásnak az árát. És ha itt nem teszik meg, és tisztességesek, akkor egy másik egészségügyi intézmény megteszi, és akkor az ő egészségügyi intézményük kerül még rosszabb helyzetbe. Tehát olyan kulturális közegbe kerülünk, amikor nem saját zsebbe dolgoznak emberek, és ezekről az intézményesült megoldásokról gyakorlatilag minden

szereplő tud. Tud a beteg, tud az orvos, tud a felügyeleti intézmény, és ahhoz, hogy ez átalakuljon, ahhoz sokkal, de sokkal komolyabb változások kelljenek. A másik ok, ami miatt nincs kezelve ez a kérdés, hogy nagyobb ellátó rendszereknél egyetlen kormányzat sem tud olyan intézkedéseket hozni, nagy átalakításokat gyorsan végrehajtani, hogy az a négyéves cikluson belül a választópolgár számára érzékelhető eredményt hozzon. Ha pedig nem hoz érzékelhető eredményt a négyéves választási cikluson belül, akkor csak gondokat és problémákat növeli, a választópolgár elégedetlen, a politikai vezetés pedig újabb választásokat akar nyerni. Nem véletlen, hogy sok országban, ahol sikeresen átalakítottak nagyobb ellátó rendszereket, ott kivétel nélkül úgy tudtak sikeresek lenni, hogy a nagyobb politikai erők megegyeztek abban, hogy az átalakításokat hogyan fogják végrehajtani. Majd azokat következetesen elkezdték, és ha kormányváltás volt, akkor sem kerültek kidobásra, hanem vitték tovább. Tehát megegyeztek abban, hogy az adott rendszer így fog átalakulni, és van elég más olyan terület, ahol lehet a másikat szidni, de a ciklusokon átívelő változásokat csak nagyobb politikai erők kiegyezése alapján lehet végig vinni. Ez nálunk hiányzik.

K: Ezért nem akartak ebben részt venni?

ZSM: Nem ezért, hanem mert az a konkrét megoldás, amit a végén elfogadtak, nem volt jó, és előreláthatóan nem volt jó üzlet a biztosítónak. Csak azt állítom – és ezt állítottuk többen is –, hogy az egy dolog, hogy a biztosítónak nem volt jó, és ezért a biztosító mint egy privát társaság, amelyik tőkét tesz bele, amit kockáztat, nem akar ebben részt venni, de az a megoldás, amire jutottak, nem lett volna jó az egészségügyi intézményeknek sem, és a sor végén a betegeknek sem. Tehát sikerült megoldani azt, hogy a koncepció senkinek nem jó, így azt, hogy végül nem valósult meg, gyakorlatilag a szakmából igazán senki nem bánta. Most felfutóban van a privát egészségbiztosítás. Az egyik problémája a privát egészségbiztosításnak az, hogy drága. A technológiák fejlődnek, a betegek ellátása egyre több pénzbe kerül. Amennyiben valamilyen vegyes finanszírozású (tb és privát) egészségbiztosítást nem lehet kialakítani, akkor nagyon magas áron maradnak a magán-egészségbiztosítási szolgáltatások, így azok csak egy szűkebb réteg számára lesznek elérhetőek. Ha működne a vegyes finanszírozás, akkor mint járulékot fizető polgár jogosult lennének a tb általi ellátásra, és amennyiben igénybe veszek egy privát egészségbiztosítást, akkor még ha nem is az egészet, de egy részét a tb finanszírozná. Ez a megoldás a tb-kasszában is megtakarítást jelent. Ha a tb fizetése mellett a privát egészségbiztosításom terhére pluszpénzt is teszek a rendszerbe, akkor gyakorlatilag ezzel mindenki jobban jár. Az egészségügyi intézményrendszerbe több pénz megy, jobban meg lehet fizetni az ott dolgozó embereket, kisebb lesz az elvándorlás, az államkassza költsége csökken, és a fennmaradó összeget ugyancsak vissza lehet forgatni a fejlesztésekre, de mindaddig, amíg ezeket éles fallal szétválasztjuk, drasztikus változásokra nem számítok. Azzal együtt, hogy a privát egészségbiztosítás egy olyan terület, ami növekedni fog.

K: Ezen a specifikus kérdésen túl, hogy sajnos nem létezik ilyen konstrukció, az öngondoskodás kérdését és az ehhez való hozzáállást milyennek látja Magyarországon?

ZSM: Gyenge a pénzügyi kultúránk. Nemcsak az öngondoskodás, hanem a teljes pénzügyi kultúránk a nyugat-európai viszonyokhoz képest nagyon-nagyon gyenge. Ha megnézzük régiós kutatásokat, akkor még a régióban is le vagyunk maradva. Abban, hogy mennyit tudnak az emberek a pénzügyekről, a biztosításokról, öngondoskodásról, hogyan állnak hozzá ezekhez a kérdésekhez, nálunk sokkal kevésbé történt változás az emberek fejében. Jöttünk egy olyan rendszerből, ami azt mondta, hogy minden ingyen van. Csak az a fajta tudatosság hiányzott, hogy ami ingyen van, az gyengébb minőségű, illetve az a tudatosság, hogy a sor végén semmi nincs ingyen. Mert lehet, hogy én térítés nélkül kapom, de az pénzbe kerül az államnak. A szocializmusból meghonosodott berögződés, hogy ami az államé, az nem az enyém, ami tovább él az emberek fejében, és ami szerintem nagyon nagy gát. Az a fajta gondolat, hogy az állam önmagától nem termel pénzt, az állam a mi pénzünkben él, az emberek és a gazdasági vállalkozások által befizetett pénzekből él, és az a pénz a miénk. Azokban a társadalmakban lehet jobban és gyorsabban változásokat elérni, ahol az emberekben tudatosul az, hogy az államkasszában lévő pénz a mi pénzünk. Nyilván nem úgy, mint régen az átkosban volt, hogy a miénk, és akkor lopkodjuk azt, amit lehet, de szükség van arra a fajta tudatosságra, hogy az állam a mi pénzünkben gazdálkodik. Itt a különböző szövetségeknek, Bankszövetség, Mabisz, a kormányzati együttműködéseknek véleményem szerint megvan a közös felelősségük. A gyermekeinket már korai szakaszban föl kellene készíteni úgy, hogy megfelelő pénzügyi tudatosság és kultúra legyen, mert ebben szerintem mi nagyon-nagyon el vagyunk maradva. Régiós szinten is, nemcsak a sokkal fejlettebb országokhoz képest.

Jöttünk egy olyan rendszerből, ami azt mondta, hogy minden ingyen van. Csak az a fajta tudatosság hiányzott, hogy ami ingyen van, az gyengébb minőségű, illetve az a tudatosság, hogy a sor végén semmi nincs ingyen.

K: Visszatérhetnénk egy pillanatra erre a vegyes finanszírozásra? Lehet, hogy ez túl specifikus kérdés, az is lehet, hogy rosszul látom, de ez a vegyes finanszírozás bizonyos helyzetekben megvalósul ugyan, nem a biztosítóknál, hanem egy csomó kórháznál, rendelőintézetnél maga az ember odamehet, és fizet plusz 5000 Ft-ot, és akkor gyorsabban sorra kerül, vagy megkapja az MRI-t nem öt hónap alatt, hanem két nap alatt. De akkor azt nem a biztosító fizeti, hanem a magánember.

ZSM: Igen, megvásárolható. A sorban állások nagy része nem azért alakul ki, mert nincs eszköz, amivel az adott beavatkozás elvégezhető, vagy a vizsgálat elvégezhető lenne, hanem a finanszírozási korlátok miatt. És milyen lehetőség van? Két dolog lehet. Ha azt akarom, hogy gyorsabban sorra kerüljek, gyorsabban megműtsenek, gyorsabban kapjak egy nagyobb értékű diagnosztikai eredményt, akkor ki tudom fizetni. Az másodlagos kérdés, hogy ezt az extrát – például 158 ezer forintot egy CT vizsgálatra – saját zsebből fizetem, mert megtehetem, és van annyi tartalékom, vagy ezt a fizetést egy biztosítási konstrukció keretében a biztosító intézi. A biztosítói megoldás esetén, mivel a biztosító átalánydíjat számol a szolgáltatásért,

ezért az szélesebb tömegek számára elérhető. De a megfelelő árázashoz szükség lenne a vegyes finanszírozásra, hogy ne az egészet kelljen fizetni, mert akkor jobban el lehet porlasztani a költséget. Több ember megengedhetné magának azt, hogy az egészségbiztosítás átalánydíját fizesse ki. Jelen pillanatban ez csak a tehetős rétegek lehetősége.

K. Mennyire lehet a szűkös lehetőségek között a különböző biztosítási konstrukciókkal ösztönözni az öngondoskodást, és mit tett ezen a téren az Union?

ZSM: A biztosítás érdekes termék, mert nem adunk az ügyfélnek kézzelfogható terméket. Olyat, amit megfoghat, megkóstolhat, felpróbálhat, megszagolhat. Gyakorlatilag egy ígéretet adunk, hogy ha és amennyiben valamilyen baj történik, akkor segítünk neked ebben a szituációban. Tehát ezt az ígéretet áruljuk. Amikor pedig az ügyfelek igénybe veszik ezt a szolgáltatást, akkor alapvetően rossz élethelyzetben vannak. Nyilván akkor boldog mindenki, az ügyfél is akkor elégedett, meg a biztosító is, ha nem történik biztosítási esemény. De amikor történik, akkor az ügyfél negatív élethelyzetben, mert valamilyen problémája, valamilyen baja van. Beteg, haláleset történt, káresemény az autójában, vagyonában, lakásában, olyan káresemény, amit alapvetően negatívan él meg. A legjobb esetben is, ha a biztosító korrekt módon szolgáltat, akkor sem fogja ezt a negatív életérzését egy pozitív életérzés követni. Ez gyakorlatilag így van mindenhol a világon. Ez az egyik oka, hogy nagy átlagban a biztosítókat nem szeretik az emberek. Ha egy negatív élethelyzetben korrekt módon kiszolgálja a biztosító, akkor sem fog ódákat zengeni róla, mert attól még a negatív élethelyzet megmarad. A leégett házat mi nem tudjuk meg nem történné tenni, vagy eltörölni azt, hogy rákos beteg lettél, hanem a következményekben tudunk segíteni. De attól még az alap negatív érzés megvan. A másik ilyen terület a közérthetőség. Meg kellene tanítani az embereknek, sokkal közérthetőbben, észszerűbben, hogy különböző élethelyzetekben miért van szükség biztosításra, és azok hogyan hatnak. Mondjuk olyan nyelvezetet kellene használni, amit az emberek megértenek. Anélkül, hogy példát mondanék, az egyik biztosítótársaság kért meg, hogy nézzek át különböző dolgokat. Odavittem a termék tájékoztatóját az igazgatónak, hogy nézze meg azt a hat sort, ami oda van írva, és próbálja meg értelmezni, mert nekem nem sikerült. Megmutattam három szakembernek is, és ők se tudták értelmezni. Ezek a feltételek, a rossz kommunikáció, az áttekinthetlenség, amit odaadunk embereknek, mert ilyen feltételek mellett akarunk biztosítási szerződéseket közvetíteni. Ennek egy része felügyeleti meg jogi szabályozási rész, a másik része meg a biztosítóktól kellene, hogy származzon. Hogy tegyék érthetővé, értelmezhetővé azokat a termékeket, amiket az emberek igénybe vesznek. Ehhez kellene pénzügyi kultúra, ehhez kellene kormányzati oldalról, Mabisz oldalról is új típusú együttműködés. Ez közös felelősség, az intézményrendszernek, a biztosítási szektornak meg az államnak, az iskolarendszernek, az oktatási rendszernek a közös felelőssége.

K: Kicsit beszélt már a Mabisz szerepéről, hogy mi lehetne a szövetség szerepe. Lát olyan szerepeket, amiket a Mabisz jól végzett el vagy rosszul? Milyen szerepe van Ön szerint egy ilyen szövetségnek Magyarországon?

ZSM: Az alapvető kérdés, hogy mit várunk el. Szerintem az lenne a legfőbb szerepe, hogy az ágazati érdekérvényesítést tudja megvalósítani. Azt gondolom, voltak olyan területek, ahol eredményes volt a Mabisz, amikor elé tudott menni, és tudott befolyásolni szabályozásokat, amik jó irányba vittek. A másik oldalról pedig még van mit tenni. Ez egy nagyon sok szereplős piac. Harmincvalahány biztosítótársaság működik egy ekkora országban, és a piac koncentrációja csökken. A nagyok veszítenek a piaci részesedésből, és a kicsik növekednek, tehát sokkal több érdeket kell tudni összehangolni, és meg kell találni mindig az aktuális kormányzattal az együttműködés lehetőségét, ami hol könnyebben, hol nehezebben működik.

K: A felügyelettel milyen volt a kapcsolatuk? Olvastuk, hogy volt konfliktus is természetesen.

ZSM: Különböző korszakai voltak, én legalábbis különböző korszakokra emlékszem a felügyeletnél. Volt az engedélyező korszak, amikor mindent engedélyeztetni kellett, utána jött a csak bejelentési kötelezettség, vagy az se volt, és akkor a felügyelet utólag vizsgálódott. Volt az ún. büntető jellegű hozzáállás, amikor arról szólt a felügyeleti munka, hogy kimegyek, ellenőrzök, és büntetés van. Ha két évente volt felügyeleti ellenőrzés, mindenkit megbüntettek, akihez kimentek. Ha az adott emberek bónuszkülfutásában az szerepelt, ne legyen felügyeleti büntetés, az azt jelentette, az egyik évben kapom a bónuszt, a másikban nem, mert valami hibát mindig találtak. Azután volt olyan felügyeleti vezetés vagy hozzáállás, ami az együttműködést ösztönözte, tehát elsősorban nem a büntetéseken keresztül történt a felügyeleti munka.

K: Lehet, hogy most arról lenne érdemes beszélni, hogyan lett vége. Egy ponton úgy döntött, hogy távozik a cégtől, és kimegy Amerikába egy időre. Ez miért következett be?

ZSM: Egy ideje érett ez a gondolat. Én nagyon szerettem azt, amit csináltam, és nagyon jól éreztem magam benne. Amikor az látszott, hogy kevesebb energiabefektetéssel meg tudom csinálni, akkor mindig jöttek új dolgok. Bejött az Erste, bejött ez, bejött az, és kialakult az a fajta munkatempó, amiben dolgoztam. Reggel 7 óra, negyed 8 között szoktam kezdeni az irodában, és a gyerekek lefekvése előtt próbál az ember hazaérni hétközben. Megvoltak a szabályaim, negyedévente egyszer elmentem egy hétre, nyáron hosszabb, legalább háromhetes szabadságot próbáltam beiktatni. Van két nagy gyermekem, meg két kisebb, és akkor azt gondoltam, hogy milyen jó ötlet lenne egy év szünet. Elkezdtünk azon gondolkodni, hogy ezt hogyan lehet megvalósítani. 2010-ben jeleztem Bécsben, hogy szünetet fogok tartani, és ez 15 hónappal azelőtt volt, hogy elmentem. Akkor a cég azt akarta, hogy utána menjek vissza dolgozni. De ha az ember első számú vezető egy cégnél, akkor nem lehet azt mondani, hogy majd távirányítással működtetjük. A 15 hónapból az első 6-8 hónap a háttérben zajló egyeztetésekkel telt, hogyan tudom leadni az egyes vonalakat, felelőségeket. Azután szeptemberben bejelentettük Bécsben a felügyelőbizottságnak, és akkor azonnal nyilvános lett, hogy nyáron el fogok menni. Ezt követően indult az utódkeresés, a különböző szálak átadása. Az volt a megegyezés, hogy nyáron elmegyek, és a következő év májusáig nem keresek és nem vállalom el semmilyen munkát, mert a cég szeretné, ha visszajönnék a csoporthoz, amit

egyébként én is szerettem volna, mert jó volt ennél a csoportnál dolgozni. Végül Kaliforniára esett a választás, azt gondoltuk, hogy ha kimegyünk Európából, akkor ez egy nagyobb lépés a komfortzónából való kilépésre. Elköltöztünk Pasadenába, ami egy gyönyörű, Pécs nagyságú, olyan 150 ezres kisváros, úgyhogy gyakorlatilag fél óra-háromnegyed óra alatt Los Angeles belvárosában lehet lenni. Ott van a világ egyik legjobb informatikai egyeteme, a három NASA kutató közül az egyik. Gyönyörű. Kiköltöztünk. Tavasszal jöttek kis pánikjelek a családban, hogy mindjárt itt a nyár, és visszajövünk. Elmentünk Alaszkába túrázni egyet, az egyik legjobb utazásunk volt. Akkor ott eldöntöttem, hogy én mégsem akarok visszajönni. Májusban hazajöttem, egyeztettem a cégcsoport vezetőjével, és közöltem, hogy nem jövök, kint maradunk még egy darabig, úgyhogy az egy évből majdnem kettő lett. Végül kalandvágyból hazajöttünk 2013-ban.

K: Hogyan zajlott az Ön utódlása a cégnél, mennyire vonták be?

ZSM: Az utódlást meg kellett oldani, az egyértelmű volt, hogy ha visszamentem volna a céghez, akkor sem az Union élére mentem volna vissza. Meg is kaptam az ajánlatot, ami nagyon vonzó ajánlat volt, és szakmailag tetszett is volna, ha vissza akartam volna menni. Nyilván az utódlásnál véleményt mondhattam, meg mondtam is, de az nem az én döntési kompetenciám volt, hogy az egyes területeken ki milyen mértékben, és hogyan veszi át azokat a felelőségeket, amik nálam voltak. Aztán végül egy olyan munkatársra esett a választás, akinek volt tapasztalata, Bécsben dolgozott, Pozsonyban és Budapesten is dolgozott, és ismerte a biztosítót.

K: Változott-e lényegesen a vállalat működése, stratégiája, mióta elment onnan?

ZSM: Szerintem igen.

K: Hogyan, milyen irányban?

ZSM: Erről az ott dolgozó embereket kellene megkérdezni az eredmények vonatkozásában. Én azt gondolom, minden vezetőnek, amíg megkapja a bizalmat, addig meg kell adni azt a jogosultságot, hogy eldöntse, kikkel és hogyan akar együtt dolgozni. Nyilván lettek volna olyan dolgok, amiket én hasonló módon oldok meg, és nyilván lettek volna olyan dolgok, amiket teljesen különböző módon oldottam volna meg. De ezek a ha-val kezdődő mondatok feleslegesek.

K: Ez a kalandvágyból hazajönni mit takar?

ZSM: Hazaköltöztünk, és eldöntöttem, hogy nem akarok visszamenni a multinacionális világba, nem akarok újra nagyobb szervezetben dolgozni. Alapítottam céget, cégeket, néhány más cégbe kisebbségi tulajdonosként beszálltam, és most ízlelgetem, vagy elkezdtem ízlelgetni a vállalkozói létnek a részét. Néhány helyen tanácsot adok, de alapvetően nagyon-nagyon jól érzem magam a bőrömben, mert azt, amit a régi munkámban nem szerettem, azokat itt nem kell végezni. Másik oldalról meg olyan projektjeink vannak, olyan megoldásokat

hozunk a piacra, amik újak, olyanok, amik még nem működtek a piacon. Újat alkotni, újat létrehozni borzasztóan izgalmas. Van egy nagyon jó csapatunk, akikkel együtt dolgozunk, nagyon jó szakemberek, különböző biztosítói háttérrel rendelkező, különböző területről érkező emberek, és nagyon jól érezzük magunkat együtt.

K: Miket csinálnak?

ZSM: Két olyan cégünk van, amelyben operatíván dolgozom. Az egyik cég a biztosítási iparág és más iparágak közötti együttműködéssel foglalkozik, erre vannak üzleti modelljeink és olyan típusú informatikai megoldásaink, amik elejétől a végéig a teljes adminisztrációs folyamatot, a szerződéskötést, digitális dokumentumkezelést, különböző fizetési megoldásoknak az alkalmazását, állománykezelést, elszámolásokat, komplex zárt rendszerben megoldják. Ez az egyik cégünk. A másik pedig egy applikáció, amit most vezetünk be a piacra, Ez pedig egy digitális hűségkártya kuponkezelő, akciókezelő rendszer, a nagyfiamnak volt az alapötlete, aki egyébként informatikus, és összeálltunk néhányan, megcsináltuk, és piacra hoztuk. Új dolgokat csinálunk, olyan megoldásokat fejlesztünk, együtt dolgozunk nagyobb pénzintézetekkel, nagy iparági szereplőkkel, amelyek nem voltak a piacon. Az OTP-vel fejlesztünk új fizetési megoldásokat. Ez jó, izgalmas, és olyan örömteli.

K: Még általános kérdéseket feltennénk, lezárásképpen. Miben látja a magyarországi biztosítási piac főbb jellemzőit: erősségét, gyengeségeit? Ezek milyen okokra vezethetők vissza?

ZSM: A Magyarországon működő biztosítóknak nagyon biztos pénzügyi hátterük van, átalakult a cégek a működése, ez egész intézményi rendszer, azt gondolom, hogy ez a része rendben van. Ugyanakkor még mindig lassú a piac a reakciókészségét illetően. Amikor kimentem Kaliforniába, akkor az érdekelt, hogy az internet, ami a zsebünkben van, hogyan változtatja meg a különböző iparágak működését. Van egy csomó iparág, amit teljesen átalakított. És vannak iparágak, amik hátul kullognak. A pénzügyi szektor nagyon sok iparág mögött kullog, és ezen belül is a biztosítás van leghátul. Aminek nyilván vannak racionális okai, tehát ha egy ágazat abból él, hogy kockázatokat vásárol, és kezel a piacon, akkor nyilván ez a kockázatkezelés egyfajta konzervativizmussal jár együtt. Ez az egyik ok. De a legnagyobb kihívás szerintem az, hogy a digitalizáció, a modern technológiák hogyan fognak hatni a piacra. Ez fantasztikusan érdekes terület, ez izgat, ezen dolgozom, és hozunk erre különböző megoldásokat. Kell, hogy változás legyen a biztosítós fejekben is. Jelen pillanatban a digitalizációról egy csomó cégnél még olyan emberek döntenek, akiknek nincsen személyes tapasztalatuk, tehát nem nagyon tudják, hogy ez a valóságban mit jelent. Nem használnak modern technológiát olyan mértékben. Ebből a szempontból már én is öreg vagyok, mert a gyerekeim sokkal természetesebb módon használják ezeket az eszközöket mindenre, annyi van, hogy talán a hátterem meg a nyitottságom miatt jobban érdekel. Ott az egyik gát, hogy akik erről döntenek, akik erre pénzt allokálnak, azok nem igazán vannak tisztában azzal, hogy a konkrét lehetőségek hogyan működhetnek. Ehhez hozzá kellene kapcsolni a termék-

fejlesztéseket, az egyéb IT megoldásokat, hogy miképpen lehet a biztosításokat könnyebbé, egyszerűbbé tenni. Mert a biztosításnak az a lényege, hogy bevállalok egy kockázatot, és ha az bekövetkezik, akkor azért helytállóan valamilyen szintig. Ezt az alapfunkcióját nem fogja elveszíteni, nem fogja más szereplő elvenni a biztosítótól. De onnantól kezdve, ha ezt megcsinálja, ha megnézzük az egész folyamatot, hogy egy terméket fejlesztenek, bevezetnek, értékesítenek, adminisztráció folyik, károkat jelentenek be, azokat rendezik, van egy csomó olyan költségelem, amit az ügyfél kifizet egyébként, de ez nem a konkrét kárnak a költsége. Ha a modern technológiákat rá lehet erre eresztetni, akkor ezt a ráakodó költséghányadot nagy arányban le lehet csökkenteni, ez viszonylag egyszerű. Nagyszámú tételeket automatizmusban kezelni. Ha pedig le lehet csökkenteni ezeket a költségeket, és most elég nagyarányú költségekről beszélünk, akkor ennek egy része ottmaradhat az iparágnál profit formájában, a másik része pedig átmehet az ügyfelekhez. Mert vagy ugyanazt a szolgáltatást tudom olcsóbban biztosítani számára, vagy ugyanazért a pénzért sokkal több és szélesebb szolgáltatást tudunk biztosítani. Ez a nagy kihívása szerintem most a biztosítási szektornak, a digitalizáció.

A legnagyobb kihívás szerintem az, hogy a digitalizáció, a modern technológiák hogyan fognak hatni a piacra.

K: Még azt kérdezném, hogy ezen túl milyen irányokban, milyen területeken, milyen terméktípusokban látja a fejlődés lehetőségét?

ZSM: Szerintem fejlődni fog a kis összegű biztosításoknak az elterjedése, assistance jellegű szolgáltatások, pár ezer forintért, 1-2 ezer forintért elérhető célirányos szolgáltatások. Ez a folyamat már elindult, különböző iparági szereplők hajtják végre eredményesen. Van, ahol mi is közreműködünk ebben. Ez segíteni fog abban, hogy érthetően, egyszerű módon lehessen az ügyfelekkel kommunikálni, bemutatni a terméket, a szolgáltatást. Az életbiztosítási piacnak az a fajta fejlődése, ami a fénykorban volt, ahol a befektetések szárnyaltak, azok szerintem nem jönnek vissza. Ebben én nem látok problémát, mert annak egy jó része nem valós biztosítási igényen alapuló dolog volt. A nyugdíj olyan kérdés, amivel, ha nem kezdenek el időben foglalkozni, akkor komoly társadalmi problémákat fog okozni. Itt térnek vissza a szövetség és a kormányzat közös felelősségéhez. A privát egészségbiztosítás felfutása biztos komoly fejlődési lehetőséget jelent majd a szektornak. Gyakorlatilag alig találni olyat, aki elégedett lenne az egészségügyi szolgáltatásokkal, csak meg kell találni az új formákat. Az a kérdés, hogy az állami intézményrendszer, az állam szabályozó feladatai vagy hatásköre hogyan tudja segíteni ennek az üzletágnak a növekedését úgy, hogy az a szereplők többségének jó legyen. De szerintem ez mindenképpen egy kitörés lesz.

K: Köszönjük a beszélgetést!