

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ BARTÓK JÁNOSSEL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. október 21-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 Bartók János, aki biztosítói pályafutását az ÁB-AEGON Biztosítónál kezdte 1993-ban. 2007 és 2012 között az AVIVA elnök-vezérigazgatója volt, illetve irányította az AVIVA csoport kelet-európai vállalatait is. 2012 és 2015 között a MetLife és az Ahico elnök-vezérigazgatója, majd 2016-tól az ERGO Biztosító igazgatóságának tagja, 2018-tól pedig a Duna Medical Center vezérigazgatója volt. Jelenleg az UNION Vienna Insurance Group igazgatósági tagja.

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 János Bartók who started his insurance carrier at ÁB-AEGON Insurance Company in 1993. Between 2007 and 2012, he was Chairman and CEO of AVIVA, and also managed the AVIVA Group's Eastern European companies. Between 2012 and 2015 he was Chairman and CEO of MetLife and Ahico, and from 2016 he was a member of the Board of Directors of ERGO Insurance Company. From 2018, he was CEO of Duna Medical Center. János Bartók is currently a member of the Board of Directors of UNION Vienna Insurance Group.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2025.3-4.102

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2025.3-4.102>

K: Szeretnénk megkérni, hogy mesélje el az élettörténetét!

BJ: Akkor, amikor arra készültem, hogy felnőtt leszek, egészen biztos voltam abban, hogy amit csinálni fogok, annak köze lesz a természethez, és valami olyan szép dolog fog belőle kikerekedni, amire az egész család büszke lehet. Mivel mindenki a mezőgazdasággal foglalkozott, így az is teljesen természetes volt, hogy én is agráregyetemen kezdtem tanulni. Azt nem vettük számításba, hogy amikor befejeződött az egyetem, akkor éppen a rendszerváltozásnak azt a szakaszát éltük, amikor mindenkire szükség volt, pont agrármérnökökre azonban kevésbé. Így amikor mi befejeztük az egyetemet, akkor az a társaság, akikkel én is végeztem, szerteszét röppent a gazdasági élet különböző területeire. Nagyon sokan a barátaim közül pénzügyetekenél helyezkedtek el, a szektoron belül pedig egészen szerteágazó volt a kép. Volt, aki tőzsdézett, volt, aki banknál dolgozott, és volt olyan is, aki később biztosítóhoz került. Nekem a sors először azt dobta, hogy maradjak az egyetemen tanítani. A Vállalatgazdasági Intézetben maradtam, de nagyon hamar kiderült számomra, hogy azokkal a fiúkkal, akikkel két évvel korábban még teljesen természetes volt, hogy együtt töltjük az estéket, és jól érezzük magunkat, nem fog menni, hogy utána arról beszéljek, elkészítette-e a házi feladatot.

Épült egy mintafarm. Ez, mivel a rendszerváltás idejéről beszélünk, a pezsgés időszaka volt, és egy mintafarmmal kapcsolatban fantasztikus elvárásokat határozott meg az egyetem. Mi mehattunk tehenet lízingelni, meg hígtrágya-eltávolító rendszert vásárolni, vagy traktorláncot tervezni. Nagyon-nagyon érdekes volt, hogy mi mindenbe foghatott bele akkoriban egy fiatal mérnökember. De az is látszott, hogy a családalapítás után ez nem azt fogja nekem nyújtani, amit a család elvárna, anyagilag mindenképpen elképesztően nehéz időszak elé néztünk volna. És megfogalmazódott bennem a gondolat, hogy valami mást kellene kezdeni. Számos állásinterjúra mentem el, amíg egyszer a feleségem talált egy Népszabadság-hirdetést, amiben az akkor frissen felvásárolt Állami Biztosító keresett a vezető-utánpótlás csoportjába embereket. Nem voltak túlságosan bonyolult feltételek. Legyen valamilyen nyelvismerete, legyen egyetemi diplomája, és értsen valamennyire a számítástechnikához. Ezeknek én akkor megfeleltam, de annyira nem akartam komolyan venni, mert nagyon élveztem az akkori munkámat. Még a hétfő délelőttre kitűzött interjút is próbáltam elhalasztani annak reményében, hogy hátha este már azt mondják, hogy nem kell, hogy jöjjenek. De megvártak, majd ki is választottak, és így bekerültem egy vezető-utánpótlás csapatba, ahol gyakorlatilag egy éven keresztül ugyanazt csináltam, mint előtte az egyetemen. Tanultam, vizsgáztam, sok-sok gyakorlati képzéssel, fiókgyakorlatokkal. Jártam kárszakértővel, jártam üzletkötővel, adtunk el együtt biztosításokat. Nagyon érdekes volt maga a képzési program, jelentős része itthon zajlott, de egy idő után lehetőséget

kaptam arra, hogy az Aegon külföldi egységeinél is tanuljak, és nagyjából egy év elteltével pályázhattunk. A pályázat általában valamilyen üzleti fiók területre vonatkozott, pedig mindenki a központba szeretett volna menni az akkori kollégák közül. Én megkaptam a 17. kerületet, és a 17. kerületi fiókban kezdtem el dolgozni. Az akkori csapat egy egészen pici értékesítői csapat volt, akiknek hirtelen extrém nagy területen kellett teljesíteniük ahhoz, hogy a vállalati célok megvalósulhassanak. Ez azért is nagyon izgalmas dolog volt, mert nem értettem még akkor, hogyan kell ténylegesen azokat az üzletkötőket motiválni, akik minden nap találkoznak az ügyfelekkel, akik az értékesítésnek egy másik aspektusát ismerik meg hirtelen, ahhoz képest, mint amiben felnőttek. Hiszen a rendszerváltás az ő életükben is változást jelentett.

Akkor, amikor én egyetemre jártam, protekciós állás volt bekerülni egy biztosítótársasághoz üzletkötőnek. Akkor pedig, amikor elkezdtem dolgozni, már vadászni kellett az üzletkötőket, és a toborzás volt az egyik legnehezebb munkánk. A 17. kerület után a belvárosba kerültem, az ÁB-Aegon 5.-6.-7. kerületi igazgatóságán dolgoztam, és az már gyakorlatilag sokak szerint előrevetítette a jövőmet, mivel a karrieremnek ezen a szakaszán fiókegyesítéssel kellett foglalkoznom. Egy fiókösszevonás keretében a Báthory utcából irányítottuk tovább a három kerület munkáját. Érdekes volt a feladat, hiszen ott már alku-szokkal lehetett dolgozni, de nálunk volt például a BKV összes biztosítása, vagy mondjuk a vadász-felelősségbiztosítások, amik rendkívül sokszínűvé tették ezt az időszakot. Ezek után pedig megkerestek azzal, hogy indul egy új projekt, amely az akkori törvényi változások miatt lesz érdekes a cég számára, hiszen a nyugdíjtörvénnyel kapcsolatosan is új lehetőségek jelentek meg. Nyugdíjpénztárakat lehetett alapítani. Az Aegon is úgy döntött, hogy elindít egy ilyen szervezetet zöldmezős beruházként. Elindult a nyugdíjalap-kezelő, és én ennek lettem első körben az értékesítésért és marketingért felelős vezérigazgató-helyettese. A későbbiekben pedig, egy idő után, ahogy folyamatosan alakult a szervezet, bekerülve az ún. vállalati divízióba, más vállalati biztosításokkal is lehetett és kellett foglalkozni, például csoportos biztosításokkal. Majd 1999-ben nagyon erős átalakuláson ment át az ÁB-Aegon, akkor alakult meg a divíziós struktúrák, én is az egyik divízióhoz a top teamjébe kerültem, majd Hollandiában dolgoztam egy ideig. A nagy változások után pedig már úgy tértem vissza, hogy az Aegon vállalati területért felelős vezérigazgató-helyettese voltam, és az Aegon brandért is feleltem. Ezt követően voltam nem-életbiztosítási vezérigazgató-helyettes, voltam életbiztosítási vezérhelyettes, de az időm egy részét akkor már azzal tölthettem, hogy a legkülönbözőbb kelet-európai országokban nyíló lehetőségeket vizsgálva azokkal a cégekkel tudtam projektszinten foglalkozni, amelyek később vagy megalakultak, vagy bekerültek felvásárlás után az Aegon csoportba.

Ezt csináltam egészen 2007-ig, akkor az Avivához igazoltam, ahol szintén integrációs folyamat zajlott le. Az integráció lényege az volt, hogy a korábban többször nevet és szervezetet váltott céget integrálni kellett a nemzetközi Aviva csoportba, az ottani nemzetközi sztenderdeknek való megfelelést kellett elérni. Egy idő után pedig az Aviva csoporton belül Kelet-Európával foglalkozhattam újra. Ez Lengyelország kivételével az akkori összes

fontos országot jelentette, és a stratégiai cél az volt, hogy egységes irányítás alatt tudjanak működni a kelet-európai egységek. Majd a válságot követő problémák láttán, miután az Aviva is struktúrát váltott, én akkor már az „executive leadership”-nek voltam a tagja, azt a feladatot kaptam, hogy újra egy egységes struktúrából országonként válasszuk le és adjuk el a cégeket. A vevő a MetLife lett, a MetLife pedig úgy döntött, hogy velem akarja folytatni. Ez zajlott egészen 2015-ig, amikor is az Ahico-Aviva-MetLife egyesülés lezárásával hagytam el a céget. Ezt követően az Ergo csoportnál dolgoztam, az Ergo csoport után hagytam el a biztosítási szektort, és a Duna Medical Centernek lettem a vezérigazgatója.

K: Köszönjük. Visszatérnék egy-egy kérdésre, megkérjük, hogy bontsa ki jobban. Az Aegon kapcsán mondott már pár szót a képzésről. Ez milyen személyekhez volt köthető, hogyan zajlott ebben az időszakban?

BJ: Szerintem annak a generációnak, amiben felnőttem, az volt a legnagyobb ajándék, amikor a multinacionális vállalatok megjelentek Magyarországon, és elkezdtek keresni azokat a tehetségeket, akikkel később a vállalat jövőjét el tudták képzelni. Akkor a legtöbben rengeteg energiát fordítottak arra, hogy speciális képzéseket adjanak a jövőbeli munkatársaknak, de az Aegonnak ez a programja több szempontból is különleges volt. Egyrészt nagyon nehéz lenne abban az időszakban olyan programot mondani, amely segíthette volna egyáltalán a biztosítási szektorban való eligazodást. Mi tanultunk biztosításmatematikát, tanultunk biztosításhoz kapcsolódó elméleti kérdéseket, jogot például, de foglalkoztunk ügyvitelszervezéssel, megtanultuk az összes terméket, ami akkor értékesíthető volt a szervezeten belül, és megtanultuk a konkurens termékeket is. Megismertük azt, hogyan működik egy vállalat vállalatként, és hogyan működnek a fiókok vagy az akkor még működő régiók például. Foglalkoztunk a legkülönbözőbb háttértevékenységekkel, például azzal is, hogy az Olivetti számítógépekbe, amik akkor a csúcstechnológiát jelentették, hogyan kell befűzni a papírt akkor, amikor a fiókba megyünk, de azzal is meg tudtunk ismerkedni, hogy a fiókban dolgozóknak mennyire természetes az, hogy egyikük főz mindennap, és a fiók együtt ebédel az ebédszünetben. Egészen más világ volt. És ami még a vállalati kultúráról nagyon sokat elárult, hogy a nemzetközi sztenderdek megfelelő ismereteket is tanultunk. Itt kellett elsajátítanunk azt, hogy miben különbözik, ha egy holland főnök van, ahhoz képest, hogy magyar. Hogyan illik viselkedni egy német tárgyalópartnerrel, hiszen én a vállalati piacon is dolgoztam. Hogyan fog reagálni például egy ázsiai ugyanarra a kezmozdulatra vagy ugyanarra a mondatra, amit egy kelet-európai teljes természetességgel vesz. Valóban sokszínű volt ez a képzés. Azok, akik részt vettek a programban, biztosan emlékeznek arra, hogy nagyon sok belső szakemberrel találkoztunk, olyanokkal, akik a szervezetről, az Aegon sajátos működéséről tartottak nekünk előadásokat, de természetesen a szakterületekről is ők adták a képzést, és rengeteg külső előadót hallgattunk meg. Ami szintén nagyon fontos volt, hogy folyamatosan tréningeztek minket. Ez még az az időszaka volt a képzéseknek, amikor mindenki a tréningben hitt. A coaching fogalma akkor még nem volt ismerős, és még nem is nagyon fordult meg senkinek a fejében, hogy

különbségeket próbáljon megtalálni a tréningek hasznossága között. Reggel beültünk egy tanterembe, megkaptuk a tematikát, és öt nap, egy hét, két hét múlva pedig valamilyen formában számot adtunk arról a tudásról, amit ott el tudtunk sajátítani, később pedig a gyakorlatban tudott ez működni. Egészen különleges része volt ennek a programnak, hogy lehetőségünk adódott arra, hogy külföldön is megnézzük, hogyan működik a vállalat. Így Skóciában láttuk, hogy az akkori leányvállalatunk, a Scottish Equitable hogyan kezel vagyont, vagy a Spaarbeleg hogyan gyűjt tőkét Hollandiában. De voltam New Yorkban, White Plains-ben megnézni, hogy az ottani leányvállalatunk hogyan képzei el bizonyos termékek értékesítését a 90-es években a munkahelyeken.

Annak a generációnak, amiben felnőttem, az volt a legnagyobb ajándék, amikor a multinacionális vállalatok megjelentek Magyarországon.

Később Cedar Rapidsban (Iowa) elvégeztem az értékesítők általános iskoláját, ahol sárga, rózsaszín és kék kabátos úriemberek tartották nekünk az előadásokat, és ez azért volt igazán érdekes, mert ez a kaszton belüli elhelyezkedésüket is jelentette. A csúcslétszámot a kék kabátosok voltak, és ahhoz el kellett telnie bizonyos időnek, hogy valaki el tudja érni ezt a szintet. Természetesen mindenki vágyott arra, hogy egyszer majd neki is lehet egy ilyen kabátja. Vagy Amerikában a tigris tréningen például megtanulhattuk azt, hogy hogyan lehet lelkesíteni a nyári munkára érkező, ott coach-oknak nevezett testnevelő tanárokat, akik a nyári időszakban szerettek volna fizetésekiegészítéshez jutni. Nálunk dinnyét árultak ebben az időben a tanárok, ott pedig biztosítást értékesítettek. És amikor hazajöttünk, akkor itthon megcsinálhattuk az itteni „Tigris Iskolát”. Úgy emlékszem, nagyjából 150, de lehet, hogy talán 200 olyan értékesítési kurzust is megért ez az időszak, ahol 50-60 üzletkötő egyszerre kapta meg az értékesítés alapjait. Ezeknek a programoknak már az volt a legfontosabb üzenete, hogy gyakorlatot kell tanítani az embereknek, ne csak elméletben sajátítsák el azt, amit tudni kell, hanem kézzel fogható módon próbáljuk meg bemutatni számukra azt, hogy ez valójában mit jelent egy ügyféllel való diskurzus kapcsán, és hogyan lehet átfordítani értékesítésbe. Úgy kell elképzelniük ezeket a programokat, hogy valódi párbeszédet kellett begyakorolni. Mi történik akkor, amikor az ügyfél azt mondja, hogy de nekem nincs pénzem. Én most pontosan azért vagyok itt, hogy elmagyarázzam önnek, hogyan lesz majd pénze akkor, amikor szüksége lesz rá – hangzott el erre az autentikus válasz. És mindaddig, amíg az üzletkötő ezt nem tudta természetesen, hitt elmondani, addig gyakorolni kellett, újabb és újabb programokon keresztül, hogy amikor találkozik ezzel a helyzettel, akkor képes legyen megoldani. Annyira sikeres volt például ez a program, hogy később, amikor a nagy szétválás megtörtént az Aegon és OTP Garancia irányába, akkor ott erre a tigris tréningre alapozva egy saját programot indítottak el, ha jól emlékszem, akkor valahogy a tűzhöz kapcsolódott annak a tréningnek a neve. Az egész biztosítási piac értékesítési hozzáállását meghatározta egy-egy ilyen kurzus. Alapvetően

nagyon pozitív élmény volt, és azt gondolom, hogy azok, akik el tudták végezni, döntő többségében ma is valamilyen pénzintézetben vezető beosztásban dolgoznak.

K: Korábban említette, hogy nem különösebben érdekelte a biztosítás, de amikor lehetőség adódott, jelentkezett a hirdetésre az Aegonnál. Mi keltette fel igazából a kíváncsiságát? Úgy tűnik, hogy most már lelkesen számol be erről az időszakról.

BJ: Az első néhány nap a feleségem miatt történt. Ő alaposan végiggondolta azt, hogy meg fog születni a kisfiunk, és hogyan lehet megélni. Akkor én 18 ezer Ft-os bruttó fizetéssel nem is kerestem rosszul az egyetemen, de kiderült, hogy családot fenntartani és rendes egzisztenciát ebből megteremteni nagyon nehéz. Így nyilvánvaló volt, hogy amikor a tárgyalás során eljutottunk odáig, hogy milyen jövedelemviszonyokat kínál a cég, akkor nem akartam elhinni, hogy egy olyan komoly presztízsű álláshoz képest, mint ami nekem az egyetemen van, egy biztosítótársaság ennyivel többet tud adni. Ha nagyon egyszerűen fogalmazok, a legfontosabb érdeklődési pont az volt, hogy itt tényleg ennyit lehet keresni, és csak utána jött az összes többi szép történet, amit azóta sokkal lelkesebben látok nyilván. De abban az időszakban a megélhetés volt a legfontosabb, a Maslow-piramisnak azon a szintjén voltunk, amikor ez még mindent fölülírt.

K: Addigra, mikor már nehezebben lehetett toborozni az embereket, megváltozott ez? Vagy egyszerűen telítődött a piac? Mi változott addigra, illetve milyen körben toboroztak?

BJ: Ahogy haladt az idő, az anyagi problémákkal küzdő rétegek – ilyenek voltak a tanárok, mérnökök ebben az időben, akik viszonylag nehezen találtak meg a hosszú távú jövőképüket – egyre többen helyezkedtek el az FMCG (szerk. Fast-Moving Consumer Goods) vagy a pénzügyi szektor különböző területein. Ebből önmagában adódott az a nehézség, hogy leföldrünk egy réteget, és sokkal nehezebb volt utána a megfelelő embereket behozni. Az is érdekes problémát jelentett a legtöbbünknek, hogy az ebédleosztalnál vasárnap azért nem arról beszélgettek általában az emberek, hogy milyen nagyszerű dolog lenne, ha egy biztosítótársaságnál helyezkedne el valaki, mert a biztosítók híre kettős volt. Egyrészt ez a furcsa úri huncutság, ami körüllegi még ma is szerintem ezt a szektort, másrészt meg, hogy a biztosító, ha baj van, úgyse fizet. És ezt a kettősséget kell úgy feloldani, hogy közben az ott dolgozók tisztességes emberek, akik becsülettel teszik a dolgukat. Ez nem túl egyszerű. Egyébként meg üzletkötőnek lenni nagyon nehéz szakma. Márpedig a biztosítás értékesítés nélkül nem működik. Ez ma is tökéletesen így van. Emléksünk az ÁB korai reklámjára, ahol az értekezleten elalvó férfiember felriad álmából, mikor zuhan lefelé a Zsigulija, és azt üvölti, hogy „cascót akarok kötni”. A reklámmal ellentétben a valóságban ez nagyon ritkán történt meg. Az értékesítésnek el kell adnia a biztosítást, mert az átlag magyar nem akarja megvenni magától. És ha egy idő után már a tömegeket nagy számban kellett megtalálnunk, akkor egyre nehezebb volt kiképezni őket arra, hogy kellő szakmai tudással felvértezve tudjanak

belemenni ebbe a rendszerbe. És minél többen voltak, akik már egyszer átestek egyfajta csalódáson, annál nehezebb volt újabb embereket találni. Azt gondolom, hogy néhány év alatt olyan volumenben próbáltak a biztosítók és egyéb pénzintézetek értékesítési területekre embereket behozni, hogy az már kontraproduktívra vált. Persze idetartozik az is, hogy volt egy nagyon nehéz időszakunk, amikor az üzletkötők egy jelentős részének alkalmazotti státuszból kellett vállalkozóvá válnia. Ez logikus következménye volt a társadalombiztosítási és adószabályok változásának, hiszen ha valakinek akkor is kellett fizetni a bért, amikor éppen nem teljesített, akkor ott nem volt más választás, mint hogy a teljesítményhez kötöttek kellett megoldani a javadalmazást. Ez hosszas vitákat jelentett a szövetségben belül is, sok-sok egyeztetést az akkori döntéshozókkal, de a végkifejlet volt a legérdekesebb. A legtöbb biztosítótársaság úgy döntött, hogy alkalmazott üzletkötője már nem lesz, hanem valamilyen társas vagy egyéni vállalkozás keretében foglalkoztatja azokat a partnereket, akik az értékesítést végzik. Ez ma már teljesen bevett gyakorlat, alig van példa az ellenkezőjére. Természetesen akad, de az egyéni értékesítésben, amikor nap mint nap egyéni ügyfeleket kell megkeresni, a legtöbben valamilyen vállalkozás formájában teszik. Ennek megvan a gazdasági logikája, és megvan a jogszabályi háttére is, ami ma már egyértelművé teszi, hogy ez volt a helyes irány. De abban az időszakban nagyon nehezzé tette a toborzást.

Volt egy nagyon nehéz időszakunk, amikor az üzletkötők egy jelentős részének alkalmazotti státuszból kellett vállalkozóvá válnia.

K: Hátulütői azért vannak a vállalkozói formának?

BJ: Természetesen számos hátulütője van, mert az egyik legérdekesebb kérdés az, hogy egy ilyen helyzetben az irányítási jogok és az ahhoz kapcsolódó összes technika megfordul. Míg egy munkaviszonyban természetes, hogy elvárásokat lehet támasztani valakivel szemben, és ha azok teljesülnek, az jó, ha nem teljesülnek, akkor megfelelő szankciókat lehet tenni. Ugyanakkor, ha egy vállalkozói partnernek a szerződésben vállalt kötelezettségeken túl kellene tennie valamit, az már csak a motivációra bízható, ami egy teljesen más, jogviszonyon túli kapcsolatot jelent. Szerintem ez az egyik legfontosabb hátulütője ennek a formának. A másik nagyon komoly hátulütő – ami a biztosítási értékesítők oldalán szokott általában megjelenni – pedig az, hogy elhiszik, hogy napi 2-3 órával lehet kellő megélhetéshez jutni, és ezzel az intenzitással olyan anyagi bázist teremteni, ami bőven elegendő. Márpedig ez ma egyáltalán nem igaz, és szerintem 15 évvel ezelőtt sem volt az, akkor is inkább a szerencsén múlt sok minden. De ha valaki azon szocializálódott, hogy ez ennyire egyszerű, az nem tud sikeres lenni. Ebben a szakmában csak rengeteg munkával lehet bárki sikeres.

K: Úgy tudjuk, hogy már a 17. kerületi fióknál is nagy sikereket ért el. Ez milyen tényezőknek volt köszönhető?

BJ: Nagyon érdekes helyzet volt, mert Budapestnek akkor még 22 kerülete volt, és ez volt a 22. a teljesítménye alapján. Egy év alatt sikerült olyan struktúrát kialakítani ott, ami a középmezőnybe hozta fel ezt az igazgatóságot. Szerintem a legfontosabb választóvonal abból adódott, hogy akkor, amikor én odakerültem, frissen, lelkesen érkezve a képzési programból, mindenféle technikát kipróbálhattam, amit egy éven keresztül tanítottak. És a gárda jelentős része ezt képes volt befogadni. Másrészt a legnagyobb kérdés természetesen abban a pillanatban eldőlt, amikor kiderült, hogy kik a sztárok, és kik az átlagos üzletkötők, mindenkinek szembesülni kellett azzal, hogy mindenkinek vannak sztárallűrjei. Eljön az a pillanat, amikor ezt már nem tűri el egy vezető sem, és akkor az első kérdés, amit el kell dönteni, hogy képes vagyok-e fenntartani az igazgatóságot a sztárok nélkül, vagy valami egészen újat kell lépni. Szerintem abban az időszakban a siker azon múlt, hogy hogyan lehetett lavírozni úgy, hogy minden a belső szabályoknak megfelelően történhessen a szervezeten belül, ugyanakkor a sztárok is jól érezzék magukat, és közben nőjön fel egy olyan generáció a folyamatos toborzás kapcsán, akik, hogy ha valaki kiesik, akkor képes legyen őt helyettesíteni. Mai napig emlékszem, hogy rengeteg bevett dogmával dolgozott a társaság, az asztal közepére a nagy tárgyalóban volt egy füzet kirakva, és az volt az elvárás, hogy abba mindenki írja be, hogy kivel kötött biztosítást. Ennek a logikus alapja az volt, hogy próbálták ellenőrizni, nehogy valaki a másik, ma azt mondanánk, hogy portfóliójában, akkor egyszerűen csak az érdekkörének nevezték, kössön biztosítást. Ez ma már teljesen nonszensz, több okból is. Egyrészt a GDPR miatt elképzelhetetlen, hogy bármilyen ügyfeladatot csak úgy kidobjunk az asztal közepére, hogy abban bárki lapozgasson. Másrészt ma már nem lehetnek olyan területek, amikről az üzletkötők úgy gondolják, hogy az az ő kizárólagos felségterületük. De akkor éppen ezeken a változásokon ment keresztül a szervezet, ami az alkalmazotti lét megjelenését, a protekcióval bekerült üzletkötőt, a nagyon megbecsült és sikeres struktúrában dolgozók harcát jelentette az újonnan érkezőkkel. Véleményem szerint tehát az akkori sikerek titka az volt, hogy ezt az egyensúlyt fönn lehetett tartani, igaz, rengeteg diplomáciai érzék és támogatás kellett hozzá. Másrészt pedig szükség volt természetesen arra, hogy bár akkor én nagyon fiatal vezető voltam, hiszen akkor voltam éppen 26 éves, de eljutni odáig, hogy a sokkal idősebb emberekkel is meg tudjam találni a hangot, hogy valamiféle tisztelet ki tudjon alakulni. Ehhez pedig kellett az a szakmaiság, amit a képzés biztosított, továbbá kellett a megfelelő magabiztosság.

K. A következő időszakban, amikor a belvárosi fiókhoz került, milyen feladatok várták, milyen kihívásokkal kellett szembesülnie?

BJ: A legelső dolog egy nagyon furcsa személyi konfliktusnak a kezelése volt, mert minden összevonás vagy váltás nyilvánvalóan emberi érdekeket sértett, és nekem azzal kellett szembesülnöm, hogy az akkori közvetlen felettesemnek a rokonságából kerültek emberek rosszabb pozícióba, mint ahol korábban voltak, ami nem könnyítette meg a hétköznapi életemet. De

az látszott, hogy az 5.-6.-7. kerület kapcsán egy olyan szervezettel kerültem kapcsolatba, ahol az értékesítés, az ügyfélkiszolgálás és a kárrendezés egyensúlya sokkal inkább az értékesítés irányába mozdult el. Tehát ott már világos volt, hogy az értékesítői csapat fejlesztése a legnagyobb kihívás és egyben a sikerek záloga is. Például a BKV összes szerződését is mi kezeltük, illetve voltak az ún. CSÉB biztosítások, akkoriban a klasszikus CSÉB 80, CSÉB 150 átdolgozások jelentettek speciális feladatot. Itt is viszonylag egyszerű strukturált munkával nagyon sokat tudtak keresni az üzletkötők, amennyiben elfordultak a nagyobb értékű biztosítások irányába, ami ugyanakkor különösen nehéz volt. Erre az időszakra tehető a Szemünk fénye életbiztosítás bevezetése az Aegonnál. A klasszikus életbiztosításokat először az ún. Aranyfonal nevű termék követte, ez egy vegyes életbiztosítás volt, míg a Szemünk fénye egy term-fix kategóriába tartozó termékként jelent meg, és ahogy a neve is utal rá, kifejezetten azt a célt szolgálta, hogy a családok a gyerekek oktatására, későbbi neveltetésére takarékoskodjanak. Egy nagyon más értékesítési üzenetet tartalmazott, már ahol lehetett specializálni. Itt az üzletkötőket arra készítettük fel, hogy a gyerek életkorának függvényében határozzák meg az időtávot – 14, 15, 16 év –, ameddig a biztosítást majd fizetni kell. Bármennyire is furcsán hangzik, de a 90-es évek elején-közepén azt tanítottuk az üzletkötőknek, hogy erre azért van szükség, mert a gyerek oktatása biztos, hogy rengeteg pénzbe fog kerülni. Abban az időben még a tandíj volt a legnagyobb rémisztő erő, és ha majd egyetemre akarják küldeni a gyereket, akkor itt lesz a Szemünk fénye, amiből a tandíjat majd fizetni lehet. Ma már tudjuk, de akkor még keveseknek fordult meg a fejében az, hogy nemcsak a tandíjra kell fedezet, de a lakhatással is foglalkozni kell, illetve az oktatáshoz kapcsolódó járulékos költségek is brutálisan nagyok tudnak lenni. De ez egy másfajta érvrendszer volt, a Szemünk fényéhez kapcsolódó haszonérvelési táblák teljesen új elemeket tartalmaztak, ami széppé tudta tenni a fejlődési lehetőséget abban az időben. Egy-egy ilyen termékbevezetés például, azt gondolom, nagyon különlegessé tette ezt az időszakot.

K: Kik voltak azok a fontos kollégák vagy felettesek, akik meghatározóak voltak az Ön számára abban az időben?

BJ: Az egyik legfontosabb élményem ebben az időszakban mindenképpen azokhoz kapcsolódott, akik oktattak minket, akik a képzésünkkel foglalkoztak. A külsősök közül két ember az, akit mindig szívesen említek meg, Fixler Laci, aki a Qualiforum oktatási struktúráját fogta össze, és rengeteg képzést biztosított nekünk, illetve Gosztonyi Laci és a csapata volt az, aki a kezdetektől fogva azzal foglalkozott, hogy jó úton tudjunk előre haladni. Az akkori kollégák közül Kristóf Ági, aki az oktatásért felelt az ÁB-ban, volt szerintem az egyik legmeghatározóbb személyiség, aki rengeteget küzdött azért, hogy ezek a képzések egyáltalán végig tudjanak menni. És nemcsak a vezetőképzésről beszélek, hanem utána az üzletkötőknek szánt programok is értelmes mederben működjenek, olyan tematikával, ami hasznos tud jelenteni. A külsősök közül szerintem még annak idején Demmler és Tóthként működött egy tréningcég, Tóth Tamás úr még ma is rengeteget tesz a mostani vezetői generáció fejlesztéséért. Voltak továbbá olyan kollégák, akik meghatározó

hatással voltak magára a szervezetre. Ez volt az az időszak, amikor megérkezett hozzánk Kisbenedek Péter, aki az FMCG-ben szerzett tapasztalatainak köszönhetően sok-sok változást generált nálunk. Voltak olyan holland kollégák, akik nálunk kezdték el építeni a karrierjüket. Ilyen volt például Henk Venema, de akit még inkább fontosnak tartok a saját szempontjaim szerint, az Hanno Mijer, aki sokáig a főnököm is volt, és azóta is jó barátságban vagyunk. Ők azok, akik nagyon más szemléletet hoztak ebbe a rendszerbe, és mi nagyon nagy tekintélynek tartottuk őket. Ez főleg azért meglepő, mert egy idő után azért kiderült, hogy gyakorlatilag ők is még csak néhány lépéssel tartottak előttünk a karrierjükben, hiszen Kelet-Európába megérkezve még nem túl erős tapasztalatokkal bírtak a holland anyavállalatnál sem.

K: Tudna pár példát mondani, hogy mi volt az újdonság az ő szemléletükben?

BJ: Én például亨től tanultam meg sok mindent, ő kontrollerként dolgozott. Azt a kultúrát képviselte, hogy ha közeledik egy határidő, amikor el kell készíteni egy anyagot, akkor nem szabad arra várni, hogy tényleg határidőre elkészül, mert az esetek többségében, hacsak nem teszünk valamit azért, hogy meglegyen, akkor úgysem fog megérkezni. De ha napokkal előtte elkezd az érintett területeket végig járni, és érdeklődik afelől, hogy hol tartanak, akkor nagy esély van arra, hogy tartják a határidőt. Ha valahol elakadnak, akkor egy idő után rászoknak arra, hogy kérdezzenek tőle, miközben körbejár az épületben, és így tudja teljesíteni a határidőket. Ez egy olyan 25 éves szabállyá változott az én életemben, amiért azóta is hálás vagyok neki. Lehet, hogy teljesen triviális, de nekem ez „húha” élmény volt, hogy akkor tényleg lehet így csinálni. És hogy őszinte legyek, a csapat többségének, akik az inputokat szállították, nekik is hasonló élményt kellett, hogy jelentsen, mert egy idő után rájöttek, hogy valamit komolyan kérnek tőlük, és azt úgy kell tudni teljesíteni. Vagy ami legalább ennyire izgalmas és tanulságos történet volt: Hanno Mijertől tanultam meg, hogy a kapcsolatokon múlik gyakorlatilag minden. És teljesen mindegy, hogy fáradt a vezető aznap este, hogy nincsen kedve valamit csinálni, hogy a hét végére más programot szervezett, de ha egy olyan meghívást kap, amiből később a cégnek lehetősége vagy haszna lesz, akkor azt el kell fogadni, és mindent félre kell tenni azért, hogy ott megjelenjen. Még akkor is, ha ez odahaza esetleg konfliktusokat jelent, vagy pedig pontosan azért, hogy mindenhol helyt tudjunk állni. Lehet, hogy csak fél vagy háromnegyed órára bukkan fel az ember abban a társaságban, de ezt akkor is kutya kötelességünk megtenni. Mert hogy így lehet a kapcsolatokat építeni, és sosem lehet tudni, hogy ebből majd később mi következik. És ugyanúgy hozzátartozik az is, hogy a vállalati piac elsősorban kölcsönösségekről szól. Annak idején, amikor a Coca-Colával partnerségre léptünk, akkor Henk azt mondta, hogy innentől kezdve a vállalati programokon, amit mi szervezünk, csak Coca-Cola termék lehet. Mert hogyha egyszer az a cég fizet nekünk, és jó az, hogy aegonos biztosítást vásárolt, akkor mi nehogymár a konkurensének a termékét vegyük. Ugyanúgy, amikor még a Budai Hengermalom javában zakatolt, és az ügyfelünké vált, akkortól kezdve számomra még magánemberként is fontos volt, hogy

megnéztem a címkét, és megörültem, ha az ő terméküket tudom venni, mert az természetes, hogy ha ők költenek ránk, akkor mi is költsünk rájuk. És ezt még számos formában lehet tovább vinni, az autók kiválasztásánál, a flottánál. Amikor a GM partnerünkkel vált, akkor természetes, hogy figyelembe kellett vennünk, hogy hány Opel-t vásárolunk.

K: Hanno Mijer volt az, aki segítette a karrierjét is, aki mellé került, mint vezető-helyettes. Hogy zajlott ez a folyamat, milyen helyzetből fakadt ez a lehetőség?

BJ: Mi Amerikában is és Hollandiában is voltunk együtt tréningen, ahol azért jobban megismertük egymást a hosszú összezártság alatt. Amikor ő megkapta a lehetőséget arra, hogy elindítson egy zöldmezős beruházást, akkor szüksége volt egy olyan emberre, aki ismeri a hálózatot, aki tudja azt, hogy mi történik az értékesítők körében egy átlagos napon, és hogyan lehet erre rákapcsolódni. Akivel ő is tud kommunikálni, és ez nagyon fontos dolog volt. A 90-es évek elején egyre inkább kiválasztási minimum feltétellel kezdett válni, hogy beszéljenek az emberek angolul, ez akkor még nem volt természetes. Mi később is voltunk Aegon University-n olyan kollégával, aki az alapkifejezéseket is nehezen értette meg, annak ellenére, hogy itthon meg nagyon sikeres volt. Hannónak volt még egy harmadik kritériuma, mégpedig az, hogy megbízhatson abban az emberben, hogy legyen becsületes. Ez egy furcsa anekdotán keresztül kezdett el terjedni a szervezetben. Ebben az időszakban a jövedelmi viszonyok nagyon különbözőek voltak, és a külföldi kollégákról mindenki azt gondolta, hogy ők sokszorosát keresik annak, mint amit a hazaiak. Így az ő elmondásuk alapján az is teljesen természetes volt, hogy ha valahova beültünk inni egy sört, akkor az volt az elvárás, hogy majd ők fizetnek, hiszen ők sokkal jobban keresnek. Ennek ismeretében Hanno Mijer meglepődött azon, hogy van egy társaság, ahol nem az a természetes, hogy mindig ő fizet, mivel abban a kollegiális körben, akikkel mi általában összejártunk, a fizetésben is természetesen egyenrangú felek voltunk. Öneki ez szemet szúrt, és elkezdett több időt tölteni azzal a szűk körrel, ami az én baráti társaságom is volt. És így kialakulhatott egy olyan bizalmi légkör, amely miatt nem kellett attól félni, hogy valami olyan történik, ami az ő jövőbeli karrierjén szégyenfoltot ejthetne azért, mert jogszabályi ismeretek hiánya miatt valami félremegy ebben a struktúrában. Így kerültünk mi össze, és dolgoztunk együtt. Egyébként bármennyire is furcsán hangzik, nem túl hosszú időn keresztül, mert a közvetlen főnök-beosztott viszony egy másfél éves periódus volt, de az elmúlt 25 év alatt is rendszeres a kapcsolatunk, és bár ő most éppen Sidney-ben él a családjával, rendszeresen beszélünk egymással.

K: Ez már a vállalati divízióval volt? Mi minden tartozott akkoriban a vállalati divízióhoz?

BJ: Az az időszaka volt a cégnek, amikor a brandváltás is már elkezdődött. A hagyományos Állami Biztosító piros pöttye mellé odakerült a logóba egy kék színű négyzet, amit akkor „Aegon kockának” nevezünk, egy panton 300-as kék színnel fémjelzett kocka. Itt minden ellentétes volt. Képzeljék el, hogy a piros és a kék, a köralak és a négy-

zet, teljesen más betűtípusok, de mégis jól elfért egymás mellett ez a két dolog. A vállalat vezetése akkor úgy döntött, hogy induljunk el úgy, hogy az Állami Biztosító brand legyen a lakosság irányában meghatározó brand, míg az Aegon legyen inkább a modernség jegyében a vállalatok irányába mutatott brand, hiszen akkor jelentek meg a multinacionális nagyvállalatok, valószínűleg jobban fogadják el a holland Aegon márkanévét. Tulajdonképpen a márkanév egy részének a piacra helyezése is a mi dolgunk volt, termék szinten idetartoztak először még csak a nyugdíjpénztárból az önkéntes nyugdíjpénztári termék, később már a magánpénztári termék is ebbe a struktúrába került, de itt volt például a csoportos biztosítások és a vállalati vagyonbiztosításoknak egy része is. A vállalati vagyonbiztosítás nem volt sosem az erőssége az Aegonnak. Az AB Generali szétválasztás után a vállalati biztosításokat gyakorlatilag átadtuk egy másik biztosítótársaságnak. Ezt követően nulláról kezdtünk el építkezni, és csak a kis- és közepes vállalatokkal foglalkoztunk. Ez azért volt izgalmas, mert ezekben a rendszerekben – szemben a korábban kialakított fiókrendszerrel, majd a később hozzácsapott külön adminisztrációs központtal, illetve külön ügyfélszolgálati központ struktúrával – minden egy helyen volt. Voltak értékesítők, voltak kockázatelbírálók, voltak kárszakértők és voltak adminisztrátorok is ugyanebben a struktúrában, tehát mindent jól meg lehetett tanulni, és jól kézben lehetett tartani a folyamatokat. Egyik legnagyobb kihívásként az én dolgom volt, hogy szüntessük meg a mezőgazdasági biztosításokat. Amikor erről megszületett a döntés, le kellett ülnöm azokkal a döntő többségében idősödő, vidéki mezőgazdasági háttérrel bíró urakkal, akik egyébként erőteljesen beágyazódtak a szakszervezetbe, és arról beszélni, hogy mi többet nem fogunk eladni ilyen biztosításokat, és az egész portfóliót meg kívánjuk szüntetni. Nekem azok a hetek igen nehéz emléket jelentenek még mindig. De volt egy nagyon mulatságos történet is. Az első ember, akit föl hívtam, hogy beszéljünk, egy vidéki kárszakértő volt, ma mondhatnánk úgy is, hogy influenszer, mivel nagyon nagy befolyással bírt az ottani szervezetre. Úgy döntöttem, hogy a Ráday utcában leülünk egy kávéra, és megbeszéljük, hogyan menjünk tovább. Akkoriban a Ráday utca éppen elkezdett virágozni, tehát a legszebb időszakát élte a kinyíló teraszokkal. Hoztak nekünk egy kávé és a kávé mellé, akkoriban ez még újdonság volt, egy pici üveg pohárban vizet is adtak. Amikor az idősödő úriember ránézett a pici üveg pohárban látszó áttetsző folyadékra, akkor azt mondta, hogy Jánoskám, ilyen korán nem szoktam én még rövidet inni. És tudtuk, hogy persze, hogy szokott rövidet inni ilyen korán reggel, mert az ő életformájához ez hozzátartozik, és nagyon meglepődött, amikor kiderült, hogy csak víz van benne. Szóval kellemes, vicces dolgokkal is színesítettük a dolgot, de nehéz időszak volt például megszüntetni egy teljes üzletágot.

K. Amúgy Ön egyetértett ezzel a döntéssel? Kepecs úrral már készítettünk interjút, és ő erről azt mondta, hogy már régóta szükségesnek érezte, hogy megszűnjön a mezőgazdasági biztosítások értékesítése, de nyilván Önnek más érzelmei is lehettek. Mit gondol a döntésről?

BJ: Az érzelmek és a döntés két különböző dolog. És főleg azért, mert én még aktívan részt vettem a biztosítási csalások előkészítésében egyetemistaként a mezőgazdaságban. Abban az időszakban ugyanis a mezőgazdasági biztosítás része volt az állami dotációnak. Egy állandó mondas a mezőgazdasági kárszakértőkről valahogy úgy hangzott, hogy mivel jöttél, Józsi? A kérdés nyilván arra vonatkozott, hogy most a kombi autójával jött, vagy pedig a sima 1200-es Ladájával, az autentikus válasz viszont az volt, hogy üres csomagtartóval. Amibe a távoztakor, attól függően, hogy melyik téeszhez érkezett, általában bekerült egy fél disznó, vagy néhány tyúk, vagy csak termény, bármi egyéb, amire éppen szüksége volt. Lehet, hogy az, aki majd később ezt az anyagot elemezni fogja, elcsodálkozik rajta, de ez a világ legtermészetesebb dolga volt abban az időszakban. Nyáron az egyetemről odavezényelt hallgatóknak az is természetes volt, hogy kaptunk egy ácskapcsot a kezünkbe, és el kellett indulni a napraforgótáblában, és a napraforgó leveleit csapkodni az ácskapoccsal, imitálni a jégverésnek a nyomát. Vagy a traktoros, ha a búzatáblában alacsonyra engedte a permetezőnek a szórókeretét, akkor a szemeket a kalászból szépen ki lehetett ütögetni vele, és akkor, amikor a kárszakértő megjött, akkor meg lehetett mutatni, hogy mekkora a kártétel. Hiszen a szemek többsége a földön van azon a területen, ahol körbement, a jégverés nyoma ott van az ácskapocs által azon a területen, ahol körbement, mert a kárszakértőt mindig odavitték, ahol megtörtént ez a „káresemény”. És lehet, hogy egy százhektáros táblából összesen fél hektár volt, amit így megmutattak neki, de onnantól kezdve működött a rendszer. Szóval nekem, aki tudtam a másik oldalát, hogyan működik az összefonódás, hogy az esetek többségében ugyanaz, aki az üzletet köti, az lesz, aki majd a kárt is el fogja bírálni, a közgazdasági logikája teljesen természetes volt. Főleg azért, mert ebben az időben én még mindig azt gondoltam, hogy sokkal, de sokkal nehezebb lesz a mezőgazdaság fejlődése Magyarországon, mint korábban volt. És hogy őszinte legyek, ha az elmúlt időszakot nézem, azok az ágazatok, amelyek így kizárásra kerültek ebből a biztosítási termékcsoporthoz, azok valójában nem jutottak túlságosan messzire. És nyilvánvalóan a legfontosabb kérdés minden biztosítás esetében az, hogy mekkora a portfólió, hogy képesek vagyunk-e ezt mérhetően működtetni, a mi portfóliónk erre alkalmatlan volt.

K: A divíziók átalakításáról mi a véleménye? Ezen belül még arra is kíváncsi volnék, hogy említette, hogy a vagyoni, vállalati ágazat sosem volt erőssége az Aegonnak, de mi valahol azt olvastuk, hogy a divíziós átalakulás időszakában túlsúlyt képezett ez az ágazat.

BJ: A divízióon belül.

K: Értem. És ez egyfajta felemásságot jelent, ez a felemás súlyelosztás esetleg problémákat is okozott ebben a mátrix rendszerben? Mi a véleménye erről az átalakulásról?

BJ: Három divízióról beszélünk. Két viszonylag kis divízió az Aegon márkanev alatt futott, és a harmadik, a nagyon nagy divízió futott az ÁB márkaneve alatt. Az volt a lakos-

sági divízió. Az Aegonon belül, ami nagyon izgalmas volt, hogy mind az élet divízió, mind pedig a vállalati divízió egy új piacon, szinte nulláról indulva kellett megmutatnia azt, hogy megvan a létjogosultsága. Az élet divízió magában problémákkal küzdött. Az a modern szemlélet, amit ahhoz a struktúrához hozzákapcsoltak, valószínűleg túlságosan hamar érkezett meg a piacra, és számos olyan fix költség terhelte ezt a struktúrát, amivel nem lehetett számolni, amikor elindult. A vállalati divízióon ugyanilyen problémát okozott az, hogy nagyon kicsi volt a csoportos életbiztosítások volumene, és hiába volt nagyon nagy lendület az önkéntes pénztárakban, az még mindig veszteséges üzletág volt, csak később kezdett el termőre fordulni. Így tehát a vállalati vagyonbiztosítás a vállalati divízióon belül valóban lényegesen nagyobb hangsúlyt kapó szervezet volt, és létszámában is viszonylag nagy szervezatként tudott működni, de nagyon sokszor kellett észrevennem, hogy fordítva ültünk a lovon. Itt is előfordult az, hogy a hagyományok tisztelete miatt és azért, hogy ne sértsen érdekeket a vállalat vezetése, bizonyos előnyök megmaradtak olyan szervezeti egységeknél, amelyek már kívül kerültek, és pusztán értékesítéssel kellett volna foglalkozniuk. Azok, akik régióvezetőként dolgoztak a szervezetben, nem nagyon tudták eldönteni, hogy sajátjuként kezelik-e a cég eszközeit, vagy pedig elfogadják, hogy ők most már valóban alkalmazottként, a cég érdekében járnak el. Rengeteg konfliktusunk volt ebből. Ígervényeket tettek olyan szinten, amihez nem volt jogosultságuk. Mivel hozzászórtak valamihez a hosszú évek során, a beidegződések működtek, egy kicsit az uram-bátyámozás is működött ebben a szervezetben. Mindent lehetett az ismerősöknek és rokonoknak, és utána majd elsimítjuk. Úgy gondolom, hogy Kepecs Gábornak az a döntése, hogy új emberek hozott be vezetőként, segítette, hogy nálunk az összefonódás egyáltalán nem létezett már. Nekünk nem számított ebben a struktúrában, hogy korábban, az elmúlt húsz évben ki kinek milyen szívességet tett. Ami az üzleti racionalitás keretén belül működhetett, azt elfogadta ez a csapat, és semmi mást nem tudott befogadni – ez nagyon fontos lépés volt a vállalati vagyon területén. Maradjunk megint az anekdotáknál, amikből jobban meg lehetett érteni az akkori ember gondolkodásmódját. Azt hiszem, hogy akkoriban 306-os céges Peugeot-kat kaptak a kollégák. Az egyikük úgy ítélte meg, hogy olyan teljesítményt tudott már produkálni egy év alatt, hogy neki ezt az autót le kellene cserélni egy 406-os Peugeot-ra, mert az ő presztízséhez abban a körben, ahol mozog, ez a kisközép-kategóriás autó nem illik, úgyhogy egy felsőközép-kategóriás autóra van szüksége. De amikor ezt elővezette nekünk, azt mondta, hogy lehet ugyanaz a szín, mint amiben most ül, hogy a többieknek ne tűnjön fel, hogy neki már nagyobb autója van. Az igazi furcsaság az, hogy azt gondolta, hogy ez tényleg így működik. Leülünk, és azt mondjuk, hogy nekem most cseréljétek autót. Lehet, hogy a 90-es évek elején, közepén, még bárki komolyan hihette ezt, de mire a divíziók kialakultak, abban a struktúrában, amiben működünk, ez már nem létezett. Nagyon furcsa kettősség volt ebben a szervezetben. A divíziók arra is nagyon jó lehetőséget adtak, hogy egy új vezetői generáció tesztje el tudjon indulni, és láthatóvá váljék az, hogy ki hogyan állja meg a helyét. Amikor később megkaptam a bankdivíziót, az ottani átalakulás is nagyon erős tanulási periódus volt a számomra. Nemcsak azért,

hogyan lehet elindítani egy másik, teljesen új zöldmezős területet, hanem hogy egy más szemlélettel kiválasztott emberanyaggal hogyan lehet együtt dolgozni, akik számára a hívószó egészen más volt. Hiszen ők a banki területre érkeztek, nem pedig biztosítói területre, más motivációkkal, és később hogyan lehet együtt dolgozni velük. Be is bizonyosodott, hogy a jelentős részükkel lehet együtt dolgozni, és azóta is vannak közöttük. Ott van Bodor Péter például, aki a bankdivízióban kezdte, és a mai napig az Aegon vezérhelyetteseként teszi a dolgát. Látszik, hogy lehet ezeken a dolgokon fordítani.

Az a modern szemlélet, amit ahhoz a struktúrához hozzákapcsoltak, valószínűleg túlságosan hamar érkezett meg a piacra.

K: Miért dőlt be ez a divíziós rendszer olyan hamar?

BJ: A hamar mindig relatív kérdés. De szerintem a legfontosabb a vállalati kultúra változása volt ebben. Amikor az látszódt, hogy bizonyos felsővezetők között a konfliktusokat már nem lehet másképpen kezelni, és új szervezetet kell létrehozni, akkor logikus volt számomra az, hogy a divízióknak meg kell szűnniük. De talán a divíziók legnagyobb problémája az elszigeteltségben volt. Hogy jöjjön létre egy vállalatban belül három önálló belső ellenőrzés, három önálló számítástechnikával bíró struktúra, három olyan önálló ügyfélkiszolgálással foglalkozó rendszer, amelyeknek közben együtt kellene működniük. Addig, amíg versenyről van szó, és azt nézzük, hogy melyik az életképebb, addig megvan ennek a logikája. Mikor pedig már letisztult, akkor a mérhető hatékonyság kapcsán a legfontosabb lépés az, hogy ezeket kezdjük el egységesíteni és összevonni.

Mindegyik divíziónak megvoltak azok az előnyei, amit az összes többi számára aztán példaként fel lehetett mutatni. Véleményem szerint a központosítás, ami az ÁB divízióban megtörtént, az ügyfélszolgálat létrehozása Sopronban, a kárközpont kialakítása Szombathelyen és az úgynevezett mini bróker struktúra kialakítása, mindez az értékesítésen belül, nagyon jó megoldások voltak. Nagyon jó kezdeményezés volt, hogy az Aegon élet divízióban egy teljesen új számítástechnikai platformra helyezve, automatikusan kezdjenek el az értékesítők már számítógépet használva ajánlatot felvenni. Balul sült el, de a kezdeményezés önmagában szerintem nagyon hasznos volt, és ma már ez a természetes dolog mindenki számára, hogy így működik. A vállalati divízió belül a key account rendszernek a kialakítása, az, hogy bizonyos ügyfeleket másképpen kell kezelni, a nagyobb ügyfelekre másfajta hangsúlyt kell helyezni, ez szintén olyan módszertan volt, ami addig nem létezett ebben a vállalatban, ma pedig, ha az Aegon hagyományos struktúráját nézzük, akkor valószínűnek tartom, hogy a prémium üzletág is valahol erre a struktúrára épülve kezdett kialakulni. Szóval sok mindent lehetett ebből tanulni, de azért, hogy a mérhető hatékonyság meg tudjon maradni, és utána kialakulhasson egy olyan vállalati menedzsment, amiben már az együttműködő készség magasabb, ahhoz logikusan kellett az, hogy a divíziók megszűnjenek.

K: Ebben az időszakban lettek az Aegonnak nagyobb konkurensei, fejlődött az egész iparág. Hogy látta Ön a versenytársakat? Hogyan alakult az Aegon helyzete akkor?

BJ: A konkurencia az Aegon esetében mindig kettős. Valószínűleg három rétege is van. Az egyik réteg mindenképpen a belső konkurencia. Az Aegonon belül is mindig zajlottak olyan harcok és csaták, amelyek az értékesítőknél a nagyobb befolyással bírók hatalmát jelentették. Volt egy időszak, amikor a régióigazgatók voltak azok, akiknél a hatalom ténylegesen összpontosult, és ők versenyeztek egymással a szervezeten belül. Később aztán a divíziók és a divízióvezetők versenye volt az, amely sok mindent meghatározott. Bennem egészen pontos emlékek vannak arról, amikor az egyik vezérigazgató-helyettes társam és közöttem összesen csak a két asszisztensi szoba volt, ami különbséget jelentett, de ez akkor is három falat és legalább húsz méter távolságot jelentett, telefonon beszélünk egymással, de az ő üvöltése jobban hallatszott a falakon keresztül, mint a telefonon belül. Ezek, ha nem is mindennapos problémákat okoztak, a konkurencia képződése a szervezeten belül mindenképpen megoldandó feladatot jelentett, holott csak arról volt szó, hogy az erőforrásokat ki hogyan használja, és hogyan bocsátja ugyanazokat az erőforrásokat valaki másnak a rendelkezésére. Azok a konkurensek, akik megjelentek a piacon és külső konkurenciát jelentettek, közöttük voltak valódi és nem valódi konkurensek is. A valódi konkurensek esetében, akik üzleti értelemben tényleges konkurenciát és logikus konkurenciát kellett, hogy jelentsenek, azokkal mindig is jó volt figyelni egymást és tanulni az ottani változásokból. Nekem nagyon fontos időszak volt termékfejlesztés szempontjából, amikor az NN, az első unit linked termékekkel megjelent például, vagy amikor az Ahi-cónál megjelentek az első eurós termékek, nézni azt, hogy más hogyan kezeli például az alkuszokat, milyen rendezvényeken milyen motivációs eszközökkel dolgozik. Ez fontos elem volt, és azt gondolom, hogy ebben a körben mindenki világosan látta, hogy vannak olyan felső vezetői a vállalatoknak, akik nagyon jól tudnak egymással együttműködni, ha ez szükséges, nemcsak a MABISZ szintjén, de akár az iparág hosszabb távú érdekeit a MABISZ-on kívül kezelve is. És hát voltak olyan emberek, akik pedig egyszerűen csak folyamatosan a problémát keresve próbálták meg a konkurenciaharcot erősíteni. És itt térnek át arra, ami a nem valódi konkurenciát jelentette, tehát a személyes sértődések és a meg nem értés problematikája, ez ugyanúgy a konkurenciaharcnak egy másfajta képét mutatja, mint amit ténylegesen a piacon, az üzletkötőkkel vagy a termékekkel kapcsolatosan vívtak egymással a kollégák. Szóval ezért gondolom azt, hogy több rétege is van a konkurencia megjelenésének, és ami nagyon fontos volt, hogy egy idő után kialakulhattak ezekben a szervezetekben azok a kapcsolatok, amik segítettek olyan problémák kezelésében, amelyek nem biztos, hogy csak a topmenedzserek szintjén kellett, hogy kezelhetővé váljanak. Nagyon ritkán fordult elő, hogy őszintén tudtak beszélgetni egymással a cégek felső vezetői az üzleti kérdésekről, de az teljesen triviális volt, hogy az Aegonban lévő hatalmas erő és a mögöttünk lévő állomány a Hungáriában, később az Allianzban lévő, elsősorban a vagyoni területen mutatkozó nagy-nagy előny, illetve a Generali Providencia, majdan pedig a Generalivá való egyesülésük után az ott összpontosuló másfajta vállalati

kultúra voltak azok, amik igazán mozgatták előre a piacot egy egységes irányba. Megjelent aztán mellettük az akkoriban egyre nagyobbá váló NN, ami nagyon nagy portfóliót tudott összerakni, és az élet piacon hihetetlenül szép eredményeket tudott produkálni. Ezeknek a szervezeteknek az árnyékában elevickéltek a kis társaságok, ahol ugyanolyan szép élet volt egyébként, mint a nagyoknál, és ott is kiváló szakemberek dolgoztak.

K: Az Aegon régiós terjeszkedéséről beszélhetnénk még egy kicsit.

BJ: Az első nagyon komoly lépés szerintem a szlovák piac volt, amikor a Slovenska Poistovna felvásárlása egyáltalán szóba került. Számomra legalábbis ez volt a 2000-es évek nagy eseménye, és különösen érdekes volt abból a szempontból, hogy egy másik országban megtapasztalhattam azt, ami tíz évvel korábban mi átélünk. Vagyis, hogy az Állami Biztosítót megveszi egy multinacionális nagyvállalat – átülni a másik oldalra, és figyelni ezeket az eseményeket úgy, hogy közben ennek a cégnek a jelentős tulajdonosa akkor már a Penta csoport volt, akiknek ebben az időszakban a kassai acélművek és még számos egyéb fölvasárlás kapcsán komoly híruk voltak. Mivel az államnak nagy tulajdonrésze volt benne, az akkori pénzügyminiszter asszonnyal elég sok időt kellett eltöltenünk. Össze kellett rakni egy olyan üzleti tervet, amely igazolja, hogy egy ötmilliós országban az akkori legnagyobb biztosítótársaság Aegon márkanév alatt jól tudna produkálni. Ez nagyon érdekes feladat volt. Azt megtapasztalni, hogy végül is nem az Aegon, hanem az Allianz lett az, aki meg tudta vásárolni ezt a céget, és itt a pletykák szintjén maradva azért, mert az autóipari fejlesztések Szlovákiában is rendkívül fontosak voltak. Ez is sok mindent tanított meg annak a csapatnak, akik ezen együtt dolgoztak. És utána nekiálltunk egy zöldmezős vállalat összerakásának, tehát mégis lett Aegon Szlovákia. Úgy ücsörögtünk a kollégákkal, hogy a tokaji mindkét feléből, tehát a szlovák oldalon termelt tokaji bort és a magyar oldalon termelt tokajt összekevertük, és betettük egy hordóba – akkor nem mondtuk cuvée-nek – , hogy majd egy megfelelő évfordulón kinyissuk. Ezek nagyon kellemes emlékek számomra, nagyon élveztem azt az időszakot.

A tokaji mindkét feléből, tehát a szlovák oldalon termelt tokaji bort és a magyar oldalon termelt tokajt összekevertük, és betettük egy hordóba, hogy majd egy megfelelő évfordulón kinyissuk.

Az utána következő nagy lépés szerintem a Nationwide volt, Lengyelországban, ami a lengyel piac miatt is érdekes volt, hiszen ott egy több mint 40 milliós piacról beszéltünk már, és az Aegon ilyen nagy ugrást nem nagyon tett az azt megelőző tíz esztendőben. A Nationwide-nak nagyon más volt a portfóliója, mint amit mi korábban megszoktunk, sokkal inkább pénzügyi termékekre, rövidebb távú megtakarításokra fókuszált, és bankbiztosításokon keresztül értékesítésre kialakított szervezete volt, erős banki kapcsolatokkal. Nagyon nagy reményt fűztünk ahhoz, hogy ebből mit lehet kihozni. Izgalmas

feladat volt továbbá számomra, de főleg a hosszú távú jövőm szempontjából meghatározó, a vállalat romániai terjeszkedése. Egy vegyes vállalatot hoztunk létre a Banca Transilvaniával, kolozsvári központtal, csak egy meghatározott termékre fókuszálva. Ez már akkor is izgalmas kezdeményezésnek bizonyult, ráadásul a Banca Transilvaniának akkor holland volt a vezérigazgatója. Az a mentalitás, amit ő képviselt, könnyen érthető volt számunkra, hiszen holland környezetben dolgoztunk folyamatosan. Nagyon élveztem ezt az időszakot is. Ami pedig a piac számára volt fontos üzenet, hogy gyakorlatilag egy magyarországi vállalat profitjából képesek legyünk hosszú távon is működtetni egy kelet-európai régiót, és innen elindítva, nem is a klasszikus modellel, hanem egy sokkal szorosabb kapcsolatrendszer kialakításával tudjon működni. Ez nagyon jó hír volt. Ez már az az időszak, amikor a magyarországi felső vezetők előtt kinyíltak a lehetőségek. Akik itthon már bizonyítottak, mehettek külföldre, és ott is elismert szakemberek tudtak lenni. Ezért is volt fontos az, hogy Magyarországról ez el tudjon indulni. Később pedig, amit Kepecs úrék összeraktak, mint régiót, az példaértékű. Az, hogy ma ennek a régiónak teljesen más a jövőképe, úgy gondolom, hogy a biztosítási szektor változásaiból logikusan következik. Hogy hagyományos termékeket már sokkal kevésbé vásárolnak az emberek, hogy az egész központosított modell struktúra és egy-egy vállalatnak a fókusz, főleg a 2008-as válságot követően, meg tudott változni. Ezekből logikusan következik, hogy ma már más a jövőképe ennek a rendszernek.

K: Hogyan lett vége az aegonos pályafutásának?

BJ: Amikor az a döntés született, hogy Kepecs úr a jövőben elsősorban a jövődöbéli kelet-közép-európai régióra fog fókuszálni, és átalakítja a hazai Aegon vezetését, akkor nagyon sok várakozás volt arra vonatkozóan, hogy a gyakorlatban ez milyen változásokat fog majd jelenteni. Az én szempontomból a legizgalmasabb kérdés az volt, hogy hozzászoktam egyfajta vezetői stílushoz, nyolc éven keresztül én voltam az ő helyettese. Amikor Budapesten tartózkodtunk mind a ketten, akkor minden reggel úgy kezdődött, hogy negyed-fél nyolc körül ittunk egy kávét, megbeszéltük, mi fog történni, mik a legfontosabb eldöntendő dolgok, és aztán indulhatott a nap. Teljesen világos volt a munkamegosztás közöttünk. Amikor Kepecs úr leült velem, és elmondta, hogy hosszabb távon hogyan képzei el az én jövőmet, akkor rögtön a hazamenetelem után felmerült a családban, hogy akarunk-e mi ténylegesen külföldön élni, mit jelent ez a család számára. A fiam akkor 14 éves volt, a lányom 11, a feleségemnek a saját munkája miatt bármilyen megoldás szóba jöhetett volna. Mivel Gábornak megígértem, elmentünk Kolozsvárra, megnéztük, hol tudunk lakást bérelni, hova lehet a gyerekeket iskolába beíratni, egyáltalán, milyen érzésünk van, amikor nem dolgozni jövőnk, hanem élni akarunk abban a városban. Egy idő után fel kellett tenni magunknak azt a kérdést, hogy biztosan az-e a legfontosabb, hogy a következő karrierlépésnél kövessük azt az irányvonalat, amit meghatároz a vállalat HR-e számunkra, és úgy menjünk tovább, vagy pedig a magánéleti kérdéseket kell újra elövenni. A fiam kerek-perec közölte, hogy ő itthon szeretne maradni, öneki akkor már

zenekara volt, barátnője, természetesen a kislányunk is rögtön csatlakozott hozzá, hogy milyen jó buli lenne, apáék csak menjenek nyugodtan külföldre, majd ők maradnak. Egy idő után komolyan vettük, hogy tényleg, el kell gondolkoznunk azon, hogy szabad-e a családot egy ilyen kihívás elé állítani. Korábban ebből sosem volt gond. A gyerekek a mai napig táplálkoznak abból, és nagyon hálásak nekünk, hogy külföldi barátai is vannak, azokból a családokból a velük azonos korosztályba tartozó gyerekek, akikkel a munkánk kapcsán megismerkedtünk. A sok-sok külföldi viszony rengeteg előnnyel járt a számukra. De akkor azt mondtuk, hogy a határt valahol meg kell húzni. Közben pedig az Avivától folyamatosan kerestek engem, ők már sokkal hamarabb eldöntötték, hogy szükségük van egy új struktúrára. Amikor felvásárolták a társaságot, akkor gyakorlatilag éppen átalakult az Aviva szervezete. Ebbe került bele a magyar vállalat, és onnantól kezdve kezdtek el multinacionálisan működni, és ehhez egy másfajta vezetésre volt szükség. Én nem akartam elhinni, hogy egy ilyen kicsi vállalatnál, mint az Aviva, ahhoz képest, mint az Aegon, lehet értelmes munkát végezni. Félttem attól, hogy sutba dobok mindent, amit évtizedeken keresztül felépítettem, ahol mindenki ismert engem az Aegon csoporton belül. Nyilván idézőjelbe téve ezt a dolgot, de minden lényeges emberrel személyesen jó viszonyban voltam, a csoport akkori vezetőjével az Aegon University-t együtt jártuk végig, egy szobában laktunk. Nagyon érdekes volt a döntést ilyen aspektusból is megvizsgálni. Amikor találkoztam az Aviva Internationalnak a vezetőjével, még mielőtt a szerződésemet aláírtuk volna, akkor is szóba került, hogy ők komolyan gondolják, hogy én idejövök kelet-európaiként, magyarként, és majd az angolok elfogadják, és rám fogják bízni Kelet-Európát? És ez az úriember – őt Tidjane Thiamnek hívják, és a Prudentialnak egyébként az elnöke most – azt mondta nekem, hogy hát nézz már rám, én francia vagyok, fekete, az iparágon kívülről jöttem, mert hogy McKinsey-s volt előtte, és én viszem az Internationalt. Miért ne hinnéd el, hogy neked itt magyarként ugyanúgy helyed van, és tisztelni fognak? Nekem ez nagyon jó élmény volt. Amikor az Avivához kerültem, jó volt megtapasztalni, hogy úriemberekkel lehet együtt dolgozni, akik még mindig sok mindent egy kézfogással pecsételnek meg, és utána úgy megyünk tovább. Ez nagyon kellemes változás volt. De nagyon sajnáltam az Aegont. Mai napig, ha azon gondolkozom, hogy mit is jelentenek nekem az egyes munkahelyek, akkor azt gondolom, hogy az az időszak, amit az Aegonban töltöttem, az volt a legfontosabb és legszebb időszak az életemben, és nagyon nehéz volt az a döntés. Az Avivához kerülve sok tekintetben a magam ura lettem, egy csomó mintát, amit hoztam az Aegonból, tovább tudtam vinni, és építkezni tudtam az esetleges negatívumokból is.

K: Tudna ezekre példát mondani? A pozitívumokra, amiket magával vitt, és a negatívumokra.

BJ: Az egyik, amit negatívumként éltem meg, az a tisztesség különböző értelmezése. Továbbra is azt gondolom, hogy egy vezetőnek mindig és minden körülmények között vállalnia kell a felelősséget a döntéseiért. Minden egyes mondatnak, minden egyes kije-

lentésnek súlya van, és akkor, amikor egy szervezetet irányítunk, számítanunk kell arra, hogy időről időre lesznek olyan emberek, akik még emlékeznek a három, öt, vagy nyolc évvel azelőtti döntésekre és az ahhoz kapcsolódó üzenetekre. Éppen ezért igyekszem úgy élni az életemet, nyilvánvalóan nem vagyok tökéletes, rengeteget hibáztam és fogok is a jövőben, de tudatosan figyelek arra, hogy hosszú távon is vállalható legyen minden, amit teszek, és ennek a legegyszerűbb módja, ha az igazságot próbálom meg a lehető legegyszerűbben megmutatni. Az üzleti életben az igazságról beszélni nem mindig lehetséges, de akkor inkább nem kell mondani semmit, és úgy is tud működni a dolog. Nagyon fontosnak tartom, hogy nem szabad megkülönböztetni egymástól a kollégákat. Egy szervezeten belül nincsenek VIP vendégek, nincsen VIP szoba, ahol külön kell teríteni a kollégáknak, és a vezérigazgatónak meg a helyetteseknek ott kell elbújni, és csak a különleges vendégekkel tartani a kapcsolatot, hanem ki kell menni a kollégák közé és velük is sok időt eltölteni. Nagyon fontosnak tartom tehát, hogy sikeres vezető akkor tud hosszú távon is megmaradni, ha rendszeresen tartja a kapcsolatot a saját embereivel. Nem szabad elbújni, nem szabad félni attól, ha egy szervezeten belül rendezvényeken esetleg odalépnek az emberhez és kérdeznek, és akkor pedig hozzátartozik az is, hogy emlékezni kell pontosan arra, hogy mit mondtam, és mit fogok a jövőben cselekedni egy-egy ilyen döntésem után.

Nagyon fontosnak tartom, hogy nem szabad megkülönböztetni egymástól a kollégákat.

A nagyon jó dolgok között szerepel az is, hogy a vállalat és a részvényesek pénzével úgy illik gazdálkodni, mintha az a saját pénzünk lenne. Amit például Kepecs Gábortól megtanultam, mint egyik alap döntéshozatali kritériumot, hogy amikor azonnal kell dönteni, akkor nemet kell mondani, mert olyan döntési helyzet nem fordulhat elő, hogy nincsen időm felmérni a döntés összes következményét, csak legyünk túl rajta és haladjunk. És hát természetesen idetartozik az a gondolatmenet is, hogy mindannyiunknak olyan döntéseket kell hoznunk ebben az iparágban, aminek a következményei húsz-huszonöt év múlva lesznek igazán érdekesek, akkor, amikor egy-egy biztosítás lejár, amikor egy káresemény miatt valamit majd elő kell venni a korábbi döntéseinkből. Ez egyszerűen ilyen iparág, és ezzel kell nekünk együtt élni. Fontosnak tartom azt is, hogy a kollégák, akik bekerültek később az Aviva szervezetébe, megtanulhatták azt, hogy protokollok szerint és megfelelően körülhatárolt rendszerekben működünk együtt, nem post-iteken kommunikálunk egymással, vagy csak bemondunk információkat, és az alapján próbálunk meg utána továbbjutni, hanem rendszeresen találkozzanak a döntéshozók, legyenek meg azok a formalitások, amik ahhoz kellenek, hogy utána a döntések számonkérhető döntésekké tudjanak válni. Nagyon élveztem azt az időszakot, amikor ezt a vállalatot át lehetett úgy alakítani, hogy miután már megalapoztuk a cég jövőképét Magyarországon, akkor tényleg a központja lehetett egy kelet-európai struktúrának.

K: Úgy tudjuk, hogy Horváth Bélát követte mint vezető. Ez hogyan adódott, és mit örökölt meg tőle?

BJ: Béla az egyik ikonja ennek az iparágak Magyarországon. Az, amit ő és néhány vezetőtársa produkálni tudott az országban, azt gondolom, mindenképpen példaértékű. Meglátott számos olyan üzleti lehetőséget, amelybe a kockázata miatt sokan nem mertek volna belevágni, de ő ezt jól végig tudta csinálni. És elvitte az Aviva cégét egészen odáig, amíg azzal a háttérrel, mentalitással, vezetői módszertannal, amivel ő dolgozott, ezt meg lehetett tenni. Szerintem a legfontosabb különbség kettőnk között az volt, hogy ő alapítóként és tulajdonosként, saját jól megfontolt érdekeit is figyelembe véve, logikusan vezette ezt a vállalatot, én pedig alkalmazottként kerültem a céghez, akinek a részvényesek érdekeit kellett képviselni. Innentől kezdve más volt az a szemlélet, amivel tovább tudtunk működni. Azokból a kollégákból, akikkel az előző menedzsment együtt tudott dolgozni, a fele megmaradt nekem is, és tudtuk folytatni tovább a munkát. Persze voltak olyanok, akik, amikor megtudták, hogy én kerülök oda, nyilvánvalóan a rossz hírem miatt, hamarabb távoztak a cégtől, és nem akartak már velem együtt dolgozni. Teljesen világos volt a szervezet számára, hogy új időszak következik. Azt pedig az elején nekem kellett világossá tenni, hogy vállaltam valamit, van egy örökségem, abból az örökségből kell tudni építkezni, és senkinek sem kell túlságosan attól tartania, hogy azzal foglalkoznánk, hogy a múltban mi történt. Az a lényeg, hogy a jövőben mit tudunk kihozni abból, ami rendelkezésre áll. Bélával már az átadás-átvétel előtt többször egyeztettünk, mert mielőtte is jól ismertük egymást, túl sok meglepetés, azt gondolom, egyikünket sem ért, és azóta is jó a viszonyunk. Elég gyakran futunk össze, teljesen véletlenül. Hol egy Balaton-parti kávézóban, hol valamelyik parkolóban, és mindig szeretettel üdvözljük egymást.

K: Mire gondol, amikor azt mondja, hogy a rossz híre megelőzte Önt, és sokakat elriasztott?

BJ: Visszatérve az aegonos időszakhoz, nagyom sokan szokták használni ebben az iparágban a Kepecs fiúk kifejezést, ahová azok tartoznak, és engem is odasorolnak, akik Kepecs Gábornál nevelkedtek, ahol a költséghatékonyság, a struktúrában való gondolkodás, a szigorú elemzés a szentháromság, aminek jegyében minden egyes vállalat élén igyekeztem tenni én is a dolgomat. Az Aviva módszertana a növekedés miatt teljesen más volt. Nyilvánvalóan minden vállalatnak vannak olyan fejlődési fázisai, amikor bármit oda lehet dobni, mint a gyeplőt a lovak közé, csak haladjunk előre, és vannak olyan időszakok, amikor konszolidálni kell. Én oda konszolidálni érkeztem, ami jelentette azt is, hogy a korábbi költségek felülvizsgálatra kerültek. Ez volt a rossz hír egyik fele. A másik fele nyilvánvalóan az volt, hogy én olyan struktúrában gondolkodom, ami nem kifejezetten csak az értékesítést tartja elsődlegesnek. Ez már az az időszak volt, amikor a Brokernet nagyon erős szerepet játszott az Aviva életében, és az első pillanattól kezdve hangsúlyoztam, nagyon fontos az, hogy legyen egy ilyen partnere a vállalatnak, de egészségesen csak akkor tudunk együttműködni, ha legalább két másik ág is még fölépül mellé. Azt

a dominanciát, ami akkor az Aviva életében a Brokernet részéről jelen volt, nem lehetett hosszú távon fenntartani, mert félő volt, hogy nem azok irányítják a vállalatot, akiket a részvényesek megbíztak ezzel. Azt gondolom, hogy körülbelül ezek voltak azok a dolgok, amik sokak számára gondolatébresztőt jelentettek, és ahogy mondtam, volt, aki addigra már távozott a cégtől, volt, aki még betegállományban volt, és akadt, aki az érkezésem után néhány nappal távozott.

K: A 2007-től kezdődő időszakról beszélünk, ami nem lehetett nagyon könnyű időszak. Milyen gazdaságpolitikai környezet jellemezte ezeket az avivás éveket?

BJ: Én abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy akkor sikerült úgy átalakítani például a felügyelő bizottságunkat, hogy együtt dolgozhattam Vértess András, Stumpf István, aztán Bod Péter Ákossal, akik nagyon sokat segítettek abban, hogy jobban értem azt, hogy mi történik és mi történhet a közeli jövőben a szervezetünkkel, és hogyan lesz ránk hatással a gazdasági változások tömege. Éppen ezért mi relatíve jól felkészülten érkeztünk abba az időszakba, amit aztán majd később válságnak neveztek. Mi az Avivában sosem mondtuk ki ezt a szót, mi helyette a „banán” kifejezést használtuk, csak azért, hogy még véletlenül se épüljön be az embereknek a fejébe, hogy itt válság van, és ezért negatív pre-konceptiókkal próbáljanak meg evickélni, amikor az ügyfelekkel találkoznak. Rengeteg ügyfélaláíró volt egyébként, pontosan azért, hogy elmagyarázzuk az ügyfeleknek, hogy mi is történt, és mi várható. Ez egy unit linked kiterjesztéssel bíró szervezet volt abban az időszakban, nagyon sok egzotikus állománnyal, Kína, India túlsúllyal, amik irtózatosan nagyot estek abban a periódusban. Ez nyilvánvalóan mind az értékesítőkre, mind az ügyfelekre komoly kihatással bírt. De számunkra sokkal fontosabb volt az, hogy pontosan tudtuk, hogy ez egyszer véget ér, és utána ennek a szervezetnek egy másik irányt kell vennie, haladnia kell tovább azért, hogy valódi biztosítóként tudjunk működni. Ne csak a rövid pénzek, az egyszeri díjas, rövid távú befektetések jelenjenek meg nálunk, amikből meg lehet élni egy társaságnak, de nem erről szól a biztosítás. Így a szervezet egyik fele azzal foglalkozott, hogy tüzet oltunk, és képesek vagyunk túlélni azt az időszakot, az értékesítők megmaradjanak, nekik legyen a kezükben érvényes. A vezetésnek az volt a feladata, hogy rendszeresen legyen jelen közöttük, az estéink úgy teltek, hogy este 6 órakor Győrben egy prezentáció, majd pedig fél 8-kor Tatabányán egy másik rövid prezentáció. És ezt a menetelést hajtottuk végre gyakorlatilag hosszú hónapokon keresztül, hogy az ügyfelek is lássák azt, hogy nem hagytuk magukra őket. A menedzsment, aki figyelte a magyarországi és a kelet-európai eseményeket, egyértelműen azt igazolta vissza, hogy ennek így volt értelme, és az, amit a helyi csapat letett az asztalra, az alapozta meg később, hogy ki tudtuk alakítani az Aviva kelet-európai régióját, és azon belül is a legtöbb kolléga, aki velem együtt dolgozott, vezető pozíciót tudott kapni. Ráadásul jutott nekünk egy másik nehéz feladat is, ugyanis azt a működési modellt, ami a fióktelepekké alakítást jelentette az Avivában, az európai jogszabályoknak tökéletesen megfelelően, először ebben a csapatban kellett végrehajtani. Nagyon mulatságos volt például, amikor Dublinba mentem, az ottani

felügyeletre vizsgázni, előtte napokon keresztül készítettek fel a kollégák, hogy ott miket fognak majd kérdezni, hogy a szakmai képzésem megfeleljen az írószági előírásoknak is, hiszen mi egy ír szervezetté váltunk. Utána pedig, amikor látszott az, hogy az Avivának a saját túlélése miatt számos vállalatától meg kell válnia, az első kérdésünk Észak-Amerika volt, azután Kanada és Ausztrália következett, és a legvégén, 2010 novemberére eljutottunk odáig, hogy Kelet-Európát is át kell alakítani. Az egy nagyon-nagyon nehéz időszakká vált, amikor itthon titkolózni kellett a kollégák előtt, és mégis irányítani a szervezetet, hogy két évvel később eladhatóvá váljon maga a struktúra.

K: Úgy tudjuk, hogy volt Romániában, Szlovákiában és Csehországban is fiók telephelyük. Még egy kicsit tudná részletezni, hogyan zajlott az együttműködés, és hogyan teljesítettek ezek a vállalatok?

BJ: A legdrámaibb történeteim Romániához kapcsolódnak, mert ott előfordult az, hogy a román felügyelet addig birkózott velünk, amíg végül a Financial Times címlapján jelent meg, hogy én bírságot kaptam a román felügyeletről, és abban részletesen leírták, hogy milyen szabálytalanságokat követett el a cég, amelyek alapján ez megtörténhetett. Egyértelmű pikantériája volt a dolognak, hogy én összesen egy hónapot dolgoztam akkor a szervezetben, és az előző két év problémáit mutatták be. De nyilvánvalóan egy vezető életében vannak olyan helyzetek, amikor egyszerűen csak el kell vinni a balhét, nincsen erre jobb kifejezés. Nagyon mulatságos volt például az, hogy egy költözés során az egyik jogászunk Romániában elveszített kulcsfontosságú dokumentumokat, majd néhány hónap múlva följárnlotta megvételre, mert megtalálta a saját garázsában. De mindezt sikerült menedzselni, és nagyon szép időszakként emlékszem rá. Meg kellett tanulni azt, hogy a csehek nagyon strukturáltan gondolkoznak, nagyon keményen kell velük tárgyalni, de ha valamit megígérnek, akkor az meg is történik. Sokáig tartott eljutni odáig, hogy valamire kezdet adjunk egymásnak, de utána ők azt megcsinálták. A szlovákoknál nagyon fontos volt az, hogy ne toljunk előtérbe magyar embert. A szlovák-magyar nacionalizmus kérdése sokkal élesebb volt ebben az időszakban, mint amire én korábban számítottam, és így lehetett velük jól együttműködni. A román területeken pedig azt volt nagyon furcsa meg tapasztalni, hogy látszólag minden a legnagyobb rendben van, haladunk előre, és csak az utolsó pillanatban derül ki, hogy még egy csomó mindenre időt kell szánni, és újabb és újabb határidőket kellett adni szinte mindenre. Szóval furcsa volt az együttműködés, de látszott, hogy van módszertan arra, hogy hogyan lehet ilyen együttműködési modellt kialakítani, és ha az eladás nem történik meg, akkor szerintem nagyon szép sikertörténetet lehetett volna ebből is kiépíteni.

K: Sikeresség tekintetében hogyan jellemezhetők ezek a külföldi vállalatok?

BJ: Mindegyiknek más a piaca, így nagyon nehéz bármilyen biztosítási szempontú összehasonlítást megtenni. Mert ott, ahol a bankbiztosítás erős – és ilyen volt például a mi esetünkben mondjuk a román piac – a bankbiztosításokra építeni elképesztően

kockázatos, mert személyi összefonódásokon múlt, hogy éppen melyik bank melyik cég termékét adja el. Ahol az egyéni piac rendkívül masszív – ilyen volt például a cseh történet –, és már a kockázati biztosításokat is nagyobb számban adták el, ott nehezen akarták megérteni, hogy a megtakarításokkal is kell foglalkozni, és nagy kockázatokat is le kell fedni. Tehát mindegyiknél más volt a siker kritériuma. Összességében azt gondolom, hogy a kelet-európai régió nagyon jól teljesítő régiója volt az Avivának, viszont egy pazarlóan működő szervezet képét alakítottuk ki magunkról, sok-sok duplikációval a struktúrában, amit szervezeti összevonások és átalakítások során igyekeztünk alakítani. De aztán jött a MetLife, és ez egy másik alapot jelentett számunkra.

K: Említette, hogy volt egy kétéves időszak, amikor már tudta, hogy el fogják adni a céget, de nem lehetett még elmondani. Mesélne erről az időszakról?

BJ: Mivel én az Aviva központi döntéshozó szervezetének a tagja voltam, ezért minden olyan döntésbe is bekapcsolódhattam, ami közvetlenül ezeket a vállalatokat érintette. Így akkor, amikor megszületett a döntés, én abban a furcsa helyzetben találtam magam, hogy még zajlott a kiválasztása az új román vezérigazgatónak, amit én irányítottam, de ez a kiválasztás már olyan irányt kellett, hogy vegyen, hogy ő majd önálló vállalatként és nem a struktúra részeként viszi tovább ezt a vállalatcsoportot, hiszen az értékesítés országonként egyszerűbbnek tűnt, mint hogyha ezt egy egységes rendszerben tesszük meg. Nagyon furcsa volt a csehországi helyzet, ahova egy időre magyar kollégát delegáltunk, utána pedig sikerült fölvenni egy cseh úriembert, aki később az Aegonnál folytatta a pályafutását, amikor eladtuk a MetLife-nak a csehországi érdekeltségünket. Magyarországon meg, ahol nagyon sokan voltak a szervezetben, akiknek régiós feladatuk volt, és innen több funkciót ellátva kellett működniük, ők pedig félinformációkat felcsipegetve próbálták megérteni, hogy ténylegesen mi történik. A vállalati jogász volt az első, aki azt mondta, hogy ő ezt így tovább nem akarja csinálni, érzi, hogy valami nagy változás lesz, és inkább elmegy. Ez is tanulságos történet volt számomra, hogy az alatt az egy hónap alatt, amit még velünk töltött, miután úgy döntött, hogy elmegy a cégtől, egyik pillanatról a másikra hogyan változott meg a kommunikációja, és kezdett el a vezetőknek arról beszélni, hogy majd, amikor titeket eladnak, majd, amikor ti már egy másik rendszer része lesztek, holott néhány nappal korábban ő még első ember volt. Ezek azok az apróságok szerintem, amik nagyon fontos különbségeket jelentenek vezető és vezető között. A mentalitásbeli különbségeket jobban figyelembe kell venni, hogy ha majd egyszer még újra olyan helyzetbe kerülnék, hogy hasonló munkatársat kell keresni, akkor milyen típusú embert kell találni egy-egy ilyen beosztásra. Nagyon érdekes, hogy vannak ebben a szektorban is ún. zsoldosok, akik azért kerülnek be egy szervezetbe, mert megvásárolják tudásukat, és jól megfizetik azt, amit elvárnak tőlük, és vannak azok a jól működő szervezetek, ahol pedig sokkal egyszerűbb integrálni a kollégákat, és nemcsak a pénzért vagy nemcsak a feladatért teszik a dolgukat, hanem azért is, mert valamit sajátjuknak érznek. Egy ilyen ember nem beszélhet sosem úgy a konyhában a vállalatról, hogy majd, amikor veletek ez vagy az lesz,

mert ha ennyi időt eltöltünk egy cégnél, akkor az hosszú időre a sajátunkká kell, hogy váljon utána is. És amikor már szűkebb körben is lehetett erről beszélni, akkor is nyilván először a pénzügyi igazgató volt az, akivel megosztottam, hogy mit tehetünk, utána az operatív igazgatót tudtam bevonni, és így készítettük el hármasban azt az anyagot, amivel aztán megkereshettük a tanácsadókat, és elindulhatott a felvásárlás tényleges folyamata. Izgalmas volt a próbaidőszak, amikor a másik oldalon ültem, mert addig mindig csak hallgattam a prezentációit azoknak a cégeknek, akiket meg akartunk vásárolni. Teljesen más helyzetet jelentett azon az oldalon ülni, ahol nekem kell jó színben bemutatni a saját szervezetemet azért, hogy a lehető legdrágábban vásárolja meg a túloldalon lévő. De például a MetLife esetében az első perctől kezdve voltak szimpatikus emberek, akikkel később megadatott a lehetőség, hogy együtt is tudjak dolgozni. Egyiküket, Szegedi Gábort el tudtam hozni pénzügyi igazgatónak saját magunkhoz. Ők óva intettek attól, hogy ezt a lépést megtegyem, de annyira jó benyomást tett rám a szaktudása és azok a kérdések, amelyeket feltett az akvizíciós tárgyalások során. Tipikusan olyan kérdések voltak, amiket nem szerettem volna megválaszolni, és mégis egyik pillanatról a másikra dobálta elé, és megizzasztott velük. Ez megalapozta, hogy ezzel az emberrel jó lesz majd együtt dolgozni.

K: Amikor a MetLife megvette a céget, akkor a meglévő vezérigazgató helyett Önt választották. Ez hogy történt? Minek volt köszönhető, hogy megnyerte ezt a harcot?

BJ: Érdekes volt a struktúra az első pillanattól kezdve, ugyanis az Aviva önálló zrt.-ként működött Magyarországon, az Ahico szintén önálló zrt.-ként működött, és még nem vitte a MetLife brandet, annak ellenére, hogy a városban már voltak olyan óriásplakátok, amik a MetLife-ot mint brandet hirdették. Az a döntés született, hogy az Ahico vásárolja meg az Aviva Magyarországot. Magyarországon a két vállalatnak nagyon különböző volt a portfóliója és az emberanyaga is. Én Boda Ferencet a 90-es évek elejéről ismertem, amikor az Aegon csoport megvásárolta az Ahico nyugdíjpénztárát, az volt az első üzleti kapcsolatunk. Amikor mi elkezdtünk együtt dolgozni, akkor egyáltalán nem volt evidens, hogy egy olyan összevonás történik meg, amelynek az lesz az eredménye, hogy csak egy vezető fogja tovább vinni a cégeket. Amikor eldöntöttük, hogy ők beköltöznek hozzánk a Duna Towerbe, akkor az átalakítási terveket is úgy készítettük el, hogy hol lesz az elnöknek szobája, az egyes munkatársai hol tudnak majd leülni. Ahogy egyeztetünk tovább a tulajdonossal, a MetLife képviselőjével, egyre világosabb volt, hogy ha időt akarunk nyerni, akkor sokkal egyszerűbb az, ha nem túl hosszú időn keresztül futtatjuk párhuzamosan ezt a két struktúrát és a két portfóliót. Szerintem teljesen világos volt, hogy egy nagyon innovatív csapattal dolgoztunk már akkor is az Avivánál. Sok mindent kellett saját magunknak kitalálnunk. Ilyen volt például az előbb már említett Brokernet, akiknek nyilvánvalóan vannak pozitívumai és negatívumai a piaci hatás miatt, de a piac fejlődésének az egyik fontos eleme az innováció kikényszerítése volt. Mi ebben nagyon jó utat tudtunk befutni, jó IT rendszerrel tudtunk működni, a kollégák döntő többsége nagyon szabad szellemiségű volt, ez segíthetett abban, hogy elhiggyék a MetLife döntés-

hozói, hogy jobban lehet építeni az Aviva struktúrára. Talán ez szólhatott mellettünk. Mi sose beszéltünk arról, hogy mi miért történik. Ráadásul akkor, amikor ez a döntés végül kommunikálásra került, mi ugyanazzal a géppel mentünk ki Ferivel Varsóba, és együtt is jöttünk vissza este, csak két külön beszélgetésen vettünk részt. Én a régió vezetőjével arról, hogy hogyan legyen az augusztus utáni időszak, Feri pedig arról, hogy az ő projektjei hogyan fognak majd teljesülni. Nem nagyon elemeztük ki azóta sem, hogy vajon mi lehetett az oka a döntésüknek...

K: Milyen változások jöttek ezután, miután megvette a MetLife a céget?

BJ: Elkezdtünk mindent kicserélni. Ezt a mindent úgy kell érteni, hogy volt egy Aviva sztenderd jelentési struktúra, hozzákapcsolódó folyamatokkal, befektetési rendszerekkel és főkönyvvel, és ezek után, mivel a MetLife gyakorlatilag csak néhány hónappal korábban vásárolta meg az ex-AIG-s biztosítókat, az összes olyan változtatás, amit hosszú távon végre kellett hajtani, nálunk csapódott le. Főkönyvet cseréltünk, befektetési rendszert cseréltünk, elkezdtünk Tampába jelenteni minden éjszaka, közben pedig elkezdtük integrálni az ex-Ahico-s portfólió rendszert az Avivánál már működő rendszerbe. Ugyanezt elkezdtük támogatni Szlovákiában, hogy az ottani funkciókat megkaphassák. A frontend rendszert teljes egészében kicseréltük és kinyitottuk, hogy kívülről is csatlakozni lehessen, átalakítottuk a brókeri kapcsolattartást, lecseréltük az összes terméket, mindegyiket kivétel nélkül, és nekiálltunk a Brokernet kapcsolatrendszer is teljesen új alapokra helyezni. Szóval gyakorlatilag minden egyik napról a másikra elkezdett változni.

K: És a Brokernet szerepét hogy látja? Hogyan változott? Azt mondta, ezt is átalakították.

BJ: Így van. Ahogy már az Avivával kapcsolatban említettem, az egyik legfontosabb változtatási feladatunk az volt, hogy nagyon jó, ha van egy ilyen erős értékesítési csatorna, de legyen mellette egy saját értékesítési hálózatunk, ami legalább akkora teljesítménnyel bír, és nőjenek fel mellé kis, közepes brókerek, akik szintén a kb. másik egyharmadát tudják produkálni a bevételünknek. Ezt az Aviva időszakában már nagyjából sikerült elérni, a kérdés nyilvánvalóan fontos abból a szempontból, hogy ki melyik aspektusból vizsgálja. Van, aki azt mondja, hogy sikerült lerombolni a Brokernet teljesítményét arra a szintre, hogy a többiekkel azonos szinten legyenek. Én azt gondolom, hogy sikerült felhúzni a többieknek a teljesítményét úgy, hogy kiegyenlítsék a Brokernet csökkenő lendületéből adódó csökkenő teljesítményét is. Ez már az az időszak, amikor a CIG erőteljesen elindult, és sok olyan feltételt, amit a Brokernet szabott, csak a CIG volt hajlandó teljesíteni. Sem az Aviva, sem a MetLife sztenderdjeibe, termékkalkulációba, minimum elvárásokba ez nem tudott már beleférni. Ekkor voltak nagyon komoly egyeztetések a felügyelettel, később a Nemzeti Bankkal arról, hogy mik lehetnek azok a korlátok, amelyek az életbiztosítások, a megtakarítási termékek vagy a nyugdíjbiztosítások kapcsán minimum feltételként kell, hogy megjelenjenek. Amibe nem tudott beleférni már minden korábbi Brokernet-termék

vagy megállapodás sem. És hát nyilvánvalóan az irányváltások, az, hogy a befektetések irányába hogyan mozdult el a Brokernet struktúrája, ez is nagyon fontos kérdés volt a mi életünkben. Én túlságosan kockázatosnak tartottam azt, hogy túl nagy portfóliót kezeljen az a cég, amelyik egyébként a termék értékesítésével is foglalkozik. Ez pontosan ugyanaz a kritérium, mint az előbb említett mezőgazdasági biztosításnál, hogy aki kockázatbírálként elbírál, ugyanaz fog majd kárt rendezni. Aki eladja, az ne fektesse be ugyanazt a terméket, és legyenek meg a megfelelő kínai falak fölhúzva ezek közé a folyamatok közé. Ez az átalakítás volt szerintem a legkomolyabb átalakítás, és a MetLife érkezése után az látszott, hogy a Brokernettel a mi kapcsolatunk csak akkor maradhatna fenn, ha fölruánánk ezeket a korábban megállapított alapszabályokat, és lényegesen többet költenénk erre az egy csatornára, akár termék szinten, akár pedig ösztönzői szinten, mint ami elfogadható lett volna. Ezért folyamatosan erodálódott a Brokernet teljesítménye és a kapcsolatunk.

Túlságosan kockázatosnak tartottam azt, hogy túl nagy portfóliót kezeljen az a cég, amelyik a termék értékesítésével is foglalkozik.

K: Ön hogyan érezte magát ebben teljesen új tulajdonosi struktúrában és teljesen más kulturális háttérben?

BJ: Az első néhány hónapban a MetLife felső vezetőinek az volt a kérése, hogy rendszeresen találkozzak más országok vezetőivel és a kelet-közép-európai, illetve az Európa, Middle East, Afrika meetingeken is volt lehetőségem arról beszélni, hogy hogyan működik a mi rendszerünk, mik azok a kulturális és technológiai különbségek a szervezetekben, amikre érdemes odafigyelni, amiket szívesen adunk át másoknak. Nagyon befogadónak tűnt a MetLife ebből a szempontból, és én örülök annak, hogy számos olyan kezdeményezést, amit korábban Magyarországon elindítottunk, átvettek, és más országoknak is kellett használni. Ez mindenképpen biztató és jó volt, de a kérdés alapján is rögtön következik, hogy azért ez nagyon más kulturális környezet volt, mint amihez hozzászoktam. Az Aegonon nevelkedtem, ahol folyamatosan a részévé váltam egy szervezetnek, ahogyan nőttem fel a karrierem során, és eljutottam abba a pozícióba, ami tiszteletet és megbecsülést együtt tudott jelenteni. Amikor átkerültem az Avivához, az előbb úgy fogalmaztam, hogy úriemberekkel kezdtem együtt dolgozni, akikben még az angol biztosítási hagyomány nagyon erősen dolgozott, és ez nagyon-nagyon kellemes időszak volt az életemben. Az amerikai kollégák sok mindent nem tudtak megemésztetni az Aviva által kialakított struktúrákból, rendszerekből, de akár például a hozzá kapcsolódó kompenzációs eltéréseket sem nagyon értették. És egy idő után eljutottunk odáig, hogy az együttműködés a MetLife rendszerében sokkal inkább egy irányító, végrehajtó, és sokkal kevésbé konzultatív funkcióvá kezdett válni, ami nekem nagyon szokatlan volt. Erre egy nagyon eklatáns példát tudok mondani. Amikor Dublinban 2015 februárjában az akkori ír miniszterelnök meghívott minket, hogy felavassa velünk a MetLife új irodáját,

akkor külön félrehívta a csapat egy részét, és elmondta nekünk, hogy mennyire hálás, amiért mi, a kelet-európai vezérigazgatók is ilyen lelkesen támogatjuk, hogy Dublinban új munkahelyek szülessenek. Hiszen ez teljesen triviális, hogy a mi országainkban megszűnő munkahelyek lesznek az áldozatai ennek. Annak ellenére, hogy logikus gondolat volt, és mindenki tudta, benne volt a levegőben, de mégsem az volt az én személyes elvárásom, hogy így kerüljön nyilvánosságra az, hogy hány aktuáriussal lesz majd kevesebb mondjuk a kelet-európai régióban. De ez a folyamat így ment végig. Azt gondolom, hogy az ottani kollégák sokkal katonásabban kezelték a dolgokat, és kevesebb időt hagytak a dolgok megemésztésére, mint ami nekem komfortos lett volna. És érdekes a fiókteleppé alakulás abból a szemszögből is, ahogyan ezt az Avivával elkezdtek. Én magam voltam az élharcosa, hogy ezt vigyük végig, elfogadtatva a helyi felügyelettel, egy olyan ke-retrendszert kialakítva, ahol a helyi önállóság relatíve magas tud még maradni. Az, hogy majd valaki egyszer meg fogja mondani, hogy mit fogtok ti csinálni a fiókban, nagyon disszonáns megközelítés volt számomra.

K: Az előbb említett katonás végrehajtás és az, hogy hagyjunk egyéni teret az egyéni döntéseknek, azért volt fontos az Ön számára, mert a habitusából adódott, vagy inkább a cég szempontjából volt fontos vagy lett volna jó?

BJ: Szerintem ez nem választható ilyen egyszerűen ketté egymástól. Azt gondolom, a habitusomból adódóan nekem mindenképpen szükségem van arra, hogy kellően megtiszteljenek azzal, hogy végig gondoljak dolgokat, és utána, ha megemészttem, és beállok mögé, akkor legyen nyugodt mindenki, azt végig fogom csinálni. Ha meg nem, akkor nélkülem is lehet ezt csinálni. De a cég szempontjából legalább ennyire érdekes ez, hiszen minden egyes vezető akkor, amikor elkezdi összerakni egy vállalatot, stratégiát, koncepciót alakít ki, a mellé embereket is tesz. Nekem kutya kötelességem gondoskodni a saját embereim jövőjéről, a mögöttük lévő családokról, úgy, hogy azt tisztességesen, felkészülten tudjam megtenni. Ha egy vállalat érdeke azt kívánja, hogy át kell szervezni és létszámot kell csökkenteni, ez a világ legtermészetesebb dolga. Ezért képeznek minket, ezért kapjuk a fizetésünket, ezzel együtt kell élnünk. Ezt sokféleképpen lehet csinálni, de a legfontosabb az, hogy részének kell lenni a folyamatnak, ne csak végrehajtó legyen a felső vezető. Ne feledkezzünk meg arról, hogy egy vezérigazgatónak időnként nagyon-nagyon súlyos döntéseket kell meghoznia, és a felelősség, amit vállal, komoly egzisztenciális felelősséget jelent, rá és a körülötte lévő emberekre nézve egyaránt. Igenis joga van eldönteni időnként azt, hogy milyen irányokat szeretne meghatározni a vállalatnak. Ha pedig erről nincsen konzultáció, akkor semminek sincs értelme.

K: Miért jött el végül a cégtől? Valamilyen konkrét történéshez, körülményhez kötődik ez, vagy egyéb okok játszottak szerepet?

BJ: Olyan szakasza volt az életemnek, ami a magánéletemben is nagyon nehéz volt. Haláleset a családban, nagyon nehezen dolgoztuk fel, a lányom akkor végzett, és elköl-

tözött otthonról. Tehát szembesülnünk kellett a feleségemmel, hogy ketten maradunk gyakorlatilag, közben pedig zajlott egy olyan átalakítás a vállalatsoporton belül, ami a fiókteleppé való átalakulásnak a feltételét jelentette, amiben nem mindig mindenben értettünk egyet a közvetlen felettesemmel. Azt gondolom, hogy eljött az a pillanat az én részemről, amikor már olyannyira harcosan képviseltem bizonyos érdekeket, amire, ha a másik oldalon ülök, akkor valószínűleg én is hasonlóképpen reagáltam volna, azaz megfontolom, hogy tudunk-e még mi hosszú távon együtt dolgozni. Ez viszonylag rövid folyamat volt, mert gyakorlatilag másfél hónap alatt jutottunk el odáig, hogy ha nem tudunk jól együttműködni, akkor találjuk meg azt, hogy mi az a határidő és forma, ahogyan jól le tudjuk zárni a közös dolgainkat. A mai napig jóban vagyok az eredeti MetLife-os főnökkel, nagyra tartom, és olyan embernek ismertem meg, akivel tisztességesen lehet együtt dolgozni. Abban az új szervezetben, amelybe 2015 januárjában bekerültem, mint minden kelet-európai vállalat, nem nagyon találtam meg a helyemet és a hangot sem az új kollégákkal. Egy idő után az lett a vége, hogy mindenki számára jobb, ha a vállalat nélkül, én meg a vállalat nélkül folytatjuk tovább a dolgot. És látható, hogy a vállalat azóta is jól működik, tehát azt gondolom, hogy ez helyes döntés volt.

K: Utána mi jött?

BJ: Volt egy időszak, az ún. garden leave period, ami az egyik legfontosabb részt azért jelentette az életemben, mert hosszú idő után otthon voltam, és észrevettem, hogy van egy gyönyörű házunk nagyszerű kerttel, amiben madarak csivitelnek, meg virágoznak a fák májusban. Éveken keresztül én ezt nem láttam. Hogy van egy csodálatos házunk Szárszón, nagyon jó szomszédokkal, akikkel évek óta nem váltottam egyetlen szót sem. Hogy vadászom, de az a terület, ahova ki szoktam járni, az egyik pillanatról a másikra idegenné tudott válni, mert nem töltöttem benne elég időt, és hogy a motoromra is milyen régen ültem rá, tehát volt egy csomó meglepetés, hogy másképpen is lehet élni, mint ahogyan azt korábban gondoltam. És nagyjából úgy másfél hónapig ez fantasztikus euforikus állapot volt, hogy mi mindent lehet csinálni. Azonnal lett hajós vizsgám és minden hasonló dolog. Majd aztán rájöttem, hogy valamit csinálni is kéne, mert túl fiatalnak érzem magam ahhoz, hogy akkor innentől kezdve csak az életet élvezzem. Szerencsére vannak olyan barátaim, akik lefoglaltak, és azonnal találtak nekem olyan megoldásokat, amikkel az eszemet is lehetett használni, és nem ütközött semmiféle korábbi szabályba. Nagyon hálás vagyok azért, hogy a MABISZ-on belül is tudtam tovább tevékenykedni, illetve érdekes volt, hogy azok a feladatok, funkciók, amelyek korábban kínna meg tehernek mutatkoztak, azokba bele tudtam temetkezni. Elkezdtem mentorálni, újra taníthattam az egyetemen, a nemzetközi pénzügy szakosok voltak azok, akik elszenvedhették azt a kinkeservet, hogy én lettem az oktatójuk. Nagyon élveztem ezt az időszakot, és eljutottam odáig, hogy persze, ez színes, kedves és jó dolog, de hiányzik az állandó rutin. Hiányzik az, hogy reggel felkelek, és tudom, hogy pontosan mit fogok csinálni. Hozzá tartozik ehhez, hogy annak ellenére, hogy annak idején a feleségemmel azt gondoltuk, hogy ez a lehető legjobb dolog, ami velünk

történik, hogy most akkor újra együtt leszünk, és milyen nagyszerű lesz, hogy egy csomó dolgot együtt csinálhatunk, rá kellett jönnünk, hogy ha közel 25 éven keresztül csak a szabadidőnknek azt a részét, a tervezett részét töltöttük együtt, amit jó előre kialakítottunk magunknak, akkor az, hogy minden reggel együtt kávézunk, együtt indul a nap, és együtt fejeződik be, ezt meg kell tanulni. Mert így mi nem élünk. És nem az történt, hogy én akkor a reptérről megjövök majd 11 órakor, ő pedig lehet, hogy reggel már elmegy dolgozni, mire én fölébredek, hanem eszerint a rutin szerint élünk. Ez nagy kihívás volt. Szóval sok mindent újra kellett tervezni ebben az időszakban.

K: A MABISZ-nál milyen funkciót töltött be?

BJ: A MABISZ-nak van egy önálló egysége, egy elkülönített szervezeti egység, ami gépjármű-biztosításokkal, elsősorban a kötelező gépjármű-biztosítással kapcsolatos feladatokkal foglalkozik, és ennek az irányító testületében dolgoztam.

K: Ezután került az Ergo biztosítóhoz. Ez hogy történt, ott milyen feladatai voltak?

BJ: Izgalmas az a kérdés is, hogy mi az, ami megragadott ebben a feladatban, mert nagyon szépen és jól pengették meg a húrokat. Akkor, amikor először megkerestek, hogy az Ergóhoz egy érdekes feladatra keresnének engem, azonnal ajánlottam három másik embert magam helyett, hogy kit keressenek meg, és hogy engem ez abszolút nem érdekel. Majd olyan kitartóan kerestek, nagyjából ugyanazt éltem át, mint az Avivánál egyébként, hogy egy idő után azt mondtam, hogy na jó, rendben, én most éppen a Balatonra tartok, és ha az osztrák úriember hajlandó velem találkozni útközben, akkor semmi gond, fussunk össze egy kávéra. Hajlandó volt találkozni, és olyan érdekes dolgokat mondott, amikre azt mondtam, hogy jó, legközelebb már nyakkendőt is kötök, és találkozunk más körülmények között. Amikor Bécsben a felügyelő bizottság interjúztatott, akkor értettem meg, hogy mennyire komolyan gondolják azt, hogy az utolsó pillanatban még valamit tenni lehet és kell a biztosítóért, amelyik pusztán bankbiztosításra specializálódott. A Volksbank, UniCredit Bank kettősségére épülő szervezetről volt szó, a vállalat a Viktória és az Ergo egyesüléséből jött létre, ami három céget jelentett akkor Magyarországon. Ha nem történik valami ezekkel a cégekkel, akkor a piac változása, illetve a szerződéses kötelek átalakulása miatt ennek nagyon súlyos következményei lehetnek. Úgyhogy én elvállaltam, hogy megismerve a kelet-európai történetet, látva azt, hogyan működik a szlovák, a román, a horvát vállalat, kezdjünk el azzal foglalkozni, hogy mi történik akkor, ha nem lesz bankbiztosítás esetleg ezek mögött a szervezetek mögött. Különös pikantériája volt a dolognak, hogy miután már megengedték, hogy az emberekről is megtudjak dolgokat, kiderült, hogy az akkori román vezérigazgatót én nagyon jól ismerem az avivás múltamból, még én vettem fel a céghez. Az Ergo pénzügyi területén dolgozott több olyan kolléga, akiket szintén jól ismertem a múltamból adódóan. Találkoztam ex-aegonosokkal ebben a szervezetben, tehát nem teljesen idegenként érkeztem meg. Az időzítés viszont nagyon izgalmas volt, mert a stratégiát összerakni és villámgyorsan elfogadtatni egyáltalán nem volt probléma.

Gyakorlatilag másfél hónap alatt sikerült úgy végiggondolni, hogy azt mondta a felügyelő bizottság, hogy ezzel lehet tovább működni, és csináljuk, 100 százalékkal haladjunk előre. De közben a háttérben már zajlottak olyan egyeztetések, ami intő jel volt számunkra, hogy esetleg nem minden a szerint a rend szerint fog működni, amit előrevetítettünk. Nagyon hamar kiderült az, hogy az UniCredittel nem lehet olyan feltételekkel megállapodni, amit az UniCredit szeretett volna, és innentől kezdve gyakorlatilag az életmentés volt a legfontosabb feladat ahelyett, hogy a stratégiát nagyon következetesen vittük volna végig. De közben nagyon sok érdekes dolgot itt is ki lehetett próbálni, és a magyarországi és uniós jogszabályi változások egy jelentős része itt ért engem, amit még végig lehetett csinálni a kollégákkal. De látszott, hogy a vég teljesen egyértelmű, egy értékesítési csatornára fölfűzve a teljes struktúrát, nem lehet hosszú távon működtetni a vállalatot, és ennek az eredménye, hogy ma már gyakorlatilag a vállalat el is tűnik lassan a piacról.

Ez legalább annyira biztosítás, mint amennyire gyógyítás, és ha ezt nem egy biztosító csinálja, az sokkal bonyolultabb.

K: Melyik volt az a pont, amikor eljött a cégtől?

BJ: Úgy tűnik egyébként most, ahogy az elmúlt karrierlépcsőkről is beszéltem, hogy mindig van valami, ami egyfajta lökést ad, valaki elkezd győzködni arról, hogy ez jó megoldás lehetne. Épphogy az Ergóhoz kerültem, felhívott egy fejedámsz azzal, hogy a Duna Medical Center csoport vezetőt keres, és erről érdemes lenne beszélgetni. De egyrészt mivel akkor kerültem az Ergóhoz, másrészt pedig a biztosítási szektorban éreztem magam komfortosan, nem nagyon foglalkoztam ezzel a dologgal. Mindaddig, amíg már a harmadik-negyedik telefonhívás után pont volt annyi időm, hogy vezetés közben meghallgattam, hogy mire is gondolnak, mit szeretnének. És leesett, hogy ez legalább annyira biztosítás, mint amennyire gyógyítás, és ha ezt nem egy biztosító csinálja, az sokkal bonyolultabb, és egyébként a csoporton belül nagyon izgalmas cégek vannak, amelyekkel érdemes foglalkozni. Rájöttem arra, hogy ennek a legnagyobb kihívása pontosan ugyanabban van, ami az előnyét jelenti, hogy rengeteg szabadságot adhat egy multinacionális vállalat struktúrájához képest, ha magánbefektetők kezdenek el valamit működtetni. Ugyanakkor ellenérvként került elő, hogy a magánbefektető az egyik pillanatról a másikra tud dönteni, és lehet egy gyors döntés előnyös, de lehet akár nehezen emészthető. Szóval elég sokat mérlegeltem, hogy ez jó-e vagy sem, és amikor már látszott, hogy az eredeti elképzelés, ami miatt én az Ergót választottam, nem fog működni, akkor leültem a cég tulajdonosaival egyeztetni, és végül úgy döntöttem, hogy ez járható út lehet, ami működik. Izgalmas volt az az időszak, amikor be kellett jelentenem, hiszen határozott tartamú szerződése volt, hogy vajon hogyan fognak reagálni majd az Ergónál, de mivel lélektanilag pontosan ez volt az az időszak, amikor már világossá vált, hogy a korábbi elképzeléseket nem lehet tartani, és azok a feladatok, amelyek számomra izgalmasak voltak, megszűntek, így viszonylag gyorsan sikerült megállapodnunk.

K: Szívesen beszélnék még Önnel olyan témákról, ami nem szakmai, hanem személyes, például a hobbjáról. Szívesen meghallgatjuk, hogy most egy magánkórháznál dolgozik, ami mögött nyilván vannak kapcsolatok biztosítókkal. Ez hogyan néz ki az Ön szemszögéből?

BJ: Mivel szerencsére ebben az iparágban töltöttem el viszonylag hosszú időt, nem nagyon tudnék olyan kollégát említeni, akit ha felhívok, akkor ne szánna rám öt-hat perc időt, hogy igyunk egy kávét, és megbeszéljük az ügyes-bajos dolgainkat. Ez olyan előnyt jelenthet egy magánkórház indulásánál, amit a tulajdonosok is nagyon hamar felmértek. És ez a gyakorlatban is így működik, tehát egy magánegészségügyre épülő struktúra csak akkor tud jól működni, ha mögötte hatékonyan működnek a biztosítótársaságok. Ma Magyarországon ez még nem így van. A magyarországi magánegészségügyhöz kapcsolódó biztosítási termékek még gyerekcipőben járnak, az összegbiztosítás az, ami a legfontosabb elemet tudja jelenteni. Ebből nyilvánvalóan lehet vásárolni, de ettől még nem fog szárnyalni ez a piac. Nagyon fontos lenne az, hogy sokkal több egyéni egészségbiztosítás kerüljön eladásra, amihez pedig az értékesítők ösztönzésében kell elsősorban gondolkodni. És mivel a mi kórházunk már túljutott azon a fejlődési fázison, hogy mindent a járóbeteg funkciókból kell megoldani, mi már nagyon erőteljesen fekvőbeteg fókuszúak vagyunk. Számunkra különösen fontos az, hogy legyenek olyan biztosítási termékek, amelyek a bonyolultabb beavatkozásokat is finanszírozzák. Örülök annak, hogy a kollégáim ezen nem nagyon vitatkoznak, de az meg nagyon nehezen emészthető számomra, hogy mégsem indul egy olyan folyamat, amiben valamilyen cég vállalná a kockázatát, és azt mondaná, hogy nem megvárom, amíg a többiek megégetik magukat, és majd utána abból a tapasztalatból fogok kiindulni, hanem beleállna erőteljesebben ebbe a folyamatba. Van néhány olyan cég, amelyik kínál ilyen termékeket, nekünk a bevételünknek ma már kb. az egyharmada a biztosítói bevételből származik.

K: Hogy látja az állami egészségbiztosítás és a magán-egészségbiztosítás viszonyát Magyarországon?

BJ: A vidék és Budapest két különböző történet. Ha Budapestről beszélünk, akkor nagyjából négymillió ember az agglomerációval együtt, akiknek az ellátásáról gondoskodni kell, és koncentráltan, jó információbázisra alapozva, viszonylag könnyen elérhetik az itt nyújtott szolgáltatásokat. Így különösen fontos az, hogy Budapesten valamilyen megoldásnak lennie kell, mindaddig, amíg a központi kórházak fel nem épülnek. Ebben lehet szerepe a magán-ellátóintézményeknek. Ma van olyan statisztika, ami arról beszél, hogy nagyjából 45 ezer ember dolgozik a magánellátásban összesen az országban, és közel 20 ezer olyan vállalkozás van, amely a magánegészségügyre épül. De ezekben benne vannak a lakásrendelők. A nagy intézmények, ilyen például a Duna Medical Center, teljesen tisztességesen, az összes jogszabályt követve végzik a munkájukat, minden számlára történik, minden transzparens, nekünk a bérleti díjunkt ugyanúgy áfával kell megfizetnünk, mint ahogyan az orvosok elszámolását hiteles jegyzőkönyvek alapján végezzük el. Így

számunkra teljesen triviális az, hogy akkor lesz egészséges verseny, ha mindenki mástól ugyanezt követelik meg. Nem tudunk úgy versenyezni, ha közben valaki más elmegy egy orvoshoz, és ott gyakorlatilag számla nélkül is megkaphatja a nálunk elérhető szolgáltatáshoz közel azonos minőségű ellátást. Az államnak megérné, hogy kössön egy olyan megállapodást magán-ellátóintézmények nagyobb tömegével, amely bizonyos mértékig finanszírozza az állami ellátó rendszerből a beavatkozásokat. Ha valakinek van egy saját egészségbiztosítása, vagy hajlandó saját zsebből fizetni a különbözetet, akkor végezze el ugyanezt a beavatkozást egy magánintézményben. Ne álljon sorba esetleg, vagy legyen jobb a hotelszolgáltatása, ha azt szeretné, laparoszkóppal végezzék el a beavatkozást, és ne a hosszú szikenyomot kelljen utána kezelteni. Ha kinyílna úgy a lehetőség, hogy ezt lehetne valóban alkalmazni, azt gondolom, ez nagy lökést adna a piacnak, és akkor megindulna az egészségbiztosítás is. Mi a járóbeteg-kapacitásunkat gyakorlatilag csúcsra járattuk, nagyjából 100 ezer esetet látunk el most évente, és egy hónapban 150-160 komoly műtéti beavatkozást is végzünk. Amint a kórházat megnyitjuk, akkor 130 ágyunk lesz, és lesz saját intenzív osztályunk. Ez például nagyon komoly betegbiztonsági feltétel, javulást jelentene bármelyik más magán-ellátóintézménnyel összehasonlítva, viszont ugyanennyire komoly költségigényt is jelent a vállalatnak. Így például számunkra fontos az, hogy minden egyes szerződésünkhöz kapcsolódjon egy intenzív ellátási rész, amikor a páciens tudja azt, hogy ha bármilyen szövődmény miatt intenzív osztályra kell kerülnie, akkor arra van fedezete, és nem saját zsebből kell kifizetnie. Ezek például azok az elemek, amelyek nagyon gyorsan meg fognak jelenni a magán-ellátórendszerben is. De anélkül, hogy komoly kooperáció alakulna ki az állami ellátó és a magánintézmények között, nagyon nehéz elképzelni, hogy a magánpiac meg tudjon lódulni. Az állami ellátórendszerben dolgozók sokszor mondják, hogy ők teszik rendbe mindazt, amit elrontanak a magán-ellátásban, ennek megvan a természetes alapja, hiszen gyakorta kell áthelyezni pácienseket egy magánintézményből az államiba, hogy ott például intenzív ellátásban részesüljön. De visszafelé legalább ennyire fontos, hogy sokszor jönnek magán-ellátóintézménybe a páciensek azzal, hogy az államiban már nem tudtak vele mit kezdeni, és próbáljuk meg megtalálni a megoldást. Ez önmagában mutatja, hogy a kölcsönösség elvén tud csak működni ez a két rendszer. Párhuzamosan, egymás mellett, és nem egymás ellen küzdve.

Köszönjük a beszélgetést!

Szerkesztő megjegyzése:

Bartók János a beszélgetés felvétele óta újra elhelyezkedett a biztosítási szektorban, jelenleg az UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt. igazgatósági tagja.