

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ DR. GECSEK OTTÓVAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2020. június 22-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 Dr. Gecsek Ottó, aki villamosmérnökként végzett a Budapesti Műszaki Egyetemen. Később tanult a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, az Egyesült Államokban a Harvardon és a Columbián, majd Franciaországban az INSEAD egyetemen. Karrierjét kutatóként kezdte a Magyar Tudományos Akadémián, majd 1979 és 1992 között a Marubeni Kereskedőház ügyvezető igazgatójaként tevékenykedett. 1992-től 1996-ig a Fotex vezérigazgató-helyetteseként, majd 1996 és 2001 között a Matáv értékesítési, marketing és internetért felelős felsővezetőjeként dolgozott. 2002 és 2007 között az AXA értékesítési és marketing vezérigazgató-helyettese, a 2000-es évek közepén pedig a Winterthur Biztosító vezérigazgató-helyettese volt. 2007-től előbb a cég vezérigazgató-helyetteseként, később vezérigazgatójaként irányította a Brokernetet. Jelenleg a Personal Brand Institute elnöke.

SUMMARY

In order to explore the recent history of the Hungarian insurance industry, MABISZ has launched the Oral History Archive project. Within the framework of this project prominent professionals and leaders of the past decades were invited to a career-interview. These shots are primarily for research purposes and secondly, for communication purposes. The Editorial Board of Biztosítás és Kockázat has decided to launch a new column in the journal - "Career paths" – and to publish an abbreviated and edited version of these interviews.

The present interview is with Dr. Ottó Gecsek who graduated with a degree in electrical engineering from the Budapest University of Technology. He later studied at the Karl Marx University of Economics, at Harvard and Columbia in the United States, and then at INSEAD in France. He began his career as a researcher at the Hungarian Academy of Sciences, then served as managing director of the Marubeni Trading Company from 1979 to 1992. From 1992 to 1996, he served as Deputy CEO of Fotex, and from 1996 to 2001, he worked as a senior executive responsible for sales, marketing, and the internet

at Matáv. From 2002 to 2007, he served as Deputy CEO for Sales and Marketing at AXA, and in the mid-2000s, he was Deputy CEO at Winterthur Insurance. Starting in 2007, he led Brokernet first as Deputy CEO and later as CEO. He is currently the president of the Personal Brand Institute.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.94

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.94>

K: Arra szeretném kérni, hogy mesélje el élettörténetét!

GO: Kezdeném azzal, hogy már az óvodában biztosítási kárbejelentő volt a jelem, de ez nem így van. Értelmiségi családból származom, édesapám kórházmérnök volt, édesanyám pedig tanár. Békés, csendes polgári családban nőttem fel, az általános iskolából nincsenek komoly emlékeim. Ezt követően a Toldy Ferenc Gimnáziumba kerültem, ami – azt gondolom így visszatekintve is – nagy szerencse, mert szabadelvű, érdekes és izgalmas középiskola volt. Nem volt annyira szigorú reál tantárgyakból, mint amennyire egy műszaki pályára vágyó fiatal embernek kell, ezért néhány különórát kellett vennem ahhoz, hogy a felvételi sikerüljön. Miután az édesapám is mérnök volt, ez egyenes pálya volt számomra. Zárójelben, legalább annyira érdekelt az üzleti élet vagy a pénzügyek és a közgazdaság, de azt gondoltam, hogy ez lehet az első lépés. A Műszaki Egyetem elvégzése után két kollégával együtt ajánlatot kaptam az Akadémiától, annak az akusztikai kutatóintézete épített egy labort a Mikrohullámú Tanszék keretében, ahol az emberi beszéd komputeres generálása, értése és hasonló témák voltak a kutatási területek. Miután én ebből írtam a diplomamunkámat, a témaválasztás kézenfekvő volt. Négy évig különböző eszközöket építettünk különböző megbízásokra, illetve gyakorlatokat vezettem, kicsit oktattam is az egyetemen. De valahogy nem igazán éreztem azt, hogy én egy kutató alkat vagyok, bár érdekelt az újdonságok, de semmiképpen nem volt meg bennem a dolgok mélyére ásásának igénye, úgyhogy azt gondoltam, mi lenne, ha kipróbálnám a másik oldalt is, a közgazdaságtant. 1978-ról beszélünk, amikor nem volt arra lehetőség, hogy az ember csak úgy ukmukfukk beiratkozzon egy másik egyetemre, hanem a munkahely ajánlása kellett hozzá. A Mikrohullámú Tanszék nem igazán értette és támogatta, hogy miért kellene nekem egy másik egyetemet is elvégezni, úgyhogy egyetlen megoldás volt, hogy ott felmondtam, és kerestem egy olyan külkereskedelmi vállalatot, ahol a munkaviszony feltétele az, hogy legyen szakirányú végzettség, ez pedig akkor a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem lett volna. De miután semmiféle külkereskedelmi ismeretem

nem volt, ezért a Budavox Külkereskedelmi Vállalathoz kerültem, mert olyan cégeket képviselt, mint például az Orion, Videoton, BRG, melyek olyasmit árultak, amihez volt közöm villamosmérnökként. Izgalmas három-négy hónap volt, mert rögtön jelentkezni kellett a „Közzgázra”, akkor ezt úgy hívták, hogy mérnök-közzgazdász képzés, és elkezdődtek a szakirányú oktatások. A 9-től 5-ig való munka nekem szokatlan volt, hiszen az egyetemen az ember a hétvégét is bent töltötte, ha volt munka, de sokkal nagyobb szabadság volt. Úgy emlékszem, háromnegyed 8-kor bélyegezni kellett, és háromnegyed 5-kor a takarítónő a piszkos ronggyal már csapkodta a lábunkat, hogy menjünk haza. Ez nem nagyon ment nekem, messze is laktunk, nem nagyon értem oda időben, és nem is az én lelkemnek való volt ez a fajta munka.

És akkor jött egy lehetőség, mert már az egyetem alatt is sokat tolmácsoltam különböző konferenciákon, a Budapesti Nemzetközi Vásáron. Volt egy hongkongi cég, amely különböző elektromos alkatrészeket állított ki a tavaszi nemzetközi vásáron, és ott összeismerkedtem egy nálam 5-10 évvel idősebb fiúval, akivel valóban jó baráti viszonyom lett. Egyszer, amikor nálunk vacsorázott, megkérdezte, hogy nincs-e kedvem egy japán kereskedőházba menni, mert neki jó barátja a budapesti igazgató. Őszintén szólva életemben nem hallottam se japán kereskedőházról, sem pedig a velük való üzleti lehetőségről, de mivel a Budavox-os munkából kicsit elegendem lett, elmentem egy beszélgetésre a Madách Imre utcába, mert akkor még lakásban voltak ezek az irodák.

K: Hányban volt ez?

GO: 1979-ben. Ott egy japán úr, akit Saitónak hívtak, elmondta, hogy most terjeszkedik a Marubeni, ami egy kereskedőház, és amely akkor talán a világ második-harmadik legnagyobb vállalata volt, egyike a négy-öt legnagyobb japán kereskedőháznak. A Marubeni rengeteg céget képviselt, egyebek mellett a Fuyo Groupnak volt a kereskedőháza. Ott olyan vállalkozások voltak, mint a Hitachi, a Nissan, a TDK vagy a Canon, tehát hatalmas cégek. Amikor a japánok elvesztették a II. világháborút, akkor felosztották ezeket a nagy cégeket, mondván, hogy túl nagy erő összpontosul bennük. Ugyanakkor ezek megtartottak egyfajta laza kapcsolatot, összejöttek rendszeresen, és megbeszélték, hogy ha ők egy csoport lennének, akkor mi történne. Az egyik ilyen nagy csoportnak volt a feje a Marubeni, ahol az elektronikai, elektromos alkatrész üzletág akkor még nem létezett. Ők otthon voltak gyógyszerben, textilben, különböző fogyasztási cikkekben, de nem volt elektronikai oldal, és azt gondolták, hogy ha valakinek villamosmérnöki végzettsége van, akkor az milyen klassz lesz. Addig-addig beszélgettünk erről, hogy elfogadtam az ajánlatukat. Nyilván akkor már kétgyermekes apaként nem volt mellékes, hogy hirtelen három és fél, négyszeresére ugrott a fizetésem. Csak a történelmi hűség kedvéért, kezdetben, mint tudományos munkatársnak 1250 Ft volt a havi fizetésem, ami jól ki tudta egészíteni a feleségem 2100 Ft-os fizetését, aki orvosként dolgozott. Tehát anyagi problémáink nem voltak a hónap első tíz napjában, utána kezdődtek a gondok. Rögtön megkaptam életem első megbízását, hogy nézzem át a karácsonyi

üdvözlőlapokat, hogy akik rajta vannak a japánok listáján, azok pozícióban vannak-e a minisztériumban, a külkervállalatoknál és a nagyvállalatoknál. Ez nagyon izgalmas 13 év volt, és iskolának is elképesztően hasznos. Mondhatjuk azt, hogy átvészeltém a szocializmust egy kapitalista cégnél, és tulajdonképpen ott tanultam meg a szakmát, a külkereskedelmet, a pénzügyet, a tárgyalástechnikát. A két hónapos japán képzéseken túl, ez praktikus „on the job” volt, tehát mindig a munkával kapcsolatos. Az összes hibát el lehetett követni, de miután egy óriási cégről volt szó, és rettentő sokféle üzletről, gyakorlatilag rögtön volt lehetőség még egyszer ugyanazt a hibát nem elkövetni, de abból okulva más irányba vinni a dolgokat. És miután a biztosítótűtől az anyahajóig mindennel foglalkozik egy kereskedőház, elképesztő áttekintése volt az embernek az egészről. Ötször körbeutaztam a világot, mindig várt valaki a reptéren, két lelkes japán, aki a helyi irodából odajött. Soha nem volt gond azzal, hogy mit, hogy kell csinálni, hova kell menni. Tehát amikor valakinek száz országban van irodája, pláne abban az időben, az óriási előny volt.

Átvészeltém a szocializmust egy kapitalista cégnél, és tulajdonképpen ott tanultam meg a szakmát, a külkereskedelmet, a pénzügyet, a tárgyalástechnikát.

K: Össze tudná egy-két mondatban foglalni, hogy mi az, amit ebből a kapitalista üzleti kultúrából akkor megtanult, ami annyira elütött attól, amit itt tapasztalhatott az ember?

GO: Nem könnyű összefoglalni, mivel egyszerre beszélünk egy nem szocialista kereskedelemről, gazdaságról, tárgyalástechnikáról, másfelől pedig egy ázsiai viselkedésmódról, értékrendről, működési rendről. Ha az ázsiaival kell kezdeni, hiszen ez egy japán vállalat volt, akkor az egyik legfontosabb az, hogy a japánokat nem lehet kiismerni, és később azt láttam, hogy a legtöbb ázsiai országnál is hasonlóképpen van. Látszólag nem tudja az ember, hogy a szemben ülő mit gondol, mit csinál, mit nem csinál. Ugyanakkor egy idő után az ember már öt perc után látta, hogy ebből nem lesz üzlet, és mégis még másfél évig mentek a beszélgetések, mert a magyar fél nem akarta elismerni, vagy nem hitte el, hogy ennek vége, a japán fél pedig azt gondolta, hogy ha már eddig eljutottak, akkor rászánja az időt. Tehát az egyik oldalon van egyfajta létező vagy nem létező beszéd, egyfajta tárgyalástechnika, hogy hogyan lehet és hogyan nem lehet a másiknak elmondani azt, amit az ember akar. Mikor kell elmondani, mikor mit szabad, mikor kell közvetlenné lenni, mikor inkább árnyalni a dolgokat. Zárójelben jegyzem meg, hogy a mostani konzultációs cégemnek van egy kitűnő előadója, aki a történetmesélésen alapuló előadás-technikát oktatja. Abban van egy testbeszédéről szóló rész, és mindig megkérdezi a hallgatóktól, hogy vajon melyik az embernek a legbeszédesebb testrésze. Erre persze vannak vicces meg nem vicces válaszok, de csak a legvégén szokott általában – ha egyáltalán – kiderülni, hogy ez a testrész az ember lába. Éppen ezért a japánok voltak azok,

akik először vezették be az üzleti életbe az üvegtetejű asztalt, mert akkor lehetett látni a tárgyalópartnernek a lábát, azt, hogy tartja, hogyan mozog. Mert a kézzel-arccal lehet úgy tenni, mintha nem történe semmi, a lábunkat a legnehezebb kontrollálni. Nyilván ez az egész a japánokkal vagy ázsiaiakkal való tárgyalásra igaz, de meg lehet tanulni azt, hogy hogyan szabad vagy hogyan nem szabad elkezdni az üzleti megbeszélést, mikor milyen tempóban lehet lassítani, gyorsítani, hagyni, hogy ülepedjen.

A japán nagyon hierarchikus társadalom, nemcsak a férfi-nő, fiatal-idős, beosztott – és így tovább – számít, de ez a beszédben is fontos. Ugyanazt a szót másképp ejtik ki, ha egy felnőtt férfi főnök mondja egy beosztott lánynak. Tehát összetett kérdés ez, de egyrészt megtanulható, másrészt pedig, ha tetszik, ha nem, respektálni kell!

A rang vagy a beosztás tisztelete nagyon fontos szempont. Ez azért fontos, mert a mi oldalunkon nem létezik. A kelet-európai külkereskedelem nagyon hierarchikus, hatalomfüggő volt. Aki jól viselkedett, az mehetett tőkés piacra, konvertibilis valutában kapta aapidíját, kiállításokra járhatott. Tehát elképesztően messze került az üzlettől az, ahogy az egész működött. Az ártárgyalás eleve úgy zajlott egy magyar külkereskedelmi vállalat vagy iparvállalat részéről, hogy amikor azt mondta valaki, hogy 100 az értéke annak, amiről beszéltünk, akkor az első válasz az volt, hogy inkább legyen 50. Ez jól hangzik egy arab kereskedésben, de nem néz ki jól egy üzleti tárgyalásnál. Két fél között – ha az ajánlat komoly – lehet 5-10 százalékos különbség, amiről lehet beszélni, hogy azt osszuk el, adjunk helyette mást, hosszabbítsuk meg a garanciát, legyen több pótalkatrész, de 50 százalékra azt mondták a japánok, hogy be akarta csapni a másikat. Ha én dupla árat mondom neked abban a reményben, hogy hátha elfogadod, akkor az nem egy komoly ajánlat, nem egy hosszú távú partner, ezt ők nem tudják elfogadni.

A másik oldalon fontos volt az, hogy ki milyen csapatot hoz a tárgyaláshoz. Egy időben importengedély-köteles volt egy csomó áru, főleg a szórakoztató elektronika. Ilyen volt például az Akai orsós magnó, amiért ölni lehetett, és csak a legjobb káderek és protekcióval rendelkezők jutottak hozzá, de ilyen volt a videomagnó, a táskarádió, a számológép is. Ezekre úgy lehetett szert tenni, hogy az ember exportált tőkés relációba magyar árut, és annak a felét-egyven százalékát fel lehetett használni importra. És ez lehetőséget adott a szabályok rugalmas értelmezésére. Ennek egyik megnyilvánulása volt az India-típusú ország, ami ún. harmadik ország volt, kicsit tőkésnek látszott, de jó barát volt, úgyhogy az onnan származó áruhoz nem kellett importengedély. A másik az volt, hogy exportáltunk a piros paprikától a Kalmopyrinig számtalan cikket Japánba, illetve olyan országokba, ahol volt a Marubeninek irodája, és az így generált kemény valutának egy részét föl lehetett használni importra. Ennek a letárgyalására, pláne akkor, amikor még három évente adtak ablakot¹ az útlevelemben, lelkesen jöttek az iparvállalatoktól felső szintű vezetők, illetve a külkereskedő vállalatok, amelyen keresztül ez az üzlet megvalósult. Így rendkívül sok alkalom volt ütköztetni a két kultúrát egymással, hiszen az iparvállalatok legfelső vezetőinek egy jelentős része nem pazarolta az idejét nyelvtanulásra, tehát meglegedett azzal, hogy többé-kevésbé a magyart beszélte, viszont lelkesen utazott.

¹Fiatalsabb olvasóink kedvéért az ablak említésével a kiutazási engedélyre utal az interjú alánya. (Szerkesztői megjegyzés)

A japán gyári vagy céges felső vezetők arcán semmi nem látszott, de utána, amikor már zártkörű beszélgetések voltak, akkor sok kérdés felvetődött, hogy ez hogyan működik Magyarországon. Kezdve azzal, hogy a tárgyalásra reggel fél 9-kor a kvázi „repibe” hozott literes Unicumot biztosan meg kell-e kóstolni, hozzáteve azt, hogy a japánok szervezete olyan, hogy nagyon nehezen bontja le az alkoholt, tehát egy pohár sörrel már kipirult tárgyalópartnereket lehet látni. Erre rásegítendő egy-egy deci Unicummal reggel fél 9-kor éhgyomorral, sok vicces helyzetet tudott teremteni. De mindenesetre a két fél próbálta megtanulni egymás tárgyalási módszereit, technikáit.

K: Ha jól értem, egyfajta kulturális közvetítőnek is használták Önt? Hogy magyarázza el, hogy ezt miért csinálják a helyiek, mik ezek a furcsa szokásaik?

GO: Ez egyrészt így van, másrészt nyilván önző módon azt gondolom, hogy nekem rengeteget adott mind a kettő. Tehát az, hogy nem dolgoztam hazai vállalatnál egyszer se, eltekintve attól a négy hónaptól a Budavoxnál. Praktikusan így kaptam képet a nagy magyar külkérvállalatok szinte mindegyikéről, a legfelső vezetőitől a nagyon felkészült és jó középvezetőikig és üzletkötőikig, illetve a nagy iparvállalatok felső vezetőiről is, szóval praktikusan külső szemlélőként kaptam egy komplett képet a hazai gazdaságról és külkereskedelemről. Ugyanakkor ezen keresztül a világ akkor legnagyobb vállalataihoz el lehetett jutni Japánban, illetve aztán később európai vagy amerikai leányvállalataikhoz. Úgyhogy nagyon jó iskola volt. A kulturális szakadék csökkentése nemes feladat volt, de csak mérsékelten sikerült. Egy olyan időszakról beszélünk, amikor a japánok iszonyú erősek voltak. A hetvenes évek elejétől a '90-es évek közepéig, gyakorlatilag a gépkocsitól a szórakoztató elektronikáig, a háztartási elektronikától a feldolgozóiparig, acélgyártásig szinte mindenütt a japán cégek vagy több japán cég volt a vezető.

Külső szemlélőként kaptam egy komplett képet a hazai gazdaságról és külkereskedelemről.

K: Mi vetett véget ennek a korszaknak? Ugye visszament tanulni, neves külföldi egyetemekre, ha jól gondolom, az időben ennek az időszaknak a végét jelentette?

GO: Az utolsó két évben, amit velük töltöttem, az egyik legnagyobb cég, amit nekem adtak, mint képviselőnek, és én hoztam be Magyarországra, az a Fuji Fotó-Film volt, akkor a világ második legnagyobb fotós cége a Kodak mögött. Hozzáteve, hogy Európában azért az Agfa szinte egyeduralkodó volt, illetve az Orwo, annak a kelet-európai megfelelője volt még hazai vetélytárs, mert nem kellett ahhoz konvertibilis valuta, hogy importálni lehessen. Tíz év alatt a Fujiból piacvezetőt lehetett faragni. Nagyon jó kapcsolatunk volt a Fotexszel, forradalmi tett volt akkoriban, hogy három hét várakozás helyett 30 perc alatt kapta meg valaki a Skála Metróban az első ilyen minilaborban a kidolgozott képeit. Ugyanez történt a Főfotóval, az Ofotórttal, tehát egy piacvezető pozíciót sikerült itt tíz év alatt ennek a cégnek elérni. Mindenki rettentő boldog volt, míg-

nem megtörtént a rendszerváltás, és elkezdődtek a privatizációk, amikor lehetőségünk nyílt az Ofotétre árajánlatot tenni, ami praktikusán két fő üzletágból állt, az optikából, illetve a fotográfiából, a fotókidolgozásból, film- és fényképezőgép-importból. Akkor én elmentem Japánba, hogy elmagyarázzam, hogy ezt meg kéne venni. Megbeszéltük Várszegi Gáborral, hogy ő átveszi az optikát, a Fuji meg vegye át a fotó oldalt, és így 75-80 százalékos piaci része lett volna a Fujinak. Egy egyhetes – akkor még nem úgy hívtuk, de most úgy hívják – roadshow-n próbáltam elmagyarázni a gyártó cégnek, meg az én kollégáimnak Tokióban, hogy meg kell venni a Fotexszel a száz százalékot. Egy hét alatt nagy nehezen eljutottunk oda, hogy venne a Fuji meg a Marubeni együtt összesen 10 százalékot, opcióban arra, hogy megveszi a fennmaradt ötven százalékat, amennyiben a Fotex és Várszegi Gábor megveszi az optikai résznek az ötven százalékát. Ide jött a Fuji európai elnöke és a Marubeni európai elnöke Londonból. Leültünk Várszegi Gáborral megbeszélni a részleteket, amikor a Marubeni elnök azt mondta, egyelőre úgy döntöttünk, hogy nem veszünk semmit. Ami azt jelentette, hogy éjszaka átbeszélték, és mégse lesz semmi abból, amiben megállapodtunk. Tehát egy tollvonással elveszítjük, amit hosszú munkával lehetett felépíteni. Akkor még visszamentünk az irodába, hogy értsem meg, de én fogtam és megírtam a felmondó levelet, hogy köszönöm szépen ezt az elmúlt 13 évet, de nem akarom végignézni azt, hogy ez visszaépül. És csak zárójelben, én akkor már két cégnek voltam az ügyvezetője. 9-től 17-ig a Rákóczi út egyik irodaházában a Marubeni-nek, 17-től 23 óráig meg éjszaka a folyosó másik végén a Fuji Film Magyarországnak.

K: Ez tényleg így zajlott?

GO: Igen, ez két év, de már kicsit sok volt. Akkor engedték meg, hogy megcsináljuk az első százszázalékos japán céget itthon, ha engem elenged a Marubeni, ami akkor nem engedett el, hanem azt mondta, hogy hobbiból lehet a másikat is csinálni. Úgyhogy ez elég volt, és amikor ez megtörtént, és másnap, miután megjelent az újságban a hír, felhívott Várszegi Gábor, hogy jó lenne, ha odajönnék hozzá az ő helyettesének. Ebből lett öt év Fotex, ami szintén elképesztően jó iskola volt. Ugye volt korábban ez a japán vállalat, minden megszervezve, a Japán és Magyarország között küldött borítékokat ki kellett fordítani, és a másik oldalt is megcímezni, mert volt egy másfajta gondolkodás, minthogy mindent eldobálunk. És akkor átülök egy olyan cégbe, amelyiknek az alapítója százszázalékos tulajdonosként a szomszéd szobában ül, és nagyon érdekes dolgok történnek. Ez volt a nagy magánosítás korszaka, mert megvettük a Háztartási és Vegyipari Vállalatot, ebből lett az Azúr, a Keravill, a Domus. A Telekommal (akkor még Matávval) összeálltunk, és megegyeztünk abban, hogy a Fotex lesz a kizárólagos jogú értékesítője a telefonoknak és a SIM-kártyáknak; már a 900-as GSM-ről beszélünk. Az első telefonbeszélgetés Chris Mattheisen és köztem úgy zajlott, hogy Chris akkor még ott ült a Kaposvár utcában, ami légvonalban az utca másik oldalán volt a Skála Budapestről, ahol most az Allee van. Éjfélkor Chris felhívott, hogy jól hallasz-e engem. Mondom, nemcsak hallak, hanem ha kinézek, látlak is, mert ott vagy szemben. Ez volt az első GSM hívás ezen a

hálózaton. Elkezdtek árulni a telefonokat, praktikusán lett egy második „placement”, egy újabb részvénykibocsátás az amerikai értéktőzsdén. Végigjártuk a világot, voltunk három kontinensen Jaksity Györggyel és Várszegivel, kétszer a Concorde-dal oda-vissza repülve, hogy időben legyen minden Boston, Párizs és London között. Ez egy újabb iskola volt arra, hogy miképpen működik egy olyan magánvállalat, szemben sok mostanival, ahol az igazgatóságban megbecsült és hozzáértő emberek ültek, akiknek volt befolyása. Volt két amerikai is, Charles Huebner, aki, azt hiszem, most már lassan 90 akárhány éves, illetve az amerikai hadügyminiszter egy ideig szintén az igazgatóságban ült. Szakmailag sok hozzátennivalója nem volt az ügyszög, de az amerikai részvénykibocsátásnál és -kereskedésnél mindenképpen pozitív volt a jelenléte. Szóval fantasztikus volt ez az egész, ahogy ennek a felépítésében részt lehetett venni, és lehetett látni azt, hogy Gábor ezt hogyan látja. Aztán eljött az idő, amikor kiderült, hogy bár ugyanazt akarjuk, ő így szeretne odajutni, én pedig egy kicsit rendszerezettebben vagy kicsit másként. És miután az övé volt a cég, ezért olyan sok vita nem volt arról, hogy kinek kell felállni és másként csinálni. És azt kell mondjam – bízom benne, hogy ezt ő is így látja –, azóta is jó barátok vagyunk. Egyszerűen másként láttuk ezt az ügyet.

Én meg azt gondoltam, hogy akkor most ennyi Japán, ennyi Fotex után egy kis pihenés jót tenne az ember életének. Tényleg jó barátságban váltunk el a Fotexszel, és azt mondtam otthon, hogy ez milyen klassz lesz, elmegyünk egy hónapra Thaiföldre pihenni a gyerekekkel. És rá egy pár nappal felhívott egy barátom, aki az egyik legnagyobb amerikai fejtámasz cégnek volt a vezetője, és azt kérte, menjek el egy interjúra, mert a Matáv értékesítési és marketing vezérigazgató-helyettest keres. Ugye már megtörtént a privatizáció, a pénzügyet viszik az amerikaiak, a műszakot viszik a németek, és úgy gondolták, hogy a marketinget és értékesítést hazai embernek kellene vinni.

Elmentem tehát a beszélgetésre. A Matávnál akkor egyenlő része volt az amerikaiaknak, az Ameritechnek, a Deutsche Telekomnak és a magyar APV Rt.-nek. Ott ült Straub Elek, aki akkor már a vezérigazgató volt, és kérdezték hogyan látom kívülről a Matávot, de nem volt barátságos a légkör. Mondtam, hogy amit én látok, az egyszerűen elképesztő, egy darab épeszű számlát nem tudnak adni. Amilyen számlát adnak, az úgy néz ki, mint egy éves beszámoló, senki nem tud rajta eligazodni, nincsenek üzletek, nem lehet venni semmit, 900 ezer ember vár telefonra, úgyhogy szerintem nem jól működik az egész. Ezen kicsit megsértődtek. Utólag kiderült, hogy Eleknek és az amerikaiaknak nagyon tetszett, amit mondtam, de az APV Rt. meg a németek szerint ez túlságosan vállalkozó szemlélet, ami egy rendes nagy állami vállalatnál nem fér bele, hiszen a Deutsche Telekom is állami vállalat, még ha kicsit másként is működik. Felvettek egy másik srácot erre az állásra, majd eltelt két és fél hónap, és felhívott az amerikai igazgató, hogy nem lenne-e kedvem vele ebédelni. Ő ott addig-addig győzködött, míg a végén megegyeztünk, és a tervezett egy hónapos thaiföldi útból két hét lett. Visszajöttem, és elkezdődött az öt évünk a Matávnál.

K: Ez mikor történt?

GO: 1997-ben, akkor 900 ezren vártak telefonra.

K: Akkoriban az egész stáb kicserélődött ott? Nem ön volt az egyetlen kakukktojás?

GO: Nem, azért nem cserélődött ki az egész stáb. A műszaki részre jött egy komoly német kontingens, egy nagyon helyes német műszaki vezérhellyetessel, aki Garmisch Partenkirchenből származik. Már eleve az, aki sípályáról jön, az rossz ember nem lehet. Ő nagyon jó légkört hozott, de azért ezek német műszakiak voltak, akik azt gondolták, hogy okosabbak a magyar műszakiaknál. Ez nem így volt, hadd tegyem hozzá. A pénzügyi részre egy szintén nagyon helyes amerikai férfi jött ide. És hát én megörököltem az egész magyar stábot, az öt vagy hat igazgatósággal, a nemzetközi, a társszolgáltatók, a lakossági, vállalati stb. részlegeket. Az egyik újítás a telefonszalonnokhoz kötődött, amit valami eufemisztikus oknál fogva szalonnak hívtak. A legközelebbi a Krisztina körútnál volt, a hatodik emeleten, 12 és fél 3 között van nyitva, ahol szabadon lehetett válogatni piros, fekete és zöld készülék között, már akinek volt telefonvonala, mert különben nem sok értelme volt. Akkor azt gondoltam, mi lenne, ha ebből lenne valami más történet. Akkor adták át az Euro Centert Kispesten. Ismertem azt, aki építette, és gondoltam, hogy kérünk egy 200 négyzetméteres üzlethelyiséget, ahol karácsonyra kinyitnánk az első Matáv pontot, ami a Matáv történetében az első ilyen kiskereskedelmi egység lett. Voltak persze, akik rögtön megvádoltak, hogy azért akarom ezt, mert úgyse értek semmi máshoz, mint a kiskereskedelemhez, mert mindig boltokkal indultunk. Ebben volt némi igazság, mert én mikrohullámú szakon végeztem és a vezetőkes ügylet egy másik szak, de azért ez viszonylag hamar megtanulható. Az Euro Park megnyitására két és fél hét volt, miközben az igazgatósághoz való betérjesztéshez kellett a Matávnál három hónap, és akkor a bolt felépítéséről még nem is beszéltünk. Úgyhogy Elekkel megbeszéltem, hogy az egyik barátom a Mafilmnél díszlettervező, és ő az el nem készült üzlethelyiségre csinált egy kispesti, 900-as évekbeli macskaköves utcaképet. Tehát egy kvázi Potemkin üzlet lett, mert nem volt kész benne semmi, de úgy nézett ki, mint egy kispesti utcaképet. Azok, akik a Fotex boltokban csinálták a polcokat, két éjszaka alatt bepölcözték. Úgyhogy kevesebb mint három hét alatt a semmiből lett egy kvázi Matáv üzlet, ahová az összes vezető eljött szalagelválasztásra, minden újságban ez volt. Sok mindent még nem lehetett vásárolni, de aztán elég sok ilyen Matáv pont lett a vége, és mindenestre egy másik fajta kultúra indult el így. Ebben ugye volt egy tőzsdére kimenetel, amerikai roadshow megint, iszonyú izgalmas korszak volt. Amikor én odamentem, és ez nyilván nem vagy nem csak az én érdemem, de mintegy 900 ezren vártak telefonvonalra, ma van mintegy 2 millió szabad telefonközpont kapacitás az országban, ami már feltehetőleg nem fog kelleni senkinek, mert teljesen megszűnik ez a kapcsolt távközlés.

K: Ebbe az időszakba hogyan illeszkednek be a külföldi egyetemi időszakok?

GO: Az első még a Fotexhez köthető. Nekem elég komoly hiányosságaim voltak a pénzügyi kontrolling, pénzügyi tervezés területén, főként, ami ezt a bizonyos angolszász vonalat illeti. Szerencsém volt majdnem az elsők között elmenni a bankárképzőbe, ami az első nem pénzügyi vezetőknek szóló oktatás volt, és nagyon jó. Sok minden másképp hangzott el, mint ahogy az ember azt a Marx Károly Közgazdasági Egyetemen tanulta. De mégis, kicsit többet szerettem volna ennél, ezért meggyőztém Várszegi Gábort, hogy a nyári szabadságok terhére hadd menjek ki egy hónapra a Harvardra. Akkor ezt még nem hívták executive MBA-nek, de kicsit hasonló volt, pénzügyek, termékfejlesztés, marketing és így tovább. Fantasztikus három hét volt ez a Harvard Business Schoolon, és aztán ezen felbuzdulva, amikor átkerültem a Matávhoz, akkor szintén azt kértem, hogy a prémium vagy a szabadság terhére hadd menjek el valamilyen ismert egyetemre. Így kerültem a Columbiára, szintén három hétre, ami a „people management” volt, tehát az emberekkel való foglalkozás, csapatépítés, értékelés stb. A vége pedig az Insead lett, ami az egyik leghíresebb francia egyetem, és azért érdekes, mert azt is két ex-Harvardos alapította. Ez kint van Fontainebleau-ban, elképesztően szép hely, és ott volt az első távközlési marketing kurzus, ami két és fél hetes volt. Ez azért volt érdekes, mert nekik se volt sok fogalmuk arról, hogy mit kéne tanítani, úgyhogy az egészből lett egy „brainstorming” és közös munka, a részt vevő húsz ország gyakorlatából összerakva. Később volt olyan kollégám, aki szintén elment erre a tanfolyamra, és akkor már rendben volt az egész. Ezek az oktatások egyrészt arra jók, hogy az ember kiszakad a mindennapi életből, tehát nem a következő havi tervezéssel, az előző hónapról való elmaradással kell foglalkozni, kit rúgunk ki, miért nincs elég pénz, hova kell átcsoportosítani, hanem egyszerűen elmélettel lehet foglalkozni, plusz jó oktatókkal. Ha az ott elsajátítottaknak csak a 10 százalékát megjegyzi valaki, használja, másnak átadja, akkor már megérte.

K: Ezek a kitekintések nem ingatták meg abban, hogy egyáltalán Magyarországon és a Matávnál akarja folytatni?

GO: Egyszer volt egy ilyen, amikor megpályáztam a tokiói kereskedelmi kirendeltség vezetői posztját, mert nagyon szerettem, most is szeretem ezt a kultúrát. Azt mondják, hogy ahhoz, hogy meg lehessen őket érteni, legalább félig japánna kell válni, ahhoz, hogy ők is elfogadjanak, háromnegyedig, száz százalékig pedig soha senkit az életben nem fogadnak el. Mindig idegen maradsz, és mindig lesz egy olyan szint, ahol japánok japánnak japánul fogják elmagyarázni. Én azt gondolom, hogy 70 százalékig jutottam el. Szerettem őket, szerettem az ételeket, a kultúrát, az egésznek a technikáját úgy, ahogy van. Már nem emlékszem, hogy miért nem, de nem jutottam el a végső fordulóig. Hála istennek aztán pár év múlva az egyik volt Marubeni kollégám kapta meg, és az nagy elégtétel volt, hogy mégiscsak a mi cégünkötől valaki kikerült.

Aztán utána valahogy erre nem volt igazán affinitás. A feleségem itt volt orvos, a gyerekek itt jártak iskolába, egyetemre, valahogy nem merült fel. Lehet, hogy ha most

lennék harmincéves, akkor ez másként menne. Mindig érdekes állásom volt, mindig egy teljesen új szakmába lehetett beletanulni. Soha nem éreztem úgy, hogy kényszerből kell reggel munkába menni. Amikor meg egy kicsit mégis úgy alakult, akkor otthagytam őket. Ha eljöttem valahonnan, még éveket beengedtek a mélygarázsba anélkül, hogy ott dolgoznék és lenne egy belépőkártyám, ami azt jelentette, hogy nem váltunk el rosszul, se a vezetéssel, se az emberekkel, akikkel kapcsolatban voltam.

Mindig idegen maradsz, és mindig lesz egy olyan szint, ahol japánok japánnak japánul fogják elmagyarázni. Én azt gondolom, hogy 70 százalékig jutottam el.

K: A Matávval hogy alakult? Meddig maradt, mit sikerült megvalósítani, vagy esetleg ott is előállt-e olyan helyzet, amikor egyértelműen kettéváltak az útjaik?

GO: Az ottani öt év megint elképesztően jó időszak volt. Nemcsak azért, mert egybeesett egyrészt a mobil technológia senki által nem várt és nem látott őrült iramú térnyerésével. A két külföldi befektető pénzéből a korábbi várakozói lista villámgyorsan felszámolódott, pár év alatt semmivé vált. El lehetett kezdeni értékesíteni és nem protekcióval igényeket kiszolgálni, ami igazából a sales marketingben számít. A Duna Plazában volt kb. 3000 emberem, két emeleten, az volt a sales marketing, és a velem szemben lévő szobában kezdődött az internet. Ott leült három gyerek, és elkezdte a Matávnetet, ez vezetett a kvázi vezetékes, hagyományos technológia megvalósulásához. A várólista felszámolásánál, az újfajta GSM mobil technológia hihetetlen térnyerésénél, az internet elindulásánál mind ott lehettem. Megcsináltuk az ügyfélszolgálatot, ami az elején úgy nézett, ki, hogy valakinek az asztalán volt 50 db készülék, mindig felkapott egyet, és megkérdezték, hogy a Pista bácsinak a márciusi számláján, noha nem hívott fel senkit, miért van 3523 Ft, amire az illető mellérakta a telefont, és elindult valahol megkeresni ezt a számlát. Ebből lett egy 600 fős, három városban működő – Budapesten, Miskolcon, Pécsen –, olyan korszerű ügyfélszolgálat, amikor valaki betelefonált, akkor a hívószám alapján feljött a számítógépre az eddigi története, számlái, eddig kit hívott és hányszor, milyen problémája volt, meg tudták-e oldani. Tehát azt gondolom, egy csomó izgalmas, új dolgot lehetett megcsinálni, ami az alatt az öt év alatt megvalósult. Lett 30 Matávpoint Pesten és vidéken, az emberek bementek, és ott vásároltak dolgokat.

Elindultak a reklámok. Amikor először elmentem Amerikába, Chicagóban volt az Ameritech központja, akkor megkérdezték, mit szeretnék látni. Kosárlabdáztam vagy húsz évig, és ma is nagy „fan” vagyok, tehát először azt mondtam, hogy szeretnék elmenni egy Chicago Bulls meccsre. Akkor a kedvenc csapatom volt. Meg szeretnék azzal az emberrel beszélni, aki a reklámfilmeket készíti meg tárolja, hogy az elmúlt öt évben milyen reklámfilmek voltak Amerikában. Ezen teljesen meglepődtek, egy felhőkarcoló tetején ült az az ember, akinél ezek az archívumok voltak. Megnéztük az elmúlt öt év reklámfilmjeit, és abból egy csomót lehetett adaptálni. A legsikeresebb ilyen kampányuk a „reach out and

touch” volt. Amerikában mindenki utazik, szétszóródnak a családok az ország különböző részein, és az volt a reklám, hogy ha valakivel nem tudsz személyesen beszélgetni a családból, akkor hívd fel. És ha olyan csomagod van, akkor órákat lehet beszélgetni. Ennek megcsinálták a pandanját is, hogy ha nem akarsz az anyósoddal már megint a hálaadaskor ott ülni öt óra hosszat, akkor csak hívd fel, hogy nem tudsz ott lenni. Ez ma, ebben a pandémiás időszakban tökéletesen megvalósult, ha nem tudsz elmenni valahova személyesen, akkor audio- vagy videokonferencián keresztül ezt meg tudod csinálni. Öt évig ültem a Westel igazgatóságában, ott voltam az RTL alapításánál, hét évig ültem az igazgatóságában, ami szintén elképesztő klassz dolog volt. Akkor már nagyon erős volt az Axelero és az Origo is, tehát egy csomó tartalmunk volt, de mondtam, ha egyszer egy kereskedelmi tévében is benne vagyunk, akkor majd veszünk tartalmakat, mert ez segíti az internet tartalommal való megtöltését. Most már egyértelmű, hogy kétfajta ember van, az egyik a hozzáférést adja, ami a kábel, az összes többi pedig a tartalmat. És a tartalom az micsoda? Azt látjuk a Youtube-tól kezdve mindenütt, az én csinálta tartalom és az összes tartalomkészítő elment az internetes hozzáférés irányába. Ebből aztán szép lassan feszültségek lettek, olyan szempontból, hogy volt három technológia. Volt egy vezetékes, volt egy vezetékes nélküli, a mobil, és volt egy kábel. A kábeltelevízió – zárójelben, volt szerencsém a Matáv kábeltelevíziót is megalapítani – az ebben a pár évben jelent meg. És akkor elkezdődtek a belső vetélkedések, hogy ha például el akarom érni az Andrássy utat, akkor építsek ki olyan telefonvezetékeket, amin keresztül nagy sebességű internetet lehet adni, ez volt az ADSL technológia, húzzunk ki egy koaxális kábelt, és azon keresztül a Matáv kábeltelevíziós szolgáltatást nyújt, ami kvázi melleleg lehet internet, telefon vagy televíziós műsorszórás. Vagy ott van a Westel, akinek van kvázi mobilinternet, mindehova el tud menni a kapcsolattal. Most akkor a három leányvállalat közül ki kapjon pénzt, ki lesz az erősebb, ügyesebb. És ebből lett egy tulajdonképpen máig nem teljesen eldöntött kérdés a világ nagy szolgáltatóinál, még akkor is, ha ezeket már szétválasztották, és mindenki elment abba az irányba, hogy kell hozzáférés, és kell tartalom. A többi, hogy ez vezetékes, kábeles, optika, már nem számít, mert már annyira olcsó lett a technológia, hogy igazából azért kell fizetni, hogy valami információt valahol tároljanak. Van, aki tartalmat gyártson, és legyen valaki, aki ezt szétosztja.

K: Elmesélte, mennyi mindent sikerült megvalósítani a Matávnál. Most arra lennék kíváncsi, mi volt az a pont, amikor onnan eljött, és hogy került a biztosítási szakmába?

GO: Idővel nagyon sok belső érdeklődés alakult ki elsősorban az anyavállalat és a mobilcég között, de az anyavállalaton belül is a különböző technológiák mentén történő fejlesztésnél. Ugyanígy az RTL is elindult abba az irányba, hogy az általa vásárolt és birtokolt vagy használt tartalmat nem igazán akarta a Matáv csoport felé adni, hanem inkább ő fejlesztette a csatornáit, a különböző hozzáféréseket. Úgy éreztem, hogy itt vagy oldalt kellene választani, vagy valamelyiket fel kéne adni. Fura módon az internet, a kábel, a vezetékes mind nagyon kedves volt nekem, miután a másik oldalról végigcsináltam a

Fotexszel a mobil elképesztő fejlesztését, így azt gondoltam, hogy itt kell ezt most abba hagyni. Lett belőle egy alkotói szabadság év, ami azt jelenti, hogy ez alatt nem mehetek versenytárhoz, viszont kifizetik az évet. Tehát hirtelen valóban lett egy pihenéses időszak, mindaddig, amíg nem jött a UPC és Kovács Nimród, aki ma már kitűnő borász, és aki akkor az elnök volt, és megkérdezte nincs-e kedvem odajönni segíteni átalakítani az értékesítést, a marketinget. Miután a UPC versenytársnak számított, kértem engedélyt, hogy nem alkalmazottként, hanem megbízási szerződéssel hat hónapig elvállaljam ezt a feladatot, és voltak olyan rendesek, hogy engedélyezték. Úgyhogy belekóstoltam egy újabb, iszonyú érdekes üzletágba. Akkor kezdődött a kábeltelevíziózás konszolidációja. Rengeteg kicsi kábeltévé volt az országban, most már nincs olyan sok, de még mindig van egy-kettő. Akkor a UPC ezeket vagy felvásárolta, vagy a kábeltelevíziós szolgáltatók országos szövetségének keretei között próbálta ilyen irányba elvinni a dolgot. Ebből lett értékesítés meg marketingátalakítás. Nagyon sok amerikai volt itt, itt volt a régiós központ. Az egész UPC egy holland központú európai leányvállalata volt az amerikai cégnek. Ezt az időszakot egy nevezetes esemény tette rendkívül emlékezetessé a számomra. Egyszer jöttem vissza az irodába, és azt látom, hogy valami fura film megy. Ez egy olyan társaság, ahol a folyosó mindenütt tele van televízióval, mennek a különböző programok és csatornák és azt látom, hogy 3-4 televízió egyforma program megy, úgy néz ki, mintha valami kalandfilmben a World Trade Center összeomlana. És láttam az amerikaiak teljesen lesápadt és könnyező arcát, akik az élő adást nézik, ott volt legalább 50-60 amerikai. Álltam megkövülten, néztem, hogy mi történik, akkor volt a közismert 2001-es szeptember 11.

Aztán lejárt a hat hónap, és Nimród állást ajánlott, hogy legyek én a vezérigazgató. De ez alatt a hat hónap alatt sok olyat láttam, ami miatt csak akkor vállaltam volna el, ha szabad kezet kapok, és nem a különböző kapcsolatok és a régmúltból adódó örökségek mentén megyünk tovább. Azt mondta, hogy ezt most nem lehet megcsinálni, várni kell vele, úgyhogy megköszöntem a lehetőséget, és elváltunk.

K: Hogy jött a képbe az AXA?

GO: Akkor megint jött egy fejevadász, hogy van itt egy svájci biztosító, akinek van egy nyugdíjpénztára, és van egy biztosítója, amelyik értékesítési és marketing vezérigazgató-helyettest keres, aki nem a szakmából jött. Nekem annyi kapcsolatom volt a biztosítással, hogy addig számtalanszor hiába próbáltam kártérítést kapni a különböző káreseményeknél.

Nekem annyi kapcsolatom volt a biztosítással, hogy addig számtalanszor hiába próbáltam kártérítést kapni a különböző káreseményeknél.

K: Akkor mégis mi volt vonzó benne?

GO: Először azt gondoltam, hogy Svájc nem az én világom, plusz van még hozzá egy osztrák vezérigazgató, ez teljes katasztrófa. De addig-addig erősködtek, míg elmentem, mégpedig úgy, hogy akkor Walter Tauchner volt a nyugdíjpénztárak (önkéntes nyugdíjpénztár és magánnyugdíjpénztár) vezérigazgatója. Egy rendkívül ortopéd irodában ült, kinn az Árpád híd pesti hídfőjénél, 2 méter 5 centis belmagassággal, sötét volt, de akkor ez az osztrák fiú elmondta, hogy ő is sípályáról származik, és ez már jó pont volt. Azt is elmondta, hogy ő lesz majd a biztosító vezérigazgatója is, mert lesz most egy összevonás, és ő azt szeretné, ha ez egy olyan cég lenne, ami értékesít, marketinget csinál, fejlődik, és ezt az akkori másfél százalékos piaci részt fel tudja vinni. Ezt követően párszor még beszélgettünk, de én még mindig nem voltam annyira oda a biztosításért. A biztosítók imidzse nem túl jó, a sor végén a három legkevésbé szavahihető ember a politikus, az újságíró és a biztosítási ügynök. De aztán addig-addig mondta ezt a Walter, hogy azt mondtam, mi történhet...

Egy évet adtam magamnak arra, hogy ezt a szakmát valahogy megértsem, mi miért van. Átköltöztünk a Rákóczi útra egy új irodaházba, ott már együtt volt az egész cég. És akkor elkezdtünk dolgozni a svájciakkal, akik meglepően pozitív, kooperatív, kreatív, helyes emberek voltak.

K: A felkészülésről pár szót mondjon, hogy azt az egy évet hogyan töltötte? Milyen módszerrel készült?

GO: Én olvasgató, beszélgetős típus vagyok, szeretek elolvasni sok mindent. A PSZÁF-nál is páran adtak könyveket, beszélgettem régi biztosítókkal, ott bent az emberekkel, hogyan kéne ezt a rendszert átalakítani úgy, hogy a különböző igazgatóságok, lakosság, üzleti, nemzetközi, utasbiztosítások jól tudjanak működni.

K: Képzésre nem járt?

GO: Svájcban talán voltam kétszer, de az is inkább ottani beszélgetés volt. Meg Párizsban volt egy angol férfi, aki a marketingigazgató volt. Kiderült, hogy azért van Párizsban, mert az iroda Párizs első étterme fölött található, és ugye jó francia szokás szerint háromnegyed 12-kor lementek, és ott fél 4-ig elütköztek ebédeléssel az időt, amit ugye már nem sok választ el a jó kis vacsorától. Piszok jó étterem, és nem történt semmi, nem volt rendes marketing. Ezek persze azóta szépen megszűntek, központossá lettek. Úgyhogy sok emberrel lehetett beszélgetni, beszélgettem a viszonteladókkal, az összes alkusszal, hogy ők ezt hogy látják, miért jó, miért nem jó. Valahogy bekerültem ide a szövetségbe is, nem az elnökségbe, hanem csak megfigyelő státusba, mert olyan picik voltunk, hogy nem járt elnökségi tagság, de valahogy bejárhattam a MABISZ ülésekre. Tehát ilyen „szívd magadba az összes információt, és abból alakíts ki egy olyan véleményt, hogy vajon hogy lehetne ezt, melyik irányba elvinni” gyakorlatot követtem.

K: Mi volt a benyomása en bloc a szakmáról? Mennyire volt szinkronban világtrendekkel, mennyire volt furcsa ebbe a közegbe csöppenni egy fejlett üzleti világból?

GO: Iszonyúan furcsa volt. Mindig az jut eszembe, hogy a távközlés – ami, azt gondolom, most is, de akkor pláne – nagyságrendekkel fejlettebb volt, és nagyobb tempóban fejlődött, mint a pénzügyi rendszer. Most a Fintech vállalatokkal a pénzügy is kezd informatika és távközlés alapon ehhez felzárkózni. De azt mondanám, mint amit az egyszeri cigányprímás mondott, amikor meghallgatta, hogy hogyan hegedül Yehudi Menuhin: hogy hát jó, jó, de asztalnál meghalna... Egy rendes versenyképes pénzügyi piacon ezek a biztosítók úgy általában, de itthon pláne, öt perc alatt meghaltak volna. De miután mindegyik ilyen volt, iszonyú összetartás volt és van ebben az egészben, ezért nem volt válasza az ügyfélnek. Tulajdonképpen maradt a régi ügynök, bejön az ajtón, ha kirúgják, visszamászik az ablakon, elmondja, hogyan lehet évi 20-50 százalékos hozammal akármit megcsinálni.

Tehát a klasszikus értékesítési dilemma a vadászok és a földművelők szempontjából: a biztosítók vadászok voltak. Amikor kilóttak minden szarvast, akkor átmentek a másik erdőbe. Mostanra talán ez változott, de szerintem még most is mindenkinek új ügyfél kell, ahelyett, hogy ápolná azt, aki van. A klasszikus példa a gépkocsi-biztosítás, ha valaki az utcáról esik be, sokkal jobb ajánlatot kap, mint ha ottmarad a biztosítónál. Most már sok minden változott ebből a szempontból is, de elmesélték, hogy ez miért így működik. Mert így működött száz éve... A Winterthur 150 éves volt akkor, ami elképesztő, és mindig így működött. És nagyon nehéz volt egyáltalán elfogadtatni a régi biztosítókkal, hogy ezen változtatni kell, ez nem jó így.

A klasszikus értékesítési dilemma a vadászok és a földművelők szempontjából: a biztosítók vadászok voltak. Amikor kilóttak minden szarvast, akkor átmentek a másik erdőbe.

K. Önre is furcsa lényként tekintettek?

GO: Abszolút. Jött a távközlési szakmából, ahol sok a pénz, és nem tudnak egy rendes számlát kiállítani... Persze ez akkor már nem volt igaz. De ugyanúgy, mint amikor a Fotexből átjöttem, mondták, hogy ez úgyse ért máshoz, mint a kiskereskedelemhez, hogy ez valamilyen boltot fog nyitni. Itt ugyanez volt, persze: ez majd mindent interneten keresztül akar meg online, minálunk pedig ez nem így megy, minden papíron történik, az ügyfél szemébe nézünk, bizalom van. És akkor elkezdődtek erről beszélgetések. Hála istennek a második évben megvette a Credit Suisse – nem megvette, az övé is volt ez a biztosító, csak akkor ugye 100 százaléka a Credit Suisse, kvázi magánbanké lett –, aminek akkor még megvolt a Credit Suisse Boston befektetési üzletága Londonban egy felhőkarcolóban. Egy más világ... Az egyik az egyetemi menzán evett, a másik a három Michelin csillagosban, mert akkora árkülönbségek voltak. És akkor látszott az, hogy ez a Winterthur ügylet veszteséges; Svájctól eltekintve nagyon sok helyen veszteséges volt, és Svájcban is kezdett csökkenni a profitabilitás. Áthoztak a Deutsche Banktól egy

„hentes és mészáros” ügyvezetőt, aki bement a Winterthur millió svájci frank értékű festményekkel, szobrokkal telepakolt 170 éves épületébe, bement az első irodába, ahol mindenkinek mahagóni asztala volt friss vágott virággal az asztalon minden reggel. És megkérdezte, maguk itt mit csinálnak. Hát mi vagyunk az A osztály, és az A osztály előkészíti a teendőket a B osztály számára. És akkor bement a B osztályba, ott azt mondták, mi vagyunk a B osztály 145-en, mi meg előkészítjük a C osztály számára. És amikor végig ment az első két emeleten, és még nem talált egy embert, aki profitot hozó munkát végzett volna, akkor összehívta őket, és azt mondta, ennek a 954 embernek megköszönjük, megkapják a végkielégítést... iszonyú balhé volt. Benne volt a televízióban, hogy a németek lemészárolják a Winterthur hagyományát, bázisát, családok maradnak munka nélkül. És felháborodott mindenki, hogy megszüntette a pályaudvar és a székház közötti taxihasznaletot, kb. 600 méter távolságra van a kettő egymástól egy parkon keresztül. Már nem lehet vágott virág, nem lehet új műtárgyakat venni, mi lesz a svájci kortárs művészettel... Azt mondta az ügyvezető, akinek nem tetszik, az kapcsolja ki a televíziót, és akkor nem kell nézni. Őröla bármit mondhatnak, őt ez a dolog nem zavarja. Azt mondta, hogy egy éven belül profitábilis lesz a Winterthur. És láss csodát, már nem emlékszem a számokra, de másfél év alatt nyereséges lett a cég. És persze vérfürdő és minden más...

K: Időben tegyük ezt helyre!

GO: 2002-ről beszélünk.

K: A Winterthur mióta volt már Magyarországon?

GO: Még a 90-es évek közepén jelent meg a Winterthur Magyarországon, először még csak pénztárszolgáltatóként.

K: Mi volt a cég profilja? Mennyiben változott ez a „hentes-mészáros” közbeavatkozás után?

GO: A cég profilja, mint mindenkinek, a klasszikus életbiztosítás és a klasszikus vagyonbiztosítás volt. Legendák keringenek arról az ezüst hajú idős hölgyről, aki minden évben megjelent a Winterthur éves közgyűlésén, ahol ott ültek a részvényesek, a meghívottak meg a svájci előkelőségek. Felhívták a színpadra, és elmondta, hogy szeretne elnézést kérni a részvényesektől, de ő még mindig él. Ugye ő ötven éve kötötte az életbiztosítását, és ennek következtében azzal, hogy ő még mindig él, ki kell neki fizetni. Svájcban legtöbb esetben életjáradékra váltódik az életbiztosítás. Tehát ameddig él az illető, minden évben kap egy szabad szemmel is látható összeget mint életjáradékot. Tehát neki ki kell fizetni az életjáradékot, ami csökkenti a részvényesek profitját, de szeretné megköszönni a Winterthurnak, hogy ötven éve itt van vele. Ő kifizette az éves biztosítási díjat, és cserébe most már 30 éve kapja az életjáradékot. Egy rossz híre van, hogy jövőre is szeretne itt lenni és felvenni az életjáradékát. Svájcban mindenkinek

általában két életjáradéka van, de nem unit linked típusú, nem befektetés. Kifizeti a biztosítónak az éves díjat, és biztos abban, hogy a biztosító jól fekteti be és ő pedig életjáradékra váltja. Ugyanúgy van lakásbiztosítása, autóbiztosítása, sибiztosítása, kutyabiztosítása... Ők abból vannak, hogy van egy tervezés, félrerakunk pénzt, azt majd befektetjük, a biztosító meg arra, amire nekem nincs kedvem vagy lehetőségem – inkább kedvem –, hogy a károkat én fizessem, arra majd kötök egy biztosítást, és erre lesz egy magán egészségbiztosításom. Tehát ezek a klasszikus biztosítások. Itthon szintén voltak ilyen klasszikus biztosítások, volt gépjármű-, meg utazásbiztosítás is, de miután a biztosítónak egy-két százalék volt a piaci részesedése, senkinek nem a Winterthur jutott eszébe, ha utasbiztosítást akart kötni. És akkor megjelentek a unit linked biztosítások, a befektetéshez kötött életbiztosítások, amivel egy bizonyos szempontból a szakma kiengedte a szellemet a palackból és soha többet nem tudta visszatuszmákolni. Mert akár még lehetne is létjogosultsága ennek, hogy ha ez egy pénzügyileg vagy pénzügyi kultúrában fejlettebb ország lett volna, vagy lenne.

A biztosítás tulajdonképpen egy kockázatközösség, ahol emberek összeadják a pénzt arra, hogy ha valamelyikükkel valami történik, akkor az összegyűlt pénzből ki lehet fizetni az ő kárát. Lefordítva: amilyen kárt nem tudsz vagy nem akarsz kifizetni készpénzben, arra kössél biztosítást. Ha ki tudod fizetni, akkor nem kell biztosítást kötni, mert ki fogod tudni fizetni. Ez az egyszerű biztosítás. A megtakarítás is egyszerű ebből a szempontból. A megtakarításra szánt pénzt sokféle kell osztani, hosszú távú, középtávú, rövid távú befektetésekbe, életkortól függően lehet egy kis spekulációs része is az ügynek, de sokféle kell, és több partnerrel konzultálva kell ezeket a befektetéseket intézni. És van egy harmadik elem, a kölcsön, ami nem más, mint egy előrehozott vásárlás. Tehát ha most szeretnék dolgokat – lakást, autót, egyebeket –, akkor előre hozom a vásárlást, és erre fölveszek kölcsönt. Na most elkezdett összemósódni ebben az ügyben a unit linked biztosítás és a kölcsön, előbbi úgy, mint a kölcsön fedezete, és ebből lett egy nagy kutyaszó. Egyszer mentem a reptérről befele Miami-ban, és a taxisofőr kettő darab ilyen condominiumot [amerikai értelemben vett társasház – a szerk.] mutatott, hogy annak a tetején is van egy száz négyzetméteres condom [amerikai értelemben vett lakás – a szerk.], és ha elfordulunk, azon is van. És az azért nagyon klassz, mert ki tudja adni bérbe, és annak a pénzből fogja tudni fizetni a bank felé a hitelt. Aztán egy szép verőfényes napon a Lehman összedőlt, és ettől kezdve elszabadult a pokol. Tehát a biztosításnak ez az elmaradottsága, a „csak új ügyfél kell” szemlélet nagyon visszaütött. És akkor szép lassan elindultak a keresztértékesítések, először a nyugdíjpénztárral, és csináltunk egy egészségpénztárat is, mert én szentül hiszem azt, hogy ez az egyik legfontosabb. Még most se látszik igazán itthon, de a legtöbb pénzbe kerülő dolog a hozzám hasonló aggastyánoknál egyre inkább az egészségügy lesz. Részint a megelőzés vagy az állapot fenntartása, ha pedig nem, akkor a betegségek kezelése. Elkezdtek a keresztértékesítést; az egyik teljes sikertelenséggel megpróbált amerikai ötlet volt a „pay-as-you-save” modell. Amerikában a mienknél nagyobb kultusza van a hitelkártya vásárlásnak és az

ahhoz kapcsolódó szolgáltatásoknak. Csináltunk egy olyan hitelkártyát, azt hiszem az Unicredittel, aminek ez volt a lényege, hogy ha vásároltál a közös hitelkártyánkkal, akkor ami ez után visszatérítés járt – 5% a könyvesboltban, 2% a húsboltban stb. –, azt a pénzt nem kapta meg kedvezményként az illető, hanem az elment a nyugdíjpénztári számlájára. Tévesen azt gondoltuk, hogy ha ez itthon is megy, akkor az emberek ugyan költenek és vásárolnak, de egy füst alatt óhatatlanul elkezdnek takarékoskodni is a nyugdíjas éveikre. Hát ez nem igazán jött be, nem váltottak ki elég kártyát, nem tudtuk promotálni. És a magyar ember rögtön meg szeretné kapni a kedvezményt, azonnal, hogy újból elköltse, tehát a spórolás elmarad. Az életpálya első részében túl korán van még, „úgyis később leszek csak még nyugdíjas”, a második szakaszban pedig „most már kár spórolni, úgyse lesz belőle semmi”.

A magyar ember rögtön meg szeretné kapni a kedvezményt, azonnal, hogy újból elköltse, tehát a spórolás elmarad.

K: Ebben a hozzáállásban van-e bizalmatlanság társadalmi szinten? Illetve még az a kapcsolódó kérdés, hogy különböző marketingstratégiákkal mennyire lehet változtatni az emberek igényén, felfogásán?

GO: Mind a két kérdésre az egyik válasz az, hogy akkor még Matávós voltam, amikor elhívtott egyszer ebédelni Jaksity György – akkor még ő volt a tőzsde elnöke –, és azt mondta, hogy szeretne szervezni egy alapítványt, aminek az lenne a lényege, hogy fejlesszük a magyar nép pénzügyi kultúráját. Így jött létre Gyuri vezetésével a tőzsde Pénziránytű alapítványa, amibe aztán beszálltak biztosítók, beszállt a MOL, a Matáv, az OTP, a tőzsde, kb. tíz-tizenkét alapító. Simor András lett az elnök, akkor még nem ő volt az MNB elnöke. Összeadtunk pénzt, és ebből elkezdtünk tananyagot készíteni, pénzügyi alapismeretek, banki, biztosítói, kölcsönökkel kapcsolatos történetek. Ezt középiskolában, mint fakultatív tárgyat oktattuk, volt oktatói képzés, aki jelentkezett erre, az kapott pénzt számítógép-vásárlásra, mert akkor még az iskolákban nem volt mindenütt. És szép lassan elindult. Amikor Simor András lett az MNB elnöke, akkor ő már nem lehetett az alapítvány elnöke, és valami félreértés kapcsán engem választottak meg elnöknek, ami ment vagy 8-10 évig. Aztán ez nem megszűnt, hanem beolvasztottuk az MNB alapítványába, és akkor már 800 középiskolában két féléves tantárgy volt a pénzügyi alapismeretek. Ezt megelőzően a MABISZ segítségével csináltunk egy országos felmérést középiskolákban. 20 ezer középiskolást kérdeztünk meg, öszerinte melyik az a három tantárgy a középiskolai oktatásban, amiért hajlandó lenne fizetni is, ha kelle-ne, és kiderült, hogy az angol, a számítástechnika és a pénzügy. Ugyanakkor a feltett kérdésekről egy jelentős részüknek semmiféle fogalma nem volt. Az ő családja mennyi időt tölt egy évben pénzügyekkel? Kiderült, hogy egy évben hat órát tölt egy család pénzügyekkel, ebből feltehetőleg 4 óra a sárga csekk kitöltése és feladása. Ugyanakkor a lapos televízió megvásárlására 3 hónapot szántak, mert elmentek a barátokhoz és nyolc

áruházba. Majd kamatismeret nélkül felvették az áruházi hitelt ott, hogy aznap már haza lehessen vinni a lapos tévét, és lehessen rajta meccset nézni. Tehát ez volt a két oldalon: 3 hónap és 6 óra, „konzumális áru- és pénzismeretek”. A bizalmatlanság később alakult ki, vagy szép lassan, a különböző krachok után. Mikor valakinek azt mondták, hogy 10-15-20 százalékos hozam lesz havonta, évente, aztán lett ebből 20 százalékos veszteség, amikor összeomlott a piac, főként 2008-ban. Akkor elkezdődött egy bizalmatlanság, hogy valóban érdemes-e egyáltalán megtakarítani, érdemes-e biztosítani, azon belül is unit linked-en keresztül megtakarítani. És akkor hoztak szabályozásokat, kicsit szigorúbb lett a kontroll, az értékesítőket is szigorúbban fogták, fogtuk, de azt gondolom, hogy a bizalom alapvetően nem tért vissza. Szeretném azt hinni, hogy azoknak van leginkább biztosításuk, akik nem engedhetik meg maguknak, hogy pénzben kifizessék, ha például leég a ház. Egészségre nem költünk, az egy alap. A magyart arra oktatja a kormánytól kezdve mindenki, hogy nem kell aggódni, majd mi elintézzük. És stikában persze épül első és második szintű magánellátás, de az egészségbiztosításra mindenki azt mondja – az én nagydoktor gyerekeim is –, hogy „nem megyünk maszek rendelőbe, fizetjük a tétét, nekünk ez jár”. Ugyanakkor nem biztos, hogy az említetteknek van gépkocsi-biztosítása, a kötelező biztosításon kívül, ami nem opcionális. A többire meg nincs biztosításuk, mert ha majd lesz egy baleset, akkor vagy „megbeszéljük”, vagy „a Béla okosban a bontóból megoldja”. A lakásbiztosítás is határeset, nem annak a rétegnek van biztosítása, ami mondjuk Svájcban a pályakezdő diplomás. Az kap egy 30 éves hitelt a lakására, vesz egy autót részletre, és köt egy 50 milliós életbiztosítást, mert 23 éves, makkegészséges, nagyon kicsi a kockázat, olcsó lesz az éves díj, de az egyetlen értéke, ami van, az az egyetemi diplomája, magyarul önmaga. Tehát ha megbetegszik, akkor ott van a lakáshitel, a gépkocsihitel, a fenntartás, étkezés, az állását el fogja veszteni, mert beteg vagy táppénzen van, ami szintén véges. Tehát köt magára, az életére egy baleset- és életbiztosítást. Ez az első. Hát itt senki nem köt, hanem inkább eggyel nagyobb autót, eggyel nagyobb televíziót vesz, ha emelik a fizetését, mert ez egyszerűen a kultúrában nincs benne. Ez az egyik oldala. A pénzügyi ismeretek szerintem szintén nem változtak. Ha én ma valakit megkérdem, hogy a három megtakarítási formából van-e nyugdíj-előtakarékossági számlája, van-e önkéntes nyugdíjpénztári és egészségpénztári tagsága, amire így összesen közel 500 ezer forintot kapna minden évben az államtól, akkor erre a válasz az, hogy nincs. De talán majd a következő évben lesz. Diplomások, felsővezetők...

K: Ezt milyen mélységig, milyen mértékig lehet befolyásolni különböző praktikkal, amikhez Ön ért?

GO: Befolyásolni a legelején kell. Amikor ez az alapítvány indult, akkor megkerestük az amerikai tőzsdefelügyeletet, ez a SEC, meg a New York-i Értéktőzsdét, hogy ők ezt hogyan csinálják? Átküldtek egy programcsomagot, ami a Kindertgartenek, a preschool, tehát az óvoda végzőseinek szóló pénzügyi alapismeretek csomagjuk volt. Animációs,

nagybetűs bigyó, ami úgy kezdődik, amikor az illető elmegy, és az óvodában azt mondja, hogy „gyerekek, olyan, hogy ingyen ebéd márpedig nincs”. Ez az első mondata a tátott szemű ötveneseknek. És ettől kezdve a gyerek ezt hallja állandóan. Amikor a fiam a Princetonon volt, akkor a két unokám közül az egyik óvodába, a másik iskolába járt. Jött érte az iskolabusz és elvitte. Az első nap kapott egy feltöltős kártyát, amire az apja rátett húsz dollárt, és a menzán az első nap választani kellett és fizetni, lehet választani hatféle ételből, az egy ügylet. De neki kellett akkor még egy üdítő, ez vagy az, vagy még víz föl egy vizet. Egyből értette, hogy minden pénzbe kerül, ennyibe kerül egy spagetti, ennyibe kerül egy üdítő. Tehát azt látják maguk előtt, hogy mindennek van egy ára. A hazai rendszerben, ha valakinek van ügyfélkapuja, és rászán egy fél napot, akkor megnézheti az egészségügyi rekordját, hogy az elmúlt húsz évben milyen költségeket tettek rá. Most azt ugorjuk át, hogy mindenkinek van 6-8 olyan tétele, ami nem történt meg. Nem voltam 5 napig kórházban, ez biztos, de valahol valaki rátette. Rajta van, hányszor írtak fel Aspirint, stb. De ha egy kezelésem után kapnék egy számlát, hogy most maga itt volt szemvizsgálaton, mert kell egy új szemüveg, és ez így ahogy van került 22 500 Ft-ba, amiből 22 500 Ft-ot az ön társadalombiztosítója kifizetett, akkor van egy költség, amire van egy fedezet. Egy idő után aztán mondhatják, hogy ha nem megy el minden évben szemvizsgálatra – vagy ahogy a németeknél, spanyoloknál, amerikaiaknál van, ha nem megy el fogorvosi felülvizsgálatra –, akkor csökken a tébé-szolgáltatása. Amerikában nincs, de a fejlett országokban kifizetik a fogászati kezelés 75 százalékát, ha két évig nem mész, akkor 60-at, ha három évig, akkor 50-et, és minden alkalommal látja, hogy mennyibe került ez az egész. Tehát az alapja az egésznek az, hogy tudnunk kell, mi mennyibe kerül, és ki fizeti. Az, hogy „ingyen van”, ez a legrosszabb szó ebben a volt szocialista kultúrában, és abba az irányba elmenő szemlélet, hogy az állam én vagyok, majd én gondoskodom rólad. Ahelyett, hogy minden alkalommal megmutatnák, hogy mondjuk egy buszjegy 300 Ft, de lehet, hogy a 300 Ft-os buszjegy 400-ba kerül, mert annyi az önköltsége. Hogy jól gazdálkodnak-e vagy nem, az más kérdés, de meg kell mondani, hogy ahhoz, hogy úgy nézzen ki, ahogy kinéz, a BKK-nak ennyi támogatás kell ahhoz, hogy kijöjjön. Hogy ezt olcsóbban is lehetne, vagy drágább lehetne a jegy, ezekben a kérdésekben itt nem kezelik felnőttként az embereket. Az emberek pedig szeretik magukat nem felnőttként kezelni. Ezzel most nem foglalkozunk, ez ugye ingyen van. Meg örülni kell annak, hogy ingyen van a parkolás. Igaz, hogy három órát megyek körbe, és kétszer annyiba kerül a benzin, mint amennyi a parkolójegy lenne, de most ingyenesen lehet parkolni. Tehát ilyen ez az ország, és ez vonatkozik a kelet-európai régióra, nincs hozzászokva ahhoz, hogy minden pénzbe kerül, és valahonnan azt a pénzt elő kell teremteni! Én nem állítom, hogy máshol minden teljesen transzparens, de azt mondom, hogy egy ötvenezer fős amerikai városban mindenki megnézheti a városházán, most már online, hogy a rendőrség, a mentők, a tűzoltók mennyibe kerülnek. Tehát van egy transzparencia, és főleg az emberek fejében ott van a költség. Most, amikor elmondták itthon, hogy van hitelmoratórium, kíváncsi vagyok, hogy hány bank

volt, amelyik elmondta, hogy neked nem érdemes halasztani, mert a végén többre fog kerülni az ügylet. Melyik volt, amelyik azt mondta, hogy most érdemes elhalasztani, mert ha olyan kölcsönöd van, akkor most hat hónapig nem fizetsz, nincs költsége a halasztásnak. Hány olyan ember volt, aki ennek utánanézett?

Az óvoda végzőseinek szóló pénzügyi alapismeretek csomagjuk volt, ami azt mondja, hogy „gyerekek, olyan, hogy ingyen ebéd márpedig nincs”. Ez az első mondata a tátott szemű öt éveseknek.

K: Úgy tűnik, ahogy ezt meséli, ez eléggé stagnál, a beavatkozásokkal nem igazán gyógyítható. Mégis milyen mozgáster volt, ami a termékfejlesztést, marketingstratégiákat illeti?

GO: Igazából azért voltak és vannak részsikerek. A biztosításnak, az életbiztosításnak ugyanolyan a természete, mint ahogy azt André Kosztolányi, a magyar származású tőzsdeguru mondta, hogy „a részvényekkel viszonylag egyszerű bánni”. Venni kell valami nagynevű cégnek a részvényét, be kell tenni 30 évre a páncélszekrénybe, akkor elővenni, és nagyon sok pénzt fogsz vele keresni. Nem nézni a tőzsdét, nem keresni, venni, eltenni, 30-50 évre. Nyilván ez akkor igaz volt. És itt lehet áttérni az életbiztosításra. Kötök egy életbiztosítást, annak az alapja az, hogy 25 évig fizetni fogom az éves díjakat. Ezt lehet inflálni, nem lehet inflálni, de ha 25 évig semmit nem csinállok, csak fizetem a díjakat, akkor 25 év múlva, 30 év múlva, amikor elmegyek nyugdíjba, sok pénzt fogok kapni. Ennyi. Hogy aztán mibe fektetik, hogy fektetik, melyik a jobb, az fontos szempont, lásd az ezüst hajú svájci nénit, hogy 30 év múlva az a biztosító legyen ott. Erre nyilván vannak jogszabályok, ha becsukják, eladják, összevonják. Itt el lehet jutni egy jó termékfejlesztés felé, és ebben a szabályozó is jó irányba ment el, ha lassan is, meg kicsit későn, a fejlesztők is jó irányba mentek el, és végül az értékesítők is kénytelenek voltak ebbe az irányba elmenni, hogy olyan terméket kell adni, amin egy csomó méz van a madzagon, csilivili, és ez mind akkor igaz, ha betartom a 20-25 évet, amire egy életbiztosításnak szólnia kell. Akkor tulajdonképpen nem lesz költsége, mert a költséget, amibe a termék értékesítése került, amit a biztosító elkölt az ügyfél pénzből, azt visszahozza 25 év alatt, biztosan szétporlasztja, és még a befektetésekből lesz egy plusz. Ha ma német államkötvényt akarok venni, akkor nekem kell fizetni évi fél százalékot a német államnak, hogy megvehessem a kötvényét, ha ötven évig fizetem, akkor fogy a pénzem. De a biztosító ott lesz, 25-30 év múlva a befizetett pénzemet visszkapom a befektetésekkal együtt, akkor sok pénzt fogok kapni. Ha netán még hozam is van, az már csak plusz ajándék. A lényeg az, hogy a megkeresett pénzem egy részét félre kell tenni, pont. Nem lehet elkölteni. Ma egyre inkább abba az irányba megy el a marketing, a szabályozó és az ügyfél is, hogy ha veszek valamit 25 évre, akkor azt 25 évig kell megtartani. Ha egy garancia három évre szól, akkor az három évre szól, nem

öt-re, hanem háromra. A biztosítás ugyanilyen termék, a probléma továbbra is ott van, hogy milyen a biztosítási penetráció. Az életbiztosítás nálunk messze van a svájci 200 százaléktól, hogy egy embernek van két életbiztosítása. Még egyszer mondom, 22 éves korban egy életbiztosítást meg egy egészségbiztosítást kötni pár ezer forintból lehet ma is. Ha ezt ötven évig fizeti, nem tud baj történni. Csak ott van az egyes, kettes és hármas számú feltétel, a megkeresett pénzt nem szabad elkölteni száz százalékban. És visszamegyünk zárszóként a másik rendszerbe, ahol az volt, hogy az emberek kerestek ezer forintot per hónap, abból elköltöttek 1200-at, a többit meg betették az OTP-be. Ez volt a magyar pénzügyi kultúra. Ez nem sokat változott szemléletben.

Lényeg az, hogy a megkeresett pénzem egy részét félre kell tenni, pont. Nem lehet elkölteni.

K: Az előbb már utalt a tulajdonosváltásokra, ami elég gyakori volt ennél a cégnél, ahol ön dolgozott. Az AXA vette meg a Winterthur 2006 körül. Arra volnék kíváncsi, hogy ezek a tulajdonosváltások, kivásárlások hogy történtek. Van-e ebben valami igazán érdekes a számunkra?

GO: A név- és tulajdonosváltásokkal elég sokáig fogjuk tartani a magyar, de lehet, hogy nem csak a magyar csúcst! 2006 őszén a Credit Suisse rájött arra, hogy ennek a biztosítónak számára semmi értelme, ez nem az ő kultúrájuk. A kvázi német elnök, aki átjött, akkor már csinált egy évben 2 milliárd svájci frank profitot, tehát úgy látták elég jól néz ki a lány, el kéne adni. Ő azt gondolta – és szerintem is így van –, kár volt megvenni. A Credit Suisse egy kvázi magánbank, befektetési bank volt, azt is eladták, illetve beolvasztották egy privát bankba. Egy befektetési bankban, aminek privát ügyfelei vannak, az átlag ügyfélnek a befektetése több mint az egész Winterthur Magyarország éves profitja. Akkor már 6 és fél százalék piaci részünk volt a semmiből. Ez mint eredmény vagy büszkeség jó, de akkor is kerekítési hiba, ezért gondolták, hogy adjuk el. Igen, de hogy adjuk el? Vissza kéne cserélni! A Credit Suisse Life and Pension volt, tehát életbiztosító és nyugdíjpénztár. Akkor vissza kéne rakni Winterthurra, mert nem a Credit Suisse-t adjuk el, csak a Winterthur. Lezajlott tehát egy márkaváltás, elköltöttünk egy halom pénzt, és visszavezettük a 175 éves Winterthur márkát a Credit Suisse-től. Amikor ez megtörtént, akkor jött a második ajánlat az AXA-tól. Korábban már mondtak egy számot, amit az eladó nem fogadott el. Az AXA olyan cég volt, amelynek soha nem volt alapbiztosítója, folyton vásárolt biztosítókat, és ha nem kellett, akkor eladta. Elképesztően agresszíven és jól működő cég, de nem az, amelyik 150 évre megtart egy biztosítót. Miután megtörtént a névváltás, megvolt az éves zárás, tulajdonképpen jó számok voltak, akkor tette meg az új ajánlatát az AXA, amire azt mondta a Credit Suisse, hogy jó. Megtörtént az eladás, és a Credit Suisse-ről Winterthurra változtatott névnek a Winterthurról AXA-ra történő változtatása. Újabb kampány, újabb üzenetek, aztán a szép az egészben – akkor mi már nem voltunk ott –, hogy rá egy évre eladta az AXA,

megint megvette az osztrák Wienerstadtsche. Akkor megint nevet változtattak. Mennyi volt ez? Négy-öt hónapon belül három névváltoztatás, három rebranding kampány, a reklámügynökségnek nagyon jó időszaka volt, mert sok pénzt el lehetett ezekért kérni!

K: Ez mind 2006-ban történt?

GO: 2006 végétől 2007 májusáig.

K: De ezek igazi átalakulást jelentettek, ami a biztosító identitását is megváltoztatta?

GO: Nem, az AXA-ig semmit. Az AXA kinevezett egy embert régiós vezetővé, aki rögtön elmondta, hogy ez nekik így nem jó, kirúgta az akkori vezérigazgatót, hogy majd lesz egy másik. Én maradok itt, de tulajdonképpen nem kell csinálni semmit. Egyetlen elvárás van, hogy a Brokernetet meg kell tartani, mint legnagyobb partnert. De majd ők hoznak egy értékesítési és marketingvezér-helyettest.

Az év végén kirúgták azt a belgát, aki a régiós igazgató volt, rá egy évre kirúgták azt az embert, aki miatt eljöttünk, és aztán eladták az egészet a Wienerstadtsche-nek. És akkor eljött a vezetésből szerintem mindenki, és nem kis büszkeségemre abból a menedzsmentből, aki ott volt, lett két vezérigazgató, Dr. Zolnay Judit a MetLife-nak, Vadas Földvári Anett a Wienerstadtsche-nek, Kurucz Péter a K&H-banki igazgatója lett. Ezek az emberek, hadd higgyük azt, hogy ott tanultak bele a felső vezetésbe, és ma mind felelős vezető pozíciókat töltenek be, úgyhogy lehet, hogy nem volt rossz iskola.

K: Térjünk rá a brokernetes időszakra. Hogyan zajlott, hogyan kapott ott ajánlatot? Hogy került oda egyáltalán, miért önt választották?

GO: A Brokernet lett a legnagyobb partner, mint szinte minden biztosítónak a nagy összeomlás előtt a piacon. Elképesztő forgalom volt. Az összeomlás előtt 2008. augusztusig volt az utolsó békeév, amikor még nem kellett adót fizetni a díjbevétel után. 25 milliárdos árbevételük volt, tehát egy szabad szemmel is látható viszonteladói hálózat, a Winterthurnak is ez volt a legnagyobb partnere. Kivéve a nagy, saját hálózattal rendelkező három-négy biztosítót, szinte mindenkinek ő volt a legnagyobb partnere, úgyhogy nagyon jó személyes viszony alakult ki a három Brokernet-alapítóval. A termékfejlesztéstől kezdve mindenben együttműködtünk, tehát én nagyon jól ismertem őket, és azt gondolom, ők is engem. Amikor eljött a szétválás ideje a biztosítótól, akkor elhívtak a Gundelbe ebédelni, és azt mondták, nekik az a tervük, hogy a Brokernetből legyen egy olyan részvénytársaság, amit ki lehet vinni a tőzsdére, és ehhez át kell alakítani kvázi családi, kézzel vezérelt vállalkozásból egy tőzsdeérett céggé. Én már két céget vittem – a Fotextet meg a Matávot – a tőzsdére, volt némi tapasztalatom arról, hogy ezt az egyik oldalon hogyan kell végig vinni. Úgyhogy megkötöttük az alkut. A cégben minden adottság megvolt, amiből egy látványos sikersztorit lehet csinálni tőzsdére menetellel, teljes magyar céggént. Elkezdtek az átalakítást, lett egy rendes ügyfélszolgálat, telefon-

nal, komputerrel és fogyasztóvédelemmel stb. Elkezdtek a tőzsdére vitel előkészítését. Miután mind a kettőben, de főleg a Fotextben a Concorde volt a partnerünk, én személy szerint nagyon jó viszonyban voltam az összes Concorde-ossal, ezért őket választottam, hogy legyenek a tanácsadók. Alakult egy csapat, elkezdődött az átvilágítás azzal, hogy kiválasztottunk egy ügyvédi irodát, ami majd ennek a jogi részét fogja vinni, és közben elkezdődtek a szerkezeti átalakítások, amik ahhoz kellett, hogy ebből transzparens, a felügyelet által jóváhagyott prosperáló cég legyen, és ki lehessen menni vele a tőzsdére. Ennek egyik lépéseként azt gondoltam, hogy csinálni kellene egy alapkezelőt, hogy ne más alapkezelőknél legyen az a pénz, ami a befektetési életbiztosításban van, hanem legyen az is a cégen belül. Mert a befektetési business ökölszabálya, hogy egy százalék profitot hoz: ha valakinek van egy 100 milliárdos alapja, azért az 1 milliárd forintot hoz évente, ami már szabad szemmel látható összeg, és ez a pénz eddig más alapkezelőhöz ment. Csináltunk egy alapkezelőt, ahova én áthoztam két embert a Credit Suisse Alapkezelőtől, akiket jól ismertem, mert egy házban voltunk. Az egyik lett a vezérigazgató, a másik meg a befektetési igazgató, és megcsináltuk a Quantis Alapkezelőt, ami másfél éven belül 100 milliárd értékű alapot kezel. Akkor jött az ötlet, hogy jó-jó, de hát mégiscsak ez egy kvázi magyar történet, mit fognak ehhez szólni a nagy biztosítók, hogy itt nincs szakmai háttér, ezért elkezdünk befektetőt keresni az alapkezelőbe. És milyen az élet, összejött az LGT Capital Managementtel, ami nemcsak a világ legnagyobb kvázi magán alapkezelője, de amióta fennáll ez az alapkezelő, kezeli a liechtensteini nagyhercegség uralkodóinak családi vagyonát is. A cég vezetője a következő trónörökös, aki, hogy a szakmát kitanulja, tíz évig Amerikában volt a Merrill Lynchnél, mint alkalmazott és később mint vezető. Tehát nem azért lett igazgató, mert az apja herceg, hanem azért, mert ért hozzá. Viszonylag hamar lett közöttünk egy szimpátia, működött a „kémia”. Kimentünk hozzájuk néhányszor, ők idejöttek, beszélgettünk, volt egy Brokernet-rendezvény itt a szomszédos kastélyban, Bécsben, a Városháza mögött, ahol jó pár száz ingatlan a liechtensteinieké. Megvettük 30 százalékot a Quantis Alapkezelőből, ami óriási hír volt, azt gondoltam, hogy ennél jobb dolog nem kell ahhoz, hogy kimehessünk a tőzsdére. Addigra a Concorde többé-kevésbé elkészült a prospektussal. Megtörténtek az átalakítások, az eladások, lett egy tőzsdekész ügylet, amire ráadásul a Lehman Brothers tett egy vételi ajánlatot, X százalékára, egy nagyon jó kis összeggel. Praktikusan aláírtuk ezt a szándéknyilatkozatot, ami egy elég komoly összegre értékelte a Brokernetet. Mindenki úgy érezte, hogy most jött el a Kánaán, van egy potenciális befektető, vigyük ki a tőzsdére, adjuk el 30 százalékát nekik, a liechtensteiniek bent vannak az alapban, mígnem egy szombat reggel valahol voltunk, és azt láttuk a televízióban, hogy becsődölt a Lehman Brothers. Ezzel elúszott a potenciális vásárló, összedőlt a piac úgy, ahogy van. A szépség az egészben az, hogy másnap az egyik, ha nem a legnagyobb biztosítót, az AIG-t, akinek több lett volna a vesztesége, mint a Lehmané, már megmentette az amerikai állam. Ha ezt egy nappal előtte megmenti, akkor most lehet, hogy a hawaii erkélyen beszélgettünk erről. Tehát praktikusan akkor elúszott minden, a tőzsdére me-

netel, összedőlt a magyar tőzsde, a világ tőzsdéje, az ingatlanpiac, a hitelpiac, nyilván magával rántotta a biztosítások hozamát. Ez történik, ha unit linked biztosításod van, és egyszerre összedőlt a piac, úgy, ahogy van. Még volt egy kis küszködés az ügyben, de igazából már semmi se lett olyan, mint amilyen volt. Szigorodtak a felügyeleti szabályok, nőtt a feszültség a három alapító között, stb.

K: Belülről nézve a folyamatokat, milyen okai voltak a feszültségnek ebben a szorító világgazdasági helyzetben? Most a végén kezdtük, megkérdeztem volna azt is, mi volt az oka a Brokernet sikerességének, milyen mechanizmusoknak, milyen felépítésnek volt köszönhető? Most ugyanennek a kérdésnek a másik oldala, a fonákja, hogy mi volt, ami nehezítette a helyzetet ebben az időszakban?

GO: Ugyanaz, mint ami a világon mindenütt, amikor egy cég nagyon sikeres, felhoznám példának az egyre csökkenő számú tanácsadó és audit cégeket, big 6, big 5, big 4, attól függ, hogy hány hullott el. Amikor jól ment az üzlet, akkor az ebéd előtt két Martini volt. Ha már nem ment annyira jól az üzlet, akkor egy Martini volt ebéd előtt aperitifként. Amikor nem ment az üzlet, akkor nem volt Martini az ebéd előtt, és amikor beállt a krach, akkor már nem volt ebéd. Ugyanez történik mindenütt az ilyen kvázi magáncégeknél, hogy amikor nagyon megy az üzlet, akkor „mindenre van pénz”. Amikor az átalakítás elindul, vagy az átvilágítás megtörtént, hogy hol vannak, ha jó szándékkal is, de átfedések, olyan történetek, ami nem lehet, mert az egyik a cég, a másik a magánember. Ezeket elkezdjük leválasztani. Ez egybeesett azzal, hogy rosszabbul kezdett menni az üzlet, tehát az egyik oldalon csökkentek az árbevételek, elég komolyan, a másik oldalon le kellett vágni azokat a legális elszámolási lehetőségeket a cég és a tulajdonosok között, ami eddig megvolt. Tehát nekik megnövekedtek a költségeik, és nagyon lecsökkent a bevételük. Ugyanez vonatkozott a cégre, a cég nagyon sok költséget, amiket korábban elbírt, már nem bírta el. Ezeket le kellett vágni. Utazásokat, nyereségautókat, ezt-azt. Ezzel csökkent a normál vállalatműködésnek a része, és ugyanakkor lecsökkent az árbevétel. Azt a fajta eredményt, amit megszoktak a boldog békeidőben, már nem tudta hozni a cég, és ez másfajta gondolkodást és másfajta működést igényelt. Ezt valaki könnyebben, más meg nehezebben viselte. Ennek következtében feszültségek keletkeztek, amik egy részét le tudták egymás közt kezelni, egy részét pedig másként látta az egyik, mint a másik. És bizony én is egy párat másként láttam, mint az egyik vagy a másik.

K: Ilyen esetet konkrétan tudna mondani?

GO: Nem akarok. Ezek gyakorlatilag anyagi és szervezeti dolgok voltak.

K: Működési dolgokra gondolok.

GO: A családi vagy kézi vezérlésű rendszer átalakításának az utolsó része a legfájdalmasabb mindig, amikor a családi cég akkorára nő, hogy már az eredeti formát nem tudja fenntartani. Erre pozitív kedvenc példám a KÜRT Akadémia, ahol nem a

tulajdonos fia lesz a vezérigazgató, aki egy nagyon helyes, értelmes ember, de nem ilyen alkat, hanem behoznak kintről egy CEO-t, akinek semmi köze a KÜRT-höz. Csak az a célja, hogy a KÜRT mint családi alapítvánnyal működtetett cég profitábilis legyen. És ezt elfogadta a fiú, elfogadta a másik testvér, mint alapító, és azóta is boldogan élnek, ha meg nem haltak. Tehát ez a minta. Mindenütt ez van a világban. Steve Jobsot nem véletlenül rúgták ki először a saját maga által alapított Apple-től. Mert hülyeségeket csinált, nem volt hajlandó senkit meghallgatni. És aztán persze visszajött, és megmentette a céget, azt mondja a fáma, de olyan igazgatótanács volt a háta mögött akkor már, akikkel minden ötletért meg kellett küzdeni. És továbbra is erőszakos volt és kreatív, de nem az volt, amit ő mondott.

A családi vagy kézi vezérlésű rendszer átalakításának az utolsó része a legfájdalmasabb mindig, amikor a családi cég akkorára nő, hogy már az eredeti formát nem tudja fenntartani.

K: Vannak-e még egyéb oldalai ennek a történetnek? Ugye ez egy speciális értékesítési rendszer volt, és kíváncsi lennék arra is, hogy a biztosítókkal milyen volt a kapcsolat ebben az időszakban, mekkorák voltak a jutalékok, meg az egész működés hogyan vezetett előbb a sikerre, és aztán hogyan omlott össze.

GO: Mindenkit az izgat, hogy milyenek voltak a jutalékok, miért volt ennyi Mercedes, stb. Azt kell mondanom, hogy ennek nincs jelentősége. Van ilyen-olyan motiváció minden biztosítónál. Akinek erős, saját hálózata van, ami horribilis pénzbe kerül, az ő jutalékuk egészen más nagyságrend. Mert hiszen az oktatást, az irodát, a képzést, mindent a cég áll. Ez nagy költség, és csak az efelőttrit adja oda jutalékba. Ez egészen más jutalék, mint amikor mindent ebből kell megoldani: lehet elvinni valakit Törökországba, Dominikára all inclusive-ra. Lehet adni olyan utakat, amiben olyan pluszok vannak, hogy jobban idejönnek dolgozni, mint egy másik céghez vagy biztosítóhoz, mert ebben unikális, máshogy ehhez hozzá nem férhető pluszok vannak azon túl, hogy ülsz egy tengerparton, és mivel ingyen van minden, be lehet rúgni. Tehát az egész motivációja, felépítése teljesen eltért a hazai biztosítóktól meg a hazai értékesítéstől, és mondhatjuk, hogy egyfajta imidzs felépítése rendkívül fontos volt.

Mondok egy más példát: az Apple elérte azt, hogy még mindig 40 százalékos árréssel adja el azokat a termékeket, amikről az Apple-hívó azt hiszi, hogy jobbak, mint a többi. De ha kicsit semleges valaki, akkor nem azok. Más szemlélet, státusszimbólum lesz abból, hogy egy Apple watch-od van, vagy egy harmadennyibe kerülő dél-koreai utánezat. Ugyanez volt a Brokernet szemlélete, hogy legyen egy imidzs, aminek nagyobb a profittartalma, sokkal többbe kerül, és ezért sok embert ott lehetett tartani azért, hogy bekerüljön ebbe a csapatba. És akkor a vége az, hogy ami miatt nem működött, ami miatt gyakorlatilag összedőlt a hitelpiac, a befektetéshez kapcsolt életbiztosítások. Pillanatok alatt mindenkinek elértéktelenedett, akinek ilyen volt. Nyilván, akinek

klasszikus életbiztosítása van, az nem, vagy még nem tudta, hogy neki is nagy baja lesz, hiszen a biztosítók befektetési se érték annyit, mint amennyit az alapkezelők befektetési. Ezek gyakorlatilag eltűntek. Mert minden fölfutó üzletben – nem jó szó a szerencsevadászok, de – odamennek, ahol fény van, mert ott gyakorlatilag ő ezt megtanulja, csinálja, fölhasználja az ismeretségi körét, hogy értékesítsen. Ahogy elmúlt ez az aranyláz, úgy elmúlt ennek az a plusz vonzereje. Ma már van 150-200 értékesítője a Brokernetnek vagy a Quantisnak, akik ott vannak 10 éve. Nem mennek el, vannak ügyfeleik, megcsinálják, nincs visszaírás, nincs panasz, beállt egy normális rendszerre. Volt egy aranyláz a repülési iparban is, amikor megindultak a fapados légitársaságok. Most ezekből több tönkrement, és csak a Ryanair és a Wizzair maradtak, melyek kicsit drágábbak lettek, és beállt egy stabil üzleti modell, amire az aranyláz időszaka elmúlt.

K: Lezárásképpen, ugye már nem tudunk beszélgetni arról, hogy egy „personal branding” céget alapított, és gondolom, most is ezzel foglalkozik, úgyhogy ennek jegyében azt kérdezném, hogy a saját személyes márkáját hogyan tudná összefoglalni? Rengeteg dologgal foglalkozott az életben, mérnök volt, oktató, marketingszakember, cégvezető. Milyen skillek segítették abban, hogy újabb és újabb területekre időszakonként átmentse magát?

GO: Hát, hogy milyen skillek kellenek, azt őszintén szólva nem tudom. Inkább egyfajta hozzáállás kell. Megfogadtam, hogy ha elérem a 62-t, akkor elmegyek nyugdíjba. Ez nem sikerült rögtön, de rá hat hónappal sikerült mindent lezárni. Akkor igazából azt gondoltam, hogy háromféle dolgot fogok csinálni. Az egyik az, amit a saját gyerekeimnek nem tudtam, az unokáimnak visszaadom, tehát minél több együtt töltött idő lesz az egyik szempont. Biztos lesz ennek az időnek egy olyan része, ami charity vagy jótékonyosság, tehát amit vissza lehet adni ebből a tapasztalatból anélkül, hogy az ember bármit kérne érte, mert ez jó. És legyen egy olyan része, ami költségviselő pénzkereső hobbi, hogy olyasmivel lehessen foglalkozni, amihez kedvem van, és ha nem kell, ha nincs igény, nem történik semmi, nincs benne kényszer. Tóth Tamás barátom, akit régebben ismertem, volt az első fejtáncos itt Magyarországon vagy Kelet-Európában, ő volt a Neumann International alapító igazgatója, és huszonakárhány évig csinálta. Elhívott kávézni, és azt mondta, van neki egy „personal brand institute” ötlete, ami arról szólna, hogy mentoring, személyes márkák, illetve történetmesélésen alapuló előadástechnika. És hogy nincs-e kedvem odajönni. Ő még nagyon az elején volt az egésznek, én pedig akkor már a négy unokámmal négyfelé rohangásztam a városban minden délután a különórák miatt, és igazából nem tudtam, hogy mi ez a „személyes márkák”. És akkor megtaláltunk egy amerikai meg egy svéd módszert, a képviselőkkel beszélünk, ezt átvettük, és elkezdtük csinálni. Amit most is látok, hogy az egyik oldalon kell kíváncsiság, hogy amit eddig csináltam, de már nem boldogít annyira, már nem jó reggel odamenni, akkor azt ott kell hagyni. Várszegi Gábortól tanultam, hogy a világon a legnehezebb dolog valakit felvenni, mert eldöntöm, hogy ez jó lesz, aztán

vagy úgy lesz, vagy nem. Ennél egy nehezebb van: kirúgni. Abban a pillanatban, hogy ez fölmerül, akkor kezdődik a veszteségérzet, mert minden nap arra gondolok, ez nem is annyira rossz, meg én vettem fel, ha holnap kirúgom, azt mondják, hogy én vagyok a hülye. Ezért még kicsit hagyom, és ez mind pénzbe és időbe kerül. És nem az a baj, hogy valakit el kell küldeni, mert attól még lehet jó ember, de abban a pillanatban annak az elvárásnak nem felel meg. Mint ahogy én se felelek meg. Akkor ott kell hagyni, tehát egyszerűen kíváncsinak kell lenni, ilyen szempontból bátornak kell lenni, és azt hiszem, fairnek kell lenni, tehát lehetőleg ne menjünk el konkurenciához. Ez sarkalt arra, hogy mindig teljesen új iparágat kerestem, ahol egyrészt nem tudtam semmit, de az első év hihetetlenül jó szellemileg, mert tanulni kell másoktól, olvasni, és utána ki fog alakulni egy vízió, hogy én hogy látom. Ami azután vagy jó vagy nem, de az az egy év nagyon jó. És én mindig nagyon örültem annak, hogy egy teljesen új dolgot lehet kezdeni. Úgyhogy igazából szerintem szerencse kell hozzá, hogy olyasmit lehessen csinálni az életben, amihez van kedve az embernek, és amikor már nincs, akkor senki nem kényszerít rá. Megint megtaláltam, hogy mit lehet még csinálni ebből, és ezt szeretjük, azt gondolom, egy ideig még kitart. Mostanra ügynökség lettünk, és hozunk olyan előadókat meg trénereket, mint Mácsai Pál, Till Attila, Csermely Péter, aki akadémikus, vagy Aczél Petra, aki tanszékvezető. Csomó jó előadó van.

Nem az a baj, hogy valakit el kell küldeni, mert attól még lehet jó ember, de abban a pillanatban annak az elvárásnak nem felel meg.

K: És kiket márkásítanak, kiket építenek fel márkának? Nemcsak üzletembereket, ha jól tudom.

GO: Ez a márkásítás nehéz kérdés. Ami a legizgalmasabb, amit a legjobban szeretek, az a fajta mentorálás, amit úgy hívunk, hogy panaszfal. Ezek általában elsőszámú, legfeljebb második számú vezetői nagy cégeknek, akik azt gondolják, hogy ha egy héten egyszer, két hétben egyszer két órát beszélgetünk arról, hogy őt mi foglalkoztatja a cégen belül, magánemberként, annak a kockázata nélkül, hogy én a helyére pályáznék vagy visszamondanám, egyszerűen az a panaszfal. Elmondja, hogy basszus, ez van, az van, és akkor szemben a coach-okkal, akiket ugye arra oktatnak éveken keresztül, hogy nem mondunk semmit, hanem értelmesen hallgatunk, ez ugye nekem nem megy. Én nem hallgatok értelmesen, hanem elmondom, hogy mit gondolok erről, és neki nem kell megfogadni, nem kell megsértődnie. Mondhatok bármi hülyeséget. Ha ő abból 5 százalékot hasznosít, akkor lehet, hogy megéri az az óradíj, amit elkérünk. Ez nagyon jó, és ennek része a személyes márkák, amihez kapcsolódik a klasszikus Bernard Shaw-féle mondás, hogy „légy önmagad, mert mindenki más már foglalt”. És ebben van az, amit én gondolok önmagamról, és van az, amit a világ énrolam. És ha a kettőnek nincs átfedése, akkor nagy baj van. Akkor vagy nem ismerem önmagam, vagy ami a legtöbb

esetben van, amit én fontosnak érzek, és ami szerint én vagyok, azt nem mondom meg a többieknek. És ez nagy baj, ezt meg kell mondani, amit sokféleképpen lehet. Erre van egy gyakorlatunk, ami lehet egyéni vagy csoportos. Ki-ki rájön arra, hogy mi a fontos számára. És ha az fontos, akkor valahogy a világ maradékának a tudtára kell hozni. És erre vannak technikák, meg gyakorlatok, meg bátorítások. Nyilván a legtöbb része az, hogy bátran el kell mondani azt, ami nekem fontos. És utána kiderül 99,9 százalékban, hogy ezt szereti a világ, és másként néz rám, mintha ilyen technokrata kocka akármilyen lennék, mert nem merem elmondani, hogy különben maszekban kis nyulakat futtatok a kertben, mert az a hobbim. És azzal megnyerem a többi kisnyúl-futtatót, mert annak fog örülni, másrészt meg hogy ez mégse olyan hülye, mert van érdeklődése, hobbijai, gyenge oldala, szereti, nem szereti. Szóval ez a személyes márka, hogy nem merjük megmutatni, hanem mindenképp azt szeretnénk, hogy olyanok legyünk, mint amilyenek szeretnénk, ha a többiek látnak. És ez a világ legnagyobb hülyesége, mert ebből idegeskedés lesz, stressz lesz, és a végén egy nagy koppanás, mert a végén kiderül, hogy a király pucér.

K: Köszönöm a beszélgetést!

A teljes, vágatlan interjú anyagának élő és leírt változata megtalálható a 20. század hangja oldalán...