

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ DR. PÁLVÖLGYI MÁTYÁSSAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. március 11-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, az Oral History anyagaiból – „Életutak” címmel – az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Negyedik interjúalanyunk Dr. Pálvölgyi Mátyás, aki 1995 és 2011 között a Generali-Providencia Biztosító Rt., illetve annak jogutódja, a Generali Biztosító Zrt. elnök-vezérigazgató funkcióját töltötte be. Jelenleg a Generali Biztosító Zrt. Felügyelő Bizottságának tagja (korábban elnöke) és az Európai Utasbiztosítási Zrt. Felügyelő Bizottságának 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 fourth interview is with Dr. Mátyás Pálvölgyi, who was Chairman and CEO of Generali-Providencia Ltd. and of the legal successor Generali Ltd. between 1995 and 2011. Currently, he is the member of the Supervisory Board of Generali Ltd. (previously: chairman) and chairman of the Supervisory Board of the European Travel Insurance Company.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2021.3-4.68

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2021.3-4.68>

K: Arra szeretnénk kérni, hogy mesélje el az élettörténetét!

PM: Vidéki gyerek vagyok. Piliscsabán születtem, de csak hatéves koromig laktunk ott. Akkorra már édesapám nagyon unta a vonatozást, Pesten dolgozott, és mindent megmozgatott, hogy be tudjunk költözni Budapestre, és ne kelljen ezt az ingázást, a késlekedő vonatokat és az egyéb körülményeket végigszenvednie. Ide, a jelenlegi Generali székháztól három házzal odébb költöztünk, az anno Lenin körútnak nevezett körútra, egy leválasztott lakásba. Itt kezdtem el az általános iskolát, és a 6. kerületben polgári gyerekek között voltam. Édesapám megint tovább akart lépni, mert a vidéki élet, a kertészkedés volt a szívügye. Úgyhogy itt az általa körengetegnek emlegetett környezet nagyon zavarta, idegesítette. Végül talált egy ingatlant Óbudán, amit bizonyos nehézségek árán, de meg tudott venni, és akkor kiköltöztünk Óbudára. Mindent maga csinált, saját erővel, engem is bevont ezekbe a munkákba, úgyhogy én tízéves korom óta aktívan dolgozom a ház körül. Lebontottuk a régi épületszárnyat, újat építettünk és így tovább. Ez azért volt érdekes nekem, mert az alsó tagozatot itt jártam a 6. kerületben, a fősőt a Bécsi úti Általános Iskolában, a téglagyári munkásgyererek és az ott élő cigány gyerekek között. Ez egy szakadék volt, és számomra döbbenetes volt a különbség, úgyhogy az első ottani napomon meg is vertek az iskolában, méghozzá a legjobb tanuló. Lehet, hogy rám volt írva, hogy én a konkurenciája leszek, és ez nagyon zavarta, de a karmai közül a legrosszabb tanuló és a legerősebb bukott gyerek mentett ki. Így ez volt ott az első élményem, utána a helyzetem konszolidálódott, de mindenesetre kiderült, hogy az élet nem habos torta. Meg kell küzdeni magadért. Nagyon élveztem az új környezetet, mármint a lakóhelyünk körüli környezetet, mert grund volt, focizni tudtunk, nekem természetesen kertészkedni kellett, az apám nagyon szigorúan befogott a ház körüli munkákba, és ennek megfelelően a munka az életem részévé vált. Tehát nem tudok menekülni tőle. Százszor elmondta, első a munka, utána jön a szórakozás vagy kikapcsolódás. Az általános iskolában volt még egy meghatározó élményem, amikor az egyik tanár nem tudta az óráját megtartani, és az igazgató bejött helyettesíteni. Ez 8. elején lehetett. Megkérdezte, hogy ki hova akar menni tovább tanulni, ki mi szeretne lenni? Én akkor azt mondtam, hogy közgazdász szeretnék lenni. Az ő reakciója annyi volt, hogy az könyökvédős. Ezt én így sose hallottam, de mindenesetre belém szúrt. Úgyhogy mindenképpen az Árpád Gimnáziumba akartam menni. Ott egy erősített matematikai osztály volt, nem tagozat, csak egy erősített matematika, és hát ez jó a közgázra is, meg jó másra is, úgyhogy oda mentem. Természetesen közben a környező építkezéseken dolgoztam a nyári szünetekben, ez érdekelt, mert aminek láttam az eredményét, az érdekelt, úgyhogy végül építőmérnöknek mentem, ami egy csodálatos dolog. Statikus lettem, mélyépítő, azon belül számítástechnikai szakirányon végeztem kitüntetéses diplomával. Így az egyetem után a Vízügyi Tervező Vállalathoz simán felvettek, és ott kezdtem el dolgozni. Közben már az egyetem alatt demonstrátorként dolgoztam a Mechanikai Tanszéken. A mechanika az egyik alapozó tárgy volt, és elég kritikus a hallgatók szempontjából. Én nagyon szerettem már rögtön, amikor hallgató voltam. Majd az egyetem után oda visszahívtak külsős tanársegédként oktatni. De közben a Víziteremben tervezőmérnöként érdekes létesítmények kerültek hozzám, például a drávai vízlépcsőkkel foglalkoztunk, amiről nem hallani sajnos, ezek teljesen elhaltak.

És anno ezekben a tervezőirodákban nem kellett megszakadni. Az egyetemi terhelés és a mellette végzett munkáim sokkal nagyobb igénybevételt jelentettek, úgyhogy én egy kicsit ott unatkoztam – idézőjelben –, és mivel unatkozni nem tudok, ezért jelentkeztem a szakmérnökre. Elvégeztem a mérnök-matematikai szakmérnököt, majd utána doktoráltam ugyanazon a tanszéken. Párhuzamosan a Vízitervben készítettem egy-két dolgozatot, de ami izgalmas, hogy a nagymarosi vízlépcső került a mi osztályunkhoz, és a nagymarosi vízlépcső hajószilipjének a tervezése volt az én feladatomban. Természetesen nem egyedül, többekkel: főnökkel, beosztottakkal. Ez nagyon szép projekt volt, amit együtt készítettünk az osztrák Donaukraftwerkkel, akiknek nagy gyakorlatuk volt ebben. Kilenc vízlépcsőjük akkor már állt, és mindenféle tapasztalattal rendelkeztek. Jóleső érzés volt, hogy szakmailag egyenrangúan tudtunk beszélni. Ennek meg is volt mindig az elismerése, úgyhogy ez a projekt a mi szempontunkból nagyon jól alakult mindaddig, amíg a rendszerváltás hulláma rá nem ült, és ez volt az egyik szimbolikus rendszerváltó tényező, hogy ezt a nagymarosi vízlépcsőt le kell állítani! Ez több ütemben a Parlamentben tárgyalásra került, és le is állították, mint tudjuk. Ezt követően viszont az osztályunk munkája lenullázódott. Egy darabig az elkészült terveket rendszereztük, kategóriák, archívum, de nagyon unalmas volt már a dolog. Mit csináljunk? Akkor ott a kollégákkal megegyeztünk, hogy alakítunk egy kft.-t, magántervezők leszünk, próbálunk majd munkát felhajtani, ami egy ilyen társaságnak nem egyszerű, de a vízügyi ágazat országos kiterjedésű, mindenhol igényekkel fellépő ágazat, úgyhogy majd csak találunk munkát. Mígnem egy vasárnap délután olvasom a HVG-t otthon, és egy olyan hirdetést látok benne, hogy osztrák-magyar biztosító építőmérnököket keres. Ez rögtön érdekelni kezdett. Előtte már elmentem a Hiltonba, a Várba, és krupniának jelentkeztem. Rövid úton kirúgtak. Az első beszélgetés után visszahívtak, hogy köszönik szépen, de úgy gondolják, hogy túlképzett vagyok ehhez a tevékenységhez. Pedig valamennyire érdekelt is. Akkor fogtam magam hétfőn, elmentem erre a hirdetési címre, ami a Fő utcában volt, egy új irodaépületben. Mondom, egy osztrák-magyar biztosítóhoz jöttem. Tehát a neve sem volt benne a hirdetésben. A Providencia a második emeleten van, menjen föl, megtalálja. Ott egy vezető hölggyel tudtam beszélni. Elmondtam neki, hogy ez a végzettségem, és ezért jelentkeztem erre az állásra! Pénteken fizetjük be a saját kft.-be a törzstőkét, ha péntekig döntés születik és meg tudunk állapodni, akkor jövök, ha nem, akkor befizetem a törzstőkét, és megyek a tervezőcsoporttal tovább. Azt mondták, hogy ez nem ilyen egyszerű, mert először kell csinálni egy pszichológiai tesztet, utána a vezérigazgatóval kell beszélni, és ha ez mind rendben van, akkor fel tudjuk venni! Nagyszerű, próbáljuk meg lebonyolítani! Külön érdekelt, tehát nagyra becsültem a pszichológiai teszt igényüket, mert előzőleg – ezt elfelejtettem mondani – a Víziterv időszakom végén egy kétéves vezetőutánpótlás képzésen vettem részt, amit a vízügyi ágazat szervezett. Ezen az országból mindenhol voltak hallgatók, és nagyon-nagyon jó képzés volt. A képzés vezetője egy pszichológusnő, akinek a férje akkor Amerikában dolgozott, és ő onnan kapta a legfrissebb tudást, ezzel a tudással szervezte a tanfolyamot, ami félévente talán háromszor egy hét bentlakásos időszakot ölelt fel, és a mérlegtől kezdve a munkajogi ismereteken át minden volt, de a két évet a pszichológia végig kísérte. Tesztet írtunk, amit kiértékeltek. Ennek a képzésnek a felvételijén kérdezték

tőlem, hogy ön szerint egy vezető feladata mennyiben szakmai, és mennyiben vezetési? A Vízitervben megszerzett tapasztalat alapján, ahol rajzoltunk meg számoltunk, mondtam, hogy 80 százaléban szakmai és 20 százaléban vezetési. Ennek ellenére felvettek. Gondolom, a többi műszaki ember is valami hasonlót mondott. Na szóval innen ered az, hogy amikor pszichológiai tesztet akartak íratni velem, akkor arra gondoltam, hogy ez jó, ez izgalmas, ez komoly cég, ezzel érdemes foglalkozni. Majd másnap felhívott ez a hölgy, hogy másnap vár a vezérigazgató. Mondom, és a pszichológiai teszt? Hát az most elmarad. Nem érünk rá. Bementem a vezérigazgatóhoz, aki egy osztrák úr volt. Bemutatkozom, azt mondja, ugye azt tudja, hogy itt Cremona-erőtervet nem kell készíteni.

Amikor pszichológiai tesztet akartak íratni velem, akkor arra gondoltam, hogy ez komoly cég.

Ezt a kifejezést csak egy statikus ismerheti. Kiderült, hogy ő is építőmérnök volt, és építőmérnökből lett biztosítós szakember. Na mondom, jól van, ezzel én tisztában vagyok, hogy Cremona-erőtervet nem kell készíteni, de érdekelnek a tervezett projektek, azokat erőtanilag, kockázati szempontból megvizsgálni. Tehát az építés-szerelés biztosítás mint téma, engem érdekel, mert úgy gondolom, hogy a szakértői tudásomat, tevékenységemet tudom ott használni. Oké, megállapodtunk. Ez június közepe tájékán volt, és akkor július elsején tudok kezdeni. Igen, de van egy SZOT beutalóm. Akkor csak azután kezdjen. Jó, július 23-án. Igen, de itt van ez az anyag, egy osztrák módoszat leírása, ezt vigye el magával, tanulja meg! 23-án itt lesz az osztrák építésbiztosítási szakértő, és akkor ezt vele átrágnak. Szóval a szabadságom alatt szakszöveget fordítottam németből, tanultam, próbáltam összerakni, megérteni. És az első munkanapomon ott ült a 60 év körüli osztrák szakértő, aki több évtizedet lehúzott ezen a pályán, és én vele tudtam konzultálni, tőle tudtam kérdezni. Gyönyörű volt. A tanulmányozásból voltak nyitott kérdéseim, amit nem értettem, és ő mindenre konkrét, kielégítő, tartalmas választ tudott adni példákkal megspékelve. Úgyhogy azt kell mondom, ha nagyképp akarok lenni, hogy egy nap alatt megtanultam ezt a dolgot, de természetesen ezt meg lehet tanulni, úgy, mint sok mindent, de tapasztalatot szerezni azt nem lehet. A tapasztalat nagyon fontos az építés-szerelés biztosításban is, de sajnos sok tapasztalatot nem tudtam gyűjteni, mert elkezdtem ezen a területen dolgozni. Lehetőségem volt még egy hónapot Bécsben, az ottani építés-szerelés csoportban tevékenykedni, ami egy óriási bónusz volt 1990-ben, egy évet Bécsben dolgozni, amikor még a Gorenje hűtőket szállíthattuk, ha jól emlékszem. Tehát nagy dolog volt. És közben a cég nőttön nőtt. Én a hatvanötödik munkavállaló voltam a Providenciában, majd év végére már 230-an lettünk, és az utána következő években 5-6000 volt a csúcslétszám. Az építés-szerelés biztosítás mellett a növekedésből származó igényeket kellett kielégíteni. Tehát újabb irodára volt szüksége a vezérigazgatóságnak, utána a területi egységeket kellett kiépíteni. Ez egy zöldmezős beruházás volt, a nulláról indultunk, de erről talán még később lesz szó. Ha épület, akkor foglalkozzon vele a mérnök! Így nekem kellett felhajtani ezeket a

lehetőségeket, majd utána használható formába átépíttetni. Az egyik legnagyobb projekt volt a Fő utcából átköltöztetni a csapatot a Hungária körútra, a Vegyipari Tervező székházába. Úgy látszik, hogy ez árnyékként követ engem. A Vegyterv hasonló helyzetben volt, mint a Víziterv. Leépült. Tehát felesleges területeik voltak. Két szintet kibéreltünk, komplett kibebeztük majd felújítottuk. Mind az én feladatom volt, úgyhogy szaladgáltam, mint pók a falon. De nagyon rövid idő alatt sikerült megoldani. A kulcskérdés anno a számítástechnikai és a telefonos kapcsolat kiépítése volt. Az akkori vezérigazgató már itt volt másfél éve, de nem volt telefon a lakásában. Ebbe az irodába sikerült egy kétszáz vonalas telefonközpontot létesíteni egy hónap alatt, ami óriási teljesítmény volt. Ilyen sikereket lehetett akkor elérni.

Az iroda éppen elkészült, beköltöztünk. Mi történt? Liberalizálták a kötelező gépjármű-biztosítási piacot. Tehát szerződést kellett kötni mindenkinek, nem a benzinárban volt benne a biztosítási díj. Ez óriási hullámot jelentett a biztosítási piacon. Ment a tanácskozás. Belépünk, ne lépünk be, csináljuk, ne csináljuk, fel vagyunk rá készülve, nem vagyunk rá felkészülve? Azután pillanatok alatt megszületett a döntés, hogy igen, csináljuk! Ehhez hány száz ember kell, hány komputer kell, hova lehet leültetni őket, hogy mozognak a papírok, és így tovább. Óriási logisztika, amit végül sikerült realizálni, és egy óriási teremben egy méterenként ülték a dolgozók, komputer, taxatúra, papírhegyek, és verték be az ajánlatokat a gépbe. Sok mindent előkészítettünk, de mindenre nem gondoltunk, nevezetesen arra, hogy ezek a gépek olyan hőt termelnek, ami nagyon kellemetlenné teszi az ott tartózkodást, kibíráhatatlan módon. Úgyhogy akkor hirtelen klímákat kellett beszerezni, beépíteni, elhelyezni. De ment a dolog, és nagyon sikeresen hoztuk a terveket, az elképzeléseket. Ez olyan pillanat volt, amikor a hálózat, az értékesítési hálózatunk már működött nagyban, a feldolgozás működött többé-kevésbé, és elkezdett kiépülni a kárrendezési és szolgáltatási hálózat ehhez, mert ugye a szerződéskötés másnapján már kárt kell rendezni.

A szerződéskötés másnapján már kárt kell rendezni.

Egy induló cégnél, ahol havonta százasaival nő a létszám, ott ezeket a folyamatokat összerendezni komoly feladat. Ennek volt a következménye az, hogy az értékesítési hálózat dinamikusan nőtt. Érthető módon, mert a piac felvevő volt. A kötelezőt el kellett adni. Az életbiztosításra meg óriási igény volt. Viszont a hálózat strukturálása nem volt megfelelő. Papíron történtek az elszámolások. Felmerült az igény, hogy valami rendszert kell vinni az értékesítésmenedzsmentbe. Egyébként az értékesítési hálózat motiváltsága és aktivitása kiváló volt, jól működött Filvig István vezetésével, csak a háttérrel kellett hozzárendelni. És akkor ki tudja ezt megcsinálni? Ment a nagy dilemma néhány hétig, és valahogy rám esett a választás, hogy én fogom ezt elvégezni. Első ízben elutasítottam. Én mérnök szeretnék lenni, azért jöttem ide. De ez nem hatotta meg a csapatot, úgyhogy rám bízta az értékesítési hálózat úgymond adminisztratív menedzselését, strukturálását, folyamatainak az összehangolását. Ezt csináltam Filvig Istvánnal, mígnem ő egy szép napon bejelentette, hogy távozik a Providenciától,

és megalapítja a Signalt. Szükség törvényt bont, az ő feladatait is csináljam én. Ez így nagyon egyszerű volt, sok tudásom nem volt hozzá, de igyekeztem felvenni a ritmust, és be is indult a rendszer, működött. Kineveztek főosztályvezető-helyettesé. Majd néhány hónap múlva főosztályvezetővé. Majd végül a teljes értékesítési feladatkör rám szállt. Ezt csináltam egy évig, amikor is 1994-ben kineveztek igazgatósági taggá, amikor az értékesítési hálózatunk már több ezer főből állt. A Magyar Postával volt egy kooperációnk. A postai hálózat rengeteg mellékállású dolgozóval és a saját hálózatával szintén rengeteg főállású és mellékállású dolgozóval. Ez olyan jól működött, hogy 1994-95-ben a cég nulláról induló piaci részesedése tízen százalékos lett már. Annak idején megkérdezték mindig a sajtótájékoztatókon, hogy „mi az, a Providencia örök harmadik akar lenni?” Ugye volt az ÁB meg a Hungária, és mi felnőtünk harmadiknak. De az újságíróknak ez nem volt elég sebesség. Ők már tovább akartak léptetni minket, ami persze irreális volt, és szóba sem jöhetett. De ez az akkori harmadik hely nagyon-nagyon vonzó volt. Ehhez még azt kell hozzáfűzni, hogy a Generali Budapest akkor még a negyedik volt, ami szintén majdnem a nulláról indult. Az ÁB-tól vett át egy kis állományt, és ÁB-Generali néven működött. De a piaci részesedése fele volt a Providenciáénak. 1995-ben Dr. Harald Mayer Rönne vezérigazgató új megbízást kapott, hogy fejlessze a prágai Generalit, amely már akkor vagy két éve működött, de az ő referenciái az itteni cég beindításával olyan pozitívak voltak, hogy ezt az új feladatot kapta. És akkor itt felmerült a kérdés, hogy ki legyen az utód. Hasonló volt a helyzet, mint amikor az értékesítésbe akartak bevonni. Én először nem vállaltam, megint eltelt vagy két hónap, megint visszajött az illetékes osztrák felelős. Majd végül mondtam, hogy jó, elvállalom. Rengeteg területet nem ismertem a biztosításból. Ebből az eddigi életútból is látszik, hogy milyen területen dolgoztam, de hát majd tanulok. Így is lett. 1995 őszén lettem vezérigazgató, és onnantól kezdve vittem a céget. Most visszanezve úgy néz ki, hogy elkezdtem 95-ben, és 2011-ben átadtam. Ez olyan blokk, amiről rengeteget tudok mesélni, hogy mi történt a cégben, de velem különösebb dolog nem történt. Elkezdtem közben sportolni, úgy gondoltam, hogy a terhelés csak így tolerálható. Volt tulajdonosváltás, volt fúzió közben. Rengeteg minden, ami nagyon motivált és inspirált, mert állandóan rendszereket kellett építeni. És anno, azon a bizonyos vezetőképzőn sokszor elhangzott, hogy rendszerekben gondolkodjunk. Nem értettem akkor, hogy miről beszélnek. Itt a „learning by doing” révén megtanultam, rájöttem, hogy ez mit is jelent, és hogy működik.

A vezetőképzőn sokszor elhangzott, hogy rendszerekben gondolkodjunk.

Úgyhogy a saját feladatomnak azt tartottam, hogy a céget rendszerekben kezeljem, keztessem a kollégákkal is, és ezáltal olyan struktúrákban dolgozzunk, amelyek a változást megkönnyítik. Tehát, hogy ha dokumentálva van egy pillanatnyi állapot, és azon valami változást kell eszközölni, akkor a dokumentációban könnyen meg tudjuk találni azokat a pontokat, ahol módosítanunk kell. Azoknak a kapcsolatait más területekkel azonnal átlátjuk, nem pedig egy káosz keletkezik. Itt változtattunk valamit, aztán majd a többi vagy jön vele,

vagy nem. Ennek megfelelően 95-től a folyamatmenedzsment döntő tényező volt az életünkben. Definíáltuk a folyamatainkat, azokat rögzítettük, felelősöket neveztünk ki. A felelősöknek az egymáshoz való viszonyát rögzítettük, szabályoztuk. Tehát nagyon sok szabályozott dolgunk volt, ami tekinthető bürokráciának is, de úgy gondolom, hogy a cég dinamikus növekedését egyéb eszközökkel nem lehetett volna megvalósítani. Ez a folyamatmenedzsment elvezetett oda, hogy az ISO auditot is meg tudtuk csinálni, az ISO 9001-nek megfelelően auditálva lettünk. Elsőként a teljes cégre. Ez azt jelentette, hogy minden munkatárs ismerte a minőségbiztosítás és a folyamatmenedzsment rendszert, ami, úgy gondolom, az együttműködést, az összetartást, az egy cégben gondolkodást is erősítette, és a kifelé kommunikáció tekintetében is lényeges elem volt. A cég hangulatát első perctől meghatározták az alapítás körülményei. Három igazgatósági tag indította a céget egy irodából, egy szobából, és semmijük nem volt, úgy kellett beszerezni az első pénzes kazettát, az első faxot és így tovább. Tehát akik itt elkezdtek dolgozni, ők mind sajátjukénak érezték a céget. Ez csodálatos érzés volt. Amikor a különböző irodákat béreltem, felújítottam, az mind az én házam, az én irodám volt. És a többiek is, akik bármilyen területen dolgoztak, egy módozatot dolgoztak ki, vagy a vidéki igazgatási hálózatot menedzseltek, ők a saját autójukkal jöttek, bepakolták az iratokat az autóba, és elvitték. Ha kellett, akkor a székeket pakolták be, és a székeket szállították el a helyi irodába. Ez volt az életérzés, amit sikerült megtartani, és ezzel a folyamatmenedzsment rendszerrel az együttműködést is sikerült, úgy gondolom, erősíteni és fenntartani. Közben említettem a tulajdonosváltást. A Providenciát a Wiener Allianz alapította. A Wiener Allianz többségi Generali-tulajdonban volt és kisebbségi müncheni Allianz-tulajdonban. Majd '91-ben a Generali és az Allianz egy részvénytársasággal átrendezték a portfóliójukat. Ennek következtében a Providencia a Generalihoz került át a Wiener Allianztól, és az Interunfall Bécsben, amelyben pedig volt Generali-tulajdon, az Allianzhoz került. Így ezen részvénytársaság után a Providencia külföldi tulajdonosa a Generali lett. A magyar tulajdonosok a Magyar Posta és a Postabank voltak. Ők fokozatosan adták el a részesedésüket, és a Generali Bécs vált a százszázalékos tulajdonossá. Párhuzamosan működött az ÁB-Generali, ahol szintén bekövetkezett a tulajdonosváltás, és a Generali át tudta venni az ÁB tulajdoni részesedését. Az előbb rosszul mondtam. Az Interunfall a Generalihoz került át, és a Wiener Allianz került az Allianzhoz. Tehát hármас részvénytársaság volt. Itt Magyarországon ezen részvényvásárlások után érdekes helyzet állt elő. Az ÁB-Generalinak a tulajdona 100 százalékban a Generalihoz került, tehát Generali lett, a Providencia is 100 százalékban Generali lett. Azaz a Generali Bécs két biztosítótársaságot birtokolt Magyarországon. Mind a kettő kompozitbiztosító, mindenféle módozattal foglalkozott, és 1995-ben elkészült ez az épület, amelybe mindkét céget beültették. Ez izgalmas helyzet volt, mert függetlenül dolgoztunk, a menedzsment nem vett tudomást a másik menedzsmentről. Bécsben, amikor vezérigazgatói értekezlet volt, akkor egymás mellett leültek, de egyébként semmi operatív napi kapcsolat nem volt. Persze a tulajdonosnak az érdeke az, hogy költséghatékonyság szempontjából

optimálisan működtesse az eszközeit, és felmerült, hogy a két céget valahogy közelebb kell hozni egymáshoz. Természetesen nem feladva az értékeinket, de elkezdődött az együttműködés. Ugye azt tudomásul kell venni, hogy együtt indult a két cég, az egyiknek volt 6 százalék körüli piaci részesedése, a másiknak 12. Ez az összes dolgozónak iránymutatást jelentett, hogy ki kicsoda...

Elkezdődött az együttműködés: először a viszonylag semleges területek, mint a befektetési osztály és a HR összevonására került sor. Utána az igazgatási területek, tehát az ügyvitel, a kárrendezés. A pénzügy az első területekhez tartozott, majd következett a termékek harmonizációja. Volt egy állapot, amikor minden folyamat már közös volt. A termékek is azonosak voltak, csak a két értékesítési hálózat működött külön. Tehát magyarul, különböző logó volt az ajánlaton, de ugyanazt kínáltuk a piacon. Hogy eddig hogyan jutottunk, annak is van egy pár kacskaringója. Milyen módszerrel? Ami talán figyelemre méltó, hogy közben bevezettük a „balanced scorecard”-ot, ami egy kiegyensúlyozott értékelési rendszer. A másik pedig, hogy ezt a fúziót, amit annak idején szinergia projektnek hívtunk, a hálótervezés módszerével csináltuk. A hálótervezés az amerikai úrkutatásból indult ki, majd később az építőipar vette át. Az első nagy felhasználási terület a müncheni olimpiai stadion építésénél volt, ahol millió szakágat kellett összehangolni úgy, hogy nagyon gyorsan, precízen, utólagos átalakítások és bontások nélkül, de el tudjon készülni a létesítmény. Ezt a módszertant a Műszaki Egyetemen tanultam. Ezt vettük alapul ahhoz, hogy a szerteágazó egységeket, folyamatokat összehangoltan tudjuk fejleszteni, és így a végső fúzió nagyon rövid idő alatt létre tudott jönni, egységesült az értékesítési hálózat, és megvalósult a fúzió. Ezzel létrejött Magyarország második legnagyobb biztosítója, tehát az óhajtott előrelépés megtörtént. Így 18 százalékos piaci részesedéssel bírt az összevont cég, amit nagy eredménynek tartunk, hogy a fúzió során nem veszítettünk ügyfélkör, nem veszítettünk állományt. Munkatársat veszítettünk, nem jelentős volumenben, illetve a szándékolt változásokon kívül minimálisan. Ami ezt az egész szinergia folyamatot áthatotta, az egy kultúra projekt, ami nagyon fontos volt számomra, hogy egyáltalán a két társaság munkatársai egymással szót tudjanak érteni. Mert az induló fázist az határozta meg, hogy én providenciás vagyok, te meg generalis. Én jól csinálom, te meg nem. Sarkítva. Na most ebből kijönni, azt gondoltam, hogy indítunk egy kultúra projektet, ahol mindkét társaság kollégái együttesen vesznek részt workshopokon, és arról beszélgetünk, hogy milyen értékeink vannak. Mi az, ami fontos számunkra, ez miben jelenik meg a cég vonatkozásában, és hogyan tudjuk ezt tovább vinni. Ez a kultúra projekt kicsit hozzájárult az együtt gondolkodáshoz, az együttműködéshez, annak megértéséhez, hogy a másik is ugyanolyan két lábon járó ember, és ugyanolyan jól akar csinálni, mint én. Ennek segítségével kicsit gördülékenyebbek lettek a folyamatok. Ha pozitívan akarok fogalmazni, akkor azt mondom, hogy gördülékenyek lettek, és nagyon jól mentek. Határidő szempontjából igen, de természetesen emberileg, érzelmileg merem állítani, hogy ezek a fúziók tökéletesen csak évtizedek után tudnak működni, amikor a részt vevő generáció már majdnem eltűnt belőle, akkor az új cég által felvett új munkatársaknak az új cég az identitása. Ez jól ment, a hálózat jól működött. Tovább tudtuk növelni a

piaci részesedésünket. Nyereségesek voltunk. Minden elismerést megkaptunk. Ez lezárult. 1999 május elsejétől egy céggént működött, Generali-Providencia néven, mert ez is azt mutatja, hogy nem akartunk elveszíteni semmit. Mind a két nevet megtartottuk, bár tudtuk akkor is, hogy a Generali csoporton belül a Providencia névnek nincs hosszú jövője.

Merem állítani, hogy a fúziók tökéletesen csak évtizedek után tudnak működni.

De gazdasági szempontból is azt gondoltuk, hogy nem érdemes a névváltoztatással foglalkozni. Majd utána elkezdődött a dilemma, hogy tulajdonképpen mikor is kellene nevet változtatni. Hát majd, majd, de mikor, mi az az apropó, amikor kellene. Ez '99 után volt, és akkor azt gondoltuk, hogy amikor bevezetjük az eurót, úgyis minden módozatot meg nyomtatványt át kell írni, akkor legyen azzal egyidejűleg a névváltoztatás. Majd akkor elhagyjuk a Providenciát, és a Generali megy az euróval tovább. Mint tudjuk, erre még ma is várnunk kellene, és egy idő után már úgy gondoltuk, hogy nincs az a húzóereje a Providencia névnek, ami a '90-es évek elején volt. Önök már nem emlékeznek a mi keljfeljancsis reklámfilmünkre, aminek az volt a szlogenje, hogy Providencia és egyenesbe jön. Egy keljfeljancsit kilöktek az álló helyzetéből, és helyreállt. Ez nagyon jó szimbólum volt, és a zene mögöttes olyan kiváló, hogy mindenki ezt fütyülte, dúdolta. Amikor az üzletkötőnk becsöngetett, kinyitották neki az ajtót, és azt mondta, hogy a Providenciától jött, a válasz az volt, hogy egyenesbe jön. Ez azóta is a legsikeresebb reklámok közé tartozik a biztosítási piacon, merem állítani. Többször tettünk kísérletet arra, hogy valami hasonló blikkfanggal kijöjjünk, sajnos nem tudtuk megismételni. Azután végül bekövetkezett a névváltozás is. 2007-ben traumaként élte meg a cég, hogy a Generali a kelet-európai országokban lévő társaságainak 50 százalékos tulajdonjogát eladta a cseh PPF holdingnak úgy, hogy a menedzsmentjogokat a PPF holding gyakorolhatta egy vadonatúj kultúrával. Tehát ez körülbelül olyan kultúraváltás volt, mint a Generali Budapest és a Providencia között. Itt a PPF holding és a Generali Magyarország között egy szakadék húzódott. Ezt nehezen éltük meg, egyik pillanatról a másikra a német helyett az angol lett a hivatalos nyelv, pedig az alapítástól kezdve ügyintéző feletti munkakörökben a német nyelv tudása volt a követelmény. Mindenki felkészületlen volt, egy kezemen meg tudom számolni azokat, akik tárgyalóképes angol tudással rendelkeztek. Nagy kinnal elindultak a gyorstalpalók, a régi angoltudás – amit 17 éve nem használtunk – felturbózták és egy merev kultúraváltás. A Generali a legtradicionálisabb biztosító volt az európai piacon. Most már ez nem mondható el, de anno igen, a leányvállalatait teljesen szabadon menedzselte, tehát a bécsi leányvállalat kapcsolata a trieszti anyakonzernnel abból állt, hogy készítettek közösen egy tervet, és utána negyedévenként a felügyelőbizottsági üléseken megbeszélték az előre haladást. Akkor már a többi európai nagy konszern ezt egészen másként csinálta. Akkor már konszernkontrolling volt, mindenféle jelentéstétel és erős befolyás a HR és minden egyéb területen. De a Generaliban ez a tradicionális működés nagyon jól bevált, és nagyon sikeres volt, az osztrák cég abszolút önállóan tudott működni, és fejlesztette a kelet-európai leányait. Tehát az osztrák

cégnek nagy presztízavesztést jelentett, hogy kivették a kezükből a kelet-európai lányait, akiket gyerekként neveltek. Mindent megadtak, ami elképzelhető hasznos segítség volt, személyes támogatást, eszközöket, ami értelmes volt, és kellemes emberi környezetet. Ez a PPF-hez kerüléssel megváltozott. Egyszerű dolog, de nem két és félóra alatt lehetett elérni Bécsbe, hanem több mint öt óra alatt Prágába, vagy repülővel. Tehát emberi szempontokból is kicsit kellemetlen volt. A magyar cégnek az volt a szerencséje, hogy elismerték a cseh tulajdonosok az eredményeinket, és ezért itt semmiféle direkt beavatkozást nem hajtottak végre. Nem változtatták meg a menedzsmentet, a folyamatainkat, semmit. Új módon ment a kommunikáció, és másképpen ment a tervezés. Másképpen kommunikáltunk, más volt a jelentéstételi rendszer, de mi ugyanúgy önállóan, idézőjelben önállóan tudtunk dolgozni. Ezzel szemben az országok több mint felében néhány hónapon belül, a többiben pedig egy-két év után lecserélték a vezérigazgatót. Tehát komoly befolyást gyakoroltak a cégek működésére, és cseh kollégákat küldtek oda különböző funkciókkal, ami nagyon sokszor nem jól sült el. Tehát az a kulturális közeg, amiben mi addig működünk és felnőtünk, az megváltozott. Ez az én motivációmra is szükségyszerűen hatással volt, annak ellenére, hogy engem bevásároltak még abba az igazgatóságba is, ami Prágában székelt, és a holdingot menedzselte, de őszintén megvallva, nekem ott sok szavam nem volt. Inkább kínosan éreztem magam, mint hatékonyak, hogy valamit is tudok előre vinni. Csodák csodájára öt év után a Generali visszavásárolta a részesedését, és öt év múlva újból ezek az országok mind 100 százalékban Generali-tulajdonba kerültek, és generalis topmenedzser került a prágai holding élére. A holding nem került vissza Bécsbe, ennek nyilván gazdasági okai voltak, mert sokkal gazdaságosabban lehet Prágában működtetni egy ilyen szervezetet, mint Bécsben. És így most a nagy trieszti anyacégnél ez külön önálló egység, a CEE holding, amelyet jó egy évvel ezelőtt kiegészítettek Oroszországgal és Ausztriával. Ez nagy újdonság, hogy így regionálisan végül mégis együttműködünk a bécsi céggel, amelyik elindította ezeket az országokat. Együttműködünk. Ami nekem óriási örömet jelentett, mert azt gondolom, hogy szakmai tudásban és kulturális tekintetben egyedülálló lehetőség a kelet-európai országoknak. Tudomásul kell vennünk, hogy még most is előttünk járnak, szakmai területeken is előttünk járnak és mentalitásban is. A Providencia alapításakor Mayer-Rönnének a személyzeti filozófiája az volt, hogy nem veszünk át munkatársat a korábbi állami tulajdonban lévő biztosítóktól. És ezt be is tartottuk. Nem vettünk át munkatársat.

A Providencia alapításakor a személyzeti filozófia az volt, hogy nem veszünk át munkatársat a korábbi állami tulajdonban lévő biztosítóktól.

Emiatt nem mondom, hogy nagyon jó volt a kapcsolata a konkurens cégek vezetőivel, mert ez egyfajta lenézést jelentett, de e mögött az volt, hogy szeretné az osztrák biztosítástechnikai tudást és gyakorlatot idehozni, nem egy szerves fejlődéssel a magyarból megváltoztatni, hanem újat behozni. És ez realizálódott is. Tehát többek között ezért vettek fel engem is mindenféle biztosítási tudás nélkül. Az összes többi kollégám, akik különböző szakterületekre kerültek,

így jöttek, az egyetlen kivétel az értékesítők voltak, akik értékesíteni akarták a termékeinket, ők jöhettek természetesen másik biztosítótól, mert ők kaptak egy új terméket, és azt kellett értékesíteniük. Most egy holdingban, egy kisebb csoportban vagyunk, egy regionális egységben, és azt gondolom, hogy ez újból megindítja a know-how transzfert, amiről már 2003-ban az osztrák illetékes vezetőnk elmondta egy fórumon, egy nagy fórumon, hogy ez nem egyirányú, ez már akkor kétirányú volt. Tehát voltak olyan területek, ahol mi tudtunk impulzust adni a bécsi cégnek. Többek között a folyamatmenedzsment, ez a „balanced scorecard” rendszer és a fúzió. Ugyanis a mi fúzióknak mintá volt az Interunfall és az Erste Allgemeine Generali fúziójához. Szinte pontosan ugyanúgy hajtották végre. Az két jóval nagyobb cég, mint mi vagyunk. Persze ez a nagyság furcsa dolog. Ausztria 8 millió lakosú, szerződésszámban minimális eltérés van a két cég között, már akkor is minimális eltérés volt. Díjbevételben óriási az eltérés, mert az átlagdíjak nagyon különböznek. Addig, amíg nálunk egy kötelező biztosítás átlagdíja a 60 euróról most fölnőtt 100-ra, mondjuk, addig kint 400. Tehát ennek megfelelően díjbevételben óriási a különbség, de szerződésszámban nem, és így a folyamatgyakorlatban és a működtetésben sem. Ezért a két fúzió gyakorlatilag összemérhető, hasonlatos, kivéve a munkajogi hátteret. Ott egészen más munkajogi körülmények között dolgoznak, és ennek megfelelően az ilyen változásokat sokkal nehezebben tudják végrehajtani. Ezzel tulajdonképpen a cég vonatkozásában eljutottam a mai állapothoz.

Ami velem történt közben, hogy 2011-ben átadtam a céget az utódomnak, azért mondom így, mert ez nekem több mint kétévi munkámba telt, hogy utódot keressek, elfogadtassam a tulajdonosokkal, és realizáljuk a lépést. Meg voltam győződve arról, hogy ennyi év után, tehát 13-14-15 év után váltásra van szükség. Nekem személy szerint és a cég érdekében is váltásra van szükség. Ezt nehezen tudtam keresztülvinni, de mivel látták, hogy ezt én ambicionálom, elkezdtünk utódot keresni. Nehezen ment. Sok jelöltet meghallgattunk, különböző szintekre jutottak el a kiválasztás során, mígnem megtaláltuk Erdős Mihályt, aki mindenki számára megfelelő jelölt volt, de a fokozatosság elve fontos. A bécsi holding vezetőjének volt egy elhíresült mondása, hogy evolúció, nem revolúció, tehát szerves fejlődés áttekinthető módon. Úgyhogy Erdős Mihályt felvettük, és az Európai Utazási Biztosítónál kezdett dolgozni vezérigazgatóként. Így már részt vehetett a Generali-Providencia igazgatósági ülésein is, így együtt tudtunk működni, betanult, megismerték, tehát elismertségre tett szert, és ennek megfelelően jó egy évvel később bekövetkezett a váltás. Ő lett a vezérigazgató, én pedig ebben a bizonyos prágai holdingban vittem tovább egy funkciót, valamint itt lettem a felügyelőbizottság elnöke. Azt gondolom, hogy ez ideális állapot 16 évi vezérigazgatói munka után. Ebből a pozícióból tudtam őt támogatni, kiválóan viszi a céget, a cég ugyanazt a piaci pozíciót tölti be. Volt egy váltás, amikor elsőkké lettünk. Akkor az Allianz beleerősített, most ők az első, de ez olyan közeli állapotot jelent, hogy semmi jelentősége nincsen. A hatékony működésnek, az ügyfélmegtartásnak és az új szerződés értékesítésének van jelentősége, az, hogy a piacon egy-két tized különbség van, annak semmi jelentősége nincs. Ami érdekes e tekintetben,

talán az, hogy amikor elindult a liberalizált piac, és a két biztosítóból rövid időn belül több mint húsz lett, akkor az Allianznak még mindig 40 százalékos piaci részesedése volt, az Aegonnak valamivel kevesebb, és felmerült a kérdés, hogy hogyan lehet ezt utolérni, mert ilyen piaci részesedéseket nem lehet utolérni. Akkor én azt gondoltam, hogy majd eloszlik a piac, és 20 százalékkal lehet piacvezetőnek lenni. Ma ott tartunk, hogy 15 százalékkal lehet piacvezetőnek lenni. A betelepült kicsik egzisztenciális okokból kénytelenek valami teljesítményt elérni. A tulajdonosoknak, még hogy ha nem is nyereséges a cég, akkor is fenn kell tartania és támogatnia kell hosszú éveken át.

Ma ott tartunk, hogy 15 százalékkal lehet piacvezetőnek lenni.

Úgyhogy ebből a szituációból keletkezett a piaci részesedés kiegyenlítődése, ami jó a piacnak, azt gondolom. Eltelt néhány év, én kiléptem a prágai holdingból, nem maradt más, csak a magyarországi felügyelőbizottsági elnöki pozícióm. Közben volt egy intermezzo, amikor felelős voltam a bolgár, a horvát és a szlovén társaságokért. Ez volt a holding funkcióm egy időben. Majd utána a Generali viszontbiztosítójáért feleltem, ami szintén Bulgáriában van, de ezekből is visszaléptem fokozatosan. Nem szerettem azt, hogy elmegyek egy országba, ahol dolgoznak nap mint nap, be vannak ágyazva egy rendszerbe, én pedig egy egészen más közegből odamegyek, és el kell játsznom a nagy tudóst. Nem tudom játszani a nagy tudóst. Amikor az osztrákok jöttek hozzánk, ők nagyon finoman és puhán tájékoztak, érdeklődtek. Nekem nagyon jó tapasztalatom van e tekintetben, de én talán rámenősebb vagyok. Hogyha valamit nem tartok jónak, akkor beavatkozom, de nincs meg az a háttérinformáció, ami ehhez megfelelő alapot adna. Tehát nem igazán éreztem jól magam ebben a szerepkörben, és amikor lehetett, fel is adtam. Most már egy pár éve csak a Generalinak és az Európai Utazási Biztosítónak vagyok a felügyelőbizottsági elnöke, ami nekem testhezáll. Ezeket a cégeket indításuk óta ismerem, a kollégákat régóta ismerem, teljes a bizalmam irányukban. Ők ismerik az én elvárásaimat, tehát van egy „hausverstand”, ahogy mondja a német, egy házi szabályrend, amit mindannyian tudunk és betartunk, és aszerint élünk. Ez nagyon konzervatív értékekre épít, nem hiszem, hogy fel kellene sorolnom. Következetesség, tisztesség, ha valamit hibázunk, akkor azt azonnal fel kell tárnunk, meg tudjuk beszélni. Nyílnak kell lenni, és ebben a szellemben úgy gondolom, hogy jól működünk ma is.

K: Arról tudna még mesélni, hogy abban az első kezdeti időszakban a Generalinál, kik voltak a meghatározó munkatársak, vezetők, tehát a személyekről, ha kicsit plasztikusabban megjelenítené őket.

PM: Tehát két cég indult 1989-ben. Pár hónap különbséggel történt meg az engedélyeztetés, ami viszont lényeges, mert a Generali Budapestet engedélyeztetették '89 tavaszán, és akkor még nem lehetett többségi tulajdon. Tehát ezért az ÁB-Generaliban a Generali kisebbségi tulajdonos volt. Míg a Providenciát '89 őszén engedélyeztetették, és akkor már lehetett többségi tulajdon.

Ez a rendszerváltás dinamizmusát mutatja, hogy milyen gyorsan változtak az engedélyezhető tevékenységek. Én a Providenciába léptem be, azt jobban ismerem. A három alapító igazgatósági tag: Dr. Mayer-Rönne, Dr. Gergely Károly és Filvig István volt. Ők különböző tapasztalattal érkeztek. Mayer-Rönne úr, mint mondtam építőmérnök, és a Wiener Allianz-nál volt területi igazgató Grazban. Így volt áttekintése. Egy ilyen területi igazgatóság akkor ott akkora volt, mint egy közepes magyar biztosító. Neki volt ezirányú cégvezetési tapasztalata, de ami ennél sokkal fontosabb, hogy stratégiai gondolkodású volt, értékalapú ember és tanár. Ő is tanított egy időszakban a grazi műszaki egyetemen. Tehát őt mi tanárunknak tekintettük. Vette a fáradságot, és az értekezleteken részletekbe menő alapismereteket is elmondott. Emellett ami nagyon fontos, meg volt fertőzve pszichológiával, tekintettel arra, hogy a felesége pszichológus, és abból doktorált itt Budapesten. A disszertációjának a tárgya: az üzletkötők kiválasztásának módszere, tekintettel a kompetenciákra; hogy lehet meghatározni azokat a kompetenciákat, amelyek sikeres üzletkötőt prognosztizálnak? Tehát egy ilyen bázisról Mayer-Rönne komplett átlátással rendelkezett a biztosítás területén, és egy emberi, pszichológiai alapállás mellett nagyon jól vezette a céget. Filvig István az osztrák Anker biztosítótól jött. Ő magyar születésű, de hosszú éveket kint dolgozott, kint élt és így jött vissza. Tipikus értékesítési menedzser, nagyon kiváló kommunikációs és motivációs készséggel. Imádták a dolgozók, az értékesítők. Rajongtak érte. Dr. Gergely Károly jogásznak kiscéges tapasztalata volt korábban főleg, és a pénzügyekért lett felelős itt a társaságban. Ilyen értelemben ő is sokat tanult a biztosításból, már bent a pozícióban. Később a lakáskassza vezérigazgatója lett, és onnan ment nyugdíjba. Rajtuk kívül lényeges pozíciót töltött be Kárpáti Judit az elején, amikor a vagyonszolgáltatási ágazatért volt felelős. Komjáthy Dániel, aki a számítástechnikáért volt felelős. Talán őket kell megemlítenem, és minden egyes szakterület vezetője annak idején közvetlenül tartozott vagy Kárpáti Judithoz, vagy Mayer-Rönnéhez. Mayer-Rönne direktben tanított, nevelt minket. Körülbelül így állt fel a cég induláskor. A '90-es év végén a karácsonyi bulit a Várban rendeztük, ott 230-an voltunk körülbelül. Egy teljesen családias cég, szinte mindenki mindenkit ismert, igazán bensőséges hangulat uralkodott.

K: És milyen volt a kapcsolat az anyacéggel?

PM: Igen, erről is mindjárt. Eddig csak a Providenciáról beszéltem. Az ÁB Generalinál a menedzsment: Dr. Vágó Zsolt vezérigazgató, ő is Ausztriába szakadt hazánkfa. Hosszú éveken át dolgozott a Generalinál Bécsben, így kapta meg ezt a funkciót. És két igazgatósági tag volt még, Vértesi és Nagy Sándor, akik az ÁB-tól jöttek át. Néhány év múlva kikerültek a cégből. Tehát így indult.

Az induláskor a Providencia az anyacéggel, a Wiener Allianzcal tartotta a kapcsolatot, csodálatos időszak volt. Leginkább nyugdíjas kollégák jöttek ide hozzánk, akik nagy tapasztalattal rendelkeztek, és szabadok, tehát bevethetők voltak. Tőlük tanultunk sokat a kárrendezés, a módoszatok kialakítása tekintetében. Mi pedig kijártunk tanfolyamokra. Óriási motiváció volt az, hogy kimehettünk St. Wolfgangba, a Wolfgangsee partjára, ahol a Wiener Allianz oktatási

központja volt, és részt vehettünk egy háromnapos képzésen a kisvállalkozói vagyonszolgáltatás területén, és az ő módszereiket ismerhettük meg, tehát mindent, hogy miképpen működik Ausztriában ez a dolog. Vagy pedig, mint említettem korábban, én egy hónapra kimehettem együtt dolgozni velük, és akkor az ottani ügyeket együtt csináltuk. Vagy idejöttek, és személy-kiválasztási tanfolyamot tartottak, mert ugye, ez is a humánpolitikának a része volt, hogy minden vezetőnek magának kell a munkatársait kiválasztania. Tehát nem volt még HR-s, aki tologatta a jelölteket, és válogatott közülük, és odaadta a legjobb jelöltet, hanem minden vezetőnek magának kellett. Ehhez viszont kaptunk egy tanfolyamot, hogy mire kell ügyelni, mit kell vizsgálni, milyen lépésekben. Ugyanígy a kommunikációs tanfolyam, a kifogáskezelés. Tele voltunk továbbképzéssel, illetve képzéssel, amit jó szívvel, jó lélekkel nyújtottak. Én akkor biztosítási ügyintéző voltam, amikor egy hónapig kint dolgoztam. Mi történik? Egyik nap üzennek, hogy a vezérigazgató vár holnap ebédre. A Wiener Allianz vezérigazgatója. Akkor figyelem volt rajtunk, ami ma elképzelhetetlen. Akkor ott egy reprezentatív térbe fölmentem ebédelni. Az ottani kollégák közül senki nem ebédelt a vezérigazgatóval még külön. Annyira fontos, presztízs-kérdés volt nekik, hogy a vasfüggöny után azonnal itt legyenek, azonnal elinduljanak, és éhesek voltak tapasztalatra, hogy mi is két lábon járunk-e vagy sem.

K: Ennek a döntésnek a háttéréről esetleg tudna mesélni, hogy miért nem korábbi biztosítási szakembereket akartak vezetőknek, munkatársaknak? Ez mennyire tükrözte a bizalmatlanságot a magyar biztosítási szakmával szemben, illetve, hogy dőlt ez el? Úgy látjuk, hogy bejött, de azért mégis voltak-e esetleg kezdeti nehézségek ezzel kapcsolatban? Mert eléggé unikális volt ez a felfogás, ha jól gondoljuk.

PM: Ez teljesen egyedülálló volt, és nagyon egyszerűen jött. Mayer-Rönné korábban az előre leírt stratégiájába beírta ezt, és ennek megfelelően működött. Senki nem vitatta meg. Lehet, hogy ők Bécsben erről valamikor tárgyaltak, de ez kézenfekvő volt, és elfogadták. Ebben persze benne van az, hogy ő egy ilyen típusú ember volt, nem ijedt meg attól, hogy a tudást átadják. És ő maga is hajlandó volt a tudását átadni, és mindent megtett azért, hogy mi megkapjuk a tudást. Említettem, hogy nekem odaadta az összes írott anyagot, hogy azt tanuljam meg, idézőjelben, nézzem át, ismerjem meg, és az első munkanapomra iderendelte az illetékest, de nem volt egy pillanat szünet sem. Ez volt az általános hozzáállás. Ha valaki nem tanulta meg, és visszament hozzá jogtalanul kérdezni, akkor a válasz az volt, hogy minek van itt maga, ha ezt nekem kell megmondanom. Tehát amikor már önállónak kellett lenni, akkor nem volt más, akkor már nekünk kellett csinálni.

K: Akkor ebben valami olyan volt, hogy a saját képére, hasonlatosságára akarta létrehozni a magyar céget? Szakítva az itteni hagyományokkal?

PM: Nyilván. Igen. A saját legjobb elképzelése szerint akarta létrehozni. Tanulva a kinti hibákból, nálunk eleve bizonyos rendszereket másképp indított el.

K: Mik voltak a különbségek a már itt lévő magyar rendszerek és e között?

PM: Egy sor eltérés volt. Például a humánpolitikában az, hogy csak „szüzeket” veszünk fel, és betanítjuk őket. A biztosítási módozatokban úgy dolgoztunk, hogy elővettük a magyar módozatot, elővettük az osztrákot, és összehasonlítottuk. Nem lehetett egy az egyben adaptálni az osztrákot, a jogi különbségek miatt, de amennyire lehetett, ahhoz ragaszkodtunk, a magyarból is tanultunk, értelmeztük a különbségeket, és ennek megfelelően a módozat ab ovo más lett. A kárrendezési folyamat sokkal gördülékenyebb volt az első perctől kezdve. A számítástechnikai alkalmazásokat előbb vezettük be. Amit lehetett, egyből gépesítve indítottunk. Az értékesítésmenedzsment, azt gondolom, hogy lényegesen különbözött, tehát a jutalékrendszer más volt teljesen. A motivációs rendszer más volt, a célrendszer is más volt. Ez már egy picit később került bevezetésre, ezért már én voltam a bűnös. Mi nemcsak a bruttó új üzletet, hanem az állománynövekedést is értékeltük. Tehát nemcsak megkötni kell a biztosítást, hanem meg is kell tartani. Ennek megfelelően a vezetőségi érdekeltségi rendszer teljesen egyedi volt az országban. De ez jelentősen hozzájárult a növekedésünk dinamikájához. Mindenkinek nőnie kellett, az volt a cél. A menedzsmentkultúra más volt. Ahogy egymással együtt dolgoztunk, és amennyire egy cégvezetést demokratikusan lehet csinálni, ez annyira demokratikus volt. Bármit meg lehetett beszélni. Elvárta az ötleteket, azután bevezettünk javaslatvételi rendszert, ahol különböző módon díjaztuk a javaslatokat. Ezek újak voltak, de a folyamatmenedzsment is új volt a többihez képest. Én többször említettem, hogy az OTP Garanciának olyan előnyös adottságai vannak, amelyek egyedülállóak, nevezetesen, hogy az OTP ott van mögötte, egy hihetetlen infrastruktúrája és ügyfélköre van. Csak náluk pont ez a menedzsmentkultúra hiányzott. Ha az OTP Garancia megkapta volna Mayer-Rönnét, akkor biztos, hogy piacvezető lenne ma Magyarországon. Messze. De nem így történt.

Amennyire egy cégvezetést demokratikusan lehet csinálni, ez annyira demokratikus volt.

K: És az értékesítésben volt-e bármilyen sajátosság? Mondta, hogy ott lehettek olyanok, akik már korábban is ezzel foglalkoztak. Volt-e bármilyen specifikuma az értékesítési rendszernek?

PM: Jobb jutalékot fizettünk. Nagyon szabad volt a piac. Igyekeztünk minden támogatást megadni az értékesítésnek, ezáltal éhesebbek, harapósabbak voltak a kollégák, mint a korábbi két biztosítónál. Azután Horváth Béla az NN-nél erre rátromfolt sok tekintetben, de mi a kompozit jelleg mellett kitarítottunk, ez nagyon fontos volt számunkra. Az induló stratégia rögzítette, hogy egyharmad vagyoni, egyharmad élet- és egyharmad gépjármű-biztosítás, tehát a portfólió kiegyenlített legyen, tekintettel arra – ma már nem is gondolunk rá –, hogy milyen bizonytalan

körülmények voltak, milyen gyorsan változtak a dolgok. Még gyorsabban, mint ma. Ma is gyorsan változnak, de akkoriban egy-egy húzással, mint például, amikor a kötelező gépjármű-biztosításnál bevezették a szerződéses rendszert, új helyzet teremtődött. Amikor a cég indult, akkor erre még nem is gondoltak. Sokat tanultunk az értékesítésben az MLM hálózatoktól, ahol olyan speciális technikák voltak, amiket mi nem akartunk átvenni, mert az ellentmond egy hosszú távú ügyfélközpontú cég filozófiájának, egyes értékesítésmotiváló elemeket viszont átvettünk, az jól sikerült és hatékony volt.

K: Már fölmerült Vágó Zsolt neve, róla még keveset beszéltünk. Azt mondta, hogy ez is másfajta vezetési stílus volt. Erről mesélne?

PM: Igen. Vágó Zsolt a tipikus osztrák menedzser megtestesítője volt. Nyilván mert ez az ő szocializációja. Az ÁB Generalit irányította másik két kollégájával együtt. Ő nem volt olyan agresszív, mint a Providencia, egy visszafogottabb, szolidabb, kiegyensúlyozottabb növekedést és általános gyakorlatot vezetett. Egy szörnyű baleset történt vele, szabadsága alatt séta során a kezén keletkezett egy sérülés, zúzódás. Másnap a Generali bécsi rendezvényén bekötött kézzel, mintha mi sem történt volna, jelent meg. Majd hétfőn jött a telefon, hogy Dr. Vágó Zsolt meghalt. Egy vérrög a fejében halált okozott. Teljes döbbenet mindenki legnagyobb meglepetésére. Ez a fúziós folyamat közepén, vége felé történt. Erre a tragikus napra tisztán emlékszem, Mayer-Rönnét látogattam meg. Prágában voltam, és akkor telefonált Dr. Karner Bécsből, aki az osztrák cég vezérigazgatója volt, hogy Pálvölgyi úr, át kell vegye a Generali Budapestet, mert ez a helyzet történt. Ez akkor a fúziót begyorsította, mert abban a stádiumban voltunk, amit az előbb úgy jellemeztünk, hogy már közös volt a termék, minden közös volt, csak az értékesítés volt külön.

K: Mi volt a különbség a két cég között még mielőtt fuzionáltak, mert azt mondta, hogy végül is nagyon hasonló dolgokat forgalmaztak.

PM: Igen, a termékek hasonlóak voltak, a különbség a kultúrában volt. Ez is kolapéldája a vállalati kultúra milyenségének. Az ÁB Generali elindult egy 60 millió forintos állománnyal – ez most semmit nem mond –, ÁB-s munkatársakkal, ÁB-s vezetéssel, szeparáltak egy csoportot, egy munkatársi kört, és ennek lett Vágó Zsolt a vezérigazgatója. Egy az egyben az ÁB kultúrával kezdtek el dolgozni. Mivel kezdtek volna? Nem tudtak mással. Ez volt a különbség.

K: Miben lehetne megragadni mégis? Milyen volt az ÁB kultúrája akkoriban?

PM: A munkatársak pénteken kettő órákor hazamentek. A Providencia munkatársai pénteken is hét óráig dolgoztak. Egy példa: ezt a vezérigazgatósági épületet úgy alakítottuk ki, hogy az átláthatóság kritériumának megfelelően. Tehát a sztenderd az volt, hogy az irodák ajtaján van egy ablaksáv, ami belátást biztosít. Kilátást és belátást

biztosít. A generalis szobák ablakát a kollégák első nap beragasztották. Ez két nagyon markáns jelenség, de egyáltalán a tárgyalástechnika, az öltözködés, ez is fontos momentum volt a '90-es évek elején. A három igazgatósági tag, aki a Providenciát elindította, mintha skatulyából húzták volna ki őket mindennap. Ennek megfelelően a felvett új, „szűz” munkatársak igyekeztek hasonlítani. Itt akkor mindenki öltönyben járt, nyakkendőben, nyakkendőtűvel. Filvig István mindig csokornyakkendőben jött be, úgyhogy néhány kollégánk még a csokornyakkendőre is áttért. Az ÁB Generaliban pedig a sztenderd magyar mentalitásnak megfelelően öltözködtek a kollégák. Tehát ezt így lehetett látni. Volt egy generációs különbség is, mert azáltal, hogy újakat vett fel a Providencia, ez egy fiatal társaság volt, ami nekem első perctől kezdve problémát okozott, mert mondtam, hogy egyszerre fogunk nyugdíjba menni, és akkor itt lesz egy nagy szakadék, úgyhogy amit lehetett ennek érdekében, előkészítettünk. Az ÁB Generaliban egy idősebb korosztály dolgozott.

K: A vezetők személyiségén, motivációján, illetve cégekultúráján kívül, van-e olyan egyéb tényező, amelynek betudható, hogy ilyen teljesítménykülönbség volt a két cég között? Tehát amit mondott, ez a 6 és 12 százalék?

PM: Hát ez döntő. Mayer-Rönne strukturáltan indította a céget. Az első stratégia minden szegmensre, aspektusra kiterve tudatos volt. Ez óriási dolog. Az, hogy Filvig István, aki törve beszélt a magyart, ezáltal olyan sármos volt, hogy mindenki hódolt neki. Ez két olyan motívum, ami óriási különbség az összes többi céghez képest, és igen, én megtanultam időközben, hogy a vezető determinálja a céget, főleg egy induló céget. Ugye a vállalati kultúráról is tudjuk, hogy az a vezetéstől függ.

K: Az elmondása alapján úgy tűnik, hogy kvázi tudományos alapokon szervezték meg a céget és az egyes munkafolyamatokat. A piacon volt-e esetleg olyan másik versenytárs, amely hasonló típusú volt, hogy ha most egy kicsit kitekintünk.

PM: Nem nagyon tudok róla. Azt tudom, hogy Horváth Béla az értékesítést tudatosan csinálta. A többi cég fejlődött, ahogy fejlődött. Nyilván mind az Aegon, mind az Allianz kapott egy csomó sztenderdet az anyacégtől, tehát az nyilván egy előkészített, jó alapanyag volt vagy tudás, de az ő nehézségük az volt, hogy nem tudtak nulláról indulni. Ez volt az előnyük és a hátrányuk is.

K: Nem tudom, érdemes-e belemenni szakmai kérdésekbe? Majd mondja meg. Beszélt arról korábban, hogy rendszerekben gondolkodott, és a rendszerek kiépítését látta a fő feladatának, ami megkönnyítette a különböző átmeneteket, változásokat. Esetleg lehetne-e ezeket nevesíteni, és pár szót beszélni ezekről a rendszerekről?

PM: Igen. Például a folyamatmenedzsment rendszer kulcstényező ebben. Ami alatt azt értem, hogy felsoroltuk, a cég milyen folyamatokat teljesít. Hosszú lista. Utána adtunk egy struktúrát, hogy ezeket a folyamatokat milyen formában kell leírni. Amikor

ez megtörtént, akkor kineveztük a folyamat felelőseit, és a felelősöknek az együttműködési rendszerét, hogy ők hogyan teljesítik. Mi az ő feladatuk? A szlogenem vagy a sztenderd szövegem az volt, hogy a folyamat nagy barna csomagolópapírra legyen lerajzolva a vezetői székem mögött a falon, és ha bármi probléma előkerül, akkor az első dolog megfordulni, és megnézni, melyik lépés történt másként, vagy melyik lépés nem volt jól leírva. Azt tessék szíves ott kijavítani, és akkor utána megy a működés. De egy tudásmenedzsment rendszert is indítottunk, hogy milyen tudásforumok vannak. A teljesítményértékelés rendszere, ez a bizonyos „balanced scorecard”, ahol nemcsak a számok, hanem a vezetők humán tevékenysége, ügyfélirányultsága is fontos volt. Ez egy többféle aspektusból megvizsgált értékelőrendszer. Maga a teljesítményértékelési rendszer egy negyedévenkénti négyszemközti megbeszélés a munkatárs és a vezető között, aminek strukturált tematikája volt, és a beszélgetés végén a munkatárs elmondhatta, hogy mit kér a vezetőtől, mit csináljon a vezető másként, mit javasol ő, hogyan fejlesszenek a rendszeren, az együttműködésükön és így tovább. És ez csak kettőjükre tartozott, egy főnök legfeljebb azt nézte meg, hogy megtörtént-e ez a teljesítményértékelő beszélgetés, aminek volt egy rögzített koreográfiája.

A folyamat nagy barna csomagolópapírra legyen lerajzolva a vezetői székem mögött a falon, és ha bármi probléma előkerül, akkor az első dolog megfordulni és megnézni.

K: Érdemes lenne a fúzióról beszélni. Biztos, hogy ott azért voltak viták, kompromisszumok meg érdekellentétek. Erről a folyamatról, kérem, beszéljen kicsit részletesebben.

PM: Igen. Az érdekellentétek személyesek voltak tulajdonképpen. Például volt két vagyonszolgáltatási osztály. Ki lesz az új osztálynak a vezetője, ki, milyen funkciót kap? Ebben csúcsosodott ki a probléma, és mivel ezek a központi szervezeti egységek több ütemben lettek összevonva, ezért ezek a problémák időről időre előjöttek. Próbáltuk, amennyire lehetett, pragmatikusan kezelni a dolgot, de a végeredmény az volt, hogy az esetek túlnyomó többségében providenciás kolléga került az új pozícióba. Néhány kivételtől eltekintve. Nem tudok mást mondani, minthogy ez adódott. Tehát nyilvánvalóan nem lehet megkerülni azt, hogy én voltam akkor a vezető, az én kollégáim voltak az igazgatósági tagok. Ők voltak túlnyomó többségben vezetők, nyilvánvaló nekünk volt munkakapcsolatunk a providenciás középvezetővel. Ezt nem lehet letagadni. De a tények is ebbe az irányba hatottak. Tehát nemcsak a szubjektív dolgok, hanem a valós dolgok is ebbe az irányba hatottak. Egy-egy területen, az ipari biztosítás területén, az üzemszervezési osztályon generalis tudott maradni. Tehát voltak olyan területek, ahol megmaradtak vezető pozícióban, de ez nehéz volt természetesen.

K: A végeredményt tekintve nem érezték a generalisok elnyomva magukat akár a kulturális, közösen megállapított értékek tekintetében, akár azért, mert természetszerűleg valahogy mindig úgy alakult, hogy az esetek többségében nem generalis került pozícióba. Ez nem szült-e rossz vért?

PM: Negatív következményről nem tudok beszámolni. Nyilván minden ilyen hatás szubjektív, az adott kolléga hogyan élte meg, hogyan tudott beilleszkedni, ha kellően intelligens volt, akkor teljesen működött a rendszer. Ha nem, akkor ez előbb-utóbb kiszűrődött, a csoportdinamika mentén ez megtörtént, de később már nem voltak ebből konfliktusok, csak a legelején, amíg össze nem rendeződött a társaság. Utána már lokálisan befogadták a csoportokba az embereket, de éveken keresztül ment a szöveg, hogy én providenciás voltam, hogy én generalis voltam.

K: Mondta, hogy csak kevés munkatárstól kellett megválni. Volt-e ebben különbség a két biztosító állománya között?

PM: Igen. Nyilván több Generali Budapest-es kollégától váltunk meg, de providenciástól is megváltunk. Annak idején sok fúzió jött létre, kevésbé Magyarországon, inkább Európában. Felvásárlások, fúziók, ez volt a divat, mondván, hogy ez hatékony lesz. Én meg teljesen ellenkező állásponton voltam, hogy ez divat, nem hoz semmit, ezzel annyi küzdelem van, ez nagyon nehéz, meg kell fontolni. Inkább külön kell működtetni, mert ezek a fúziók olyan veszteségekkel járnak, hogy szörnyű. Kivéve a miénket!? Ebben természetesen igaz az előző állításom. Tehát egy csomó veszteséggel járt a miénk is, de ellensúlyozni tudtuk talán. Mivel tudtuk ellensúlyozni? Azzal, hogy szisztematikusan csináltuk. Azzal, amit előbb említettem, hogy hálótér mentén dolgoztunk, és az egyik lépés vonta maga után a másikat, időben, azonnal. Amikor az megvolt, jött a következő, ezeket meg párhuzamosan lehetett csinálni. Tehát a kidolgozott rendszer ezt gördülékennyé tette, ezért a veszteséget, azt gondolom, minimalizálni tudtuk. De hogy egy fúzió nagy veszteségekkel jár, az számomra kétségtelen.

K: Utólag könnyű okosabbnak lenni, de visszatekintve, lehetett volna még jobban csinálni, még gördülékenyebben, hatékonyabban, gyorsabban?

PM: Erre nem volt időm gondolni. Mert a sztereotip válasz nyilván az, hogy igen, de arra nem volt időm. Korábban sem volt időm, hogy ezt még tovább analizáljam, mert akkor az aktuális ténykedések annyi feladatot róttak ránk, hogy levegőhöz sem jutottunk. Ami jobba tehetne volna, hogy ha előzetesen szélesebb körben rendelkezésre áll az a tudás, hogy mit jelent a hálótér, és hogy kell azt csinálni. Tehát ha erről egy rendes képzést tudtunk volna adni az összes érintettnek, akkor még jobban tudtuk volna csinálni. Aki felelős volt érte, Dr. Nardai László, egy mérnök ember, ő ezt jól tudta, és nap mint nap tanítgatta az érintetteket, hogy mit csináljanak, hogyan csinálják.

K: Ez a hálótér ötlet meg az, hogy hogyan történjen a fúzió, az Ön terve volt vagy az osztrákoké?

PM: Kevés dolog volt az én ötletem az elmúlt évek során, de ez az enyém volt, igen. Ha most megkérdeznék valakit a fúzióról, akik akkor is már igazgatósági tagok voltak, talán megemlítik, hogy ezt a hálótér mentén csináltuk, de bennük nincs az, hogy ez milyen fontos momentum volt.

K: És Önnek meg kellett győznie a tulajdonosokat, vagy szabad kezet kapott, hogy ez miképpen történik?

PM: Ezt önállóan csináltuk. Nardai Lászlóval beszélünk róla, aki ismerte ezt, akinek nem kellett, hogy megtanítsam. Ismerte, nem használta annyit, mint én korábban, és ezt működtetni tudta. Tehát megbeszéltük a fő struktúrát, mert ez úgy néz ki, hogy van egy céges hálótér, akkor azt fel lehet bontani a vagyonszításhoz, az értékesítésre, a kárrendezésre stb. és azoknak van egy külön hálótérük, és így tovább, és akkor ezt össze lehet építeni, ennek a harmonizációjához hetente értekezleteket meg gyűléseket tartott és így tovább. Nekem meggyőződésem, hogy egy fúziónál ez a metodika még ma is, 25 év múlva is jól működő metodika.

Egy fúziónál ez a metodika még ma is, 25 év múlva is jól működő metodika.

K: Akkor ez azt is jelenti, hogy amikor átvette az irányítást a Generalinál, akkor ugye mondta, hogy meglódult a folyamat, de akkor egészen más mederbe is terelődött ezáltal, más módszerekkel folytatódott?

PM: Igen, mert addig a metodika az volt, hogy most vonjuk össze a számítástechnikát, és akkor összeült a két egység, és a különböző dolgokat egyeztetették és összevonták. Így eljutottunk addig az állapotig, amit mondtam, hogy jogilag külön állt a cég, tehát az összes hivatalos rész két biztosító volt, de belül már egy szervezeti egység volt a gépjárműosztály, ahol a vezető munkatársaknak kettő szerződésük volt, egy a Generali Budapesttől és egy a Providenciától. És amikor Vágó Zsolttal ez a tragikus baleset történt, akkor az előtte levő héten találkoztam Dr. Günther Neumannal, aki felelős volt Magyarországiért a holdingban, és letettem neki egy rövidke kis anyagot, hogy miért kell most már lépni és összevonni az értékesítési hálózatot, mert ez a piacon konfliktushoz fog vezetni. Ő megértette, eltette az anyagot. Ez a schwechati repülőtéren történt, és onnan el is repült valahova. Nem sokkal utána történt a baleset, és akkor jött a reakció, hogy fogjunk bele.

K: Beszél arról, hogy újabb traumát jelentett, amikor a prágai központú Generali PPF lett a tulajdonos. Időben ezt hogyan tudjuk elhelyezni? Ez a fúziós folyamat után nem sokkal történt?

PM: Igen, ez utána volt, 2007-ben. 1999 májusában volt vége a fúziónak. Utána szépen működött.

K: Hogy ha esetleg erről az átállásról is tudna pár szót ejteni, hogy ez mit jelentett?

PM: Megpróbálom időben elhelyezni. A fúzió után már egységes volt a termékpaletta, egységesítettük az utolsó folyamatokat is, mert amik önálló cégjogi következményekkel járnak, azok külön voltak, azokat is még egységesíteni kellett. Ez működött. A piaci jelenlét megerősödött, vagy amit hangsúlyoztam az előbb, hogy nem veszítettünk részesedést. Tehát 12 százalék meg 6 százalék az 18 százalék, és ezzel a piaci részzel mentünk tovább. Ilyenkor az ügyfeleknek lehetőségük van felmondani a szerződést, mert másik céghez kerülnek, idézőjelben. Nem volt ilyen. Nem mentek el csapatostul az emberek, az ügynökök. Ez jól működött. Ez az egyik legintenzívebb időszakunk volt. Erősítettük magunkat. Tehát abban az időszakban az osztrákokhoz tartoztunk. Különböző grémiumokra jártam Bécsbe. Volt olyan, hogy Vorstand grémium, igazgatósági tagi összejövetel a humánpolitikáért felelős területen, a számítástechnikáért felelős területen, az üzemszervezésért felelős területen. Ezek pont mind hozzám tartoztak, úgyhogy mindegyikre én jártam. Ez azt jelentette, hogy állandóan friss információkat kaptam. Annak idején Bécshez tartozott még a holland Generali is. A hollandok nagyon fejlettek voltak e tekintetben. Folyamatosan kaptam új információkat, amiket hazahoztam, és amint lehetett, bevezettük. Ennek következtében voltak olyan dolgok, amiket mi előbb vezettünk be, mint ők. Ők csak beszéltek róla, mi pedig megcsináltuk. Volt egy olyan kijelentésem, hogy mindenki elmehet akármilyen továbbképzésre meg konferenciára, de alapfeltétel, hogy utána visszajön, megmondja, hogy mit tanult, és mi az a legalább egy dolog, amit abból bevezet.

Mindenki elmehet akármilyen továbbképzésre, de alapfeltétel, hogy utána visszajön, megmondja, hogy mit tanult, és mi az a legalább egy dolog, amit abból bevezet.

K: Mondana példát, hogy miket hoztak haza? Ön vagy akár a többiek?

PM: Hát nehezen tudok, mert ezek lehetnek apró dolgok is, például Ilcs László nagyon sok hasznos ötlettel/példával jött vissza, amit be akar vezetni. Én a kollégáimtól az értékelő-fejlesztő beszélgetéseken mindig rákérdeztem az újdonságaikra. Ha csak egy folyamat töredékén változtat is a javaslat, az az értékesítési hálózatnak nagy segítség lehet. Az informatika ezer lehetőséget adott annak idején fejlesztésre. Ma is, csak akkor ez újdonság volt. Vagy az osztrákoknál az értékesítők mindegyikének van egy laptopja, nekünk meg nincs. Hogy tudjuk ezt utolérni? Milyen lépéseket tegyünk? Nagyon intenzív időszak volt, ahol jól fejlődtünk, és megerősödött a cég, egyre nyereségesebb lett. Majd 2007-ben az ötlet, hogy a kelet-európai részt a Generali eladja, vagy részben eladja, Triesztből jött. Mélyen megzavarodtak Bécsben. 1989 óta ők menedzselték ezeket az országokat. 2007-ben és előtte tizenhét éven keresztül mi oda tartoztunk. Ágáltak, ameddig tudtak, de nem tudtak tenni ellene. Amikor Triesztben erről beszéltünk, én csak azt tudtam mondani, amit Ön mondott, hogy nem érti, miért került erre sor. Én is ezt mondtam, hogy nem értem, miért van erre szükség. Ez a PPF holding egy nagyon dinamikusan növekvő cseh cég, amelyiknek a vezetője Petr Kellner, a leggazdagabb kelet-európai ember, az oroszokat

nem számítva. (Megj.: Kellner úr 2021. március 27-én tragikus körülmények között elhunyt.) Óriási vagyonnal, a cseh privatizáción meggazdagodva, pragmatikusan, angolszász menedzsment stílussal érte el ezeket az eredményeket. Valószínűleg szimpatikussá tudta tenni magát Triesztben. Ennyi magyarázatom van. A szerződésben volt egy opció, hogy a Generali visszavásárolhatja, ezzel élt is szerencsére a Generali. Sokba került a Generalinak, de ez történt, és azt gondolom, hogy hosszú távon ez a helyes állapot. Annak idején, a '80-as évek végén az előbb említett Karner úr, aki a bécsi cégnek volt a vezérigazgatója a mi időszakunkban, korábban Triesztben a nemzetközi osztályon dolgozott, ahol a '80-as években már a magyar külügyminiszter ott jártakor szó volt arról, hogy a Generali jönne Magyarországra. Akkor ez egy időre elhalt, de Uzonyi Tamással és Deák Andreával folyamatosan kapcsolatban voltak. Uzonyi nagyon szerette volna, ha a Generali a Hungáriát választja, de aztán számomra ismeretlen okok mentén végül is az ÁB-val jött létre a vegyes vállalat. Tehát a '80-as évek végétől célkitűzés volt, hogy a Duna-menti országokba a Generali visszatérjen. Miért? Mert 1831-ben indult a Generali Triesztben és 1832-ben Magyarországon. Tehát egy év múlva már magyar cég volt, és ez a Donauraum vagy az Osztrák-Magyar Monarchia, vagy nem tudom én, milyen illúziók mentén, ez mindig is téma volt. Azután a második világháború után államosították a Generalit, és nem volt pálya a számukra. Ezért akartak visszatérni, amint lehetőségük adódott.

K: Már volt szó erről a traumáról, amikor átkerültek, és említette azt is, hogy többek között itt attól fogva az angol lett a közös nyelv. Meg kellett-e ekkor válni munkatársaktól? Mi zajlott itt?

PM: Olyan szigorú pórázra fogtak onnantól minket, amihez nem voltunk hozzászokva. Részletekbe menő jelentéstételi rendszer az egész térségre, a többi országra vonatkozóan is. És egy nagyon agresszív irányításpolitikai és agresszív eredményorientáltság. Korábban én olyan légkörben működtem, hogy volt innovációra pufferünk. Nem elkülönített büdzsé, hanem egész egyszerűen az egész cég úgy állt össze, hogy nem csak a napi operatív munkával kellett foglalkozni. Rendszereket tudtunk fejleszteni, ami meggyőződésem szerint a gyors reagálásunkat folyamatosan előkészítette vagy támogatta. Az új PPF vezetés időszakában ez másként történt: létszámcsökkentés, költségcsökkentés, ilyen mértékű nyereség, nem ennyi, hanem annyi. Ez mindennapi kellemetlenséget okozott – érthető módon – a működésben.

K: Akkor, amikor visszavásárolta a Generali, minden úgy volt, mint régen?

PM: Kétszer ugyanabba a folyóba nem lehet belelépni. Tehát nem volt ugyanaz, de mégis sokkal emberibb. Azóta is a legnagyobb bánatomra minden évben költség- és létszámcsökkentés van a tervekben. Számomra felfoghatatlan módon, mert én a költséghányad csökkentésével maximálisan egyet tudok érteni, de nem az abszolút érték csökkentésével. Költséghányad-csökkentésben az van benne, hogy nagyobb legyen a bevétel. Egyszerűen fogalmazva évről évre jobban nőjön a bevétel, mint a kiadás. Ebben benne van az, hogy

tudunk új ágakat, innovációkat bevezetni, emberek tudására, kompetenciájának a fejlesztésére pénzt fordítani és így tovább. Ma ez nem cél. Korábban ez kimondott cél volt. Tehát, ahogy említettem, Mayer- Rönne vagy Karner úr a tudásba rengeteget fektettek.

K: Elsősorban ők jelentették a fő példát, ami a menedzsmentstílust illeti? Rajtuk kívül tudna-e még említeni valakit, aki befolyásolta Önt a saját stratégiája kialakításában?

PM: A saját stílusomat Mayer-Rönne nagymértékben befolyásolta, továbbá Filvig István és az osztrák főnökeim közül Günther Neumann, Karner, de leginkább a vezető utánpótlásképző tanfolyam, amelyiken részt vettem. Mert ott az ember mint egyéniség megfogalmazásra került. Minden ember egyéniség, és ennek megfelelően én úgy definiáltam, hogy humánközpontú vezetést valósítunk meg, mert az a meggyőződésem, hogy az egyén önmegvalósítása kell, hogy a célunk legyen. Nekem mint vezetőnek ez kell, hogy a célom legyen. Ha ez a célom, van a szervezeti cél, amit nem felejtünk el, azt akarjuk megvalósítani, de ha csak erre koncentrálok, akkor rideg, embertelen környezetem van. Ha emellett arra koncentrálok, hogy az adott munkatársam a lehetőségei keretein belül önmegvalósítást tudjon elérni, akkor ő a legjobbat nyújtja, a legjobban érzi magát, és a szervezeti cél a legegyszerűbben, leggyorsabban valósul meg. Hát ezen ernyő mentén szerettem volna én működni, amennyire lehetett.

Ha emellett arra koncentrálok, hogy az adott munkatársam a lehetőségei keretein belül önmegvalósítást tudjon elérni, akkor ő a legjobbat nyújtja.

K: Már csak egy-két zárókérdés következik. Egyrészt az, hogy itt, ebben az egész interjúban nagyon nagy hangsúly került a történet jellegzetességei miatt a kultúrára, ezen belül is a biztosítási kultúrára. Meg lehet-e pár szóban fogalmazni – lehet, hogy túl elnagyolt ez a kérdés, de majd biztos jól kivágja magát – a magyar sajátosságokat, a magyarországi, kelet-európai sajátosságokat? A regionális együttműködés fontossága meg hagyományai kapcsán is ez felmerült, és ha vannak ilyen sajátosságok, akkor hogyan tudjuk elhelyezni, mihez köthetők ezek?

PM: Valóban sok szó esett eddig szerintem a vállalati kultúráról, egy kevéske a biztosítási kultúráról, de igenis vannak különbségek a nyugat-európaihoz képest, bár ezt is nehéz kijelenteni, mert nem nyugat-európai biztosítási kultúra van, hanem eléggé országspecifikus. A német és az osztrák nagyon hasonló, de már a holland más, a francia nagyon más, és a spanyol is. Tehát vannak jelentős különbségek. Kelet-Európában többé-kevésbé eléggé hasonló. Azt meg lehet jegyezni, hogy a csehek egy kicsit előttünk járnak tudatosságban. Mi talán azért vagyunk jó helyzetben, mert korán kezdtük a fejlődést, 1990-ben, ebből kimaradtak a környező országok, tehát Horvátország, Románia, Bulgária. Lengyelország viszonylag jól áll, az angolszász közelség miatt ott az angolszász befolyás volt nagy. Magában a lakosság hozzáállásában a 40-50 év állami gondoskodás a meghatározó. Addig, amíg ezen időszak alatt az európai országokban megélték azt, hogy volt egy életbiztosításuk,

az lejárt, megkapták a pénzt, a gyerek is kötött egy életbiztosítást, már az is megkapta a pénzt, addig nálunk erről fogalmunk sem volt. A másik, ami látványos különbség, az az autó. Nálunk az első biztosítás az autóra kell, hogy meglegyen, mert az a legféltebb kincsünk. A 90-es években az életbiztosítás is nagyon ment, mert annak idején elég volt azt mondani, hogy osztrák-magyar biztosítótól vagyok, és az emberek bizalma azonnal megvolt, és kötötték az életbiztosítást. Tehát a helyzetből, a gazdasági helyzetünkből fakadóan ilyen markáns különbségek voltak.

K: Köszönjük a beszélgetést!

PM: Örültem. Köszönöm szépen.

Rövidítette és szerkesztette: Heit Gábor