

LEPŠÍ ČESKO S UPRCHLÍKY • PRAVDA O MAJETKU DONALDA TRUMPA

LISTOPAD • 2015

Forbes

NEJ VLIVNĚJŠÍ ŽENY

Tyhle ženy musíte znát.
Jiřina Nepalová
a 74 vlivných žen Česka.

CENA 89 Kč





Pojistka na úspěch

Podnikat začala po revoluci v době, kdy její vrstevnice už pomýšlely na důchod a na vnoučata. Dnes je její Renomia největším pojišťovacím makléřem v Česku, jejími klienty jsou ČEZ, Siko i Kofola. Jiřina Nepalová má dva syny, pět vnoučat a o své firmě jasnou vizi až do roku 2030.

IRENA CÁPOVÁ, ZUZANA KRAJÍČKOVÁ

FOTO: JIŘÍ TUREK, JANA JABŮRKOVÁ

KDYKOLIV PŘIJDETE na návštěvu do její kanceláře v pátém patře pražského Florentina, můžete si být jisti, že před vás vmžiku postaví mísu koláčků, talíř zákusků, ták s chlebičky a pokrájeným ovocem, bude vám pořád dolévat čaj a kávu a neustále vás pobízet k jídlu. Kolem uvidíte čerstvé řezané květiny, umně naaranžované ve vázách, na stěnách obrazy, na policičky fotky vnoučat ve stříbrných rámečcích. Ovšem hned po pár chvílích vás tahle elegantní dáma, jíž byste jejich osmašedesát nejspíš nehádali, přesvědčí, že je nejen pečlivou hostitelkou a vlídnou a milující mámou a babičkou, u níž se člověk cítí jako doma, ale taky tvrdou obchodnicí s velmi jasnou představou o tom, jak má její byznys fungovat. Počátkem devadesátých let opustila Jiřina Nepalová dobře placený manažerský post a začala podnikat na vlastní pěst – s dobrým nápadem a kapitálem, který vybrala z vkladních knížek svých dětí. Udělala to z jediného důvodu. Na trhu jí cosi chybělo. Začínala sama, prakticky jen se svými dospívajícími syny, namísto v limuzíně objížděla potenciální klienty v rodinném favoritu a pár prvních zaměstnanců neváhalo při služebních cestách nocovat v kempech ve stanu. „Peněz nebylo nazbyt, a co jsme vydělali, to jsme investovali do rozvoje firmy. Dnes bych to nedělala jinak.“ Dnes má firmu, která se stará o téměř sedmimiliardové pojistné, má zastoupení v několika zemích Evropy a pracuje pro ni přes tisíc lidí.

Podnikat jste začala záhy po revoluci, jen pár let před padesátými narozeninami. Z dnešního pohledu žádný věk, ale v té době vaše vrstevnice už pomýšlely spíš na vnoučata a blížící se důchod než na rozjezd nové kariéry. Co vás k tomu kroku vedlo?

V pojišťovnictví jsem pracovala už dlouhá léta předtím, už od roku 1978, kdy jsem začala v České pojišťovně

pracovat jako likvidátorka majetkových škod. Po revoluci jsem pak byla pověřena řízením Agentury pojištění průmyslových a podnikatelských rizik v Hranicích na Moravě, kde jsem tehdy žila se svojí rodinou. Pojišťovala jsem podnikatele, kteří s byznysem teprve začínali. Byli to zejména ti, kteří uspěli v malé privatizaci. A mě to s nimi strašně bavilo. Radila jsem jim vlastně úplně ve všem, měla jsem tendence pomáhat jim všestranně. Ale čím dál víc jsem přemýšlela o tom, že bych se ráda do něčeho pustila samostatně. Tehdy se také výrazně změnil pojišťovací trh, vstoupily sem zahraniční firmy, ale také vznikly nové české pojišťovny. Začali tu pů-

BEZ PODPORY SYNŮ BYCH DO PODNIKÁNÍ NIKDY NESEBRALA DOST ODVAHY. ONI SE PAK DO TOHO PUSTILI S TAKOVOU VERVOU, ŽE JSEM SE BÁLA, ŽE SNAD NEDOSTUDUJÍ.

sobit i pojišťovací makléři. Cítila jsem, že taky potřebuju změnu.

Nebyla jste ve firmě spokojená?

Ne že bych neměla obchodní úspěch nebo že by mě klienti přestali mít rádi, to spíš naopak. Ale cítila jsem, že jim zkrátka nemůžu nabídnout to, co bych si představovala a co také opravdu potřebovali. Můj tehdejší zaměstnavatel nebyl v té době dost flexibilní, aby dokázal produkty, které jsme nabízeli, nějak změnit nebo aby se snažil poskytovat lepší služby. A to mně tehdy opravdu hodně vadilo.

Co bylo tím impulzem, který rozhodl?

Moji dva synové Pavel a Jirka tehdy oba studovali na vysokých školách ekonomii a vnímali moji nespokojenost. A také věděli, že mě tenhle obor strašně baví. Že jsem se vždycky snažila dělat maximum pro to, abych tomu oboru co nejvíc porozuměla, a získala jsem za ta léta velké

zkušenosti. Pavel tehdy v Paříži, kde studoval na Sorbonně, začal zkoumat tamní pojišťovací trh. A přišel s tím, že nejen ve Francii, ale všude na Západě trh s pojištěním podnikatelských a průmyslových rizik ovládají pojišťovací makléři. Takže mě oba hned začali přesvědčovat, abych opustila řady stabilní pojišťovny, zarískovala a založila vlastní firmu. A nabídli mi s tím pomoci.

A vy jste je poslechla.

Myslím, že bez toho jejich nadšení a přesvědčování bych nikdy nesebrala dost odvahy se do toho pustit. Bylo mi přece jen už šestačtyřicet roků. Ale rozhodla jsem se a v roce 1993 jsem založila makléřskou firmu, která měla

název APS Hranice. Nic lepšího mě nenapadlo, prostě Agentura pojišťovacích služeb Hranice. Později byla přejmenována na Renomii.

K názvu Renomia jste došla jak?

Nový název vznikl z různých důvodů. Došli jsme k tomu, že chceme získávat velké klienty, třeba i mezinárodní, že chceme do světa, a potřebujeme tedy nějaký vhodný název. S nápadem přišel Pavel, který byl vždycky kreativní a chtěl, aby název vyjadřoval něco spolehlivého. Renomé. Tak jel takhle jednou autem a napadlo ho toto. Když nám nový název řekl, všichni jsme cítili, že je to to pravé.

Majitelka firmy Siko, paní Jaroslava Valová, nám kdysi v rozhovoru řekla, že se do podnikání pustila, když jí bylo čtyřiačtyřicet let, a že si tehdy všichni sousedé u nich doma v Čimelicích klepali na čelo. Vy jste byla v podobné situaci a ještě o něco starší. Jaká byla reakce vašeho





blízkého okolí, když jste se před padesátkou naplno vrhla do podnikání?

No, taky si klepali na čelo. Nikdo to dost dobře nechápal. Bylo mi čtyřicet šest roků a byla jsem v tehdejší firmě velmi úspěšná. Vydělávala jsem na tu dobu opravdu velké peníze a lidi okolo mi dávali najevo, že absolutně nechápu, co mi chybí. Že mě asi pálí dobré bydlo a budu toho litovat. O peníze ale vůbec nešlo. Já prostě chtěla dělat něco, o čem jsem byla přesvědčená, že je to to nejlepší možné. To jsem v předchozí práci přestala cítit. Chtěla jsem nabídnout klientům něco, co jim chybělo, a já jim to na předchozím místě při nejlepší vůli nebyla schopná nabídnout. Ono by to šlo dál a dál, určitě bych v té původní práci ještě nějakou dobu vydržela. Ale už tehdy jsem věděla, že z toho původního úspěchu by se na konec stal neúspěch. Věděla jsem, že

pokud nepřijdu s něčím novým já, přijde s tím dřív nebo později někdo jiný. A já už ty pojistky stejně nebudu schopná prodávat. Nebylo nač čekat. Za kým jste s novou firmou šla jako první? Oslovila jste ty klienty, s nimiž už jste spolupracovala?

Řekla bych to takhle – samozřejmě jsem šla za svými klienty, ale hned ten první, jedna větší fabrika, s níž jsem předtím měla opravdu výbornou spolupráci a dobré vztahy, spolupráci se začínající firmičkou odmítl. Ne že by se mi vysmáli, ale řekli mi, že mám přijít ve chvíli, až prokážeme, že jsme dobří, máme zázemí a umíme to. Dál jsem se už tímto směrem nepokoušela jít, rozjeli jsme se po širším regionu a začali hledat nové klienty od píky. Jak to šlo?

Když jsme chodili do těch jednotlivých fabrik, většinou tam seděl větší tým lidí, kteří měli na starosti

určité úseky firmy, ať už obchod, nemovitosti, majetek, auta, zaměstnání a tak podobně, a ti nám kladli otázky na míru ze své praxe. Úplně konkrétně. A mě žádná otázka nezasskočila. Tenhle obor znám jako žádný jiný a mojí nejcennější devízou byly právě moje zkušenosti. Znam chemičky stejně jako mlékárny, znám železárny i výrobce čokolády, znám logistické firmy a znám výrobce hudebních nástrojů. Všechny tyto firmy se postupně staly našimi klienty. Pus-tili jsme se do pojištění zemědělských rizik, ale také jsme pojistili jedny z největších staveb v Česku. Tenhle obor má své kouzlo a občas je to i adrenalin. Když se mi podaří klienta přesvědčit a on s námi začne spolupracovat, je to pro mě někdy víc než samotný uzavřený kontrakt. Jak se dařil rozjezd firmy? Šlo to podle vašich představ?

Nejtěžší pro mě bylo, že do té malé firmy, kterou jsme teprve budovali, nešlo získat lidi, kteří působili v oboru. V době našich začátků tihle lidé nechtěli opouštět řady stabilních pojišťoven, kde měli svoje jisté. My proto museli začínat s lidmi, které jsme získali mimo obor a pojišťovnictví vůbec nerozuměli. A společně jsme se to všechno učili – my je

Bylo to tím, že jste přišla s něčím novým? Byla služba makléře v tu dobu v Česku už běžnou součástí oboru?

Řekla bych, že z jejich strany šlo o určitou nedůvěru. Pojišťovací makléři tady v tu dobu už působili, na tom nebylo nic zvláštního, bylo tu už mnoho velkých mezinárodních firem, které na český trh přišly velmi záhy. A v Praze vznikaly i první české firmy

jak je to hezká práce, že jde o práci s lidmi a je tu velký prostor, kam růst a kam jít dál.

Kolik vás tehdy ve firmě bylo?

Začínali jsme v pěti lidech. To byla ta první léta. Jak jsme budovali pobočky, přibírali jsme nové a nové lidi a kontinuálně jsme rostli i s tím, jak přibývali klienti.

A ti přibývali plynule?

Takhle to nemůžu říct. Nás to strašně bavilo. A to, že jsme někdy u klienta neuspěli, nás nijak zvlášť nefrustrovalo, řekli jsme si – tady jsme prostě nepřesvědčili, jdeme dál, zkusíme to jinde.

Přišel k vám později ten první oslovený klient? Ten, který vás v začátcích odmítl?

Ano, přišel. A po pravdě, my jsme mu to odmítnutí tehdy ani nezazlívali, ta jeho opatrnost byla zcela legitimní. Ale sami jsme měli radost, když přišel sám. Spolupracujeme dodnes.

Chodíte za klienty stále i vy osobně?

Já říkám, že jsem stále k dispozici. Mám ve firmě fantastické lidi, kteří opravdu vyřeší takřka cokoliv. Ale jsou momenty, kdy je potřeba, aby se do jednání s klienty a pojistiteli zapojilo i to nejvyšší vedení, tedy já. V tom jsem velmi flexibilní a kdykoliv je to potřeba, běžím.

MY ŽILI MAXIMÁLNĚ SKROMNĚ. KDYŽ BUDUJETE FIRMU, NENÍ NA ZBYTEČNOSTI. NEVĚŘÍM, ŽE NEJDŘÍV MÁTE KOUPIIT DESET MERCEDESŮ A AŽ PAK JEZDIT ZA KLIENTY.

učili tomu oboru a oni byli tak oddaní a měli takové pochopení, že s námi pracovali od rána do večera, mnohdy i o víkendech. A nešlo jen o nasazení, byli také připraveni žít stejný život jako my. To znamená maximálně skromně. Pochopili, že když budujete firmu, pár let opravdu nemáte peníze na zbytečnosti. Neměli jsme peníze na firemní auta, hotely na služebních cestách, nadstandardní platy. Ne. Lidé, kteří pro nás pracovali, věděli, do čeho jdou. Bude to znít neuvěřitelně, ale moji lidé jezdili za prací v obleku na kolech a na služebních cestách nocovali v kempu. Nepřeháním ani slovo. Nevěřím na to, že firma nejdřív koupí deset firemních mercedesů a až pak začne jezdit za klienty. Není divu, že se tihle lidé stali našimi přáteli, mnozí z nich u nás pracují dodnes. Nepřestávám si jich vážit.

Přišlo tehdy něco, co vás překvapilo?

Něco, s čím jste nepočítala?

Velkým překvapením byly ty samy těžké začátky. Já si říkala, jak jsem dobrá, jak to mám v malíku a jak ti lidé z branže za mnou půjdou. Ale ve chvíli, kdy neviděli zázemí velké korporace, ve které dosud pracovali, prostě nevěřili, že mi to může vyjít. Jednoduše se báli.

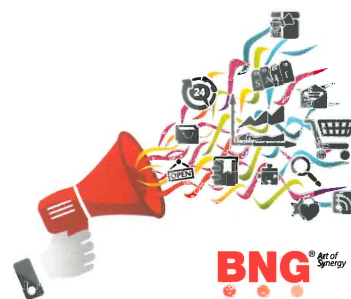
tohoto typu. Lidé spíš často neměli odvahu jít najednou do malinké firmy a něco obětovat. Asi se báli té dřiny. Takže prvními zaměstnanci byli vaši synové.

Moji synové se do firmy zapojili od počátku a pracovali se mnou s plným nasazením. Měla jsem až obavy, že snad nikdy nedostudují. Místo toho, aby dělali zápočty, vozili manuály, prezentace, směrnice, nakupovali první počítače, jezdili za klienty, otvírali nové pobočky a hlavně – nosili nápady. Tak to fungovalo a funguje vlastně dvaadvacet let. Naše firma je spojením dvou generací, jsme rodinná firma a jsem za to strašně vděčná. Měla jste tuhle představu od počátku?

Myslím, že jsem si to jen tajně přála. K ničemu jsem je ale nechtěla nutit. Oni vždycky věděli, jak mě ten obor baví, a podporovali mě. A když se s tím byznysem takhle propojili a zjistili, o čem ta práce vlastně je, pochopili, že je to pro ně vlastně strašně zajímavé. Rychle zapomněli na ta slova, že mi pomůžou v začátcích a po dvou letech odejdou. Zůstali ve firmě pořád. Ale nebylo to proto, že by si řekli: my v tom tu mámu nemůžeme nechat. Bylo to proto, že je to bavilo a viděli v tom smysl. A viděli,

INZERCE

Využijte online marketing na maximum



BNG group of agency

www.bng.cz

Chodíte denně do práce?

No samozřejmě, co jiného bych dělala? Mě ta práce baví, a když vidíte, jak se daří a pak také ty lidi, kteří tu pracují, těšíte se do práce. Já mám své zaměstnance ráda, mají do mé kanceláře vždy dveře otevřené a mohou se mnou o čemkoliv mluvit, ať se to týká práce nebo jejich soukromí. Snažím se jim vždycky pomoci a poradit. Pak mám také klienty, kteří se mnou rádi hovoří, je to zkrátka krásná a příjemná práce, co jsem si vybrala. A myslím, že o mém nadšení pro tento obor všichni vědí.

Myslíte si, že by to bez vás nešlo?

Naopak, vím zcela jistě, že by to dnes skvěle fungovalo i beze mě. Já umím práci delegovat, vždy jsem to dělala, není v mých možnostech, abych všechno zvládla. Máme dnes všechno jasně rozdělené, všechny role, kdo za co odpovídá. Já jsem ale zároveň člověk, kterého všechno zajímá, mám ráda věci pod kontrolou, a tak někdy sleduji i to, co bych nemusela. Ale já už jiná nebudu. Kdy jste si uvědomila, že váš podnikatelský záměr byl správný? Jinými slovy, kdy se vám to začalo vracet?

Můj vklad vlastně nikdy nebyly peníze. Ty jsme až na malé úspory ani neměli. Byly to vědomosti, zkušenosti a nadšení pro ten obor. A to se začalo vracet ve chvíli, kdy jsme získali první klienty a začalo se ukazovat, že náš

plán byl správný a naše služby jsou potřeba. Přišlo to celkem brzy.

Do začátku podnikání jste ale potřebovala nějaký vstupní kapitál.

To máte pravdu. Ani tento typ podnikání nemůžete dělat bez peněz. Potřebujete na výplatu, na servis, na další věci. Takže vezmete všechny ty uspořené malé peníze, co kde máte, vyberete vkladní knížky, ale taky musíte třeba zastavit střechu nad hlavou a něco si půjčit. To všechno jsem musela udělat i já.

Bavily jste se o tom, že dnes působíte i v zahraničí. Měla jste v začátku podnikání nějaký zahraniční benchmark, inspiraci?

Co se týče zahraničí, hodně jsem tuhle oblast přenechala svým synům a také profesně zdatným kolegům, kteří byli zároveň lépe jazykově vybavení. Když jsem poprvé letěla v roce 1998 pracovně do Londýna, nejenže to byla moje první cesta letadlem do zahraničí v životě, ale neuměla jsem slovo anglicky, musel mi vždycky někdo překládat. Zároveň jsem dala příležitost těm mladším, kteří kromě jazyků dokázali přinést i skvělé nápady. Protože získat největší klienty také znamená přinést jim opravdu to nejlepší na světové úrovni. Unikátní řešení. A to za stolem opravdu nevyseďte, musíte jezdit, vidět, srovnávat. A hodně přemýšlet. Musím uznat, měli jsme tehdy velkou odvalu. Během té první návštěvy Londýna jsme se setkali hned s třetím největším makléřem na světě. Jeli jsme se s ním poradit. Inspirovat se.

A jak to dopadlo? Byla vám tahle londýnská návštěva k něčemu?

Navázali jsme spolupráci a o rok později jsme získali společně velký chemický holding. Těch návštěv bylo postupně víc. Navázali jsme partnerství s firmami, jako je Lockton nebo AJG – Arthur J. Gallagher, makléři patřícími do desítky největších firem na světě v našem oboru, mimočodem jsou to také rodinné firmy. Co mě

opravdu překvapilo, byla neuvěřitelná otevřenost a ochota velkých firem předávat nám informace a radit, bylo to neuvěřitelně cenné. Mluvili jsme přímo s šéfy těchto firem, lidmi, kteří zaměstnávají desítky tisíc dalších lidí v celém světě. Mohli nějakou malou firmu z východní Evropy klidně odmítnout. Ale zachovali se přesně naopak. I díky jejich pomoci jsme získali opravdu velké klienty, dokázali přinést něco, co na trhu nebylo. Tahle partnerství a přátelství s těmi velkými vlastně trvají dodnes. To je naše velká konkurenční výhoda a je to také nesmírně inspirativní. Vidíte, jak i tyhle firmy neustále rostou. A léta nám předávají i své klienty, kteří podnikají i v zemích střední a východní Evropy, a Renomia se tu o ně stará.

Jak se stane, že malé české firmě sděluje světový lídr svoje know-how?

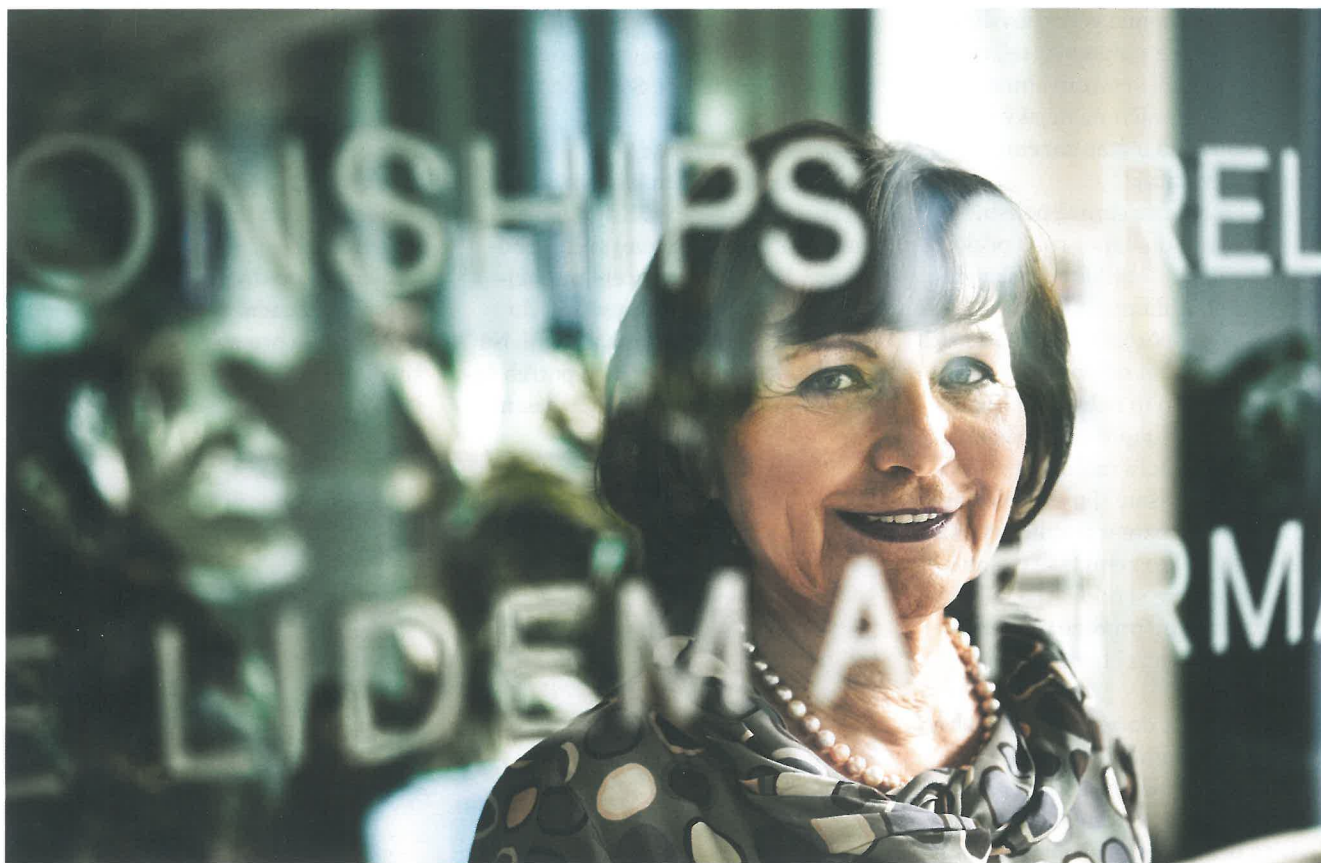
Myslím, že je to o tom, zda vám potějšek věří, vidí, že to umíte a může vám důvěřovat. Svou roli asi hrají i reference od jejich klientů, kteří jim dávají zpětnou vazbu o tom, jak jsou s námi spokojeni. Ale co se týče těch začátků, jsem přesvědčená, že nám věřili, že viděli, že máme nadšení a chceme se to naučit perfektně. A třeba šéf mezinárodní sítě WBN, než nás přijal za člena, za námi přijel do Prahy, strávil ve firmě týden, díval se na to, jak to děláme, jak fungujeme, pozoroval, jak se chováme, díval se na naše čísla a výsledky a byl mile překvapen asi vším, co viděl.

Jak se dnes díváte na původní cíle firmy? Tušila jste, že vyrostete až sem?

To určitě ne. Když se pustíte do podnikání, musíte mít pokoru. My si řekli – budeme se nějak chovat, máme nějaké hodnoty, máme nějaký styl chování a uvidíme, zda to bude fungovat. A upřímně musím říct, že jsme byli překvapeni tím, kam nás ten náš styl uvažování vede. V pozitivním slova smyslu. Že zkrátka obyčejné lidské hodnoty v byznysu fungují. Pak jsme si samozřejmě už začali vytvářet

**WEALTH
OFFICE**

ČSOB Private Banking



vize a plány, kam až bychom mohli jít a co pro to udělat. Dnes mám o firmě představu až do roku 2030.

Rok 2030 je docela daleko, za 15 let. Přemýšlíte o tom, jaká v tu dobu bude vaše úloha ve firmě? Vidíte se i v tu dobu ve své kanceláři za psacím stolem?

Pokud se toho roku ve zdraví dožiju, tak to bude super! Moji synové říkají, že znají člověka, který začal podnikat v 80, tak kdoví, co budu dělat já?

Přišel za ta léta podnikání nějaký zlom, který byl předělem, ať už krizí nebo nějakou zásadní změnou směru?

Zásadní zlom je určitě daný tím mezinárodním rozměrem. To jsme původně neplánovali. Uvědomili jsme si unikátnost našeho oboru a také možnost nahlédnout do kuchařky světových lídrů a poznat nesmírně zajímavé lidi. To je přínos, který se nedá ničím vyvážit. Uvědomujeme si, že

pokud se nám má dařit, tak i lidem, co tu pracují, musíme zajistit nejlepší možné vzdělání a pracovat na dobré atmosféře, určité kultuře a společných hodnotách. To je naprosto zásadní a nepříjde to jenom tak. A to podle mě platí o kterémkoli oboru. Všichni musí být nadšení, propojit se musí nejenom hlavy, ale taky srdce. Zároveň je důležité budovat tu profesi, snažím se získávat ty nejlepší lidi. Kdy jste vlastně usoudili, že jste dost silní na to, abyste se mohli rozšiřovat a začít s akvizicemi dalších firem?

K růstu jsou vždy různé cesty. Jednak můžete růst díky tomu, že získáváte nové klienty, a pak tak, že skupujete ostatní. U nás první propojení přišlo už v roce 1996, kdy jsme se spojili s kolegou a naším současným akcionářem Michalem Čajkou, který také pochází z Hranic. Dokonce kdysi chodil s mými kluky do školy. Tomu

jsem nabídla, že koupíme jeho firmu. Cítila jsem se tehdy jako velká paní makléřka, měli jsme přitom jen asi 40 milionů korun pojistného, on tehdy asi 10 milionů. A bylo to výborné rozhodnutí, protože jsme tak získali dalšího skvělého člověka. Pak už jsme se rozhlíželi, kdo by byl na prodej. Koupit firmu není snadné, protože nás hodně zajímá firemní kultura, kupujeme jen firmy, které pro nás mají smysl. Hodně o tom přemýšlíme.

Prováděli jste akvizice až ve chvíli, kdy jste si na ně vydělali? Často říkáte, že nemáte ráda dluhy.

Na druhou stranu zase ale ráda říkám, že na dluhy neprší, to říkával můj děda. Občas jsou pro růst potřeba a je to v pořádku. My od počátku všechny vydělané peníze investovali zpátky do firmy. Jinak bychom nemohli růst a zůstali bychom malí.

Dnes už je Renomia velká, myslím, že si stojí dobře i z pohledu čísel, takže bychom už měli větší odvalu si v případě potřeby půjčit na nějaký velký nákup. Dnes už máme zázemí.

Jak ta čísla vypadají?

Dnes máme ve správě pojistné za 6,8 miliardy a do konce roku očekáváme nárůst na 7 miliard. Zisk nyní dělá asi 100 milionů.

Renomia dnes působí v několika zemích Evropy. To byl plán od počátku?

Prvotní plán to nebyl. Ale hodně rychle jsme vstoupili na Slovensko a při komunikaci s našimi zahraničními partnery jsme si uvědomili, že mezinárodní rozměr je důležitý. Naši klienti do těchto zemí také expandují, takže jsme si řekli: Aha, tak my půjdeme s nimi, protože ten servis budou potřebovat i tam, kam se vydávají.

Bylo těžké přijít do zemí, jako je Bulharsko nebo Rumunsko?

Ani ne, protože firmy jsme tam koupili až po důkladném zkoumání, byly to firmy, s nimiž jsme delší dobu spolupracovali, a přišli jsme tam s tím, že bychom tam chtěli zavést stejnou kulturu, jakou má Renomia. Většina nákupů vyšla z delšího vzájemného poznávání.

Uvažujete o expanzi na Západ?

Možné je všechno, ale my spíš stále vidíme prostor ve střední a východní Evropě. Tyhle země jsou nám bližší, a navíc naši klienti podnikají stále spíš směrem na východ. Navíc naše spřátelené světové firmy do určité míry očekávají, že se budeme starat především o tento region. Jiná věc než nové pobočky jsou ale naše služby, ty poskytujeme všude po světě. Ale nepředstavujte si, že je to jen tak, že někam zavoláte, že chcete pojistit farmu v JAR nebo rozestavenou továrnu v Egyptě. Musíte ten proces mít pod kontrolou, připravit program, který partneři aplikují, připravit komplexní řešení. Jedině tak to může fungovat. Právě nedávno jsme

třeba pojistili stavbu v ceně několika miliard korun v Londýně, uspěli jsme ve velké konkurenci. Stavět se začne příští rok.

Vytváříte ráda rezervy?

Rozhodně patřím k lidem, kteří myslí na budoucnost. Když začínáte, musíte myslet na rozvoj svého podnikání. Pokud totiž chcete mít nejlepší službu, musíte investovat do všeho – do lidí, vzdělání, zázemí. Na uspokojení svých vlastních potřeb čekáte dlouhé roky. Třeba i na vlastní

bydlení. To je ta správná cesta. Stejně to mají i moji synové, tak jsem je vychovala. Vidíme to i u našich přátel v zahraničí, dělají to s dětmi stejně. Děti mají dostat péči, ale netřeba je rozmazlovat zbytečnými věcmi. V dospělosti se vám tenhle přístup v dobrem vrátí.

Opakovaně používáte výraz „nejlepší“. Je to pro vás zásadní věc?

Ano, to je pro mě velmi důležité. Pokud chceme být spokojeni my i náš klient, jinak to nejde. Ale je to

Jak funguje Renomia?

Ve světě financí nebo realit makléř klientovi radí, co koupit nebo prodat, a za to bere provizi. „U nás je to trochu jinak,“ popisuje služby největšího pojišťovacího makléře v Česku jeho zakladatelka a majitelka Jiřina Nepalová. „V první řadě v klientovi musíte vzbudit důvěru a navázat s ním spolupráci do té míry, aby vám skutečně ukázal svou firmu,“ popisuje Nepalová.

A nejde jen o frázi. „My prostě musíme vědět, jaká má rizika. Musíme vědět, co ho při té jeho činnosti ohrožuje nebo může ohrozit. Mnohdy o tom třeba neví ani on sám. Co klient potřebuje, můžeme posoudit až ve chvíli, kdy o té firmě máme dostatečné množství informací. Takže klademe otázky, projdeme si jeho areály, výrobní haly, díváme se na čísla, na výsledky, ale taky třeba na dluhy a dlužníky. Získáme velmi jasnou představu, co všechno se může v té fabrice stát. Na základě toho mu zpracujeme návrh pojištění tak, jak by mělo vypadat. Od pojistných částek, na něž by měl být pojištěn, přes popsaná rizika, prostě všechno. My jsme jeho pojišťovací oddělení. Po dohodě s ním pak jdeme jednat do pojišťoven o podmínkách. A to buď tady v Česku, nebo jdeme do zahraničí. Hledáme toho, kdo takový rozsah rizik může pojistit, kdo vyhoví našim požadavkům.“

O obyčejné pojistky ve firmě Renomia nejde. „Ty nás opravdu nezajímají, my potřebujeme, aby obsahovaly specifika, která jsme vyhodnotili jako zásadní. To nám umožní, že pak můžeme klidně spát. Když se stane škoda, víme, že ji dokážeme vyřešit, a ne že se někde budeme hádat o výši plnění.“

Renomia, kterou Nepalová před dvaadvaceti lety založila v Hranicích na Moravě, dnes obhospodařuje pojistné ve výši téměř sedm miliard korun, své služby nabízí ve 135 zemích světa a pobočky má kromě Česka také na Slovensku, v Rumunsku a Bulharsku. Celá mezinárodní skupina Renomia Group dnes čítá víc než tisíc lidí.

i o spolehlivosti, nadšení, o tom, aby klient měl ve firmě zázemí. Protože pokud to neuděláte, přijde někdo jiný a předběhne vás.

Kdo dnes patří mezi vaše nejcennější klienty?

My si ceníme důvěry všech našich klientů. Někteří jsou s námi dlouho, někteří jsou zase opravdu velcí. Je skvělé dlouhodobě pojišťovat ČEZ, letadla, ale vážíme si všech firem, které něco dokázaly. Třeba Preciosa, Siko, Walmark a další. Třeba paní Valová, zakladatelka společnosti Siko, je mi velmi blízká a máme mnoho společného. Naše osudy jsou v mnohém podobné, začaly jsme podnikat ve vyšším věku, do byznysu zapojily své potomky, jsme podobné povahy. Obě jste se během podnikání rozešly s manželi. Proč k tomu došlo u vás?

Víte, my jsme se dlouho snažili, aby to fungovalo. Ale manžel měl svoji práci a nechtěl se s námi propojit. Takže my jsme vždycky na chvíli přijeli domů do Hranic a byli jsme hodně soustředění na naše podnikání, takže i když měl zájem se s námi o tom bavit nebo chtěl řešit své věci, nebyl na to nikdy moc čas. V určitou chvíli se rozhodl, že už to tak dál nejde. A já tomu rozuměla a rozumím tomu i dnes. I díky tomu dodnes slavíme narozeniny dohromady a máme vynikající vztahy. Má novou partnerku a my jsme se syny rádi, že je o něj dobře postaráno.

Hovořte o své firmě jako o rodině, o klientech a partnerech jako dlouhodobých přátelích, snažte se uspokojit jejich potřeby, staráte se o vzdělání vašich zaměstnanců, staráte se i o jejich soukromý život. Dovolíme si jednu

poznámku – působíte na nás jako maminka. A není to jen tím, že ve vitríně vidíme fotky vašich vnoučat a při každé schůzce před námi přistály na stole koláče a chlebičky a vy nás neustále pobízíte k jídlu.

Je pravda, že se lidi často ptají, jestli to takhle bude pokračovat i dál. A bude?

Jsmo rodina. Moji synové jsou ve firmě pevně zakotveni. Každý má na starosti něco, vychází to i z jejich povah. Já jsem ta starší generace, která má zkušenosti jak životní, tak profesní. Pavel má strategické uvažování a je vizionář a Jirka je zase perfekcionista. Dohromady se výborně doplňujeme. Zároveň ale jsme všichni silné osobnosti.

Nevede to někdy k hádkám?

No samozřejmě, máme rozdílné názory, a někdy se tudíž i pohádáme,

abychom si vyjasnili naše představy. Ale přijali jsme to a víme, že si někdy musíme nechat poradit, takže často komunikujeme i dalšími lidmi, které dokážeme respektovat, že nám určité věci vysvětlí a nasměrují nás.

Řešíte se syny práci i mimo práci?

Podle mě to úplně vypustit nejde. Kdo říká, že jde, je hrdina. Já ani moje děti to neumíme. Na druhou stranu má rodina prioritu, takže se snažíme rodině a mým vnoučatům věnovat. Každé Vánoce slavíme společně pohromadě, klidně spolu vydržíme třeba deset dní.

Umíte být i přísná máma?

Nejsem přísná máma. Říká se o mně, že jsem tvrdá, když vyjednávám. Ale i to k mé práci patří. Pro klienty udělám, jak se říká, první poslední. Má to ale i druhou stranu. Při vyjednávání podmínek sice musíte být na partnery, tím myslím pojišťovny, přísná, ale zároveň jim musíte ukázat, že své práci rozumíte a že jim nepřinesete potíže. Musíte jim umět vysvětlit, jaká rizika hrozí. Prezentovat je a dokázat zodpovědnost klienta. Musíte být jednoduše fér ke všem stranám.

Jaká je vlastně teď struktura vaší firmy? Jste jediná majitelka?

Jsmo v tomhle trochu unikátní. Vytvořili jsme si model, který sama sobě závidím. Často slyším, jak si rodinné firmy zoufají, že nemají komu předávat, že potomci nemají o věc zájem, nebo je to ještě složitější. My tohle řešit nemusíme. U nás totiž vlastně není moc co předávat. Když jsem se ujistila, že synové o tuhle práci mají opravdu zájem, tak jsem si hned zpočátku řekla, že je normální, abychom si firmu rozdělili na tři rovnocenné díly. A ten můj podíl si jednou taky rozdělí synové.

Tím rozdělením podílů mezi děti jste si asi docela usnadnila práci do budoucna.

To ano. Možná že se v tomhle chová trochu jinak, právě proto, že jsem žena a matka. Znáám svoje děti, věřím

jim, protože jsem s nimi žila, vychovávala je a vím, že nezklamou. Postupně jsme pak do firmy přibrali ještě několik lidí formou menších akciových podílů. Jedním z nich je Michal Čajka, jehož jsem už zmínila, a dalším je Petr Sýkora, kamarád mého syna Pavla, z Dobrého anděla. Petr je člověk, který toho hodně dokázal a je pro nás symbolem kultury podnikání a lidskosti. Takže jsme dnes taky partnerem Dobrého anděla. Už víc než deset let spolupracujeme také s Nadací Terezy Maxové. Ta dokonce přivedla mému synovi Pavlovi jeho ženu Žanetu. Ta totiž s nadací tehdy spolupracovala. Taky čím dál víc vnímáme, jak je potřeba pomáhat těm, co to po-

PODÍL JSME SI SE SYNYS ROZDĚLILI NA TŘI ROVNOCENNÉ DÍLY. ZNÁM SVOJE DĚTI, VĚŘÍM JIM, PROTOŽE JSEM S NIMI ŽILA, VYCHOVÁVALA JE A VÍM, ŽE NEZKLAMOU.

třebují. V rámci firmy máme i dobrovolnické dny a letos jsme založili vlastní nadaci Hlas srdce. Teď pro ni hledáme směr, kterým se zaměříme, hlavní náplň. Já se ale snažila pomáhat vždycky. I v dobách, kdy jsme na tom ještě nebyli tak dobře jako teď. **Jak se vám vlastně v Česku podniká?**

Myslím, že si nemáme na co stěžovat. Je to hodně o nás, musíme plnit své povinnosti. Tím myslím platit daně, podnikat poctivě. Jediná věc, která mě mrzí, je, že jsou tu lidé, kteří vám závidí úspěch, ale přitom netuší, kolik za tím stojí práce, nasazení a obětování.

Myslíte si, že je to česká vlastnost?

Myslím si, že lidé jsou všude na světě stejní. Hovořila jste o vaší vizi 2030. Proč tenhle rok?

Došlo nám, jak rychle uteklo těch 22 let, co máme za sebou, takže jsme si řekli, že by bylo dobré vědět, co

s námi bude za dalších 15 let. Je to důležité pro nás ve firmě a je to důležité i pro naše klienty. Musíme mít nějaký sen, představu, jak se budeme rozvíjet. Budeme muset reagovat na změny ve společnosti nebo například vývoj v technologiích... Je to spousta věcí. Už máme vše na papíře. **Jak tahle vize vznikala? Měli jste pro ni nějakou inspiraci?**

Díváme se na obrovské úspěšné korporace, jako je Google nebo Apple, jak plánují, a uvědomili jsme si, že je pro nás zásadní dát na srozuměnou, jací budeme my. Diskutovali jsme se 45 kolegy ve firmě, sepsali jsme si naše představy na tabuli a tak vzniklo to, čemu říkáme Vize 2030. Všichni

z toho máme radost, i když si zároveň uvědomujeme, jaká je to výzva. Chceme, aby tu pořád byla rodinná atmosféra. Nyní nás čeká období, kdy tuto dlouhodobou vizi představíme všem kolegům v Renomia Group. Kandidáty, kteří v budování firmy můžou do budoucna v rámci rodiny pomáhat a v tradici pokračovat, máte už teď, když tu vidíme fotky vašich vnoučat. Kolik jich vlastně máte?

Dohromady pět. Zatím jsou ještě malí, nejstaršímu je jedenáct a nejmladšímu teprve dva roky, ale já se snažím, abych pořád budila nadšení pro naši práci, podobně jako jsem ji kdysi vzbudila u svých kluků. A budu moc ráda, pokud aspoň některé z nich půjde naším směrem. Samozřejmě je k tomu ale nikdo nebude nutit. Všechno se uvidí.

Jaká tedy bude Renomie v roce 2030?

Samozřejmě úžasná! Nechte se překvapit. 