

*Be the*

**BEST**

ANATOMIE ÚSPĚCHU

*Českých  
100 Nejlepších 2018*

*Velikáni inspirují  
velikány*

*Cesta kolem světa  
2019*

**VELKORYSOST,  
DŮVĚRA A SCHOPNOST  
DODRŽET SLOVO**

**Jiřina Nepalová  
RENOMIA**





# VELKORYSOST, DŮVĚRA A SCHOPNOST DODRŽET SLOVO

T Adam Mašek  
Jadran a Gabriela Šetříkovi, archiv

Jiřina Nepalová stojí od roku 1993 v čele největší pojišťovací makléřské společnosti u nás. Svě pobočky má RENOMIA kromě České republiky v dalších šesti zemích střední a východní Evropy. Jak dlouhá cesta vedla k vrcholu, co bylo jejím nejdůležitějším rozhodnutím a přemýšlela někdy jedna z nejmocnějších žen v Česku o vstupu do politiky?



RENOMIA  
slaví 25 let –  
zleva: Pavel Nepala,  
Michal Čajka,  
Jiřina Nepalová,  
Jiří Nepala

**Jak jste se dostala k pojišťovníctví? Jako mladá žena jste přeci studovala úplně něco jiného?**

Ano, to je pravda, studovala jsem průmyslovou školu elektrotechnickou ve Frenštátu pod Radhoštěm a měla jsem za to, že je to můj životní omyl. Později jsem naštěstí zjistila, že to tak není. Naopak to pro mě byla skvělá zkušenost, jelikož jsem pochopila, že překonávat těžkosti v životě je úplně normální. Škola mě moc ne bavila, ale zároveň jsem chtěla dodržet slib, který jsem dala rodičům, že školu neopustím a dokončím ji. Byl to pro mě zkrátka takový závazek. Brala jsem to tak, že maturitní vysvědčení sice potřebuji získat, ale samotné uplatnění v oboru pro mě představitelné nebylo. V tom jsem se mylila podruhé, jelikož mi paradoxně otevřelo dveře do světa pojišťovníctví. Česká pojišťovna hledala v roce 1978 likvidátorku škod na elektromotorech a vhodné vzdělání, které by odpoví

ovídalo danému oboru, měl v Hranicích na Moravě, kde jsem bydlela se svou rodinou, málokdo. Byla to nabídka, která se nedala odmítnout, brala jsem to jako velkou příležitost. Za krátkou dobu jsem se stala likvidátorkou pojistných událostí a u práce v České pojišťovně jsem vydržela patnáct let, do doby, kdy jsem hledala v tomto oboru jiné poslání.

**V pojišťovníctví jste aktivní čtyřicet let. V čem pro vás tehdy byl a stále je obor atraktivní?**

Hlavně v tom, že člověk poznává různé obory podnikání a setkává se zajímavými lidmi, se kterými by se nikdy v běžném životě nepotkal. Svou práci navíc pomáháte firmám a lidem orientovat se v pojištění, které je v mnoha ohledech složité, a můžete jim tak poradit v komplikovaných situacích například při řešení škody.

**Už v té době jste byla matkou vašich dvou dětí. Bylo těžké skloubit časově náročnou práci s jejich výchovou?**

Víte, já nikdy svou práci neupřednostňovala před svými dětmi. Moji synové Jirka a Pavel byli vždy na prvním místě. Jejich štěstí a klidné dětství pro mě byla priorita. Je fakt, že se mnou občas museli na nějaké schůzky, často to bylo o prázdninách, ale musím říct, že jsem z nich cítila, že jim to nevádí. Spíš naopak. Už tehdy podle mě postřehli, že je pro mě při schůzkách nejdůležitější, abych od svých klientů odcházela s tím, že jsou spokojeni. Jsem přesvědčená, že se jim tyto zkušenosti vryly pod kůži a posléze je uplatnili při našem společném podnikání.

**To jste mi docela nahrála. Jakou roli při vzniku vaší firmy na začátku devadesátých let sehráli právě vaši dva synové Jiří a Pavel?**



Poté, co se podniky dostaly do soukromých rukou, mi bylo jasné, že budou potřebovat a hledat nejlepší pojištění třeba i u jiných pojišťoven, které tady již v počátcích devadesátých let začaly působit. A u toho jsem chtěla být. Českou pojišťovnu jsem tedy opustila. Podnikání jsem měla v krvi po rodičích a dědečkovi, byli to živnostníci. Geny a také celková situace ve společnosti na začátku devadesátých let, kdy měla spousta lidí velkou podnikatelskou vizi, mě přiměly k tomu, že jsem také začala podnikat. Velkou měrou k tomu přispěli právě i synové, kteří mě v tom podporovali. V roce 1993 jsem se dvěma dalšími kolegyněmi založila v Hranicích na Moravě pojišťovací makléřskou firmu APS Hranice, nyní RENOMIA. Za další důležitý krok považuji rozhodnutí, že jsem poté, co dvě spoluzakladatelky z firmy odešly, přizvala právě své dva syny a podíl ve firmě RENOMIA jsem rozdělila na tři díly.

**Nebylo to spíše rizikové? Často se stává, že byznys dokáže v rodině udělat pěkný nepořádek...**

Od začátku jsem viděla jejich obrovské nadšení a také jsem jim stoprocentně věřila. V roce 1996 se stali mými rovnocennými partnery. Já si myslím, že mladí lidé často nechtějí u rodičů v jejich firmě jenom pracovat, pomáhat, ale chtějí se zapojit do podnikání a plnohodnotně budovat společnou rodinnou firmu. Toto moje vnímání a rozhodnutí se o firmu podělit se syny, považuji za klíčové, které nás, mimo jiné aspekty, přivedlo k tomu, že nástupnictví nyní neřeším, to budou řešit až moji synové se svými dětmi. V počátcích firmy a vlastně až doposud je pro nás obecně spolupráce s mladými lidmi velmi důležitá. Za všechny mohu jmenovat dalšího rodáka z Hranic na Moravě, Michala Čajku. Tehdy v roce 1996 to byl také student, který se k nám přidal a stejně jako moji kluci se později stal dalším akcionářem RENOMIA.

**Vaše znalosti z oboru pojištnictví byly v počátcích pro růst firmy zřejmě hodně důležité...**

V našem oboru jsou znalosti skutečně klíčové – jsme odpovědní za druhé lidi, firmy. Já jsem měla velké zkušenosti, které jsem za těch patnáct let v pojišťovně získala. To, co do firmy přinesli právě mladí lidé, byla určitá dynamika, energie. Obohatili mě o odvahu, nový, čerstvý pohled na věc. Takový, který jsem si v té době neuvědomovala. Trpěla jsem, jak se říká, profesní slepotou. Mám ale jednu velkou výhodu a tou je schopnost vnímat. Nedělá mi problém naslouchat lidem, pochopit, jak myslí, a vyslechnout jejich názory. Názor kluků jsem nikdy nepodceňovala. Opustila jsem



**V**edoucí mezinárodní společnost, založená v roce 1993 v České republice, která poskytuje komplexní služby v oblasti pojištění, risk managementu a poradenství firmám i občanům. V roce 2018 spravuje pojistné ve výši 9,7 miliardy Kč a má přes 1 300 spolupracovníků. Služby klientům zajišťuje na celém světě, a to díky vlastním pobočkám v 7 zemích, partnerským sítím či dlouhodobé spolupráci s největšími světovými makléři.

**RENOMIA GROUP**





*Velkorysost patří ke každé rodinné firmě, kde je mezigenerační sdílení postojů důležitým faktorem a kde existuje dobré jádro. Je to grál na cestě ke spokojenosti.*

konzervativní postoj a přijala výzvu dát prostor mladé generaci a jejich novým nápadům. To bylo pro rozvoj RENOMIA velmi důležité.

#### **Tedy generační propojení jako klíč v začátcích?**

Určitě, a nejen v začátcích, ale stále. Ne dlouho potom jsme zakládali pobočky po celé republice už jako RENOMIA. Začali jsme si uvědomovat, že je třeba se zapojit do světového trhu pojišťovnictví, kde pojišťovací makléři skvěle fungují ve prospěch svých klientů už sto padesát let. Pokud jsme se chtěli ucházet opravdu o velké firmy, ty se zahraničními investory, a utkávat se o ně s největšími pojišťovacími makléři světa, museli jsme se světu otevřít, učit se a celkově se s globálním trhem propojit. Pavel od poloviny devadesátých let seděl takřka neustále v letadle a navazoval partnerství zejména s rodinnými firmami, z nichž mnohé jsou obrovské, s možnostmi najít pro naše klienty ojedinělá řešení. Do budování partnerství a našeho mezinárodního postavení je již v RENOMIA zapojeno mnoho kolegů, kteří hovoří několika jazyky, a navíc jsou

skvělými odborníky. Síť našich kontaktů neustále roste. Dnes můžeme klienty pojistit všude, kde si vzpomeneme. Zároveň je to také skvělá příležitost pro vzdělávání. Jet do světa a vidět, jak se dělá byznys na západ od nás, je vždy poučné. Je také zajímavé poznat, jak fungují rodinné firmy, které zaměstnávají tisíce lidí, a přesto si stále uchovávají zásady, kulturu a hodnoty, které firmě vložila do vínku generace před sto lety a v čele stojí další její potomek.

#### **Myslíte si, že jsou tyto rodinné hodnoty ve firmě tolik klíčové? Je nutné na nich stavět?**

Tím jsem si jista. Hodnoty firmy, firemní kultura, poslání, to jsou základy naší firmy. Je to základ i střecha pomyslného domu, v němž něco budujeme. Můžete mít sebe lepší strategii, ale když neukočíte adekvátní kulturu ve firmě, tak se pomyslný dům může zhroutit. RENOMIA také pečlivě střeží profesionalitu firmy a chce i při svém růstu zůstat lidskou, rodinnou organizací. Přátelíme se s obrovskými pojišťovacími makléřskými firmami, jako je Arthur J. Gallagher & Co. nebo Lockton Global, kde pracuje několik tisíc lidí, ale

přesto se zde cítí a dodržuje daná kultura firmy, která se tam razí už od jejího prvopočátku. Tu, již do ní vložili její zakladatelé. Když se pak společnosti vyznávající podobné hodnoty potkají, je jejich spolupráce a vzájemné porozumění daleko jednodušší a vřelejší. To samé platí o zaměstnancích. Pokud se cítí být součástí firmy, jejichž kultura a hodnoty jsou jim blízké, projeví se to v kvalitě služby pro klienty a prosperitě firmy. Je to nesmírně důležité, může to být hodnota, kterou rodinné firmy přináší společnosti, světu.

#### **Což u vás platí dvojnásob, odpovědnost za druhé je totiž fakticky základem vašeho podnikání...**

Ano, naši klienti se spoléhají na naši profesionalitu a mají důvěru, že mají pojištění v pořádku. Ale také, že jim ukážeme cestu, jak rizika eliminovat. Naše práce není jen o pojištění, je i o tom, jak vnímáme rizika klientů a jak jim dovedeme poradit. Protože cíl není jen samotná

*Důvěra je hlavní artikl všech našich úspěchů. Jsou to dobré vztahy, které nám dávají sílu a smysl.*



pojistka, ale především bezpečnost firmy. Takže se často bavíme, jak snížit počet škod o doporučených opatřeních a také způsobu myšlení, jak se chovat k zásadám bezpečnosti. Zkrátka hledáme určité porozumění. A pochopitelně nesmíme dělat chyby. Naše práce je skutečně extrémně zaměřena na detail. Z důslednosti nelze slevit ani o kousek.

#### **Jak bylo těžké proniknout na zahraniční trh a udržet se na něm?**

My dnes působíme kromě České republiky v dalších šesti zemích Evropy – Slovensku, Maďarsku, Bulharsku, Rumunsku, Srbsku a Chorvatsku. Máme zájem vstoupit i do dalších zemí.



K tomu je nutné znát tamní prostředí. Tomu věnujeme vždy velkou péči. Nejlepší vstup do jiné země je koupit firmu, kde dobře poznáme majitele, poznáme kulturu společnosti, a pokud je vše v souladu s naším uvažováním a hodnotami, tak je to výhra. Neděláme krok do neznáma. Zároveň pro nás není prioritou kupovat celé firmy, dáváme přednost tomu, že část podílu zůstane v rukou zakladatelů, kteří většinou pokračují v řízení. Nabízíme jim naše know-how a propojujeme smysluplné sdílení specializací a profesionality pro zkvalitňování služeb, aby naše spolupráce měla smysl pro všechny a firmy se rozvíjely.

**Kromě rozdělení firmy na tři stejné díly s vašimi syny, existuje nějaký milník, který vás posunul výrazně o krok dále? Například spolupráce s firmou, která vám otevřela dveře do jiného světa?**

Velmi důležitým milníkem v počátku bylo oslovení největší telekomunikační firmy v roce 1998, v té době Eurotelu. Tehdy jsme prozřeli, že pokud chceme získat takto obrovskou firmu, musíme za ní přijít stoprocentně připraveni. S rozhledem, který v té době skutečně sahal za naše hranice. Když jsme do soutěže o Eurotel šli společně se třemi největšími pojišťovacími

**Schopnost dodržet slovo je jen část skutečné profesionality. Přesah je více vystižen ve slově spolehlivost, kdy nečekáte na nějaké ujednání, ale jste ve správný čas na správném místě, aniž by vám to musel někdo napovědět.**

makléřskými společnostmi světa, měla RENOMIA jen šedesát milionů pojistného, oproti téměř 10 mld., které máme nyní. Tehdy jsme si mysleli, jak jsme velcí, ve skutečnosti jsme byli opravdu malí. Letěli jsme do Londýna zjišťovat, jakým způsobem se vlastně takové telekomunikační firmy pojišťují. Setkali se s partnery, kteří nám rádi poradili, a my jsme šli do soutěže s naprostou perfektně připravenou prezentací. Musím říct, že naši zahraniční soupeři celou záležitost a především nás, jako neznámou firmu, strašně podcenili. Byli přesvědčení, že pro ně nepředstavujeme žádnou konkurenci. Zmýlili se. Na výběrové řízení přišli nepřipravení a klienta jsme získali my. To nám otevřelo dveře

do opravdu velkého světa pojišťovnictví. Poučení z toho plynulo jednoznačně. Vždy a za každých okolností musíte jít do soutěže perfektně připraveni a nikdy nepodceňovat konkurenta, ať je malý, nebo velký.

**Jaké by měl mít dobrý manažer nebo majitel firmy vlastnosti?**

Co by měli mít jiní, nevím, spíš řeknu, co se vyplatilo mně. Určitě to byla velkorysost, důvěra v lidi a dodržení slova, která dáte nejen lidem ve firmě, ale také klientům a trhu. To je z mého pohledu jednoznačně nejpodstatnější.

**Tedy vlastnosti, které například ve vrcholné politice moc nevidíme. Mimochodem, vás nikdy tato sféra nelákala?**

Řeknu vám to takto. Já si od dětství vzpomínám na zdvižený prst mého dědečka a táty, kteří mi říkali: „Nikdy nevstupuj do politiky. Dělej, co máš ráda, dělej dobře svou práci a tím buď pro společnost prospěšná. Tím nejvíc pomůžeš.“ Ovlivnilo mě to a vlastně budu ráda, když to tak zůstane i o generace dále. Společensko-politický vliv můžeme každý šířit svým postojem, svými činy.

**Vy jste se jako dáma dokázala prosadit v tvrdém prostředí byznysu. Pocítila jste v tomto směru oproti mužům nějakou nevýhodu?**

Naopak, spíše výhodu, cítila jsem vždycky dobře. Nikdy jsem neměla žádný problém se prosadit, když jsem chtěla. Je důležité, jak silně si jdete za svým snem a jak čelíte překážkám, které občas přijdou do cesty. To vůbec není o tom, jestli jste muž nebo žena. To, že je žen ve vrcholném byznysu málo, vychází spíše z jejich primárního, tak říkajíc přírodního poslání, pečovat o své děti. Vytvářet příjemné zázemí pro celou rodinu je naprostou přirozeností ženy, tak by to alespoň dle mého názoru mělo být. To, že s tím někdo dokáže skloubit i úspěšnou pracovní kariéru, je rozhodnutí jednotlivce. V politice nebo byznysu je přesně tolik žen, kolik jich tam má být. Jsem přesvědčená, že žijeme v zemi, kde ženy nejsou utlačované a mohou se svobodně rozhodnout, v čem a jak budou aktivní.

**Máte mezi ženami v byznysu svůj vzor, který vás inspiruje?**

Nejvíce na mne působí příběhy, které znám osobně. V tuto chvíli mne napadá Jaroslava Valová, zakladatelka společnosti SIKO, matka tří dětí, která dokázala vybudovat takzvaně na zelené louce prosperující firmu. Je to velká odvaha, zpočátku totiž vašemu úspěchu obvykle věří jen zakladatel a velmi úzký okruh rodiny či přátel.

**Jedna mocná a úspěšná politička minulosti kdysi prohlásila: „Feministky jsou ženy, které by chtěly něco dostat, aniž by pro to musely**

**cokoliv udělat.“ Ztotožňujete se s některými názory Margaret Thatcherové?**

Nechci nikoho popudit, ale z části bych s tím souhlasila. My totiž žijeme ve svobodné zemi, kde se každý, kdo je schopný, může prosadit. Bez ohledu na pohlaví. Jsou země, kde ženy mají těžký život, jsou ponižovány a týrány, a tam by mělo směřovat úsilí pomoci. Ale to nemá s feminismem nic společného, to je krutost, která má být trestána. Margaret Thatcherová také řekla, že „ekonomika je jen metoda, podstatou je změnit srdce a duši“, což rezonuje s větším společenským tématem – stále je co zlepšovat v otázkách lidskosti.

**Jaké jsou vaše predikce konjunktury, jste skeptik, nebo optimista?**

Letos RENOMIA slaví dvacet pět let a já věřím, že to nejlepší je před námi, alespoň z pohledu naší firmy a rodiny. Nepomýšlíme tímto sdělením jen na hospodářský a ekonomický výsledek, ale také na fakt, že naše firma stojí na pevných základech. Těmi jsou především dobré vztahy s klienty, kolegy, dodavateli a v neposlední řadě s rodinou. Vidím nejen své syny, kteří na těchto hodnotách vyrůstali, ale vidím také další generaci, která vnímá, že dobré vztahy jsou cesta k úspěchu. Je to spolehlivý návod, jak být spokojený. V tom spatřuji pozitivní směřování budoucnosti. ■

## Velikáni inspirují velikány – Železná lady Margaret Thatcherová

Margaret Thatcherová (1925–2013), byla významná britská politička a vůdkyně konzervativní strany. V čele tamní vlády stanula jako první žena v historii a vydržela v ní déle, než jakýkoliv její předchůdce či nástupce ve 20. století. V Downing Street číslo 10 pobývala přesně 11 let a 209 dní. Před vstupem do politiky pracovala Thatcherová jako chemička v potravinářském průmyslu. Vědecky se věnovala hlavně problematice vhnání většího množství vzduchu do zmrzliny. Stále pracovala i na sobě, do detailu. Měla dokonce i hlasového kouče, aby byl její hlas a přízvuk příjemný. Byla proslulá obrovskou energií, a přitom jen velmi málo spala. Ve všední den to byly jen 4 hodiny. Železná lady, jak se jí přezdívá, pocházela z prostých poměrů. Vyrůstala v bytě ve středoanglickém Granthamu, kde nebyla tekoucí voda ani ústřední topení. V roce 2011 byl o životě této političky natočen britský životopisný film Železná lady.