

TŘICET LET ČESKÉ RODINNÉ FIRMY: CESTA NA VRCHOL

KDYŽ JE FIRMA SPOLEČNOU VÁŠNÍ

Renomia vyrostla z malé regionální moravské firmy v evropského lídra. S Jiřinou Nepalovou o třicetileté cestě, která ani zdaleka nekončí, i o hodnotách, které jsou v podnikání stejně důležité jako odbornost.

✎ Petr Karban © David Kraus

Vzpomenete si na impuls, který vás přiměl k tomu opustit před třiceti lety jistotu zaměstnání a vydat se na dráhu podnikání?

Jistota se totiž trochu vytratila. Pracovala jsem od roku 1978 jako likvidátorka pojišťovny a po revoluci jsem byla pověřena založením pobočky pojištění podnikatelů v Hranicích na Moravě. Pojišťovna tehdy dostatečně nevnímala potřeby nových majitelů firem, kteří je získali většinou v privatizaci. Podnikatelé tehdy potřebovali pojištění na nové ceny, ale my jsme mohli nabídnout pojištění jen na takzvanou časovou cenu, a to by třeba v případě požáru ve firmě nemuselo stačit pokrýt náklady na opravu. Nechtěla jsem svým klientům nic zakrývat a změnit jsem to nemohla. Mimo tento fakt mě fascinovalo, jak se kolem rozjíždí podnikání, a to mě také lákalo. Doma jsme o tom s kluky pořád mluvili. Velmi silně jsem vnímala, že musím udělat změnu. Hodně jsem se v pojišťovně naučila, za to jsem byla vděčná, ale pokračovat jsem tam nemohla.

Tak jste šla na volnou nohu a přitáhla syny...

Možná to tak vypadá, ale bylo to trochu jinak. Přemýšlela jsem, co bych mohla dělat, dokonce jsem s kolegyněmi dražila samoobsluhu s tím, že to podnikání rozjedeme. Příslib na úvěr od banky byl čtyři miliony, ale někdo nás přebil... Tehdy nás to mrzelo, teď říkám, že bylo velké štěstí, že to tak dopadlo.

Vy jste chtěla do maloobchodu?

Já jsem hlavně chtěla změnu, prostě podnikat.

A jak jste došla od samoobsluhy k makléřské společnosti?

Za to právě mohou kluci. Pavel tehdy studoval na Sorbonně, kam ho vyslala Univerzita Karlova, Jirka studoval vysokou školu v Karviné. A když viděli, jak to pořád řeším, že se necítím komfortně, přišel Pavel s tím, že zkoumal, jak ve Francii funguje pojišťovací trh. Zjistil, že skoro nikdo tam není pojištěný napřímo u pojišťovny, ale že jak firmy, tak občané využívají pojišťovací makléře. A přišli s tím, že jsou domluvení, že mám založit firmu. Vysvětlili mi, že by to mohla být dobrá cesta, že záročím zkušeností a oni že mi tak dva roky budou při studiu pomáhat a pak se vydají svojí cestou.

A tak se zrodila makléřská profese v Česku...

Kdepak, v té době už tady makléři působili, někteří domácí, někteří ze zahraničí. I čeští pojišťováci, ale bohužel i ti, co pojištění nerozuměli a nikdy v oboru nepůsobili, zakládali firmy a vnímali velký potenciál na rozvíjejícím se pojišťovacím trhu.

Vidíte, já to úplně nepochopil dodnes, pořád mám pocit, že přece lepší službu musí dát pojišťovna sama, zná své produkty nejlépe.

Ono je to jinak. Klient se sám rozhoduje, jakou cestou se vydá. Může být pojištěn napřímo v pojišťovně, nebo se rozhodne, že se mu bude o pojištění starat pojišťovací makléř. Pojišťovací makléř je výhodný zejména pro klienty. Vyjednává jim nejlepší podmínky a může přitom oslovit nejen pojišťovny působící v Česku, ale může hledat řešení, zejména pro větší firmy a složitá či specifická pojištění, také v zahraničí. Na trhu je řada pojišťoven a více možností, jak se pojistit, a pro klienta je složitější odhalit například některé výluhy v pojistných podmínkách. Může pak být nemile překvapen, když dojde ke škodě a on se o té výluce dozví, až když dostane dopis od pojišťovny, že na jeho škodu se pojištění nevztahuje. Naší velkou snahou je takovým situacím předcházet a zajistit, aby k tomuto nedošlo.

V čem je to výhodné pro klienta, tedy chápu, ale v čem je to výhodné pro pojišťovnu?

I pro samotnou pojišťovnu je velmi důležitá spokojenost klienta a pojišťovací makléř k tomu přispívá. Makléř s klientem buduje dlouhodobý vztah, dokonale ho pozná,



jeho podnikání, rizika. A pak přichází k pojišťovně s jasným zadáním, mnohem lépe jí dokáže prezentovat klientovy potřeby, na základě znalostí vyjednat o podmínkách a také se pak stará o škody. Co je důležité jak pro klienta, tak pojistitele, je identifikace rizik, která vychází právě ze znalosti například provozu podniku, ze zkušeností z obdobných firem a podobně. Jedině tak je možné pojištění opravdu přesně zacílit, ušít na míru klientovi. Makléř také v průběhu času vyjedná s pojišťovnou vylepšení a inovace pojistek. Každý segment podnikání vyžaduje znalost, aby popis rizik a informací byl dostatečný, a my k tomu máme dedikované specialisty, například na dopravní rizika, odpovědnost, zemědělství, energetiku a mnoho dalších. Vedle toho máme zkušený tým risk manažerů a také vlastní specialisty likvidace, což je na českém trhu velmi unikátní.

Třicet let existence představuje ve vašem případě neustálý rozvoj. Jaký je váš recept na dlouhodobý úspěch?

Naší úlohou je poskytovat perfektní služby v oboru, který je založený na velkých profesních znalostech a kde nesmí chybět důvěra klienta. Je to obrovská odpovědnost, kterou nikdy nepodceňujeme. Rozumět perfektně oboru, to považuju za absolutní základ. Jako rodinná firma máme navíc od samého počátku ve své DNA to, že jedním z pilířů dlouhodobého úspěchu je solidnost, služba založená na ochotě naslouchat klientům a také vášeň pro službu, kterou poskytujeme. Ta nás neopouští ani po třiceti letech. Držíme se našich hodnot a poslání, chceme pomáhat lidem. To jsou motivy, které jsou charakteristické pro naše chování. Možná je součástí úspěchu Renomia i to, že jsme jako zakladatelé hned od počátku měli k sobě velkou důvěru, vždy jsme byli i majetkově rovnocennými partnery. Cítím, že důvěra mezi dětmi a rodiči je významná věc. Předpokladem dlouhodobého úspěchu také je, že děláte činnost, která lidem přináší užitek a je pro ně prospěšná, i když nic konkrétního nevyrábíte.

Dnes jste velmi úspěšná mezinárodní firma, máte specializované týmy, vyvíjíte vlastní technologie a aplikace. Vzpomínáte někdy na úplné začátky?

Prvních deset let se podobalo workoholickému snu. Kromě firmy jsme v podstatě nic jiného neřešili. Jirka s Pavlem při studiu budovali pobočky, společně jsme najímali lidi, často jsme pracovali až do svítání, nehráli roli, kolik je hodin. Služby pro naše klienty musely už tehdy být perfektní. Nezklamat klienta, vybudovat firmu, která bude mít dobré jméno, za tím jsme šli. Přibývali kolegové, bylo nutné sestavit pravidla fungování, něco jako směrnice, definovat principy našeho chování i to, jaké lidi chceme přivzít do firmy. Mimo povinností, které ukládá zákon v tomto regulovaném oboru, jsme také definovali už zmiňované hodnoty a poslání.

Bylo těžké dosáhnout toho, aby všichni lidé ve firmě tyto hodnoty sdíleli?

Když máte deset, padesát, sto kolegů, znáte je všechny osobně, dokážete je svým příkladem ovlivnit. Když

RENOMIA

ČESKÁ RODINNÁ FIRMA PATŘÍ MEZI VÝZNAMNÉ MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V OBORU POJIŠTĚNÍ A RISK MANAGEMENTU. V ROCE 1993 JI V HRANICÍCH NA MORAVĚ ZALOŽILA JIŘINA NEPALOVÁ SE SVÝMI SYNY PAVLEM A JIŘÍM. CÍLEM SPOLEČNOSTI JE POSKYTOVAT KLIENTŮM PERFEKTNÍ SLUŽBU S DETAILNÍ ZNALOSTÍ OBORU. ZA 30 LET SVÉHO PŮSOBNÍ ZÍSKALA RENOMIA MNOHO PROFESNÍCH ZKUŠENOSTÍ, PROŠLA INOVACEMI A VYROSTLA V ÚSPĚŠNOU PROFESIONÁLNÍ SPOLEČNOST S MEZINÁRODNÍ PŮSOBNOSTÍ, A TO VE 12 ZEMÍCH EVROPY A S MOŽNOSTÍ ZAJISTIT SLUŽBY PRO KLIENTY KDEKOLI VE SVĚTĚ. KLIENTSKÉMU SERVISU SE VE SKUPINĚ RENOMIA VĚNUJE VÍCE NEŽ 2 500 ZKUŠENÝCH ODBORNÍKŮ, KTEŘÍ JSOU VŽDY NA STRANĚ KLIENTŮ A HÁJÍ JEJICH ZÁJMY.

Renomia vyrostla a zaměstnávala stovky lidí, bylo nutné o hodnotách více hovořit. Co znamenají, co přinášejí nejenom do profesního života, ale i do soukromí. O to se snažíme. Víím, že u nás pracují skvělí lidé, pokud by to tak nebylo, nebyli bychom dnes jednou z největších a neúspěšněji se rozvíjejících firem v tomto oboru v Evropě.

Kolik kolegů máte dnes?

Jsme ve 12 zemích, máme řadu dceřiných firem v ČR, významnou součástí naší skupiny je také franšízová síť více než 230 makléřských společností Renomia Network. Celou tuto skupinu tvoří skvělý tým čítající více než 2 500 lidí.

Co pro vás bylo motorem budovat firmu pořád dál? Protože řada majitelů vyrostle do určité velikosti a pak si řeknou, že vlastně stačí, že větší firma jsou větší závazky a možná větší problémy...

To nemusí platit vždy. V dravém světě našeho podnikání je důležitá i velikost firmy a její rozvoj. Když je firma velká, tak se vyplácí budovat týmy specialistů, investovat statisíce do digitalizace, takové investice dávají smysl, když je využívá co největší počet lidí. Ve firmě musí každý vědět, jaká je jeho role, a naplňovat ji. Je to o způsobu řízení a nastavení odpovědnosti. I růst v regionu Evropy je pro nás důležitý. O podmínkách pro některé klienty se někdy rozhoduje v centrálních pojišťovně, které nemusí být vždy v ČR. Řada pojišťoven působí ve stejném regionu jako my a pak při rozhodování, jak vyhovět či nevyhovět našemu požadavku, rozhodují i čísla z celého regionu. V tom je naše pozice unikátní a jsme v tom jedineční. Dalším motivem je příležitost. Nacházíme se v čase, kdy firmy řeší nástupnictví a mnozí nástupce nemají. Nabízí se příležitost firmy kupovat a v celém regionu Evropy růst nejenom organicky, ale i prostřednictvím akvizic.

Strategickým partnerem vaší společnosti je společnost Gallagher. Kdo koho objevil?

To nebylo náhodné objevení. S Tomem Gallagherem, vnukem zakladatele, nás spojuje patnáctileté přátelství. Zajímavé pro nás bylo, že firma, která je čtvrtá největší na světě, stále funguje jako rodinná a zajímá se o lidi ve firmě. Cestovat po světě a osobně se potkávat, to je Tomova běžná každodenní náplň. Tato obrovská firma, která je kotována na burze, má ve svém týmu tři nástupce rodiny, což je zcela ojedinělé.

Byl to největší milník v životě Renomia?

Propojení s Gallagher pro nás bylo velmi důležité. Prodejem třiceti procent akcií jsme získali výjimečné partnerství, které nás posunulo raketovou rychlostí dále od naší konkurence. Jednak jsme získali zajímavé finanční prostředky na rozvoj, a co je důle-

žitě, zázemí této firmy s neskutečným know-how, zkušenostmi a kontakty po celém světě je nám plně k dispozici.

Je vztah rodinných firem k pojištění stejný jako u korporací?

Pojištění potřebují všechny firmy a svoji odpovědnost za špatné rozhodnutí si většinou uvědomují. Mrzí mě, že asi jen padesát procent firem má sjednáno přerušení provozu, a přitom tato škoda může být vyšší než škoda na majetku. Další rozdílný přístup je ve stanovení spoluúčasti, kdy v ČR je tendence si pojišťovat nízkou spoluúčast a řešit malé frekvenční škody. Tím se pak prodraňuje pojistné a zároveň i při malých škodách vznikají na straně klienta náklady na hlášení a dodání dokumentů a podobně. Fokus by měl být na potenciální škody, jejichž velikost ohrožuje firmu.

Existuje nějaké zlaté pravidlo pojištění?

Pojištění je specifická a dost složitá záležitost, takže pokud bych měla za každou cenu nějaké pravidlo vyslovit, tak by znělo: Svěřte řízení rizik a pojištění těm nejlepším konzultantům.

Mířil jsem k tomu, jestli třeba existuje nějaký algoritmus, jak vnímat pojištění v době, kterou aktuálně žijeme, kdy dominantním znakem je nejistota a inflace...

To je právě jeden z momentů, kdy klient ocení, že má spolehlivého partnera. Pokud jde o inflaci, ta se promítá i do pojištění a je nutné se tím zabývat. Roste hodnota majetku, a pokud klient nechce čelit riziku takzvaného podpojištění, stručně řečeno nedostatečné pojistné částky, je nutné udělat změnu.

Mění se svět pojištění?

Narůstají rizika, všeobecně nejvíce známé jsou nyní kybernetické útoky, kterých přibývá. Ale jsou i jiné věci, které mění, jak říkáte, svět pojištění. Je to například přístup pojišťoven k některým rizikům a firmám, jejichž provoz ohrožují životní prostředí. Zejména zahraniční pojišťovny, a těch je v ČR většina, nechtějí pojišťovat některé typy elektráren, sklárny, důlní rizika a jiné. Přitom právě tyto firmy pojištění potřebují. Svým klientům umíme najít alternativní řešení, například v podobě takzvaného captivu, to je jedna z možností. Jsou ale i radostnější zprávy a týkají se například pojištění majetku občanů, kdy některé pojišťovny vylepšily své produkty a je možné si sjednat opravdu kvalitní pojistky.

Vzpomněla jste kybernetická rizika...

Sjednat pojištění kybernetických rizik není vždycky jednoduché. Je to omezený trh a existuje jenom pár pojišťoven, u kterých je možné pojištění sjednat. Již pro nabídku pojištění je vyžadováno mnoho informací, zejména jak se firmy o kybernetickou bezpečnost starají, jaké mají procesy kontroly, školení atd. Vychází se i z toho, že velké procento škod způsobí zaměstnanci svojí neopatrností, a právě proto pojišťovny zajímá, jak jsou zaměstnanci školeni, jak jsou zabezpečena přístupová práva a jiné aspekty. K zajištění bezpečnosti čeká firmy v krátkém čase splnění povinností a přijetí různých opatření v souvislosti s novou legislativou, která přichází z EU, jako je DORA nebo NIS2.

Jaké největší výzvy stojí před pojišťovnictvím?

Pojišťovnictví jako obor je velmi stabilní. Ohrozit jej může velká katastrofa, to se nedá zcela vyloučit. Myslím, že mnoho subjektů u nás čekají velké investice do digitalizace, do zjednodušování sjednání pojištění a podobně.

Co třeba umělá inteligence?

Předpokládá se, že přínos umělé inteligence bude velký. V současnosti nástroje umělé inteligence, pokud tomu dobře rozumím, pracují s daty, jejichž zdroj a následné využití vygenerovaných výsledků vyvolává řadu dosud ne zcela přesvědčivě zodpovězených otázek. Z mého pohledu musíme být v používání různých systémů a aplikací s prvky AI velmi opatrní – a jsme zase u předešlé otázky kybernetické bezpečnosti. V Renomia investujeme do digitalizace stovky milionů korun. Výsledkem je mimo jiné systém Universum, který dokáže třeba jen na základě registrační značky vozidla získat a vyhodnotit nabídky pojištění od všech pojišťoven na českém trhu. A to v řádech

minut! To je ohromná pomoc. A jdeme ještě dál. Protože pracujeme s průmyslovými riziky, zpracováváme pro účely tvorby zadání pro pojišťovny obrovské množství dat. V tom nám pomáhá další interní systém Apollo, který nyní testujeme a brzy ho začneme plně využívat. Jeho hlavní výhodou je v tom, že budeme mít společně s klientem detailní data o jeho pojištění v čase a tato data budeme moci průběžně analyzovat pro potřebu dalších úvah klienta, jak má pojištění nastavit. V tom vidíme velkou přidanou hodnotu jak pro naše doporučení, tak pro finální klientovo rozhodnutí. Je to úplně nová dimenze pro náš risk management a naše konzultanty, unikátní nástroj, který tady na trhu nemá nikdo.

A není takový nástroj využitelný i v rámci prevence?

Když mluvíme o risk managementu, mluvíme i o prevenci. Risk management je další významná specializace Renomia. Má-li pojištění dávat smysl, tak je nutné rizika přesně identifikovat, vědět, v jakém rozsahu ohrožují chod firmy. Co je nutné pojistit a co řešit jiným způsobem – jaká opatření udělat, aby klient platil za pojištění rozumnou cenu. Například u dopravců jsou škody, které vznikají z provozu vozidel, na denním pořádku. Pokud ale vykazují jakákoliv flotila vysoký škodní průběh, nebo dokonce překračuje sto procent pojistného, tak hrozí, a to reálně, že pojištění bude hodně drahé. I tady je proto namístě detailně vyhodnotit příčiny škod a podniknout preventivní kroky, nějaká systémová opatření. Takové řešení vyžaduje čas, rozhodně se ale vyplatí.

Neubírá vám risk management v konečném důsledku byznys?

Pracujeme s pojištěním, ale nejsme pojišťováci. Ti většínou nabídnou pojistku a víc neřeší. Naše konzultantská činnost spočívá v tom, že máme zájem na tom, aby pojištění bylo nastaveno tak, aby splňovalo očekávání klienta. Předcházení škodám není hrozba, ale příležitost. Když je škoda, téměř vždy s ní přichází nějaké omezení a zásah do lidské činnosti, a to není nic příjemného. Tak proč tomu nepředcházet? Přece bohatě stačí, že se stávají škody, na které nemáme žádný vliv – živelní katastrofy jako zemětřesení, ničivé záplavy. A toho s naším neodpovědným chováním vůči planetě, jak je vidět, stále přibývá.

Lepší prevence ale znamená nižší potřebu pojištění...

Toho se absolutně nebojím. Naopak si myslím, že to může pomoci srovnat krok se světem, že firmy s lepší prevencí mohou přestat řešit frekvenční rizika, protože to je zatěžuje administrativou, a mohou se soustředit na rizika významná. A na smysluplné pojištění.

Třicet let máte za sebou, umíte si představit společnost, kterou jste založila, za dalších třicet let?

To již budou možná ve vedení moji vnuci. Ráda bych u toho byla, protože jsem si jistá, že je na co se těšit. Věřím, že jsme firmě, která je naší společnou vášní, dali do vínku dobré základy, kulturu a hodnoty, a budoucnost je tak na čem stavět. ■