



Jiřina Nepalová a Jaroslava Valová

JEDINCI S VELKÝM EGEM SE U NÁS NEUPLATNÍ

Mají podobný příběh. Podnikatelský i osobní. Začínaly na venkově, děti vtáhly do byznysu hned od začátku a firmy dovedly nejen do Prahy, ale i k milionovým ziskům. Rozdíl tu ale přece jen jsou. Jedna má virtuální produkt, druhá hmotný. První je stále v byznysu aktivní, druhá je ráda, že už jen občas dohlíží zpovzdálí. První dámy rodinného byznysu v Česku: zakladatelky firem RENOMIA a SIKO.



Hana Filipová



Tereza Zavadilová

Foto E15 Michael Tomeš

→ Česko i celý svět jsou zasaženy pandemií koronaviru. Jak to ovlivnilo vás a vaši firmu?

■ **JIŘINA NEPALOVÁ:** Tato pandemie se nedá s ničím porovnat. Zasáhla ekonomiku, má vliv na naše životy. Nemůžeme se svobodně setkávat, bojíme se o zdraví své i blízkých. Pozorují, že lidé se stali citlivějšími a zranitelnějšími, i malou věcí jim uděláte radost.

Pokud jde o firmu Renomia, již z podstaty našeho podnikání myslíme na rizika dopředu. Taková situace se však nedala předvídat. Po příchodu pandemie jsme téměř všichni začali pracovat z domova. Naštěstí jsme dlouhodobě investovali do technologií a digitalizace, a tak jsme se mohli i nadále starat o naše klienty. Ale doba to není rozhodně příjemná, jde o zdraví lidí, musíme dělat maximum pro jeho ochranu. To je na prvním místě.

■ **JAROSLAVA VALOVÁ:** Všechno bylo najednou jinak, ale firma se nemohla zastavit. V praxi se potvrdila poučka



**K OMEZENÍ VŠECH
ČINNOSTÍ, KTERÉ JSME
DĚLALI MOŽNÁ ZBYTEČNĚ,
MOŽNÁ Z URČITÉHO
ROZMARU, BYCHOM VŠAK
DOSPĚLI POSTUPNĚ
I BEZ KORONAVIRU.**

z manažerských knih, že pro zdravou firmu je překonávání nečekaných překážek příležitostí ke zlepšení. Celá firma se zmobilizovala a během několika dnů jsme dotáhli připravená řešení do ostrého provozu. Například začala fungovat on-line „schůzka“ zákazníka s našimi prodejními konzultanty a k našemu překvapení byl o tuto službu velký zájem. Samozřejmě, řešit na dálku kompletní nákup koupelny či kuchyně není ideální, ale zákazníci i my jsme se s tím najednou dokázali vyrovnat.

→ **Byl to tedy akcelerační zásadních změn?**

■ **JV:** Přesně tak. Nicméně štěstí přejte připraveným. Před pěti lety jsme začali směřovat k digitalizaci celé firmy, investovali jsme do ní desítky milionů korun. Kdybychom to neudělali, bylo by to daleko horší. S podobnými věcmi není možné začínat v době krize, to už je pozdě.

■ **JN:** S tím lze jenom souhlasit. Dříve jsme také cestovali po světě za part-





» nery na různé konference. Teď se jich účastníme na dálku. Tuto možnost tak mají tisíce lidí z celého světa. Jen od nás jsou to desítky zaměstnanců, které bychom třeba do Chicaga neposlali. I když kafičko s Američanem či Indem si na dálku nedáme a to bylo vždy příjemné. K omezení všech činností, které jsme dělali možná zbytečně, možná z určitého rozmaru, bychom však dospěli postupně i bez koronaviru. Bráním se přiznávat koronaviru jakékoli přínosy, hlavně at je co nejrychleji pryč.

→ Máte konkrétní odhad dopadů do letošních hospodářských výsledků firem?

■ **JV:** Odhadujeme zachování loňských obrátů. To, co z tržeb vypadne v maloobchodě, dokážeme z velké části vyrovnat e-shopem. Náklady ale rostou a ziskovost klesá. Nás totiž ovlivňuje kurz koruny, protože kromě domácí produkce prodáváme i dovozové zboží. Jestli je koruna za 25,50 nebo za 27,50, to už je pro nás velký rozdíl. Také nárůsty platů v době konjunktury před krizí a s tím spojené vysoké odvody začnou firmám komplikovat život. Nepropouštíme, ale máme stop stav v přijímání nových pracovníků.

■ **JN:** Propad tržeb se snažíme vyrovnat získáváním nových klientů a akvizicemi. Snižujeme také náklady. Uvidíme, jak bude vypadat rok 2021, kdy se krize více projeví. Ekonomické krize měly téměř vždy dopad na cenu pojištění – tu ovlivňují zajišťovny, z nichž většina je zahraničních. A i nyní se již začíná zdržovat. Projevuje se to zejména na určitých typech rizik, jako například u odpovědnosti statutárních orgánů, pojištění pohledávek. Sjednat taková pojištění vyžaduje mnohem složitější jednání a zabere to více času.

→ Právě škody způsobené covidem jsou velké téma. Řeší se nyní v pojištnictví?

■ **JN:** Škody z covidu jsou všeobecně vyloučeny z pojistných podmínek, což neznamená, že se tím nezabýváme. Je to ale otázka pro budoucnost. Po případném zajištění takových rizik se musíme rozhlízet nejen v Česku, ale i v cizině. Zjišťujeme, zda je to možné, byť by to bylo třeba v omezeném rozsahu. Může jít o speciální pojištění nebo připojištění k majetkovému pojištění. Svět má nyní novou zkušenost a už i konkrétnější představu, jaká rizika pandemie pojištnám přinesla. Zřejmě to

bude záviset na připravenosti klientů na danou situaci a pojištění nebude možné sjednat pro každého.

→ Změnila se v době covidu poptávka po službách?

■ **JV:** U nás se poptávka částečně přesunula k e-shopu, dokonce i u obkladů, van, sprchových koutů, což jsme si dříve nemysleli. Kdo měl v plánu udělat kuchyni nebo koupelnu, nechtěl se toho vzdát. Každopádně ze zkušeností víme, že kdykoli přijde nějaká krize, u nás se neprojeví hned, ale se zpožděním. Třeba i půlročním. Nás to může dohnat příští rok.

→ V jakém smyslu?

■ **JV:** Bude přibývat lidí, kteří mají obavy ze ztráty zaměstnání. Nicméně je pořád kritický nedostatek nových bytů, připravují se velké projekty nájemního bydlení a to bude příležitost i pro nás. Věříme také, že na předním místě priorit zůstane pro řadu lidí hezký domov, byť by to znamenalo omezení ostatní spotřeby.

■ **JN:** Dopady krize na naše klienty jsou různé podle typu podnikání. Těm, kteří mají problémy, vyjednáváme s pojišťovnami odklad splátek na dobu, až budou v lepší situaci. Stále také kontaktujeme potenciální klienty a jsme velice překvapeni, že i na dálku je možné udělat zajímavý obchod. Je to ale pro všechny velká změna a není to komfortní situace.

→ Přitom se říká, že na obchodníky dopadá podobná situace nejvíce.

■ **JN:** Ano, osobní kontakt je příjemnější, ale nelze se zastavit. Když je kvůli bezpečnosti lepší schůzka přes internet, akceptujeme to. Zdraví je prioritou. Osobní kontakt je ale důležitý pro navázání dlouhodobých vztahů. Věřím, že i s klienty, které jsme získali on-line, budeme mít příležitost zajít na kávu a podaří se nám spolupráci rozvíjet.

■ **JV:** Ono je nevyzpytatelné, co všechno je pro zákazníky důležité a jestli součas-

ná krize hýbe i zaběhnutými cykly trhu. Letos o prázdninách jsme měli horší tržby, přestože prázdninové měsíce bývaly odbytově silné. Zářij bylo naopak rekordní, přestože bývalo slabší. Patrně to znamená, že na dlouholeté zkušenosti se už nemůžeme spolehnout. A taky netušíte, co všechno se může stát.

→ Jak to myslíte?

■ **JV:** Nedávno nám poslali všechny zaměstnance jedné prodejny do karantény. Situaci zachránili z vlastní iniciativy zaměstnanci prodejny z vedlejšího města – zatnuli zuby a podělili se o provoz tak, aby bylo otevřeno v obou prodejnách. Takové provizorium se dá ale zvládnout jen určitou dobu.

■ **JN:** My máme možnost pracovat na střídavý home office, jedna skupina je tři dny v kancelářích, další je doma. Je to i kvůli bezpečnosti, dodržování vzdáleností na pracovišti a podobně.

→ **To je zřejmě zásadní rozdíl mezi vašimi byznysy – hmatatelný a tak trochu virtuální produkt. To pak určuje dopad na vaše podnikání, že?**

■ **JV:** Ano, máme jiný produkt. U obou je důležitý osobní kontakt, ale u pojištění je alespoň částečná digitalizace dosažitelná pravděpodobně snáz než u nás. Naši zákazníci chtějí zboží vidět, vyzkoušet si ho nebo alespoň si na ně sáhnout. Těžko lze náš byznys překloupat do on-line světa, ačkoli jsou dnes možnosti neuvěřitelné.

■ **JN:** Ani my se bez návštěvy klientů neobejdeme. Pojišťujeme převážně podnikatelská a průmyslová rizika a ta bez prohlídky areálů prostě nikdo nepojistí. Ale jak říkáš, digitalizace celé řady procesů je v pojišťovnictví dávno běžná, na dálku sjednáváme zejména pojištění aut, domácností, cestovní pojištění. Digitalizace pojišťovnictví je dlouhodobý trend a budoucnost.

■ **JV:** Že nelze vše pojistit na dálku už vím, protože než jste naši firmě pojistili majetek, taky jste chtěli naše areály vidět.



**STÁLE KONTAKTUJEME
POTENCIÁLNÍ KLIENTY
A JSME PŘEKVAPENI,
ŽE I NA DÁLKU JE MOŽNÉ
UDĚLAT ZAJÍMAVÝ
OBCHOD.**

→ **Takže spolu máte i obchodní vztahy?**

■ **JN:** My jsme se tak vlastně poznaly. Když SIKO otevřelo prodejnu v Praze na Černém Mostě, přišla jsem tam projednat možnosti pojištění majetku. S pánem, kte-

rý mě přijal, jsme se rozhovořili nejen o pojištění, ale i o podnikání, jeho začátcích, zapojení dětí. A on na všechno přitakával: „...aha, paní Valová taky...“. Všechno bylo stejné.

■ **JV:** To je pravda.

→ **Vnímáte v této trochu divné době jako výhodu, že jste rodinná firma? Že vás třeba zaměstnanci berou jako stabilnějšího zaměstnavatele?**

■ **JV:** Lidem do hlavy nevidíme, ale myslím, že vnímají větší stabilitu. Protože když řídíte rodinnou firmu, máte pořád na paměti nejen výsledky, ale i hodnoty, které nechcete ohrozit. Zatímco najatý manažer nemusí řídit podnik tak empaticky a jde mu především o momentální výsledky, nám jde i o spokojenost zaměstnanců a o stabilitu firmy. Opatrněji zvažujeme nutnost razantních kroků, které by z hlediska byznysu manažer neváhal realizovat.

Jenže tento přístup nemusí být vždy jen výhoda. Někdy vám to může svazovat ruce v rozhodování. Jste hrozně opatrní a třeba neuděláte razantní kroky, které by situace vyžadovala.

■ **JN:** V rodinné firmě jsme s lidmi více propojeni. I při tom množství lidí, »»

» které dnes zaměstnáváme, se je snažíme poznat a zjistit, jak se ve firmě cítí, jestli v době těžkostí dokážou pochopit, že je nutné něco omezit, více šetřit. Těší nás, když jsou loajální, a snažíme se jim to vrátit a vytvářet jim bezpečné zázemí. Zároveň však musíme i nyní investovat do rozvoje firmy a přitom šetřit. V rodinné firmě se o tom otevřeněji mluví.

■ **JV:** Prostředí rodinné firmy zpravidla neumožňuje, aby se tam uplatňovali jedinci s vysokým egem, kteří by jeden druhého válcovali. Nikdo si nemůže hrát na velkého pána. I k řediteli, tedy vlastně majiteli firmy, mají zaměstnanci kdykoliv otevřené dveře. Je to jiné ovzduší, odlišná firemní kultura.

→ **Co kdyby si synové začali hrát na velké pány? Přišel by políček od zakladatelky?**

■ **JV:** Samozřejmě, že každý má nějakou představu, kterou se snaží ve směřování firmy protlačit. Ale máte jeden společný cíl a ať chcete, nebo ne, musíte se domluvit. Nemůže to být tak, že jeden zavelí, jak to bude. Daleko víc než v korporátu musíte hledat kompromis, i když to může být dramatické.

■ **JN:** U nás je to obdobné. Jsme dvě generace, z kluků Jirky a Pavla se stali dospělí chlapi a já jsem ve věku, kdy by se možná slušelo, abych byla doma. Jsme sedmadvacet let na jedné lodi a za ty roky jsme se každý nějak profilovali. Každý má klady, zápory, každý je jiný, ale snažíme se nastavit pravidla, kterými se pak řídíme.

→ **Je váš rodinný přístup k řízení jiný i proto, že jste ženy, matky, a ne otcové? Zvenku to vypadá, že ti mají tendenci řídit věci trochu direktivněji.**

■ **JV:** V tom je určitě rozdíl. Muže vnímám jako razantnější, možná racionálnější. Žena je od přírody citlivější, často musí potlačit emoce, aby neoslabila svou roli. A z vlastní zkušenosti vím, že to není vůbec snadné.

Rozdíl je i v předávání byznysu. Ve vztahu otce a syna hraje velkou roli soutěžení.

MANAŽER NEMUSÍ ŘÍDIT

PODNIK TAK EMPATICKY

A JDE MU PŘEDEVŠÍM

O MOMENTÁLNÍ VÝSLEDKY,

NÁM JDE I O SPOKOJENOST

ZAMĚSTNANCŮ.

Syn řeší, zda dokáže překonat úspěšného otce. Táta má zase tendenci kontrolovat, jestli to chlapec bude dělat stejně dobře jako on, čemuž moc nevěří. Máma určitě nechce být ve srovnání s dětmi outsider, ale nemá potřebu si dokazovat, kdo je lepší. Převládá syndrom ochránitelky stáda. My jako mámy máme také větší tendenci dětem věřit.

■ **JN:** To jsi řekla dobře. My obě jsme začaly podnikat se syny, bylo jim kolem dvaceti, studovali na vysokých školách. Otcové zakladatelé podle mých zkušeností přemýšlejí, kdy a jak firmu předat, jak se podělit. Já jsem o tom nepřemýšlela, hned na začátku jsem akcie rozdělila mezi sebe a syny rovným dílem. Byla jsem přesvědčena, že chtějí podnikat, že je to baví, věřila jsem jim. Já měla zkušenosti, ale oni měli rozhled, dravost, větší odvahu, měli mezinárodní ambice. Já bych možná bez nich zůstala s malou firmičkou v Hranicích na Moravě. Jsem ráda, že pořád ještě můžu být u toho, i když oni jsou samostatní manažeři. Baví mě to.

■ **JV:** Já jsem ráda, že už mohu jen občas dohlížet zpovzdálí, mám pocit, že už bych nebyla přínosem.

■ **JN:** Ale byla, to jsi příliš skromná, určitě se s tebou kluci radí o důležitých věcech...

■ **JV:** Starší syn Víta je vizionář a pustil se do nové odnože rodinného podnikání. Úspěšně zrealizoval velký projekt nájemního bydlení Luka Living s 214 byty. Získal za to ocenění nejen v tuzemsku, ale i v Budapešti, Varšavě a Londýně. Mladšímu synovi Tomášovi jsem předala vedení SIKO a už nemám ve firmě ani kancelář. Chodím tam jen na důležité porady, víceméně naslouchám. Jakmile jsem oficiálně funkci předala, cítila jsem, že ze mě ten kámen hlavní odpovědnosti spadl. A to už tehdy firmu prakticky řídil syn. On už v té době nebyl můj stín, ale já jeho.

Pokud bych měla pocit, že by se ve firmě měli nad něčím zamyslet nebo že to vidím jinak, Tomášovi to řeknu. Jak s tím naloží, nechávám už na něm. Jsem v pozadí a baví mě to.

■ **JN:** Taky dávno nevidím do všeho, máme 60 manažerů, kteří firmu spolu s námi řídí. Synové mají své role. Na poradě někdy také moc nemluví. Pojišťovnictví ale má svá specifika a zkušenosti z oboru jsou důležité, takže mohu pomoci, mám co říct. Tak to cítím, to je moje poslání, ale i koníček.

■ **JV:** U nás se teď intenzivně řeší především nové technologie, nové zboží s vysokou technickou přidanou hodnotou, špičkový design. A moje zkušenosti třicet let staré? Už jsou skoro k ničemu. Jedno ale bude platit pořád: každý podnikatel pracuje s lidmi a musí být i psycholog. V tom jsou zkušenosti nenahraditelné u každého byznysu.

■ **JN:** SIKO a Renomia prostě mají štěstí. Máme děti, které je chtějí rozvíjet, mají nové nápady, chtějí firmy moderně řídit, vidí v nich budoucnost možná i pro naše vnoučata.

→ **O obou vašich firmách je známo, že dobře prošly minulou krizí. Dá se něco z tehdejších zkušeností aplikovat na současnou covidovou realitu?**

■ **JN:** Krize, které byly v minulosti, se nedají s touto srovnávat. Při povodních byl poškozen majetek, lidé utrpěli ztráty, »



» ale bylo to lokální. Teď je zasažen celý svět, nedá se předvídat, co nás čeká. I ti nejlepší ekonomové jsou v předpovědích opatrní. Musíme počítat i s tím, že to bude horší a dlouhodobé.

■ **JV:** I z našeho pohledu byly předchozí krize každá jiná a přišly v jinou dobu našeho podnikání. Klausovy balíčky v devadesátých letech, kdy úroky vyskočily na 22 procent, byly vražedné, a kdyby trvaly déle, mohlo nás to zabít. Bylo to na začátku podnikání a neměli jsme žádný finanční polštář. Pak přišla krize 2008/9, a to už jsme finanční polštář měli. I dnes platí, že hotovost je král. Bereme si sice úvěry na velké akce, ale víme, že musíme mít po ruce hotovost. I kdyby to bylo určitou dobu horší s odbytem, věříme, že to ustojíme.

■ **JN:** I v tom se naše obory liší. Neinvestujeme do zásob, neinvestujeme do objektů, nic takového nepotřebujeme. U nás to závisí na lidech – špičkových odbornících, technologiích, digitalizaci, modernosti. Také si nedovedu představit, že bychom neměli dostatečné finanční prostředky v rezervě a jeli na hranu. Jsme odpovědní akcionáři, kteří tak jako Valovi investují do firmy dlouhodobě. Možná, že jedna odlišnost tady je. Loni jsme prodali 30 procent akcií dlouhodobým partnerům, americké firmě Gallagher. Společně chceme aktivně rozvíjet firmu Renomia ve střední a východní Evropě.

→ Chystáte nějaké akvizice?

■ **JN:** Ano, stále s někým jednáme. Menší firmy nemusejí současnou situaci dobře zvládat a je pro ně výhodné se s námi spojit. A ne každý má také firmu komu předat. Tím se nám otvírá velká příležitost k růstu jak v Česku, tak v zahraničí.

→ Už se objevují první nabídky?

■ **JN:** Určitě. Renomia již celou řadu firem koupila a i díky tomu působíme v sedmi zemích Evropy. Příležitostí je nyní hodně a rádi bychom je využili. Někdo chce prodat celou firmu nebo i jen

KDO MŮŽE, MÁ CHUŤ

A ODVAHU NĚST

ODPOVĚDNOST

ZA VÝSLEDEK, PŘIJMOUT

I RIZIKA, AŤ SE DO TOHO

PUSTÍ, ZEJMÉNA KDYŽ MÁ

DOBŘÍ PODNIKATELSKÝ

NÁPAD.

část, což je fajn řešení a těší nás, když majitelé zůstanou a podnikají s námi společně.

→ Když odhlédneme od krize, začínaly byste dnes podnikat?

■ **JN:** Jsem z rodiny malých živnostníků. Rodiče, dědečci, všichni byli živnostníci, i za komunismu jsme si nějak vydělávali. Třeba tím, že jsme sbírali byliny, to je o mně známé. Byla jsem vždycky nadšenec do podnikání a považuji za správnou věc, že jsme se do toho pustili. Kdo může, má chuť a odvalu nést odpovědnost za výsledek, přijmout i rizika, ať se do toho pustí, zejména když má dobrý podnikatelský nápad.

Začátky nebyly jednoduché, ale pro budoucnost firmy Renomia nutné. Jsme spolu, děti, celé naše rodiny, a to je velmi cenné a každému se to nepodaří. Možná kdybychom k našemu majetku přišli bez této cesty, všeho bychom si méně vážili.

■ **JV:** Nemám na začátky hezké vzpomínky, a kdybych bývala věděla, co bude obnášet prvních deset až patnáct let podnikání, prvního prodeje v Čimelicích bych neotevřela. Bylo to fakt těžké. Dnes jsem samozřejmě ráda, že to tak bylo. Uvėdo-

muji si, že jsem díky podnikání prožila třicet let blízko dětí. Jiné mám děti vylétnou z hnízda, já byla jak kvočna, která má pod křídly všechny tři děti a může s nimi dělat, co všechny společně baví. To je pro mě obrovské vítězství z celého podnikání. A to, jestli dneska máme majetek, není pro mě důležité.

■ **JN:** To máme asi společně, užívat si tu vzácnost, být léta nablízku synům a teď už i jejich rodinám. Ano, v počátcích jsme jezdili nevyspalí autem, pracovali o víkendech, neměli dovolenou. Ale měli jsme i štěstí, že všechno dobře dopadlo.

→ Jak vlastně vypadá kamarádství tak velkých podnikatelek? Přece jen to není tak obvyklé.

■ **JV:** To asi není, my jsme ale měly podobný osud, jsme stejně staré, začínaly jsme na venkově, děti s námi podnikaly od začátku, bylo nám jasné, že musíme jít za byznysem do Prahy.

■ **JN:** Podobně jsme uvažovaly, oběma je nám cizí namyšlenost a naopak blízká pokora. Chtěly jsme investovat peníze do firmy, ani jedna jsme se nezhledly v nákupech v Pařížské ulici, nepožizovaly jsme si hned mercedesy. Dnes si můžeme ledacos dovolit, i ten mercedes, ale ani pro jednu z nás to není priorita.

■ **JV:** Teď ty mercedesy máme, předtím jsme obě měly audi a to jsme se taky nedomluvíly. Možná to domlouvají naši kluci? Oni jsou totiž sousedi, také náhodou. Spojuje nás hodně věcí, například se nám kvůli podnikání rozpadla manželství. Třeba by se rozpadla stejně, ale takhle jsme tomu šly asi trochu naproti. Roky jsme věnovaly práci. Jsou to prostě stejné příběhy, a když se sejdeme, máme si pořád o čem povídat, máme k sobě blízko.

■ **JN:** Dokonce nás pořadatel jistě soutěže, kde jsme se dlouho umísťovaly na předních místech úspěšných podnikatelek, v jeden okamžik nominoval do Síně slávy TOP Žen byznysu. Příležitost nyní dostávají další úspěšné ženy, a že jich není málo! To nás těší. ■