

JIŘÍ JEMELKA: „NĚKDY JE NEJVĚTŠÍ BRZDOU RŮSTU FIRMY JEJÍ MAJITEL“

AUTOR: ROMAN PETERKA

Svou práci „oživovače firem“ Jiří Jemelka někdy přirovnává k misi agenta 007. „Vysadí vás v cizím prostředí a vy se musíte rychle zorientovat, zjistit, kde je problém a najít pro něj řešení,“ vysvětluje. Cíl mise je jasný – zlepšit fungování firmy a její výsledky. A ve většině případů je mise úspěšná.

Svou firmu, která tyto služby nabízí, nazval J.I.P. pro firmu. Nepomáhá ale jen firmám „na kapačkách“, které se potácejí v hlubokých potížích. „*Druhou velkou skupinou našich zákazníků jsou majitelé firem, které nemají nějaké akutní problémy, ale cítí například potřebu akcelarovat růst své firmy a sami nevidí cesty, jak by toho mohli dosáhnout. My přicházíme s pohledem zvenčí, nezatíženým provozní slepotou a hledáme cesty, které k tomuto cíli povedou,*“ vysvětluje.

Jak jste se ke svému podnikání dostal?

Bylo v tom trochu řízení osudu. Původně jsem měl úplně jiné představy o životě, od dětství jsem hrál závodně hokej, každou volnou chvíli jsem strávil na ledě a měl jsem nakročeno k tomu, že mě hokej bude živit. Hrál jsem za Zlín v extralize nějaké zápasy, už mi to neslo i nějaké peníze a maloval jsem si profesionální dráhu. V jednadvaceti ale přišly zdravotní problémy a já musel s hokejem skončit. V té době jsem byl na vysoké škole, ne že bych po tom toužil, ale naši všdcky chtěli, abych vedle hokeje řešil i školu. Studoval jsem ekonomku na VŠB a hrozně mě to nebavilo. Nechtěl jsem utéct od nedodělaného studia, ale bylo mi jasné, že si k tomu musím najít něco užitečného, jinak se tam zblázním. Navíc se mi dostala pod ruku kniha, kde jsem se dočetl, že kdo se chce naučit komunikovat a obstát v životě, měl by si zkusit práci v obchodě. A tak jsem začal hledat práci obchodníka. Studenta bez praxe nikde nechtěli,

nakonec se mi ale na stole objevily dvě nabídky práce. Ta první byla z jedné softwarové firmy, nabízeli mi tam slušný plat, k tomu bonusy, služební auto, notebook, telefon. Ta druhá byla od společnosti, která se zabývala vzděláváním podnikatelů a manažerů. Nenabízeli žádný základní plat, žádné bonusy v podobě mobilu a auta, jen provize z prodeje jejich vzdělávacích produktů. A příslib, že u nich se opravdu naučím obchodovat. A to rozhodlo. Vybral jsem si tu těžší cestu.

Jaké byly první zkušenosti s obchodem?

Hrozně. Bývalý hokejista se vrhne na prodej – ze začátku mi to opravdu nešlo. Ale makal jsem na sobě, vstával jsem v pět ráno, četl knížky o tom, jak obchodovat, chodil na školení, která jsem měl od firmy k dispozici v rámci jejich příslibu, že mě naučí obchodovat, mimochodem skutečně velice kvalitní... A během osmi měsíců ze mě byl jeden z nejlepších obchodníků ve firmě a nakonec jsem i sám obchodníky školil.

A co vás přivedlo k založení J.I.P. pro firmy?

Postupem času jsem začal vnímat, že naše školení mají hrozně omezený dosah. Že lidé jdou ze školení nabití a s touhou něco změnit, začít dělat věci jinak, efektivněji – a za měsíc je vše při starém. A stále více ve mně sílilo přesvědčení, že bychom to měli dělat jinak a s větším dílem zodpovědnosti za to, jaký výsledek naše snaha přinese.

U vedení firmy, kde jsem pracoval, se tato moje představa nesetkala úplně s pochopením. Firmu jsem pak brzy opustil a hledal, co dál. Přemýšlel jsem o vlastním podnikání, zároveň mě brzdily různé obavy, zda to zvládnou, takže jsem se průběžně poohlížel i po klasickém pracovním poměru... A při té příležitosti jsem narazil na prvního klienta. Šel jsem do jedné firmy na pracovní pohovor, na práci, kvůli které jsem tam byl, jsme se nedomluvili, ale dali mi možnost, ať jim zkusím udělat analýzu firmy a návrh opatření na zlepšení prodejního systému. Analýzu jsem udělal, oni poděkovali s tím, že si to zrealizují sami. Za půl roku mi ale volali, že by potřebovali mou součinnost – a to byl vlastně můj první projekt, od kterého mé podnikání odstartovalo.

Kdo je váš typický zákazník?

Zaměřujeme se na segment středně velkých firem s obrátem od 50 do 250 milionů. Dostali jsme se i k práci pro firmu, která má obrát 3,5 miliardy, ale to jsou spíš výjimky. Naším hlavním „oborem“ jsou středně velké firmy – a myslím, že za dobu, co se této práci věnujeme, se nám v tomto segmentu podařilo vybudovat si dobré jméno. Oproti klasickým poradenským firmám máme jednu velkou výhodu – neplatí u nás heslo, kdo umí, umí, kdo neumí, učí. V našem týmu jsou lidé, kteří za sebou sami mají zkušenosti s řízením firem, prošli si různými exekutivními funkcemi. Nemají tak jen nějaké poučky vyčtené z učebnic o managementu, ale opravdovou zkušenost.

Co všechno u svých zákazníků řešíte? Kde jsou hranice vaší role?

Tu hranici není možné jednoznačně stanovit. Standardně řešíme v rámci naší práce např. lidi ve firmě a vztahy mezi nimi –že nefunguje spolupráce mezi výrobou a obchodem, protože jsou tam nějaké osobní antipatie mezi šéfy těchto dvou oddělení a to se pak odráží negativně na celkovém fungování firmy. Už jsme ale řešili i případy, kdy jsme se s vedením firmy bavili o tom, kam expandovat a za jakých podmínek a podob-

„ Často narážíme na to, že majiteli nebo těm, kdo firmu vedou chybí základní kompetence k finančnímu řízení firmy. “

ně. To má ale svůj vývoj. Většinou začínáme nějakým základním projektem s jasným zadáním – například zvýšit tržby, optimalizovat zisk nebo vyřešit personální krizi uvnitř firmy. Uděláme si analýzu, na jejím základě stanovíme potřebné kroky, dohlédneme na to, aby se skutečně staly – a když všechno dobře dopadne,

stává se někdy, že se naše spolupráce rozvíjí dál a už se podílíme i na rozhodování o tom, jak dál strategicky rozvíjet danou firmu. Takže jsme se dostali třeba k tomu, že u firmy, která prodává stavební chemii, jsme řešili expanzi do střední Evropy.

Jak velko máte míru úspěšnosti v tom, co děláte – v ožiování a nastarování firem k dalšímu růstu?

Určitě není stoprocentní, ve většině případů se nám ale daří – úspěšní jsme ze 70 procent. Jednak proto, že samozřejmě ani my nejsme neomylní ale také proto, že někdy se vám zkrátka nepodaří přesvědčit lidi, kteří v dané firmě pracují, o tom, že kroky, které prosazujete, jsou nezbytné. Ono totiž nejde jen o to přesvědčit majitele. Vy musíte pro ty změny získat především lidi. Pokud se to nepodaří – a v některých firmách je skutečně silná averze vůči jakýmkoli změnám – je na majiteli firmy, aby se rozhodl, jak dál. Zda to zabalíme, nebo zda bude ve spolupráci s námi bojovat dva tři roky o to, aby dostal firmu zpět pod svou kontrolu. A během tohoto boje se mu firma bude zdánlivě rozkládat, protože budeme tlačit proti proudu.

A co když je největší brzdou všech potřebných změn právě majitel, který si vás najal, abyste mu dali firmu dohromady?

To se samozřejmě stává. A zhruba tak ve dvaceti procentech případů se stane i to, že si vás někdo najme, abyste mu pořešil firmu a lidi v ní – a vy velmi rychle zjistíte, že první, co potřebujete pořešit, je právě on. A pak nastává docela obtížná situace, jak mu to říct. Příklad z praxe: V jedné firmě, kam jsme se dostali, byl majitel, který nesnášel lidi. Těžký introvert, intelektuál, svým způsobem technický génius, ale v jednání s lidmi naprosto nepoužitelný. A tak tam před ním sedím a říkám mu, co jsme zjistili o fungování firmy, až jsme dospěli k bodu, kdy jsem mu musel říct: „*A mimochodem, vy vůbec nemůžete být v kontaktu s lidmi a řešit denní operativu, potřebujete*

nějakého provozního šéfa, který to bude řešit za vás, na základě vašich pokynů.“ Ten člověk zrudl, pět minut bylo ticho a bylo vidět, co mu běží hlavou – od toho, že by mi nejraději jednu vrazil, až po moment, kdy řekl: „*Ale vy vlastně máte pravdu.*“ A samozřejmě je nutné mít v takovém případě připravené i řešení – my už jsme měli v té

firmě vytipovaného člověka, který by to mohl dobře zvládnout, skutečně se tím provozním ředitelem stal a firma šlapala a šla dopředu. Takže někdy je nutné říct i majiteli firmy, který si vás najal, nepříjemnou pravdu o něm samém. Znovu ale opakuji. Ne každý to takto přijme a moje hluboká poklona všem, kteří této poctivě sebereflexe jsou schopni.

S jakými nejčastějšími chybami se u majitelů firem potkáváte?

To je hodně široké téma, které by vydalo na samostatný rozhovor. Obecně lze ale říct, že za problémy ve firmách často stojí nedostatek disciplíny jejich majitelů, nedostatečná důslednost při řízení firmy a také to, co bych nazval pýchou. Někteří se příliš orientují na pozlátko spojené s představou o tom, jak si žijí podnikatelé a zapomínají na to, že být podnikatel neznamena, že si koupím na firmu drahé auto, zvláště když se firma teprve rozjíždí a potřebuje spíš to, abych do ní investoval, než z ní bral. Že to drahé auto je bonus ke konci, ne základ, kterým by měli své podnikání začínat. K chybám patří i neschopnost dosáhnout určité rovnováhy mezi prací a osobním životem. Ono je samozřejmě výborné, když jde člověk za svým cílem a věnuje se tomu na sto procent, ale pokud to přežene a zapomene kvůli tomu na jakýkoli osobní život, nemá rodinu, přátele, kolem sebe jen spálenou poušť, v konečném důsledku se to negativně projeví i na firmě, kterou s takovým nasazením budoval. Mnozí z těchto podnikatelů jsou ve chvíli, kdy se s nimi setkáme, tak psychicky doslova vyždímaní, že jsou zralí na psychiatra. Často narážíme na to, že majiteli, nebo těm, kdo firmu vedou místo něj, chybí určitá základní kompetence k finančnímu řízení firmy, což je samozřejmě zcela zásadní věc. V mnoha firmách jsou také majitelé tak silně pohlčeni každodenní operativou, že ani nemají čas, aby

sem tam vystrčili periskop a našli si směr, kterým chtějí dál jít, stanovili si cíl na následujících několik let, definovali si kroky, které k tomu cíli vedou a mezníky, které během této cesty budou muset zvládnout. Prostě nechávají firmu běžet jakousi denodenní setrvačností a stávají se hasiči požárů – problémy řeší, až když nastanou. Přitom řadě z nich by mohli předejít, kdyby se občas zkusili podívat trochu dál dopředu. Samostatnou kapitolou dnešních podnikatelů a manažerů je pak nedostatek schopnosti komunikovat a vycházet s lidmi. De facto opět naprosto elementární věc jako finanční řízení firmy.

Nabízíte firmám pohled zvenčí, nezátížený provozní slepotou. Máte někoho, kdo dělá podobnou službu pro vás?

Správná otázka. A poctivě musím odpovědět, že jsem v tomto ohledu trochu jako ta pověstná kovářova kobyta, co sama chodí bosa. Zrovna nedávno jsem si to uvědomil, když jsem byl na jedné menší konferenci pro podnikatele z Moravskoslezského kraje, bavili jsme se tam o strategických, jak rozvíjet firmy a o tom, jak s tím jiným firmám pomáháme. A jeden z hostů konference se mě zeptal přesně na tuto otázku: A s kým o tom mluvíte vy? A já si najednou uvědomil, že nad rozvojem vlastní firmy přemýšlím sám, případně se o tom bavím s kolegy ve firmě, ale chybí právě ten pohled zvenčí. A přitom vím sám nejlépe, jak moc je užitečné, když přijdou nějaké nové impulzy a myšlenky zvenčí, když někdo přinese nový pohled na věc. I naše firma roste, rozvíjí se a v průběhu toho rozvoje se potýká se svými problémy.

Co trápí vaši firmu?

U nás není problém v tom, že bychom měli nedostatek práce, čím víc je ale práce, tím těžší je najít pro ni dostatek kvalitních lidí. O ty je největší nouze. Je to dáno i tím, že

Jiří Jemelka

Podnikatel, odborník na růst a rozvoj firem. Je zakladatelem společnosti J.I.P. pro firmy s.r.o. zaměřené na zvyšování produktivity v obchodních i výrobních firmách. Je zároveň exekutivní poradce v několika českých firmách, odborník na řízení firem, prodej a leadership, expert na koučování a formování podnikatelů, manažerů a obchodníků, řečník na odborných konferencích zaměřených na podnikatelské problémy a výzvy. Vystudoval VŠB-TU Ostrava, obor Management a ekonomika, dále studoval na Impac University v USA obor Operations Organization.

nejdeme cestou velkých poradenských firem, které nabírají lidi, co sotva dokončili vysokou školu a pak si z nich vychovávají konzultanty. Já hledám lidi, kteří už mají něco za sebou, reálnou zkušenost z byznysu, ať už jako podnikatel nebo manažer. Nedávno jsme v Brně řešili nástup člověka, který vybudoval úspěšnou firmu, prodal ji a teď hledá, co dál – už nechce začínat zase z nuly budovat firmu v jiném oboru, ale chce nějak smysluplně využít zkušenosti, které během svého podnikání nabral. Výsledkem této personální strategie, kdy bereme do firmy pouze kvalitní a byznysem prověřené lidi je to, že jsem dodnes ve své firmě nejmladším konzultantem (smích). 