



Podnikání? Stačí selský rozum!

Vizí společnosti J.I.P. pro firmy (JPF) je budování prosperujících a stabilních podniků. Pokud chcete svou společnost ozdravit, posunout, stabilizovat či potřebujete pomoc v krizové situaci, jste na správné adrese. JPF je nejsilnějším hráčem na trhu v oblasti executive interim managementu. Jak postavit business zase na nohy nám přiblížil majitel a jednatel společnosti Ing. Jiří Jemelka, MBA.

TEXT Martin Březina FOTO Archiv Jiřího Jemelky

Co vás k vybudování firmy zaměřené na executive interim management vedlo?

Začínal jsem jako obchodník ve společnosti, která poskytovala manažerské tréninky a tréninky pro obchodníky a podnikatele. Připadalo mi, že ta teorie je málo uchopitelná, šlo to v osmdesáti devadesáti procentech do ztracena. Leželo mi na srdci, že je třeba více vzít za realizaci samotnou. Rozhodl jsem se jít vlastní cestou. Přijít do firmy, udělat analýzu, předložit návrh řešení a postarat se o implementaci. Můj první projekt v roce 2005 dopadl nadměru úspěšně, v jednom segmentu služeb došlo k dvacetiprocentnímu navýšení obrátu během tří měsíců. Klient byl velice spokojen. Pochopil jsem, že je to dobrá cesta. Sedlo si to jako poklička na hrnec. Akorát jsem tehdy nevěděl, byť jsem studoval Vysokou školu ekonomickou, že se to jmenuje interim management. To mi došlo někdy kolem roku 2010. Byl to přirozený vývoj, zjistil jsem, že zase tolik lidí či firem na trhu v tomto oboru není. Založil jsme vlastní společnost. Dali jsme jí strukturu, marketing a pravidla obchodu. A hlavně realizaci. Měl jsem jasno, jak to má celé fungovat. Ukázalo se, že to bylo správné rozhodnutí.

Jak se za posledních deset dvacet let změnil styl řízení firem?

Vzal bych to z gruntu. V devadesátkách to bylo poněkud divoké. Bylo to volnější, nebylo moc informací vedoucích k podnikatelské disciplíně. Například ve vztahu k bankám. Postupně se to překlápilo, už nebylo až tak jednoduché rozjet vlastní business. Podnikatelský západ zmizel. Krylo se to s krizí v roce 2008. Poté se už nějaká brutální změna neudála. Zdravé firmy, které mají fungující management a silného lídra, nás nepotřebují. Z 60 procent máme klienty, kteří mají potíže, ze 40 procent firmy, kde majitelé odchází do důchodu nebo dosáhli maxima a potřebují pomoc za horizont svých vlastních schopností a možností. Tyto dva segmenty se nemění.

Co nejvíce trápí české firmy?

Určitě strategické řízení firmy. Proč se některým firmám daří? Může být vtipné, co říkával strýček Skrblík: Pracoval jsem tvrději než tvrdáci a chytřejí než chytráci. Ale v praxi to funguje trochu jinak. Ve firmách jsou lidé na vedoucích pozicích pohlceni operativou. To je chvályhodné. Pracují tvrdě. Ale někdy chybí ona chytrost, která úzce souvisí se strategií. Je třeba si kroky dopředu promyslet, připravit, naplánovat a ověřit si analýzou. Pak je krok ke strategii. A to často nejsou firmy schopny aplikovat. Zůstane to někde v šuplíku. Skloubit operativu a strategii je často nad síly majitelů a managementu. Přes-

Z 60 procent máme klienty, kteří mají potíže, ze 40 procent firmy, kde majitelé odchází do důchodu nebo dosáhli maxima a potřebují pomoc za horizont svých vlastních schopností a možností.

tože mají dobrou vůli, ve finále nejsou schopni dotáhnout to do zdárného konce. Dalším problémem je obchod a marketing. Elon Musk říká, že marketing není třeba dělat. Veřejně prezentuje, že do marketingu nedává ani korunu. Ale komu létá ve vesmíru auto? Super marketingový tah. Pro mě je marketing důležitý. Když se podíváte na špičkové firmy, tak měly a mají, když ne dokonalý, tak stále se zlepšující systém obchodu a marketingu. Mnoho majitelů firem je zamilováno do svého oboru a jsou v něm dobří. Ale disciplína řízení firmy je multioborová, je tam víc odvětví, kterým je nutné se věnovat. Na celkový chod společnosti se někdy pozapomíná. Je třeba hledat stále nové způsoby, jak oslovovat potenciální zákazníky. Někdy si majitelé firem řeknou, tohle už nám stačí. Na víc nemáme kapacitu, na víc nemáme lidi. Ale ustrnout je velice nebezpečné. Kdo chvíli stál, stojí opodál. Buď jdete dopředu, nebo pomalu klesáte. Uspokojení, to je další věc. Není třeba být šíleně ambiciózní, stačí držet nohu na plynu. Neubírat na rychlosti, nedávat neutrální. Chybou je, když šéf plní roli dvou v jednom. Majitele a CEO zároveň. To nedělá dobrotu. Majitel nemusí být každý den ve firmě. Ale musí mít schopného výkonného ředitele. Ten musí být v práci na full time a být vzorem pro ostatní zaměstnance. A pak tu máme věčné téma – nejsou lidi. Chytří podnikatelé si dobře vybírají, koho si přivedou do firmy. Buď toho člověka znají, nebo mají sofistikované výběrové řízení. Nemusí to





být nějaké pětikolové monstrum v rámci procesu výběru, stačí pár systémových bodů. Rozhodně to není o tom, zda je vám ten člověk sympatický. Rozhodují i jiné parametry, které v součtu dávají schopnost vykonávat danou funkci.

Je možné, že problémy vznikají chybami manažerů?

Z jakých jiných důvodů by se společnost do problémů dostala, když ne nekompetentním řízením? Díky chybám, které s tím souvisí? Jsou samozřejmě věci, které neovlivníte. Například koronavirová pandemie či ekonomické cykly. Ale i v těchto situacích vidíme, že některé subjekty to zvládnou a jiné nikoli. Vždy záleží na lidech, kteří podniky řídí. Zásadní chybou je, že majitel není stratég. On má být kapitán lodi. On má organizovat a delegovat. Je to jednoduché. Plánování, organizování, vedení lidí, kontrola. Tečka. To je celý management. Učí se to už v prvním ročníku vysoké školy manažerské. Tyto základní body se často přehlížejí. Kolik šéfů věnuje 30 procent pracovního času plánování a organizování?

Kolik jich věnuje dalších 30 či 40 procent vedení lidí? Komunikuje s nimi, rozvíjí je, dává jim zpětnou vazbu, mentoruje je, zkrátka s nimi tráví čas? Atmosféra vzájemné důvěry je velice důležitá. S tím souvisí také zdravá kontrola. Není to o tom hlídat, kdo kdy přišel do práce, kdy odešel. Důležité jsou výsledky práce. Je třeba mít nastavený motivační systém a zpětnou vazbu. Když to nemáte, jste mnohem víc nervózní, co vlastně lidi v práci dělají. Další chybou je špatná komunikace se zaměstnanci. Pochopitelně nejsme všichni mistři světa v působivé komunikaci. Ale když projde šéf halou a všichni klopí hlavu dolů, jako ve škole před zkoušením, něco není dobře. Hlavně aby neoslovil mě. Lidi se nesmí bát s nadřízenými věci řešit. Přijít s problémy, ale třeba také s nápady. Šéf by si měl na své lidi udělat čas. Měl by vědět, co je v hlavách a srdcích podřízených. Pak mluvíme o efektivním rozvoji firmy. Samozřejmě mohou nastat situace, kdy je majitel zahlcen operativou, je ve stresu. Nebude každému vykládat, jak vysoký úvěr má a co vše je třeba platit. To ale neznamená, že bude arogantní a bude

své lidi přehlížet. Když přenáší negativní náladu na zaměstnance, tak jen prohlubuje spirálu neštěstí a zoufalství, ve které se firma nachází. Je třeba komunikovat otevřeně, je třeba říci lidem, co se ve firmě děje. Když to vedení nedělá, polovina lidí je demotivovaná a druhá polovina odejde. Jak se říká, sdílená bolest, poloviční bolest, sdílená radost, dvojnásobná radost. Chybou je také neochota delegovat. One Man Show, to je firemní rakovina. Možná to souvisí s egem. Majitelé či manažeři mají pocit, že všechno zvládnou sami, nebo musí zvládnout sami. Jinak by si jejich pracovní okolí mohlo myslet, že selhali. Že nejsou dost dobří, že je tam jiné jméno, že to zvládl někdo jiný. Ale to je jako žába na prameni. Pokud šéf nedeleguje, nerozvíjí firmu tak, aby měl volnější ruce a lidi plnili s kompetencí svěřené úkoly, těžko může vybudovat silnou a stabilní společnost. Zažil jsem firmu, kde bylo 1 000 lidí a šéf se to snažil táhnout sám. Byl to uzlíček nervů, ve firmě byl chaos, „hasičský management“. Smutný příběh.

S čím nejvíce firmám pomáháte?

Děláme věci rychle. To je zásadní. Co dříve mohlo počkat několik měsíců, je dnes nutné rozseknot v řádu jednotek dnů. Firmy v krizi se mohou v cash flow rapidně propadnout. To může být likvidační. Ale chtěl bych zdůraznit, že nejsme krizoví manažeři. Krizový manažer přichází pět minut po dvanácté. To už je firma v takových problémech, že jí na dveře klepe insolvence. My přicházíme maximálně pět minut před dvanáctou, to je zhruba 60 procent našich klientů. Je tam ještě nějaký manévrovací prostor. Na refinancování, na změnu obchodní strategie. To je otázka třeba tří až šesti měsíců. Nikoliv dnů, což musí řešit krizový manažer.

Kdy je správný čas zatáhnout v podniku za záchranou brzdu a povolat na exekutivu někoho zvenku?

Každý majitel, respektive výkonný ředitel dobře ví, kdy je firma v potížích. Že to s ní jde z kopce, nabalují se problémy. Ale v mnoha případech nejsou ochotni nalít si čistého vína. To vnímáme ja-

Elon Musk říká, že marketing není třeba dělat. Veřejně prezentuje, že do marketingu nedává ani korunu. Ale komu létá ve vesmíru auto? Super marketingový tah. Pro mě je marketing důležitý. Když se podíváte na špičkové firmy, tak měly a mají, když ne dokonalý, tak stále se zlepšující systém obchodu a marketingu.

ko největší problém. A souvisí to s již zmíněným egem. Selhal jsem! Přitom to nemusí být o selhání. Nebudu se přece stydět za to, že neumím operovat srdce. Nejsem chirurg. Majitelé firem jsou často velcí vizionáři. Pokud jste ve správný čas na správném místě se správnou myšlenkou, ještě neznamená, že budete špičkový manažer. Každý má nějakou silnou stránku a z toho je třeba těžit. Z toho, co jste vybudovali. A když nevíte jak dál, je rozumné zaplatit schopného manažera, který vám přinese potřebné kompetence. Pokud se dostane firma do problémů, je nutné postavit se k tomu čelem. Přiznat si, že se situace zhoršuje, přestože se snažím se tím něco udělat. Je třeba si uvědomit, že se má snaha nikde nepromítna. Na číslech, na atmosféře, na zvýšeném počtu zakázek, ani na finanční kondici. V té chvíli je jasné, že se musím poohlédnout po někom, kdo mi pomůže. To je jediné správné řešení. Společnost se znovu postaví na nohy a majitel je tím stratémem, kdo to zařídil. On to vymyslel a našel pomocnou ruku. Firma funguje, nespada do insolvence. Manažeři, to je z trochu jiného soudku. Jsme na tenkém ledě. Nechci je házet do stejného pytle. Ale mnoho z nich rozehrává svoje hry. Stejně jako politici. V tu chvíli musí majitel zasáhnout. Nebo dozorčí či správní rada. Takového samolibého egoistického manažera, který si hraje na svém písečku, je třeba odstránit.

Dokážete klientům garantovat, že jejich podnik postavíte na nohy?

Otevřeně všem firmám při úvodním jednání říkáme, že nemáme kouzelnou hůlku v ruce. Přestože máme za sebou nějaké reference a pověst. Neznamená to, že se vždycky všechno povede. Máme dlouhodobě 80procentní úspěšnost. Jinými slovy, 8 z 10 projektů dopadne dobře. V 10 procentech je to plus minus. Nedáme si to za rámeček, ale nemáme se za co stydět. A v 10 procentech se nám to bohužel nepodaří.

Netajíte se tím, že jste skeptik, jde-li o start-upy. Podle statistik jen jeden z deseti dospěje v plnohodnotnou a úspěšnou společnost. Co zadělává start-upům na potíže?

Start-upy jsou nejrizikovější věcí v investičním světě. Jejich typickým projevem je velké nadšení. Lidi tam nejsou svázáni procesy a pravidly. Zakladatelé start-upů jsou vizionáři, ale často nejsou schopni firmu řídit a dál rozvíjet. Hodně závisí na osobnosti, která drží oprať v rukou. Být vizionář je hezké, ale je třeba mít také nějaké manažerské schopnosti. V mnoha případech se ukáže, že manažerské předpoklady chybí. Ještě horší je, pokud nemá zakladatel či-li founder potenciál učit se a dál se rozvíjet. Přitom spousta →

věci se dá naučit. Pak je problém. Start-upy jsou hodně založené na důvěře a na vztazích. Někdo do toho investuje velké peníze. A pak je třeba po roce či dvou nutně sáhnout ke změně. Firma se nikam neposouvá. Founder těžko přijímá fakt, že na to nemá a že ho musí nahradit někdo jiný. On je zakladatel. Firma žije a padá s ním. A vy mu musíte říct, že je mizerný manažer a že je třeba ho vyměnit. Taková změna není jednoduchá, firma se může sespat jako domeček z karet. Ke start-upům jsem skeptický možná z toho pohledu, že se na nás obrací právě firmy, které jsou často v až neřešitelné situaci. Oslovují nás investoři, kteří do start-upu investovali 50 či 70 milionů korun. To jsou velké peníze. Chápu, že jsou pak nešťastní. Když to zastaví, tak o peníze definitivně přijdou. Když to nezastaví, musí investovat ještě něco navíc. Riziko trvá a možná ztráta se navyšuje. Někdy je to opravdu babo rad.

Jak koronavirová pandemie ovlivňuje situaci na trhu?

Covid nás v podnikatelské sféře neskutečně postihl a prověřil mentálně. Psychicky je to náročnější v tom, že se to opakuje a mění v cyklech. Řešíme pravidla hry, podmínky, vládní nastavení. Nevíte, co z které strany přiletí. Všichni řeší

propady tržeb. Uzavřely se restaurace, uzemnila letadla, cestovní kanceláře krachují. Je to těžká situace, to nelze popřít. Ale vnímám rozdílný přístup. Máte skupinu lidí, která až alibisticky zaujme postoj – za to může covid. A do smrti si na to budou stěžovat. Nevyšlo mi to kvůli covidu. Na místě je hledat cesty, jak z toho ven. Máte definovaný problém, máte definovaný bod, kam se chcete dostat a je třeba najít řešení. To je podstata podnikání a manažerské práce. Dobrý podnikatel, když vydělá nějaké miliony, tak si nejdě koupit super auto. Reinvestuje zpět do firmy. Diverzifikuje. Nejlepší podnikatelé investují do jiného segmentu, do nemovitostí, založí jinou firmu. Nechci se nikoho dotknout, ale pravda je taková, že mnoho podnikatelů a majitelů firem se řídilo heslem Carpe diem. Užívali den za dnem. Nehospodařili rozumně a peníze se rozkutálely. A dnes se díví, při vši objektivní situaci kolem covidu, že jsou na dně. Nečekají nás lehké časy. Bude třeba redukovat, co se dá. Myslím, že neříkám nic světoborného. Je to o osobních, životních a firemních standardech. Musíme vše podřídit selské matematice cash flow. Abychom minimalizovali náklady a optimalizovali peněžní tok. Být v plusu, nebo alespoň na nule. Přišel čas dělat nepopulární rozhodnutí. Lidé brali tučná léta

jako samozřejmost. Nyní vás budou označovat za škarohlída, který si nechá pro korunu vrtat koleno. V současné situaci by byl nonsens sahat lidem na mzdy. Roste inflace i tlak na zvyšování platů, máme nedostatek lidí. Jen sebevrah by teď předstoupil před zaměstnance s tím, že se sníží mzdy. Ale je třeba otevřeně lidem říct, jak na tom firma je. Myslím, že by nám pomohlo, kdybychom oprášili základní myšlenky, filozofii a přístupy, které fungovaly za Tomáše Bati. Někdo řekne, že to bylo před sto lety, ale jde o obecné principy. Bavíme se o jednoduchých prachobyčejných selských manažerských zásadách. Sotva někdo vymyslí něco lepšího. Baťa byl geniální. Jsem hluboce přesvědčen, že kdyby se 80 procent firem řídilo baťovským konceptem, tak tady máme neskutečně silné malé a střední podnikání. Baťa říkal: Nejdřív vybuduj lidi a lidi potom vybudují firmu. Tak to také cítím. Lidé mají uživit firmu, ne že má majitel uživit lidi.

Je to víc než deset let, co jste založil společnost JPF. Jakou máte vizi do budoucna?

S postupem let objevujeme své povolání a poslání. Začínali jsme s malými ambicemi, ale s jasnou představou, kam se chceme posouvat. To se nám naštěstí daří. Jsme největší subjekt na trhu v oblasti executive interim managementu. Poslední léta jsme rostli dvojcifernými čísly. Za rok 2021 máme bez mála stoprocentní růst. Chceme prostřednictvím interim manažerů pomáhat segmentu malých a středních firem. Každým rokem skokově zvětšit počet klientů. Chceme aplikovat preciznější způsob řízení společností. Ukázat klientům, že podnikat se dá i jinak. S konkrétními parametry. Není třeba si hrát na bílé límečky, stačí na to selský rozum. Pragmaticky, za použití konkrétních nástrojů a metod. Jsem přesvědčen, že většina firem se dá posu-



nout. Je v našich silách dostat ty krizové do plusu a ty plusové dál rozvíjet. Vždyť malé a střední podnikání je páteří české ekonomiky. Budeme se maximálně snažit podporovat firmy v jejich růstu a stabilitě. Chceme nadále rozvíjet funkční mechanismus a systém obchodu a marketingu na českém trhu. Podrobnosti jsou na našich webových stránkách www.jpfcz. Budeme také pokračovat v našich aktivitách na Slovensku. Výhledově chceme vstoupit na polský a maďarský trh, postupně se chceme prosadit také na jihovýchodě Evropy. ×

Ing. Jiří Jemelka, MBA

Z pozice obchodníka ve vzdělávací společnosti se postupně vypracoval až na samostatného firemního konzultanta a lektora. Z řady projektů získal zkušenosti a dovednosti nezbytné k zahájení aktivit na poli executive interim managementu či dočasného krizového řízení podniku. Vzhledem k výsledkům a referencím se jeho činnost postupně rozšířila na mnoho dalších oblastí, jako jsou tréninky manažerských a obchodních dovedností, personální audit, strategické řízení firmy apod. Logickým vyústěním tohoto procesu bylo v roce 2008 založení společnosti J.I.P. pro firmy s.r.o. (JPF), jež v současnosti prostřednictvím svých odborníků řídí pro své klienty více než 40 podniků. JPF se v budoucnosti chystá na expanzi za hranice Česka i Slovenska. Jiří Jemelka působí rovněž jako exekutivní poradce v několika českých společnostech, odborník na řízení firem, prodej a leadership, expert na koučování a formování podnikatelů, manažerů i obchodníků. Je vyhledávaným řečníkem odborných konferencích zaměřených na podnikatelské problémy a výzvy. Participuje na projektech, jež podporují rozvoj podnikatelských talentů mezi dětmi a mladými lidmi. Rád pracuje na komplikovaných projektech a využívá synergií týmové práce. Za zásadní kámen úspěchu považuje důvěru. Je přesvědčen, že pouze s lidmi, schopnými, na správných místech, motivovanými a dobře vedenými, dokážou podniky nejen přežít, ale především dlouhodobě prosperovat. Se svými schopnostmi lídra dokáže ostatní inspirovat k tomu, aby měli chuť růst a zlepšovat se. Snaží se být nejen pro svůj tým dobrým příkladem. To by podle něj však nebylo možné, pokud by sám ustrnul. Vyhledává nové zkušenosti, poznatky, příležitosti se zdokonalovat a výzvy.

