

Katalyzujeme změny, neseme výsledky



Ing. Bc. Jiří Jemelka, MBA

„Neradíme, přinášíme výsledky,“ říká v následujícím rozhovoru výkonný ředitel poradenské společnosti JIP pro firmy s.r.o. Ing. Bc. Jiří Jemelka, MBA. Stojí za ním a jeho týmem víc než stovka spokojených klientů, tucet let zkušeností, větší než sedmdesátiprocentní úspěšnost a stovky milionů korun ve zvýšených tržbách.

Název vaší společnosti napovídá, že představuje určitou jednotku intenzivní péče pro firmy. Co si pod tím mají zájemci o takovou službu představit?

Zaměřujeme se na pomoc a na akcelerování rozvoje zejména středních firem. S tím je spojená řada problémů a výzev, které vyžadují jak profesionalitu, kvalifikaci a zkušenosti z businessu, tak stoprocentní nasazení a soustředění se na vývoj situace u každého klienta. Chceme výsledky a není časový prostor na to, „jen tak“ podnikatelům a manažerům radit, co by měli udělat. Jsme garantem změn, posunů, výsledků. V tomto smyslu je na místě opravdu intenzivní péče o firmy našich klientů. Neradíme, přinášíme výsledky. Analyzujeme situaci podniku, našeho klienta, připravíme akční plán revitalizace (změny, rozvoje), a ručíme za realizaci plánu. Ručíme za výsledky, přebíráme zodpovědnost. Naše služby nejsou o „laciném poradenství“, jsou exekutivou – řídíme firmy, lidi, změny, vše s ohledem na jasně definované cíle. Je to někdy dost adrenalinová práce, náročná jak na psychiku, tak na odbornost a v tomto smyslu snese naše práce srovnání s klasickou JIP.

Kdo je vaším typickým klientem?

Když jsme začínali, říkával jsem, že zacílíme na malé a střední firmy. Čas ukázal, že valná většina našich klientů se rekrutovala z firem obrato-

vě řádově mezi 50–250 mil. korun, od zhruba 15 zaměstnanců nahoru, tedy z řad středně velkých firem. Toto je dnes naše hlavní cílová skupina. V dané chvíli připravujeme uvnitř naší firmy novou divizi, která se soustředí na službu a pomoc živnostníkům, mikrofirmám a malým firmám. To bude vyžadovat úplně jiný přístup, jinou strategii. Zároveň chceme dále rozvíjet naši službu zejména středním podnikatelům a podnikům, což jsou a budou naši klíčoví zákazníci i do budoucna. Co se oboru týče, poskytovali jsme naše služby revitalizací napříč obory – firmy výrobní, obchodní, poskytovající služby. V portfoliu našich zákazníků je přes sto společností, velmi často jsou z technického oboru, kde se s majitelem/managementem velmi dobře doplňujeme – oni jsou garantem technické stránky věci, my přinášíme do firmy obchodní a manažerské know-how. Mnoho našich klientů jsou firmy strojírenské, ze stavebního oboru, výrobní, zkrátka technicky zaměřené.

Co považujete za největší slabinu v podnikání těch, kteří se na vás obrazejí?

Máme rámcově dva typy zákazníků. První typ zákazníka jsou firmy, které jsou v problémech –

jakéhokoliv rázu (finanční problémy, problémy v obdoby, problémy s lidmi, chaos v řízení a procesech firmy atd.) Druhý typ zákazníka jsou firmy, které jsou zdravé (ziskové, mají dobré cash-flow, vypadá to, že vše je v pořádku). Oba typy zákazníků mají své specifické problémy a s tím související slabiny. První typ zákazníků má nejčastější nedostatky ve špatném strategickém řízení, často je přítomný chybný výběr lidí a nesprávné obsazení pozic nesprávnými lidmi, nejsou jasně definované procesy ve firmě, často je velmi slabý obchod, marketing a PR, je do očí bijící nedůslednost při řízení firmy, atd. Druhý typ zákazníků má často slabinu v tom, že se tak říkajíc stále „motají dokola“, nejsou schopny dál růst, nejsou schopny dlouhodobě vyřešit opakující se problémy v provozu firmy, chybí tam přesah a nadhled v myšlení, ve strategickém přístupu jak dál firmu rozvíjet a posouvat. Zkrátka tento typ zákazníků není schopen překročit svůj „stín“. Měli jsme klienta, který byl několik let po sobě na úrovni těsně pod 100 mil. korun obratu za rok a ne a ne se přehoupnout nad tuto hranici a nastartovat nový růst a rozvoj. S naší pomocí se tento cíl podařilo splnit a přitom výrazně zlepšit zároveň ziskovost dané firmy. Na osobní úrovni podnikatelů se často setkáváme se slabiny v příliš silném egu, uzavřenosti do svého vlastního světa, pýcha, pocit vlastní neomylnosti a pravdy vždy a všude, za všech okolností. Zkrátka chybí zdravá sebereflexe. Přitom ta je jednou z podmínek dlouhodobého úspěchu „středně velkého“ podnikatele. Ve všech případech, které jsem uvedl výše, přinášíme svým externím pohledem a zkušenostmi z mnoha oborů a mnoha nejrůznějších projektů a situací, které jsme v minulosti u svých klientů řešili, nové pohledy, překvapivá a jednoduchá řešení, posun pozitivním směrem, výsledky. Zkrátka, neradíme, „makáme“ a neseme výsledky. Katalyzujeme změny.

Dokážete pomoci všem? Odmítáte „bezraděné případy“, nebo takové vůbec neexistují?

Nedokážeme pomoci všem. To musí být i nezasvěcenému člověku na první pohled jasné. Kritérií a příčin, proč tomu tak je, bude více, včetně toho, že může být chyba i na naší straně. Nejsme dokonalí. Úspěšnost našich projektů se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 70–80 %. Velmi často

odstupujeme od případné spolupráce s klientem ve chvíli, kdy zjistíme, že majitel/majitelka firmy chce řešit všechny a všechno kolem, jen sebe ne. Platí pravidlo, že „ryba smrdí od hlavy“. Pokud není ochoten na sobě pracovat majitel, pokud se nechce posouvat, pokud alespoň neprojevuje dobrou vůli, pak cokoliv řešíme „pod ním“, a to má krátkého trvání a je to v našich očích „sisyfovská

Chceme výsledky a není časový prostor na to, „jen tak“ podnikatelům a manažerům radit, co by měli udělat. Jsme garantem změn, posunů, výsledků.

práce“. Nemám rád takovou práci, proto ji nedělám a taková je filozofie i napříč naší firmou. Stejně tak říkám, že neparazitujeme na našich klientech. Pokud tam není přidaná hodnota, nepolupracujeme. Naše služby nikdy změrně neprotahujeme. Nepotřebujeme na to etický kodex vyvěšený na našem webu. Prostě se tak chováme v realitě. Např. v jedné firmě jsme během tří let pomáhali jak zvyšovat tržby, tak optimalizovat náklady. V roce 2011/2012 přišla mírnější druhá vlna světové krize, a ta firma našeho klienta byla už tak „vytuněná“, že jsem majiteli firmy řekl, že doporučuji ukončit naše služby, neboť to byl jeden z posledních zdrojů, kde případně ušetřit. Nevěřící se na mě díval. Ukončili jsme spolupráci. V roce 2014 se ozval s tím, že firmě se už daří opět lépe a že řeší určité konkrétní problémy. Setkali jsme se, a dnes v té firmě běží další spolupráce. Tak bych mohl konkrétními příklady pokračovat. Sám jsem podnikatel a považuji za smysluplné sledovat v podnikání vždy poměr cena výkon. Pokud my někde nejsme schopni podat „výkon“, přišlo by mi ostudné a zahanbující si za to něco účtovat. A co se beznadějných případů týče, ano, i proto děláme vstupní analýzy, abychom si vytvořili představu, zda jsme schopni dané firmě coby klientovi pomoci. Stalo se několikrát, že jsem i z tohoto důvodu – neschopnost dané firmě pomoci – spolupráci již dopředu skrečoval.

S poradenstvím souvisí garance 5G. Čím může být klientovi zajímavá?

Předně ručíme za výsledky. Pokud nejsou, klient neplatí. Samozřejmě to máme ošetřené selským opatřením, tzn. nepracujeme rok zadarmo,

a pak se teprve podíváme zpět, jestli výsledky jsou či ne. Máme stanovené milníky a časové období jednoho měsíce – co by se za ten měsíc mělo stát, co by se mělo posunout. Na konci měsíce si vyhodnotíme výsledky, a pokud klient není spokojen, neplatí. My samozřejmě dál ve spolupráci nepokračujeme. Tak by se totiž mohlo



Na osobní úrovni podnikatelů se často setkáváme se slabiny v příliš silném egu, uzavřenosti do svého vlastního světa, pýcha, pocit vlastní neomylnosti a pravdy vždy a všude, za všech okolností. Zkrátka chybí zdravá sebereflexe.

stát, že budeme dál a dál pracovat zadarmo, a takto také nefungujeme. Toto má klient garantováno i právně – ve smlouvě. Garantujeme klientům také např. re-trénink, pokud někoho

trénujeme či školíme, a není dosaženo výsledků, posunu, pak jsme připraveni udělat daný trénink či školení znovu, zdarma, na naše náklady. Samozřejmě si vyhodnocujeme, proč se daných cílů nepodařilo dosáhnout, a opět platí, že takto „ne-re-trénujeme“ do nekonečna, než se to skutečně podaří. Vše má svůj rozumový rámec, aby to dávalo smysl klientům i naší firmě. Garantujeme klientům zkušené lidi, praktiky, které za

nás na projekty nasazujeme. Jsem de facto stále v naší firmě nejmladší, všichni kolegové či kolegyně mají bohaté zkušenosti z businessu, z managementu firem, z obchodu. Nejdeme cestou nejmenovaných firem v našem oboru, které najmou mladé lidi po vysoké škole, přičemž tito absolventi nemají zkušenosti z praxe, s tím, že my si je vytrénujeme a pak pustíme do terénu. Takhle nefungujeme. U nás první kvalifikační předpoklad pro nového kolegu je obrovská zkušenost a ověřitelné výsledky, kterých v minulosti ten který člověk dosáhl v reálném businessu.

Jsou vaše služby cenově přijatelné i pro ty, kteří se potýkají s finančními problémy?

Cenovou úroveň našich služeb máme nastavenou tak, že jsou dobře dostupné jak těm středně velkým firmám, tak i menším. Pro živnostníky a mikrofirmy jsme aktuálně dost možná cenově nedostupní. To si uvědomuji, a proto hledáme prostřednictvím nové divize v naší firmě cestu i k těmto klientům. K rozumné cenové úrovni se přidává také systém garancí, který pro klienta znamená, že bez výsledků nevyhazuje peníze oknem. Pokud už má konkrétní firma vážné finanční problémy, pak vždy záleží na kontextu, v jakém tyto vážné finanční problémy má. Je-li přeuvěřovaná, nemá lidi, disponuje špatným produktem či službou a vlastní téměř nulové prodejní kanály, pak říkám, že záznaky na počkání a nemožné do tří dnů nedokážeme. Logicky v takové situaci nejsme schopni sloužit. Pokud však nejde o závažné finanční problémy, ale spíše o určitý finanční útlum, spíše o vlnu než o trend, jež způsobila krizi, pak si takováto firma určitě naše služby, i s ohledem na cenu, dovolit může. Opět platí výše zmíněné, poměr cena výkon. Tam kde nevidíme potenciál zdražilého projektu, do spolupráce nejdem. A tam, kde potenciál vidíme, má klient plně pod kontrolou náklady za naše služby právě s ohledem na úzkou provázanost na výsledky.

za rozhovor poděkoval Pavel Kačer

Vítejte v Café Charlotte v Železně Rudě, jedné z nejvyhlášenějších cukráren v České republice.

Máme pro vás nabídku dortů, zákusků, pohárů, palačinek a spousty dalších dobrot.

Kdo ochutnal, nezapomene na jedinečný zážitek.

Firmy jsou naším častým zákazníkem.

Osladte si život s námi, zasloužíte si to.

Mnoho ocenění v různých soutěžích je certifikátem prvotřídní kvality.

www.cafecharlotte.cz

