



## Pozvánka

Na úvod tohoto Zpravodaje přijměte prosím omluvu. Vzhledem k pracovní vytíženosti obou organizátorů je diskuze, plánovaná na 18. listopad na téma **Vliv oboru na řízení kvality a životního cyklu projektu**, posunuta na čtvrtek 2. prosince. Mnoho společností provádí agilní transformace s většími či menšími úspěchy. Je možné provést agilní transformaci všech společností bez ohledu na obor? Pakliže nikoliv, jaké jsou omezení a možnosti? Jakým způsobem je dotčeno řízení kvality? A jaký vliv má obor na klasické, vodopádové projektové řízení? To jsou nepochybně zajímavé otázky, které zatím nebývají příliš diskutovány. A to je škoda. Pojdme o nich diskutovat, zdůrazňuji že **2. prosince**. Diskuzi předpokládáme vzhledem k velkému riziku lock-downu opět přes internet, přihlášení dostanou odkaz na diskuzi do mailu. A nezapomeňte prosím, že součástí přihlášky k diskuzi je jako obvykle otázka k tématu.

Po úspěchu loňské prosincové přednášky Jardy Bártý o pokročilých technikách řízení rezerv navazujeme podobnou přednáškou téhož autora na téma **Pokročilé techniky v MS Project**. Přestože MS Project nepatří v současné době mezi nejvíce používané nástroje v projektovém řízení, stále nabízí široké možnosti usnadňující řízení projektů. Rádi Vás přivítáme na přednášce, kde se můžete dozvědět o vlastnostech, které nejsou tak často využívány, nicméně dokážou velmi pomoci s organizací projektu. Přednáška proběhne již 2 týdny po předchozí diskuzi, 16. prosince.

Kam se hlásit? Buď na našem WEBu, nebo na mailu [Igor.Luhan@mypmi.eu](mailto:Igor.Luhan@mypmi.eu) a [Jaroslav.Barta@mypmi.eu](mailto:Jaroslav.Barta@mypmi.eu).

## Co se stalo

V říjnu jsme se dozvěděli trochu o sobě. Proběhla přednáška s workshopem Míly Schwarzkopfa o koučinku. Kouč vystupuje jako rovnocenný partner a pomocí kladení silných otázek, aktivního naslouchání a přímé komunikace podněcuje v klientovi jeho různé pohledy na věc, pomáhá prohloubit jeho uvědomění (co vlastně chce, na čem mu záleží, co naopak vůbec nechce) a podporuje jej při nacházení vlastních zdrojů, potřebných k realizaci záměrů a cílů. Kouč neradí, nic nedoporučuje ani neschvaluje a důvěřuje v klientovu schopnost najít vlastní řešení jak dosáhnout pozitivní změny.

Diskutovali jsme situace kdy si najmout kouče a proč. Na závěr jsme viděli ukázkou jedné techniky koučinku, v níž aktivní účast přijal jak přednášející, tak i jeden z účastníků. Děkujeme za zajímavou ukázkou.

## Obsah

- \* Pozvánka
- \* Co se stalo
- \* PM je klíčovou osobou kultivace dlouhodobých vztahů se zákazníkem
- \* Výzva



## PM je klíčovou osobou kultivace dlouhodobých vztahů se zákazníkem

S odchodem do penze se (logicky) změnilo i mé okolí a zájmy těch, s nimiž se setkávám. Z prostředí korporátu a projektového řízení v něm jsem se dostal mimo jiné i k začínající a rozvíjející se malé společnosti. Klíčové pro ni je uvědomit si nejen svou pozici na trhu, ale i způsob, jak si vztahy se zákazníky udržet a jak zlepšit dlouhodobé obchodní vztahy. Z vlastní podnikatelské praxe si pamatuji, že ideální stav je když dobré vztahy se zákazníkem nejen usnadní další spolupráci s ním, ale dokonce přivádí další zákazníky – bez potřeby inzerce a propagace.

A uvědomil jsem si, že projektový manažer je v tomto vztahu klíčovým hráčem. Vždyť nejdelsí a trvalý vztah, který má každá firma s klientem, je udržován prostřednictvím činností, dovedností a talentu projektového manažera. Zatímco aktivita prodejce vedoucí k realizaci obchodní příležitosti může trvat hodinu, práce na projektu může klidně trvat rok nebo déle. A po celou tu dobu je projektový manažer v intimním vztahu se zákazníkem. Co role která se obvykle nazývá „key account manažer“, tedy reprezentant zákazníka v dodavatelské firmě? Nejen že řada firem je natolik malá, že tuto roli nemá specifikovanou. Ale i ti, kdo se s ní ve firmě setkávají asi vidí ten rozdíl – key account manažer se stýká se zákazníkem na jiné úrovni, setkává se s jinými lidmi a často i jinak vnímá stav a náladu ve firmě zákazníka. Prostě PM je v této roli nezastupitelný. Podívejme se tedy v rozsáhlejší úvaze nad tím, co je potřeba dělat a jak působit pro kultivaci dlouhodobých vztahů se zákazníkem.

Začněme tím, že nejlepší marketing je dělat práci dobře. To je ale podmínka nutná, nikoliv postačující. Odvádět dobrou práci naplní jen část očekávání zákazníka a je to skutečně jen začátek. Cílem jakékoli organizace by mělo být překonat očekávání klienta a v každém klíčovém vztahu vybudovat skutečnou hodnotu. Ta se vytváří průběžně.

Pro projektového manažera i vedení firmy je nezbytné, aby pochopili, že povaha vztahu vytvořeného mezi projektovým manažerem a klientem je zásadní pro vytváření budoucí hodnoty pro firmu. Vedoucí pracovníci, kteří se na roli projektového manažera při budování dlouhodobých obchodních vztahů dívají jen úzce, omezí svůj vlastní úspěch i úspěch své firmy a dokonce se mohou připravit o mnoho potenciálních příležitostí k vybudování udržitelného budoucího podnikání. Většina firem už dnes ale považuje jako skutečný ukazatel úspěchu nikoli počet získaných ocenění nebo růst firmy v čase, ale spíše schopnost generovat opakované příležitosti. A právě získání dalších zakázek, tedy opakované práce, do značné míry závisí na dovednostech a činnostech



# Zpravodaj Projektového undergroundu

11  
2021

projektového manažera. Na projektového manažera by se nemělo pohlížet pouze jako na správce konkrétního projektu; role projektového manažera je pro podnikání příliš důležitá na to, aby byla jako taková zaškatulkována. Dlouhodobé zapojení klienta lze považovat za součást budování něčeho mnohem většího, než je akceptovaný projekt.

V podnikání jsou vztahy založeny na důvěře, hodnotě a dialogu. Projektový manažer má vliv na udržování všech těchto tří prvků vztahu, čímž ovlivňuje dlouhodobou životaschopnost obchodního vztahu. Je pravda že se ďábel skrývá v detailu a je to projektový manažer, kdo tyto detaily řeší. Proto je klíčové, aby projektoví manažeři měli potřebné dovednosti v oblasti řízení vztahů a aby tak mohli podporovat dlouhodobé obchodní vztahy.

Podívejte se na to, jak si stojíte ve srovnání s různými ukazateli uvedenými níže. Proč? Protože kompetentní vedení firmy to vnímá také tak, takže můžete být proaktivní. Zeptejte se sami sebe a upřímně si odpovězte, zda považujete klienty, obchodní partnery a spolupracovníky (a dokonce i dodavatele) za aktiva, o která je třeba pečovat a rozvíjet je, nebo zda vidíte ty, s nimiž se setkáváte při práci, pouze jako materiál. Protože někteří projektoví manažeři, jakmile je projekt dokončen, odloží své předchozí kontakty a začnou s novým projektem jako s novým účtem. Leckteří projektoví manažeři považují své nejlepší zákazníky za samozřejmost, nikdy si s nimi netvoří širší vztah a nezjišťují míru jejich spokojenosti. Takové způsoby myšlení nefungují u firem, které se snaží udržet konkurenční výhodu. Aby si projektoví manažeři udrželi a vychovali zákazníky v dnešním prostředí, musí nepřetržitě vztahy pěstovat a přeměňovat klienty na lidi, které jejich firma důvěrně zná.

## **Řízení vztahů**

K tomu, aby projektový manažer mohl efektivně a konzistentním způsobem udržovat vztahy, a to jak na individuální úrovni, tak v rámci celé společnosti, jsou nutné některé dovednosti v oblasti řízení vztahů. Systém řízení vztahů zahrnuje pět klíčových dovedností. Nazvěme je pozicování, lov, koučování, vedení a farmaření. Jak jste na tom?

*Pozicování.* Jak jasně vyjadřujete hodnotu, kterou vy, váš tým a vaše firma přinášíte? Dokážete vyjádřit jasný a trvalý dojem různým posluchačům, a to za 30 sekund nebo méně? Pozicování je o tom znát své hodnoty a důvěryhodnost a být schopen to vše sdělit. Cílem je aby lidé pochopili, kam míříte a čím chcete přispět. Jinými slovy, vnímají vás vaši protějšci tak, jak chcete, aby vás viděli?

*Lov.* Jak dobře (a jak často) vytváříte a identifikujete nové obchodní příležitosti? Jak jste spokojeni s „lovením“ klientů? Tato schopnost je samozřejmě klíčová pro



# Zpravodaj Projektového undergroundu

11  
2021

obchodníky a pro vedení malých firem, ale u projektového manažera je vedení oceněno také, protože takový PM je schopen vyhledávat nové obchodní příležitosti u zákazníka. Některé firmy dokonce k tomu projektové manažery finančně motivují. Lidé s dobrými „loveckými“ schopnostmi převzou iniciativu hledat přesně to, co chtějí, a pak plánují, jak za tím jít. Tato dovednost určuje šíři a rozmanitost vašich vztahů a kvalitu informací, které shromažďujete a používáte k rozhodování. Mají přímý dopad na vaši schopnost vytvářet nové příležitosti pro vás i pro vaši firmu.

*Koučování.* Když koučujete, nasloucháte, pečujete, radíte a pomáháte ostatním dosáhnout jejich cílů. Děláte vše, abyste v lidech vyvolali to nejlepší – nejlepší výkon, nejvyšší nasazení a nejlepší výsledky. Koučování tedy umožňuje ostatním získat od vás hodnotu.

*Vedení.* Vést znamená motivovat ostatní, aby s vámi spolupracovali na dosažení vašich cílů. Jde o to dělat věci prostřednictvím druhých a podněcovat skupinu osob k nejúčinnějším akcím.

*Farmaření.* Tento na první pohled nesouvisející název naznačuje zachování a poté sklizení veškeré hodnoty, kterou jste vytvořili a prokázali. „Farmáři“ udržují vztahy aktuální a obdělávají půdu pro současnou a budoucí hodnotu. Zasévají, pečují – a pak sklízí!

## **Zaměřte se na vytváření hodnoty**

Firmy, které se zaměřují na vytváření hodnoty nad rámec jediného prodeje nebo projektu, jsou ty, které přežijí a uspějí. Vedoucí pracovníci se neustále snaží kontrolovat proces komunikace mezi projektovým manažerem a klientem a podporují budování vzájemné důvěry a hodnoty, které umožňují dlouhodobý, vzájemně prospěšný vztah mezi firmou a klientem.

Velká část hodnoty vzniká souhrou projektového manažera a klienta. Pryč jsou doby, kdy se obchodní vztahy vyvíjely automaticky. Dnes si mnoho firem uvědomuje holou pravdu, že efektivní řízení vztahů s klienty závisí na budování vzájemné potřeby, prospěchu a hodnoty.

Přesto se možná najdou projektoví manažeři, kteří nevnímají, jaký mají vliv na tak dlouhodobý strategický zájem. Někteří mohou jednoduše vnímat svou práci jako úkol, který musí udělat, a že jej prostě musí dokončit způsobem, který minimalizuje obtíže a zajišťuje ziskovost firmy. V těchto případech je možná chyba v tom, že vedení firmy jim nezdůraznilo jejich důležitost, pokud jde o povahu a typ vztahu, který firma s klientem hledá. Připomeňme ale zároveň, že projektovým manažerům samozřejmě nelze jednoduše nařídit, aby se začali starat o své obchodní vztahy – zvláště pokud o to nebyli žádáni ani v minulosti. Firma



by měla chápat, že pokud jsou projektoví manažeři požádáni, aby pěstovali takový vztah s klientem, že bude takové úsilí firmou odměněno a uznáno.

## Role projektového manažera

Při definování role projektového manažera a dopadu, který tato role bude mít na rozvoj udržitelného vztahu s klientem, stojí za zvážení několik otázek, které si vedoucí kladou, ale které si může položit i každý PM:

- Vidí klienti projektového manažera a firmu pohledem, který preferujete?
- Jak dobře je projektový manažer napojen na klíčové kontakty klienta? Pečuje o vztahy na více úrovních?
- Jak dobře rozumí projektový manažer skutečným zájmům a cílům klienta – nad rámec specifikace projektu?
- Jak jasně projektový manažer sděluje klientům hodnotu, kterou firma projektu přináší – a co je důležitější, hodnotu, kterou může on osobně přinést prostřednictvím důkladné znalosti výše uvedených zájmů a cílů?
- Dokáže projektový manažer formulovat tuto hodnotu v jasné a přesvědčivé informaci za 30 sekund nebo méně?

Víme, že existují zřejmé osobní a profesionální kvality, které každý efektivní projektový manažer musí mít. Je to pozornost k detailu a schopnost koordinovat zdroje, formulovat cíle plánu, zvládnout více úkolů, předvídat konečný výsledek, převzít odpovědnost a vést ostatní, zprostředkovávat spory a vyjednávat podmínky. Přesto ze všech kvalit, které se u dobrého projektového manažera očekávají, je pro budování vztahu nezbytná schopnost prezentovat klientovi hodnotu firmy. A touto hodnotou je víc než schopnosti firmy – je to míra, do jaké může projektový manažer porozumět tomu, co je pro klienta důležité, a snažit se vnést do vztahu více dimenzí. To je dodatečná hodnota, kterou může vnést právě jen projektový manažer. Jedná se o personalizovaný „branding“ – vyjádření hodnoty specifické pro klienta, která odlišuje firmu od ostatních a pěstuje trvalý vztah.

Vedení firmy musí také vzít v úvahu, že díky pravidelnému kontaktu s klienty mohou projektoví manažeři sloužit jako kritické zdroje pro kultivaci dalších obchodních příležitostí pro firmu. Projektoví manažeři mají často nejlepší pozici pro to, aby rozvíjeli vztahy a ovlivňovali rozhodování v terénu (nebo na místě projektu) ve prospěch firmy. Pro maximalizaci tohoto potenciálu by vedení firmy mělo zvážit potenciální souhru mezi projektovým manažerem a klientem ve světle následujících kritérií:

- Rozumí projektový manažer klientovi a jeho podnikání?



# Zpravodaj Projektového undergroundu

11  
2021

- Rozumí projektový manažer cílům klienta nejen z hlediska daného projektu i toho, kde se klient hodlá nacházet za 18 měsíců až pět let?
- Má projektový manažer schopnosti nad rámec technických úkolů?
- Jsou důležité netechnické znalosti předávány klíčovým kontaktům projektových manažerů?
- Udržuje projektový manažer neustálý kontakt s klientem? Jak často a jak?
- Vyžaduje projektový manažer zpětnou vazbu? Je tato zpětná vazba dostatečně předávána vedení?
- No a v neposlední řadě to základní: řídí projektový manažer projekt efektivně, využívá správné zdroje a tak dále?

V neposlední řadě projektový manažer disponuje odbornými znalostmi a dovednostmi, které se hodí pro mentorování a školení zaměstnanců zákazníka. To je příležitost se seznámit s metodami, postupy a systémy firmy zákazníka. A to pochopitelně také slouží vytvoření dodatečného dlouhodobého propojení dodavatelské firmy s klientem.

## Výzva

Projektový Underground funguje už zhruba od roku 2007 víceméně beze změny. Přednášky se střídají s diskuzemi, o prázdninách je volno. Není čas na změny? Například stále se scházíme ve čtvrky podvečer. Možná by se našel vhodnější den – tedy až se svět vrátí i u nás do svých kolejí a scházení bude zase možné a normální. A co témata? Nejsou nějaká která nám unikají a stála by za to je probrat? Jaká témata byste vítali na příští rok? Nebo byste uvítali rozesílání pouze pozvánek bez Zpravodaje?

V příštím čísle zpravodaje, který vyjde relativně brzy, najdete odkaz na internetovou anketu a předem děkujeme za její vyplnění. Nebo nám rposím prostě napište.

V neposlední řadě hledáme pomocníky pro organizaci (věřte že to není časově náročné) a autory příspěvků.

## Redakční rada

Igor Luhan  
Jan Bartoška  
Stanislav Bílek  
Tomáš Szaszi  
Jiří Svoboda

Projektový  
Underground ©  
2021  
www.mypmi.eu

Toto číslo připravil Igor Luhan.