

## **Záznam z diskuze dne 21.9.2017 na téma "Interní vs. zákaznické projekty"**

### **Rozdělení do kategorií**

*Metodický rozdíl rolí*

*Rozdíl v činnostech a fázích*

*Předpoklady a dopady*

*Spolupráce se stakeholdery*

*Rady a otázky na okraj*

### **Metodický rozdíl rolí**

- *Je z pohledu trojimperativu obvyklý rozdíl mezi interním a dodavatelským projektem? Bývá interní projekt více orientován na dodržení času, zatímco dodavatelský hlavně na dodržení rozpočtu? Lze nějaké takové pravidlo vysledovat?*

Interní náklady se nehlídají, ale zase je větší problém s dostupností.

- *V čem vidíte rozdílnost role PM u dodavatele a u interního projektu? Oba PM mají stejný cíl - dodávku předmětu projektu i když každý má jiné prostředky pro splnění úkolu. Jak to vidíte vy?*

Obecné pravidlo neexistuje. Ale u interních projektů ani není cílem dodat, ale jen upokojit vlastníka, zatímco u externích je to často jen fakturovat a rezignovat na použitelnost

- *Podle mého je rozdílnost rozsahu či obsahu rolí, které PM má v průběhu projektu - mohou to být třeba, jak jsem někde četl - zástupce vedení, plánovač a rozpočtář, vedoucí týmu, nákupčí, moderátor a facilitátor, člen týmu (u menších projektů). Každá z těchto a mnohých dalších rolí PM v projektu je různá a v různém obsahu i rozsahu u dodavatele i odběratele. To může způsobit konflikty mezi PM, jaké jste zažili vy?*

Account by měl být členem steeringu, PM by to být neměl

### **Rozdíl v činnostech a fázích**

- *Rozdílnost mezi interními a dodavatelskými projekty je zřejmě zjevná u fází životního cyklu – délka a obsah fází či procesů se mezi interními a dodavatelskými projekty značně liší. Rozlišuje to také metodika a PMO ve Vaší společnosti? Nebo ne, a opět nastává pelmel, s kterým se zápasí díky individuální zkušenosti a praxe?*

Dodavatelské projekty dodají celé projekty, ty jsou ale částí interních projektů u zákazníka. Víc zřejmých rozdílů nebývá.

- *Nemohou být "konflikty z rozdílnosti rolí a z rozdílnosti životních fází u interních a dodavatelských projektů" pouze důsledkem nedostatečně provedené Initiating resp. Planning fáze?*

Viz výše.

- *Existují projekty, kde působí projektář za dodavatele i za odběratele. Může se stát, že pro jednoho je projekt úspěšný a pro druhého nikoli?*

Každý má jiný cíl a tedy i kritérium, ale dojde-li k fatálnímu neúspěchu, pak je to neúspěch obou.

- *Jak řešíte zafixování rozsahu interního projektu? U dodavatelských projektů je to řešeno smlouvou, u projektů interních bývá jasné vymezení obtížnější.*

Musí být doplňující dokumenty, o to víc jsou potřeba. Ale jednodušší to není

## **Předpoklady a dopady**

- *Dělíte ve své společnosti své projektové manažery striktně na interní a dodavatelské? Nebo každý dělá všechno? Případně, byla by podobná dělba práce a „(bez)moci“ efektivnější než mix vedoucích a projektů?*

Jeden případ byl v diskuzi popsán, zde se liší i metodiky. Jinak ne.

## **Spolupráce se stakeholdery**

- *Kdo je zákazníkem projektáka dodavatelské firmy?*

Vždy z hlediska dodavatele interní člověk (obchodník, account, manažer, atd.)

- *Jak správně u zákazníka (z pohledu PM jako dodavatele) eskalovat nedostatečnou kooperaci / nekvalitní výstupy zákaznickových zdrojů?*

Vlastník, steering

- *Jak nejlépe řešit situace, kdy jako PM na interním projektu potřebuji od dodavatele časový plán jejich části dodávky, abychom dle něj mohli naplánovat interní zdroje, úkoly a připravit časový plán celého interního projektu, ale dodavatel od nás požaduje nejprve časový harmonogram celého projektu, do kterého doplní svůj odhad planu dodávky. Ten jim ovšem bez jejich přesnějšího planu dodávky nejsme schopni dodat. V některých případech je navíc interní projekt řízen waterfall přístupem, dodavatelský projekt agilně. Změna dodavatele není kvůli již nasmlouvanému kontraktu na dodávky pro danou platformu možná.*

To je chyba dodavatele, musí je předem definovat

## **Rady a otázky na okraj**

- *Spoluúčast na přípravných jednáních o projektu společně s jejich obchodníky vč. ceny, termínů atp. - přístup „úzce obchodní“ (snaha urvat zakázku za každou cenu jako „body“ pro sebe, obvyklé „úlitbičky“) vs. „komplexní v zájmu firmy“ - hlas poradní*
  - *realizace „předprojektové fáze“: výstup - zásadní podklad pro TOP pro rozhodnutí projekt realizovat vs. ne!*
  - *forma odměňování/ zainteresovanosti (M/D vs. „success-fee“) - přesné výstupy, metriky atp./ projekt*
  - *v případě PTL /=sebe/ jako „branch - neutral“ odborníka (viz ten chytrý článek kol.??? v našem bulletinu, nad kterým jsem zajásal) - podmínky zapojení vlastního super - specialisty do projektového teamu*
  - *post - projektová fáze - zapojení teamu, vč. realizace příp. následných kroků*

Jedná se o náhradu projektového pohledu pohledem subdodavatelským, což může mít u velkých a organizačních projektů výhodu.