**Management, komunikace**

Úterý 25.11.2016, Fakulta právnická Masarykovy Univerzity v Brně, 18:00

**Představení**

Ing. Michal Mühlbauer, PhD., spolumajitel firmy zabývající se projektovým managementem ve stavebnictví pro klienty investory. Klienti jsou jednak z řad profesionálů, např. developerů a laiků, např. finanční skupiny, fondy. Firma s ručením omezeným byla založena ve dvou lidech, dnes má 11 zaměstnanců a 25 externích spolupracovníků.

**Téma: management, řízení a komunikace**

**Obecně**

* budování vztahu na základě důvěry a dobré komunikace

**Základy komunikace ve firmě**

* firemní komunikace uvnitř a směrem ven
* důležitá součást obchodního umění získat zakázky, pracovníky do společnosti a udržet společnost zdravou a rozvíjející se
* cíl je nastolení důvěry a efektivní komunikace mezi účastníky
* řízení společnosti prostřednictvím efektivní komunikace

**Komunikace mezi společníky**

* naprostá otevřenost a nastolená důvěra stejně jako mezi životními partnery (sepsán etický kodex vedle společenské smlouvy)
* důležitá rozhodnutí – strategie, vize, cash-flow, personální strategie je vždy záležitost obou společníků (pravidelné porady ve dvou, někdy nejlépe mimo firmu)
* ostatní rozhodnutí dle kompetencí (na počátku jsme vše dělali a rozhodovali vše společně, v období rozvoje firmy muselo dojít k rozdělení kompetencí podložené ještě větší vzájemnou důvěrou)
* umět se včas odloučit od (většinou původní) role technika (kdo vyrábí firemní produkt) a manažera (kdo firmu řídí) a plně se věnovat úloze podnikatele, tj. vizionáře a stratéga

**Komunikace mezi kolegy, komunikace směrem k zaměstnancům**

* přímá komunikace bez nadřazenosti
* čím více zaměstnanců, tím efektivnější komunikace musí být, čas je jen jeden
* umění naslouchat a nasměrovat (kolegové zaměstnanci budou za vámi přicházet s nejrůznějšími problémy ze zakázek, které ale umí vyřešit sami, stačí je správně nasměrovat)
* coaching lidí na každé úrovni – zlaté pravidlo efektivní komunikace: místo podávání hotových řešení, udejte jim směr, aby na řešení přišli sami, bude je to motivovat pro práci a uspokojovat z vyřešení problému
* věnovat zaměstnancům dostatek našeho času (pravidelnost schůzek, efektivně strávený čas komunikací)
* umění být zároveň kamarádský, ale být pevný a udržet si autoritu (tykání nevadí, přispívá k otevřenosti, nemělo by přerůst v žoviálnosti)
* osvojte si jako podnikatelé heslo: „co můžou udělat jiní, nebudu dělat já“, umějte to správným způsobem sdělit vašim zaměstnancům a zbyde vám více času na důležité záležitosti ohledně plánování firmy.
* vychovávání nových lidí ve firmě – je třeba umět předávat dále vámi vybudované know-how firmy na nové kolegy, měli by pochopit vaší vizi a způsob práce a co nejlépe ho kopírovat při zachování si vlastního charakteru a temperamentu. Čím lépe a pečlivěji bude vaše firma vybudovaná a popsaná, tím lépe budete při předávání know-how komunikovat s novými kolegy a tím lépe budou chápat vaší vizi a styl práce

**Komunikace směrem k externím partnerům**

* externí partneři jsou často živnostníci nebo malí podnikatelé a mají svojí profesní hrdost, nemáte nad nimi nikdy dostatečnou kontrolu ve vztahu ke klientovi
* problém jiného způsobu práce externistů než je vámi budovaný styl a jejich výstupy vůči klientovi se mohou různit od vašich (možnost toto pozitivně ovlivnit co nejvíce standardizovanými dokumenty, školeními, meetingy apod.)
* vést technickou komunikaci na základě partnerského profesionálního přístupu a obchodní striktně na základě podepsaných dohod

**Komunikace směrem k business partnerům**

* vždy být sebevědomý v tom, co děláme a v našem přesvědčení
* umět naslouchat, získávat informace a zároveň poskytovat pouze informace, jejichž uvolnění neuškodí firmě
* umět se podělit o cenné zkušenosti, být dostatečně otevřený, ale umět si chránit svoje know-how
* umět ohodnotit rizika spolupráce s business partnerem (jsou daleko největší z možných forem plnění zakázky)
* business partneři vás občas chtějí pouze využít (sdílení rizika nebo možnost získání zakázky) – umění odmítnout nekalé jednání hned v zárodku

**Komunikace směrem ke klientům**

* komunikace při nabízení služeb a řešení zakázky: umění klientům naslouchat a pochopit jejich představy
* umění vykomunikovat předmět díla – scope of work (nebát se ptát, ale otázky si vždy dobře připravit)
* umění prodat (odprezentovat) výsledky naší práce: nutné je, aby výsledky měly skutečnou hodnotu (dobrá prezentace bez valného obsahu se prozradí sama), mít k prezentaci celý příběh (úloha – strategie řešení – potíže při řešení – jak se problémy vyřešily – závěr s očekávanými výsledky), prezentace musí být dokonalá – nezanedbejte nic
* klienti ocení, když jsou pochopeni a když jste k nim upřímní, umí pak slyšet i negativní věci hrající v jejich neprospěch. Jednejte, jakoby jste byli sami vašimi klienty (je toto výsledek, který jsem očekával?)
* co klient ve vztahu ocení: mlčenlivost v projednávané věci, otevřenost diskuse a spolupráce, hájení jeho zájmů - loajalita, včasná a pravdivá informovanost, péče a servis, vaše pro-aktivita, schopnost zajistit si co nejvíce informací sami (klient se obvykle zabývá něčím úplně jiným, než tím, co po vás chce)
* klient vždy bude vyžadovat kvalitu, i když budget bude nízký a nedostačující
* problém s přenášením komunikace na kolegy (jak zařídit to, aby jejich schopnosti komunikace s klientem, byla stejná jako naše? Mají svůj styl, způsoby, ale je třeba je trénovat. Rozdíl mezi nováčky a ostřílenými borci v branži)
* umění odhadnout, kdy je třeba klienta nechat být, aby si mohl záležitost (např. vaší nabídku) rozmyslet. Mnoho slov a telefonátů je někdy na škodu, klient se rád rozhoduje sám bez nátlaku
* „vyškolte si vašeho klienta“, nezapomínejte ale vždy na pokoru

**Specifika komunikací mezinárodních společností:**

* kulturní rozdíly v komunikaci
* rozdíly v chápání otevřenosti
* nutná výborná znalost cizích jazyků na úrovni bezproblémové komunikace ve vašem oboru

**Příklad Due Diligence (setkávání a komunikace mezi týmy právníků, ekonomů a techniků pracující pro jednoho klienta):**

Příklad práce na **Due Diligence** projektu koupě administrativní budovy:

* „Due Diligence“ – prozkoumání subjektu (osoba, firma, nemovitost apod.) před podpisem kupní smlouvy (nebo jiné smlouvy)
* klient chce koupit budovu za X desítek/stovek miliónů a potřebuje znát rizika koupě
* tým DD se skládá z **právníků** (posuzují smlouvy – kupní, nájemní, právní rizika atd.), **finančníků** – posuzují finanční stránku operace (výnosnost obchodu, provozní náklady, finanční rizika atd.) a **techniků** (posuzují technickou a legislativní (ve smyslu povolení, břemen apod.) stránku nemovitosti, prověřují technický stav)
* komunikace klienta s týmy – pravidelné con-calls, jednání, přípravná jednání atd.
* cíl celého týmu je zajistit co nejlepší podmínky pro koupi nemovitosti, tzn. Snížit kupní cenu co nejvíce na základě zjištěných závad a rizik
* týmy se snaží reálně posoudit stav nemovitosti a komunikovat ho ve srozumitelné podobě klientovi, který bude vést jednání s prodávajícím
* důležité jsou dobré prezentace zjištěných skutečností – klient pak výstupy použije na prezentace na rozhodovacím boardu svojí společnosti
* **Red Flag Report** (soupis předběžných zjištění, která mohou být rozhodující pro odstoupení od procesu koupě nebo pro pokračování ve vyjednávání o koupi), **Full DD Report** (plná verze zjištěných závat a požadavků na prodávajícího – narovnání závad nebo sleva z kupní ceny), **Investment proposal** (finální dokument pro uzavření dohody o koupi), **Hand-over phase** (proces předání veškerých nemovitých a movitých věcí a dokumentů týkajících se prodeje)
* důkladná příprava na každé jednání je velmi důležitá – šetříte svůj čas a čas ostatních partnerů a čas klienta
* vrcholná jednání s prodávajícím – být připraveni, že budete hrát roli klienta (klient nás nechá samotné argumentovat prodávajícímu)
* interní tým jednotlivých DD týmů: specialisté (s různou schopností komunikace, ale ti nebudou na venek vystupovat) a koordinátor DD každého týmu, který musí umět komunikovat směrem dovnitř ke specialistům a směrem k partnerům (právní, finanční a technické týmy) a ke klientovi