

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 nevádí, 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 zbyte 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 vaši 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 popsána, tím lépe budete při předávání know-how komunikovat s novými kolegy a tím lépe budou chápat vaši vizi a styl práce

Komunikace směrem k externím partnerům

- externí partneři jsou často živnostníci nebo malí podnikatelé a mají svoji 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. vaši 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 pracujících 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 závad 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