

{jathumbnail off}

Vytvořit nový produkt může být mnohem snazší, než ho implementovat u koncového zákazníka. V oblasti software a komplexnějších ICT služeb to platí dvojnásob. Co tedy dělat, aby taková implementace dopadla ke spokojenosti všech zúčastněných? A jaké jsou vlastně kritické faktory úspěchu?

### Empatie

Prvním kritickým faktorem je empatie neboli schopnost vcítit se do potřeb klienta. Typickým problémem řady ICT firem v České republice je naprostá ignorance k zákaznickým potřebám. Člověk, který dojednává kontrakt, vidí jen funkce svého systému, kterými zákazníka doslova bombarduje. To, že zákazník ve skutečnosti nechce nový web, ale má problémy s prodeji, ho vlastně vůbec nezajímá. On nabízí web, takže zákazník chce web, který bude mít tolik a tolik animací ve Flashi, tady bude mít takovéhle krásné šoupací menu, bude mít blog, protože je to „in“, a bude tolikátý při vyhledávání toho či onoho slova v Googlu, atd. To je typický příklad počínajícího problému – zákazník zaplatí desítky tisíc za nový web, ale problém s prodejem to nevyřeší. Než tedy cokoliv začnete dělat, podívejte se na zakázku pohledem zákazníka, zjistěte, co si od projektu slibuje, a zda mu vůbec můžete pomoci. Pokud zjistíte, že ne, nebojte se zakázku odmítnout a doporučit zákazníkovi jiné řešení. Ve finále na tom totiž vyděláte možná víc, než když zakázku přijmete. Při dojednávání zakázky je navíc také důležité zohlednit termín, který zákazník potřebuje dodržet. Pokud chce do dvou měsíců nasadit CRM systém, a vy sami nevíte, jestli to zvládnete, raději to neslibujte. Nasazení za dva měsíce a týden totiž už může být bezpředmětné a může to vést v lepším případě k mimosoudnímu vyrovnání a pokutě pro vaši společnost.

### Komunikace

Mezilidská komunikace je pro úspěch v podstatě libovolného typu projektu naprosto klíčová. V českých luzích a hájích je snad tím nejdůležitějším ověřit si, zda zákazník opravdu rozumí tomu, na čem jsme se dohodli. Češi a Asiaté zejména z JV Asie totiž mají unikátní schopnost odkývat prakticky cokoliv, aniž by tomu rozuměli a aniž by se na cokoliv zeptali. V JV Asii se tomuto fenoménu říká „neztratit tvář“, zatímco u nás je to „nedělat ze sebe debila.“ Klíčový problém je však v tom, že pokud jeden z vás dvou ze sebe toho „debila“ neudělá, tak může dojít k tomu, že zákazník při předání projektu bude tvrdit, že „tohle přeci v životě nechtěl“ a „že jsme

se dohodli na něčem naprosto jiném,“ přičemž prvotní příčinou tohoto jednání bude prostý fakt, že vás ne zcela přesně pochopil, což může být samozřejmě i vina vašeho výkladu, který může být zkreslený prostředím, kde se pohybujete. Člověk, který se zabývá prodejem hraček, se totiž ne zcela orientuje například v ERP terminologii a vy jste v tomto případě tím, kdo to má předpokládat.

V rámci komunikace je také nezbytné jasně si definovat jednotlivé cíle, kterých má implementace dosáhnout, přičemž definováním cílů myslíme skutečný proces jasné definice cílů [například podle metodiky SMART](#). Cíle typu „nový web bude běžet do konce června“ totiž ve skutečnosti nejsou cíly (co přesně je „nový web“? Co přesně bude nejpozději posledního června fungovat? Jak zjistíme, že „web“ opravdu „funguje“? atd.). Navíc je nezbytné si také definovat styčnou osobu a pokud možno i součinnost, kterou od ní budeme potřebovat. To všechno si opět musíte říci vy, zákazník v tomto případě nemá praktické zkušenosti a často ani nemá představu. Mnozí si implementaci složitých ICT projektů představují tak, že řeknou: „Nový systém musí běžet do konce června, tady máte nějaké podklady, a kdyby něco, zavolejte Frantovi. Jo, a Franta má celý květen dovolenou, takže to zkuste dořešit do konce dubna, nebo pak až v červnu.“ V rámci definice cílů a potřeb je také dobré si přesně definovat výši (nebo interval výše) vaší odměny.

## Řízení projektu

Jakmile si obě strany „plácnou,“ začínají teprve ty skutečné problémy. Hlavně v okamžiku, kdy s podobnou implementací nemáte až tak moc praktických zkušeností. Ke každé implementaci je přitom vhodné přistupovat jako k projektu a dbát všech pouček o projektovém řízení. Musíte mít tedy jasně definovaného projektového manažera na vaší straně, musíte mu dát všechny potřebné kompetence, musíte mu dát k dispozici adekvátní zdroje a v neposlední řadě musíte také jasně nastavit formu a způsob komunikace mezi zákazníkem a projektovým manažerem. Ideální přitom je, když i na straně zákazníka existuje projektový manažer, který za projekt nese zodpovědnost a zprostředkovává vašemu projektovému manažerovi všechny potřebné informace. Velice důležité je si také nastavit indikátory zpoždění, vzniku vícenákladů a dalších nestandardních situací. Nežřídko si totiž klient vzpomene, že by ještě něco chtěl dodělat, a je na projektovém manažerovi, aby byl schopen okamžitě říct, jaké to bude mít dopady na časovou a cenovou náročnost celého projektu. Stejně tak je třeba včas ošetřit, co se bude dít v okamžiku, kdy zákazník dodal neúplné či dokonce špatné podklady. Pro řízení implementace ICT projektů je proto často vhodné využít metodu [agilního projektového řízení](#), která oproti standardním metodám umožňuje dosáhnout větší flexibility a přesnějších časových a cenových odhadů.

## Řízení očekávání

Snad nejnáročnějším úkolem, zejména u rozsáhlejších implementací, které mají na straně

klienta větší množství budoucích uživatelů, je řízení očekávání, která zákazník od nasazovaného řešení má. Tato očekávání jsou totiž největší při definici projektu, kdy každý klient má před očima ten ideální stav, kterého se nikdy nedosáhne (i proto, že část funkcí se vždy musí z časových a ekonomických důvodů vypustit). Postupem času se tak očekávání snižují, a to bohužel i po zadání projektu. Objevují se nenadále komplikace, jak na straně klienta, tak na straně implementátora respektive implementované platformy, a klient se celkově dostává do deziluze, která může způsobovat vážné komunikační problémy (pokud si odpuštíme eufemismy – klient na vás dost pravděpodobně bude někdy rvát anebo vy budete mít chuť rvát na něj). Zákazníka proto musíte na nový systém psychicky připravit. S každou úpravou oproti původním zákaznickým předpokladům se proto musíte zaměřit na intenzivní komunikaci a vysvětlování, a jak bylo řečeno již dříve – musíte si být naprosto jisti, že zákazník vše na sto procent pochopil. Nejhorším okamžikem v oblasti očekávání pak bývá samotný ostrý start, který u komplikovanějších projektů vede k tomu, že část věcí, co měla fungovat, prostě zatím nefunguje, uživatelé remcají (protože se musí něco nového učit) a hladina očekávání respektive spokojenosti s novým řešením ještě dále klesá. Právě v tomto okamžiku se nejvíce uplatní vaše empatické a komunikační schopnosti, a když situaci zvládnete, tak spolu s tím, jak se dořeší počáteční resty, začne spokojenost zákazníka stoupat a v lepším případě po dokončení úprav vystoupá tam, kde byla na samém počátku.



### *Graf závislosti spokojenosti zákazníka na fázi implementace ICT projektu*

## Předání hotového projektu

A tím se dostáváme k samotnému předání projektu zákazníkovi respektive k ostrému startu. Tam je třeba si jasně definovat, co musí bezpodmínečně při předání projektu fungovat, komu ve firmě se předává zodpovědnost za chod nasazeného řešení, jaká při spuštění proběhnou školení, atd. Zákazník také musí naprosto přesně vědět, proč některé z dříve požadovaných funkcí v danou chvíli nefungují a kdo za to nese odpovědnost. Implementátor pak musí vždy počítat s tím, že se vyskytnou nečekané a někdy až fatální problémy. Není totiž výjimkou, že celý systém pár dní po nasazení zcela přestane fungovat, protože dojde k něčemu, co se dříve správně neotestovalo anebo se ani otestovat nemohlo (např. interakce s jiným systémem ve firmě, blokace ze strany firemního IDS/IPS řešení, nečekaný zásah uživatele, atd.). Předání hotového projektu je tak vůbec nejkritičtějším okamžikem celé implementace, protože spokojenost zákazníka je obvykle na bodu mrazu, zákazník se na novém řešení stává závislý, a pokazit se může prakticky cokoliv, kdykoliv a v jakémkoliv rozsahu.

## Poimplementační podpora

Proto je také nesmírně důležité perfektně zvládnout poslední kritický faktor, kterým je poimplementační podpora. To ovšem nemusí být vůbec tak jednoduché, jak to na začátku při podpisu kontraktu může vypadat. Poimplementační podpora totiž může přicházet i po nezvládnutém projektu, kdy firma kvůli chybám vlastních zaměstnanců na celém projektu už „prodělala kalhoty“ a nyní musí poskytovat další plnění, kdy jsou členové implementačního týmu (ať již u vás, u zákazníka anebo navzájem) do krve rozhádaní anebo kdy vám na stole leží žaloba (či zdvořilá žádost o mimosoudní vyrovnání) od zákazníka. Na začátku přitom obvykle nikdo s něčím podobným a priori nepočítá, a přitom právě poimplementační podpora je tím, co dokáže vztahy mezi zákazníkem a implementátorem vylepšit, neboť často stačí provést pár opravdu kosmetických zákroků (ta ikonka prostě musí být vpravo nahoře a přes to vlak nejede) a vše je zase v pořádku a spokojenost zákazníka se rapidně zvyšuje, což ve svém důsledku může pomoci vyžehlit i ty žaloby a mimosoudní vyrovnání.

## Riskujete všechno

Ano, je to tak. Implementací složitějších ICT řešení u zákazníků riskujete vlastně úplně všechno – peníze, pověst, důležité zákazníky i vleklé soudní spory. Zjednodušeně řečeno – každou implementací riskujete celou vaší firmu. Čím menší je, tím více to o ní platí. Na druhou stranu i jedna, dvě perfektně zvládnuté implementace vás dokáží katapultovat k příjmům, o kterých se vám do té doby třeba ani nezdálo. V malém českém písečku si totiž všichni velice rádi řeknou nejen to, kdo co pokazil, ale dnes už na firemním poli i to, kdo co udělal dobře. Pokud se vám tedy podaří ošetřit všechny kritické faktory úspěchu ICT projektů, vezte, že odměna vás nemine.

## Kritické faktory úspěchu ICT projektů z pohledu dodavatele - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Pondělí, 02 Listopad 2015 15:32 - Aktualizováno Pondělí, 02 Listopad 2015 18:38

---

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)