

Spis treści

Jak i dlaczego powstała ta książka 15

1. Kiedy projekt tak naprawdę się zaczyna 17

Wybór dostawcy 19

Narodziny problemów 22

Podsumowanie 26

2. Dlaczego sprzedawcy nie powinni sprzedawać samodzielnie 27

Sprzedaż od kuchni - aktorzy i ich cele 28

Cele sprzedażowe a przyszłość projektu 30

Podejście holistyczne 32

Podsumowanie 35

3. Opóźnienie jako problem etapu sprzedaży 37

Opóźnienia sprzedane versus opóźnienia powstałe podczas prac 38

W praktyce 42

Podsumowanie 43

4. Zakres jako problem etapu sprzedaży 45

Macierz zgodności (compliance matrix) 46

Warsztaty 47

Dlaczego zakres "wybucha" 48

Dobre praktyki 51

Podsumowanie 55

5. Kalendarz płatności a późniejsza kondycja projektu 57

Dlaczego regularne płatności są korzystne 58

Fakturowanie z góry 59

Agresywne kalendarze płatności 62

On-premise versus SaaS 63

Podsumowanie 64

6. Dlaczego nastawienie jest ważniejsze niż rezultaty 67

Twarde rezultaty to za mało 68

Waga nastawienia i oddania klientowi 70

Projekt a relacja z klientem 73

Podsumowanie 75

7. Dlaczego obecność u klienta jest ważniejsza niż rezultaty 77

Wartość dodana obecności lokalnej 78

Obecność lokalna jako model biznesowy 81

Podsumowanie 83

8. Komitet sterujący jako narzędzie kierownika projektu 85

Jak powinna wyglądać prezentacja na komitet sterujący 86

Sterowanie przebiegiem dyskusji 88

Wybór adresatów wypowiedzi 90

Podsumowanie 91

9. Dyskusje z klientem - jedyne, co się liczy, to postępy i dlatego nie warto mieć racji 93

Klasyka dyskusji 94

Dlaczego nie warto mieć racji 95

Postępy - nadrzędny cel dyskusji 97

Podsumowanie 99

10. Jak i kiedy komunikować niewygodne informacje, czyli o czym klient powinien wiedzieć 101

Kiedy można i trzeba być całkiem szczerym 102

Dlaczego czasem trzeba wybierać pomiędzy byciem kłamcą a byciem idiotą 104

Kiedy bycie całkiem szczerym jest szkodliwe dla projektu 107

Poziom szczerości zależy od typu klienta 109

Podsumowanie 110

11. Zawsze bądź gotowy na najgorsze 113

Etap 1. Sygnały poprzedzające zatrzymanie projektu 115

Etap 2. Powiadomienie przez klienta o zatrzymaniu projektu 117

Etap 3. Przesłanie żądań ze strony klienta 120

Etap 4. Przygotowanie strategii obrony 121

Etap 5. Negocjacje 125

Etap 6. Postępowanie procesowe 126

Podsumowanie 128

12. Kary - wiele hałasu o nic 129

Jak i za co nalicza się kary 130

Dlaczego naliczanie kar nie ma sensu 133

Obrona przed formalnym naliczaniem kar 134

Do czego klienci najczęściej wykorzystują mechanizm kar 135

Podsumowanie 137

13. Metodologie zarządzania projektami - akademickie dyskusje kontra prawdziwe życie 139

MeNajczęstsze błędy i nieporozumienia 140

Jak definiować metodologię zarządzania dla naszego projektu 144

Podsumowanie 147

14. Strategia zarządzania zależy od etapu projektu 149

Sprzedaż oraz inicjacja projektu 150

Analiza 151

Produkcja 152

Testy akceptacyjne 153

Stabilizacja systemu po uruchomieniu produkcyjnym 154

Utrzymanie 154

Podsumowanie 155

15. Dostępność ludzi w poszczególnych fazach projektu 157

Sprzedaż 158

Inicjacja oraz rozpędzanie projektu 159

Dopóki projekt ma priorytet 160

Kiedy projekt "ma brodę" 161

Podsumowanie 162

16. Kontrola wewnętrznego statusu projektu 165

Dwa równoległe wymiary raportowania 166

Liczy się informacja, a nie jej format 167

Dobre praktyki, o których wiecznie zapominamy 168

Komu właściwie potrzebne są informacje statusowe oraz raporty 171

Podsumowanie 173

17. Estymaty niskiego poziomu - źródło ciągłych opóźnień i podstawa planowania 175

Skala problemu 176

Źródło problemu 178

Budowa solidnych podstaw planowania 180

Podsumowanie 183

18. Poprawa błędów - planowanie skazane na porażkę 185

Podsumowanie 188

19. Zarządzanie opóźnieniem 189

Po czyjej stronie leży wina 190

Kształtowanie percepcji klienta 191

Dokumentowanie okoliczności opóźnienia 193

Akceptacja opóźnienia 194

Zmiana priorytetów oraz przeplanowanie projektu 195

Redukcja zakresu 196

Podział etapów na mniejsze oraz wydłużanie projektu 197

Podsumowanie 198

20. Cała prawda o testach akceptacyjnych 199

Dlaczego powinniśmy rozpoczynać testy akceptacyjne najszybciej, jak to możliwe 200

Jak pragmatycznie planować testy akceptacyjne 204

Opieka nad testującym klientem 205

Formalne kryteria akceptacji - teoria a praktyka 206

Podsumowanie 208

23. Jeśli chcesz oszczędzać, inwestuj w ludzi 209

Analiza projektowa i współpraca z klientem 210

Produkcja 212

Dać podwyżkę czy pozwolić odejść? 214

Obsadzanie kluczowych ról 215

Podsumowanie 216

22. Kiedy nadeszła pora na renegocjacje lub zerwanie kontraktu 219

Kiedy kontynuacja projektu nie ma sensu 220

Renegocjacja warunków kontraktowych 223

Zatrzymywanie projektu 225

Podsumowanie 229

23. Zawsze warto być w grze 231