

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 dlaczego 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
Najczęstsze 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 rozpocząć 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
21 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 negocjacje 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

oprac. BPK