

Klient, klient, klient!



Jak odpowiednia postawa przesądza
o sukcesie lub porażce projektu

Marcin Dąbrowski

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn

Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/klikli

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-1824-5

Copyright © Marcin Dąbrowski 2025

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 1

Wprowadzenie — jak i dlaczego powstała ta książka 17

ROZDZIAŁ 2

Stawianie klienta na pierwszym miejscu 23

ROZDZIAŁ 3

Szacunek 43

ROZDZIAŁ 4

Proaktywność 59

ROZDZIAŁ 5

Przewidywalność 73

ROZDZIAŁ 6

Transparencja 87

ROZDZIAŁ 7

Przydatność 103

ROZDZIAŁ 8

Kontrola 119

ROZDZIAŁ 9

Asertywność 135

ROZDZIAŁ 10

Zaangażowanie 153

ROZDZIAŁ 11

Podejście partnerskie 167

ROZDZIAŁ 12

Podsumowanie 187

ROZDZIAŁ 1

WPROWADZENIE — JAK I DLACZEGO POWSTAŁA TA KSIĄŻKA

„I was reading a passage recently where a character was asking »Which is more important, the journey or the destination?« And the other replied, »It's the company«, and I couldn't agree more”.

BRAD PITT

Nigdy nie sądziłem, że napiszę książkę na temat tego, jaką postawę powinno się prezentować, pracując z klientem. Wydawało mi się, że wszystko jest w zasadzie oczywiste. Każdy, choćby intuicyjnie, rozumie, jak należy się zachowywać czy postępować. Tyle teorii. W praktyce bowiem okazuje się, że te „oczywiste oczywistości” nie dość, że wcale nie są takie oczywiste, to jeszcze bardzo trudno wprowadzić je w życie. Jeszcze trudniej zaś całą tę teorię zaaplikować do siebie samego — umieć obiektywnie ocenić swoją własną postawę i odpowiednio ją skorygować.

Czy nasza postawa jest dla klienta aż tak ważna, żeby poświęcić czas i napisać o tym krótką książkę? Tak, pewnie, że tak! Też kiedyś myślałem, że podstawowe zasady można opisać hasłowo na jednej stronie A4 i to wystarczy. Otóż nie wystarczy! Nie wystarczy powiedzieć: „szanuj klienta”, „klient jest najważniejszy”, „bądź proaktywny”, „nigdy nie wypowiadaj się negatywnie o kliencie za jego plecami”, „nie krytykuj klienta, to dzięki niemu masz pracę”. Człowiek najlepiej uczy się na przykładach, podawanie przykładów działa zatem najlepiej. Od dłuższego czasu nosiłem się więc z napisaniem krótkiego zbioru historii projektowych, dzięki którym mógłbym uwypuklić cechy postawy, których szukają klienci. Oczywiście, jak to zwykle bywa, człowiek ma jakieś plany, które odkłada na później, i na końcu potrzebny jest bodziec — pozytywny lub negatywny — impuls, dzięki któremu zabierzemy się do pracy nad nowym pomysłem. W moim przypadku był to impuls negatywny.

Prowadziliśmy więc bardzo ambitny projekt. Tak, był bardzo trudny i wymagał od nas wielu wyrzeczeń. Podczas spotkań z zespołem coraz częściej słyszałem, że „to klient jest problemem”, że „projekt byłby super, gdyby tylko nie ten klient”. Stwierdzenia takie padały coraz częściej i częściej, aż w końcu zacząłem zdawać sobie sprawę, że coś jest nie tak. Powoli rósł we mnie bunt, że tak dalej być nie może! Jak można w ogóle tak myśleć i mówić? Prze-

cież bez klienta nie byłoby w ogóle projektu, przychodów i wypłat dla ludzi! Myśląc w ten sposób i dopuszczając taką postawę, firma ostatecznie straci wszystkich klientów. Wtedy właśnie pomyślałem, że to jednak ważne, aby opisać, jaka ta postawa powinna być, że jednak dla ludzi wcale nie jest oczywiste, jak ich postawa w praktyce przekłada się na biznes oraz sukces projektu lub jego porażkę. Ku przestrodze — tak, projekt zakończył się sukcesem, ale z klientem już nigdy później nie pracowaliśmy. A przecież nie o to chodziło! Chcieliśmy zbudować relację na lata. No ale cóż — klient wyczuł, że „był problemem”.

Sporo się później zastanawiałem nad tym, w jakim stopniu sukcesy czy porażki projektów, które prowadziłem czy też w których uczestniczyłem, były związane z kryteriami twardymi (czas, budżet, jakość), a w jakim stopniu z postawą prezentowaną przez dostawcę, zespół i poszczególnych ludzi biorących udział w projekcie. Dotarło do mnie, że sporo osób nie zdaje sobie sprawy z tego, jak ważna jest ich postawa, że aby pracować długoterminowo z klientem nie wystarczy po prostu realizować zaplanowanych zadań. Co więcej, czasem wykonanie swojej pracy okaże się mocno utrudnione lub niemożliwe, jeśli tej odpowiedniej postawy nie będziemy prezentować. Po drugiej stronie jest klient, są konkretni ludzie, którzy muszą chcieć z nami pracować. Jeśli nasze zachowanie ich irytuje, jeśli czują do nas niechęć, jeśli nie budzimy

zaufania, jeśli sprawiamy wrażenie chaotycznych itd., to niezależnie od merytoryki naszej pracy może przyjść taki dzień, kiedy klient zaskoczy nas i znienacka poinformuje, że zatrzymuje projekt i wypowiada umowę!

I tak — osobiście również przeżyłem takie sytuacje, w których z technicznego punktu widzenia merytoryka się zgadzała, a jednak klient rezygnował. W teorii dostawca realizował prace bez zarzutu, wszystkie odstępstwa procesował formalnie, a mimo to projekt był zatrzymywany. Z drugiej strony uczestniczyłem w projektach, w których merytoryka się nie zgadzała i które wbrew temu zakończyły się sukcesem. Były opóźnienia, dodatkowe koszty, problemy, eskalacje, trudne spory, a mimo to klienci nadal chcieli z dostawcą pracować i na koniec nie dość, że ogłaszali sukces, to jeszcze przez lata udzielali pozytywnych referencji i rekomendowali dostawcę innym klientom!

Ostatecznie doszedłem więc do wniosku, że warto się pochylić nad tematem postawy, zastanowić się, czego klienci szukają u dostawcy, czego potrzebują, czego oczekują i co jest dla nich najbardziej wartościowe, w szczególności zaś — jak oceniają dostawcę.

Jeden z czytelników mojej poprzedniej książki słusznie skomentował, że być może nie warto tracić czasu na krytyczne punktowanie tego, czego nie znajdziemy w metodykach czy też czego nie dadzą nam certyfikaty z zarządzania projektami. Dlatego tym razem nie będę poświę-

cał na to czasu i zaraz po niniejszym wstępie przejdę do meritum, bez zbędnych rozdziałów przygotowawczych. Podsumuję to więc w ten sposób: metodyki trzeba znać, certyfikaty warto zrobić, natomiast niezależnie od tego pamiętajmy, że nasza postawa ma nie mniejsze znaczenie dla klienta. Zaryzykuję stwierdzenie, że postawa jest najważniejsza! Zwłaszcza wtedy, gdy chcemy z klientem pracować przez długie lata, a więc po zakończeniu projektu, który w danym momencie prowadzimy.

Książka ma formę zbioru historii biznesowych, na podstawie których omawiam poszczególne cechy postawy. Oczywiście są to prawdziwe historie. Będzie zatem więcej przygód, dużo przykładów, a bardzo mało teorii.

Drogi Czytelniku! Mam szczerą nadzieję, że lektura niniejszej książki pozwoli Ci skutecznie realizować projekty oraz budować wieloletnie, przyjacielskie relacje z klientami oraz z ludźmi, z którymi będziesz miał przyjemność pracować!

Marcin Dąbrowski, 12.03.2025

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Klient jest najważniejszy! Znanе powieԁzenie. Wyświechtany slogan. Czy prawdziwy? W teorii oczywiście tak, wszak to klient jest dawcą zleceń, dzięki niemu mamy pracę. W praktyce często narzekamy i myślimy: „Wszystko byłoby OK, gdyby nie pomysły/oczekiwania/marudzenie klienta”. Powszechna, a przy tym bezsensowna postawa. Przede wszystkim niebezpieczna, klient bowiem prędzej czy później wycofuje niechęć lub wręcz wrogość i przy najbliższej okazji zrezygnuje ze współpracy. A my stracimy źródło dochodu.

Jak temu zapobiec? Myśleć prokliencko. Jeśli wyjdziemy od tego przekonania, że to my jesteśmy dla klienta, a nie odwrotnie — będziemy w stanie pomóc sobie i swojemu zespołowi podejść do problemów z właściwym nastawieniem. Wiedza merytoryczna, doświadczenie, certyfikaty i sprzęt, na którym pracujemy, są bowiem ważne. Jednak wciąż — klient jest najważniejszy. Dowiedz się, w jaki sposób na nowo przekonać do tego siebie, pracujących dla Ciebie ludzi i... oczywiście Twoich klientów.

Marcin Dąbrowski — prowadził i nadzorował projekty dla największych na świecie grup telekomunikacyjnych, banków, firm produkcyjnych, a także dla firm z sektora MŚP i startupów. Pracował w różnych częściach świata z klientami reprezentującymi skrajne kultury narodowe i organizacyjne. Co-founder i CEO firmy People More. Wcześniej pełnił między innymi funkcję wiceprezesa zarządu Comarch SA, a także COO i wiceprezesa zarządu Ailleron SA. Autor książek: *Wieczne opóźnienie* (Onepress), *Managing IT Projects* (Apress/Springer), *10 zasad dowożenia projektów nierealnych* (Onepress), wielu międzynarodowych publikacji naukowych (między innymi dla ACM CCS DIM 2008, IEEE ICCS 2008) i kontrybucji do ITU-T. Jest absolwentem AGH, ukończył studia na kierunkach elektronika i telekomunikacja oraz informatyka. Studiował w Stanford Graduate School of Business, a także w IESE Business School.



KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej! ▶



helion.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel.: 32 250 98 63
helion@helion.pl

ISBN 978-83-289-1824-5



9 788328 918245

Cena: 59,00 zł