

Software Project Management  
Conference

26 ноября 2011, Санкт-Петербург



CUSTIS®

# Расстройство клиентоориентированности Симптомы и лечение

Михаил Заборов,  
руководитель направления «Торговые сети»

# Один из векторов управления проектом



# Анамнез

Очень часто декларируется  
необходимость партнерства с заказчиком



## Например, в Agile



- ▶ Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- ▶ Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.

<http://agilemanifesto.org/>

Что же регулярно происходит  
на самом деле?



## Эмоции по отношению к клиенту



- ▶ Обида
- ▶ Злость
- ▶ Презрение
- ▶ Неуважение
- ▶ Наплеватьство

## Заказчик в наших глазах



Жестокий, вредный,  
самовлюбленный упырь,  
который издевается над людьми за деньги



Так ли это  
в действительности?

Мой опыт показывает,  
что чаще всего – **нет**

Если попытаться разобраться, то:

- ▶ в **95%** случаев есть объективные причины такого поведения;
- ▶ в **70%** случаев мы в состоянии на эти причины повлиять;
- ▶ в **40%** виноваты мы сами.

# История из жизни



«Просили срочно,  
я все выходные пахал,  
а они не пользуются»

# Что мы обычно думаем



# Что обычно бывает



## Что обычно бывает

- Была решена не та проблема,  
что на самом деле беспокоила клиента

и (или)

- Была решена не та проблема,  
что на самом деле беспокоила клиента

и (или)

- Клиент не понял,  
как мы решили его проблему

и (или)

- Клиент выкрутился (не дождался нас)







«Да они сами не знают,  
чего ХОТЯТ»

А на самом деле?



# Причины

# Различные картины мира (отсутствие общего языка для общения)



# Изолированность от клиента



# Исполнитель не видит общей картины



CUSTIS®

А на самом деле...



# Неумение встать в позицию клиента (нежелание разобраться в проблемах)





# Немотивированное требование к клиенту встать на нашу позицию



## «Клиент должен»

- ▶ Формулировать свои мысли так, чтобы нам было понятно.
- ▶ Убеждаться, что мы поняли его правильно.
- ▶ Всегда помнить о нас и наших проблемах.
- ▶ Понимать, что для нас важно, и предупреждать обо всех изменениях, которые нас касаются.

Как понять,  
что у вас есть проблемы  
с клиентоориентированностью?

# СИМПТОМЫ



# Тяжелые симптомы



## Оскорбление клиента



- ▶ Ругань  
в переписке  
и личном  
общении
- ▶ Уничижительные  
высказывания
- ▶ Публичная  
отповедь
- ▶ Обсуждение  
клиента  
в документах  
и переписке

## Открытое неуважение



- ▶ Не даем клиенту высказаться (очень умные и заранее знаем все, что он может сказать).
- ▶ Учим клиента жизни.
- ▶ Не приходим на назначенные встречи.

# Ругань между собой при клиенте





# Симптомы средней тяжести



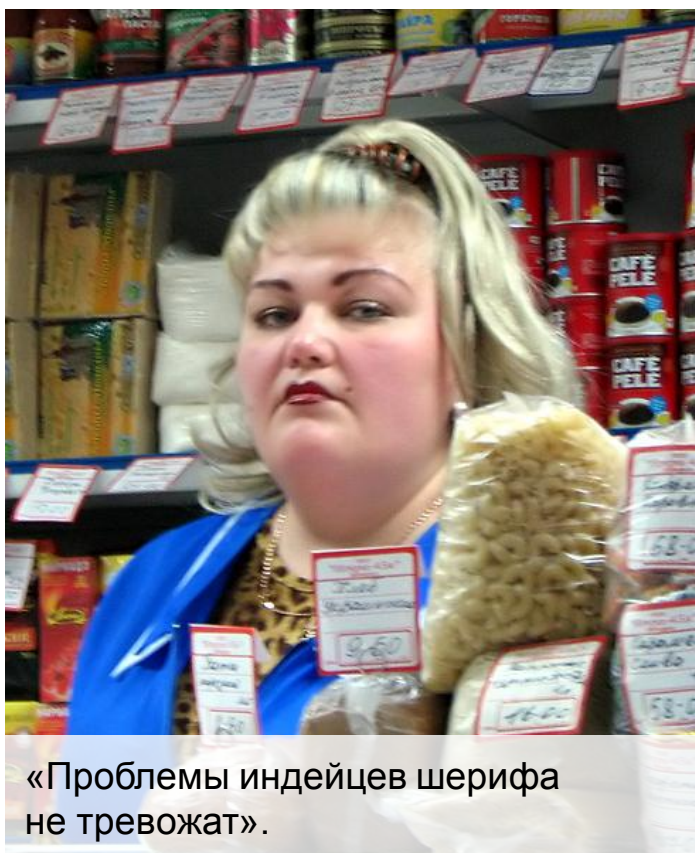
## Перекладывание вины на клиента

- ▶ «Мы бы все сделали хорошо, если бы клиент не мешал».
- ▶ «Да они сами не знают, чего хотят».
- ▶ Обида на клиента («передумали», «не пользуются тем, что мы сделали»).

# Перекладывание вины на клиента

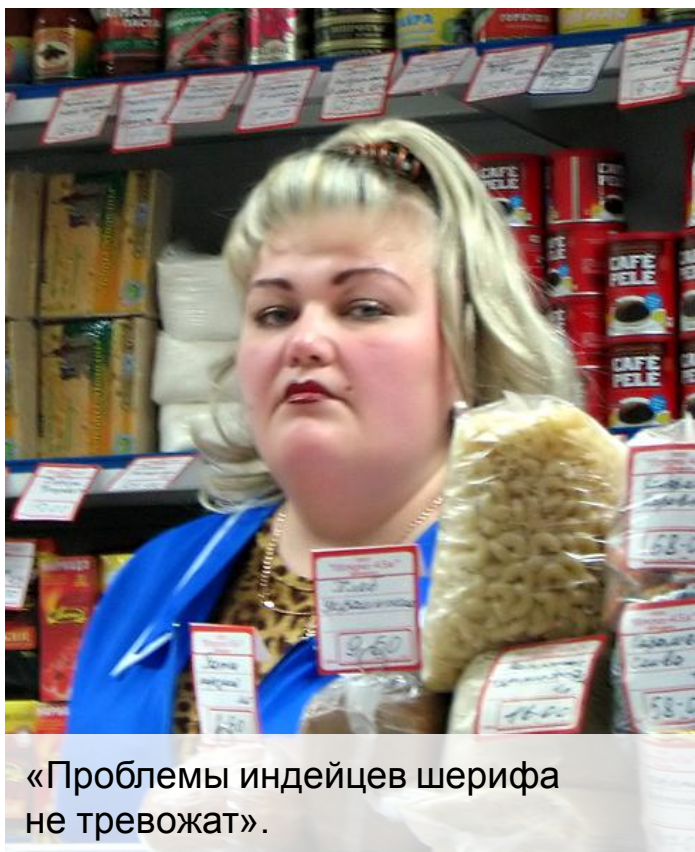


## Игнорирование интересов клиента (отсутствие заинтересованности)



- ▶ «Мы работаем с 9 до 18, а что там у клиента сломалось, нас не беспокоит».
- ▶ «Мы свою работу сделали, пусть клиент делает с ней что хочет».
- ▶ «Мы все сделали по ТЗ, какие к нам вопросы».

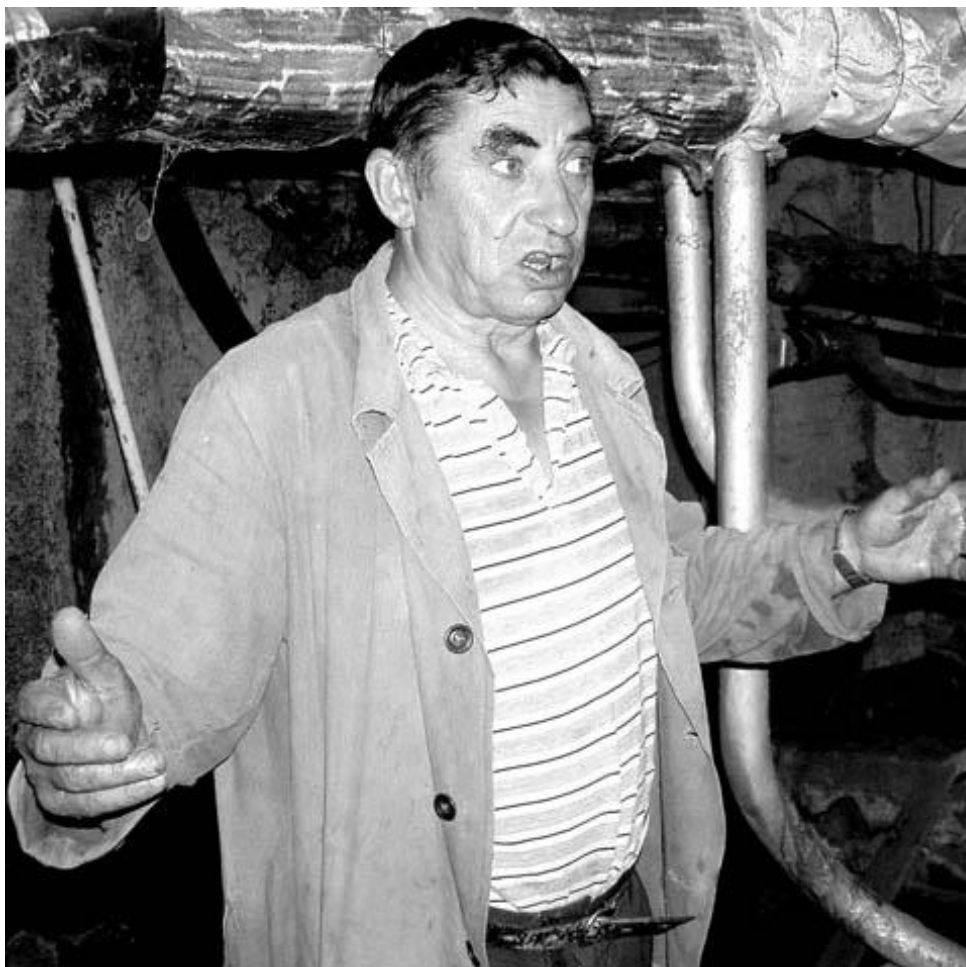
## Игнорирование интересов клиента (отсутствие заинтересованности)



«Проблемы индейцев шерифа не тревожат».

- ▶ Безальтернативный отказ в срочной работе.
- ▶ «Наш проект сплошной быдлокодинг. Ничего интересного в нем нет по определению».

# Перекладывание своих проблем на клиента



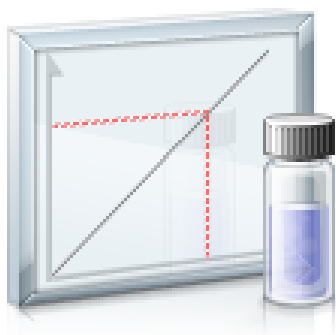
- ▶ «Давайте отвечайте быстрее, а то я уйду в отпуск».
- ▶ Плачем, как у нас все плохо (все уволились).
- ▶ «Чувак, который любит такие задачи, сейчас занят, поэтому быстро не сделаем».

## Тайные решения и неожиданные результаты



- ▶ Клиент узнает о проблемах в критичной задаче только в момент сдачи проекта.
- ▶ Решение проблем в обход ключевых stakeholder'ов.

# Легкие симптомы





## Разгильдяйство

- ▶ Заказчик ищет кого-то, чтобы решить свои проблемы, но никого не может найти в рабочее время.
- ▶ Неряшливая документация, орфографические ошибки.
- ▶ Многократное нарушение согласованных регламентов и повторение одних и тех же ошибок.

# Разгильдяйство



# Неавторизованная и неясная активность



## Неавторизованная и неясная активность

- ▶ Пишем просто «исправлено», не объясняя, что именно было сделано.
- ▶ На время решения проблемы уходим в себя и информируем только, когда сделали.
- ▶ Пишем в протоколы свои догадки.
- ▶ Документы пишем для себя, не показываем заказчику.
- ▶ Не фиксируем ключевые решения и договоренности.

# Лечение



## Создание ПО ближе к оказанию услуги, чем к производству продукта

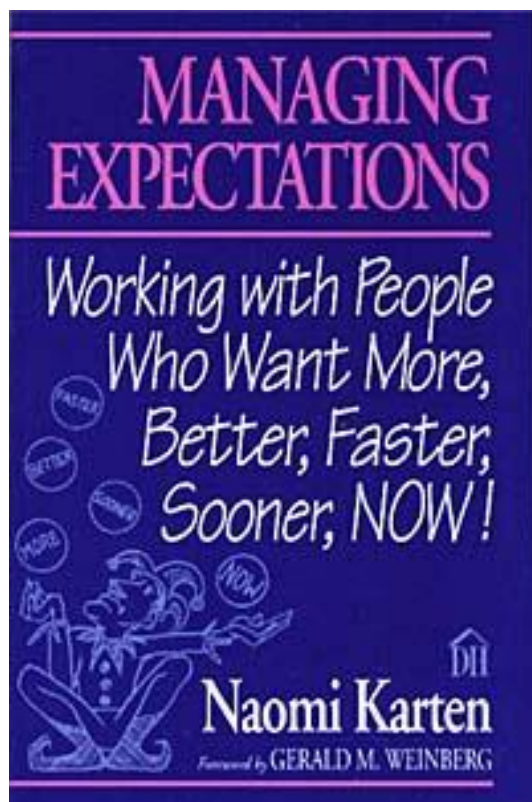


- ➔ Услуги переживаются, а не потребляются.
- ➔ Ощущения клиента от процесса не менее (а может, и более) важны, чем конечный результат.

# Ощущения от процесса



## Управление ожиданиями



Основная задача –  
не формировать у клиента:

- ▶ неправильные;
- ▶ ложные;
- ▶ завышенные ожидания.

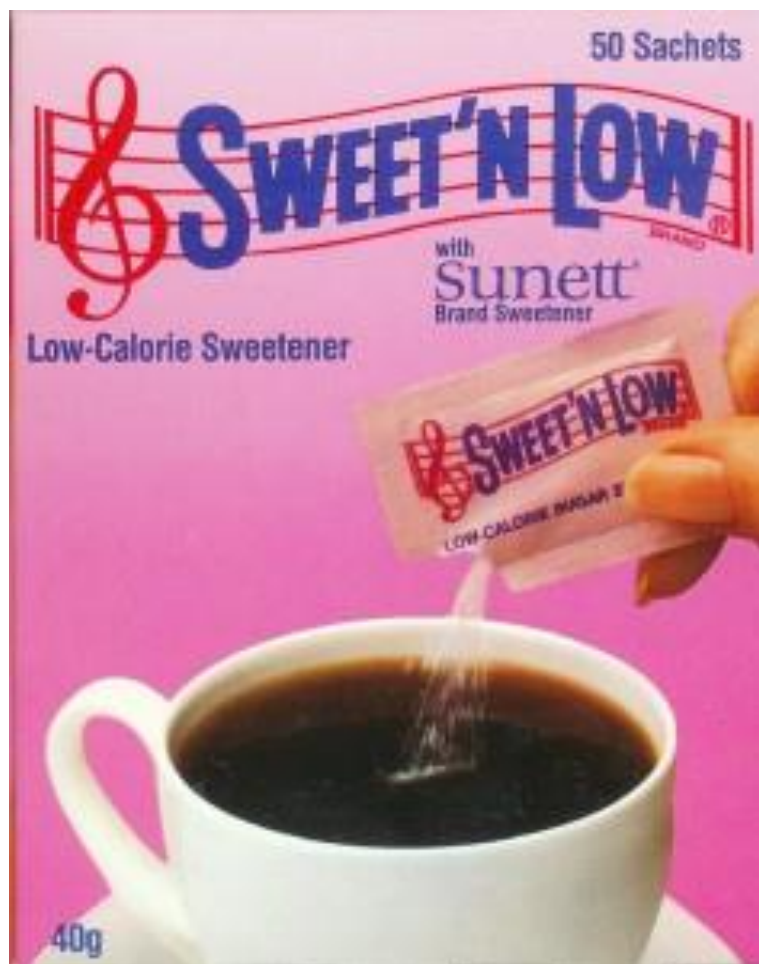


## Управление восприятием



Основная задача – качественно донести до клиента результаты своей деятельности.

# Бен Эйзенштадт

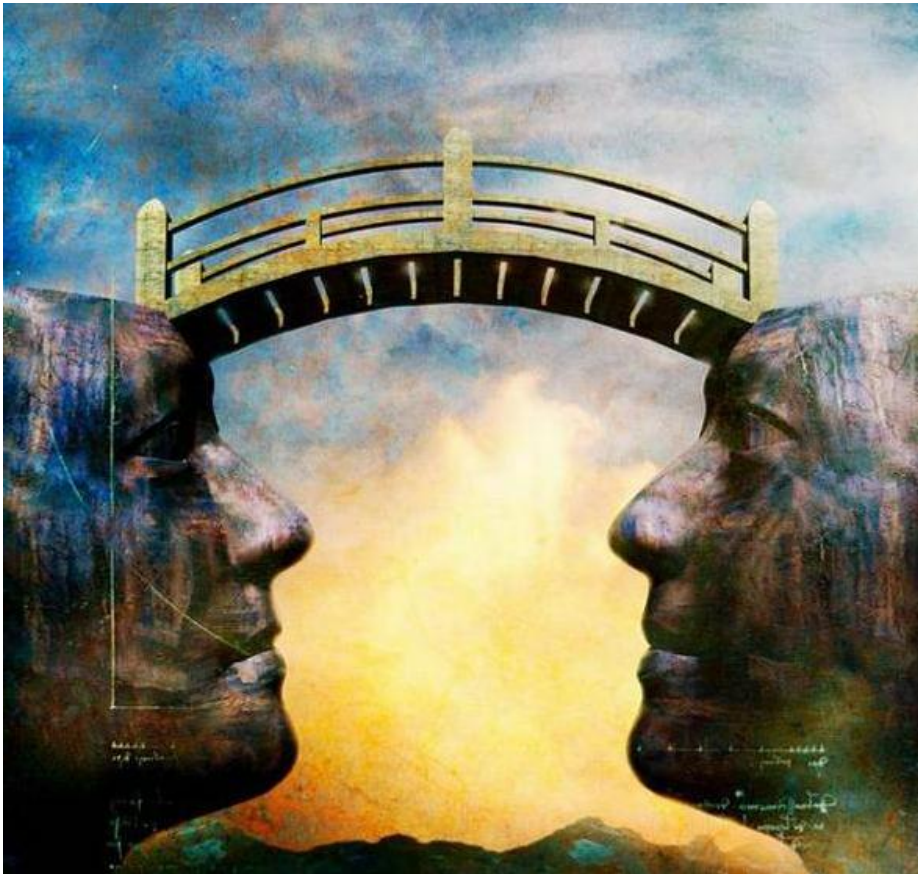




# Как его поняли



# Ключевые навыки



Сфокусированность  
на проблемах клиента:

- Коммуникативность
- Эмпатия
- Искренняя заинтересованность

Спасибо за внимание!

Заборов Михаил,  
компания CUSTIS