

Den gode kunde

Kompetanse, involvering og kultur

Magne Jørgensen

Simula Research Laboratory

Idealkunden ...

- Har veldig mye penger
- Har svært god tid
- Har beskrevet alle krav i detalj
- Endrer ikke på noe av det som skal leveres underveis i prosjektet
- Legger seg ikke opp i hvilke personer leverandør bruker i prosjektet (Gir gjerne leverandør betalt opplæring av nyutdannede)
- Aksepterer leveranser uansett kvalitet, bare funksjonaliteten er der
- Velger leverandør som langsiktig partner for vedlikehold og videreutvikling uansett utfall av prosjektet

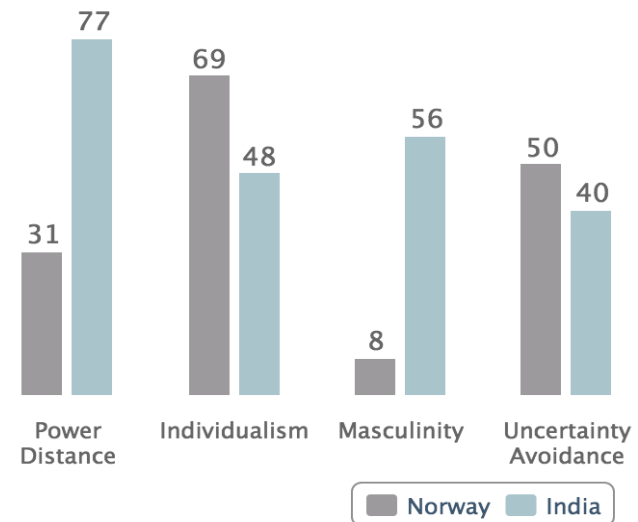
Disse egenskapene er oftere tegn på en dårlig kunde dersom målet er et vellykket og effektivt prosjekt! (men kanskje ønskekunden for noen leverandører?)

Noen IT-kunder lykkes oftere enn andre

- IT-Offshoring (undersøkelse av 785.000 småprosjekter):
 - Den halvparten av kundene som hadde lykkes best med tidligere prosjekter, hadde ca. 50% lavere risiko for å feile i neste prosjekt.
 - Den halvparten av leverandørene som hadde lykkes best med tidligere prosjekter, hadde også ca. 50% lavere risiko for å feile i neste prosjekt.
- Stor ulikhet mellom hvor ofte kunder fra ulike land/kulturer feiler (data fra samme offshoring-undersøkelse)
 - **Leverandør i Ukraina:** Prosjekter med indisk kunde feilet mer enn dobbelt så ofte som prosjekter med norsk kunde (30% vs 13%)
 - **Leverandør i India:** Prosjekter med indisk kunde feilet ca. 25% oftere som prosjekter med norsk kunde (37% vs 29%) – til tross for ”samme” nasjonale kultur.
 - India-India kombinasjonen var den 122. verste av 127 kunde-leverandørkombinasjoner (mellom land med mer enn 100 prosjekter). Verste var kunde fra Malaysia og leverandør fra India.

Kan kultur si noe om ”den gode kunde” (helt ferske resultater)

- Hofstede’s kulturfaktorer (basert på kultur-kartlegging hos IBM i mange land)
 - ”Power Distance” (aksept for hierarkier)
 - Individualisme (individuell ansvarlighet)
 - Maskuline verdier (f eks prestasjonsfokus vs fokus på livskvalitet)
 - Unngåelse av usikkerhet (ofte indikasjon på dogmatisme)
- Analysen av offshoringsprosjektene tyder på at den gode kunde er:
 - Mindre hierarkisk (ingen indikator for lev.)
 - Mer individualistisk (også for lev.)
 - Mer feminine verdier (motsatt for lev.!)
 - Mer toleranse for usikkerhet (også for lev.)
- Norge scorer bra på kulturfaktorene som er viktige for å være den gode kunde!
 - Delvis (individualisme) også for den gode leverandør



Undersøkelser i HIT-regi (norske prosjekter)

- **Undersøkelse 1:** Lite kompetanse eller involvering ga **mye** høyere sannsynlighet for å feile
 - ◆ **Alle** de mislykkede prosjektene hadde en kunde uten særlig grad av egen IT-kompetanse og/eller en kunde som i liten grad hadde involvert seg i prosjektet. (Flere andre lignende resultater)
 - ◆ Men, høy kompetanse og involvering var i seg selv ingen god indikator på prosjektsuksess!
- **Undersøkelse 2:** Type kompetanse og involvering (mer enn grad av kompetanse og involvering) telte mest for å forklare hvilke kunder som hadde svært vellykkede prosjekter:
 - ◆ Dersom kunden hadde vært i stand til å: 1) Prioritere krav, 2) Ta viktige avgjørelser, og 3) Fokuserer på nyttestyring underveis i prosjektet lyktes 66% av prosjektene svært godt.
 - ◆ Der ingen av disse var tilstede, lyktes kun 14% av prosjektene svært godt.

Å være den gode kunde handler om å legge gode prosjektrammer, å bidra konstruktivt til prosjektsuksess underveis, realisere gevinster. Hvordan?

Undersøkelse: Tre viktige ”gode kunde”-egenskaper/indikatorer:

- Prioriterer krav
- Tar viktige avgjørelser
- Fokuserer på nyttestyring
- Alle oppfylt: Lykkes i 66% av prosjektene.
- Ingen oppfylt: Lykkes i kun 14% av prosjektene

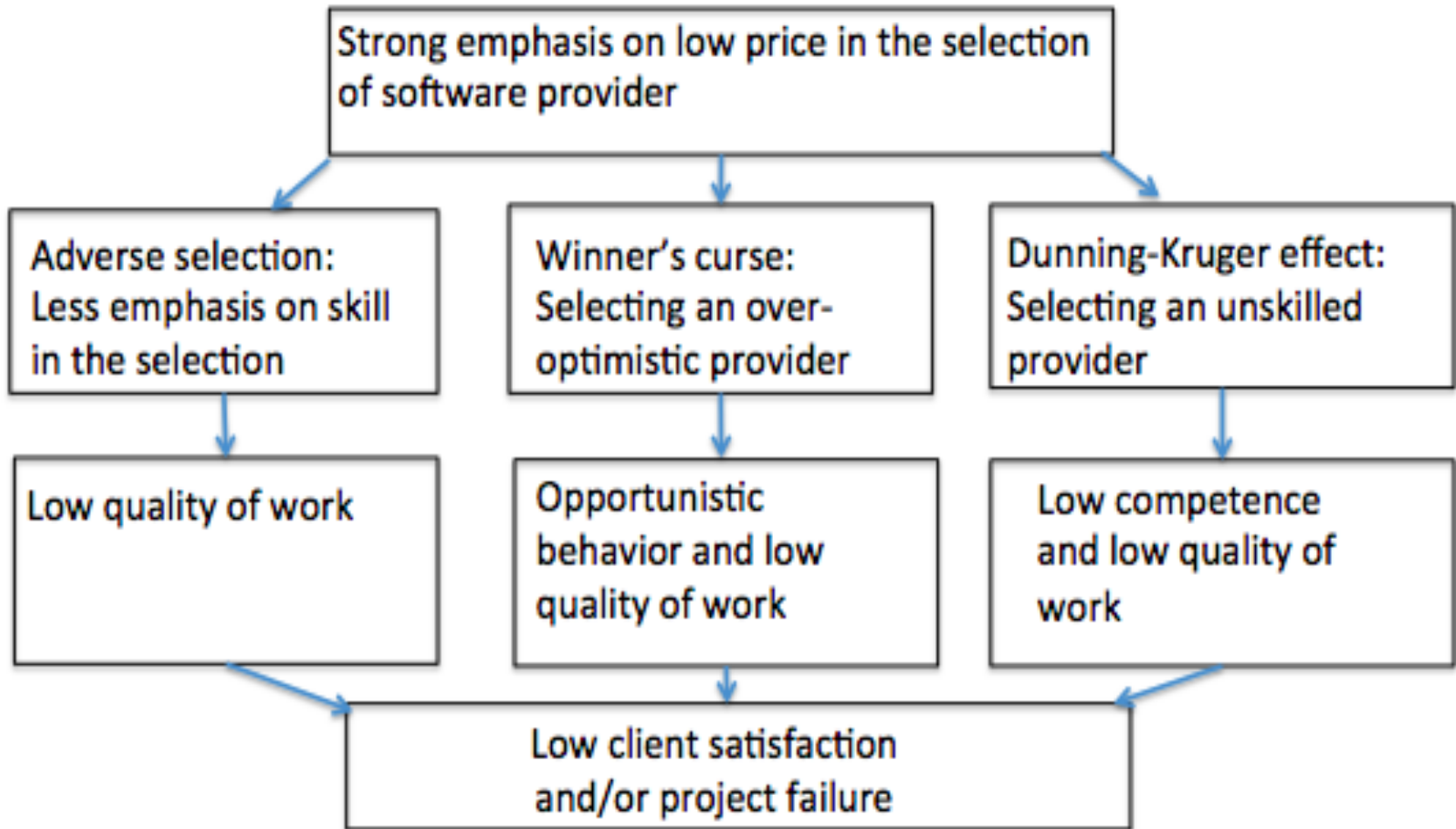


**VALG AV LEVERANDØR:
DEN GODE KUNDE HAR EVNE OG
VILJE TIL Å VEKTLEGGJE HØY
KOMPETANSE HOS LEVERANDØR**



**... OG VET AT LAV PRIS OFTE
HAR EN HØY PRIS**

For lav pris gjør både gode og dårlige leverandører dårligere ...





DEN GODE KUNDE BIDRAR AKTIVT TIL REALISTISKE ESTIMATER OG BUDSJETTER

**... UNNGÅ ANKEREFFEKTER, UNNGÅ "WINNER'S
CURSE" OG UNNGÅ Å PRESSE ESTIMATER UNDER
FORHANDLINGER.**

.... BIDRA MED RELEVANTE ERFARINGSTALL



VALG AV KONTRAKTSFORM:

**DEN GODE KUNDE VET AT FASTPRIS-
KONTRAKTER GIR DÅRLIGERE VILKÅR FOR Å
LYKKES ENN PER-TIME BASERTE AVTALER**

Ingen (0%) av **fastprisprosjektene** i undersøkelsen vår var svært vellykket mhp nytte eller effektivitet. 59% av per-time betalte prosjekter var vellykket mhp nytte.

	Per time	Fastpris
Nytte	59%	0%
Kvalitet	24%	22%
Budsjett	31%	33%
Tid	29%	11%
Effektivitet	19%	0%
Andel	37%	18%

Den gode kunde tar inn over seg at leverandør og kunde i stor grad er i samme båt! Fastprisavtaler vil oftest svekke samarbeidet, øke kostnader og øke risiko for fiasko. Da er det en mager trøst at fastpris (kanskje) gjør det lettere i en rettssak ved totalhavari!





**DEN GODE KUNDE VELGER EN
SAMARBEIDSMODELL SOM
MULIGGJØR EFFEKTIV
NYTTESTYRING**

Eksempler på kundestyrte samarbeids-elementer som bidrar positivt til å være den gode kunde (resultater fra irsk og egne undersøkelser)

- Kunden har kompetente personer som tar et klart ansvar for prosjektet.
 - ◆ Dersom kunde har egen prosjektleder, må denne ha tid tilgjengelig, god kompetanse og nødvendig autoritet.
- Kunde utarbeider og kommuniserer plan for hvordan nytte skal styres og realiseres.
- Evne og kapasitet til hyppig prioriteringer og mulighet for endringer basert på nyttestyringsplan (eks: bruk av produkt-kø og iterasjoner, der produkteier bidrar aktivt)
 - ◆ Mulighet for å ta ut/endre/tilføye krav (fleksibilitet i hva som skal leveres)
- Evne og kapasitet til hyppige, realistiske evalueringer av del-leveranser (helst sette leveranser ut i produksjon), som gir læring.
 - ◆ Bør også omfatte evalueringer av kvalitet (inkl. på kodenivå)
- Fokus på hvordan (og når) nytte skal realiseres