

ITIL 4 Drive Stakeholder Value: Hvordan skape vinn-vinn-kultur mellom kunde og leverandør?



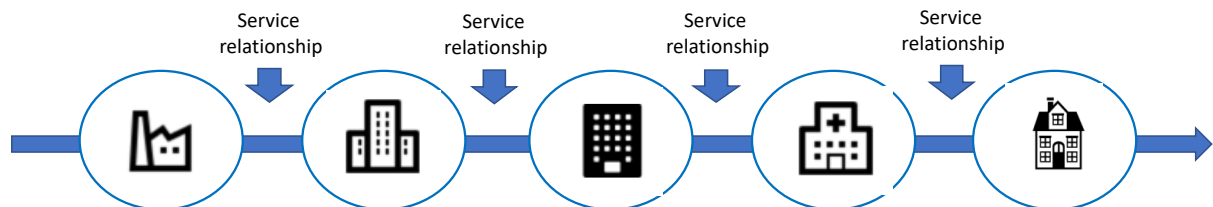
Forfatter: Signe-Marie Hernes Bjerke, Teambyggerne AS

Publisert: itSMF Norge, februar 2021. Business photo created by rawpixel.com.

Min tid som DNV-konsulent lærte jeg mye. Vi ble ofte tilkalt når ting hadde gått galt, og en gjenganger var problemer i kunde/leverandør-forhold. Som objektiv tredjepart fikk vi i oppgave å foreta en gjennomgang for å forstå hva som hadde gått galt. Etter en del slike prosjekter kunne vi kjenne igjen noen mønstre. Jeg vil nevne noen i denne artikkelen. Men før du leser videre: Hva tror du er de største utfordringene i et kunde/leverandør-forhold?

Da jeg ble spurt om å være med som medforfatter for ITIL 4-boken Drive Stakeholder Value (DSV), fikk jeg god bruk for denne erfaringen. Boka setter nemlig søkelyset på grensesnittet mellom kunde og leverandør, og hvordan de skal lykkes med å samskape gode IT-tjenester. Som kjent handler ITIL om å dele god praksis: Så hva gjør egentlig de beste i bransjen innen dette feltet?

Før vi starter vil jeg minne om hvordan ITIL 4 setter fokus på hele verdikjeden; fra et kundebehov oppstår til kundens behov er dekket. Noen ganger kan slike tjenesteleveranser gå på tvers av organisasjoner. Alle organisasjoner har kunder de skaper verdi for. De fleste organisasjoner er også avhengig av en eller flere underleverandører for å kunne skape verdi for sine kunder. En og samme organisasjon kan dermed inneha rolle både som kunde/konsument og leverandør.



Figur: Illustrasjon inspirert av *The ITIL 4 Service Relationship Model*

For de fleste virksomheter vil DSV-boka gi nye perspektiver. God praksis er i endring, også for måten å håndtere underleverandører på. Denne boka skifter perspektiv. Den handler ikke om leverandørstyring. Den handler om samskaping av verdi. For å forstå hvorfor dette er viktig, vil jeg peke på noen grunnleggende utfordringer ved tidligere praksis.

Leverandøren – hva skal egentlig leveres?

Den første utfordringen kunde og leverandør møter på, er å avtale hva som skal leveres. Er det et produkt, eller er det en tjeneste? Og hva er egentlig forskjellen? Med produkter betaler kunden en pris, for så å ta over eierskapet til produktet. Med tjenester handler det om å få tilgang til kompetanse og ressurser når vi har behov for dem, men uten å eie dem selv.

Tidligere leverte vi «IT-tjenester» på samme måte som produkter. Kunden kjøpte en tjeneste, men måtte skape verdien selv. Det fungerte dårlig, så i tidligere versjoner av ITIL ba vi tjenestetilbyderen sørge for verdiskaping hos kunden. Det var heller ikke lett. Det er et ordtak som sier at du kan leie en kamel til vannet, men du kan ikke tvinge den til å drikke.

I ITIL 4 har vi endelig tatt inn over oss at verdiskapingen er like avhengig av begge parter. Samskaping av kundeverdi er et kjernekonsept i ITIL 4. Det betyr at kontrakten ikke bare må inneholde hva som skal leveres, men også hvordan partene må samhandle for å skape verdi. For begge parter. Og for deres interesser.

Drive Stakeholder Value gir en helhetlig gjennomgang av kunde/leverandør-forholdet. DSV starter med at kunden ser seg om etter en leverandør og tar deretter for seg hver fase i kundereisen. Og det er viktig at både kunde og leverandør forstår stegene i denne reisen.

Det er ingen suksessoppskrift å skrive en rigid kontrakt, for deretter å legge alt ansvaret på leverandøren. Den virkelige verdiskapingen kommer ikke før vi får

kompetente kunder som engasjerer seg. For å lykkes er det avgjørende med en god relasjon mellom kunde og leverandør, for det er i denne relasjonen samskapingen av verdi manifesteres.

Ulike typer tjenesterelasjoner

Behovet for samskaping er avhengig av hvor viktig leverandøren er. DSV-boka definerer tre ulike relasjoner: Basic, Collaborative og Partnership. Basic krever minimalt med samarbeid. For hyllewareprodukter, som for eksempel kontorrekvisita, holder det å følge med på at leveransen står til forventningene. Hvis ikke er det jo bare å bytte leverandør! Mange følger opp sine strategiske leverandører på samme måte, med månedlige møter omkring SLA-krav, og sanksjoner dersom kravene ikke innfris. Spørsmålet er om denne modellen i det hele tatt egner seg for samskaping av verdi. Hvordan kan vi bli bedre? Det er de mer strategiske kunde/leverandørforholdene boken handler mest om. Jo mer strategisk viktig leverandøren er, desto viktigere blir relasjonen mellom partene.

Hvor profesjonelle er vi på anskaffelser?

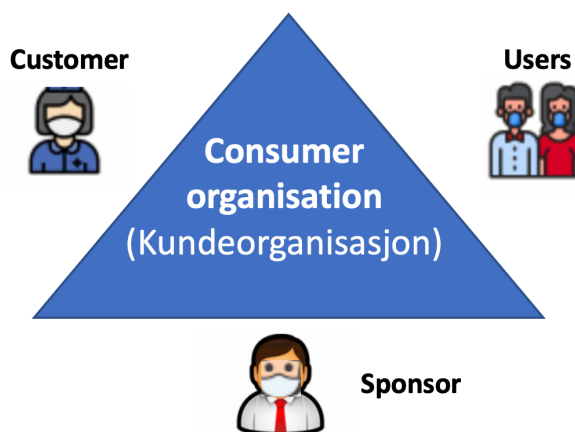
En typisk utfordring er at rollene som er involvert i anskaffelsesprosesser ofte har helt forskjellig fokus, og ulik oppfatning av hva som er en god IT-tjeneste. Hos leverandøren finnes ofte et salgsteam, som har et annet fokus på leveransen enn de som faktisk skal levere tjenesten. Det hender vel av og til at de lover litt for mye.

Hos kunde-organisasjonen er det også ulike roller med ulike perspektiver. ITIL definerer tre viktige interessenter hos kundeorganisasjonen:

- **Kunde:** Den som på vegne av kundeorganisasjonen definerer behovet.
- **Sponsor:** Den som sitter på pengesekken og har siste ord om valg av leverandør.
- **Bruker:** Den som faktisk skal bruke tjenesten i sitt arbeid for å skape verdi.

Det er ikke hver dag virksomheten skal skaffe seg et nytt IT-system. Den som har fått kunderollen er som regel ikke en profesjonell innkjøper, og heller ikke ekspert på tjenesten som skal kjøpes inn. Det er mange faktorer å finne ut av. Skal vi gå for hylleware, eller få noe skreddersydd? Og i jungelen av leverandører: Hvem kan tilby det vi har behov for?

Og hva er det egentlig vi har behov for? Hvor lett er det for kunderollen å få oversikt over behovet til brukerne, de som til syvende og sist skal bruke tjenesten? Ofte ender de opp med lange kravlister som sendes ut i en forespørsel, eller legges ut på en på en online-plattform, som for eksempel Doffin. Leverandørene må, med kort tidsfrist, svare ut alle kravene skriftlig, ofte med begrenset mulighet til å stille spørsmål.



Figur: Stakeholders in an organisation – The 2020 version

Kunden vekter gjerne leverandørene ut fra hvor godt de har rukket å svare ut kravene, og har som regel en vektingsalgoritme som gjør at de med lavest pris kommer best ut. «Kanskje vi kan kjøre forhandlinger med de to beste, og presse prisen enda litt lenger ned?»

Ja vel, Sigma: Og så? Er ikke dette den smarteste måten å gjøre det på da?

Hva er egentlig behovet?

Når kunden beskriver krav ut fra sin kunnskap om gammel løsning, går han glipp av muligheten til å finne nye smarte måter å løse behovet på. Leverandørene er tross alt spesialister på sitt område. De har erfaring fra mange kunder, og følger med på teknologi og løsninger. De lever av å hjelpe kunder med tilsvarende behov.

Det å basere kontrakten på en forhåndsdefinert kravliste er i tillegg i seg selv en risikosport. Det føles kanskje økonomisk trygt for kunden der og da å spikre hva som skal leveres gjennom hele året, men brukernes behov endres jo stadig. Og hvis kontrakten ikke gjenspeiler brukernes fremtidige behov, så blir det jo ingen verdiskaping!

Hvordan skape leverandør-relasjoner som kan respondere på endrede behov?

Vi er inne i den digitale tidsalder der markeder endrer seg, og teknologiutviklingen skjer i en halsbrekkende fart, så det sier seg selv at måten vi har praktisert leverandørstyring på må endres. Endringene skjer for raskt til at leverandør-oppfølgning kan handle om kontroll og styring. For å lykkes må fokuset over på relasjoner og samarbeid. Ekte samarbeid. Hvordan skal vi få dette til?

I offentlig sektor er de til og med pålagt å jevnlig legge leverandør oppgaver ut på anbud, for å konkurranseutsette og få tjenester til lavest mulig pris. Leverandør-relasjoner bygget over tid kan bli ødelagt ved et pennestrøk, fordi lovverket for offentlige anskaffelser krever begrenset avtalevarighet og jevnlig konkurranseutsetting. Er det ikke tenkelig, ja til og med sannsynlig, at kostnaden ved å starte opp en relasjon til en ny leverandør fordi denne var billigere, totalt sett kan bli langt større enn selve anskaffelsesprisen? For gode relasjoner bygges over tid. Det tar tid å bygge tillit, det tar tid å skape arenaer for godt og effektivt samarbeid.

Drive Stakeholder Value

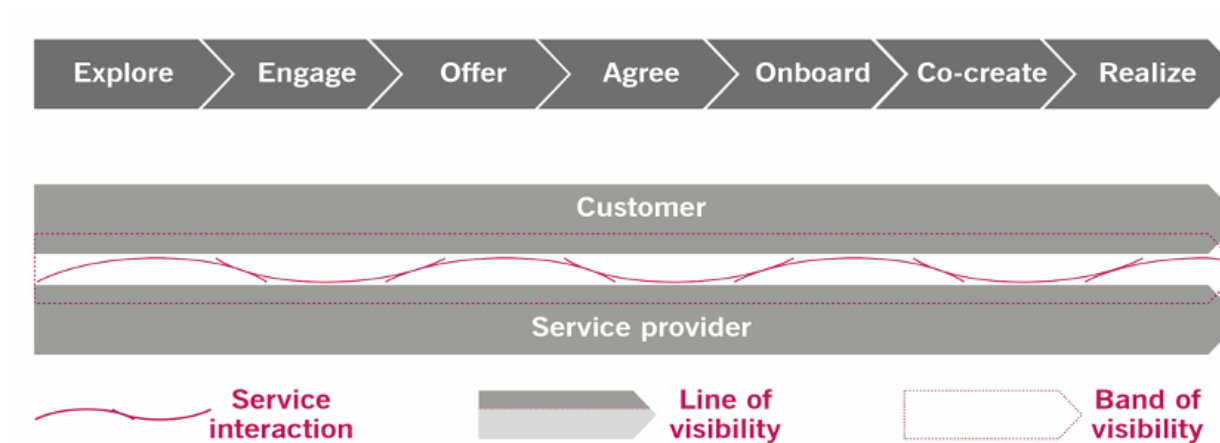
Nå er vi kommet frem til det Drive Stakeholder Value egentlig handler om. Vi følger hvert trinn på kundereisen, fra behovet for et leverandørsamarbeid oppstår, til samarbeidet er vel etablert. Det som er spesielt i denne boka er at hvert trinn i kundereisen beskrives både fra kundens og fra leverandørens perspektiv.

Det er to ting som er viktig med denne måten å beskrive det på:

- For det første vil det hjelpe partene å forstå sin egen rolle i hver fase av prosessen. Boka hjelper kundeorganisasjoner å bli kompetente kunder, og leverandørorganisasjoner å bli profesjonelle leverandører. Leverandørene må òg forstå kundereisen til sine kunder for å kunne gjøre en god jobb.

- For det andre vil begge parter få innsikt i den andre partens perspektiv. Med større forståelse for hverandres perspektiv blir det enklere å finne felles målsettinger og områder for gjensidig nytte.

Figuren nedenfor viser stegene i kundereisen. Modellen hjelper partene til å snakke om hvordan de kan samskape verdi i hvert steg. For å lykkes med langvarige strategiske kunde/leverandør-forhold er det viktig med en vinn-vinn-strategi helt fra start. Til syvende og sist er det relasjonen som er mest avgjørende, og det er synd om denne skades i tøffe forhandlinger allerede ved oppstart.



Figur fra ITIL 4 Drive Stakeholder Value: The Customer Journey

Kundereisen – Det er opplevelsen som teller!

Kapitlene i boka er organisert etter kundereise-modellen. For hvert steg beskrives suksesskriterier, metoder og god praksis både for kunde og leverandør. Jeg vil avslutte artikkelen med å gi en introduksjon til hvert steg. Resten må du lese selv!

- **Explore:** Forstå kunder, interessenter og marked. I dette kapitlet har ikke partene truffet hverandre ennå. Kunden kartlegger sine behov og utforsker muligheter. Leverandørene gjør markedsanalyser og kundeundersøkelser. *Stikkord: The golden circle, SWOT, interessentanalyse, PESTLE og Triple Bottom Line.*
- **Engage:** Etablere en god relasjon. Partene treffes. Hva bør de være oppmerksomme på for å etablere kommunikasjon og gjensidig tillit? Begge må ha evne til å lytte, og vilje til å forstå. En god kunde/leverandør-relasjon er avgjørende for gode tjenester.
- **Offer:** Forstå og forme tjenestene som skal tilbys, gjennom moderne metoder for leveranse av IT-tjenester. Selv om mange bruker den fortsatt, har datostemplingen på vannfallsmetoden for lengst gått ut. Det som også er i ferd med å gå ut på dato, er den tradisjonelle silo-måten å organisere arbeidet på. Hvordan jobbe mer fleksibelt og innovativt? Hvordan forstå brukeropplevelsen? *Stikkord: Lean, verdistrømanalyse, Design Thinking, Agile, SCRUM, CX/UX, Storymapping og Service Blueprint.*

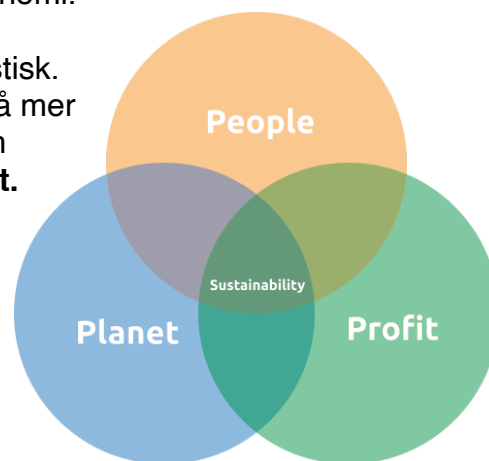
- **Agree:** I kunde/leverandør-forhold må det på plass juridiske kontrakter og avtaler. Hva kan vi gjøre for at de understøtter verdiskaping og gode måter å samhandle på? *Stikkord: Ulike typer tjenester og tjenesterelasjoner, forhandlinger, kontrakter, SLAer, og outcome-based agreements.*
- **Onboard:** Tjenesten er klar, men hvordan unngå verdilekkasje ved at det fulle potensialet for tjenesten ikke blir forstått og tatt tilstrekkelig i bruk? Dette kapitlet dekker god praksis for onboarding-prosesser. *Stikkord: Kartlegging, planlegging, endringsledelse, opplæring, etablering av support og samhandlingskanaler.*
- **Co-create:** Løpende samhandling for at tjenestene skal skape mest mulig verdi. Kontinuerlig samarbeid for å gjøre tjenesten mer effektiv for de som skal bruke den. *Stikkord: Service-mindset, service requests, kundeportaler, automatiserte bestillinger, tilbakemeldinger fra kunder, chat og kommunikasjonskanaler for rask feilretting.*
- **Realize:** Hvordan synliggjøre verdiskaping? Hvordan måle på de rette tingene? Hvordan måle kundeopplevelse og tilfredshet? *Stikkord: Faktabaserte datadrevne beslutninger, kontinuerlig forbedring og jevnlig evaluering av kundereisen. Måling, monitorering og rapportering av verdiskaping for begge parter.*

Og husk at verdirealisering slett ikke bare handler om kost og profitt. For det første er det vel så viktig å måle immaterielle verdier som trivsel, kundetilfredshet og renommé. Men det er også på høy tid at virksomheter setter seg mål som handler om mer enn økonomisk gevinst. En viktig modell for å beskrive dette er The Triple Bottom Line.

Noen ord om digitalisering og The Triple Bottom Line

Når vi bruker ordet bunnlinje, sikter vi vanligvis til virksomhetens økonomi: Hvor mye penger har vi tjent? Hvor høye kostnader har vi? Hvor kan vi spare? Virksomheter er som regel gode til å styre på økonomi. Planer og budsjetter følges opp med jevnlig måling og rapportering. Tallene forteller hvordan det står til på bunnlinja. Dette illustrerer hvordan «verdi = penger» i den lineære økonomi.

Denne verdiforståelsen er i ferd med å endre seg drastisk. For å klare det grønne skiftet må vi begynne å styre på mer enn økonomi. The Triple Bottom Line er en modell som innfører tre ulike bunnlinjer: **People, Profit and Planet.** Hvordan kan vi bli like gode til å måle på alle tre? Hvordan kan kunde og leverandør få på plass styringstall på at tjenestene er bærekraftige? Hvilke måltall viser at de bidrar til sirkulær økonomi og et bedre samfunn? Hva skal egentlig være det førende kriteriet for offentlige anskaffelser?



Figur: The Triple Bottom Line

Den digitale revolusjon krever at vi tenker annerledes

Den digitale revolusjon handler nemlig ikke om digitalisering, like lite som astronomi handler om teleskop. Vi digitaliserer ikke for å digitalisere. Vi digitaliserer for å oppnå mål. Om vi kun setter strøm på eksisterende prosesser og fortsetter med fokus på kortsiktige økonomiske gevinster, vil det få fatale konsekvenser. Når teknologit utviklingen skjer i eksponentiell fart, er det viktig å sette kurs mot riktige mål.

Så hva er riktige mål? Vi leser i avisene hver dag om utfordringene som ligger foran oss. Forbrukerne er blitt mer bevisste. Grønne aksjer har gått i været. EU-direktiver kommer på løpende bånd. I årene som kommer vil det bli stadig større krav til å måle og rapportere, for å kunne dokumentere at virksomheten har et lavt fotavtrykk og sirkulære produkter og tjenester. Dette vil ikke bare kreve datainnsanking, som vi kan bruke i digitaliseringsarbeidet. Det vil også kreve nye arbeidsmåter og mye innovasjon.

Få ting er så motiverende som å jobbe mot store, viktige, meningsfulle mål. Måling og oppfølging på miljøavtrykk og innovasjonsgrad for sirkulær økonomi vil ikke bare være bra for miljøet. Det vil sannsynligvis også kunne bidra til langt større engasjement og stolthet hos de ansatte enn de økonomiske styringstallene! I tillegg gir det mer fornøyde kunder og økt troverdighet i markedet. Og ikke minst kan det gi et felles engasjement mellom kunde og leverandør. Og innovasjonstakten vil igjen kreve tett samarbeid mellom kunde og leverandør, med korte tilbakemeldingsløyper og gode relasjoner. Jeg gleder meg til slike mål blir en selvfølge hos alle virksomheter og en integrert del i alle kunde/leverandør-forhold.

Om artikkelforfatteren:

Signe-Marie Hernes Bjerke (Sigma), Teambyggerne AS



Signe-Marie Hernes Bjerke er sertifisert Lean Six Sigma forbedringsleder og NLP Master Practitioner Business coach. Hun er profesjonell fasilitator, pedagog, kursleder og foredragsholder og har en egen evne til å forklare kompliserte ting på en enkel måte. I Teambyggerne jobber hun med team- og lederutvikling. Hun holder også kurs hos Glasspaper i ITIL 4, ISO 27001, Prince 2 og DevOps.

Signe-Marie holdt sitt første ITIL-kurs i 1999, noe som ble starten på et livslangt engasjement. I 2003 var hun med på å starte opp itSMF Norge. Hun var leder i programkomiteen for itSMF-konferansen i mer enn ti år, og styreleder i to. I 2014 ble hun æresmedlem. Hun var Norges representant i det internasjonale arbeidet med ITIL versjon 3, og er nå medforfatter på ITIL 4-boka Drive Stakeholder Value.

<https://www.linkedin.com/in/sigma-linked-in/>
<https://www.facebook.com/Teambyggerne/>

