

Hvordan kundens anbudsprosess får deg
til å estimere overoptimistisk og hva du
kan gjøre med det

Magne Jørgensen,
Simula Research Laboratory
magnej@simula.no

Dagens situasjon: Høye kostnadsoverskridelser i IT-prosjekter

- Gjennomsnitt på ca. 30% overskridelser
- Hvem er ansvarlig?
 - Leverandøren?
 - Kunden?
- Så langt har fokuset stort sett vært på leverandørens ansvar for overskridelsene.

Våre undersøkelser viser at ...

- kundene, gjennom deres kontroll av anbudsprosessen og valg av leverandør, er i stor grad medansvarlig for overoptimistiske kostnadsestimater.

Faktorer kontrollert av kunden i anbudsrunder

- Antall anbud
- Valg av kriterier for vurdering av anbud
- Evne til å evaluere anbud og leverandørdyktighet
- Utforming av anbudsmateriell
 - Budsjetinformasjon
 - Ladede ord
 - Angivelse av fremtidige muligheter
- Forhandlingsprosess

Hvordan en kunde kan få nesten så lav pris han vil ved å øke overoptimismen:

1. Invitere mange med i anbudsrunden. Jo flere, jo mer overoptimisme.
2. Fokuserer på lav pris ved valg av leverandør
3. Unngå at anbudsgivere får en god forståelse av kompleksiteten i prosjektet.
4. Informere, direkte eller indirekte, offisielt eller uoffisielt, om at en lav pris forventes, f.eks. gjennom budsjettinformasjon.
5. Gi leverandørene inntrykk av at det vil bli fremtidige, lukrative muligheter for valgt leverandør.
6. Ha med mye "nice-to-have" funksjonalitet i spesifikasjonen. Be om oppdatert tilbud basert på en redusert spesifikasjon.

Høyt antall tilbud → "The Winner's curse"

- Leverandører varierer i grad av optimisme, særlig når usikkerheten er høy.
 - Kunder velger blant leverandører med de laveste tilbudene.
- Når det er mange tilbud og høy usikkerhet, vil en leverandør stort sett kun vinne når den har vært over-optimistisk.

Mulige tiltak for leverandør:

- Ikke delta i anbudsrunder der det er mange som legger inn tilbud, og du selv ikke har store særfordeler.
- Legg inn mindre (ikke mer, som er det vanlige innen IT) aggressive tilbud dersom det er mange med i anbudsrunden. **NB:** Dette er vanlig praksis i mer "modne" områder med anbudsrunder/auksjoner.

Lav kompetanse → Mer overoptimisme

- Lavere kompetanse hos leverandør burde føre til høyere pris, men det motsatte synes ofte å være tilfelle.
- I en studie med 35 leverandører) fant vi f eks at:
 - De med mest relevant erfaring hadde i gjennomsnitt 60% høyere tilbud.
 - De som hadde brukt mest tid på å forstå spesifikasjonen hadde i gjennomsnitt 70% høyere tilbud.

Mulig tiltak for leverandør:

- Unngå anbudsrunder der:
 - du har høy kompetanse,
 - du har grunn til å anta at kunden ikke er i stand til å skille mellom lav og høykompetanse-leverandører, og
 - kunden legger stor vekt på lav pris.

Lavt budsjett → Overoptimistisk estimat

- Noen ganger indikerer kunden budsjettstørrelsen i anbudsmaterialet.
- Budsjettinformasjon er, etter vår erfaring, oftest ikke basert på grundig estimering - og er typisk for lavt.
- Vi har i flere studier vist hvor lett estimeringen påvirkes av slik informasjon – uten at de som estimerer merker det!

Mulige tiltak for leverandør:

- Fjern informasjon, særlig budsjettinformasjon, som kan føre til “ønsketenkning” fra estimeringsmateriale.
- Denne informasjonen bør fjernes av en annen person enn den som skal estimere. Dersom estimatet blir “for høyt”, bør andre tiltak enn mer optimisme settes inn.

Forhandling → Økt overoptimisme

- Forhandlingsrunder er ekstra utsatt for økt overoptimisme, f eks ved at kunde viser til at en annen (enda mer overoptimistisk enn deg) leverandør har estimert mindre for deler av funksjonaliteten.
- Våre studier viser dessuten at kunder får mer overoptimistiske tilbud dersom de starter med mye "nice-to-have" for deretter å be om oppdatert tilbud basert på redusert spesifisering.

Mulig tiltak for leverandør:

- Ved større re-estimeringsjobber (forhandlinger), unngå at de som estimerer vet hva de bør ende opp med som nytt estimat.

Mer om dette:

www.simula.no/research/engineering/publications/Simula.SE.159