

PARTICIPÁCIA ZÁKAZNÍKA

Nedostatočná participácia zákazníka je najčastejším primárnym dôvodom zlyhania projektu.

Samo Forus

Slovenská technická univerzita
Fakulta informatiky a informačných technológií
Ilkovičova 3, 842 16 Bratislava
forus@fiit.stuba.sk

Abstrakt. Esej pojednáva o dôležitosti participácie zákazníka na úspešnosť projektu a rizikách, ktoré plynú z nedostatočnej komunikácie so zákazníkom. Otvára však tiež otázku nadbytočnej participácie zákazníka, na ktorú sa často zabúda a môže spôsobiť nemalé komplikácie v riadení projektu. Usiluje sa projektovým manažérom navrhnuť, do ktorých častí projektu je najvhodnejšie a najkritickejšie zákazníka zapojiť a akým spôsobom je najvhodnejšie výsledky projektu zákazníkovi ukázať tak, aby sa preňho projekt stal atraktívny. Cieľom eseje je zvýšiť popularitu participácie zákazníka u projektových manažérov ako i samotných zákazníkov a poukázať na možnosť, ako znížiť pravdepodobnosť zlyhania projektu zvýšením spokojnosti zákazníka plynúcej z jeho aktívneho zaangażovania do projektu, prenesením časti zodpovednosti za kvalitu projektu na zákazníka a samozrejme zvýšením presnosti a úplnosti požiadaviek vďaka kvalitnej komunikácii so zákazníkom. Esej tiež poukazuje na faktory, ktoré ovplyvňujú participáciu zákazníka v projekte a preto by nemali byť opomenuté pri formovaní vhodného spôsobu komunikácie s ním.

Kľúčové slová: softvérový projekt, komunikácia so zákazníkom, participácia zákazníka, spokojnosť zákazníka, špecifikácia, agilné metodológie, Scrum, Extreme Programming, riziká projektu, zlyhanie projektu

Úvod

Či už chceme alebo nechceme, participácia zákazníka patrí ku kľúčovým elementom úspešného softvérového projektu. Viaceré zdroje uvádzajú [2][3], že nedostatočná participácia zákazníka je najčastejším primárnym dôvodom zlyhania projektu. Bez dostatočnej komunikácie so zákazníkom hrozí nielen opomenutie či nesprávne pochopenie jeho požiadaviek, ale i radikálne zníženie jeho spokojnosti, pretože sa cíti byť ignorovaný.

Prečo teda, napriek zjavnej dôležitosti participácie zákazníka v softvérových projektoch, toľko projektov naďalej zlyháva? Mnohí projektoví manažéri sa domnievajú, že participácia zákazníka prináša viac negatív, ako pozitív. Považujú zákazníka za neprofesionála, ktorý neovláda softvérové inžinierstvo ako také, a teda nemá čo projektu priniesť. V neposlednom rade považujú vplyv zákazníka na priebeh projektu za narúšanie ich činnosti. Domnievajú sa, že riadenie projektu je činnosťou jednej osoby a vplyv iných osôb je nežiaduci a rušivý.

Nedostatočná participácia zákazníka však samozrejme nemusí byť vždy zapríčinená len projektovým manažérom. Je dôležité, aby zákazník prejavoval dostatočnú iniciatívu a neštítal sa do projektu zapojiť. Medzi časté úskalia patrí strach zákazníka, že pre svoju neodbornosť projektu môže uškodiť. Samozrejme, nie zakaždým má zákazník presnú predstavu o produkte. Rovnako dôležitá je však kooperácia i v tomto prípade, predstava zákazníka sa totiž rýchlo upresňuje pri aktívnom prehodnocovaní návrhov zo strany projektového manažéra. Bez takejto odozvy zo strany zákazníka manažér takmer nemá šancu trafiť, i keď neúplnú, predstavu zákazníka.

O dostatočné zaangažovanie zákazníka do softvérových projektov usilujú agilné metodológie, ako napríklad *Extreme Programming* (XP) a *Scrum*, pomocou pravidelných stretnutí. Ako si však ukážeme, kľúčovou nie je pravidelnosť ale kvalita stretnutí. Za každú cenu trvať na pravidelných stretnutiach nemusí byť rozumné z rôznych dôvodov – niektoré časti projektu môžu byť pre zákazníka nezaujímavé, jeho participáciu môžu ovplyvňovať rôzne faktory, ako napríklad jeho dostupnosť, spôsob interakcie, komunikačné kanály, vzťah k projektu, štýl participácie a podobne.

Riziká nedostatočnej participácie zákazníka

Slabé zapojenie zákazníka do softvérového projektu prináša niekoľko kritických rizík, ktoré znamenajú neúspech projektu. Sú to hlavne:

- Nespokojnosť zákazníka
- Prekročenie času a rozpočtu
- Nedostatočná špecifikácia
- Minutie cieľa

Nespokojnosť zákazníka

Spokojnosť zákazníka je esenciou úspechu projektu. Zákazník, ktorý sa cíti byť ignorovaný počas projektu hodnotí výsledky projektu podstatne kritickejšie, ako keď je do projektu vhodne zapojený. Kladný efekt vhodného zapojenia zákazníka do projektu umocňuje to,

že cíti čiastočnú zodpovednosť za kvalitu výsledkov. Tu vidíme, aký silný psychologický efekt nesie participácia zákazníka.

Prekročenie času a rozpočtu

Nedostatočná komunikácia so zákazníkom spôsobuje to, že je potrebné vynásť riešenia pre mnohé problémy, o ktorých riešení môže mať zákazník svoju predstavu. Táto predstava nemusí byť ideálna, ale môže byť pre manažéra smerodajná a ušetriť tak veľa času a teda rozpočtu projektu. Preto je potrebné dať zákazníkovi možnosť vyjadriť sa ku každému problému, ktorý sa počas projektu objaví.

Nedostatočná špecifikácia

Základným kameňom úrazu je nedostatočná špecifikácia, ktorá je produktom slabej komunikácie so zákazníkom. Presné definovanie čohokoľvek je veľmi náročná činnosť a je takmer nemožné uspieť pri prvom pokuse. To samozrejme platí i pri definovaní požiadaviek. Len zriedka vieme presne, do detailov, čo potrebujeme. A ešte komplikovanejšie je to vysvetliť tak, aby to druhá strana pochopila identicky. Je preto jasné, že to nie je jedнокroková, ale iteratívna činnosť, vyžadujúca vzájomnú komunikáciu a kooperáciu.

Minutie cieľa

Ani prepracovaná špecifikácia nezaručuje úspech projektu, naopak, i dobre špecifikovaný produkt môže byť pre zákazníka nepoužiteľný. Preto je potrebné so zákazníkom prediskutovať všetky kľúčové časti produktu, ako napríklad používateľské rozhranie. O identifikácii týchto častí pojednáva kapitola Kedy zapojiť (a kedy nezapojiť) zákazníka.

Riziká nadbytočnej participácie zákazníka

I keď nadbytočná participácia zákazníka nie je častým javom a súčasné agilné metodológie sa usilujú zapojenie zákazníka maximalizovať, i prehnaná participácia môže oslabiť úspech projektu, ak nie spôsobí jeho zlyhanie.

Spochybnenie o kompetencii

Nadbytočná komunikácia so zákazníkom môže viesť k spochybneniu zákazníka o tom, či si vybral vhodnú spoločnosť na realizáciu projektu. Zákazník sa musí cítiť byť potrebný, no nesmie nadobudnúť pocit, že manažér nevie, čo má robiť. Preto nie je vhodné dopytovať sa na samozrejme a elementárne veci, ktoré zákazníka nezaujímajú a nehrajú dôležitú úlohu.

Preťaženie zákazníka

Nespokojnosť zákazníka môže nadobúdať rôzne podoby. Pri nedostatočnej participácii zákazníka sa zákazník cíti byť ignorovaný, pri opačnom extrémne sa však môže cítiť preťažene až znechutene. Zákazník určite nemôže venovať všetok svoj čas projektu, práve preto predsa vznikla zákazka.

Zlé riadenie projektu

Netreba zabúdať, že zákazník obvykle nie je odborník v oblasti softvérového inžinierstva. Preto je nutné mnohé návrhy zákazníka prehodnotiť a výsledné rozhodnutie urobiť vnútorne. Typickým príkladom je poradie implementácie častí produktu. Niekedy môžu byť časti implementované nezávisle, často však majú jednotlivé časti vnútorné závislosti a implementácia v neoptimálnom poradí môže spôsobiť zdržanie alebo zlyhanie projektu (čo je považované za nevýhodu *Extreme Programming*).

Kedy zapojiť (a kedy nezapojiť) zákazníka

Projekt je možné rozdeliť na časti, ktoré zákazníka môžu zaujímať a ktoré ho určite zaujímať nebudú. Nezávisle od tohto rozdelenia však existujú časti, ktoré je a ktoré nie je potrebné alebo vhodné so zákazníkom prediskutovať. Celkovo rozlišujeme časti, kedy je participácia:

- Nevyhnutná
- Možná
- Nevhodná

Nevyhnutná participácia

Participácia zákazníka je nevyhnutná pri všetkom, čo je kľúčové pri ktorejkoľvek etape vývoja produktu, odhliadnuc od toho, či ide o časti, ktoré sú z pohľadu zákazníka zaujímavé alebo nezaujímavé. Riziká, ktoré plynú z nedostatočnej participácie zákazníka, ako napríklad nedostatočná špecifikácia alebo minútie cieľa, boli opísané v kapitole Riziká nedostatočnej participácie zákazníka. Príkladmi zaujímavých častí, ktoré je nevyhnutné prediskutovať so zákazníkom sú:

- Funkcionálne požiadavky
- Nefunkcionálne požiadavky
- (Grafické) používateľské rozhranie

Menej zaujímavé časti je vhodné zatraktívniť buď zjednodušením (napr. diagramov) alebo aspoň ich riešiť spolu s niektorými atraktívnejšími časťami (napr. používateľským rozhraním). Sú to napríklad:

- Databázové modely
- Formáty dátových súborov
- Sieťové protokoly

Možná participácia

Niekedy v projekte existujú i časti, ktoré by zákazníka zaujímať mohli, jeho participácia však pre úspech projektu nie je nutná. Tieto by nikdy nemali byť hlavnou témou stretnutia, skôr by mali slúžiť na zvýšenie atraktivity projektu v prípade, že je na to dostatok času.

Nevhodná participácia

Množstvo častí projektu nie je vhodné prebrať so zákazníkom. Typický príklad bol uvedený v kapitole Zlé riadenie projektu: poradie implementácie častí produktu. Patrí sem obvykle celá implementácia.

Faktory ovplyvňujúce participáciu zákazníka

Rozlišujeme niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú[1] možnosti participácie zákazníka (viď Tab.1.).

Tab. 1. Faktory ovplyvňujúce participáciu zákazníka.

Faktor	Rozsah
Štýl participácie	Reaktívny – Proaktívny
Vzťah k projektu	Negatívny – Pozitívny
Štýl komunikácie	Formálny – Neformálny
Dostupnosť	Nepravidelná – Stála
Poloha	Lokálna – Globálna

Štýl participácie

Je dôležité, aby bola participácia zákazníka čo najviac proaktívna. Pokiaľ je nutné zakaždým čakať na odpovede (reaktívny štýl), projekt je spomaľovaný. Je pravdepodobné, že je zákazník málo motivovaný, preto je potrebné ho zaujať, napríklad predvedením novej funkcionality, ktorá nabáda k aktívnejšej účasti (napr. potrebou vyriešiť zaujímavý problém).

Vzťah k projektu

Pokiaľ zákazník nejaví pozitívny vzťah k projektu hneď od začiatku, pravdepodobne sa to nepodarí zmeniť a je nutné to brať v úvahu pri komunikácii, obmedzením množstva alebo úplným vynechaním vecí, ktoré nie je nutné prediskutovať. Keď sa vzťah k projektu zmenil počas projektu, výsledky projektu nespĺňajú očakávania.

Štýl komunikácie

Formálne štýly komunikácie, ako napr. dokumentácia v preddefinovanom formáte, spravidla predlžujú čas potrebný na realizovanie projektu, čo je potrebné zohľadniť v plánovaní i samotnej komunikácii so zákazníkom – vynechaním nedôležitých častí tak, aby bolo možné projekt realizovať včas.

Dostupnosť

Pri rozhodovaní, ktoré časti projektu je vhodné prebrať so zákazníkom je dôležité zohľadniť i dostupnosť zákazníka. Pokiaľ je zákazník často nedostupný, projekt nesmie byť spomaľovaný čakaním. Vhodným riešením je predkladať hotový návrh, ktorý je v prípade neakceptovania prerobený podľa vyjadrenia zákazníka.

Poloha

Posledným, avšak nemenej dôležitým faktorom je poloha zákazníka. Pokiaľ je zákazník vzdialený, napríklad žije v zahraničí, je projekt náchylnejší na zlyhanie, pretože možnosti komunikácie so zákazníkom, a teda jeho participácie v projekte, sú spravidla obmedzené. Preto je potrebné s týmto rizikom počítať a snažiť sa využiť všetky moderné technológie (ako napr. internetové videokonferencie) na čo najaktívnejšie zapojenie zákazníka do projektu.

Záver

Cieľom eseje je upozorniť projektových manažérov ako aj zákazníkov na nevyhnutnosť dostatočnej, nie však nadbytočnej, participácie zákazníka v softvérovom projekte, ako aj načrtnúť konkrétne oblasti, ktoré je a ktoré nie je vhodné diskutovať so zákazníkom, s ohľadom na rôzne faktory ovplyvňujúce možnosti participácie zákazníka.

Určiť správnu úroveň participácie zákazníka nie je ľahká úloha, naopak, správna úroveň sa líši podľa projektu i možnostiach a schopnostiach zákazníka, na čo bol kladený veľký dôraz. Vo všeobecnosti však platí, že zákazníka je vhodné zaangažovať do čo najvyššej miery, ktorú dovoľujú jeho možnosti a schopnosti a kým nezačne dochádzať ku konfliktom v riadení.

Dúfam, že esej otvorila niekoľko zaujímavých otázok a poskytla tak možnosti k ďalším úvahám. Ako nám totiž ukazujú agilné metodológie vývoja softvéru, participácia zákazníka je kľúčovým elementom pri dosahovaní spokojnosti zákazníka a úspešnosti softvérového projektu a preto musí byť jeho neoddeliteľnou súčasťou.

Použitá literatúra

1. Ambler, S.W.: Active Stakeholder Participation: An Agile Best Practice. In: *Agile Modeling* (2010).
2. Coley, P.: Why Projects Fail. In: *Project Management* (2011).
3. McConnell, E.: Top 5 Project Failure Reasons, or Why My Project Fails. In: *My Management Guide – MyMG* (2010).

Annotation

Customer Participation

Customer participation is one of best practices in Agile software development (a group of software development methodologies based on iterative and incremental development). Many software projects fail because customer participation is insufficient. Both software project managers and customers must understand that customer participation is necessary for a project to succeed. On the other hand, customer participation must not be overused, because the project may fail either. That is why some parts of project need user participation and some must not use some. Project managers must take into account important factors affecting customer participation, such as his or her participation style, relationship, communication style, availability and location.