

# Produktkvalitet som drivkraft för kundnöjdhet

Kund- och partnererfarenheter gällande Microsofts  
CRM-system - Microsoft Dynamics CRM

---

Zandra Cedén



UPPSALA  
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet  
UTH-enheten

Besöksadress:  
Ångströmlaboratoriet  
Lägerhyddsvägen 1  
Hus 4, Plan 0

Postadress:  
Box 536  
751 21 Uppsala

Telefon:  
018 – 471 30 03

Telefax:  
018 – 471 30 00

Hemsida:  
<http://www.teknat.uu.se/student>

## Abstract

Produktkvalitet som drivkraft för kundnöjdhet

### Product Quality as a driver for customer satisfaction

---

*Zandra Cedén*

What is customer satisfaction and when does it occur? Microsoft's customers and partners state that product quality is the strongest driver for customer satisfaction. To be able to increase customer satisfaction Microsoft must know how their partners and customers define product quality. This study investigates product quality in general terms but also in the context of the product Microsoft Dynamics CRM in addition to experience from some of Microsoft's customers and partners. The purpose is to find out how partners and customers define product quality and if it is possible for Microsoft to influence the level of experienced customer satisfaction.

According to customers and partners Microsoft have a challenge in reaching out to them and to understand their business to be able to offer the right products and solutions. The customers mean that the quality of the product itself is important for satisfaction but equally significant is the ability of Microsoft and their partners to understand the business of their customers. This is where the parties have different opinions. Microsoft with partners believe that they have good understanding about their customers while the customers reckon that Microsoft and partners needs to be better in understanding their business, processes and needs.

Product quality is a fundamental prerequisite for a satisfied customer. This study shows that through closeness and trust between Microsoft, partner and customer, the experienced level of customer satisfaction can increase without improving the quality of the product itself.

Handledare: Karin Älfvåg  
Ämnesgranskare: Anders Jansson  
Examinator: Elisabet Andrésdóttir  
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS09 045

# Populärvetenskaplig sammanfattning

När är en kund nöjd och vad är det som gör att en kund blir nöjd? Varje år genomför företaget Microsoft partner- och kundnöjdhetsundersökningar. Resultatet från den senaste undersökningen visar att produktkvalitet är den enskilt starkaste drivkraften för nöjda kunder. Men hur definierar Microsofts partnerföretag och kunder begreppet produktkvalitet? Denna studie syftar till att utreda kundernas definition av produktkvalitet samt huruvida Microsoft kan göra något för att påverka upplevd kundnöjdhet.

Microsoft erbjuder sina kunder en stor variation av system och applikationer. Ett område som är i ropet just nu är IT-baserade system för att lagra kunduppgifter, hantera uppgifter kring pågående affärer samt stödja företagets säljprocesser. Dessa system benämns vanligen kundhanteringssystem eller CRM-system (Customer Relationship Management). Produktkvalitet och nöjdhet, har i denna studie, avgränsats till att utvärderas hos partnerföretag och kunder som använder Microsofts CRM-produkt (Microsoft Dynamics CRM). Genomförda intervjuer visar att produktkvalitet är en viktig faktor för att Microsofts kunder ska uppleva nöjdhet. De utgår dock ifrån att såväl standard som kvalitet på produkten idag i sitt grundutförande är tillfredsställande. Graden av nöjdhet hos partnerföretagen beror allt mer av samarbetet med Microsoft och det stöd de får av dem som leverantör. Kunderna är av liknande uppfattning och menar att produktens kvalitet är av stor betydelse, men minst lika viktigt är det samarbete som finns med partnern och närheten de känner till denna och Microsoft. Häri ligger svårigheten för Microsoft. Att sälja produkter via en partner gör att avståndet till kunderna blir stort och det blir en komplicerad uppgift för Microsoft att, via partnerföretagen, nå ut med sitt kundnöjdhetsarbete.

Studien visar också att det finns en skillnad i hur Microsoft, partnerföretag och kunder uppfattar relationen till varandra. Såväl Microsoft som kunder upplever att partnerföretagen behöver bli bättre på att förstå kundernas verklighet, deras processer och deras sätt att göra affärer. Detta medan partnerföretagen anser sig förstå kundens situation väl och upplever sig ha en nära relation till dem.

För att minska avståndet mellan Microsoft, partners och kunder visar det sig att det skulle gagna Microsoft om de lade tid och resurser på att utbilda partnerföretagen i affärs- och säljverksamhet för att kunna visa kunderna hur CRM-systemet kan stödja verksamheten och göra den mer effektiv och lönsam. Om Microsoft dessutom lyckas med att, utåt sett, vara mer enat i sitt kund- och partnersamarbete skulle avståndet till kunderna krympa och förtroendet och nöjdheten öka.

Närhet och personligt förtroende kund och leverantör (partner och Microsoft) emellan är vad som utgör skillnaden mellan en mindre nöjd kund och en mycket nöjd kund.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Varför produktkvalitet och kundnöjdhet?	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Mål	8
1.5 Uppdragsgivare och sakkunskap	8
1.6 Disposition	8
1.7 Målgrupp och språkbruk	9
1.8 Avgränsning och perspektiv	9
1.9 Produktkvalitet som utgångspunkt för studien	10
1.10 Förkortningar och ordförklaring	10
<b>2. Företagspresentation</b>	<b>12</b>
2.1 Microsofts historia	12
2.2 Organisation och verksamhet Microsoft AB	12
2.2.1 Sälj	12
2.2.2 Marknad	13
2.2.3 Microsoft Services	13
2.2.4 Microsoft CPE	13
2.3 Microsoftproduktens väg ut till kund	13
2.4 Support, kund- och partnerservice	14
<b>3. Microsofts kundnöjdhetsundersökningar</b>	<b>16</b>
3.1 Drivkrafter för produkt- och kundnöjdhet	16
3.1.1 Resultat från Microsoft GRS H1 FY 09	17
<b>4. Produktpresentation</b>	<b>19</b>
4.1 Syfte med ett kundhanteringssystem	19
4.2 Microsoft Dynamics	20
4.3 Microsoft och CRM-marknaden	20
4.4 Microsoft Dynamics CRM	20
4.4.1 Kortfattat om tekniken bakom Microsoft CRM	22
4.5 Demoskola Microsoft CRM	23
<b>5. Teoretisk utgångspunkt</b>	<b>24</b>
5.1 IT – Nyttan uppstår i användningen	24
5.1.1 IT-system som ett stöd i verksamheten	24
5.1.2 IT-användning	24
5.1.3 Utformande av IT-produkter	25
5.1.4 Syftet med IT och IT-projekt	25
5.2 Användbarhetsbegreppet	25
5.3 Totalkvalitet	27
5.3.1 Kvalitet på tjänster och relationer	27
5.3.2 Vad och hur? Dimensioner av kvalitet	27
5.3.3 Kvalitet och konkurrensfördelar	28
5.3.4 Upplevd kvalitet	29
5.4 Customer relationship marketing	30
5.5 Nöjda kunder	31

5.5.1 Kundtillfredsställelse – en känsla hos kunden	31
5.5.2 Organisation och kundtillfredsställelse	31
5.5.2.1 Samverkan mellan avdelningar i kundfrågor	32
5.5.2.2 Decentralisering	32
5.5.2.3 Engagemang från ledningen i kundfrågor	32
5.5.2.4 Belöningsystem som fokuserar på kundtillfredsställelse	33
5.5.2.5 Rekrytering av kundorienterade medarbetare	33
5.5.2.6 Utbildning av medarbetare i kundfrågor	33
5.6 Kundnärlighet	33
5.6.1 Förväntansgap	34
5.6.2 Tillfredsställelséfällan	34
<b>6. Metod</b>	<b>35</b>
6.1 Från problemställning till lösning	35
6.2 Intervjumetodik	35
6.3 Teorianknytning	36
6.4 Undersökningens tillförlitlighet	37
<b>7. Resultat</b>	<b>38</b>
7.1 Respondenternas definition av produktkvalitet	38
7.1.1 Microsoft	38
7.1.2 Partner	38
7.1.3 Slutkunder	39
7.2 Att kunna förbättra den upplevda känslan av produktkvalitet	39
7.3 Aktiviteter för ökad upplevd känslan av produktkvalitet	40
7.3.1 Microsoft	40
7.3.2 Partnerföretagen	41
7.4 Produktkvalitet – Microsoft CRM	41
7.4.1 Varför Microsoft CRM?	42
7.4.1.1 Partner	42
7.4.1.2 Kund	42
7.4.2 Användbarhet	42
7.4.2.1 Microsoft	42
7.4.2.2 Partner	42
7.4.2.3 Kund	42
7.4.3 Möta behov	43
7.4.3.1 Microsoft	43
7.4.3.2 Partner	43
7.4.3.3 Kund	44
7.4.4 Integration och kompatibilitet	44
7.4.4.1 Microsoft	44
7.4.4.2 Partner	45
7.4.4.3 Kund	45
7.4.5 Installation	45
7.4.5.1 Microsoft	45
7.4.5.2 Partner	45
7.4.5.3 Kund	46
7.4.6 Uppgradering	46
7.4.6.1 Microsoft	46
7.4.6.2 Partner	46
7.4.6.3 Kund	46

7.4.7 Underhåll	46
7.4.7.1 Microsoft	46
7.4.7.2 Partner	46
7.4.7.3 Kund	47
7.4.8 Reliabilitet	47
7.4.8.1 Microsoft	47
7.4.8.2 Partner	47
7.4.8.3 Kund	47
7.5 Utmaningar och möjligheter med Microsoft CRM	48
7.5.1 Microsoftperspektivet	48
7.5.2 Partnerperspektivet	49
7.5.3 Kundperspektivet	50
7.6 Konkurrensituationen	51
7.6.1 Tekniska skillnader	51
<b>8. Kundnöjdhet</b>	<b>54</b>
8.1 Microsofts organisation för kundnöjdhet	54
8.2 Aktiviteter hos Microsoft för nöjda kunder	55
8.2.1 Sure Step	56
8.2.2 Conditions of Satisfaction	56
8.3 Kundnöjdhetsarbete – partner	57
8.4 Kundnöjdhetsarbete – kundperspektiv	57
<b>9. Avslutning</b>	<b>60</b>
9.1 IT-systemet som en teknisk produkt	60
9.2 IT-systemet i det verksamhetsmässiga sammanhanget	61
9.3 Produktens användbarhet	61
9.4 Den totala kvalitetsupplevelsen	62
9.5 Kundnöjdhetsarbetet i stort	63
9.6 Rekommendationer	64
9.6.1 Rekommendationer – Microsoft CRM	65
9.6.2 Generella rekommendationer – produktkvalitet och kundnöjdhet	66
9.7 Slutsatser	67
9.8 Diskussion	67
9.9 Förslag till fortsatt arbete	68
<b>10. Källförteckning</b>	<b>69</b>
10.1 Tryckta källor	69
10.2 Övriga källor	69
<b>11. Internetbaserade källor</b>	<b>69</b>
<b>13. Figurförteckning</b>	<b>71</b>
<b>14. Bilagor</b>	<b>72</b>
14.1 Intervjuade personer	72
14.1.1 Microsoft AB	72
14.1.2 Partnerföretag	73
14.1.3 Kunder	73
14.2 Introduktion vid intervjuer	74
14.3 Underlag definition av produktkvalitet	74

14.4 Underlag för intervjuer internt _____	74
14.5 Underlag för intervjuer med partner _____	75
14.6 Underlag för intervjuer med slutkund _____	76
14.6.1 Slutanvändare _____	76
14.6.2 IT-chef/IT-avdelningen _____	77
14.6.3 Affärsverksamheten _____	78

# 1. Inledning

De allra flesta är säkert bekanta med Microsoft (Microsoft Corporation) och deras produkter på ett eller annat vis. Utveckling av deras produkter sker i huvudsak i Redmond USA medan verksamheten i Sverige inom Microsoft AB (hädanefter Microsoft) fokuserar på försäljning och marknadsföring men även support- och konsultverksamhet. Olika affärsområden inom Microsoft i Sverige har varierande grad av kontakt med partnerföretag och kunder vilket kan göra det svårt för dem att nå ut och säkerställa att kunderna blir nöjda såväl med produkter samt den relation de har till Microsoft och deras partnerföretag.

Arbete med kundnöjdhet sker inom alla avdelningar på Microsoft och det finns en plan för hur detta arbete ska gå till och vilka mål som ska uppnås inom respektive segment och marknad. Föreliggande undersökning kommer att utvärdera vad som är drivkraften till nöjdhet, hos ett fåtal av Microsofts partnerföretag och Microsofts svenska kunder, med avseende på produktkvalitet<sup>1</sup> rörande kundhanteringssystemet Microsoft Dynamics CRM<sup>2</sup> (fortsättningsvis Microsoft CRM).

På marknaden finns idag flera konkurrerande kundhanteringssystem som ska underlätta för företag att lagra och framställa information om kundens affärer, dess kontaktuppgifter och historik över slutförda affärer med mera. Kundhanteringssystem, som i korta ordalag ofta benämns CRM-system, syftar till att just hantera information och data som hör kunder och affärer till. Systemen kan också fungera som stöd i marknadsföring och för att logga ärenden som kommer in till en kundtjänst- eller en supportavdelning.

Företag som Lundalogik (Milstolpar i Lundalogiks historia, 2008) och SuperOffice (SuperOffice CRM, 2008) har sedan mitten av 1990-talet erbjudit CRM-lösningar. Först sedan 2004 har IT-jätten Microsoft kunnat erbjuda sina kunder en CRM-produkt. Microsoft är en stor leverantör av mjukvara inom många områden men som CRM-leverantör är de, i förhållande till flera av sina konkurrenter, relativt nya på marknaden. Nu satsar dock Microsoft stort för att även bli marknadsledande som CRM-leverantör. En förutsättning för att Microsoft ska lyckas med att leda CRM-marknaden är att de kan säkerställa produktkvalitet och kundnöjdhet. Rekommendationer för hur de på sikt ska kunna uppnå detta är vad denna undersökning slutligen ska resultera i. En teknisk produkt, dess tekniska specifikationer och dess nytta i ett större sammanhang ska illustreras och förklaras i en kontext av tekniken, produktens plats i en verksamhet och relationer som finns i denna.

## 1.1 Varför produktkvalitet och kundnöjdhet?

Kundnöjdhet ses, enligt Bergman och Klefsjö (2001), som det slutgiltiga måttet på kvalitet och det är alltid kunden som värderar kvaliteten på en vara eller tjänst. Graden av kundtillfredsställelse är starkt sammanbunden med att kundens behov och förväntningar uppfylls. Det räcker ofta inte med att bara göra kunden nöjd utan som leverantör eftersträva att också överträffa kundernas förväntningar. Generellt är det vanligt att kundtillfredsställelse undersöks av den säljande organisationens marknadsförare. Insamlad information når dock ofta inte fram till de som har hand om

---

<sup>1</sup> Definition och förklaring följer senare

<sup>2</sup> Microsofts kundhanteringssystem, förklaras mer senare



framtagning av produkten. Med tiden har det emellertid blivit mer vanligt att produktutvecklare får möjlighet att ta del av och får förståelse för de faktorer som är viktiga för kundtillfredsställelse (Bergman & Klefsjö, 2001, s. 305, 307).

*"A customer is the most important person in every company – in person or by mail. ... A customer is not dependent on us, we are dependent on him. ... A customer is not an interruption of work, he is the purpose of it. ... A customer is not someone to argue or match wits with. A customer is a person who brings us his wants. It is our job to handle them profitably to him and ourselves."*

Leon Leonwood Bean, grundaren till L. L. Bean  
(Bowles & Hammond, 1991, s. 75)

Microsoft genomför varje år flertalet olika kund- och partnerundersökningar, GRS - Global Relationship Study, och undersöker vad partnerföretag och kunder tycker om deras produkter och hur nöjda de är med Microsoft som leverantör. Undersökningarna genomförs för att Microsoft ska få underlag för att kunna besluta om vilket kundnöjdhetsarbete som ska bedrivas och vilket fokus detta ska ha.

I Sverige har det konstaterats att nöjdheten generellt sett är låg. Resultatet av de senaste GRS-studierna har visat att produktkvalitet är den enskilt starkaste drivkraften för att öka kundnöjdheten (Microsoft CPE, 2008)<sup>3</sup>. Med Microsoft CRM och produktkvalitet som grundvalar kommer denna undersökning att koppla samman aktuell produkt och upplevd produktkvalitet som den starkaste drivkraften för nöjda kunder.

## 1.2 Problemformulering

Microsoft är ett produktföretag som säljer sina produkter via partnerföretag eller återförsäljare. Detta gör att det många gånger är svårt för Microsoft att på egen hand nå ut till slutkunder och slutanvändare. Det skulle dessutom vara en omöjlighet för Microsoft att ha personlig kontakt med alla kunder vilket innebär att de istället sköter mycket av kommunikationen med kunderna via web, kampanjer, bloggar och mässor. Partnerföretagen och återförsäljarna är de som till största del har kontakt med marknaden och kunderna vilket i sig betyder att även de är delaktiga i Microsofts kundnöjdhetsarbete. Svårigheten med detta, för Microsofts del, ligger i att kanalisera sitt kundnöjdhetsarbete via partnerföretagen på ett fruktbart sätt (Microsoft, 2008)<sup>4</sup>.

Som tidigare nämnts är produktkvalitet, enligt Microsofts kund- och partnernöjdhetsundersökningar - GRS, den starkaste drivkraften för ökad kundnöjdhet. Reliabilitet i produkterna är i sin tur den faktor som i störst grad påverkar hur produktkvaliteten upplevs. Problemet inom ramen för denna undersökning är att ta reda på Microsofts CRM-kunders definition av produktkvalitet och hur Microsoft med partner kan verka för att slutkunderna ska vara nöjda, såväl med produktkvaliteten som med Microsoft som leverantör (Microsoft CPE, 2008).

---

<sup>3</sup> Källbeteckningen avser information som erhållits från medarbetare inom Microsofts CPE-avdelning

<sup>4</sup> Källbeteckningen avser information som erhållits vid interna intervjuer samt diskussioner med Microsoftmedarbetare

### 1.3 Syfte

Denna studie syftar i stort till att sätta produktkvalitet, avseende en teknisk produkt och/eller ett tekniskt system, i sitt sammanhang och utreda hur det tekniska systemet fungerar i en social och organisatorisk kontext.

Mer specifikt är syftet att:

- utvärdera hur kunderna definierar produktkvalitet
- vad som är drivkrafterna för en ökad upplevd kundnöjdhet
- undersöka om Microsoft lokalt kan påverka partnerföretagens och kundernas upplevda känsla av produktkvalitet

Produktkvalitet ska studeras utifrån slutanvändarnas perspektiv och hur de uppfattar Microsoft CRM som ett tekniskt system, vilket uppgift är att stödja kundens verksamhet och dess processer i det dagliga arbetet.

### 1.4 Mål

Målet med undersökningen är att resultatet ska mynna ut i rekommendationer för hur Microsoft bör agera mot partnerföretagen och sina kunder för att öka nöjdheten hos Microsofts CRM-kunder. Avsikten är också att, i den mån det är möjligt, presentera rekommendationer, icke produktspecifika sådana, för hur kundnöjdhetsarbete med produktkvalitetsanknytning generellt skulle kunna se ut i verksamheten.

### 1.5 Uppdragsgivare och sakkunskap

Denna studie är gjord på uppdrag av Karin Älfvåg chef för Customer & Partner Experience, CPE, på Microsoft AB i Kista. Incitamentet för studien är att Microsoft i sitt kundnöjdhetsarbete har svårt att nå ut till sina kunder och kunna påverka hur nöjda de upplever att de är. Ovärderligt stöd och handledning i det dagliga arbetet har jag fått av Karin Älfvåg, Charlotte Johansson, kvalitetschef och Pernilla Westerberg, analytiker på CPE-avdelningen. Likaså har flertalet personer inom Microsoft uppmuntrat och hjälpt mig i mitt arbete, låtit sig intervjuas och gett mig tips och idéer. Sist men inte minst har ett flertal partnerföretag och kunder välvilligt ställt upp på intervjuer.

### 1.6 Disposition

Rapporten kommer börja med att beskriva Microsoft som företag, dess organisation och hur de arbetar med försäljning följt av en beskrivning av det kundnöjdhetsarbete som bedrivs. Det generella syftet med ett kundhanteringssystem presenteras sedan, varefter jag redogör för Microsofts CRM-produkt, vilket syfte den har och kort om den tekniska uppbyggnaden. Med dessa presentationer som bakgrund läggs den litteratur jag valt att utgå ifrån fram.

De teoretiska utgångspunkterna jag valt att använda mig av börjar med en bakgrund i nyttan av IT, hur denna används och vilken plats ett IT-stöd ska ha i verksamheten. Därefter presenteras vad som innefattas i produktkvalitetsbegreppet dess olika kvalitetsdimensioner som ska användas för att förstå innebörden i produktkvalitet och hur detta påverkar kundens totala upplevelse av leverantörens (Microsoft med partner) erbjudande. Fortsatta teorier berättar om CRM:s historia som följs upp av kundnöjdhetsarbete och vad som påverkar kundnöjdhet.

I efterföljande metodavsnitt beskrivs hur studien genomförts från problemställning till lösning och resultat samt hur intervjuerna gått till.

Studiens resultat presenteras i kapitel 7 och 8. Kapitel 7 behandlar resultatet av partnerföretagens och kundernas uppfattning kring produktkvalitet kopplat till Microsoft CRM. I kapitel 8 sammanfattas resultatet av frågor kring kundnöjdhet i ett större generellt sammanhang. I båda dessa kapitel kommer informationen, om inget annat anges, från genomförda intervjuer med Microsoft, partnerföretag samt kunder. När kapitel 7 och 8 läses är det fördelaktigt att ha med sig de teoretiska utgångspunkterna och övrigt presenterat material för att bättre förstå sammanhanget och i vilken kontext respondenternas uttalanden kommer ifrån.

Efter redogörelsen av det empiriska materialet följer en avslutning (kapitel 9) där studien sammanfattas och sammankopplas med det teoretiska ramverket. Rekommendationer för fortsatt arbete med kundnöjdhet och produktkvalitet inom Microsoft läggs fram innan resultatet analyseras och diskuteras. Sist men inte minst presenteras slutsatser och förslag på fortsatt arbete.

## 1.7 Målgrupp och språkbruk

Studiens målgrupp är i första hand uppdragsgivaren Microsoft CPE och Karin Älfvåg samt annan berörd och intresserad personal på Microsoft AB, men även de kunder och partners som deltagit i undersökningen. Framställt material är även riktat till intresserade studenter inom STS-civilingenjörsprogram vid Uppsala Universitet eller personer med motsvarande kunskaper, varvid jag förutsätter en viss förkunskap och förståelse för tekniska och affärsmässiga begrepp. Det kommer att förekomma en del engelska uttryck som inte har någon bra motsvarighet på svenska. Dessa betraktas som allmänt vedertagna och/eller beskrivs närmare under 1.10 Förkortningar och ordförklaring, där jag även tar upp ord som är av vikt för förståelse av rapportens innehåll.

En del ord används synonymt med varandra genom rapporten för att få ett mer varierat språk. Exempel på detta är kundhanteringssystem och kundvårdssystem som varvas om vart annat men som jag även kort och gott kallar för CRM-system. När jag skriver CRM-system menar jag stundtals det tekniska systemet så som Microsofts CRM-produkt men jag kan också avse ett CRM-system i mer generell mening, vilket framgår av aktuell kontext. Kundnöjdhet och kundtillfredsställelse är också ord som används synonymt med varandra. Likaså IT-system och IT-lösning.

## 1.8 Avgränsning och perspektiv

Kund- och partnernöjdhet är en stor och övergripande fråga som ska genomsyra hela Microsofts organisation och finnas med i alla kontakter med kund och partner. Det skulle inte vara möjligt att genomföra en studie där samtliga kundrelationer studeras. Undersökningen är därför fokuserad på kunder som köpt produkten Microsoft CRM. Denna avgränsning gjordes för att få en mer konkret koppling till definitionen av produktkvalitet men också för att CRM-system är ett aktuellt område och som därav är intressant att studera närmare.

Fokus kommer att ligga på kundnöjdhet som ett resultat av hög upplevd produktkvalitet. Aspekter som image och uppfattning av varumärket Microsoft som sådant kommer inte

att studeras, även om dessa faktorer kan komma att påverka den övergripande nöjdheten. Produkten kommer att studeras både utifrån mjuka och hårda värden, det vill säga både utifrån tekniska specifikationer, hur produkten anses uppfylla kundens behov samt utifrån de möjligheter som produkten ger i form av ett IT-stöd i kundens dagliga arbete. Jag har anlagt ett systemperspektiv, där upplevelsen av produktkvalitet berör inte bara en utan flera delar av produktens tekniska karaktär samt hur den uppfattas och fungerar i ett verksamhetsmässigt sammanhang.

Det systemövergripande perspektivet återspeglas även i det urval av personer jag valt att intervjua. Partnerföretagen så väl som de olika användarna av ett system antas ha olika perspektiv på dess funktion beroende på vilken kontakt de har med systemet och hur de använder sig av det i sitt arbete. När det gäller ett CRM-system finns det flera personer inom ett företag som kan komma i kontakt med detsamma. Det kan vara allt från IT-chefer, säljansvariga och slutanvändare (ofta en säljare) som i princip bara jobbar mot gränssnittet i det dagliga arbetet. Sammantaget benämner jag dessa personer som slutkund, men som var och en för sig har olika perspektiv på produkten och dess funktionalitet.

En avgränsning har också gjorts till partnerföretag som arbetar med små och medelstora kunder. Till en medelstor kund räknas, i Microsofts fall, företag med upp mot ca 200 anställda. Medan de mindre kunderna kan ha i storleksordningen 15-25 användare eller färre. Det var nödvändigt att göra denna avgränsning för att inte arbetet skulle bli för omfattande och för att partnerföretag och kunder skulle befinna sig inom samma segment.

## 1.9 Produktkvalitet som utgångspunkt för studien

Vad som innefattas i begreppet produktkvalitet är diffust och beror till stor del på vem som tillfrågas. I början av undersökningen formulerades en definition av ordet produktkvalitet och vilka beståndsdelar begreppet kan brytas ned i. Den tydliga definitionen av det centrala begreppet har betydelse för undersökningens fokus och det kundnöjdhetsperspektiv som ska anläggas den aktuella produkten.

I undersökningen kommer följande sju punkter att utgöra begreppet produktkvalitet;

- Produktens förmåga att möta kundverksamhetens behov
- Hur problemfritt underhåll och daglig drift kan skötas
- Situationen vid en uppgradering
- Hur lätt/svår installationen uppfattas vara
- Hur kompatibiliteten med andra produkter och system ser ut
- Reliabilitet hos produkten
- Uppfattningen av användbarheten hos produkten

## 1.10 Förkortningar och ordförklaring

Användbarhet – ”den grad i vilken användare i ett givet sammanhang kan bruka en produkt för att uppnå specifika mål på ett ändamålsenligt, effektivt och för användaren tillfredsställande sätt.” (Usability Partners, 2009)

CRM, Customer Relationship Management – CRM innefattar administrering, organisering och styrning av kunder och kundrelationer i ett företag.

CRM-system – den tekniska lösningen och/eller den specifika CRM-produkten som gör det möjligt att sköta kundhantering med stöd i ett IT-system.

Features – olika egenskaper eller extrafunktioner och finesser i ett program eller i en applikation.

GRS, Global Relationship Study – kund- och partnernöjdhetsstudie som genomförs, av ett externt företag, för Microsofts räkning en eller två gånger per år.

Hosted CRM – en CRM-lösning som tjänst från en hostingleverantör. Hosted CRM nås via Internet och mjukvaran är lagrad hos leverantören vilket gör att kunden inte behöver någon mjukvarulicens eller egen hårdvara. Tjänsten kan startas direkt och kunden betalar för den tid tjänsten används.

Kundnöjdhet – mäts på Microsoft genom ett värde som kallas NSAT, Net Satisfaction, som är ett övergripande värde på hur nöjda kunderna generellt är med att vara Microsoftkund. Ett NSAT-värde på 140 representerar en nöjd och lojal kund.

Partner/partnerföretag – företag som jobbar med Microsofts produkter och säljer dem vidare till privatpersoner eller andra företag, såväl stora som små. De säljer både färdiga produkter som skräddarsydda lösningar. Ett fåtal partners säljer både produkter och licenser, men mest vanligt är att en Microsoftpartner säljer antingen produkter eller licenser.

Microsoft Exchange Server – Microsofts e-postserver.

Microsoft Corp. (Corp.) – Microsofts moderbolag med huvudkontor i Redmond.

Microsoft OCS – Microsoft Office Communications Server, en server som gör det möjligt att kommunicera bl. a via telefon och mail via den egna datorn.

Microsoft Office – ett programvarupaket som innehåller välkända applikationer såsom Word, Power Point och Excel med flera.

Microsoft Outlook – Microsofts e-post-klient/applikation som möjliggör kommunikation, organisering av arbete i en kalender och som gör att du effektivt kan dela information med andra.

Microsoft Sharepoint Server – en server som kan användas för att för att underlätta samarbete, tillhandahålla funktioner för innehållshantering, implementera affärsprocesser och ge tillgång till information som är viktig för företagets mål och processer.

## 2. Företagspresentation

För att förstå hur Microsoft AB verkar och kommunicerar med sina kunder följer nedan en beskrivning av Microsoft AB:s organisation, verksamhet och deras olika avdelningar. Texten bör läsas som bakgrund för att förstå de rekommendationer och slutsatser som studien ska leda fram till.

### 2.1 Microsofts historia

Microsoft Corporation grundades 1975 av Bill Gates och Paul Allen. Huvudkontoret ligger i Redmond, Washington, USA. Företaget finns representerat i över 103 länder och regioner med totalt drygt 91 000 anställda. Omsättningen för det fiskala året 2008 var 60.42 miljarder US Dollar. Microsoft erbjuder sina kunder allt från mjukvara till servrar, personatorer och mobiltelefoner som till skräddarsydda IT-lösningar, tangentbord och tv-spel. (Om Microsoft - Företagsinformation, 2008).

År 1985 startade svensken Rolf Skoglund upp Microsofts Sverigekontor. Sverige var ett av de länder som tidigt var flitiga användare av personatorer vilket gjorde att det gick bra för Microsoft på den svenska marknaden. Idag har Microsoft AB i Kista ca 490 anställda och bedriver projekt med och är mjukvaruleverantör till många stora företag, myndigheter och organisationer (Om Microsoft - Företagsinformation, 2008).

### 2.2 Organisation och verksamhet Microsoft AB

I följande stycken beskrivs i korthet hur Microsofts verksamhet i Sverige ser ut. Detta är av betydelse för att förstå hur Microsoft bedriver försäljning mot partnerföretag och kunder.

#### 2.2.1 Sälj

I Sverige arbetar Microsoft AB mot såväl små som stora kunder. Relationen till respektive kund beror på dess storlek och verksamhetsområde. EPG (Enterprise & Partner Group) arbetar mot stora företag och organisationer samt mot de större partnerföretagen. Inom EPG finns en uppdelning mellan privata kunder, såsom de stora bankerna och verkstadsindustrierna, och publika kunder i form av kommuner och landsting samt statliga verk. Varje kund inom EPG har en ansvarig säljare (Account Manager, AM), knuten till sig. AM är chef över det kundteam som finns för varje storkund. I kundteamet finns tekniska säljare, konsulter, systemingenjörer m fl. För att sköta kommunikationen uppåt i organisationen mot marknadsavdelningen finns marknadschefer för privata respektive publika kunder (Microsoft, 2008).

För mindre kunder och partners inom SMS & P (Small/Mid Market Solutions & Partner) sköts kommunikationen till kund via webben, massutskick, annan PR eller bloggar. Direkt personlig kontakt med dessa kunder är ovanligt. Däremot sker mycket kontakt med de partnerföretag som Microsoft arbetar med via partnersäljarna (Partner Account Manager, PAM). Tillsammans med partnern sätter ansvarig PAM upp en affärsplan och kommer fram till en gemensam målsättning för deras arbete. Inom ramen för PAM:arnas arbete finns också ansvar för att tillhandahålla utbildning och resurser för att partnerföretagen ska kunna göra ett bra arbete mot slutkunderna (Microsoft, 2008).

### **2.2.2 Marknad**

BMO (Business & Market Organization) är ansvariga för att kommunicera med marknaden. Inom BMO finns tre ben, BG-leads (chef för Business Group), marknadskommunikation och PR. BG-leads är ansvariga för att de olika affärsområdena ska lyckas på marknaden. Under sig har de produktchefer, som ansvarar för en specifik Microsoftprodukt, de fokuserar på aktuell version av produkten och känner av marknadssituationen. Produktchefen kommunicerar med marknadsavdelningen för att från dem beställa olika kampanjer, låta dem sköta marknadskommunikationen och leda olika typer av projekt (Microsoft, 2008).

### **2.2.3 Microsoft Services**

Under Microsoft Services finns två grupper, en som jobbar med support och den andra gruppen utgörs av konsulter. Supportgruppen finns till för att stödja kunderna och hjälpa dem med problem som uppkommer. Stora kunder kan teckna Premier Support-kontrakt för att få experthjälp. Premier-kunderna har en teknisk säljare knuten till sig som hjälper kunden att jobba proaktivt för att undvika problem och successivt förbättra IT-systemen. De tekniska säljarnas arbete är viktigt för att i möjligaste mån undvika att supporten ska behöva arbeta reaktivt. Konsulterna i sin tur arbetar med att implementera lösningar hos slutkund, de kan också vara med i planering av ny IT-arkitektur och se vilka framtida möjligheter det finns för kundens IT-verksamhet. Microsoft Services kan arbeta direkt med kund tillsammans med, eller utan, partner. Detta sker på tre sätt;

- En Microsoftkonsult arbetar tillsammans med partner mot kund
- Microsoft äger relationen till kund och har partnern som underkonsult
- Partnern äger relationen till kund och Microsoft fungerar som underkonsult

(Microsoft, 2008)

### **2.2.4 Microsoft CPE**

För att ha en samlat och övergripande kund- och partnernöjdhetsarbetet finns inom Microsoft AB en avdelning som kallas Microsoft CPE. Inom hela Microsoft AB:s organisation arbetas det aktivt med kund- och partnernöjdhet, CPE – Customer & Partner Experience, och varje avdelning i organisationen har, utöver det övergripande kund- och partnernöjdhetsarbetet, ansvar för att inom sitt affärsområde bedriva ett eget om mer riktat arbete för ökad kund- och partnernöjdhet inom sin marknad och sitt segment (Microsoft, 2008).

## **2.3 Microsoftproduktens väg ut till kund**

Microsoft säljer inte själva sina produkter direkt till kund utan detta sker via återförsäljare, ÅF, och/eller via partnerföretag. ÅF har kontakt med en distributör som i sin tur gör affärer med Microsoft (se Figur 1). Distributören är en partner till Microsoft och ÅF är i sin tur en partner till distributören. Detta sätt att sälja produkter gäller då det rör sig om mindre kunder som köper färdiga produkter ”från hyllan”. I det här fallet är det också ÅF som är licenspartner till Microsoft och sköter licenshanteringen för produkterna.



Figur 1. Från kund till Microsoft via ÅF och distributör.

I de fall då det gäller försäljning av produkter till stora kunder eller försäljning till annan företagsverksamhet sker detta via ett partnerföretag. Dessa partnerföretag går under namnet LAR, Large Account Reseller (se Figur 2). I de allra flesta fall finns det en partner som har hand om produkterna och IT-lösningen samt en annan partner som sköter licenshantering. I undantagsfall finns det partners som hanterar både licenser och lösningar, t ex Atea. (Microsoft, 2008).



Figur 2. Försäljning från Microsoft via partners till stora kunder och företag.

På Microsoft finns säljare som har kontakt med partnerföretag och återförsäljare, men det finns även Microsoftkonsulter som arbetar direkt mot slutkund. Microsoftkunder med någon typ av supportavtal kan vid problem och fel kontakta Microsofts supportavdelning. (Microsoft, 2008)

## 2.4 Support, kund- och partnerservice

Kunder (även presumtiva kunder) och partnerföretag kan kontakta Microsoft via telefon för att få veta mer om en produkt de är intresserade av eller för att komma i kontakt med Microsoft för att göra en förfrågning eller registrera ett supportärende. Via ett automatiskt svar över telefon blir de som ringer erbjudna olika typer av val. Beroende på om den som ringer är blivande kund, existerande kund eller partner klickar de sig vidare i flervalssystemen. Därefter väljer de ännu ett alternativ beroende på typ av ärende, produkt osv. Under förutsättning att personen som ringer väljer rätt alternativ kan de inom kort få hjälp av en handläggare hos Microsoft. Snitttiden för supportsamtal för att registrera ett ärende är fyra och en halv minut. Tiden ökar dock om felval gjorts och personen som ringer behöver kopplas om mellan olika instanser. (Microsoft, 2008)

Principen med ett flervalssystem är inte alltid att uppfatta som positivt eftersom det ökar risken för att kund eller partner gör ett felaktigt val. Det påverkar också kundens uppfattning om hur lätt och snabbt det går att komma i kontakt med supporten. Den person som inom Microsoft arbetar med denna typ av frågor påpekar att Microsoft är medvetna om denna problematik. Statistik framhåller samtidigt att ledtiden för ett supportärende inte är särskilt lång. Visst kan han hålla med om att det inte är optimalt med det stora utbudet av val för att komma fram till rätt person för att få hjälp i sitt ärende. En av de vanligaste anledningarna till att ett ärende drar ut på tiden är dock att den som registrerat ärendet inte är tillgänglig för att ta del av responsen och lösningen



som Microsoft har att komma med. Kund och partner är mycket angelägna om att Microsoft ska göra ett snabbt och bra jobb, men de är inte särskilt tillmötesgående då supporten återkommer i ett ärende. Det finns flera exempel då en kund inte haft tid att svara eller inte varit kontaktar under en längre tid, vilket självklart gör att de upplever långa ledtider för ett supportärende. Microsoft uppfattar att kunderna således själva har betydelse för långa handläggningstider i ett supportärende, kunderna är dock av en annan åsikt, vilket är minst lika viktig aspekt för Microsoft att ta hänsyn till (Microsoft, 2008).

### 3. Microsofts kundnöjdhetsundersökningar

Microsofts kund- och partnernöjdhetsundersökningar strävar efter att ge en förståelse för hur kundernas interaktioner med Microsoft vägs samman till en övergripande upplevelse. Undersökningarna syftar till att svara på den väsentliga frågan ”Hur nöjda och lojala är våra kunder?” Förståelsen för kundernas upplevelse är grundläggande för att kunna driva kontinuerliga förbättringar i relationen med kunder och partners (Microsoft, 2008).

I det fortlöpande arbetet med att förbättra kund- och partnernöjdhet utför Microsoft en eller två gånger om året Global Relationship Study, GRS, för att få återkoppling från konsumenter, IT-proffs, småföretag, mellanstora företag, stora affärsverksamheter och alla partnerföretag i över 50 länder. Genom denna gedigna kundundersökning ges rik insikt i kundernas uppfattning om Microsofts affärsverksamhet, produkter och konkurrenter. GRS är det officiella mätsystemet för CPE-verksamheten, det är också den primära källan för NSAT-värdet (Net Satisfaction), som är ett index som representerar den övergripande kund- och partnernöjdheten inom Microsoft. I GRS-mätningen får kunderna, utöver standardfrågor, även utrymme att komma med synpunkter och förslag på vad Microsoft kan förbättra (Microsoft, 2008).

#### 3.1 Drivkrafter för produkt- och kundnöjdhet

Microsoft GRS visar att största drivkraften för kundnöjdhet när det gäller Microsofts produkter är produktkvalitet. Reliabilitet, hur pålitlig en produkt upplevs vara då den används, är i sin tur den starkaste drivkraften för upplevd produktkvalitet och produktnöjdhet. Endast 29 % av målgruppen som benämns IT Professionals anser att Microsofts produkter är tillräckligt pålitliga. Uppfattningen av reliabiliteten beror på effekten av säkerhet och prestanda och endast en av fem IT Professionals uppfattar Microsofts produkter som säkra nog. IT Professionals synpunkter indikerar också att i 25 % av fallen är konkurrenternas produkter mer tillförlitliga. Låg produktreliabilitet minskar inte bara den generella nöjdheten, utan påverkar också förtroendet för Microsoft negativt till förmån för Microsofts konkurrenter (Microsoft GRS H2 FY 07/H1 FY 09)<sup>5</sup>.

Den nästa största drivkraften för produktnöjdhet är produktens förmåga att svara snabbt, alltså att fungera som ett bra verktyg för användaren och inte vara ett hinder och ta lång tid att arbeta med. Detta här anses av kunderna också vara en allt mer ökande angelägenhet för dem (Microsoft GRS H2 FY 07/H1 FY 09).

Som tredje största drivkraft mot ökad produktkvalitet kommer behovet av produkter som passar kundbehoven. Endast en av tre kunder förstår hur produkter och features hänger samman med deras behov. Enbart 20 % av Microsofts kunder känner att Microsoft på ett bra sätt kommunicerar ut den affärsnytta som kan skapas med produkterna. Det är ofta oklart för kunderna hur features och förmåner av nya produkter ska möta deras behov samt vilka produkter som kommer i framtiden och hur det går att planera för dessa samt hur de olika produkterna kan sys ihop till en sammanhängande lösning. En del kunder har också svårt att se hur de kan optimera användandet av redan befintliga produkter (Microsoft GRS H2 FY 07/H1 FY 09).

---

<sup>5</sup> Källbeteckningen avser att information kommer från GRS-undersökningarna. Vilket halvår och fiskalt verksamhetsår.

Återkommande och frekventa reflektioner från kunderna är att Microsoft måste bli bättre på att lyssna på kunderna, förstå deras behov och hjälpa kunden med att få större förståelse för de produkter de har och vilken potential som finns i dem. Produkterna ska vara användarvänliga och av hög kvalitet, pålitliga och robusta. De ska vara möjligt att integrera olika produkter med varandra och det efterfrågas också ett större engagemang och kvalitetstänkande från Microsoft vid köp och sälj (Microsoft GRS H2 FY 07/H1 FY 09).

### **3.1.1 Resultat från Microsoft GRS H1 FY 09**

Resultatet från Microsofts senaste globala kundundersökning har i skrivande stund precis blivit klart. NSAT-värdet ligger globalt sett under målsättningen och i Sverige har kundnöjdheten sjunkit från tidigare undersökning. Särskilt intressant i denna GRS är kommentarer från kunder och partnerföretag inom SMS & P Sverige och särskilt frågan där kunderna får nämna en sak som Microsoft kan förbättra för att de ska bli mer nöjda.

Genomgående i kundernas kommentarer är generella synpunkter gällande prissättning och licensiering. Vad som är mest tydligt och viktigt för kundnöjdheten är personlig kontakt till kund och partner. En del kunder upplever att Microsoft inte vänder sig till dem som enskild kund och inte heller prioriterar de kunder som har färre antal användare. Detta resulterar i att flertalet tillfrågade kunder upplever att Microsoft med partner har svårt att nå ut med för dem anpassade lösningar och misslyckas med att erbjuda lösningar som bidrar till högre kundnytta. De små kunderna vill att Microsoft ska återvända till den ursprungliga relationen med kunden med mer ödmjukhet, mindre kaxighet och där kunden drivs mot alternativa lösningar i ett mer genomgripande perspektiv.

En annan stor fråga där det finns mycket synpunkter är angående support. Det är tydligt hur frånvaro av bra support och personlig kontakt med kunden påverkar hur nöjda de är. Flertalet kunder och partners efterfrågar billigare support men också kanaler för att snabbare kunna få hjälp med problem och svar på frågor. Såväl kunder som partnerföretag skulle också uppskatta en betydligt enklare support och bättre service samt bättre bemötande. En del kunder känner att de inte har någon att prata med då de får problem och i vissa fall dröjer det väldigt länge innan de får besked. Mer personlig support där det är tydligt för kund och partner vem de ska vända sig till anses önskvärt. Att support inte finns tillgängligt på det kundens språk är även det något som ger upphov till missnöje.

Synpunkter på reliabilitet gällande Microsofts produkter visar att detta är ett område där de flesta kunder vill se en tydlig förbättring för att öka nöjdheten. De uppfattar att produkterna har för mycket buggar och att det dyker upp slumpmässiga fel samt att det inte riktigt går att lita på att prestandan är vad som utlovas. Skulle Microsoft komma rätta till med detta och/eller ge förklaringar och lösningar på problem skulle mycket vara vunnet, menar kunderna.

Specifikt för partnerföretagen som bygger lösningar på Microsofts produkter är att de i större utsträckning efterfrågar mer utbildning, en mer dynamisk organisation hos Microsoft som bättre kan svara på frågor och hjälpa dem att bli bättre på affärsmässighet för att kunna möta kundernas behov. Vissa partnerföretag upplever också att det finns en trötthet och ett ointresse från Microsofts håll när det gäller att ta

till sig partners problemställningar. De skulle också vilja att Microsoft i större utsträckning kunde hjälpa till med hur de ska kunna hjälpa kunderna att upprätta en långsiktig IT-plan, vilken infrastruktur de behöver och vilka möjligheter som finns med denna.

Utbildning och föreläsningar om hur produkter och lösningar fungerar efterfrågas av både partners och kunder. De tycker sig ha för dålig kunskap om hur produkterna fungerar och skulle bli mer nöjda om Microsoft närmade sig kunden och dess verksamhet på ett annat sätt. Inbjudningar till seminarier och mässor skulle också kunna öka kunskapen och vetskapen om olika produkter och lösningar och därmed öka även nöjdheten. (Microsoft GRS H1 FY 09)

## 4. Produktpresentation

I detta stycke presenteras det övergripande syftet med ett kundhanteringssystem, Microsoft CRM som teknisk produkt samt Microsoft på CRM-marknaden. Produktpresentationen syftar till att göra läsaren insatt i Microsoft CRM innan partnerföretagens och kundernas uppfattning av produkten presenteras i resultatdelen.

### 4.1 Syfte med ett kundhanteringssystem

IT-lösningar av olika slag stödjer idag både stora och små affärsverksamheter på olika sätt. Systemen kan hantera såväl fakturor, lagerstatus, marknadsföring och stora mängder kund- och leverantörsdata. Olika typer av affärs- och kundhanteringssystem har den senaste tiden kommit att ha allt större betydelse för att kunna få ur mer av all information ett företag har lagrat och samlat gällande dess affärsverksamhet. Det finns åtskilliga företag som erbjuder affärssystemslösningar för optimering av företagsprocesser och arbetsflöden men det finns även system för kundhantering, så kallade CRM-system. Dessa system syftar till att hantera information och processer gällande sälj, marknad och service inom en organisation eller företag för att på ett effektivt sätt kunna sköta kundprocesser i företaget (Hjelmstad, 2008, s.14).

Utmaningen för dagens CRM-leverantörer är att kunna erbjuda ett kundvårdssystem som svarar mot kundernas behov. Ett CRM-system ska inte bara fungera som ett säljverktyg utan bör också ses som en integrerad del i affärsverksamheten. Målet är att bättre kunna styra skapandet av intäkter men också kunna säkerställa kundnöjdhet. Styrkan i ett CRM-system är att den information som finns samlad kan användas för att visa på såväl möjliga som inkommande affärer (Hjelmstad, 2008, s.14).

Information som finns lagrad gällande ett företags kunder kan indikera problem som orsakar missnöjda kunder eller peka på funktioner som leder till att kunderna blir nöjda. Genom ett CRM-system kan företag styra sitt resultat på ett helt annat sätt än utan och behöver inte invänta resultaträkningen för att se hur utfallet av affärerna blev. Bland den flora av affärssystem och kundhanteringssystem som finns idag är det svårt att hitta ett passande CRM-system. Det finns leverantörer som erbjuder både affärssystem och CRM-system, men bara för att det ena systemet passar in i verksamheten behöver inte betyda att det andra gör det. Erik Philipson, konsult inom CRM-strategi och upphandling, menar att det är viktigt att vid val av CRM-lösning se till det enskilda företagets behov och vilka funktioner som är relevanta för just den egna verksamheten (Hjelmstad, 2008, s.14).

CRM i sig är en form av marknadsföringsteknik som skiljer sig från dem som använts tidigare. Ofta ses begreppet CRM enbart som användande av en IT-lösning utan strategiska aspekter. I det här fallet definieras CRM som en tillämpning av IT-teknik samt mänskliga strategier och processer. För att som företag kunna skapa nöjda kunder är meningen med ett CRM-system att på ett strukturerat sätt behålla och vårda relationer till kunder företaget redan har istället för att satsa stora pengar på att skaffa nya. Kundnöjdhet uppnås genom att fokusera på marknadsföring, försäljning och service. Genom att tillämpa CRM inom ett företag är det slutgiltiga målet att förstå kundernas värde för företaget och kundernas specifika behov. Genom att förstå kunden kan företagen arbeta med kunderna istället för mot dem och på så sätt skapa möjligheter för ett långsiktigt samarbete (Hjelmstad, 2008, s.14).

## 4.2 Microsoft Dynamics

6 september 2005 introducerade Microsoft ett nytt brand, Microsoft Dynamics, för finansiella kundrelationer och supply-chain-lösningar för små, mellanstora och stora företag samt organisationer och globala affärsverksamheter. Microsoft Dynamics kom att ersätta Microsoft Business Solutions, för att föra utvecklingen framåt och representera Microsofts strategi som fokuserar på människa och processinriktad design för att kunna leverera genombrytande innovationer (Microsoft Dynamics produktinformation, Microsofts Intranät, 2008).

## 4.3 Microsoft och CRM-marknaden

Den senaste CRM-produkten från Microsofts mjukvaruutveckling i Redmond har fått industrin att röra sig fram och tillbaka angående om Microsoft med finansiella medel tagit sig till framkanten av marknaden eller om de var förbestämda som marknadsledande. Microsoft har alltid varit en magnet för uppmärksamhet och detta än mer sen de tog sin an CRM-arenan. Sedan dess har applikationerna genomgått betydande förändringar och både lovord och kritik har sköljt över dem – ofta från samma källa. Det kan tyckas att det är helt naturligt eftersom det handlar om just Microsoft. Företaget har varit en åskledare i fler decennier med triumfer och problem i många satsningar. Men det måste ändå finnas någonting bortom namnet på lådan menar Marshall Lager (2008).

Microsofts CRM-väg har varit lång och blåsig och många kunder kände sig tidigt besvikna med produkten. Det vaga tillkännagivande av version 1.0 och frånvaron av en version 2.0 så sent som ett helt år senare samt ytterligare förseningar gjorde att Microsoft kasserade 2005 releasen och istället erbjöd en ny version med nytt namn, Microsoft Dynamics CRM 3.0. Ett namnbyte genomfördes igen, 2008, bara veckor innan de skulle gå Online med hostad CRM och mjukvara som en tjänst. Versionen Dynamics CRM 4.0 bytte namn till Microsoft Dynamics Online för att skilja sig från webbaserade "Live"-produkter. Trots att version 4.0 har anlänt omringas fortfarande Microsoft och CRM-produkten av en del frågor och bekymmer. Men produkten fungerar och används trots detta, en del experter hyllar till och med den och menar att det är den första CRM-produkten som är riktigt bra. Microsofts framgång Microsoft tros bero på om de kan bibehålla sin dominans av desktopanvändare eller inte. Lyckas de med detta kan de bli marknadens vinnare, men till syvende och sist är det kunderna som avgör om produkten har kraft nog att överleva (Marshall Lager, 2008).

## 4.4 Microsoft Dynamics CRM

Tidiga CRM-lösningar och affärssystem har mest haft fokus på flöden, processer och teknik. Användbarhet har inte varit i fokus och systemen har i vissa fall varit svåra att lära sig, vilket gjort att de inte fungerat som ett verktyg för användaren såsom det från början var tänkt (Microsoft, 2008).

Microsofts CRM-lösning syftar till att hjälpa företag att öka försäljningsintäkterna, förse företag med överlägsen kundservice, rättvisande försäljningsprognoser och ge möjlighet att analysera affärsprestationer. Microsoft CRM integrerar med teknologi som många kunder redan känner till och använder, såsom till exempel Microsoft Office, Microsoft Outlook och Microsoft Exchange. Microsoft CRM kan ses som en plattform som det går att bygga en hel affärsverksamhet på. Funktionaliteten i Microsoft CRM ska göra

det möjligt att på ett smidigt sätt kunna förvärva samt behålla befintliga kunder och den tid som spenderas på administrativa uppgifter ska kunna reduceras. Microsoft marknadsför CRM-produkten som ett robust system för kostnadshantering som automatiskt kan följa upp aktiviteter och intäkter. Systemet ska även utgöra en kunskapsbank där organisationsinformation lagras och sorteras ämnesvis, men systemet kan också användas som stöd för att automatisera företagets affärsprocesser och skapa arbetsflöden som läggs till i ett register (Microsoft Dynamics, Microsofts intranät, 2008).

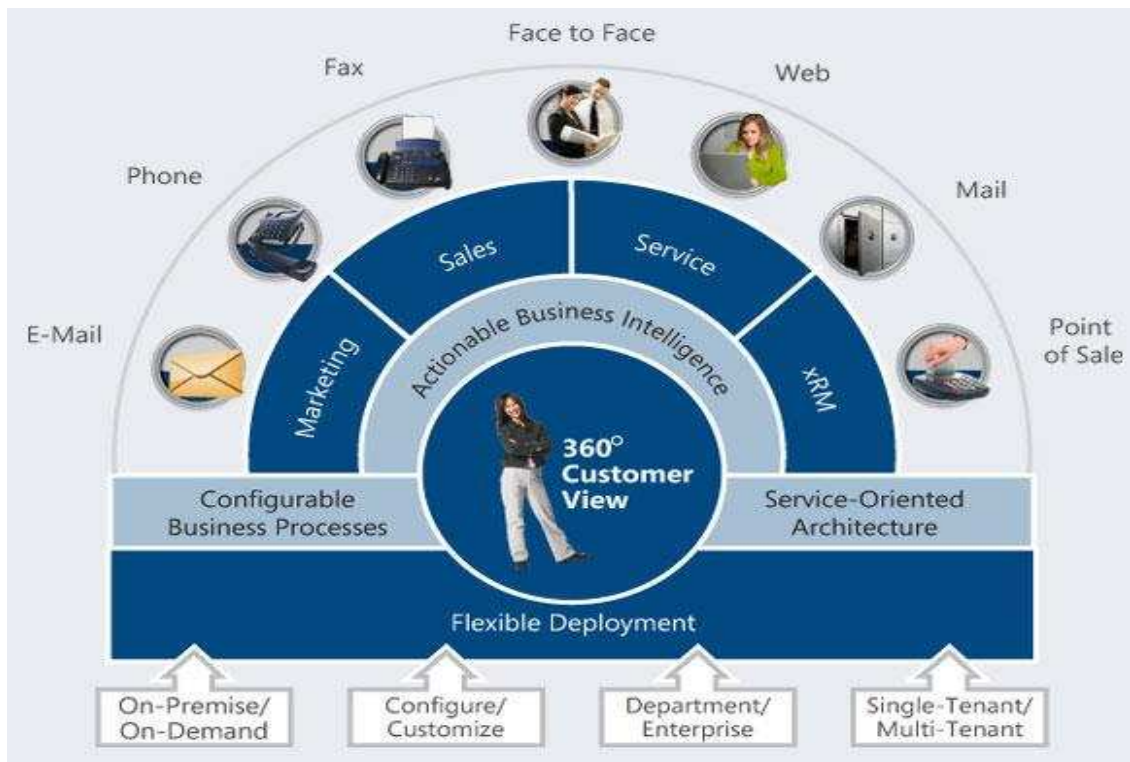
Microsoft CRM består i korthet av tre delar:

- Säljstöd, där kundinformation och affärsinformation finns samlat
- Marketing-verktyg och stöd för att planera och sköta kampanjer samt annan marknadsföring
- Service-verktyg som gör det möjligt att logga serviceärenden, sköta reklamationshantering och som kan användas som callcenterlösning

Microsoft CRM är utvecklat för att vara ett enkelt och användarvänligt system som ska möjliggöra för användarna av systemet att arbeta som en del i ett affärssystem. De inbyggda verktygen kan hantera bland annat företagets arbetsflöden, kundkonton och marknadsföring. Användarna av CRM-systemet kan själva välja vad som ska vara en del av systemet och vilken information som ska lagras. Information och funktioner i systemet bygger tillsammans upp det som ska fungera som affärssystemplattform (se Figur 3). I kundhanteringssystemet är det enkelt att kontrollera användartillgången och systemet tillhandahåller en omfattande säkerhetsmodell som baseras på roller och privilegier som kan justeras och kontrollera tillgång till data via arbetsroller och de uppgifter som användarna har i sitt dagliga arbete (Microsoft Dynamics, Microsofts intranät, 2008).

Företag och verksamheter ändras och växer hela tiden, plattformen som Microsoft CRM byggs på har kapacitet för utvidgning och intensifiering av systemet utan att det krävs några större förändringar i infrastrukturen och systemet kan därmed stödja organisationen under lång tid. Det ska bland annat vara möjligt att skräddarsy enheter och attribut (objekt och egenskaper), relationer mellan objekt som i sin tur möjliggör modellering, självrefererande objekthierarkier samt gränslösa förhållanden mellan olika objekt (CRM Technology – Microsoft Dynamics CRM, 2008).

Alla organisationer ser olika ut och hanterar sina kundrelationer på sitt sätt. Det finns därför ingen specifik CRM-lösning som passar alla. Det går därför att välja mellan en färdig paketlösning eller att skräddarsy ett system själv. Microsoft CRM går att använda både med eller utan Internetuppkoppling, Online via webbrowsern eller inom den egna mjukvaran som finns installerad på användarens dator (CRM Software for Customer Relationship Management – Microsoft Dynamics CRM, 2008).



Figur 3. Illustration av funktioner i Microsoft CRM (On-Premise or Online CRM Deployment – Microsoft Dynamics CRM, 2008)

#### 4.4.1 Kortfattat om tekniken bakom Microsoft CRM

Microsoft CRM, precis som många andra applikationer, byggs ovanpå en databas. På databasen i sin tur finns en CRM-server med en plattformsdelen och en applikationsdelen. I plattformsdelen finns till exempel Microsoft Outlook, Microsoft Workflow för olika typer av utskicksapplikationer, utvecklingskit för mjukvara samt applikationer för duplicering av data innan det lagras i databasen. Applikationslagret kan bestå av olika webbtjänster och Microsoft Internet Information Services – IIS, som är webservermjukvara som använder HTTP (Hypertext transfer protocol) för att leverera webbdokument. (Microsoft, 2008)

Databasen som ligger underst består i sig också utav flertalet lager. Det understa består av data. Ovanpå datat finns en SQL server som importerar, exporterar och omvandlar data från olika datakällor. De data som finns lagrat i databasen är sorterat i tabeller och kolumner. Frågor (queries) kan ställas till databasen för att hämta ut olika typer av data och objekt. Beroende på vilken roll och access användaren har går det att få upp olika vyer och formulär. För att vara säker på att inte förlora något data sker det regelbundna backuper av databasen. Skulle databasen innehålla mycket kritisk data går det också att ha kluster av databaser eller speglingar av datat. (Microsoft, 2008)

Tack vare att vyn som användaren ser byggs upp av olika fält behöver systemet inte ställa flera frågor till databasen för att kunna presentera vyn och dess innehåll. Det finns istället färdiga förfrågningar till databasen vilket gör att CRM-systemet erhåller den information som behövs för att skapa en vy med rätt information som användaren vill arbeta i. Denna lösning gör att systemet inte blir segt trots att flera användare arbetar i systemet samtidigt. Vid ett stort antal användare blir det dock mer kritiskt när det gäller



generering av olika typer av rapporter som kan tillhandahållas i CRM-systemet eftersom rapporterna är informationskrävande och genererar många förfrågningar till databasen. En lösning på detta är att på databasnivå lagra data i kubformat som gör att det går att titta på datat ur olika vinklar och på så sätt inte belasta systemet lika hårt. (Microsoft, 2008)

Om CRM för Microsoft Outlook används går det att arbeta med CRM-systemet både online och offline. Har en användare arbetat offline och sedan loggar på kommer ändringarna som gjorts i databasen, under tiden användaren varit offline, att uppdateras automatiskt i användarens system. Likaså kommer den information som en användare lagt till då denne var offline att uppdateras mot databasen. Den webbaserade CRM-lösningen fungerar funktionsmässigt likadant som den som är integrerad i Microsoft Outlook, enda skillnaden är att det, med den webbaserade produkten, inte går att arbeta i systemet då användaren inte har tillgång till Internetuppkoppling. (Microsoft, 2008)

## 4.5 Demoskola Microsoft CRM

Genom en nyligen uppstartad Demoskola vill Microsofts skapa bättre förutsättningar för partnerföretagen när de ska demonstrera ett CRM-system under ett kundmöte. I demoskolan lär sig partnern att enkelt bygga en demomiljö anpassad för kundens verksamhet och behov. Det är viktigt att träffa rätt med en demomiljö och Microsoft förespråkar att det läggs ner tid på att göra en specifik miljö för varje aktuell kund. (Microsoft, 2008)

En av de ansvariga för demoskolan framhåller att Microsoft behöver ändra sitt beteende vid demonstrationer. Att senarelägga dessa ger större förutsättningar för att ha uppfattat kunden och dess behov korrekt innan demomiljön sätts ihop. På så sätt går det att bevisa för kunden att de förstått behoven och de kan visa på en möjlig lösning. Vilket främjar såväl möjligheten att få en affär och på sikt höjer nöjdheten hos kunden. (Microsoft, 2008)

Att göra en demonstration av ett system på första kundmötet kan kännas naturligt och allmänt vedertaget. Problemet med detta, anser personer på Microsoft, kunna vara att demonstrationen slår fel hos kunden om de inte känner igen sig i miljön och tydligt kan se hur funktionerna kan tillämpas i den egna verksamheten. Poängen med en demonstration är att visa kunden hur produkten kan göra nytta hos just dem. En demonstration av standardfunktioner riskerar att bli för generell och missa delar som kunden efterfrågar. För att komma förbi detta kan det därför vara bättre att under första mötet istället bli medveten om vilka behov kunden har och hur de ämnar använda systemet. Sannolikheten att kunden känner igen sig i produktens tillämpningar ökar om en demoversion sätts samman när partnern och/eller Microsoft har inblick i kundens verklighet. Känner kunden igen sig i produkten bidrar det till att de blir mer benägna att köpa produkten. För att kunna skapa rätt demomiljö krävs tid att samla in information om kunden och dess behov, identifiera värden och skapa förutsättningar för dessa. Som ytterligare stöd i förarbetet i upprättande av en demomiljö uppfattas det fruktbart att efterfråga offertmallar, dokument, skärmdumpar, fakturor och kundlistor som är gällande för den kund demonstrationen avser. Detta skapar större förutsättningar för att bygga en tilltalande demonstration. Ytterligare saker som kan vara bra att tänka på inför en demonstration är: vilka personer demonstrationen är riktad till, vilken befattning de har, vilka processer och flöden som finns hos kunden samt att visa intresse och ringa de som demonstrationen ska visas för och ställa frågor. (Microsoft, 2008)

## 5. Teoretisk utgångspunkt

Graden av kundnöjdhet kan vara svårare att konstatera än vad många föreställer sig. Inte heller är det enkelt att fastställa en allmängiltig definition av vad produktkvalitet är. Som utgångspunkt i föreliggande undersökning har jag använt mig av flertalet teoretiska referensramar för att praktiskt kunna pröva och utreda vad Microsofts kunder och partnerföretag definierar som produktkvalitet samt hur detta påverkar deras upplevda nöjdhet. De teoretiska utgångspunkterna har också använts för att ge tyngd åt undersökningen och underbygga de rekommendationer som presenteras i slutet av denna rapport.

De olika delarna av följande teori har valts för att täcka in alla de aspekter som rör produktkvalitet på ett IT-system och kopplingen till kundnöjdhet. Teorin belyser också perspektiv som IT-systemens användningsområde, användbarhet, total kvalitet och organisation för kundnöjdhet. Sist men inte minst finns också ett stycke om customer relationship marketing för att koppla till syftet med en CRM-produkt som är i fokus för denna studie.

### 5.1 IT – Nyttan uppstår i användningen

#### 5.1.1 IT-system som ett stöd i verksamheten

För ca 20 år sedan var IT något som företag använde för att i första hand styra och planera sin verksamhet. Systemen användes i korta pass och det var få personer som arbetade med systemen (IT-stödet). Huvudsyftet med systemen var att stödja eller ersätta existerande manuella rutiner. Idag är IT en förutsättning för att överhuvudtaget kunna bedriva affärsverksamhet och utveckla denna. Den nya tekniken har också medfört att många monotona arbetsuppgifter har kunnat ersättas av ett IT-stöd (Ottersten & Balic, 2004, s 11-12).

Med en IT-produkt eller ett IT-system avses idag både det fysiska mediet och det innehåll av information och tjänster som skapar mervärde för slutanvändaren. De IT-produkter som vi nu använder ska fungera i ett större sammanhang och de förväntas kunna klara av allt mer komplexa uppgifter. Att de utformas på rätt sätt är därför en förutsättning för att de inte ska bli ett hinder för användaren i dess arbetsuppgifter utan istället fungera som ett användbart och nyttigt verktyg. IT fungerar numera även som ett stöd för att köpare ska kunna interagera med leverantörer, för att kommunicera och för att kunna förmedla information. Ständig utveckling av tekniken skapar nya möjligheter för att systemen på bästa sätt ska kunna stödja mänskligt beteende och användarnas uppgifter (Ottersten & Balic, 2004, s 11-12).

#### 5.1.2 IT-användning

Den integrering av IT-produkter som finns idag inom både privata och affärsmässiga sammanhang nyttjas av användare med olika behov, kunskaper och syften. Det hör till vanligheterna att det uppstår olika typer av arbetsmiljöproblem som kan återföras till IT-användning som leder till försämrad produktivitet som en följd av omständig hantering. Problemen beror inte på företeelsen IT i sig utan att IT-lösningarna utformas på ett ofördelaktigt sätt där fokus inte ligger på hur produkten bör fungera vid användande (Ottersten & Balic, 2004, s 12).

### 5.1.3 Utformande av IT-produkter

En IT-produkt ska utformas för att vara en välfungerande teknisk produkt men viktigast är att produkten är värdefull att använda. Design av en IT-produkt rör sig inte om hur den visuella designen ser ut, utan det är kraven på den externa designen som bör styra den interna utformningen. Systemets beteende vid användning är det som avgör om produkten bidrar till att kunna utföra ett mer produktivt arbete. Produktens interaktiva beteende ska kort och gott förmedla mervärde till användaren. Produkten ska också tillhandahålla rätt information som presenteras på ett sådant sätt att den kan nyttjas effektivt. Hur presentationen ser ut beror på användningsområde. Utformandet av IT-produkter bör i minsta detalj göras efter användarnas behov och användningssituation. Problem med en IT-produkt eller ett IT-system uppstår då utformning har skett med för lite kunskap om hur IT ska användas och vilka uppgifter systemet eller produkten ska stödja. Ett annat problem med att bygga en välfungerande IT-lösning är att databashanterare, serverkomponenter med mera som lösningen bygger på i de flesta fall är etablerade produkter i sig, medan sammanhanget i vilket produkten ska användas och kombinationen av ingående komponenter kan vara en icke tidigare förekommande situation. Detta faktum kan ge konsekvensen att produkten inte har möjlighet att leva upp till den användbarhet som önskas (Ottersten & Balic, 2004, s 12-14).

### 5.1.4 Syftet med IT och IT-projekt

Syftet med ett IT-projekt eller ett nytt IT-system i en verksamhet är oftast att åstadkomma en förbättring. IT står inte för lösningen i sig utan det är effekten av IT som är det eftertraktade. Det går i princip att tala om tre typer av IT-projekt. I denna studie är det främst den första som är av intresse.

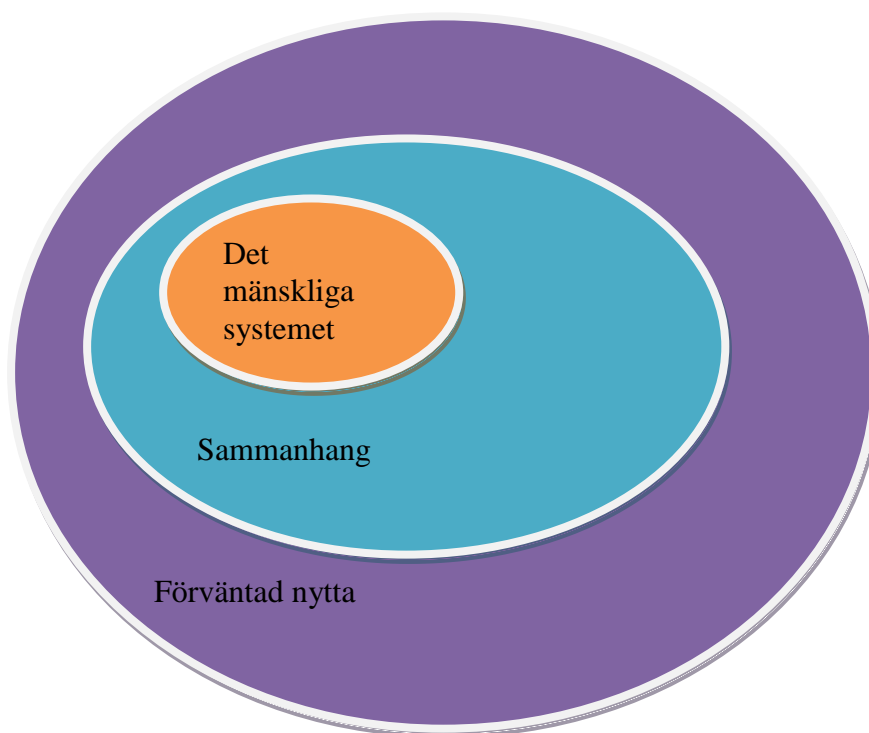
1. IT-projekt som ska mynna ut i en produkt som ska användas inom den egna affärsverksamheten och fungera som intranät, dokumenthanteringssystem, ekonomisystem eller som stöd för supportenheten.
2. IT-projekt som skapar produkter som ska användas av företagets kunder såsom bokningssystem och produktkataloger.
3. IT-projekt som skapar produkter som ska säljas, exempelvis program för ordbehandling eller spel.

Gemensam nämnare för ovanstående tre typer av projekt är att de samtliga syftar till att ha gynnsam effekt på verksamheten. För att skapa nytta är det dock inte tillräckligt med enkom en IT-produkt. Det behövs i princip alltid instanser för att bygga upp en kännedom om produkten, hur den ska användas samt vilka förändringar av organisations- och arbetsprocesser som blir gällande. I projekttyp 1 och 2 är det vanligt att ovanstående behov försummas, vilka är nödvändiga för att inte effekten av systemen ska utebli. Största problemet i ett IT-projekt är förmågan att kunna omsätta behov och krav till en produkt som genererar önskade effekter för verksamheten (Ottersten & Balic, 2004, s 16-17).

## 5.2 Användbarhetsbegreppet

En kvalitetsaspekt hos interaktiva produkter är användbarhet. När en produkt lever upp till målgruppens syften och krav anses produkten ha hög användbarhet. I användning visar sig hur väl produkten samspelar med användaren och det sammanhang den används i. För att användbarheten ska anses tillfredställande gäller det att utforma produkten enligt generella egenskaper vilka vi människor besitter när det gäller att se,

uppfatta och minnas information. Utformningen bör också bero av kunskap och förväntningar hos den specifika målgruppen. En andra aspekt vid utformning av ett system är att den ska passa väl in i det sammanhang den ska nyttjas såväl med avseende på fysiskt, psykiskt, socialt samt ett organisatoriskt sammanhang. Sist men inte minst ska produkten vara utformad så att den genererar den nytta både för användaren i form av högre effektivitet och/eller förenkling av arbetsuppgifter. Produktens utformning ska även medföra nytta för verksamheten samt ge ekonomisk vinning (Ottersten & Berndtsson, 2002, s. 14-15).



Figur 4. Aspekter av användbarhet (Ottersten & Balic, 2004, s. 15).

Begreppet användbarhet har utvecklats från att enbart innefatta det mänskliga systemet till att se produkt och användande i ett sammanhang. De flesta metoder och modeller behandlar endast kopplingen mellan förväntad nytta och produktens utformning väldigt ytligt, vilket är bristfälligt. Uppfyller en produkt inte förväntad nytta kan den inte anses ha hög användbarhet även om den är anpassad till sammanhanget och mänskliga faktorer (se Figur 4). Ottersten & Berndtsson (2002) betonar vikten av att utgå ifrån förväntad nytta för att säkerställa en produkts användbarhet. Problemet med att utgå från den förväntade nyttan är att det ofta saknas en tydlig beskrivning av just denna. Är syftet med produkten oklart blir det också svårt att utforma den på rätt sätt.

Produkter som inte har hög användbarhet leder till att användaren får problem med sina arbetsuppgifter och får anstränga sig för att lyckas hantera produkten. Detta i sin tur innebär att uppgifterna genomförs undermåligt eller under längre tid än nödvändigt. Användarens tid går åt till att förstå krångliga arbetsflöden och i vissa fall även till att rätta fel som beror på produktens konstruktion. Att problem som dessa uppstår kan bero på att beställaren sällan är den som är slutanvändare av systemet eller ansvarar för effekterna av produkten. Beställaren kanske inte heller belastas för kostnader som

orsakas av ett illa anpassat system som genererar felhantering, kostnader för utbildning, support med mera. Föreställningar om att användbarhet är dyrt, onödigt och omständligt visar sig snarare vara just det motsatta, nämligen kostnadsbesparande, nödvändigt och i förlängningen mycket enklare än att ha system som gör tillvaron komplicerad för användaren (Ottersten & Berndtsson, 2002, s. 19-20).

Sammanfattningsvis är det svårt att i början av ett utvecklingsarbete känna till alla krav som ställs. Idéer och krav tillkommer allt eftersom. Därför är det av stor vikt att tidigt försöka samla in specifikationer gällande beställarens syfte, målgruppens behov och i vilken situation produkten ska nyttjas (Ottersten & Berndtsson, 2002, s. 19-20).

## 5.3 Totalkvalitet

Grönroos (2002) menar att upplevd kvalitet kan vara av teknisk karaktär eller mer inriktad på en process. Specifikt pratar han i sin bok ”Service Management och marknadsföring – en CRM ansats” om tjänstekvalitet. Helt enkelt kundens upplevelse av kvalitet på en tjänst som ett företag utför åt dem. Kopplat till tjänstekvalitet finns också den tekniska aspekten kring den levererade tjänsten (Grönroos, 2002, s. 75). Trots att Microsoft med partner i huvudsak levererar en produkt till sina kunder är det den tjänst som produkten kan utföra som kunden betalar för. Grönroos modeller om tjänstekvalitet anses vara applicerbara inom ramen för denna studie just av denna anledning.

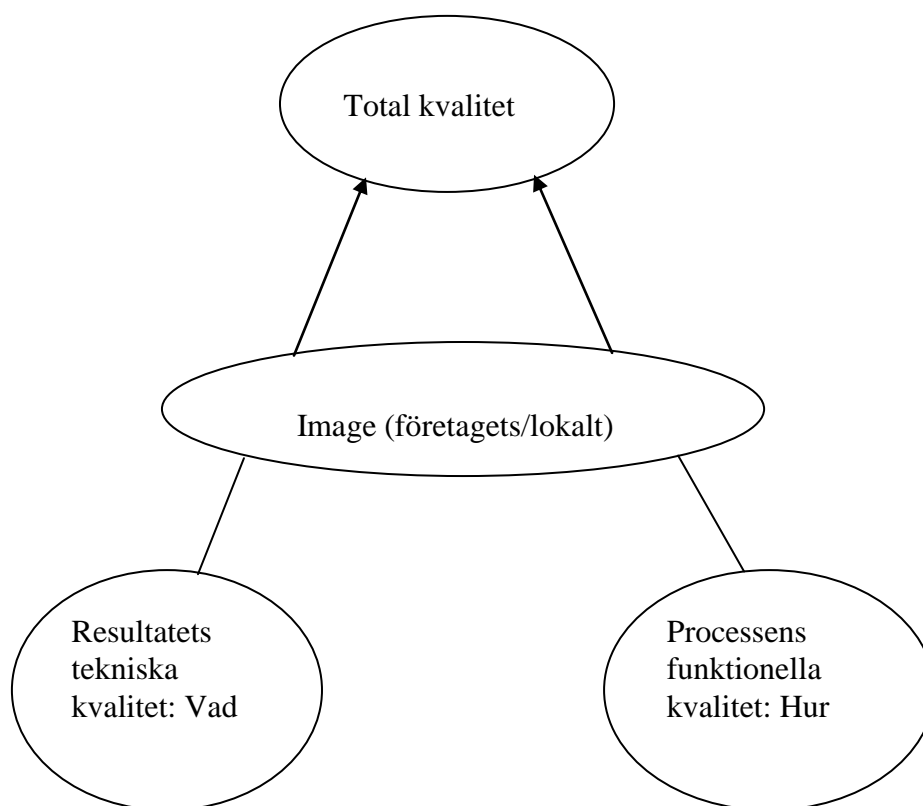
### 5.3.1 Kvalitet på tjänster och relationer

Grönroos (2002) presenterar en modell för ”Upplevd tjänstekvalitet” (Perceived Service Quality). Han menar att flertalet tjänster är mångdimensionella, varför också deras kvalitet måste vara något som är komplext. Kvaliteten på en vara är ofta kopplad till dess tekniska specifikationer och kvalitetsrörelsen har mestadels ägnat sig åt kvalitet på fysiska varor. Enligt Grönroos är det vanligt att kvalitetsförbättringar som ett internt mål saknar koppling till vad kvalitet innebär för kunderna. Att prata om bättre kvalitet utan att definiera vad kvalitet är, hur det uppfattas av kunderna och hur det kan förbättras är av begränsad nytta. Grönroos (2002) framhåller att kvalitet hos en viss vara eller tjänst är vad kunden upplever att kvalitet är. Företaget måste definiera kvalitet på samma sätt som kunderna för att kunna vidta rätt åtgärder i kvalitetsprogrammen. Att definiera kvalitet för snävt gör att kvalitetsarbetet blir för begränsat i sin omfattning. Likaså är det ofta bara de tekniska specifikationerna som företagen tycker är de viktiga egenskaperna för god kvalitet. Detta sätt att se på kvalitet är än mer vanligt om det handlar om ett teknikinriktat företag. Kunderna däremot uppfattar kvalitetsbegreppet något vidare och väger in även andra aspekter utöver teknisk kvalitet. Här gäller det, menar Grönroos, att inte glömma bort att det är hur kunden upplever kvaliteten som är det viktiga (Grönroos, 2002, s. 75).

### 5.3.2 Vad och hur? Dimensioner av kvalitet

Den av kunden upplevda kvaliteten, menar Grönroos, kan vara av två dimensioner. En teknisk dimension (resultatdimension) och en funktionell (processinriktad) dimension. Alla resultat av en tjänst eller användandet av en produkt är avgörande för kundens kvalitetsupplevelse. Vad kunderna erhåller, tekniskt resultat och processens slutprodukt benämns som teknisk kvalitet. Hur kunderna erhåller en vara eller tjänst, processens funktionella dimension kallas funktionell kvalitet. Båda dessa dimensioner är av vikt för den totala kvalitetsbedömningen (se Figur 5). Generellt går det att säga att funktionell

kvalitet inte är lika lätt att bedöma som den tekniska, eftersom det många gånger rör sig om subjektiva upplevelser. Det gäller alltså att skilja på produktkvalitet, ”vad”, och servicekvalitet, ”hur” (Grönroos, 2002, s. 75-77).



Figur 5. Tjänstekvalitetens två dimensioner (Grönroos, 2007, s 77)

### 5.3.3 Kvalitet och konkurrensfördelar

Att vara framgångsrik förknippas ofta med god kvalitet. Konkurrensfördelarna finns i värdet i de produkter och tjänster företaget erbjuder kunderna. För att stärka sin konkurrenskraft är det viktigt att vara medveten om vilken kvalitetsdimension som är mest väsentlig för kvalitetsupplevelsen. Finns inte denna medvetenhet är risken att fel åtgärder vidtas och konkurrensmöjligheterna minskar (Grönroos, 2002, s. 78-79).

Att satsa på teknisk kvalitet är riktigt om företaget erbjuder en teknisk lösning som konkurrenterna inte har. Vilket sällan är fallet idag eftersom det är svårt att skapa tekniska försprång då konkurrenterna relativt snabbt kan erbjuda liknande produkter. Trots att ett företag tillhandahåller sina kunder en bra teknisk lösning kan företaget misslyckas med att tillfredsställa kunderna om den tekniska kvaliteten uppfattas som bra men motverkas av låg funktionell kvalitet i form av dåligt samspel mellan företag och kund. Utvecklas den funktionella kvalitetsdimensionen går det att bidra med mervärde för kunderna och skapa möjligheter för tillräckligt stora konkurrensfördelar. Med detta inte sagt att den tekniska kvaliteten inte är viktig, men det går att skaffa sig ett övertag mot konkurrenterna genom att betona funktionell kvalitet. För att en kund ska uppleva bra totalkvalitet erfordras både teknisk och funktionell kvalitet. I sammanhang då den tekniska kvaliteten är liknande är den funktionella kvaliteten avgörande för

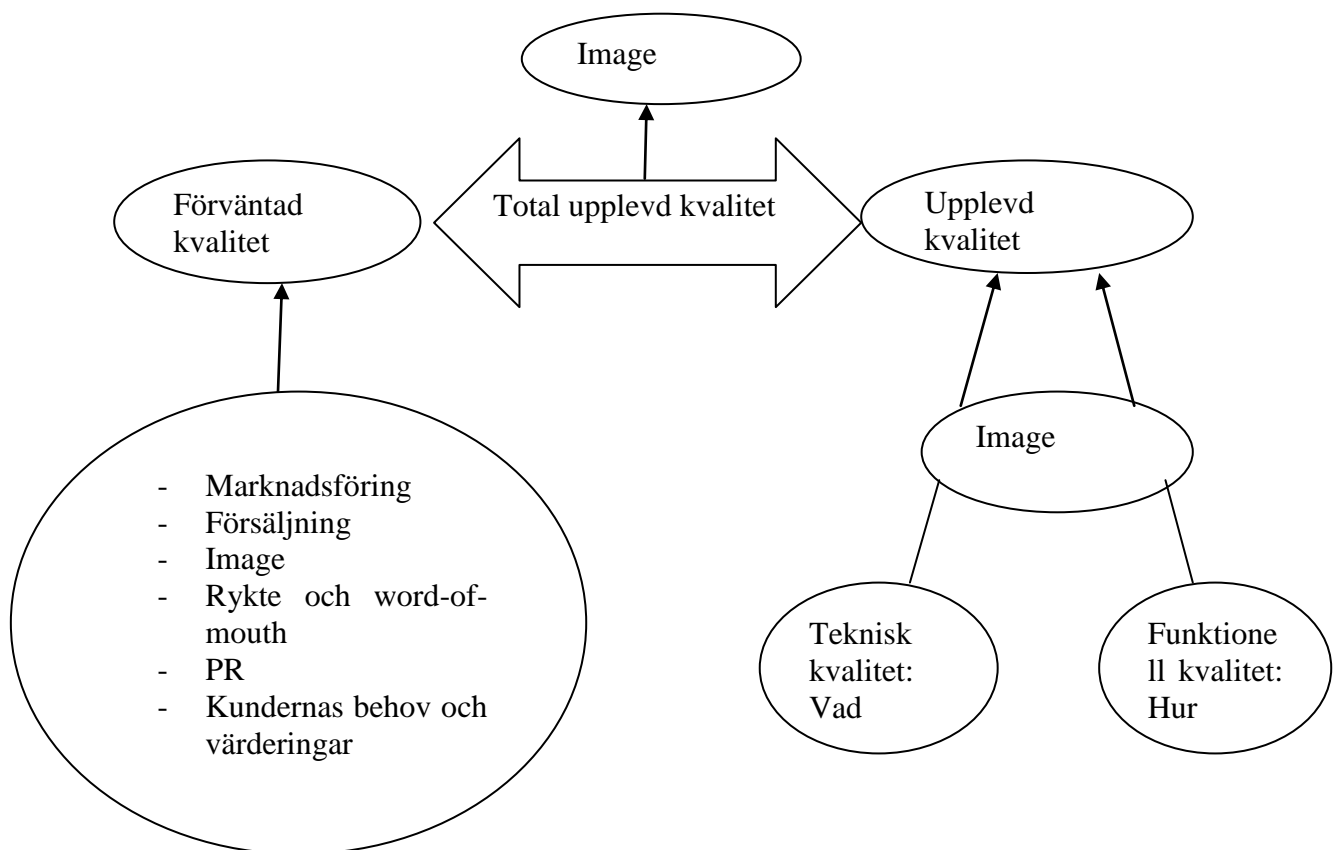
konkurrensfördelen. Brister i den teknisk kvalitet ger i detta fall direkt en brist i den totala upplevelsen gällande produktens kvalitet (Grönroos, 2002, s. 78-79).

### 5.3.4 Upplevd kvalitet

Tidigare konstaterat är att kvalitet i stor utsträckning är en subjektiv upplevelse. Processen för att urskilja kvalitet kan därför vara komplex. Det är inte heller bara upplevelsen av kvalitetsdimensionerna som avgör hur kvaliteten uppfattas. Ofta kan det vara mer rimligt att prata om en upplevd total kvalitet. Upplevd kvalitet ska motsvara förväntad kvalitet. Nivån på kundens tillfredsställelse kan följaktligen beskrivas av kundens förväntningar före köp och kundens bedömning av utfallet efter köpet. Är förväntningarna realistiska kommer upplevd total kvalitet kännas låg medan den ur en mer objektiv aspekt ändå kan anses som god (Grönroos, 2002, s 79-81).

Enligt Figur 6 blir det klart att förväntad kvalitet beror av flera olika faktorer, bland annat marknadsföring, rykte, pris samt kundens behov och värderingar. Marknadsföring är något som företaget själv kan ha kontroll över medan image är något de bara kan påverka indirekt. Båda dessa faktorer kan påverkas utifrån men grundar sig till sist alltid i företagets tidigare ageranden. Sist men inte minst är det kundens värderingar och behov som styr deras val och sätter deras förväntansnivå. Sammanfattningsvis går det att dra slutsatsen att nivån på kundens totala kvalitetsupplevelse inte direkt följer av läget i de båda kvalitetsdimensionerna utan kan definieras av gapet mellan förväntad och upplevd kvalitet (Grönroos, 2002, s. 79-81). Gapet kan förklara varför kunden inte anser sig vara nöjd, men det ger inget tydligt svar på vad som kan göras för att öka tillfredsställelsen. Det finns studier som visar att kundens tillfredsställelse av ett erbjudande beror på bedömningen av samvariation mellan olika delar i erbjudandet och den övergripande kundnöjdheten. Erbjudandets olika delar kan ses som olika orsaker till nivån av nöjdhet hos kunden. För att få reda på vilken del av erbjudandet som har störst inverkan på den globala tillfredsställelsen går det att genomföra undersökningar där kunden får svara på hur nöjda de är med respektive del för att sedan också ge ett svar på sina totala bedömningar av hur nöjda de är som kund (Söderlund, 1997, s. 76).

En kvalitetssatsning misslyckas allt som oftast på grund av att kunden i förtid får löften om en förbättrad produkt eller service. Att lova för lite för att sedan erbjuda mer kommer definitivt inte att ge missnöjda kunder. Det ger också levererande företag möjligheten att komma med oväntade tillägg vilket kan vara skillnaden mellan endast en nöjd kund och en lojal kund. Det kan till och med vara så att det är bättre att lova för lite och ge för mycket (Grönroos, 2002, s. 79-81).



Figur 6. Total upplevd kvalitet (Grönroos, 2002, s 80)

## 5.4 Customer relationship marketing

På 1980-talet var satsningen på IT i marknadsföring och försäljning intuitiv, forcerad och hade generellt sett dåligt fokus. Förståelsen för kritiska framgångsfaktorer var låg när olika kundhanteringsteknologier skulle föras samman och fungera inom nya managementprocesser. Många av dagens mest framgångsrika sätt att hantera kunder grundlades på 1980-talet eller tidigare. Varken då som nu är det egentligen tekniska lösningar som är begränsningen (Stone, Woodcock och Machtynger, 2000 s. 160-161).

1995 var begreppet Customer Relationship Marketing en relativt ny disciplin som härrör ur en kvalitetsorienterad kombination av databasmarknadsföring, försäljning och kundservice. Stone, Woodcock och Machtynger (2000) menar att det var tydligt redan då att den nya disciplinen skulle vara beroende av IT för att bli framgångsrik. I finansbranschen, både för affärer och för att hantera kunder, var de snabba med att ta sig an den nya teknologin. Användningsområdet för teknologin handlar allt ifrån att öka marknadsandelen, minska kundhanteringskostnaderna, värna om och behålla existerande kunder till att utveckla mervärde från befintliga kunder. Nyckelaspekten i ett CRM-system är förmågan att samla in, analysera och spåra kundinformation. All kundinformation i ett företags databas är således en värdefull tillgång för företagsplanering (Stone m fl, 2000 s. ix-xi).



## 5.5 Nöjda kunder

Företag idag visar ett allt större intresse för kundnöjdhet. Största anledningen till detta är förväntningar om ett samband mellan kundnöjdhet och andra variabler. Söderlund (1997, s. 11) menar att många förväntar sig att en nöjd kund är en kund som kommer tillbaka till samma leverantör vid nästa aktuella köp. En nöjd kund förväntas också sprida sin uppfattning om leverantören för vänner och kollegor vilket i sin tur är marknadsföring för leverantören. En nöjd kund förväntas i förlängningen vara en lönsam kund.

Enligt Söderlund (1997, s. 37) är kundtillfredsställelse, av två anledningar, i sig inte särskilt intressant. För det första ger inte information om kundtillfredsställelse i sig några riktlinjer för hur det går att påverka kundnöjdheten. För att ett företag ska kunna påverka nöjdheten krävs att de har information om vad som orsakar en viss nivå av tillfredsställelse. Kundnöjdheten kan vara av sådan karaktär att leverantören inte kan påverka nöjdheten, till exempel ansträngd livssituation hos kunden som gör att allt är otillfredsställande, eller så kan graden av tillfredsställelse bero av det bemötande som kunden tycker sig få av levererande företag. För det andra har kundtillfredsställelse i sig inget egenvärde utan är endast intressant då den ger effekter som är gynnsamma för företaget. Det är således viktigt att placera in kundtillfredsställelse i ett sammanhang av orsak och verkan.

### 5.5.1 Kundtillfredsställelse – en känsla hos kunden

Kundtillfredsställelse handlar om något som kunden upplever, ett tillstånd i kundens huvud, som ett resultat av erfarenheter av olika slag. Det rör sig om en känsla och en bedömning. Kundens tillfredsställelse kan vara ett såväl subjektivt som objektivt tillstånd. Men oavsett, handlar det om kundens egen upplevelse och deras verklighet. Oavsett tillstånd i vad som kan ses som den ”verkliga” verkligheten. Kundens verklighet är inte alltid likadan som leverantörens därför är det svårt att tala om en ”objektiv” verklighet eftersom vad som uppfattas som objektivt beror på vad som uppfattas som rimligt eller inte. Att kundtillfredsställelse är ett subjektivt begrepp innebär att en produkt inte tas emot likadant hos olika kunder. Således kan kundtillfredsställelse anses relativt och vara en kontinuerlig variabel som kan anta värden mellan mycket otillfredsställd och mycket tillfredsställd (Söderlund, 1997, s. 37).

### 5.5.2 Organisation och kundtillfredsställelse

För att en leverantör ska kunna presentera ett bra erbjudande till sina kunder måste de ha en organisation som gör detta möjligt. Olika sätt att organisera sig ger olika resultat vilket speglar sig i graden av kundtillfredsställelse. Hur ska en leverantör då organisera sig för att nå ut med sitt erbjudande till kunderna och göra dem nöjda? (Söderlund, 1997, s. 89)

Söderlund (1997, s. 90) menar att det finns framförallt två krav som är särskilt viktiga för att kunna organisera sig fördelaktigt ur kundnöjdhetssynpunkt. Först och främst bör det finnas faktabaserat underlag som styrker att aktuella organisatoriska egenskaper som leder till hög grad av nöjda kunder finns i företaget. Som krav nummer två behövs en förklaring till av vilken anledning egenskapen påverkar kundnöjdheten. Krav ett är det mest problematiska, eftersom tendensen hos företag är att de fokuserar på hur ett företag bör organisera sig för att öka kundtillfredsställelsen snarare än att observera hur företag

med nöjda kunder faktiskt är organiserade. Vad är det då som utmärker ett företag med stor andel nöjda kunder? Följande organisatoriska egenskaper kan ses som riktlinjer för hur ett företag ska uppnå målet med nöjda kunder:

- Samverkan mellan avdelningar i kundfrågor
- Decentralisering
- Engagemang från ledningen i kundfrågor
- Belöningssystem som fokuserar på kundtillfredsställelse
- Rekrytering av kundorienterade medarbetare
- Utbildning av medarbetare i kundfrågor

#### **5.5.2.1 Samverkan mellan avdelningar i kundfrågor**

Alla avdelningar och inte bara försäljnings- och marknadsavdelningen bör vara genomsyrade av kundnöjdhetsfrågor och hur kundens behov ska kunna tillfredsställas. Citatet nedan illustrerar detta.

*”Everyone in the organization must be talking to each other about the customer’s needs” (Söderlund, 1997, s. 90)*

Om varje avdelning specialiserar sig inom sitt område finns risken att de ser omvärlden genom ett filter och bara ser sådant som den enskilda avdelningen uppfattar som viktigt. Den sammanlagda kundkunskapen inom ett företag är det som räknas och det är i mötet mellan avdelningarnas olika uppfattningar som intressanta lösningar uppstår. Hur detta möte sker är dock mindre viktigt än att det faktiskt sker. Rekommendationen är att det finns ett tvärfunktionellt team som ansvarar för kundfrågor under ett helt projekt eller en person som inte identifierar sig med någon särskild avdelning utan vars arbete är att koordinera kundnöjdhetsarbete mellan olika avdelningarna. Information om kunders behov finns vanligtvis inom flera avdelningar, genom ett utbyte av denna information går det att skapa ett mer innehållsrikt beslutsunderlag för ett företag som eftersträvar större andel nöjda kunder (Söderlund, 1997, s. 90-93).

#### **5.5.2.2 Decentralisering**

Ett flertal personer som ansvarar för kundnöjdhetsarbete och decentralisering av ansvar har visat sig vara bättre än att endast ett fåtal personer svarar för det samma. Utgångspunkten för en decentralisering av kundnöjdhetsarbetet är att medarbetaren som är närmast kunden och som är den första att ta del av kundens problem är i bäst position att även avgöra vad som behöver göras för att generera en nöjd kund. Att skicka information i kundnöjdhetsfrågor uppåt och nedåt i en organisation tar tid och det finns också en risk att chefer på högre nivå får allt för mycket information att ta del av och ta ställning till. De kan också befinna sig för långt ifrån kunden och inte vara insatta nog för att fatta rätt beslut om lämpliga åtgärder. Företag med gott nöjdhetsarbete tenderar att vara starkt decentraliserade och centraliserade på samma gång. Med både en tro på enskilda individers ansvar och ett kontrollsystem som verkar vara väldigt principfasta gällande faktorer som är avgörande för framgång (Söderlund, 1997, s. 93 ff.).

#### **5.5.2.3 Engagemang från ledningen i kundfrågor**

Ledningens engagemang gällande kundnöjdhet är viktigt och bidrar till att företaget i stort kan skapa ett tillfredsställande erbjudande till sina kunder. Ett decentraliserat företag betyder således inte att ledningen ska vara utan uppgift i denna fråga utan deras

fokus bör snarare ligga på att utforma idéer om varför kunderna är viktiga och formulera aktiviteter som syftar till att förmedla dessa idéer till medarbetarna. Det krävs en stark ideologi som är förankrad i företaget och som är fokuserad på kundtillfredsställelse för att företaget ska kunna skapa just kundtillfredsställelse (Söderlund, 1997, s. 98-101).

#### **5.5.2.4 Belöningsystem som fokuserar på kundtillfredsställelse**

Ett belöningsystem i den organisation som vi tillhör påverkar hur vi beter oss. Det är därför naturligt att utforma ett belöningsystem som tar fasta på kundtillfredsställelse för att få ett företag att röra sig i rätt riktning. En fråga vid ett belöningsystem är vem som ska belönas. Det kan ske genom belöning till enskilda medarbetare som presterat bra, till chefer eller till en hel grupp medarbetare som bidragit till hög kundtillfredsställelse. Förhoppningen med ett belöningsystem är att det ska sporra medarbetarna att tävla med sig själv och hela tiden bli bättre och bättre, ingen avdelning eller medarbetare vill ju vara den som har minst andel nöjda kunder. Det finns också som en förhoppning hos många ledningar att de anställda ska se sambandet mellan nöjda kunder och företagets lönsamhet och uppfatta det som belönande att sträva mot ökad andel tillfredsställda kunder, högre lönsamhet och därtill också större anställningstrygghet (Söderlund, 1997, s. 101-103).

#### **5.5.2.5 Rekrytering av kundorienterade medarbetare**

Alla som arbetar på ett företag är delaktiga i strävan efter nöjda kunder. Om ett företag redan vid nyrekrytering aktivt söker medarbetare som redan är insatta i betydelsen av kundnöjdhetsarbete kan det fortsatta arbetet underlättas eftersom den nya medarbetaren förstår att kundnöjdhetsfrågor är centralt i företagets verksamhet (Söderlund, 1997, s. 103-104).

#### **5.5.2.6 Utbildning av medarbetare i kundfrågor**

Det går inte bara att låta alla arbeta som de känner bäst för att kunderna ska bli nöjda. Företaget bör inse vikten av ett enhetligt arbete mot nöjda kunder och utbilda sina medarbetare för att ge dem kunskap om kundens behov och hur de kan bemötas för att bli nöjda med erbjudandet. Samverkan mellan avdelningar kan också underlättas om utbildningarna sker gemensamt för medarbetarna oavsett avdelning. Färdigheter och kunskap bidrar till att avdelningarna kan arbeta åt samma håll. Utbildning av personer som har direktkontakt med kunder har också visat sig speciellt viktigt eftersom kundens upplevelse starkt påverkas av kontaktpersonen hos leverantören (Söderlund, 1997, s. 105-106).

## **5.6 Kundnärhet**

”Hur nära kan man egentligen vara?” är en fråga som Fred Wiersema (1996) ställer i sin bok ”Kundnärhet”. Företag som står sina kunder nära utgår från ett helt nytt perspektiv. Det går att upptäcka problem och finna aldrig tidigare insedda möjligheter. Wiersema (1996) uttrycker att marknadsledande leverantörer är de som hela tiden tänker och fokuserar på sina kunder. Leverantörerna ser till kundernas brister, ifrågasätter deras antaganden, analyserar deras system och hjälper dem att arbeta för förändring. För att komma nära en kund krävs total satsning och öppna förtroendefulla relationer (Wiersema, 1996, s 12-13).

### 5.6.1 Förväntansgap

För att hitta otillfredsställelse hos en kund idag krävs ofta inga större ansträngningar. Det finns många produkter och tjänster som inte är utformade tillräckligt noga för att de ska hålla måttet. En kund känner sig missnöjd om de inte får vad den behöver men på samma sätt kan kunden också bli missnöjd om den får vad den faktiskt inte behöver. Det finns helt enkelt ett gap mellan vad kunden förväntar sig och vad den faktiskt får. Det kan handla om att en teknisk produkt som är för avancerad att använda eller om ett system som inte kan leverera det som är utlovat och när det väl har modifierats så att det har utlovad funktionalitet, är tekniken redan förlegad. Kundnära företag ser till att ta sig an detta gap och tar fram åtgärder som gör att det går att komma till rätta med de missnöjen och problem som finns. Som leverantör är det viktigt att kunna se verksamheten genom kundens glasögon och förstå dem. På så sätt kan de också ta ett steg tillbaka och se det som kunden själva inte ser då de blivit hemmablinda. Företag som kan leverera produkter och lösningar som tar sig an orsakerna till kundens problem istället för att ta itu med symptomen är de som är verkligt kundnära. Kundnärlighet handlar inte bara om att snabbt kunna reagera på kundernas problem och komma till rätta med dem, utan det gäller också att kunna se lösningar som når längre än till nutida önskemål och behov (Wiersema, 1996, s 15-16).

### 5.6.2 Tillfredsställelséfällan

Att sikta mot tillfredsställda kunder anser Wiersema (1996, s. 24-25) i sig inte vara fel. Däremot kan det uppstå problem på vägen mot förverkligandet av nöjda kunder. Många metoder för att öka kundnöjdheten baseras på två riskabla antaganden. För det första att det skulle finnas något entydigt sätt att mäta kundnöjdhet på och för det andra att dessa mätningar skulle kunna användas som vägledning och styrning. Detta, påstår Wiersema (1996, s. 24-25), inte vara att betrakta som två sanningar. Ofta säger inte kundnöjdhetsmätningar särskilt mycket om var ett företag befinner sig och inte heller i vilken riktning de ska färdas. En kund som i stort sett är nöjd även om den upplever ett antal brister talar sällan om det förrän det är riktigt illa. Detta kan grunda sig i att många kunder är av uppfattningen att det inte ger något att säga sin åsikt då företagen ändå fortsätter efter eget huvud (Wiersema, 1996, s 24-25).

I en kundundersökning finns också en problematik med hur olika personer tolkar en fråga, ett semantiskt problem. Hur tänker egentligen kunden när de markerar ett visst alternativ? Inte förrän detta är utrett går det att staka ut en väg mot ökad kundnöjdhet med avseende på produktkvalitet. En målsättning utan att veta något om vilken väg man ska ta för att nå dit skapar inte bättre möjligheter till bra lösningar och mervärde för kunden (Wiersema, 1996, s 24-25).

Centralt för kundnöjdhet är att det finns en radikal och enkel satsning på som frambringar resultat. Det handlar inte om att glädja och behaga kunden utan det gäller att ge kunden bästa möjliga lösning på sitt problem. Logiken bakom detta består i att kundnära företag är medvetna om att deras kunder inte är ute efter en specifik vara eller tjänst utan de är ute efter fördelarna och mervärdet som produkten eller tjänsten ger. Större fördelar genererar således en kund som köper mer (Wiersema, 1996, s 24-25).

## 6. Metod

Denna studie har bestått av tre delar. I första delen preciserades uppgiften och jag gjorde upp en plan för hur jag skulle gå tillväga och hur lång tid jag skulle behöva till varje del i arbetet. I del ett läste jag även in mig på lämplig litteratur för att få fram teoretiska utgångspunkter kopplade till studien samt läste även in mig på CRM i största allmänhet. Under del två utfördes intervjuer, både internt och externt, för att i den sista fasen av arbetet sammanställa resultaten. Var och en av delarna upptog ca en tredjedel i anspråk av den totala tiden.

### 6.1 Från problemställning till lösning

Till en början var uppgiften endast löst definierad. Det som fanns att utgå ifrån var i stort att kundnöjdhet drivs av upplevd känsla av produktkvalitet. Därefter var det upp till mig att specificera syfte och mål samt att sätta upp avgränsningar. Jag insåg snabbt att det skulle bli en enorm uppgift om jag inte skalade ner den. Jag letade mig fram till CRM-området och produkten Microsoft CRM, vilken verkade intressant och högaktuellt. Vartefter detta var klart kontaktades personer inom Microsoft som kunde hjälpa mig med information kring området. När problemformulering och syfte var klart började jag med att genomföra interna intervjuer för att skaffa mig kunskap om CRM-produkten men också för att få en uppfattning om hur produktkvalitet uppfattades internt och hur uppfattningen var gällande att kunna påverka denna lokalt.

Eftersom en upplevd känsla skiljer sig åt beroende på vem som tillfrågas föll det sig naturligt att jag skulle intervjua flera personer i olika befattningar som i sitt arbete kommer i kontakt med Microsoft CRM. Utan olika perspektiv på produkten och dess kvalitet i olika avseenden skulle studien inte kunna säga så mycket. Jag har kommit att anlägga ett systemperspektiv där det tekniska verktyget är i centrum medan användarna i verksamheten står för de upplevda, mer mjuka delarna, och där relationen mellan slutkund och leverantör är av vikt för den totala upplevelsen.

När jag fått en bra uppfattning av produkten, dess funktioner och användningsområden kontaktades tre av Microsofts CRM-partners. Efter intervjuer med dessa tog jag mig vidare och kontaktade tre kunder utifrån uppgifter jag fått från respektive partner. Hos kunden var mitt mål att komma i kontakt med tre personer som alla vara användare av Microsoft CRM, men på olika sätt. Jag valde att ta kontakt med en slutanvändare som använder produkten som ett verktyg i det dagliga arbetet, en person som jobbar på IT-avdelningen och drifvar systemet och kan de mer tekniska delarna samt en person som arbetar med verksamheten och CRM-produktens roll i företagets verksamhet och dess affärer.

Insamlat material bearbetades och tillsammans med de teoretiska utgångspunkterna utarbetades rekommendationer åt Microsoft med partners för att ge dem möjligheter till att öka den upplevda känslan produktkvalitet och kunna föra ett mer lönsamt arbete för mer och fler nöjda kunder.

### 6.2 Intervjumetodik

Examensarbetet är en kvalitativ studie med utgångspunkt i de kund- och partnerundersökningar som Microsoft genomför varje år. Utifrån undersökningarnas resultat har fokus legat på faktorer som innefattas i begreppet produktkvalitet och som

sammantaget är den enskilt starkaste drivkraften för nöjda kunder. Djupintervjuer har genomförts med kunder till Microsoft men också med partners som sätter samman Microsoft-CRM-lösningar och säljer dessa till slutkund. Frågorna till intervjuerna (se bilaga) utarbetades med utgångspunkt i GRS-undersökningarna.

De intervjuer som genomförts har alla varit av semistrukturerad typ. Valet av denna intervjumetodik föll sig naturligt eftersom det inte rörde sig om en kvantitativ studie där en strukturerad intervju skulle ha varit att föredra, inte heller ansågs en ostrukturerad intervju vara lämplig eftersom diskussionerna då hade kunnat sväva iväg långt utanför ramarna för studien. Semistrukturerade intervjuer gav utrymme för friare diskussioner och vidare svar, men höll sig inom avgränsat område med hjälp av ett intervjuunderlag (se bilaga).

Interna intervjuer av Microsoftmedarbetare valdes ut på grundval av deras arbetsuppgifter och kunskap om CRM-produkten. En del av de interna intervjuerna syftade endast till att jag själv skulle få rätt bakgrundsinformation och få förståelse för hur Microsofts organisation ser ut och hur de är i kontakt med sina kunder och partners. Dessa och övriga intervjuer syftade till att ge mig tillräckliga förkunskaper inom området innan externa intervjuer genomfördes.

Urvalet av de tre partnerföretagen skedde utefter rekommendationer av medarbetare inom Microsoft. Via intervjuade partnerföretag erhöles i sin tur kontaktuppgifter till någon av deras CRM-kunder. Samtliga respondenter var positiva till uppdraget och ställde välvilligt upp på intervjuer.

Vid partnerintervjuerna besöktes deras kontor. Utav de tre kunder som intervjuats skedde en intervju på deras kontor och de andra två över telefon. Inget av intervjusätten kan anses vara mer lämpligt än det andra och jag bedömer att de svar jag fått inte påverkats av att de skett genom personligt möte eller över telefon. Totalt har jag utfört intervjuer med tre olika slutkunder och totalt sju användare. Därav två säljare, fyra säljchefer och/eller säljansvariga som också är användare av produkten samt en IT-chef, som även är systemansvarig och slutanvändare, samt en person som enkom arbetar med IT-drift och underhåll av systemet. Slutkunderna har olika stor vana av att använda CRM-systemet och är i varierande grad kommit i kontakt med andra CRM-produkter från andra leverantörer. För att få en diversifierad bild av produkten och dess upplevda produktkvalitet anses samtliga perspektiv vara värdefulla för att få olika vinklingar av hur produkten uppfattas av användare med varierande nyttjandegrad och erfarenhet.

Vid samtliga externa intervjuer har ljudupptagning skett. Alla respondenter har varit medvetna om och godkännt detta. Ljudinspelningen har endast använts för eget bruk för att kunna referera till materialet på ett korrekt sätt. När jag refererar till respondenterna i texten kommer jag inte delge dem vid namn utan endast hänvisa till dem som kund, partner eller personer inom Microsoft, vid en del tillfällen kommer personens yrkestitel att nämnas.

### 6.3 Teorianknytning

De teoretiska utgångspunkter som beskrevs i kapitel 5 används för att hänga upp det insamlade materialet kring. Löpande i den empiriska delen av texten har jag valt att föra in delar av teorin för att tydligare kunna betona vissa samband och belysa

väsentligheter. Teorin har också använts för att styrka och bära upp de rekommendationer som studien utmynnat i.

Det jag också vill förmedla med mina teoretiska utgångspunkter är rådande synpunkter och resultat av tidigare studier när det gäller kundnöjdhetsarbete och kvalitetsaspekter, men också betydelsen av IT-system som stöd i affärsverksamheter och affärsnytta som desamma kan åstadkomma. En del av teorin har återgetts som en bakgrund eller historik för bl. a CRM-systemens uppkomst och utvecklingen av kvalitetsaspekten. Dessa utgångspunkter är fördelaktiga att ha med sig när resultatet av undersökningen framställs samt i avslutningen för att förstå vad antaganden och slutsatser grundas på.

## 6.4 Undersökningens tillförlitlighet

Tillförlitligheten i intervjuerna, såväl med Microsoftmedarbetare, partners och kunder, anser jag vara god eftersom de tillfrågade har svarat på hur de upplever situationen, vilket förvisso är subjektivt men också det studien ämnar lyfta upp och kartlägga. Vid intervjutillfällena har jag noga framfört att resultatet är för alla att tillgå och studien görs för att situationen ska kunna förbättras för alla parter. Detta tror jag har fått respondenterna att känna att de inte behöver förfina eller dölja den verkliga situationen.

Beskrivningen av hur Microsoft CRM ser ut och ska fungera kan i viss mening uppfattas som säljande, men det bör tas i beaktande att det är på detta sätt som Microsoft marknadsför produkten. Mål och vision för produkten är således det som Microsoft vill förmedla till sina kunder genom marknadsföring och demonstrationer av lösningen.

Den litteratur och annat skriftligt material jag använt mig av som teoretisk utgångspunkt bedömer jag också vara av sådan karaktär att den kan användas som stöd och referensram för min undersökning. De strukturer och organisatoriska förslag som ges i denna litteratur kan inte ses som absoluta sanningar men de kan antas vara tillräckligt vedertagna för att kunna referera till och sätta samman mina rekommendationer utifrån. Artiklar inhämtade från nätet har jag använt för att beskriva det rådande läget för olika CRM-system och vilken framtid systemen och företagen kan gå till mötes. De syftar också till att erhålla en bild över hur CRM-system uppfattas och fungerar i verksamheter som använder dem. Dessa källor bedömer jag inte som objektiva men de speglar den verklighet vilken CRM-systemen verkar i och jag skattar dem därför som användbara för studien.

## 7. Resultat

I detta och nästföljande kapitel kommer resultatet av undersökningen att presenteras. Presentationen av intervjumaterialet är uppdelade efter de tre parternas åsikter för att ge en tydlig distinktion mellan vilken grupp som sagt vad. Först kommer den allmänna definitionen av produktkvalitet att presenteras för att efter det knyts samman med uppfattningen av produktkvalitet gällande Microsoft CRM.

### 7.1 Respondenternas definition av produktkvalitet

Vad som innefattas i begreppet produktkvalitet beror helt och hållet på vem som tillfrågas och vilket sammanhang som åsyftas. Då produktkvalitet är den starkaste drivkraften till nöjda kunder behöver Microsoft veta hur deras kunder och partners definierar begreppet. De kan på så sätt bli bättre på att förstå dem, vilket i förlängningen skulle leda till att de blir bättre på att möta kundernas behov.

Som tidigare presenterats (se 1.8 Avgränsningar och perspektiv) har jag valt ett brett och övergripande perspektiv på begreppet produktkvalitet. Under genomförda intervjuer har jag bitt samtliga respondenter att definiera vad produktkvalitet är för dem och vad som är mest viktigt för att de ska uppfatta produktkvaliteten som hög.

#### 7.1.1 Microsoft

Generellt inom Microsoft definieras produktkvalitet, av flera respondenter, som hur väl produkten fungerar och att den har funktionalitet som specificerats samt att produkten inte har inbyggda fel och buggar. En annan respondent menar att produktkvalitet är att produkten ska fungera på det sätt som kunden gör sina affärer, det ska inte genereras felmeddelanden och den ska vara snabb att arbeta med, stabil, pålitlig och ha hög tillgänglighet.

Ytterligare en respondent menar att produktkvalitet beror på vilket perspektiv som är aktuellt. För slutanvändare uppfattas det som viktigt att produkten uppfyller sitt syfte, har hög användbarhet och fungerar som ett hjälpmedel och stöd i det dagliga arbetet. Produktkvalitet för de som inte är slutanvändare av produkten utan arbetar med underhåll och drift definieras produktkvalitet som att det finns bra installationspaket, att drift kan skötas på ett enkelt sätt samt att underhåll och uppgraderingar fungerar bra.

#### 7.1.2 Partner

Partnerföretagen tycker likt Microsoft att produktkvalitet kan definieras utifrån flera utgångspunkter. Samtliga partnerföretag är dock rörande överens om att på den mest grundläggande nivån handlar det om att produkten fungerar som utlovat och inte har några buggar. Ett av de tre partnerföretagen menar också att produktkvalitet kan vara när kunden uppfattar att produkten fungerar korrekt även om de som partner har problem som kunderna inte känner av. Totalt sett menar de dock att produktkvalitet är när produkten fungerar tillfredsställande för både kund och partner. En annan partner vars främsta fokus är att kunna åstadkomma verksamhetsförbättringar med hjälp av IT-system/produkter anser att produktkvalitet kan definieras med hur produkten fungerar i sammanhanget och utgör det stöd för kundens verksamhet som utlovats. Vilket också är i enighet med det som Grönroos påpekar gällande totalkvalitet och det han benämner som tjänstekvalitet. Alltså att det kunden betalar för inte produkten som sådan utan den



tjänst som produkten tillhandahåller. Kunden köper inte bara en produkt utan betalar egentligen för den tjänst eller nytta som produkten utgör (Grönroos, 2007, s. 14).

Utöver grundläggande funktionalitet hos en produkt menar ett partnerföretag att produktkvalitet kan likställas med det som gör kunden nöjd. Samma partner uppfattar att det är att få kunden att uppfatta affärsnyttan med produkten och att få upp användandet av den samma som är deras definition av produktkvalitet. De menar att för att kunna erbjuda kunden en produkt med bra produktkvalitet ska de kunna erbjuda en flexibel produkt som kan fylla kundens behov och anpassas till deras processer och verksamhet. Detta förutsätter dock en från början stabil och pålitlig produkt. De grundläggande funktionerna är något som förutsätts fungera när det gäller alla Microsoftprodukter, men där de som Microsoftpartner sedan kan anlägga ett affärsperspektiv och få produkten att fungera i kundens verklighet och tillföra dem nytta.

### **7.1.3 Slutkunder**

Slutanvändare och de som arbetar med affärsverksamhet hos slutkund definierar produktkvalitet som en robust och stabil produkt som fungerar väl vid användande och som har hög tillgänglighet. De lägger också in användbarhet och integration i produktkvalitet samt att produkten på en högre nivå ska kunna hjälpa dem att lösa affärsproblem. En extra dimension av produktkvalitet tycker en av kunderna är om produkten möjliggör högre effektivitet med produkten är utan. Likaså upplevs produktkvalitet vara att det finns en tydlig nytta med produkten.

De personer hos slutkund som arbetar med IT-verksamhet och drift menar att produktkvalitet är när de känner att de använder sig av en vältestad produkt. Det handlar inte om hur många fel som finns, utan vilken karaktär felen är av. Rör det sig om slumpmässiga fel som ingen förstår sig på uppfattas kvaliteten som låg medan småfel som uppkommer av en specifik anledning inte, i lika stor utsträckning, uppfattas påverka upplevd produktkvalitet. Samma personer menar även att konfigurering och produktkvalitet blandas ihop. Det är inte ovanligt att ett fel i produkten blandas ihop med konfigurering och anpassning som egentligen är orsaken till att produkten inte håller måttet. Samma personer menar att användbarhet är produktkvalitet, oavsett på vilket sätt användaren, slutanvändare eller driftansvarig på IT-avdelningen, är i kontakt med systemet.

I generella termer menar en IT-chef även att produktkvalitet är när produkten svarar snabbt på de förfrågningar som användaren gör. Om användaren arbetar i ett system och gör en enkel sökning ska denne snabbt få ett svar och inte behöva leta runt efter information, inte heller ska användaren behöva tappa bort sig i olika funktioner. Det ska finnas en känsla av kvalitet i hela leveransen. Att få veta varför något inte fungerar handlar också om produktkvalitet för då ges en förståelse för vad som är möjligt med produkten och förväntningarna sätts därefter.

## **7.2 Att kunna förbättra den upplevda känslan av produktkvalitet**

Inom Microsoft AB är meningarna delade när det gäller huruvida de lokalt i Sverige har möjlighet att påverka produktkvaliteten. Detta då all produktutvecklingen sker i Redmond varefter produkten endast marknadsförs säljs på respektive lokala marknad. Detta uppfattas innebära att Microsoft lokalt inte har någon större möjlighet att påverka

produktkvaliteten. När undersökningens uppsatta definition av produktkvalitet presenteras menar samma personer att det i viss mån ändå skulle vara möjligt att påverka kundens upplevelse av produktkvalitet. Detta eftersom definitionen berör även mjuka värden och inte bara tekniska specifikationer.

En annan person på Microsoft förmedlar att det inte alls på samma sätt finns möjligheter till att påverka produktkvalitet och komma med förslag på förbättringar som densamma är van vid från tidigare arbetsplats. Detta kan komma sig av företagets storlek men anses också till stor del bero på att det inom Microsoft inte finns något bra verktyg för att lämna över synpunkter och förbättringsförslag. Det anses heller inte vara möjligt att påverka kvalitetsaspekter rörande själva plattformen av en produkt medan andra aspekter såsom användande och anpassning till kundens verksamhet och behov går att påverka genom utbildningar och samarbete med partner.

Det finns också personer inom Microsoft som uppfattar att det finns mycket att göra för att påverka produktkvalitet när det gäller att möta kundens behov, installationer, uppdateringar, reliabilitet med mera. Något som uppfattas ha en stark påverkan på kundens uppfattning av kvaliteten är om det finns Microsoftkonsulter på plats hos kund eller om kunden upplever en bra kontakt med supporten. Microsofts inblandning och närvaro hos kund tycks starkt påverka upplevelsen av produkten, oberoende av om produkten är felfri eller ej. Ett synligt Microsoftansikte upplevs bidra till att kunden får en bättre känsla för produkten och känner sig mer nöjda med kvaliteten i leveransen.

## 7.3 Aktiviteter för ökad upplevd känslan av produktkvalitet

### 7.3.1 Microsoft

Uppfattningen är, på vissa håll, att det är möjligt för Microsoft att påverka hur produktkvalitet upplevs. På flera håll hos såväl Microsoft och partner sker arbete med detta redan. Microsoft har en säljskola (se även 4.5 Demoskola Microsoft CRM) för att partnerföretagen ska utveckla sin förmåga att sälja in produkter och kunna påvisa vilka möjligheter dessa ger kunden. Det finns också certifieringskurser för partnerföretagen för att ge dem mer handfast produktkompetens.

Inom Microsoft Services sker kontinuerlig återkoppling till produktgruppen, som utvecklar produkten, för att de ska kunna säkerställa en allt bättre funktionalitet och flexibilitet. I produktgruppen finns en eller ett par produktchefer som arbetar med kravställning, vilken funktionalitet produkten ska ha framöver och hur den ska se ut i olika världsdelar. I gruppen finns utvecklare och testare men också en person som driver utvecklingsarbetet gällande produkten som helhet eller endast vissa delar eller features. Detta arbete är viktigt för att långsiktigt säkerställa produktens kvalitet.

I en del fall uppfattar Microsoft att kunderna kan uppleva att produkten inte känns kvalitetsriktig när det egentligen rör sig om problem som härrör från partnern och deras kompetens. Trots att det inte är något fel på produkten upplever kunderna ändå att det är just produkten som är problemet, snarare än hur den är konfigurerad för att passa dem och deras verksamhet. För att komma tillrätta med detta har Microsoft Services ett kontinuerligt arbete med kompetensöverföring till partnerföretagen i alla projekt som de är inblandade i. 95 % av alla Microsofts partnerföretag med CRM-kompetens har denna kompetensöverföring i det samarbete som sker mellan Microsoft och partner i

kundprojekten. Arbete med produktkvalitet sker alltså inte bara i produktgruppen utan såväl i stor utsträckning inom projektgrupperna tillsammans med partner.

Microsoft pratar mycket om vertikaler för att ännu bättre kunna använda sin kompetens och utveckla produkten. Vertikaler är att fokusera på en eller ett fåtal branscher t.ex. bank och försäkringsbolag och göra en anpassning av produkten till denna bransch. De nischer sig för att kunna marknadsföra produkten bättre mot en specifik kundgrupp. Det ger också en bättre kunskap kring vad branschen vill ha och hur den fungerar (Microsoft, 2008).

### **7.3.2 Partnerföretagen**

Partnerföretagen gör ett löpande arbete för att kunderna ska känna att kvaliteten på det som levereras är hög. Det kan röra sig om allt från större implementationer till mer specifik funktionalitet som efterfrågas. En partner menar att kunden är huvudfokus och medlet är det fungerande systemet. Ett av partnerföretagen påpekar särskilt att det viktigaste är att slutanvändaren ska känna att de bättre kan utföra sina arbetsuppgifter med hjälp av ett IT-verktyg. De menar att det är här produktkvaliteten ligger. Alla tillfrågade partnerföretag har som målsättning att arbeta så nära kunden som möjligt för att kunna föra en bra dialog och förstå deras verksamhet och därmed kunna erbjuda en passande produkt eller system. De är av uppfattningen att om de kan lyckas med detta upplevs produktkvaliteten som hög eftersom de ger kunden vad de vill ha.

Hur ett nytt system införs i kundens verksamhet uppfattar partnerföretagen påverka den upplevda känslan av produktkvalitet. De ser problem med att göra en stor satsning och införa ett nytt system i hela kundens verksamhet på en gång. Istället delar de ofta upp projekten i flera faser där implementation sker i en del av verksamheten först. När denna fungerar och ger nytta för kunden går de vidare med nästa fas. En partner menar att detta är fördelaktigt eftersom kunden får ett synligt resultat tidigt i ett projekt och inte behöver vänta till slutet av projektet för att se resultat. De upplever dessutom att fördelarna med att införa ett system en bit i taget är att de har möjlighet att lösa mindre problem med en gång och att de kan ta med sig denna erfarenhet i nästa fas av implementationen. Deras åsikt är att kunden upplever högre produktkvalitet när de tidigt ser nyttan av systemet.

## **7.4 Produktkvalitet – Microsoft CRM**

Många företag har sin kundinformation i ostrukturerad form på lappar eller i hemmagjorda Excel-ark eller Word-filer. Med ett CRM-system kan företag istället lagra kundinformation på ett strukturerat och överskådligt sätt. För att en kund ska välja Microsoft CRM gäller det att Microsoft lyckas med att presentera nyttan med produkten så att mottagaren känner att systemet kan passa in i verksamheten och göra nytta. När en kund förstår vad ett CRM-system kan göra för dem uppfattar personer inom Microsoft att det är lättare att få kunderna att uppleva hög produktkvalitet eftersom de erhåller en produkt som motsvarar deras förväntansnivå. Produktkvalitet i mer generella termer behandlades i föregående stycke, i vad som följer presenteras Microsofts, partnerföretagens och kundernas uppfattning om produktkvaliteten i fråga om Microsoft CRM.

## **7.4.1 Varför Microsoft CRM?**

### **7.4.1.1 Partner**

Ett partnerföretag som, innan de satsade på Microsoft CRM, länge arbetat med flertalet andra CRM-system, ansåg tidigt att Microsoft CRM kunde bli en riktigt bra produkt. Trots stora brister som fanns i de första versionerna. Att Microsoft dessutom satsar stort på att bli marknadsledande inom CRM-system var en av anledningarna till att samma partner tidigt såg till att lära sig produkten. Att Microsoft är just Microsoft anser de också väga tungt. Denna partner framhåller dock att om de i första läget endast valt efter funktionalitet och prestanda hade utfallet blivit ett annat. Microsoft CRM var, när den kom ut på marknaden, en produkt med mycket strul och undermålig funktionalitet. Hade samma partner valt idag hade de valt Microsoft CRM även utan varumärket. Ett av de andra partnerföretagen instämmer i åsikten att det var värt att satsa på en produkt som inte var marknadens bästa, men som istället bar varumärket Microsoft.

### **7.4.1.2 Kund**

Samtliga kunder upplever att de valt Microsoft CRM för att de använder sig av andra Microsoftprodukter och ser fördelar med att ha en leverantör. Att redan vara Microsoftkund innebär också bra avtal för licenskostnader, vilket anses vara ett starkt skäl till valet av Microsofts CRM-produkt. En annan fördel med att ha kompetens och vana av Microsofts övriga produkter är att de redan kan tekniken som CRM-systemet bygger på. Därmed ansågs CRM-produkten vara mest kostnadseffektiv och minst tidskrävande att implementera. Funktionalitet, ett enkelt gränssnitt och ett stort utbud av tredjepartsprodukter anses också vara avgörande i valet av Microsoft CRM, likväl som att välja övriga Microsoftprodukter i andra sammanhang.

## **7.4.2 Användbarhet**

### **7.4.2.1 Microsoft**

Fördelen med produkten upplevs vara att produkten känns igen och därmed uppfattas som lättanvänd. Det finns även stora möjligheter att anpassa produkten efter kundens krav på användning och funktionalitet. Användbarheten upplevs vara bra, bortsett från att det för den ovana användaren kan kännas lite rörigt med flera fönster som öppnas upp vid arbete i systemet. Överblicken blir som en följd av detta inte den bästa.

### **7.4.2.2 Partner**

Partnerföretagen är av samma uppfattning som Microsoft gällande att produkten känns igen och är lättanvänd. De påpekar också att startsträckan för att lära sig använda produkten är kort tack vare det familjära gränssnittet och att CRM-systemet integrerat i Microsoft Outlook gör att produkten inte uppfattas som ett extra system utan snarare som extra funktionalitet i e-postklienten. Partnern ser också att de går smidigt för användaren att generera rapporter i CRM-systemet och möjligheten för användaren att se historik, aktuella kundaktiviteter samt pågående affärer i systemet är stor. Partnern tycker att överblicken i systemet kan vara lite dålig vilket är mycket beroende på att kundinformation visas i olika vyer och fönster.

### **7.4.2.3 Kund**

Likt Microsoft och partnerföretagen anser även kunderna att CRM-systemet är användarvänligt och att miljön känns igen från andra Microsoftprodukter. En

systemansvarig menar till och med att systemet ibland förekommer användaren med smarta funktioner som automatiskt dyker upp vid inmatning av uppgifter eller vid förfrågningar i systemet. Överblicken upplevs även av vissa användare vara något bristfällig medan en van säljare tycker att det är positivt att det går att få en bra överblick av aktuellt affärsläge, pågående aktiviteter, detaljerad kundinformation samt statistik över genomförda affärer. Att det poppar upp många olika fönster vid användning uppfattas som negativt av de användare som inte är vana vid systemet och inte lärt sig kortkommandon som kan underlätta användandet. En säljansvarig menar att det finns flera tillvägagångssätt för att uppnå samma sak och det är inte förrän användaren bli mer förtrogen med systemet som denne upplever att det går att finna genvägar som gör systemet mer lättarbetat och tillgängligt.

Ytterligare en av fördelarna med Microsoft CRM menar kunderna framförallt är att all kund- och affärsinformation finns samlad på ett och samma ställe och att de inte behöver leta i flera system för att hitta information de söker. Arbetet blir avsevärt enklare och det är tidsbesparande och praktiskt att kunna generera olika typer av rapporter och sätta samman offerter. Två säljare inflikar att de efterfrågar mer fördefinierade mallar för rapporter, prognoser, historik och prispförslag. Dessa säljare påpekar dock att de inte vet om det beror på begränsningar i systemet eller om de saknas just i deras anpassning eller om de helt enkelt inte har tillräcklig kunskap om var dessa finns och hur de används.

Något som upplevs vara bristfälligt är tillgängligheten när det gäller att arbeta online respektive offline. Här kan det ibland bli problem med att kunna uppdatera eller spara information som användaren lagt till. Trots att CRM-produkten stundtals uppfattas som något svårt att hantera är användarna överens om att det är ett system som är flexibelt och anpassningsbart.

### **7.4.3 Möta behov**

#### **7.4.3.1 Microsoft**

Microsoft uppfattar att deras CRM-produkt kan anpassas väl efter kundernas varierande behov. Systemet är flexibelt och skapar stora möjligheter för kunderna att kunna strukturera kundinformation samt få stöd i att sköta interna processer och arbetsflöden på ett mer effektivt sätt än utan ett anpassningsbart CRM-system. Microsoft har emellertid uppfattat att en del kunder har blivit besvikna på produkten främst när det gäller förväntningar kring hur lätt och snabbt det ska gå att göra ändringar och anpassningar i systemet. Att produkten har begränsningar är självklart, men Microsoft tycker att deras partnerföretag har hög kompetens och har i vissa fall bättre kunskaper än vad Microsoft besitter för egen del.

#### **7.4.3.2 Partner**

Microsoft CRM anses av en partner vara ett verksamhetssystem, och inte ett renodlat IT-system, som kan hjälpa till med att effektivisera kundernas interna processer och flöden. Samma partnerföretag påpekar särskilt att de upplever att de är noga med att tidigt fokusera på och utreda vad kunden vill kunna åstadkomma med CRM-systemet. De upplever att andra företag fokuserar mer på IT-struktur, kraftfulla servrar och annan hårdvara. Denna partner anser att det finns andra, i vissa fall kunden själv, som är bättre på de hårda delarna (tekniken). De framhåller att deras kompetens är att fungera som verksamhetskonsulter och de arbetar mest med kravställning, behovsanalys samt vad

kunden vill uppnå med ett IT-system (här CRM-system). Ur ett verksamhetsperspektiv är de av uppfattningen att Microsoft CRM kan möta kundernas behov men endast efter olika grad av anpassning då CRM-produkten inte är en standardprodukt och därför förutsätter anpassning efter användningsområde och kund. Återkoppling från deras kunder är att de tycker att partnern lyckats göra bra systemlösningar som kan möta kundverksamhetens behov.

Affärsverksamheten, IT-avdelningen och slutanvändarna hos kund uppfattas av en partner inte ha samma inställning när det gäller vad de vill ha ut av Microsoft CRM, hur det ska fungera och vilken nytta det ska generera. De verksamhetsansvariga vill att systemet ska kunna leverera mervärde och inte vara ytterligare ett bland många system i verksamheten. Systemet ska inte stjäla tid och inte innebära kostnader och merarbete för användaren. Partnern vill leverera ett CRM-system till kunden som kan hjälpa dem att göra bättre kampanjer och sälja mer. Det ska frigöra tid att använda systemet och inte ta upp mer tid. Partnern uppfattar att det är svårare att sälja in systemet hos de verksamhetsansvariga än hos IT-cheferna. De som drifvar och handhar olika IT-system dagligen vet vad det handlar om och det upplevs inte vara ett nytt system utan snarare ett tillägg till övriga Microsoftprodukter. Den större utmaningen är att övertyga verksamhetsansvariga om att Microsofts CRM-system med rätt anpassningar kan göra skillnad och fylla en viktig funktion för dem.

#### **7.4.3.3 Kund**

Slutanvändarna tycker att deras respektive partner är duktiga på att anpassa CRM-systemet efter deras behov. En säljare upplever ändå att det kan uppstå lite problem med att ha ett system med fördefinierade flöden och processer eftersom alla säljare har sitt eget sätt att sälja på. Han påpekar samtidigt att inneboende processer och flöden kan vara positivt för att de ger en struktur för hur säljarna bör och förväntas arbeta och rapportera sina affärer, men säljaren menar att det kan ställa problem vid affärer som av någon anledning inte passar in i den fördefinierade strukturen.

En säljansvarig hos en av de tre kunderna använder systemet för att kunna göra en central rapportering av säljarnas arbete och affärer. Inom företaget fungerar CRM som ett säljstødsverktyg och all uppföljning sker i CRM. Som säljföretag behöver de kunna strukturera sin säljrapportering och kunna prognostisera framtida försäljningar samt rapportera in hur mycket som sålts för att säljarna ska få rätt lön. Detta har gjorts tidigare men det går att göra det på ett annorlunda sätt och automatisera bättre med Microsoft CRM. De får en överblick av hur säljverksamheten går och teamledarna kan arbeta mer effektivt och se vad gruppen presterar.

### **7.4.4 Integration och kompatibilitet**

#### **7.4.4.1 Microsoft**

Microsoft är av uppfattningen att integration av CRM-systemet fungerar bra eftersom Microsofts produkter har i syfte att kunna användas tillsammans och verka som ett IT-system med många funktionaliteter och egenskaper. Det kräver dock olika grad av anpassning.

#### **7.4.4.2 Partner**

Partnerföretagen anser att CRM-systemet som basutförande inte fungerar särskilt bra i integration med system eller produkter, från andra leverantörer än Microsoft, utan det krävs skräddarsydda anpassningar eller speciallösningar för att det ska fungera tillfredsställande. Tät integration Microsoftprodukter emellan, såsom servrar, databaser och andra applikationer är en styrka eftersom det bidrar till en helhet som är svår att åstadkomma med andra produkter. Men, menar samma partner, den täta integrationen innebär samtidigt en sårbarhet eftersom hela verksamheten kan få problem om systemet strular. Vid separata system som är oberoende av varandra finns inte denna sårbarhet. Det är i dessa fall även lättare att byta ut ett system mot ett annat utan påverkan på andra system och produkter.

Kompabilitet och möjlighet till integration har också att göra med vilka produkter och system som åsyftas. Många gånger behövs en stor arbetsinsats och en bra integrationsplattform för att kunna hjälpa kunden och få systemet att fungera som avsett. En partner upplever att det i vissa fall kan vara katastrof med kompabiliteten mot såväl Windowsklienter som andra klienter, vilket slutar med att kunden trots allt får använda två eller flera separata system.

#### **7.4.4.3 Kund**

Slutanvändarna upplever i stort en hög kompabilitet även om det på vissa håll finns mer att önska. Det som anses vara positivt är att det går smidigt att hämta uppgifter från andra system och att integrationen till Outlook enligt en säljare gör att inkorgen fungerar som ett levande dokument från vilket det är lätt att gå över till aktuell kundinformation i CRM. En systemansvarig å andra sidan tycker att CRM och Outlook uppfattas som två system. Kompabiliteten är god i system som CRM-produkten är avsedd att fungera med, uttrycker en säljchef. Utöver detta kan det vara lite si och så med kompabiliteten. Ett problem med Microsoft CRM och förmågan att fungera tillsammans med andra produkter är i fallet med användande av Microsoft Office Communications Server (OCS), som är ett system som gör det möjligt för dem att ringa och kommunicera via mail med mera. Här behöver kunden lägga till kontakterna från CRM-systemet i OCS för att kunna ha tillgång till telefonnummer och andra kontaktuppgifter. Detta gör att kommunikationssystemet blir trögt att arbeta i. Önskvärt hade varit att OCS istället kan komma åt kunduppgifter i CRM och använda dem utan att de behöver lagras i det enskilda systemet.

### **7.4.5 Installation**

#### **7.4.5.1 Microsoft**

Det finns färdiga installationspaket som gör att det går enkelt och snabbt att komma igång med Microsoft CRM. Men eftersom det inte handlar en box-produkt är det inte bara att installera och använda utan att lämpliga anpassningar gjorts.

#### **7.4.5.2 Partner**

Partnerföretagen uppfattar att detta fungerar bra, men är noga med att påpeka att det inte är lika enkelt som Microsoft påstår.

### **7.4.5.3 Kund**

Kunderna ser inga problem med installation av systemet eftersom det oftast är partnern som sköter detta. De på IT-avdelningen uppfattar också att det egentligen inte är någon skillnad från att installera andra Microsoftprodukter.

## **7.4.6 Uppgradering**

### **7.4.6.1 Microsoft**

Microsoft menar att uppgraderingar i regel inte är några problem att genomföra. Det som kan ställa till svårigheter är om kunderna gjort egna lösningar och lagt till features och extrafunktioner på enskilda klienter. För Enterprise-kunder med global verksamhet har det visat sig bli problem vid uppgradering från en version till en annan då data måste migreras för varje enskild klient. I en organisation som har kunder över hela världen och en verksamhet som pågår dygnet runt finns inte denna möjlighet. Då kan det istället bli aktuellt att köra två versioner parallellt och flytta över klienter allteftersom.

### **7.4.6.2 Partner**

Microsoft hävdar att detta ska vara enkelt om uppgraderingen görs efter konstens alla regler men så är inte alltid fallet menar en partner som varit delaktig i flertalet uppgraderingar. Som exempel ger de uppgraderingen från version 3.0 till 4.0 vilket Microsoft hävdar ska fungera bra, men som i praktiken gav stora problem. Partnern menar i detta fall att det är lite väl kaxigt av Microsoft att lova för mycket.

### **7.4.6.3 Kund**

Slutanvändarna menar att detta är ingenting som de märker av eftersom uppgraderingar sköts av IT-avdelningen tillsammans med partnern. IT-chefer och systemansvariga upplever inte heller några problem och känner att de får bra hjälp och stöttning av sitt partnerföretag.

## **7.4.7 Underhåll**

### **7.4.7.1 Microsoft**

Enligt Microsoft är CRM-systemet enkelt och smidigt både när det gäller underhåll som sköts av IT-avdelningen. Detsamma gäller för underhåll som utförs av systemansvariga gällande kontaktuppgifter, roller och användaraccesser.

### **7.4.7.2 Partner**

En partner menar att de är väl insatta i Microsofts övriga produkter och underhåll i CRM-systemet fungerar på ungefär samma sätt som i andra system, vilket gör att det inte är några större problem för dem att klara av detta. IT-avdelningen tycker i allmänhet om att arbeta med Microsoft CRM då de redan är bekanta med många andra Microsoftprodukter. De känner igen sig i miljön och vet hur de ska underhålla och drifva systemet. Tillägg från en partner när det gäller underhåll, drift och det arbete som sker på IT-avdelningen är att det finns en del kvar att önska. Det är överlag svårt att rulla ut CRM i stora (globala) organisationer, vilket förvisso inte är Microsoftspecifikt utan gäller även andra leverantörers produkter. Att Microsoft CRM är starkt integrerat med andra Microsoftprodukter gör att det kan bli svårt med underhåll. Det nämns till



exempel att underhåll kan få konsekvenser för användare som använder olika applikationer och plug-ins som CRM läggs upp på. Något sådant fungerar oftast inte pga. den täta integrationen. Andra CRM-system har inte liknande problem i samma utsträckning eftersom CRM-systemet ofta ligger som ett separat system vid sidan av andra.

#### **7.4.7.3 Kund**

Underhåll av systemet uppfattas av kunderna i samtliga fall vara enkelt och effektivt. De tycker att det är lätt att importera och exportera dokument och det finns bra funktioner för att hålla systemet med rätt information för relationshantering. En systemansvarig upplever dock att det stundtals läggs mycket tid och pengar på underhåll. Men om systemet fungerar bra för slutanvändaren är det värt den tid och den kostnad som det medför. Övriga synpunkter (ovan) från partnerföretagen är gällande även för kunderna.

### **7.4.8 Reliabilitet**

#### **7.4.8.1 Microsoft**

Enligt Microsoft själva finns det buggar i produkten och dessa påverkar alla. Kontinuerligt utvecklingsarbete sker för att komma till rätta med dessa problem. Felaktigheter och minnesläckor som kan finnas är inte lika påtagliga för verksamheter med färre antal användare då det inte över tid sker lika många transaktioner som i system med fler användare. Färre användare och färre transaktioner per tidsenhet gör att problem inte blir lika påtagliga som för organisationer med fler användare och ett stort antal förfrågningar i CRM-systemet. Trots att produkten har brister upplever Microsoft att CRM-produkten är stabil och pålitlig. Den information som sparas i systemet riskerar inte att gå förlorad och de uppfattar att systemet har hög nyttjandegrad.

#### **7.4.8.2 Partner**

Två av partnerföretagen tycker att det är mycket strul med att systemet måste patchas om ofta. Det skulle helst se ut som att systemet bara skulle gå utan problem när det väl är uppsatt och anpassat. Att systemet uppfattas som opålitligt och har låg tillgänglighet upplevs till viss del ha med integration att göra. Problem med implementering och uppgraderingar i globala miljöer påverkar också pålitligheten negativt. Det påpekas av den tredje partnern att pålitligheten, men också tillgängligheten, påverkas av att CRM-systemet i realiteten kräver mer av hårdvaran än vad Microsoft själva uppger. Microsofts minimikrav upplevs vara alldeles för låga och en del kunder har svårt att möta de krav på hårdvara som produkten kräver för att fungera tillförlitligt.

#### **7.4.8.3 Kund**

Kunderna framhäver att det är av stor vikt för dem att de verkligen kan lita på sitt kundhanteringssystem eftersom de är beroende av affärs- och kunddata för att kunna bedriva sin verksamhet. De upplever dessvärre att de haft problem med data som försvunnit och att de inte gått att lita på de inbyggda mailfunktioner som finns i Microsoft CRM. För att vara på den säkra sidan har de skickat kopior till sin egen mail, vilket de inte anser vara ett önskvärt scenario. Reliabiliteten anses vara det största problemet med CRM-systemet. En av säljcheferna uttrycker att om han inte kan känna att systemet är stabilt och säkert lagrar den information som läggs in, spelar det ingen roll hur bra användbarheten i systemet är. Pålitlighet och stabilitet går först, annars finns det överhuvudtaget inget säkert system att arbeta med.

En av de systemansvariga vill se att stabiliteten i produkten blir betydligt bättre för att produkten ska uppfattas som mer kvalitetsriktig. En annan tycker att det är stabilt och att det i allra högsta grad går att lita på systemet, såväl när det gäller data som sparas samt när gäller egna anpassningar de gör i sitt system. Samma person menar att han aldrig behöver känna något tvivel över att de anpassningar han gjort inte ska fungera som tänkt.

## 7.5 Utmaningar och möjligheter med Microsoft CRM

Microsoft, partnerföretag och kunder har olika perspektiv på tekniska produkter och system som används samt hur de fungerar som en del i ett större sammanhang. Det har i undersökningen visat sig att utmaningar och möjligheter ofta sammanfaller. Styrkan i produkten är många gånger också dess svaga punkt. Nedan presenteras vad de tre parterna har för syn i frågan.

### 7.5.1 Microsoftperspektivet

Det finns många utmaningar för Microsoft just nu när det gäller CRM, till exempel svårigheten med att rekrytera nya partners som har CRM-kompetens. Många partnerföretag är intresserade av produkten men det tar tid att komma igång och kostar en del. Det råder dessutom konsultbrist i många IT-bolag vilket gör det än mer viktigt att satsa på rekrytering. Med något av en arrogans från Microsoft, tror Microsoft själva att en del partnerföretag känner sig tvungna att gå över till att arbeta med Microsofts CRM-produkt för att inte av hamna utanför CRM-marknaden. Att Microsoft är en stor IT- och mjukvaruleverantör upplevs också som en trygghet för många kunder. Samtidigt upplever Microsoft att det kan vara en nackdel eftersom lokala och mindre företag bättre kan erbjuda produkter som är avsedda att i första hand passa den svenska marknaden. Microsoft som ett stort internationellt företag uppfattas inte alltid ha tillräcklig lokal anknytning och anses i större utsträckning erbjuda en produkt som är tänkt passa en större marknad och en större flora av kunder.

Microsoft uppfattar att det går bra för Microsoft CRM bland lite större kunder men ser det som en utmaning att övertyga medelstora och små företag att lösningen passar dem eftersom det ofta rör sig om en stor investering. CRM Online och Hosted CRM kan ses som ett bra alternativ för denna kundgrupp. Konkurrenten Salesforce med sin online-version av CRM har gjort att marknaden förväntar sig att det vara möjligt konsumera fler och bättre tjänster via webben. Microsoft är av åsikten att partnerföretagen har svårt att till fullo förstå kundens behov. Här kan Microsoft stötta partnern för att de bättre ska nå ut till kunderna och förklara hur CRM kan hjälpa dem med kundinformation, säljstatistik med mera. 70 % av alla CRM-implementationer är dåliga vilket kan förklaras med att det handlar om ett komplext system. Microsoft har som mål att få partnerföretagen att förstå vikten av att sälja in Microsoft CRM som en produkt som integrerar med företagets övriga affärssystem. Då blir CRM-systemet svårare att byta ut än om lösningen köps in som ett separat system. Flera partnerföretag ser redan denna fördel med Microsoft CRM eftersom de genom denna plattform kan bygga mer sofistikerade och anpassade lösningar.

En annan stor utmaning som Microsoft har när det gäller CRM-produkten är hur klienter ska distribueras och installeras på olika maskiner (läs datorer). När det gäller äldre produkter såsom Office m fl. har partnerföretagen mer erfarenhet av att rulla ut

produkten till många användare samtidigt än vad de i dagsläget har gällande Microsoft CRM. Större kunder kan dessutom ha egna mekanismer för att paketera och distribuera persondatorer med förpreparerade program. Microsoft CRM kan inte förprepareras eftersom det kräver att Outlook installerats först. Meningen är att användaren inte ska behöva installera något själv utan ska direkt kunna använda systemet i sitt arbete. Det har också visat sig att endast 50 % av användarna lyckas installera Microsoft CRM på rätt sätt. Detta problem är inte produktspecifikt utan hänger ihop med att respektive produkt inte kan leva upp till krav på storskalighet.

Ytterligare ett problem, som är särskilt märkbart i Enterprise-miljöer, är uppgradering till en senare version. Grunden till detta är att klienterna är versionsberoende och måste i Microsoft CRM uppdateras var och en för sig. I globala organisationer som behöver ha tillgång till systemet dygnet runt är det omöjligt att göra en uppgradering under normal drift. Produktgruppen för Microsoft CRM arbetar med en lösning som ska göra det möjligt att allteftersom kunna uppgradera klienterna och i princip köra två versioner parallellt utan att behöva extra hårdvara.

En av de absolut största utmaningarna anser Microsoft inte ligga i att förbättra tekniken i CRM-produkten. Utmaningen finns snarare inom management och svårigheten med att svara på marknadens förfrågningar. Kompetensen gällande CRM-system hos partnerföretagen uppfattar Microsoft vara hög och många partnerföretag har arbetat med CRM-system länge och Microsoft menar i vissa fall att partnern kan produkten bättre än vad de själva kan. Det ska dock påpekas att Microsoft anser att partnerföretagen har en del kvar att lära när det gäller att förstå hur produkten passar in i kundens verksamhet.

### **7.5.2 Partnerperspektivet**

Det råder enighet bland partnerföretagen när det gäller att möjligheterna och fördelarna med Microsoft CRM på samma gång också genererar de största utmaningarna. Tät integration med till exempel Microsoft Exchange, Office och Sharepoint gör att systemet får en sårbarhet. Ett isolerat CRM-system lever sitt egna liv och påverkas inte av yttre faktorer och/eller andra system. Microsoft CRM är ingen "out-of-the-box"-produkt och den är inte välpaketerad i sitt standardutförande. I motsats till åsikten om att den täta integrationen skulle kunna utgöra en sårbarhet för systemet menar en annan partner att produkten skulle behöva tightas ihop lite för att bli mer lik en boxprodukt. De ser att det finns ett behov av att de som partner blir bättre på att anpassa demoversionen för att göra produkten mer lättillgänglig för kunden. CRM-systemet är stort och det kan vara svårt att visa vad som är möjligt att använda det till. Produkten anses vara bred i sitt standardutförande och partnerföretagen uppfattar att det kan vara svårt att hålla en rak linje och knyta an produktens möjligheter till vad kunden vill ha och behöver i sin verksamhet. Funktionalitetsmässigt är det ofta inte något problem att sälja in produkten hos en kund. All funktionalitet går att påvisa och det är möjligt att göra bra anpassningar efter kundens önskemål. Integrationen är också en stark faktor som talar för produkten.

Att jobba med produkten, tycker en partner, är både en utmanande och skrämmande situation. Utmanande för att det finns mycket att göra och skrämmande för att det finns risk för fel om produkten kommer i fel händer. Det finns kunder som sitter inne med kunskap om produkten och själva driver på utvecklingen. De är förvisso i många fall väldigt duktiga men det kan bli fel, menar en partner. Det krävs specialistkunskap för att få det riktigt bra och det är få konsulter i Sverige som har tillräckligt stor

grundförståelse och möjligheter att göra detta. För kunden kan det vara svårt att få med verksamhetsperspektivet när de ger sig på att anpassa sitt system på egen hand. Det är förhållandevis lätt att komma igång som teknisk implementatör men det gäller att lyckas med kopplingen till vad företaget sysslar med och hur systemet ska stödja affärsverksamheten.

En partner uppfattar att det finns en tolerans för störning och problem med Microsoftprodukter i största allmänhet. Kunderna är, tyvärr, vana vid att starta om datorn, att det händer konstiga saker eller att användaren behöver logga av och på. Förvånansvärt är, trots det stora antalet Microsoft-användare, att det fortfarande mycket buggar. Tyvärr är detta verkligheten, menar en partner, vilket skulle kunna förklaras, i fallet med Microsoft CRM, av att produkten ännu inte har så många användare. Microsoft uppfattas använda mer kraft till förbättring av andra produkter med ett större antal användare. Kunderna är över lag ändå nöjda med CRM-produkten och partnern kan förbättra den upplevda känslan av produkten genom speciallösningar och en öppen dialog med kunden gällande problem som finns och hur de arbetar för att komma till rätta med dem. Konkurrenter som Super Office eller Lundalogik upplevs, av ett partnerföretag, ha en mer välpaketerad produkt än Microsoft, deras produkter har funnits under längre tid och de har haft möjlighet och tid att utveckla en stabil produkt jämfört med vad Microsoft haft. Microsoft CRM är dock en mer komplex produkt som tillåter mer avancerade anpassningar än andra produkter som endast upplevs tillåta en viss grad av kostymisering.

Ytterligare en stor utmaning ser partnerföretagen vara fördomar kring Microsoft i stort. Det är lätt att kunden ifrågasätter varför de ska använda Microsoftprodukter när de inte ser nyttan med dem. Partnerföretagen upplever också att kunden ofta förknippar Microsoft endast med enskilda produkter eftersom Microsoft främst missionerar produkter och inte Microsoftplattformen eller hela lösningar. Utmaningen är inte att förespråka produktens funktionalitet, för den anses i grund och botten vara bra, utan att flytta fokus från produkten till nyttan i att använda produkten.

### **7.5.3 Kundperspektivet**

Största möjligheten med Microsoft CRM är att lyckas med att få ihop ärendehantering, kundinformation och supportärenden i ett system där kundsituationen står i centrum och där det går att samla all information på ett och samma ställe. Som nummer två ser kunderna stora möjligheter i att det i CRM-systemet går att skapa arbetsflöden som gör att processer sker per automatik, som t ex när en affär har färdigrapporterats går ärendet vidare till nästa person som kan ta beslut och godkänna belopp gällande affärer. Därefter skickas ärendet tillbaka till säljaren som kan klarrapportera. Automatiskt skickas detta vidare till leveransavdelningen för att efter leverans skicka information om affären vidare till supportavdelningen. Att de interna processerna och rapportering kan ske automatiskt medför ett mer effektivt sätt att arbeta och kunden behöver inte använda sig av egengjorda e-postlistor eller Excel-filer. Framför allt ser kunderna möjligheten med att få ihop alla system i verksamheten till en och samma plattform istället för att använda flera separata system i organisationen.

En annan CRM-kund menar att det finns hur mycket möjligheter som helst med Microsoft CRM när det gäller ett IT-system som kan stödja verksamheten. Möjligheterna blir än större då de kan integrera CRM-systemet med andra produkter och system. Största utmaningarna är just integrering och att det tar tid för de att uppnå

önskad situation. Produkten i sig är inte begränsande men en kund känner att de inte alltid har tillräckligt med tid för att anpassa systemet. En kund påpekar dock att utmaningen har hamnat på partners bord eftersom de är de som står för integrationen mellan de olika systemen.

En IT-chef upplever att systemet skulle bli lättare att arbeta i om det fanns möjlighet att definiera fler roller och att användaren ska vara begränsad till att endast komma åt information som är nödvändig i dennes arbete. Personen på IT-avdelningen efterfrågar ett sätt för att kunna göra problemlösningsförfaranden enklare. I tekniska frågor kan de alltid vända sig till partnern men det skulle vara bra med en kunskapsdatabas där de på egen hand kan söka efter lösningar för att själva kunna felsöka och komma till rätta med problemen.

Microsoft bör ta tag i de stabilitetsproblem som finns med produkten vilka hindrar en av kunder att gå vidare med att arbeta med CRM-produkten. De har haft detta problem en längre tid och den största förbättringspotentialen är just att komma till en stabil produkt som inte kraschar och där alla funktioner fungerar som avsett. Samma kund använder CRM både som webbklient och integrerat i Outlook. Webbklienten har fungerat smärtfritt, men det är en del funktioner som finns i Outlook-klienten men inte i webversionen. Vissa av de funktioner som saknas tycker aktuell kund är viktiga och de skulle se att dessa även finns i webbklienten. Till exempel går det inte, i webversionen, att spåra ett mail och knyta det till en offert och till ett opportunity i CRM. Outlook-klienten kraschar ofta och de flesta använder istället bara webversionen. Det här leder till att de inte kan spåra mail i CRM i den utsträckning som är önskvärt. Om personal byts ut finns det ingen spårbarhet på hur en säljare arbetat med en kund eller partner vilket, denna kund uppfattar som negativt.

## 7.6 Konkurrenssituationen

Microsoft tar över fler och fler av konkurrenternas partnerföretag. Ett partnerföretag menar att fördelen för Microsoft är att de är just Microsoft. Det är ett stort och välkänt företag och de satsar stort för att vinna marknadsandelar inom flera områden. Stora marknadsinvesteringar gör också att det är lättare att rekrytera partners eftersom de vill vara med och dela på Microsofts marknadsintäkter. Microsoft har en partnerstrategi som t ex SAP, Oracle, Siebel och Salesforce inte har, utan som istället jobbar direkt mot Enterprisekunderna respektive SuperOffice och Lundalogik som säljer direkt till mindre och medelstora företag. En partner påpekar att Microsoft är mer av ett businessföretag än vad konkurrenterna är. Microsoft säljer inte bara en teknisk produkt utan ser till affärsnytta och de möjligheter kunden kan utveckla genom en bra IT-lösning. Det är även vanligt att Microsoft har flera partners med olika kompetenser inblandade i ett och samma projekt. Microsoft jobbar med goda exempel i olika branscher och försöker förmedla, till partnerföretagen, vikten av att ha en strategi och utveckla en spetskunskap inom en särskild bransch, vertikal, eller för särskilda typer av kunder, t ex banker.

### 7.6.1 Tekniska skillnader

Microsoft CRM är plattformsbaserad och kan anpassas efter verksamheten och det går att lägga till de features som är aktuella för verksamheten medan SAP och Siebel uppfattas mer som färdiga system med redan inbyggda features (Microsoft, 2008). Många kunder, anser Microsoft, ser fördelar med att sätta ihop sitt system själva och möjligheten att kunna anpassa efter verksamheten och dess förändringar. Andra kunder

vill ha ett färdigt system även om det får som följd att de måste ändra på interna processer för att de ska passa in i systemets strukturer. Det uppfattas finnas tendenser till att en befintlig Microsoftkund ofta väljer Microsoft CRM pga. Outlookmiljön men också för öppenheten och valfriheten. För kunder som använder Lotus Notes (konkurrerande e-postklient) är det svårt för Microsoft att konkurrera med sitt CRM-system. Däremot finns det tredjepartslösningar (add-in) som möjliggör översättning mellan Lotus Notes och Microsoft CRM (Microsoft, 2008).

SAP och Siebel anses vara dyrare och mer komplexa system än Microsoft CRM. Dessa system uppfattas dock stundtals vara svårare att få flexibla och funktionella i och med komplexiteten. Fördelen med SAP och Siebel är att det finns en färdig processbeskrivning som går att visa kunderna. Det finns också Best Practices och rutiner för hur t ex call centers kan arbeta. Detta är i vissa fall tilltalande för kunden eftersom de klart och tydligt kan se hur de ska jobba med systemet. Nackdelen med redan definierade processer, som presenteras för en kund som har helt andra processer, är att risken för att de inbyggda processerna i produkten inte kommer att passa deras verksamhet (Microsoft, 2008). Med Microsoft CRM erbjuds möjligheten att skapa funktionalitet för de processer som finns och fungerar hos kunden. Systemets förmåga att kunna anpassas efter specifika behov är något som uppfattas tilltalande för en tillfrågad IT-chef medan en verksamhetschef eller inköpare är mer positiv till att köpa in färdiga processer för att inte behöva göra egna konfigurationer.

För att kunna sälja Microsoft CRM krävs större branschkunskap och mer kunskap i att demonstrera produkten och dess egenskaper för kunden och få dem att förstå fördelarna med att köpa en produkt som går att skraddarsy för att passa den egna verksamheten (Microsoft, 2008). Ett av partnerföretagen uttrycker att konkurrenter till Microsoft erbjuder mer komplexa system för kunder som söker specifika funktioner och som är intresserade av ett system som ska fungera inom ett snävare användningsområde. Dessa funktioner upplevs vara svåra att skapa med Microsoft CRM, som är en bredare produkt för den stora massan. En partner flikar in att Microsofts CRM-produkt vid första anblick ofta ser attraktiv ut, men som i förlängningen kan vara begränsande. Det uppfattas vara fördelaktigt om Microsoft CRM kunde efterlikna konkurrenterna något då det gäller tydligheten i vad som är möjligt med produkten och vad som ingår som standardfunktioner. En annan partner är av motsatt uppfattning, nämligen att det inte finns någon risk att växa ur systemet så som kan vara situationen med en box-produkt. Microsoft CRM upplevs inte bara vara ett kundhanteringssystem utan fungerar också som ett verksamhetssystem, där det går att bygga egna funktioner, få bort manuella moment och ersätta egenhändigt skapade dokument med enhetligt dokumentation. CRM-systemet förefaller fungera som en elektronisk sekreterare vilken skapar struktur bland dokument och annan information och som kommer med påminnelser vid aktiviteter och händelser.

Samtliga partners påpekar att Microsofts CRM har blivit mycket starkare på marknaden efter att version 4.0 släpptes. Eftersom Microsoft inte varit en del av CRM-marknaden lika länge som konkurrenterna har de inte heller haft lika mycket tid för vidareutveckling i jämförelse med de konkurrenter som sysslat på med CRM-system under en längre tid. En annan faktor som gör det svårare för Microsoft att nå ut med CRM-produkten är att den är svår att anpassa inför kunddemonstrationer. Dessutom kräver en demonstrationsmiljö en virtuell PC (Microsoft Virtual PC – Wikipedia, 2008) som ger möjligheten att köra virtuella maskiner med olika operativsystem parallellt med

varandra. Vissa konkurrenter ligger långt före när det gäller demonstrationer. Utan en bra demo är det svårt för Microsoft med partners att visa systemets funktioner och potential för presumtiva kunder.

Sist men inte minst när det gäller konkurrenssituationen uttrycker ett partnerföretag att användbarheten i Microsoft CRM är av en helt annan klass än hos någon av de konkurrerande CRM-leverantörerna.

## 8. Kundnöjdhet

Att kundnöjdhet torde stå i centrum i varje verksamhet är tidigare fastlagt. Men hur kan arbete med kundnöjdhet se ut i praktiken och hur bör det se ut? En del av detta har behandlats i teoridelen. Nedan kommer Microsofts kundnöjdhetsarbete att presenteras, vad kunder och partners upplever att de får för stöd från Microsoft (i kundernas fall även partners) och vad de ser att de skulle behöva för stöd från Microsoft för att de ska bli (mer) nöjda.

### 8.1 Microsofts organisation för kundnöjdhet

Söderlund (1997) beskriver i ”Den nöjda kunden” att företag som strävar efter nöjda kunder gör skäl i att ha en organisation som främjar arbete för just detta och skapar möjligheter för organisationen att nå ut till kunderna för att fånga upp kundens upplevda behov. En nära relation till kunden skapar även möjlighet att förstå kunden så pass bra att det går att identifiera behov som kunden inte kan uttrycka på egen hand.

Microsoft har kommit långt i sitt arbete med kundnöjdhetsfrågor. De har såväl nöjda som missnöjda kunder. Men hur ser Microsofts organisation ut i förhållande till det sätt som Söderlund (1997) uppfattar att ett företag med nöjda kunder är organiserade?

Det finns ett stort engagemang från ledningen i kundnöjdhetsfrågor och det är en nyckelfråga i allt som Microsoft gör, i alla deras produkter och i alla aktiviteter som sker tillsammans med partnerföretagen. Samtliga Microsoftanställda har ett personligt ansvar för kundnöjdhetsarbete. CPE-arbetet<sup>6</sup> är decentraliserat till varje avdelning och varje individ och alla anställda är dessutom ambassadörer för Microsoft både i arbetet och på fritiden. Den eller de personer som lyckats bra med att vända en missnöjd kund till en mycket nöjd kund kan få en belöning för detta arbete och statuerar exempel för övriga anställda för hur det är möjligt att gå tillväga för att vända kundmissnöje till kundnöjdhet.

Trots att de finns en CPE-kultur inom Microsoft sker inget direkt samarbete mellan avdelningarna när det gäller kundnöjdhetsarbete. Säljare, konsulter och support har sin kontakt med kund och parterna är inte samkörda då det gäller kundnöjdhetsfrågor och kundnöjdhetsarbete. Microsoft har således ingen riktigt enad front mot partnerföretag och kunder. Inte heller är det säkert att de arbetar på samma sätt och mot samma mål i sitt kundnöjdhetsarbete, vilket kunder och partners i en del förekommande fall uppfattar som synd. Om Microsoft kunde möta kunder och partnerföretag som ett enat företag och inte som idag, på ett diversifierat sätt, anser en del kunder och partners skulle vara att föredra eftersom Microsoft då skulle uppfattas som mer samkörda i sina kontakter med kunder och partnerföretag.

Att ha kundorienterade medarbetare är en förutsättning och en grund för allt kundnöjdhetsarbete. Det finns på Microsoft en utbildning för medarbetare i kundfrågor, men det finns en förfrågan om att säljarna även vill ha mer branschkunskap för att lära känna sin marknad bättre och kunna se kundernas behov för att erbjuda dem rätt tjänster och produkter. Utbildning av partnerföretagen i kundfrågor är också viktigt. Partnern är duktig på produkter och implementering samt på att förstå kundernas tekniska kravspecifikationer. Brister finns däremot i verksamhetsförståelse och i att förstå den

---

<sup>6</sup> Tidigare beskrivet i 2.2.4 Microsoft CPE



aktuella verksamhetens processer för att därigenom kunna implementera rätt system som medför nytta för kunden. Det är inte bara befintliga medarbetare som ska vara insatta i det CPE-arbete som sker. Att aktivt rekrytera nya medarbetare som är kundorienterade upplevs av Söderlund (1997) vara en del av en organisation som har nöjda kunder. I dagsläget sker ingen aktiv rekrytering av kundorienterade medarbetare på Microsoft. Men i och med att CPE-kulturen allt mer börjar genomsyra organisationen och sätta spår i verksamheten blir resultatet kundorienterade medarbetare. Det sker dock en diskussion kring hur det ska kunna bli möjligt att anställa medarbetare som från början har en känsla för kundnöjdhetsarbete. Hur detta ska ske och i vilken grad är ännu inte utarbetat.

## 8.2 Aktiviteter hos Microsoft för nöjda kunder

Inom Microsoft finns ett responssystem och en supportstruktur som ska möjliggöra för snabb och korrekt hantering av ärenden. Synpunkter som återkopplas kan inkomma såväl från Response Management som från kunddialoger. Syftet med återkopplingsstrukturen är att ärendena även ska kunna rapporteras till Microsoft Corp. Då Microsoft inte har någon personlig kontakt med många mindre kunder behöver de förlita sig på att partnerföretagen aktivt arbetar med kundnöjdhet. Microsoft har dock möjlighet att hjälpa partnern att bli bättre på att nå ut till kunderna och med rätt aktiviteter och tillvägagångssätt ha möjlighet att generera mer nöjda kunder.

Utbildning av partnerföretagen åsyftar till att i längden säkerställa nöjda kunder. Genom certifieringsprogram lär sig partnerföretagen att sälja och implementera produkten på ett tillfredsställande sätt. Har inte partnern rätt kunskap om detta kan det påverka kundens upplevelse av hur produkten fungerar. Partnerutbildning ämnar säkra arbetet för nöjda slutkunder. Microsoft erbjuder även tjänster från sin konsultorganisation och hjälper partnerföretagen med spetskompetens. I början av varje kundprojekt sker en kvalitetssäkring, Quality Assurance, för att säkerställa att partnern inte missbrukar produkten eller försöker bygga en lösning som produkten inte är avsedd för (Microsoft, 2008).

För ökad kundnöjdhet uppfattar Microsoft att det är av vikt att kunna visa på goda exempel och vad som är gjort hos andra kunder för att befintliga och nya kunder ska kunna känna sig trygga med att välja Microsoft som leverantör. Microsoft försöker i möjligaste mån att nå ut till kunderna för att kunna motivera varför lösningen ser ut som den gör och vad som är möjligt. Genom att vara tydlig uppfattas det vara lättare att få nöjda kunder eftersom de får en bättre förståelse för möjligheter och begränsningar i produkten (Microsoft, 2008).

Partnerföretagen är inte alltid bra på att visa en produkt eller ett system för kunderna. Vilket gör att kunden inte alltid förstår vad en produkt eller system skulle kunna hjälpa dem med och vilka möjligheter som finns. Microsoft arbetar med att få partnerföretagen att förstå värdet av en bra behovsanalys och sedan kunna leverera utifrån behov och förväntningarna hos kund. Det är svårt att leverera rätt sak om partnern inte ser kundens behov. Antingen kan det sluta med att de levererar för mycket, kostnaderna bli höga och kunden missnöjd eller så kan partnern inte förmedla till kunden hur systemet ska användas vilket gör att systemet inte nyttjas till fullo. Risker att leverera i underkant finns också då partnern inte uppfattat kundernas förväntningar (Microsoft, 2008).

Partneransvarig hos Microsoft sätter tillsammans med partner upp mål för att arbeta med kundnöjdhet. Målen bryts ner i olika aktiviteter och kompetensen hos partnern ses över. De utreder vilka resurser som behövs och vilka utbildningsbehov som finns. Planeringen med partner syftar till att utveckla en bra marknadsplan och utforma en strategi för de aktiviteter som ska ske under en viss tid (Microsoft, 2008). Personlig kontakt med partnersäljare på Microsoft syftar också till att stötta partnerns arbete mot kund. Kommunikation mellan Microsoft och partner sker löpande. Däremot är en partnersäljare på Microsoft av uppfattningen att det inte sker någon direkt återkoppling från partnerföretagen utan denne uppfattar att han behöver dra ur dem information och synpunkter. Microsoft försöker uppmuntra att få mer återkoppling från partnerföretagen eftersom det är viktigt för att förstå marknaden och för att Microsoft ska kunna göra vad de kan för att partnern ska göra ett så bra jobb som möjligt.

### **8.2.1 Sure Step**

Konsulter inom Microsoft Services arbetar med en metod som heter Sure Step för att säkerställa att kunderna blir nöjda med den produkt eller det system som ska implementeras. Sure Step-metoden består av;

- Analys
- Design av systemet eller produkten
- Utveckling
- Optimering
- Deployment (utrullning)

Analysfasen sker innan kunden gör ett köp. Konsulterna utvärderar verksamheten och vilket behov lösningen ska svara mot och vilket gap den är tänkt att fylla (Fit Gap Solution). Det kan till exempel handla om en lösning som är 70 % out-of-the-box medan resten är anpassningar. I denna fas sätts förväntansnivån hos kunden vilken Microsoft och produkten behöver leva upp till för att säkra kundnöjdheten. I analysfasen är det viktigt att kunna övertyga kunden om att Microsoft kan erbjuda den bästa lösningen för kundens behov. Potentiella förslag, för storkunder, revideras genom Second Opinion av produktgruppen på Microsoft Corp. I Redmond finns även en grupp, M2 Engineering, som arbetar med de stora globala kunderna för att säkerställa att de är nöjda.

När analysen är genomförd och affären såld designas systemet efter kundbehoven, den utvecklas och optimeras allteftersom och när den är testad och klar rullas den ut (implementeras) hos kund. Hos Enterprisekunder är det vanligt att Microsoftkonsulter står för teknisk implementering och managementkonsulter, såsom Accenture och Cap Gemini, har hand om organisatoriska förändringar. Vid vissa tillfällen är även mer nischade konsulter inblandade, som exempelvis för försäljning och/eller externa metodiker.

### **8.2.2 Conditions of Satisfaction**

Conditions of Satisfaction, COS, är ett avtal som skrivs mellan Microsoft och partner och/eller kunder. Dokumentet syftar till att redan innan ett samarbete påbörjas komma överens om vad som förväntas och hur relationen parterna emellan ska se ut. Det uttrycker engagemang till kund och partner och har inte med leveransen av produkten eller systemet att göra. Istället är det ett avtal för hur arbetet ska fortlöpa, vilka möten

som ska ske och så vidare. Kortfattat är det ett relationsavtal för mjuka värden till skillnad från Request for Proposal, RFP, som behandlar hårda värden och tekniska specifikationer och kundkrav (Microsoft, 2008).

### 8.3 Kundnöjdhetsarbete – partner

Partnerföretagen spenderar mycket tid med kunden och har en nära kontakt till dem för att kunna stödja dem i att komma igång med projekt och se till att det finns personer hos partnern med rätt kompetens som arbetar med kundprojekten. Microsoft uppfattas av en partner ha ett nära och bra samarbete med dem och det sker mycket arbete för att säkerställa kundnöjdhet.

Likt Microsoft framhåller partnerföretagen att det är viktigt med en dialog med kunden för att säkerställa kundtillfredsställelse genom att de får en korrekt uppfattning av vad kunden efterfrågar och hur de ska kunna hjälpa kunden uppnå det systemstöd de behöver ha i verksamheten. I dialogen med kund är förväntansnivån viktig att känna till. Genom att noga framföra vad som är möjligt med en produkt och påvisa dess begränsningar, menar partnerföretagen, att det är lättare att tillfredsställa kunden eftersom dennes förväntan varken över- eller underskrider verklig nivå.

Mycket kontakt med kunden i initialfasen av ett projekt, en noggrann kravställning och målanalys tillsammans med ett gemensamt dokument gällande leverans uppfattas säkerställa kundnöjdhet. Det handlar hela tiden om att kunna leva upp till kundens förväntan och detta kan endast ske om partnern som leverantör vet vad de förväntas leverera. Efter ett kundprojekt påpekar en partner att de är noga med att göra en uppföljning för att åtgärda sådant som kunden inte är nöjd med och för att ta lärdom till nästa tillfälle när något likande ska genomföras. Partnerföretagen strävar alla efter att överträffa kundernas förväntningar vid en leverans för att säkerställa kundnöjdhet.

Två av partnerföretagen poängterar att de ser fördelar med att inte genomföra ett projekt i en hel organisation på en och samma gång. Därför delar de ofta in en implementation i flera steg. Där de vart efter att de är färdiga med en del går vidare med nästa. Detta gör att de kontinuerligt kan utvärdera projektet och ta lärdom av första fasen innan de fortsätter. Kunderna uppfattas också många gånger vara mer benägna att fortsätta med ett projekt när de sett resultatet av en första implementation och är nöjda med den.

Kvalitetsarbete är en del av kundnöjdhetsarbetet som sker hos partnerföretagen. I projekten finns kvalitetsansvariga som följer upp kvalitetsarbetet löpande. Kvalitetsansvariga kontrollerar hela tiden att det som görs i projektet stämmer överens med vad som utlovats. Kundens upplevda nöjdhet är, menar en partner, en oerhört subjektiv upplevelse och den behöver inte hänga ihop med leveransen i sig utan kan grunda sig på mjuka värden och relationer. Det är trots allt kundens upplevelse som räknas, subjektiv eller ej, vilket gör det extra viktigt med kvalitetsansvar och kvalitetsupplevelse i hela projekten, menar en partner. Samma partner upplever också att det finns en oerhörd kvalitetsmedvetenhet hos alla deras konsulter och de är måna om att hela tiden sträva efter bättre kvalitet och mer nöjda kunder.

### 8.4 Kundnöjdhetsarbete – kundperspektiv

En IT-chef hos ett av kundföretagen upplever att han har god och frekvent kontakt med både säljare och implementationskonsulter hos deras partner. Den goda kontakten till

trots upplever IT-chefen att partnern skulle behöva mer kunskap om hur affärsverksamhet och affärsprocesser i ett företag kan se ut. Partnern uppfattas vara bra på de produkter och system de arbetar med, men de brister i förståelse för verksamheter och processer vilket i sin tur påverkar partnerns förmåga att, med ett bra IT-system, kunna möta kundens behov. Kunden upplever att om partnern kunde utvecklas på detta område skulle de bli mer nöjda. De är till stor del mjuka sidor som påverkar kundnöjdhet tillsammans med upplevelsen av produktens kvalitet och egenskaper.

En annan kund anser att de skulle bli mer nöjda om den produkt eller det system de får levererat är bättre testat och att partnern arbetar mer proaktivt. Denna kund känner stundtals att det inte verkar förekomma tydliga testramar. Utan att testerna sker utan definierad struktur, vilket återspeglas i resultatet. Ansvarig person på en IT-avdelning efterfrågar även ett sätt för dem att kunna göra en enkel felsökning och i större utsträckning kunna lösa problem på egen hand, vilket skulle göra honom mer nöjd. Om Microsoft kunde erbjuda en resursdatabas eller liknande skulle det underlätta felsökningsarbetet och de skulle slippa leta runt i bloggar och webbforum efter svar och hjälp.

De som är ansvariga för systemet hos kunderna eller har kontakt med partner efterfrågar alla att Microsoft bör vara snabbare på att återkomma med svar vid en förfrågning eller ett problem. Som det ser ut idag för de flesta kunder går frågan först till partnern. Om denne inte kan lösa problemet eller svara på frågan vidarebefordras ärendet till Microsoft. Ledtiden för att få svar uppfattas som lång och kunderna upplever att de inte riktigt vet om fördröjningen beror på att ärendet ligger kvar för länge hos partnern eller om förfrågan fastnar i supporten hos Microsoft. En kund uppfattar det som att inte heller partnerföretagen vet statusen på ett ärende som de lämnat vidare till Microsoft. De påpekar att ett svar och en förklaring skulle göra att de har något utgå ifrån och har möjlighet att göra det bästa av situationen. Att få ett svar om att ärendet finns i systemet och är handlagt upplevs vara bättre än att inte få något svar överhuvudtaget. Att ärenden som inkommer till Microsoft ska hanteras och lösas snabbare än idag är något som påverkar upplevd kundnöjdhet. En affärsansvarig hos en av kunderna upplever dock, till skillnad från de andra, inte några problem med att snabbt få svar på frågor och hjälp med problem via sin partner

En av säljarna menar att Microsoft i större utsträckning skulle behöva vägleda partnerföretagen för att de ska kunna förstå kundens behov, vilken metodik de använder, hur de klassificerar sina affärer och vilka försäljningsmodeller de använder för att sedan kunna visa vilken väg de ska gå och vilka lösningar de kan välja med ett IT-system. Partnern uppfattas i möjligaste mån kunna föregå kunden med goda idéer och förstå behovsbilden för att kunna sätta in systemet i deras affärsmässiga sammanhang. Det är viktigt med idéer gällande både interna processer och tekniska specifikationer. Denna kund upplever att det ofta är här det finns kunskapsbrist hos partnern. De skulle gärna se att det fanns en ansvarig hos partnerföretaget för att ge dem ett större stöd kring tekniken och genom partnern ha möjlighet att utforma och förändra affärsprocesserna.

Bra hjälp och utbyte med partnern uppskattas vara lika viktigt som hög produktkvalitet för ökad kundnöjdhet. Partnern är mycket duktig på de tekniska lösningarna men de skulle behöva vara mer kunniga när det gäller att förstå verksamheten och kunna sätta in tekniken i det sammanhanget. Flera slutanvändare skulle gärna se att partner dedicerar mer tid till dem som kund än vad han uppfattar att de gör idag. Ett större engagemang

från partnern skulle bidra till att fånga slutanvändarens fokus. Samma slutanvändare upplever också att han stundtals saknar information om vad som erbjuds i en produkt. Information och engagemang behöver inte ske på ett personligt plan utan uppfattas mycket väl kunna ske genom webbutbildningar eller webguider.

För att en av slutanvändarna ska övergå från nöjd till mycket nöjd anser han sig behöva mer utbildning, ett större engagemang och en bättre förståelse hos partnern för att de ska kunna applicera en lösning som passar arbetssättet hos dem. En användare skulle gärna se att det fanns en "Super User" på företaget som kan systemet riktigt bra och har möjlighet att lära upp de andra. Utbildning anses vara A och O. Men inte bara "standardutbildning" av ett system eller en produkt, utan en utbildning mer knuten till kundens behov och dess verksamhet. Denna användare uppfattar att de inte alltid får hjälp av partnern att komma igång fullt ut med ett implementerat system vilket. Som exempel ger denne att om de endast fått hjälp att komma igång till 25 % så är det i den grad de sedan kommer att nyttja systemet, vilket självklart påverkar nöjdheten.

Samtliga kunder uppfattar att de inte har någon direkt eller personlig kontakt med Microsoft. En kund menar att de skulle värdera en personlig kontakt och en större lättillgänglighet högt. Personlig kontakt borgar för förtroende och med ett förtroende är det lättare att känna sig trygg med en produkt. Det finns inga produkter som är felfria, men att veta vem som kan vara till hjälp och att känna att relation till partnern är bra hjälper till att väga upp eventuella brister.

Att Microsoft blev mer synlig ute på fältet och bidrar med expertis i kundprojekt efterfrågas också eftersom Microsoft upplevs befinna sig långt från kunderna och uppfattas som osynliga.

Raljerande menar en av slutanvändarna att vilket företag som helst idag kan utveckla en produkt eller ett system. Men det företag som lyckas är det som ser till att produkten hamnar rätt i verksamheten och används till att möta de behov systemet är utvecklat för. De som utvecklar en produkt för produktens skull kommer inte att nå särskilt långt. För användaren är den tekniska produkten och dess kvalitet viktig för att de ska vara nöjda men av lika stor vikt är de mjuka värden såsom relationen till leverantören. Kan denna förstå kundens verksamhet anses kundnöjdheten öka även om produkten inte är helt felfri.

## 9. Avslutning

Att det finns en koppling mellan nöjda kunder och hög kvalitet på en produkt eller tjänst kan kännas som en självklarhet. För vem skulle känna sig nöjd med en produkt eller ett system som inte fungerar som det ska eller inte ger något stöd för de uppgifter som ska förenklas och effektivseras? I föreliggande undersökning har det dock visat sig att det är mer än endast en bra produkt eller system som är en drivkraft för kundtillfredsställelse. Grönroos teorier stärker detta resultat med sin utgångspunkt i vad han benämner som total kvalitet. Kunden tar inte bara hänsyn till vad som levereras, teknisk kvalitet, utan också hur leveransen uppfattas av kunden, servicekvalitet. Microsofts kunder menar att produktkvalitet är en av de största drivkrafterna för att det ska bli nöjda. Icke desto mindre påpekar de att standarden på dagens IT-produkter generellt är hög och att det mer eller mindre förutsätter att kvaliteten på en produkt är tillfredsställande. En bra relation och ett förtroende till leverantören kan väga upp eventuella brister hos en produkt. Det är således viktigt att såväl hårda som mjuka värden lever upp till kundens förväntningar.

### 9.1 IT-systemet som en teknisk produkt

En del CRM-system har funnits i snart 20 år. De första CRM-systemen utgjorde många gånger inte ett stöd för slutanvändaren utan många manuella och monotona arbetsuppgifter fanns fortfarande kvar. Med dagens system och den snabba utveckling som skett inom IT-området fungerar CRM-systemen i olika grad som ett tillfredsställande stöd för såväl organisationer som slutanvändare.

Både partnerföretag och kunder uppfattar Microsofts CRM-produkt som ett IT-stöd, men också som ett verksamhetsstöd, som genom anpassning kan utformas till att passa verksamheten och strukturera upp interna processer och flöden. Det är också ett system för att samla all information som hör affärer till. Att utforma systemet för att det ska vara en väl fungerande teknisk produkt upplevs dock inte vara helt oproblematiskt. Användarna av Microsoft CRM menar att det välbekanta gränssnittet i systemet gör att produkten inte känns främmande, men det visuella är egentligen inte det som avgör huruvida produkten anses kunna underlätta deras arbete. Istället är det, i enighet med Ottersten & Balic (2004), beteendet hos produkten som är avgörande, det vill säga att mervärde förmedlas till användaren, att rätt information tillhandahålls samt att utformandet av produkten väljs efter användarnas behov och situation. Problemen infinner sig då ett IT-system anpassats till en kund utan tillräcklig kunskap och förståelse för hur IT i stort ska användas i kundens verksamhet och vilka uppgifter produkten ska stödja. Det är inom det här området som de kunder, som intervjuats, upplever att den största utmaningen finns.

Som teknisk produkt anses Microsoft CRM inneha all teknisk funktionalitet som efterfrågas av slutkunderna. Det flertalet kunder som även använder andra Microsoftprodukter har redan en bred kompetens i hur produkterna fungerar, både hårdvarumässigt och gällande mjukvaran. På motsvarande sätt förväntas den tekniska kvaliteten vara god. Dagens IT-produkter håller hög standard vilket flyttar fokus från den tekniska produkten i sig till sammanhanget vilken den ska fungera i. Visst finns det problem med produkterna, menar användarna, men partnerföretagen och de själva i vis mån bedömer sig klara av att lösa eller komma runt de flesta tekniska bekymmer. Däremot är otillräcklighet i verksamhetsförankring en större svårighet att hantera.

## 9.2 IT-systemet i det verksamhetsmässiga sammanhanget

Införande av ett nytt IT-system sker ofta för att åstadkomma en förbättring i en verksamhet och ha en gynnsam effekt på densamma. Vid ett IT-projekt är det inte IT-produkten som ska stå ensam i centrum. Här ska det också finnas instanser med kännedom om produkten och vilka organisatoriska förändringar som ska komma att bli gällande. Förbises detta kan effekten av IT-systemet att utebli.

Microsofts partnerföretag anser själva att de är bra på att översätta kundbehov och krav till ett CRM-system som ger önskade effekter i kundens verksamhet. Kunderna å andra sidan tycker att partnerföretagen är mycket kompetenta när det kommer produkterna de har att erbjuda, men upplevs sakna den affärsmässiga kunskapen om företagsverksamhet och dess processer. Därav kan de inte alltid sätta samman ett CRM-system som uppfyller kundens förväntningar och som genererar mervärde för den tjänst som IT-produkten ska leverera och som i slutänden är vad de betalar för. Likaså personal på Microsoft framhåller att det är inom affärsmässighet som partnerföretagen finns en bit kvar att gå. Microsoft försöker öka medvetenheten hos partner om denna brist. För att utveckla partnerföretagen erbjuder Microsoft utbildning i företagsverksamhet. De CRM-kunder som Microsoft har är ofta själva säljföretag, vilket gör att Microsoft, som själva är en stor säljorganisation, skulle kunna hjälpa partnerföretag såväl som kunder att kunna sälja bättre. Hitintills har detta arbete ännu inte lyckats nå ut till partner och slutkund. Att Microsoft är medvetna om problematiken med bristande kunskaper och erfarenheter kan dock ses som ett steg i lämplig riktning för att partnerföretagen ska kunna utforma ett CRM-system som passar kundens verksamhet.

## 9.3 Produktens användbarhet

CRM-produktens användbarhet är en av aspekterna i det som här definieras som produktkvalitet. Samtliga respondenter menar att användbarhet är en egenskap som avgör produktens kvalitet. Slutanvändarna tycker att CRM-systemet i olika grad lever upp till de krav de har på utformningen vid användande, vad de kan se och vilken information de kan komma åt. Däremot finns det stundtals ett glapp mellan det sammanhang produkten ska användas i och hur produkten faktiskt fungerar. Det är inte alltid användarens vardag underlättas och ger högre effektivitet. Systemet upplevs kunna vara källa till dubbelarbete som en följd av att tillförlitligheten till CRM-systemet inte uppfattas som tillräcklig vilket medför att information sparas på fler ställen för säkerhetsskull eller att information inte sparas överhuvudtaget och därefter behöver användaren lägga till uppgifterna igen. Allt vilket påverkar användbarheten negativt. Om det här beror på anpassningar som gjorts i CRM-produkten eller om det är ett inneboende fel kan användarna inte svara på, men det upplevs likväl vara en brist som inte är önskvärd.

Partnerföretagen är måna om att i ett tidigt stadium förstå vad kunden förväntar sig för nytta av ett CRM-system, att få in specifikationer, krav och användarnas behov. Problemet med att kunna leva upp till kundens förväntningar, som också Ottersten & Berndtsson uttrycker, är att nyttan inte alltid finns tydligt beskriven. Är syftet oklart är det svårt att utforma produkten på rätt sätt. En partner menar att beställaren hos kunden inte alltid kommer vara användare av systemet vilket medför att denna person inte alltid kan ge partnern erforderlig information för att de ska kunna sätta samman ett system som ger förväntad nytta hos kunden och resulterar i hög användbarhet.

## 9.4 Den totala kvalitetsupplevelsen

Vid kvalitetsarbete är det lätt att glömma bort att kvalitet är något som ligger i betraktarens öga, med andra ord i kundens upplevelse av en produkt eller tjänst. Ändå definieras kvalitet allt som oftast i termer av tekniska specifikationer på en produkt. Innan det går att prata om bättre eller högre kvalitet är en definition av kvalitet, hur kvalitet uppfattas av kunderna och hur denna kan förbättras nödvändig. När företag och dess kunder definierar kvalitet på samma sätt går det att vidta åtgärder för att uppnå god kvalitet. I denna undersökning har det visat sig att Microsoft, partnerföretag och kunder definierar kvalitet, särskilt produktkvalitet, som en produkt med hög användbarhet, en produkt som fungerar och som fyller kundens behov. Trots att deras definitioner ligger nära varandra finns det ändå en divergens i hur de upplever kvaliteten.

Aspekten av kvalitet har många dimensioner varpå det inte är konstigt att de tre respondentgrupperna (Microsoft, partner och kund) uppfattar och lägger tyngdpunkten på olika ställen när det gäller produktkvalitet. Microsoft har sitt perspektiv på kvalitet och det är mer viktigt vad som levereras, resultatdimensionen av kvalitet, än hur det levereras, den funktionella dimensionen. Vilket inte kan anses vara särskilt anmärkningsvärt eftersom de är ett produktbolag. De kan, krass sett, anses bedöma en produkt som en fristående produkt, som antingen fungerar eller som inte gör det. Produkten (läs Microsoft CRM) anses ha hög användbarhet eftersom många kunder är bekanta med andra Microsoftprodukter och gränssnittet är känt. CRM-produkten kan fylla kundens behov eftersom den är anpassningsbar efter respektive verksamhet. Påpekas ska dock att Microsoft blir mer och mer medveten om att de också bör fokusera mer på hur en produkt ska nå kunden. Partnerföretagen har emellertid en något annan syn. De fokuserar på såväl produktens kvalifikationer som hur de implementerar den och hur de genomför projekt hos kund. Kunderna värderar såväl den tekniska dimensionen av kvalitet som den funktionella. En av slutanvändarna menar att små brister i teknisk kvalitet kan vägas upp av den funktionella dimensionen och samarbetet med partnern.

I förhållande till konkurrenterna har kvalitetsupplevelsen av Microsofts CRM produkt förbättrats över de år produkten funnits på marknaden. Att satsa på teknisk kvalitet är att föredra under förutsättning att konkurrenterna inte erbjuder en liknande produkt. En bra teknisk lösning är alltså inte nyckeln till framgång idag när de flesta företag är bra på att ta fram tekniska produkter. I fallet med CRM-system är det svårt att säga om Microsoft eller någon annan CRM-leverantör har den tekniskt bästa CRM-produkten. Misslyckande med att tillfredsställa kunderna beror med andra ord på teknisk kvalitet och effekten på kundupplevd kvalitet beror av relationer kund och partner emellan. Med hög upplevd funktionell kvalitet går det att skapa konkurrensfördelar. Partnerföretag och CRM-kunder till Microsoft kan skriva under på detta. Det finns för- och nackdelar med alla produkter, men att känna förtroende för sin leverantör och ha ett bra samarbete med dem höjer inte bara den funktionella kvaliteten utan borgar också för att de tillsammans ska kunna lyckas nå en högre (upplevd) teknisk kvalitet.

Ett partnerföretag trycker på att kvalitet är en oerhört subjektiv upplevelse samt en upplevelse som alltid ligger hos kunden och som är dess sanning av kvalitet. Av denna anledning menar Grönroos (2002) att det är rimligt att prata om upplevd total kvalitet. Vilken i möjligaste mån ska motsvara kundens förväntade kvalitet. Orealistiskt höga förväntningar ger en låg upplevd kvalitet även om frågan under mer objektiva former skulle kunna anses vara bra. Här uppfattar partnerföretagen, men även Microsoft, att det



finns svårigheter i att på ett bra sätt kunna förstå kundens förväntningar. Precis som Grönroos uttrycker menar Microsoft med partner att kundens föreställning om kvalitet inte direkt beror av kvalitet på produkten i sig utan snarare på det gap som finns mellan förväntad och upplevd kvalitet.

Det råder delade meningar om det är bra att lova kunden lite och sedan leverera mer än utlovat. Kunderna framför vid intervjuerna att det är bättre och att de blir mer nöjda om partnern levererar mer än vad som sagts och vad de förväntat sig. Ett av partnerföretagen är av samma åsikt. Ett annat däremot menar att det kan vara vanskligt och ohållbart i längden att göra på detta sätt eftersom kunden kan vänja sig vid att de alltid får mer än vad som utlovats. I förlängningen kan detta resultera i att kunden känner sig missnöjd även om de får vad som faktiskt utlovats.

## 9.5 Kundnöjdhetsarbetet i stort

Kundnöjdhet är en central fråga i Microsofts verksamhet. Årliga GRS-mätningar är nödvändigt för att det ska ges möjligheter att hantera kundnöjdhetsfrågor och vinna framgång. Vad som inte framkommer i en kundnöjdhetsmätning är hur det går att påverka kundnöjdhet. Mest intressant och mest viktigt för kundnöjdhetsåtgärder är vad som ger upphov till kundtillfredsställelse vilket en kundnöjdhetsmätning inte kan svara på. De kommentarer som inkommer i GRS-mätningarna kan dock peka på i vilken riktning Microsoft bör styra sitt kundnöjdhetsarbete. Utifrån denna studie kan jag finna ett samtycke i att närhet till kunden skulle bidra till ökad kundnöjdhet. En av kunderna sa att vetskapen om att veta var de kan vända sig vid problem och frågor är en trygghet som gör att de kan känna nöjdhet. Att ha en leverantör (partner) som bryr sig och anstränger sig är även det en bidragande faktor. Ett partnerföretag upplever att det går att vända ett missnöje hos en kund genom att skapa en bra relation till denna och lyssna på deras synpunkter. Det tekniska systemet eller produkten står i första rummet och har stor effekt på kundens nöjdhet, men det är inte bara kvaliteten på den tekniska produkten som avgör utfallet av kundnöjdhet. Med små medel påpekar en kund att det går att vända missnöje till nöje. Det som behövs är respons och en personlig kontakt med leverantören.

Precis som kvalitet är en upplevd känsla, är kundtillfredsställelse ett tillstånd hos kunden och ett subjektivt sådant, som bygger på tidigare erfarenheter och resultat. Leverantör och kund har inte samma subjektiva verklighet vilket gör att de på sätt och vis lever i olika verkligheter. Intervjuade partnerföretag menar att de står högt upp på agendan att förstå kundens verklighet för att de ska kunna komma varandra nära. Här finns det till synes ett glapp. Kunderna tycker att de har en bra relation till sin partner, men de framhåller i samma stund också att partnern måste bli bättre på att förstå dem. Relationen och kommunikationen som sådan är det inget fel på. Partnerföretagen å andra sidan tycker att de är bra på att vara nära kunderna och se till deras behov samt att de fokuserar på verksamheten när de ska införa ett CRM-system (eller annat system) snarare än att stirra sig blind på tekniska specifikationer.

Sammanfattningsvis går det att sälla sig till att kundnöjdhet faktiskt beror på hela erbjudandet som presenteras och levereras. Det spelar ingen roll om systemet som Microsoft eller partner levererar till kund för dem är bästa tänkbara, om det inte lever upp till kundens förväntningar och ger dem den nytta de är ute efter.

Att hitta en missnöjd kund är ofta inte svårt. Men att komma till rätta med ett missnöje kan vara det, men är inte omöjligt. De kunder jag pratat med menar att om partnerföretaget och/eller Microsoft vore bättre på att se deras verksamhet skulle det ge dem bättre möjligheter att leverera en produkt eller ett system som inte tar sig an symptomen utan orsaken och därmed levererar en nytta som varar. Det är då även möjligt att identifiera och tillgodose kommande önskemål och behov.

Partnerföretagen är Microsofts länk ut mot mindre och mellanstora kunder. Trots att Microsoft inte själva i stor utsträckning har personlig kontakt med dessa kunder är det väsentligt för dem att de organiserar det interna kundnöjdhetsarbetet på ett fördelaktigt sätt. Alla avdelningar på Microsoft har sitt sätt att arbeta med kundnöjdhet och hur de når ut med detta arbete till kunderna, de har en egen CPE-plan för sitt område och arbetet sker separerat inom de olika avdelningarna. Det här är något som är märkbart hos partners och kunder. De känner inte att Microsoft har någon gemensam approach i sitt kundnöjdhetsarbete, utan beroende på vilken person, kund eller partner är i kontakt med hos Microsoft, ser kontakten och relationen olika ut. Partnerföretagen menar att det inte har så stor betydelse för dem att det inte sker något enhetligt kundnöjdhetsarbete från Microsofts håll. De har ändå ett eget arbete för att säkerställa nöjdhet i de kundprojekt de genomför. En partner tycker ändå att det skulle vara intressant att få ta del av det kundnöjdhetsarbete som Microsoft utför för att kunna sköta sitt eget kundnöjdhetsarbete på ett annat sätt. Microsofts kunder är partners kunder och vice versa.

Att prata kundnöjdhetsarbete i en organisation är viktigt. Kunskap sprids och intressanta lösningar kan uppstå kollegor emellan. Att som Microsoft, med sina goda exempel på hur en enskild medarbetare eller avdelning lyckats vända missnöje till kundnöjdhet är ett exempel på hur detta kan gå till. Hur kundnöjdhetsarbete förmedlas inom organisationen är inte att uppfatta som viktigt. Det väsentliga är att det sker. Varje medarbetare inom Microsoft är ansvarig för att bidra i kundnöjdhetsfrågor. Kundnöjdhetsarbete ska finnas i det dagliga arbetet och i alla projekt och alla har lika stort ansvar och kan påverka. Oberoende av om verkligheten inom Microsofts väggar är att alla tar sitt ansvar i kundnöjdhetsfrågor är inget som partnerföretagen känner att Microsoft lyckats förmedla till dem. Partnerföretagen sköter i hög grad sitt kundnöjdhetsarbete själva och genomför även egna kundnöjdhetsmätningar. Om än inte i samma skala och omfattning som Microsoft.

## 9.6 Rekommendationer

Att komma med rekommendationer för hur ett stort och etablerat företag ska förändra, eller snarare förfinas, sitt kundnöjdhetsarbete är ingen enkel sak. Till min hjälp har jag haft välvilliga och intresserade kunder, partnerföretag och Microsoftmedarbetare och jag hoppas att jag lyckats med att sammanfoga kund- och partnerperspektiv och synpunkter kring kundnöjdhet och produktkvalitet vilka Microsoft inte tidigare studerat, åtminstone inte i denna form.

Microsofts CRM-produkt har i denna studie undersökts i en större kontext med produktkvalitet och kundnöjdhet som utgångspunkt. Trots att fokus har legat på CRM-produkten anser jag att det som, i det här fallet, gör kunderna nöjda även kan generaliseras till allmänna rekommendationer för andra produkter och system. Detta grundar jag på att resultatet av undersökningen visat att kundnöjdhet inte enkom beror på vad som innefattas i begreppet produktkvalitet, tekniska specifikationer,

användbarhet med mera. Kundnöjdhet har snarare visat sig bero av hela leveransen, såväl mjuka som hårda värden, och är inte enbart upphängt av produktspecifika egenskaper. Även om nu produkttegenskaperna självklart är viktiga för leveransens total kvalitet och kundens kvalitetsupplevelse.

### **9.6.1 Rekommendationer – Microsoft CRM**

För att inte flytta fokus från CRM-produkten kommer jag nedan att presentera specifika rekommendationer för vad Microsoft skulle kunna göra för att förändra och förbättra kundernas kvalitetsuppfattning av produkten.

#### **9.6.1.1 Förstå kunden & anpassa**

Microsoft CRM är ingen standardprodukt, den måste anpassas för varje enskild kund. Men för att kunna göra detta på ett tillfredsställande sätt måste partnern förstå kunden. Här finns dilemmat. Kunderna uppfattar att partnerföretagen är dåliga på att förstå hur de gör sina affärer medan partnerföretagen anser att de är bra på att sätta sig in i kundens verklighet. Om Microsoft, som ett företag med stor kunskap om företags- och säljverksamhet, kunde skapa möjligheter för att hjälpa och utbilda partnerföretagen skulle det i förlängningen förbättra möjligheterna till att kunderna erhåller produkter och system som passar just deras verksamhet.

#### **9.6.1.2 Demonstrationer**

Fortsätt med demoskolan. Partnerföretagen upplever svårigheter med att kunna bygga bra och kundunika demonstrationer. Microsoft inser själva att detta är en viktig del i att utbilda partnerföretagen för att de ska kunna erbjuda kunden en bra CRM-lösning.

#### **9.6.1.3 Utbildning**

Flera av slutkunderna upplever att de är i behov av utbildning för att kunna nyttja CRM-systemet till fullo. Om Microsoft kunde erbjuda utbildning, likt demoskolan, för kunder skulle det dels ge dem bättre förutsättningar för att använda systemet i sitt arbete, men de skulle också känna en större närhet till Microsoft eftersom de får en känsla av att Microsoft bryr sig.

#### **9.6.1.4 Produktkvalitet vs. mjuka värden**

Partnerföretag och kunder förutsätter att kvaliteten på CRM-produkten är tillfredsställande och att problem som uppstår kan lösas tillsammans med partnern. Men när inte den tekniska kvaliteten väger lika tung för kundnöjdhet blir mjuka värden allt mer viktiga. Därför bör Microsoft lyfta blicken från produkten och sätta in den i ett större sammanhang. Om de själva kan se produkten mer som en lösning istället för ”bara” som en produkt kan de förmedla detta även till kunden. Partnerföretagen påpekar också att Microsoft bör bli bättre på att missionera lösningar istället för enskilda produkter. Det här är även en synpunkt som kan appliceras generellt.

#### **9.6.1.5 Stabilitet och tillgänglighet**

Satsa på att försöka komma till rätta med de stabilitetsproblemen som fortfarande finns i CRM-produkten. Om inte produkten fungerar och går att lita på spelar det ingen roll hur enkel den är att använda eller hur tilltalande gränssnittet är.

## **9.6.2 Generella rekommendationer – produktkvalitet och kundnöjdhet**

Nedan presenteras generella rekommendationer för ökad kundnöjdhet i en större och med allmän kontext.

### **9.6.2.1 Enhetligt kundnöjdhetsarbete**

Enligt Microsofts kunder och partners skulle Microsoft tjäna på ett mer enhetligt kundnöjdhetsarbete som sträcker sig över avdelningarna. Det ger större kraft i arbetet om alla arbetar tillsammans och det skapar möjligheter för att dela erfarenheter med varandra på ett annat sätt än om respektive avdelning har egna rutiner för kundnöjdhetsarbete.

### **9.6.2.2 Supportärenden**

Kunder och partners efterfrågar snabbare svar vid fel och problem. Det finns rutiner för hur supportärenden ska loggas och vart kunder och partners ska vända sig för att få hjälp. Till saken hör att kunskapen om hur det fungerar inte är tillräckligt utspridd. Flera Microsoftmedarbetare som har kund- och partnerkontakt behöver känna till rutinerna för ett supportärende och även göra kunder och partnerföretag medvetna om hur det fungerar. För när kunder och partnerföretag väl når supporten är hjälpen nära. Med andra ord krävs det åtgärder för att upplysa och skapa en medvetenhet om vart det går att vända sig vid problem och hur rutinerna för att supportärende ser ut.

### **9.6.2.3 Affärsmässighet**

Microsoft bör satsa på att skapa utrymme och möjligheter för att hjälpa partner att lära sig mer om affärsmässighet och verksamhetskunskap. Då kan partnerföretagen sälja en produkt som passar kundens verksamhet, deras processer och som lever upp till kundens förväntansnivå.

### **9.6.2.4 Kundnärlighet & bemötande**

Kundnärlighet och ett bra kundbemötande hänger starkt ihop med kundnöjdhet. Microsoft befinner sig i många fall långt ifrån kunden och har ingen personlig kontakt alls med de mindre kunderna. Att ha en Microsoftrepresentant ute hos en kund eller partner vid ett enstaka tillfälle skulle ge kunden ett ansikte till företaget Microsoft och en annan närhet än om detta inte skett.

### **9.6.2.5 Utbildning & information**

Rekommenderat skulle vara om Microsoft lade ner lite extra energi på utbildning och information om produkter och lösningar. När en kund eller partner har förståelse för vilka begränsningar och möjligheter som finns med en produkt är de mer benägna att känna sig nöjda eftersom förväntningarna inte är för höga i förhållande till vad de får levererat.

### **9.6.2.6 En organisation som främjar kundnöjdhet**

Microsoft bör fortsätta med att närma sig organisationsstrukturen för hur ett företag med nöjda kunder är organiserade. Detta kan ske genom att utöka samarbetet mellan avdelningarna i kundnöjdhetsfrågor och fortsätta låta det decentraliserade kundnöjdhetsansvaret genomsyra organisationen.

### 9.6.2.7 Möjligheten att påverka produktkvalitet lokalt

Mer som en generell synpunkt skulle jag vilja drista mig till att säga att Microsoft skulle vinna på att inse att det finns mycket de kan göra både lokalt och globalt för att påverka kundens upplevelse av produktkvalitet och därmed också kundnöjdheten. Bara för att produktutveckling sker i Redmond betyder inte det att produktens kvalitetsmässiga standard inte går att påverka efter att produkten "lämnat fabriken". Genom att arbeta tillsammans med partnerföretag och kunder har Microsoft bättre möjlighet att få kunder och partnerföretag att inse produktens potential. Visst finns det inneboende egenskaper i produkten som inte kan ändras utan produktutvecklingsgruppen, men med utbildning och förståelse går det att komma långt för att påverka uppfattningen av produktkvalitet i positiv riktning.

## 9.7 Slutsatser

- Produktkvalitet är en stark drivkraft för ökad kundnöjdhet, men mjuka värden och relationer är minst lika viktiga för upplevd nöjdhet
- Produktkvalitet definieras av kunderna som användbarhet, hur pålitlig och hur bra produkten fungerar samt vilket stöd den utgör för användaren i sitt arbete. Vilket inte skiljer sig något nämnvärt från hur Microsoftmedarbetarna definierar begreppet. Det finns således en enhetlig bild av vad produktkvalitet är
- Kunderna uppfattar sig själva som nöjda när de får vad de förväntar sig och när partnern (eller Microsoft) levererar en lösning som väl kan fylla deras behov
- Bristande produktkvalitet kan kompenseras med engagemang och förståelse från partnern (och Microsoft) när det kommer till kundnöjdhet
- Produktkvalitet är en subjektiv upplevelse, kundnöjdhet uppstår när hela erbjudandet/leveransen lever upp till kundens förväntansnivå
- Att överskrida kundernas förväntansnivå kan bli problematiskt i längden då kunden inte blir nöjd då den får vad som efterfrågats utan är van vid att få mer än utlovat
- Det är möjligt för Microsoft att lokalt kunna påverka produktkvaliteten, då det inte bara handlar om tekniska specifikationer utan också om produkten som en del i en större kontext

## 9.8 Diskussion

Resultaten av studien kan inte uppfattas som häpnadsväckande utan snarare rimliga och intuitiva. Eftersom vi alla är kunder, på ett eller annat sätt, i vår vardag är det enkelt att sätta sig in i en köpsituation. Hur nöjd jag blir som kund är beror inte bara på vad som erhålls för pengarna utan också hur det erhålls och hur eventuell service och bemötande ser ut om det skulle visa sig vara något fel med det som köpts. Vad som dock kan ses som intressant med resultatet här tycker jag är hur stor vikt som läggs vid mjuka värden. En produkt som uppfattas som mindre bra i vissa hänseenden kan en kund vara nöjd med om de känner ett förtroende och en närhet till leverantören. Dagens IT-leverantörer konkurrerar längre inte bara med en framstående produkt utan de behöver också verka mer kundorienterat och med god förståelse för kundsituationen.

Kunder, partnerföretag och Microsoft har en till synes samlad bild av hur produktkvalitet definieras. Trots detta kan det inte tolkas som att de sitter inne med samma sanning. Vilken innebörd som ligger i de faktorer de benämner som produktkvalitet kan fortfarande skilja sig åt. Uppfattningen om vad produktkvalitet är, är just en uppfattning. Och en subjektiv sådan. Alla parter lever i sin verklighet och med

sina referensramar, varför det som till synes förefaller vara samstämmigt kanske inte är det. Närhet mellan kund och leverantör (Microsoft med partner) kan dock ses leda till en mer gemensam verklighet och samsyn.

När det gäller huruvida en leverantör ska eftersträva att hela tiden överträffa kundens förväntningar för att säkerställa att de blir nöjda kan jag inte avgöra om det är att föredra. Det finns en problematik i att lova en sak och gång på gång överträffa detta. Kunden kommer att vänja sig vid att alltid få mer än vad de blivit lovade och den gång de får precis det som utlovats kommer de istället att bli besvikna. Dessutom leder detta tillvägagångssätt att ribban hela tiden höjs. En strategi som syftar till att öka kundnöjdheten kan således komma att i längden få motsatt effekt. Att hitta en gyllene medelväg mellan att leverera så att kunden blir nöjd och att faktiskt leverera det som utlovats är den stora utmaningen.

## 9.9 Förslag till fortsatt arbete

Som fortsatt arbete i anknytning till den studie som här gjorts skulle jag vilja föreslå följande:

- En utredning för att avgöra om det skulle vara möjligt och gynnsamt att utforma kundnöjdhetsmätningarna på ett annat sätt än idag för att kunna få ett få bättre underlag för fortsatt kundnöjdhetsarbete. Eventuellt skulle det finnas ett mer fördelaktigt sätt att genomföra dessa. Det skulle vara intressant att studera om dagens mätningar sker av rätt anledning, med rätt frekvens och om de innehåller rätt frågor och om dessa frågor ställs till rätt personer.
- Utredda hur och med vilka medel Microsoft kan hjälpa partnerföretagen med affärskunskaper för att de ska bli bättre på att förstå kundernas verksamheter och processer och kunna erbjuda dem bättre lösningar och produkter.
- Studera om det är fruktbart och möjligt att föra ett gemensamt kundnöjdhetsarbete tillsammans med partnerföretagen. Utredda om det går att skapa möjligheter för att föra ut Microsofts CPE-arbete via partnerkanalerna. Hur går det att nyttja partnerkanalerna för ett mer gynnsamt kundnöjdhetsarbete?

## 10. Källförteckning

### 10.1 Tryckta källor

Grönroos, Christian (2002). ”Service management och marknadsföring – en CRM ansats”. Liber AB (Malmö). Upplaga 1:3. ISBN: 978-91-47-06379-6

Ottersten, Ingrid. Berndtsson, Johan (2002). ”Användbarhet i praktiken”. Studentlitteratur (Lund). ISBN: 91-44-04122-5

Ottersten, Ingrid. Balic, Mijo (2004). ”Effektstyrning av IT”. Liber Ekonomi (Malmö). Upplaga 1:1. ISBN: 91-47-07450-7

Stone, Merlin. Woodcock, Neil. Machtynger, Liz (2000). “Customer Relationship Marketing – get to know your customers and win their loyalty” Kogan Page (London). Upplaga 2. ISBN: 0 7494 2700 0

Söderlund, Magnus (1997). ”Den nöjda kunden: kundtillfredsställelse – orsaker och effekter” Liber AB (Malmö). ISBN: 9789147040148

Wiersema, Fred (1996). “Kundnärlighet – välj dina samarbetspartners. Utveckla lösningar som svarar för kundernas verkliga behov. Gör både kunden och dig själv till en vinnare” ISL Förlag AB (Göteborg). Upplaga 1. ISBN: 91-7698-069-3

### 10.2 Övriga källor

Microsoft Dynamics CRM, Microsofts intranät  
2008-10-05

Provisa Information AB, oktober 2008  
Tematidning ”Affärssystem”  
”CRM ser framåt, resultaträkningen bakåt” av Hans Hjelmstad

Resultat GRS-mätningar

- Microsoft GRS H1 FY 09  
Dynamics CRM Product Satisfaction Results
- Microsoft GRS H2 FY 08  
Dynamics CRM Product Satisfaction Results

## 11. Internetbaserade källor

[CRM Software that Works the Way You Do - Microsoft Dynamics CRM](http://crm.dynamics.com/)

<http://crm.dynamics.com/>

2008-10-06 kl 15.00

[CRM Technology and Solutions - Microsoft Dynamics CRM](http://crm.dynamics.com/technology/index.html)

<http://crm.dynamics.com/technology/index.html>

2008-10-06 kl 15.00

[destinationCRM.com: Is Microsoft Winning the CRM Race?](#)

<http://www.destinationcrm.com/Articles/PrintArticle.aspx?ArticleID=49819>  
2008-10-06 kl 14.55

[Dynamics CRM Offerings - Microsoft Dynamics CRM](#)

[http://crm.dynamics.com/Microsoft\\_crm\\_offers/index.html](http://crm.dynamics.com/Microsoft_crm_offers/index.html)  
2008-10-07

[Om Microsoft – Företagsinformation](#)

<http://www.microsoft.se/>  
2008-09-09 kl 11.20

[Microsoft Virtual PC - Wikipedia](#)

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Virtual\\_PC](http://sv.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Virtual_PC)  
2008-10-12 kl 10.00

[Milstolpar i Lundalogiks historia](#)

[http://www.lundalogik.se/l1ab\\_historia.aspx](http://www.lundalogik.se/l1ab_historia.aspx)  
2008-09-24 kl 11.20

[SuperOffice CRM](#)

<http://www.superoffice.se/>  
2008-09-24 kl 11.20

[Usability Partners: Användbarhet: Vad är det?](#)

<http://www.usabilitypartners.se/usability/whatsv.shtml>  
ISO 9421-11 (1998)  
2009-01-03 kl 13.00



## 13. Figurförteckning

Figur 1. Från kund till Microsoft via ÅF och distributör	s. 15
Figur 2. Försäljning från Microsoft via partners till stora kunder och företag	s. 15
Figur 3. Illustration av funktioner i Microsoft CRM	s. 23
Figur 4. Aspekter av användbarhet	s. 27
Figur 5. Tjänstekvalitetens två dimensioner	s. 29
Figur 6. Total upplevd kvalitet	s. 31

## 14. Bilagor

### 14.1 Intervjuade personer

#### **14.1.1 Microsoft AB**

Daniels, Erik  
Service Solutions Sales  
22 september 2008

Deibe, Jonas  
Service Line Architect  
23 september 2008

Gren, Lennart  
Dynamics Lead  
18 september 2008

Huysmans, Tanguy  
Business Engagement Manager  
9 december 2008

Johansson, Charlotte  
CPE Specialist  
Höst/vinter 2008

Laine, Thomas  
Sales Manager Microsoft Dynamics  
12 september 2008

Ljungblom, Ida  
Product Marketing Manager, Microsoft Dynamics CRM  
15 och 25 september 2008

Olsson, Johan  
Technical Specialist, ERP och CRM  
18 september 2008

Skötte, Sofia  
Lead Partner Hosted  
17 september 2008

Sundquist, Krister  
Partner Account Manager, Microsoft Dynamics CRM  
17 september 2008

Vach, Peter  
Partner Recruiter  
26 september 2008

Westerberg, Pernilla  
Analytiker, Microsoft CPE  
Höst/vinter 2008

Älfvåg, Karin  
CPE Lead  
Höst/vinter 2008

#### **14.1.2 Partnerföretag**

Cinteros  
Robert Erlandsson  
VD Cinteros  
13 oktober 2008

Connecta  
Matts Eklund  
Säljare, konsult, utvecklare mm.  
20 oktober 2008

Cybernetics  
Alf Johansson  
Team Manager, Microsoft  
8 oktober 2008

#### **14.1.3 Kunder**

Folkspel  
Ingvarsson, Thorbjörn  
Säljare  
17 november 2008

Lindqvist, Johan  
Säljansvarig (mot säljkåren)  
11 december 2008

Opton  
Edberg, Magnus  
Systemansvarig, CRM  
11 november 2008

Teleopti  
Cumzelius, Niklas  
Säljare  
31 oktober 2008

Geverts, Magnus  
Försäljningsansvarig  
5 november 2008

Jonseus, Clas  
Support- och konsultchef/IT-chef  
31 oktober 2008

Nilsson, Jens  
IT-ansvarig/IT-administratör  
31 oktober 2008

## 14.2 Introduktion vid intervjuer

Resultat från Microsofts årliga kund- och partnerundersökning, GRS – Global Relationship Study, har visat att produktkvalitet är den drivkraft som påverkar kund- och partnernöjdheten mest. Aktuellt för min intervjustudie är produktkvalitet beträffande Microsoft Dynamics CRM. Denna produkt har funnits på marknaden i ungefär fyra år, medan konkurrenter till Microsoft har erbjudit liknande kundhanteringssystem sedan längre tillbaka. Det är intressant att göra denna undersökning för att få veta mer om den svenska kundgruppens krav och behov gällande produktkvalitet kopplat till kundnöjdhet.

Mitt uppdrag är att;

- förstå den svenska kundgruppen och få reda på vad som skulle göra dem mer nöjda med Microsofts produkt.
- komma med rekommendationer för hur Microsoft med partners ska gå tillväga för att slutkunderna ska uppleva en tillfredsställande produktkvalitet och göra dem till mer nöjda och lojala kunder.

## 14.3 Underlag definition av produktkvalitet

# Produktkvalitet

Användbarhet      Reliabilitet

Uppdatering      Installation      Underhåll

Möta behov      Kompatibilitet med andra system

## 14.4 Underlag för intervjuer internt

Information om respondenten  
Vilken roll har du?  
Vilka är dina arbetsuppgifter?

Microsoft CRM  
Presentation av produkten  
Hur ser den tekniska lösningen? Uppbyggnad, datahantering mm?  
Vilka möjligheter finns?  
Vilka är de största utmaningarna?  
Hur ser Microsofts CRM-lösning ut jämfört med konkurrenternas?

Vilket arbete sker med att förbättra produkten?  
Vilka möjligheter finns till vidare utveckling?

#### Produktkvalitet

Vad är produktkvalitet för er?  
Vad säger era kunder om produktkvalitet?  
Vilket är det område som har mest klagomål/fungerar sämst?  
Hur återkopplas problem till Corp. och de som utvecklar? Och vad ger detta?  
Hur ser ert arbete för högre produktkvalitet ut?  
Anser du att Microsoft kan påverka hur kunderna upplever produktkvaliteten?

#### Kontakt med kund/partner

Vilken kontakt har du med kunder och partners?  
Hur sker kommunikationen med dessa?  
Hur arbetar ni för att fånga upp åsikter och behov från kunder och partners?

#### Kund- och partnernöjdhet

Hur arbetar ni för att kunder och partners ska bli nöjda?  
Hur ser samarbetet med partners ut?  
Hur arbetar ni för att säkerställa kund- och partnernöjdhet?

#### Produktkvalitet – Microsoft CRM

Vad säger partners/kunder om produktkvaliteten på Microsoft CRM?  
Vilket är det område som har mest klagomål/fungerar sämst?  
Hur är Microsoft CRM i förhållande till konkurrenternas produkter avseende produktkvalitet?  
Vilka är de vanligaste problemen med CRM-produkten?  
Vilken karaktär har problemen? Tekniska(infrastruktur), användbarhet, kompatibilitet med andra system, reliabilitet mm.

## 14.5 Underlag för intervjuer med partner

#### Information om respondenten

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du?  
Hur ser din kontakt med kund ut?

#### Produktkvalitet

Vad är produktkvalitet för er? Hur definierar ni produktkvalitet generellt?  
Hur arbetar ni som partnerföretag med att säkerställa att kunden ska uppleva att kvaliteten på produkten är hög?  
Vilket är ert främsta fokus när det gäller säkerställande av produktkvalitet?

#### Kundnöjdhet

Hur är er uppfattning om kundnöjdheten hos era kunder idag?  
Hur arbetar ni för att säkerställa kundnöjdhet?  
Hur arbetar ni för att fånga upp åsikter och behov från kunderna?

#### Microsoft Dynamics CRM

Vad har du för erfarenhet av andra CRM-system?  
Varför valde ni just att arbeta med Microsoft CRM?  
Vilka är de största utmaningarna och möjligheterna med produkten?

Vad har Microsoft CRM som inte konkurrenterna har? Vad har konkurrenterna som inte Microsoft CRM har?

Produktkvalitet - Microsoft CRM

Hur väl uppfyller Microsoft Dynamics CRM era förväntningar på produktkvalitet?

Vad ser ni för nackdelar och fördelar med uppbyggnaden av Microsoft CRM?

Vad har ni för uppfattning kring hur kunderna uppfattar produktkvaliteten på Microsoft CRM?

Vad finns det för tekniska problem med Microsoft CRM?

Hur skulle lösningen kunna bli bättre?

Beskriv Microsoft CRM utefter undersökningens definition av produktkvalitet.

Microsoft med partner

Vad får ni för stöd från Microsoft i dagsläget för att kunna arbeta på ett bra sätt med slutkund?

Vad skulle ni behöva för stöd från Microsoft för att ni som partner ska kunna förbättra arbetet med era kunder för att göra dem mer nöjda?

## 14.6 Underlag för intervjuer med slutkund

### 14.6.1 Slutanvändare

Information om respondenten

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du?

Hur ser din kontakt med partner/Microsoft ut?

Produktkvalitet

Vad är produktkvalitet för dig? Hur definierar du produktkvalitet?

Vad tycker du är mest viktigt för att du ska anse att kvaliteten på en produkt är hög?

Kundnöjdhet

Vad tycker du att Microsoft med partner ska erbjuda för att du som slutanvändare ska bli mer nöjd?

Vad är mest viktigt för att du ska bli en nöjd slutanvändare?

Hur nöjd skulle du säga att du är med att vara Microsoftkund?

(Mkt nöjd, Nöjd, Missnöjd, Mkt missnöjd)

MS Dynamics CRM

Vilka möjligheter tycker du finns med produkten?

Vilka möjligheter tycker du finns med Microsoft CRM?

Vad skulle du se att Microsoft CRM erbjöd utöver den funktionalitet som finns i produkten idag?

Produktkvalitet kopplat till Microsoft CRM

Hur tycker du att ett bra kundhanteringssystem ska se ut för att stödja dina arbetsuppgifter?

Om du skulle få välja CRM-system vad skulle du då tycka vore mest viktigt för att systemet skulle stödja dina arbetsuppgifter?

Vad har du för erfarenhet av andra CRM-system?

Med kundnöjdhet som utgångspunkt, vilken parameter i begreppet produktkvalitet är viktigast för dig och varför när det gäller Microsoft CRM?

Vad är viktigast för att du ska anse att produktkvaliteten är hög?

Hur skulle lösningen kunna bli bättre för dig och ditt arbetsområde?

Hur väl uppfyller MS Dynamics CRM dina förväntningar på produktkvalitet?

Microsoft med partner

Vilket stöd får ni från partner (och Microsoft) för att ni ska bli en mer nöjd kund?

Vilket stöd skulle ni vilja ha från partner (och Microsoft) för att bli mer nöjd som kund?

## 14.6.2 IT-chef/IT-avdelningen

Information om respondenten

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du?

Produktkvalitet

Vad är produktkvalitet för dig? Hur definierar du produktkvalitet?

Vad tycker du är mest viktigt för att du ska anse att kvaliteten på en produkt är hög?

Kundnöjdhet

Vilken kontakt har du med partnerföretaget (och Microsoft)?

Hur tycker du att partnern arbetar/bör arbeta för att du ska bli en mer nöjd kund?

Vad tycker du är mest viktigt i kontakten med partner för att du ska bli en nöjdare kund?

Hur nöjd skulle du säga att du är med att vara Microsoftkund?

(Mkt nöjd, Nöjd, Missnöjd, Mkt missnöjd)

Microsoft Dynamics CRM

Vilka möjligheter tycker du finns med produkten?

Vilka tycker du är de största utmaningarna med produkten?

Vad skulle du se att Microsoft CRM erbjuder utöver den funktionalitet som finns i produkten idag?

Produktkvalitet kopplat till Microsoft CRM

Vad anser du är viktigast i valet av CRM-system?

Varför valde ni just Microsoft CRM?

Vad har Microsoft CRM som inte konkurrenterna har?

Gjordes någon jämförelse mellan olika CRM-lösningar och i så fall vad resulterade detta i?

Vad har du för erfarenhet av andra CRM-system?

Med kundnöjdhet som utgångspunkt, vilken parameter i begreppet produktkvalitet är viktigast för dig och varför när det gäller Microsoft CRM?

Vad är viktigast för att du ska anse att produktkvaliteten är hög?

Hur skulle lösningen kunna bli bättre för dig och ditt arbetsområde?

Hur väl uppfyller Microsoft Dynamics CRM dina förväntningar på produktkvalitet?

Vilka svårigheter tycker du finns i att få Microsoft CRM att stödja både IT-verksamhet och affärsverksamheten och samtidigt fungera som ett bra kundhanteringssystem för slutanvändaren?

Microsoft med partner

Vilket stöd får ni från partner (och Microsoft) för att ni ska bli en mer nöjd kund?

Vilket stöd skulle ni vilja ha från partner (och Microsoft) för att bli mer nöjd som kund?

### 14.6.3 Affärsverksamheten

Information om respondenten

Vilken roll har du och vilka är dina arbetsuppgifter?

Produktkvalitet

Vad är produktkvalitet för dig? Hur definierar du produktkvalitet?

Vad tycker du är mest viktigt för att du ska anse att kvaliteten på en produkt är hög?

Kundnöjdhet

Vilken kontakt har du med partnerföretaget (och Microsoft)?

Hur tycker du att partnern arbetar och bör arbeta med för att du ska bli en nöjd kund?

Vad tycker du är mest viktigt i kontakten med partner för att du ska bli en mer nöjd kund?

Hur tycker du att Microsoft ska agera för att du som kund ska bli mer nöjd?

Hur nöjd skulle du säga att du är med att vara Microsoftkund?

(Mkt nöjd, Nöjd, Missnöjd, Mkt missnöjd)

Microsoft Dynamics CRM

Vilka möjligheter tycker du finns med produkten?

Vilka tycker du är de största utmaningarna med produkten?

Vad skulle du se att Microsoft CRM erbjöd utöver den funktionalitet som finns i produkten idag?

Produktkvalitet kopplat till Microsoft CRM

Hur tycker du att ett bra kundhanteringssystem ska se ut för att stödja företagets verksamhet?

Vad anser du är viktigast i valet av CRM-system?

Varför valde ni just Microsoft CRM?

Vad har Microsoft CRM som inte konkurrenterna har?

Gjordes någon jämförelse mellan olika CRM-lösningar och i så fall vad resulterade detta i?

Vad har du för erfarenhet av andra CRM-system?

Med kundnöjdhet som utgångspunkt, vilken parameter i begreppet produktkvalitet är viktigast för dig och varför?

Vad är viktigast för att du ska anse att produktkvaliteten är hög?

Hur skulle lösningen kunna bli bättre för dig och ditt arbetsområde?

Hur väl uppfyller MS Dynamics CRM dina förväntningar på produktkvalitet?

Vilka svårigheter tycker du finns i att få Microsoft CRM att stödja både IT-verksamhet, affärsverksamhet och samtidigt vara ett bra kundhanteringssystem för slutanvändaren?

Microsoft med partner

Vilket stöd får ni från partner (och Microsoft) för att ni ska bli en mer nöjd kund?

Vilket stöd skulle ni vilja ha från partner (och Microsoft) för att bli mer nöjd som kund?