



# Software Process Improvement

## Fallstudie



Finansierat av  
EU-kommissionen  
Projektnummer  
23873

Sverige nr 10

Mars 1999

# XOR

## *Förbättrad organisation av supportverksamheten mot kund*

### Översikt

XOR Förvaltning AB arbetar med utveckling, implementering och support av ekonomi- och beslutstöds-systemet XOR Control. Systemet säljs i egen regi eller genom samarbetspartners i Sverige, Norge och Finland. Systemet är branschoberoende och riktar sig till större företag och organisationer.

Företagets marknad har ökat kraftigt de senaste åren. Detta har ställt allt högre krav på effektiva system för kundsupport. Problemen har berott på avsaknad av många funktioner, framför allt återrapportering till utveckling, statistik över uppkomna fel, återrapportering till kund, verktyg för supporthistorik samt förebyggande åtgärder hos kunder och partners. Som ett led i att uppnå målsättningen att bli marknadsledande år 2001 på ekonomi och beslutstödsinformation förbättrar vi supportfunktionen. Utgångspunkten för SPIRE-projektet var att avsevärt öka våra chanser att lyckas med detta.

Målet var att ta fram ett verktyg för att kunna effektivisera och administrera arbetet. Resultatet blev lyckat och vi ser nu en funktion inom företaget som är väl rustad för tillväxt och som ger en hög kvalitet på våra tjänster. Projektet gav oss också en möjlighet att bredda verktyget till att dessutom omfatta prospekthantering, införsäljning och implementering. Det handlar alltså om att följa en kund under hela processen, från det att kontakt tas till dess kunden har ett system implementerat och kan ta det i drift.

### Företaget och verksamheten

XOR Förvaltnings AB startade 1991 som ett utvecklingsprojekt. Företagets omsättning 1996/97 uppgick till omkring 8 miljoner kronor och antalet anställda var nio personer. Prognostiserad omsättning för 1998 är 14 miljoner kronor.

XOR är en stabil programvaruleverantör med ekonomisystem som huvudverksamhet. En bred kundbas, starka

produkter och en bra medarbetarstab har samverkat till att företaget har uppnått en god finansiell styrka.

XOR var fram till hösten 1997 ett utvecklingsföretag med endast en mindre andel direktförsäljning och konsultverksamhet. Den huvudsakliga försäljningen har gått genom partners i Sverige och Finland.

Vi satsar betydande resurser på produktutveckling och vi strävar målmedvetet efter att kunderna alltid ska känna att de har ett modernt, konkurrenskraftigt ekonomisystem.

SPIRE-partners:





Det gör vi bland annat genom att kontinuerligt förse kunderna med nya versioner av våra standardprogramvaror.

XOR har utvecklat ekonomisystemet *XOR Control* som är ett av de snabbast växande ekonomisystemen på marknaden för större företag och organisationer. Vi har idag fler än 210 kunder och bland dessa återfinns till exempel de börsnoterade företagen Investor, Swedish Match, ABB, Wahlborgs, Diligentia och Incentive.

### Ekonomistyrning som affärsidé

XOR Förvaltnings AB arbetar efter följande affärsidé:

”Vi ska ge våra kunder kompletta rationella lösningar inom området ekonomistyrning, samt lednings- och beslutstödsinformation. Vi ska ge kunden maximal långsiktig nytta av samarbetet.”

En precisering av XORs affärsidé innebär att uppfylla det våra kunder värderar, bland annat att erbjuda:

- kompletta kvalificerade lösningar
- kompetens, ödmjukhet och förtroende
- hög beredskap, servicegrad och anpassningsförmåga.

## Utgångsläget

XORs framgångar har medfört att vi har haft – och fortfarande har – utrymme för kraftiga satsningar på utveckling av produkter och kompetens. Vi strävar naturligtvis efter att utveckla och förstärka vår position på marknaden, såväl i Sverige som internationellt.

Ett sätt för oss att klara den utmaningen är att göra riktiga satsningar på produktutveckling. Ett annat är att med hjälp av en god personalpolitik se till att personalen trivs, så att vi kan behålla den – och vid behov även nyrekrytera. Vi strävar efter en personal vars professionalism ska vara god och kontinuerligt vidareutvecklas.

### Tillväxten ställer nya krav på organisationen

Samtidigt som XOR har växt – och kunderna blivit fler – har även kvalitetskraven ökat. Det faktum att vi bygger upp en egen försäljnings- och konsultorganisation medför ett ökat krav på direktkontakt med slutkund. Tidigare har denna dialog i hög grad skötts genom företagets partners.

Under XORs användarförenings- och partnerträffar, som genomförs två gånger om året, har vi genomfört ett antal enkätundersökningar i syfte att mäta kunders bedömning av vår totala produktkvalitet. Resultat från dessa enkäter visar att kundernas tilltro till supportorganisationen har minskat i takt med ökad kundtillströmning.

Vi insåg därmed att vi nu behöver ta ett helhetsgrepp på vår kunddialog. Vi anser detta vara nödvändigt för att möjliggöra ett långsiktigt agerande och därmed även kunna säkerställa en position för företaget som en ledande leverantör.

### Ny inriktning med mer fokusering på slutkund

Som ett led i förändringsarbetet beslöt företagets affärsråd i januari 1998 att genomföra en organisationsförändring i syfte att skapa förutsättningar för en större tillväxt i företaget. Man ville förbereda organisationen inför en ökad efterfrågan på företagets produkter, samt skapa en beredskap för en planerad marknadsföringsinsats inför år 2000.

En av de viktigaste delarna i organisationsförändringen är att förbättra stödet till kunder och partners genom att skapa en ny och separat organisation för support.

Dagens supportverksamhet kan sägas skötas defensivt. Bland annat saknas:

- återrapportering till utveckling
- statistik över uppkomna fel
- återrapportering till kund
- verktyg för supporthistorik
- förebyggande åtgärder hos kunder och partners
- en policy för integrering av nya medarbetare.

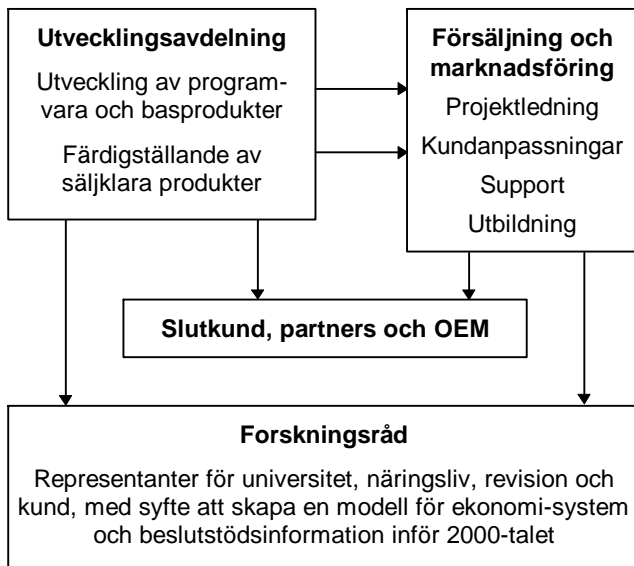
För att uppnå god kvalitet inom rimlig tid och kostnad vill XOR förbättra processerna i supportorganisationen. Samtidigt inför företaget redan idag CMM som systemutvecklingsmetod. Där ingår support och underhåll som en kontinuerlig del i utvecklingsarbetet av produkten.

XORs mål är att förbättringarna i supportorganisationen ska inkludera:

- ett ärendehanteringssystem (supportsystem)
- telefontjänster
- kvalitetssäkring och kontroll
- ett återrapporteringssystem till utveckling (krav, önskemål och problem)
- integration mellan telefonsystem och Caesar
- uppföljning av problem
- utbildning
- organisationsförändring.

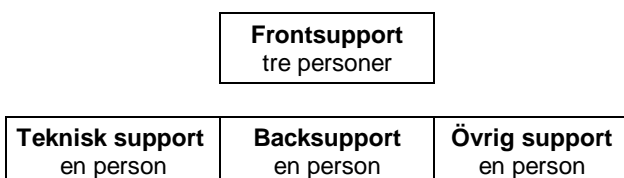
Efter det att vår organisationsförändring är genomförd ansluts personalen successivt till verksamheten. I slutändan kommer företaget att ha förändrats – från att ha varit ett renodlat utvecklingsföretag – till att omfatta funktioner för hantering av slutkund, partners och OEM-kunder.

Den framtida organisationen kommer att se ut så här:



## Förbättringsprojektet

För XORs del handlade SPIRE-projektet om att ta fram en ny organisation av supportverksamheten mot kund. Idag har vi i princip ett enda flöde med inkommande supportfrågor. Det handlar framför allt om telefonsamtal.



För att öka kvaliteten på utförd support har vi tänkt oss en lösning enligt ovanstående. Detta förslag bygger bland annat på analys av andra företags supportorganisationer och omfattar såväl själva organisationsstrukturen som flödes- och funktionsbeskrivningar.

### Frontsupport

När kunden ringer till XOR ska denne alltid först komma till *Frontsupport*. Kunden knappar in sitt licensnummer och redan då telefonisten svarar finns kundkortet uppe på dennes skärm. Kunden kan nu välja mellan att bli placerad i telefonkö eller att vi ringer upp. I båda situationerna får kunden reda på när kontakt kan fås med supporten.

Detta upplägg kräver en anpassning till Caesar. Tanken är att vi ska ha *en* databas med alla uppgifter om kunden och där alla kontakter förs in i en "loggbok". På så sätt kan vi även lätt följa upp kundens tidigare kontakter med

XOR. Databasen och loggboken utgör kraftfulla hjälpmedel – för såväl försäljning som support – och bidrar till att lyfta supporten till en professionellt hög nivå.

Om kunden väljer att ställa sig i telefonkö ska systemet upplysa honom om köstorlek och uppskattad väntetid. Med hjälp av till exempel tidigare veckors statistik kan vi lätt räkna fram hur lång tid ett supportsamtal tar i genomsnitt och därefter ge kunden en rimlig uppskattning.

### Backsupport

Väljer kunden att bli uppringd kan vi ge väntetidsinformation på samma sätt som ovan. Här kan vi också genom en kod eller liknande ge till exempel en partner företrädare i telefonkön. Denna "prioriterade support" får då utföras av *Backsupport*, eftersom den beräknade uppringningstiden till kund annars skulle förlängas. Partnersupport är tänkt att gå direkt till denna enhet.

### Teknisk support

*Teknisk support* ansvarar för uppkopplingar mot kund, kommunikation, SQL och nätverksfrågor. I de fall man måste kopplas upp mot kund för att underlätta arbetet med support, så utför Teknisk support detta.

### Övrig support

Till ovanstående enheter knyts en *Övrig support* som kan rycka in vid behov. Denna ska ha andra sysslor inom supportens ansvarsområde, som att planera utbildning, dokumentera programbuggar och skapa en kunddatabas med frågor och svar. Övrig support ska även kunna fungera som marknadskommunikatör mellan slutkund och XOR samt sköta kundtidning, slutanvändarträffar etcetera.

### Rullande arbetsschema

När full arbetsstyrka finns på plats är tanken att tre personer ska ansvara för den löpande supporten (*Frontsupport*), medan övriga ska kunna dra sig undan från denna "hektiska" support halva dagen. Det är värdefullt att supportpersonalen har varierande arbetsuppgifter. Maximalt 50 procent "fronttelefonid" ger enligt vår mening en mångdubbelt effektiv personal. Att sitta alltför länge med en press på sig att klara av 6–8 supportsamtal i timmen är stressande, avtrubbande och skapar ineffektivitet.

### Genomförande av projektet

Som modell för genomförande valde vi vår PIX-modell som används vid implementering av programvaran hos kund. Den består av två dokument, dels Projektdefinition som definierar projektets genomförande, organisering och tidsplan, dels Installationsspecifikation som beskriver produkten/funktionen.



Projektorganisationen för genomförandet av SPIRE bestod av en enda grupp med representanter för ledning, support, försäljning och utveckling. Gruppen, som var både styrgrupp och projektgrupp, följde grovt dessa hållpunkter:

- 1 Projektdefinition upprättades
- 2 Standardsystemet installerades
- 3 Installationsspecifikation upprättades
- 4 Testprototyp installerades
- 5 Installationsspecifikation reviderades
- 6 Användare utbildades
- 7 Systemet gjordes produktionsklart
- 8 Uppföljningsrapport togs fram.

## Resultatet

Vi har sett klara förbättringar på följande punkter:

- återrapportering till utveckling
- statistik på uppkomna fel
- återrapportering per kund
- supporthistorik.

Idag har vi en fungerande organisation med två personer i Frontsupport samt "en och en halv" i Backsupport. De hanterar ett 30-tal samtal per dag, av vilka cirka 60 procent är av utredande karaktär. Informationen läggs successivt in i databasen och följs upp i slutet av mars 1999. Kundernas uppfattning av kvaliteten på funktionen mäts i samband med användarföreningens möte i maj.

## Lärdomar

Erfarenheterna av SPIRE-projektet och de verktyg som vi har tagit fram genom projektet kan utnyttjas av flera funktioner i företaget, till exempel försäljning och utveckling.

Det största problemet kring SPIRE-projektet har för oss varit att avgränsa det. Det faktum att företaget är mindre och att personalen har blandade arbetsuppgifter har ytterligare förstärkt problemet.

Ett annat problem har varit resursbrister hos den externa partner som skulle utveckla anpassningen. Vi har delvis kunnat bistå leverantören vid resursproblem, men eftersom vi i vårt ordinarie program har arbetat med koppling till Microsoft SQL 7.0 har resurserna varit ringa.

## Framtidsplaner

Efter SPIRE-projektets avslutande blir nästa steg för oss att mäta kunders uppfattning av de förändringar som vi har genomfört. Detta kommer vi att utföra tidigt under våren 1999.

Dessutom kommer vi att integrera det utvecklade verktyget till att omfatta även marknadsföring och försäljning. Målet är att vi ska kunna följa ett kundprospekt genom hela processen – från kundens intresse för produkten, via kontraktsskrivande, till igångsättande av systemet och den därefter följande löpande kundsupporten.

### Tillkännagivande:

Denna fallstudie ingår i en serie av elva svenska fallstudier för SPIRE-projektet. De är publicerade av IVF, Institutet för Verkstadsteknisk Forskning.

IVF tackar Leif Liljeburn, Sven-Erik Hattenauer, Stefan Widén och den övriga personalen på XOR Förvaltning AB för deras medverkan.

#### XOR Förvaltning AB

Anckargripsgatan 3  
211 19 Malmö

tfn: 040-664 22 00, fax: 040-664 22 29  
e-post: info@xor.se, hemsida: www.xor.se

### SPIRE på Internet:

Mer information finns på hemsidan  
<http://www.cse.dcu.ie/spire>

### SPIRE-partners:

#### IVF

Tfn: 031-706 60 00  
Fax: 031-27 61 30

#### Centre for Software Engineering,

Tfn: 009353-1 704 5750  
Fax: 009353-1 704 5605

#### Etnoteam

Tfn: 00939-2 261 621  
Fax: 00939-2 261 107 55

#### Austrian Research Centers – Seibersdorf

Tfn: 00943-1 533 9628  
Fax: 00943-1 533 9628-11

#### Software Industry Federation

Tfn: 00944-1232 333 939  
Fax: 00944-1232 333 454

### SPIRE-partners:

