

LiU-ITN-TEK-A--21/018-SE

Hur UX kan förbättra kundupplevelsen och presentationen vid försäljning av komplexa affärssystem

Vera Fristedt Andersson

Gustaf Wallström

2021-05-28



LiU-ITN-TEK-A--21/018-SE

Hur UX kan förbättra kundupplevelsen och presentationen vid försäljning av komplexa affärssystem

Examensarbete utfört i Medieteknik
vid Tekniska högskolan vid
Linköpings universitet

Vera Fristedt Andersson
Gustaf Wallström

Norrköping 2021-05-28



Sammanfattning

Denna rapport redogör för ett examensarbete kopplat till kundupplevelsen vid upphandling av affärssystem inom kategorin *best-of-breed*. Best-of-breed innebär system som består av flera olika sammansatta system, som vardera är bäst inom olika affärsområden. Detta arbete inriktar sig mot större best-of-breed-system som består av flera komponenter, vidare benämnt komplexa system. Examensarbetet är utfört på uppdrag av Exsitec AB, i samarbete med Linköpings Universitet.

Syftet med arbetet var att utforska upphandlingsprocessen, närmare bestämt det tillfälle då systemet för första gången presenteras för kund. Genom arbetsmetoder inom området UX (*user experience*, på svenska användarupplevelse), var en del av syftet att undersöka hur kundupplevelsen vid Exsitecs presentationstillfällen kan förbättras. Vid dessa presentationer visas alltid en systemkarta som visualiserar systemet för kunder och som är viktig för förståelsen av systemet. Andra delen av syftet var således att undersöka hur Exsitecs systemkartor kan förbättras för att öka förståelsen hos kunder, samt att ta fram en slutprodukt som ska hjälpa säljare att skapa bättre systemkartor.

Arbetet började med en litteraturstudie som inkluderade analys av teorier kopplat till användarupplevelse, interaktionsdesign, effektstyrning, intervjuetkniker, visuell retorik och visualiseringsmetoder. Efter litteraturstudien utfördes en datainsamling bestående av intervjuer, observationer och analys av intern dokumentation. Datainsamlingen ämnade att skapa en uppfattning kring Exsitecs verksamhet, upphandling av affärssystem, presentationstillfället och systemkartor. Intervjuerna från datainsamlingen utgör den största grunden för arbetet. Sammanlagt intervjuades 14 personer som hade olika koppling till upphandlingsprocessen, däribland säljare, kunder, konsulter och representanter från marknadsavdelning.

Datainsamlingen följdes av en datasammanställning som kartlade och identifierade problemområden, potentiella lösningar samt viktiga faktorer kopplat till kundupplevelsen. Intervjuer och observationer visade att bra systemkartor är oerhört viktigt vid försäljning av komplexa system. Systemkartor underlättar förståelsen hos kunder och är en viktig del av presentationer. Exsitecs existerande systemkartor är vilt skilda, beroende på vilken säljare som har hand om affären. Marknadsavdelningen tillhandahåller flertalet presentationsmallar till anställda, men inga mallar kopplade till systemkartor. I ett senare skede av datasammanställningen avgränsades därmed arbetet ytterligare, till ett fokusområde som innebar att arbetets slutprodukt skulle bli en instruktionsmanual för skapandet av systemkartor. Datasammanställningen utmynnade i ett arbetsflödesdiagram, två affinitetsdiagram, ett fokusområde och två effektkartor.

Efter att all data samlats in och analyserats, kvantifierades den data som var kopplad till systemkartor. En enkät skickades ut till de säljare på Exsitec som arbetar med försäljning av komplexa system. Enkäten resulterade i konkreta och mätbara resultat angående säljarnas åsikter. Svaren underlättade arbetet med designval och urval av innehåll i systemkartor. Baserat på enkätsvaren, tillsammans med resultat från tidigare datainsamling och datasammanställning, skapades instruktionsmanualen. Manualen innehåller konkreta förslag för innehåll och utseende på en systemkarta.

Avslutningsvis diskuteras de metoder som använts, arbetets resultat och eventuellt vidare arbete. Frågeställningarna besvaras kopplat till resultatet av arbetet. Slutsatsen av arbetet är att subjektiva värderingar är den största avgörande faktorn kopplat till framgång, förutsatt att systemleverantören är kvalificerad och uppfyller de grundläggande kraven. Vid försäljning av komplexa system läggs stor vikt vid visualisering av systemen för att kunna förenkla och förklara komplicerade relationer. I visualiseringen är avvägningen mellan detaljer och helhet avgörande för att intressera alla målgrupper hos kund. Slutprodukten är väl grundad i teorier och resultat, men är inte utvärderad. Vidare tester och mätningar bör göras för att säkerställa kvaliteten i instruktionsmanualen.

Författarens tack

Vi vill tacka alla inblandade från Exsitec, främst vår externa handledare Per-Olov Jonsson. Exsitecs säljorganisation har bidragit med stor kunskap och många timmars engagemang vilket har gjort arbetet möjligt. Andra avdelningar som har bidragit med värdefulla åsikter och erfarenheter är representanter från både marknadsavdelningen samt pre-sales. Engagemanget från Exsitecs kunder har också varit ovärderligt.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Camilla Forsell för kontinuerlig och omfattande stöttning, samt vår examinator Niklas Rönnberg för vägledning.

Innehåll

Sammanfattning	iii
Författarens tack	iv
Innehåll	v
Figurer	vii
Tabeller	viii
Ordlista	1
1 Introduktion	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Syfte	3
1.3 Frågeställningar	4
1.4 Avgränsningar	4
2 Teoretiskt Ramverk	5
2.1 Upphandling av affärssystem	5
2.2 Användarupplevelse (UX)	6
2.3 Betydelsen av UX i företag	6
2.4 Interaktionsdesign och UX	7
2.5 Effektstyrning av IT	10
2.6 Kvalitativa vs. kvantitativa undersökningar	12
2.7 Visuell retorik och designprinciper	14
2.8 Visualiseringsmetoder	14
2.9 Presentationsverktyg	15
3 Metod	17
3.1 Litteraturstudie	17
3.2 Utforska presentationsverktyg	17
3.3 Datainsamling	17
3.4 Datasammanställning	19
3.5 Kvantifiering	20
3.6 Slutprodukt	21
4 Resultat	22
4.1 Datainsamling	22
4.2 Datasammanställning	38
4.3 Kvantifiering	41
4.4 Slutprodukt	43
5 Diskussion	47

5.1	UX eller CX	47
5.2	Metod	47
5.3	Resultat	49
5.4	Vidare arbete	52
6	Slutsats	55
	Litteratur	57
A	Intervjufrågor - säljare	60
B	Intervjufrågor - kunder	63
C	Intervjufrågor - upphandlingskonsult	65
D	Arbetsflödes- och affinitetsdiagram	67
E	Kvantifieringsenkät	71
F	Resultat från kvantifieringsenkät	76
G	Slutprodukt	79

Figurer

1.1	Exempel på en systemkarta	3
2.1	Designprocessens tre faser	8
2.2	Exempel på ett affinitetsdiagram	9
2.3	Effektkartan och dess byggstenar	11
2.4	Tre olika visualiseringstekniker från som passar systemvisualiseringar	15
2.5	Exempel på ett flödesschema	16
4.1	Systemkarta med Exsitecs expertisområden och tillhörande partnerskap	23
4.2	Tre exempel på hur systemkartor av komplexa affärssystem presenteras	24
4.3	Tre exempel på hur Exsitecs mallar och grafiska material kan se ut	25
4.4	Fyra exempel på systemkartor av komplexa affärssystem	35
4.5	Systemkarta från det observerade presentationstillfället	36
4.6	Systemkarta som visar övergång till demonstration av Millnet	37
4.7	Arbetsflöde vid försäljning av komplexa affärssystem via privat och offentlig upphandling	39
4.8	Resultat av effektkarta före avgränsning av fokusområdet	41
4.9	Resultat av slutgiltig effektkarta som är kopplad till fokusområdet (att skapa en instruktionsmanual för systemkartor)	42
4.10	De två alternativ som säljarna föredrar för att representera en komponent i en systemkarta	43
4.11	Exempel på hur komponenter bör se ut när instruktionsmanualen används	44
4.12	Systemkartan i instruktionsmanualen	45
4.13	Exempelbild på hur systemkartan i instruktionsmanualen kan användas i samband med systemdemonstration	46
5.1	Ett av alternativen för att visualisera komponenter i systemkartor som inte fick några röster i enkäten	52
D.1	Arbetsflöde vid försäljning av komplexa affärssystem hos Exsitec	68
D.2	Affinitetsdiagram baserat på säljarnas åsikter	69
D.3	Affinitetsdiagram baserat på kundernas åsikter	70

Tabeller

2.1	Existerande presentationsverktyg som lämpar sig för presentation av systemkartor och deras fördelar respektive nackdelar	16
4.1	Anledningar till varför kunder väljer respektive inte väljer Exsitec som leverantör	26
4.2	Fördelar med komplexa system respektive helhetslösningar	27
4.3	Säljarnas åsikter om vilka för- och nackdelar som finns med säljprocessen av komplexa system	27
F.1	Del 1 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten	77
F.2	Del 2 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten	77
F.3	Del 3 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten	77
F.4	Del 4 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten	78



Ordlista

CX Kundupplevelse

IT Informationsteknik

loss review En undersökning som tar reda på anledningen till varför en leverantör valdes bort i en upphandling

pop-out-effekt Element står ut från mängden för att dra till sig uppmärksamhet

pre-sales Processen där en leverantör skapar underlag för att matcha sitt erbjudande mot kundens behov

UX Användarupplevelse



1 Introduktion

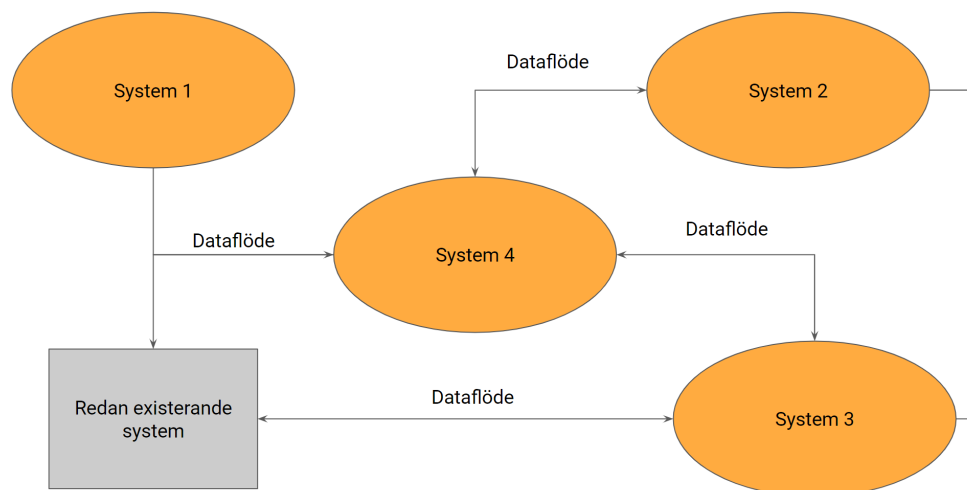
Denna rapport är ett examensarbete på avancerad nivå. Arbetet är utfört på uppdrag av Exsitec AB, i samarbete med Linköpings Universitet. Följande kapitel introducerar arbetets bakgrund, syfte, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I Sverige råder bokföringsskyldighet hos företag [41] - något som skapar ett behov av system som kan dokumentera och arkivera information. Ett affärssystem är ett sådant system, vars definition lyder enligt följande: "ett program som hanterar ett företags behov av styrning, administration och analys" [44]. Syftet med affärssystem är att göra flexibla lösningar av affärsprocesser [42]. Affärsprocesser berör flera avdelningar och affärssystem kan därmed öka effektiviteten inom organisationer. Det finns olika typer av affärssystem som kan vara specialiserade inom olika områden; exempelvis lagerhantering, redovisning, projekthantering, kundrelationer och mycket mer [16]. I Sverige finns en mängd olika leverantörer av affärssystem, där en källa 2014 hävdade att det handlade om 40 olika leverantörer [6], en källa som 2021 hävdar att det finns 72 leverantörer [2], samt en tredje källa som 2019 hävdade att det fanns över 150 leverantörer och att den siffran hela tiden ökar [4]. Det går således inte att extrahera någon exakt siffra på antalet leverantörer av affärssystem, men det är möjligt att konstatera att det är en marknad med hög konkurrens. En av dessa leverantörer är företaget Exsitec.

Exsitec är ett ledande kunskapsföretag inom IT-lösningar som hanterar affärsinformation för medelstora till stora företag. De arbetar med systemstöd inom bland annat ekonomi, lagerhantering och elektronisk fakturahantering. De har idag knappt 300 anställda runt om i Sverige och en kundbas på över 700 företag. Deras huvudområde är komponentbaserade system, vilket innebär att flera mjukvaror (komponenter) sätts ihop med hjälp av integrationer till ett större skräddarsytt affärssystem. Fördelen med ett sådant system är att det underlättar anpassning efter kunders behov och anpassning efter redan existerande plattformar/mjukvaror. Denna affärsidé bygger på *best-of-breed*, som innebär att de bästa systemen inom varje affärsområde kombineras till en lösning [14] [27]. Motsatsen kallas *best-of-suite*, som innebär att all funktionalitet finns i ett och samma system [14] [27].

Exsitec ser idag svårigheter med att presentera och visualisera best-of-breed-system till kunder. De vill att en kund ska uppleva ett best-of-breed-system som en enda stor och enkel lösning, istället för flera komponenter som är sammankopplade på ett komplicerat sätt. Idag visualiseras systemen med så kallade systemkartor. En systemkarta byggs upp av noder som länkas ihop av linjer och bildar ett *Network Diagram* [8] (se avsnitt 2.8). Noderna representerar de olika komponenterna som systemet byggs upp av och linjerna representerar den data som flödar mellan komponenterna. Figur 1.1 visar ett exempel på hur en sådan systemkarta kan se ut.



Figur 1.1: Exempel på en systemkarta

Exsitecs best-of-breed-system är oftast dyrare än konkurrenternas best-of-suite-system - de måste därmed förmå att skapa ett värde som motsvarar kostnaden för att kunna bli vald som leverantör. Utbudet av produkter och tjänster kvalificerar leverantören, därefter avgör kundupplevelsen i säljprocessen om det blir en affär eller ej. Detta gäller endast i samband med privata och offentliga upphandlingar, eftersom leverantören i dessa fall endast får ett enda tillfälle på sig att sälja in sin lösning; förutsatt att man redan har kvalificerat sig enligt en kravspecifikation. Detta enskilda tillfälle brukar innebära en presentation och demonstration av systemet, som hålls inför flera representanter från kunden. Presentationstillfället brukar vara första mötet mellan kund och leverantör eftersom kontakt i ett tidigare skede sker via en upphandlingskonsult. Vid detta presentationstillfälle är det kritiskt att man lyckas förmedla sin lösning på ett pedagogiskt och tilltalande sätt. I Exsitecs fall brukar det handla om att förklara best-of-breed-system med hjälp av systemkartor. Genom att studera hur lösningspresentationerna samt systemkartorna kan förbättras, är förhoppningen att skapa en mer konkurrenskraftig säljorganisation. Best-of-breed-system kommer härnäst kallas för komplexa system och best-of-suite-system kommer härnäst kallas för helhetslösningar.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka hur Exsitecs lösningspresentationer kan förbättras genom ökat fokus på användarupplevelse (på engelska *user experience*, vidare förkortat UX 2.2). Säljare på Exsitec upplever idag att det finns viss svårighet med att få kunder att förstå sammansättningen i komplexa system. Komplexiteten ökar i samband med antalet komponenter i systemet. Framförallt upplever de svårigheter med visualisering av sådana system. Således avser även arbetet att undersöka hur systemkartor kan förbättras för att öka förståelsen hos kunder. Arbetet ämnar också att ta fram ett stöd till säljare för att utveckla arbetet med systemkartor och på så sätt förbättra kundupplevelsen.

1.3 Frågeställningar

Arbetet syftar till att besvara följande frågeställningar:

1. Vad kan förbättra kundupplevelsen vid presentationstillfället av komplexa affärssystem?
2. Vilken information bör en systemkarta innehålla för att ge kund god insikt i det komplexa systemet?
3. Hur kan ett verktyg utformas för att hjälpa säljare att skapa en systemkarta som är pedagogisk för kund?

1.4 Avgränsningar

Undersökningar och resultat kommer enbart fokusera på och arbeta gentemot Exsitecs säljare och kunder, som alla befinner sig i Sverige. Arbetet ska enbart fokusera på komplexa system samt hur dessa presenteras tidigt i en kundrelation, mer specifikt det kundmötet där en lösning presenteras. Arbetet behandlar endast privata och offentliga upphandlingar då relationsdrivna upphandlingar (som detta arbete kallar det) inte har ett lika kritiskt presentationstillfälle. Presentationstillfället blir inte lika kritiskt eftersom relationsdrivna upphandlingar syftar till de affärer då leverantör och kund tillsammans formar en kravspecifikation och lösning, vilket innebär att leverantören redan har en relation till kund vid presentationen eller att presentationen uteblir.

På grund av rådande COVID-19 pandemi kommer majoriteten av arbetet att genomföras på distans. För att bevara anonymitet hos de individer som deltar i intervjuer och samtal, kommer inga namn redovisas i rapporten. I och med att arbetet innefattar ett examensarbete på master-nivå, motsvarar det 30 högskolepoäng vilket i sin tur motsvarar 800 timmars arbete per person.



2 Teoretiskt Ramverk

Följande kapitel behandlar relevant teori och relaterat arbete. Alla teorier som beskrivs i kapitlet, används på något sätt i arbetet. Det relaterade arbetet presenteras för att ge läsaren en bättre förståelse vid läsning av rapporten.

2.1 Upphandling av affärssystem

När en kund letar efter en ny leverantör av affärssystem kallas det ofta upphandling. Det är ett stort och viktigt beslut för företaget, eftersom det kan ha enorma konsekvenser för organisationen om det blir fel. Valet av affärssystem innehåller flera faser för att säkerställa att processen utförs korrekt. Några av dessa faser är förstudie, kravinsamling, upphandling, implementation samt underhåll. Resultatet av förstudien och kravinsamlingen analyseras i början av upphandlingen. Nästa steg i upphandlingen är att lämpliga leverantörer kontaktas och får sedan svara med en offert baserat på en kravspecifikation. Efter offerten, granskar kunden det material som har erhållits från de olika leverantörerna och bjuder in de mest lämpade leverantörerna till en lösningspresentation. I samband med lösningspresentationen sker ofta en systemdemonstration också. Sista steget i upphandlingen är att ta ett beslut om leverantör samt skriva avtal. [47] [13]

Upphandling är ett tillvägagångssätt som kan hjälpa till att säkerhetsställa att valet av affärssystem blir rätt för företaget, eftersom flera systemalternativ tas i beaktande. Ofta används en extern part, kallad upphandlingskonsult, som kan assistera företaget i upphandling av affärssystem. Upphandlingskonsulten är då den som representerar kunden och den som leverantörerna har kontakt med. Enligt en upphandlingskonsult på konsultföretaget Sundbom & Partners sker byte av affärssystem cirka var 10:e år. Det innebär att kunskapen som behövs för att köpa upp system ofta inte finns inom organisationer, då företag ej tillsätter en tjänst som behövs en gång per decennium. Upphandlingsprocessen blir även starten på en eventuell implementation av affärssystemet.

2.2 Användarupplevelse (UX)

UX definieras på olika sätt. En av de första som definierade termen är Don Norman. Norman redogjorde för hur komplext ämnet är när han sa:

I invented the term because I thought human interface and usability were too narrow. I wanted to cover all aspects of the person's experience with the system including industrial design, graphics, the interface, the physical interaction, and the manual. Since then the term has spread widely, so much so that it is starting to lose it's meaning. . . People use them often without having any idea why, what the word means, its origin, history, or what it's about.
Don Norman, Interface Design, 1998, url:<https://peterme.com/index112498.html>

Enligt ISO 9241-210 [24] definieras UX som:

En persons uppfattningar och reaktioner som resulterar från användning och/eller förväntad användning av en produkt, ett system eller en tjänst.

Det finns en allmän uppfattning om att UX inte får likställas med gränssnitt och användbarhet [17]. Definitionen av användbarhet är enligt ISO 9241 [25]:

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.

Det kan alltså säkerställas att termen handlar om individens uppfattning av användandet av produkten mer än uppnådda effekter och själva produkten. Skillnaden mellan användbarhet och UX kan jämföras på följande sätt - god användbarhet förebygger missnöje medan god UX innebär att användaren även njuter av upplevelsen under användandet [18]. J. Stage [43] menar att UX omdefinieras till fyra delar, där användbarhet är en. De andra tre delarna är varumärkesbyggande, funktionalitet och innehåll. Det är ett produktfokuserat sätt att se på ämnet men tankesättet går även att applicera på andra projekt.

2.2.1 Kundupplevelse (CX)

Customer Experience (CX) är ytterligare en term som är nära relaterad till UX. Van De Sand skriver sammanfattningsvis i sin bok "User Experience Is Brand Experience" att det inte går att skilja på UX, CX och *Brand Experience (BX)* [40]. Webbyrån 040 som utvecklar webblösningar och hemsidor [1], skriver att CX handlar om hela kundresan från prospektering till underhåll av produkt. Ett citat från hemsidan förklarar skillnaden mellan CX och UX:

Det finns de som menar att CX och UX är samma sak, eftersom UX för många inte begränsas till digitala upplevelser utan lika gärna kan vara ett telefonsamtal eller ett fysiskt möte. Men en viktig skillnad är att CX ofta utgår från marknadsföringsperspektivet medan UX utgår från användbarhet.
Hämtat 2021-04-30, url: <https://040.se/vad-ar-skillnaden-mellan-ux-ui-och-cx>

2.3 Betydelsen av UX i företag

Dagens samhälle är en så kallad *experience economy* - ett samhälle där företag medvetet använder tjänster och varor för att engagera kunder på ett sätt som skapar minnesvärda händelser, med andra ord upplevelser [20] [33]. Kunder söker sig till - och förväntar sig medvetet eller

omedvetet - mer än ett enkelt och snabbt köp [33] [19]. Kunder vill känna sig sedda, hörda och delaktiga - de vill ha en upplevelse [33] [20]. Detta gäller inte enbart *business-to-customer* världen (affärer mellan företag och privatpersoner), utan även *business-to-business* världen (affärer mellan företag och andra företag) [19], eftersom företag hela tiden tävlar om kunders uppmärksamhet från skärmar och smarttelefoner [33] [19]. Upplevelsen är avgörande för att säkerställa värdet hos en tjänst och för att lyckas särskilja sig från konkurrenter [35]. Detta gör att UX blir en central del inom företagande idag eftersom det har en påverkan på företags framgång - något som forskningsstudier har visat på [31] [12].

2.4 Interaktionsdesign och UX

Boken *Interaktionsdesign och UX*, skriven av Mattias Arvola, behandlar design av programvara från kravspecifikation till färdig produkt [5]. Kontentan av boken är att designen bör uppfylla intressenternas önskade effekter (se avsnitt 2.5) och på så sätt skapa ett värde. Om värdet inte skapas anses designen vara bortkastad, och produkten ses som värdelös. Designen kan uppfylla ett värde som en beställare inte vet om, men som en gedigen behovsanalys kan hitta. Arvola [5] beskriver detta med ett citat från Sir Denys Lasdun [30]:

Det är vårt jobb att ge kunden, i tid och på kostnad, inte vad han vill ha, utan vad han aldrig drömt om att han ville ha; och när han får det, så känner han igen det som något han ville ha hela tiden.

Lasdun, 1965, I Deshpande 2009, s. 273, översättning av Mattias Arvola

Arvola [5] menar att varje designarbete består av fyra parallella processer som behandlas under tre faser. Processerna kan vara behjälpliga att ha med sig i ett arbete för att kunna sätta ord på varför ett delmoment behövs. De processer som nämns är sammanflätade och går inte att separera, dessa är:

- **Konstnärliga processer**
De konstnärliga processerna representerar skisser, modeller och andra gestaltningar. Estetiska ståndpunkter uttrycks och det öppnas för genuina samtal om vad som är viktigt.
- **Informationsbearbetande processer**
Designers söker, bearbetar och distribuerar information. Informationen kan vara val, kriterier, fakta eller data. Både helheter och detaljinformation behandlas.
- **Förhandlings- och beslutsprocesser**
Möten med olika intressenter såsom kunder, ledning, designers eller användare, som formulerar vägval och ger underlag för kommande beslut.
- **Problemhanteringsprocesser**
Experimentella drag görs för att testa idéer som förutser kommande problem hos en lösning. Produkten eller tjänsten sätts i dess framtida omgivning.

Processerna ovan går parallellt genom följande tre faser (se Figur 2.1), som itereras tills önskat resultat är uppnått:

1. Konceptfasen - Förstå problemet

Konceptfasen skapar en vision om vad som ska tas fram och varför. Det skissas på

idéer och erhålls kontinuerlig återkoppling från kollegor och intressenter. Personer utanför organisationen har en viktig roll i denna fas. Deras roll är att kringgå problem som uppstår när individer blir hemmablinda. Dessa problem finns inte med i en kravspecifikation, då de kan endast identifieras av någon utomstående med distans till verksamheten.

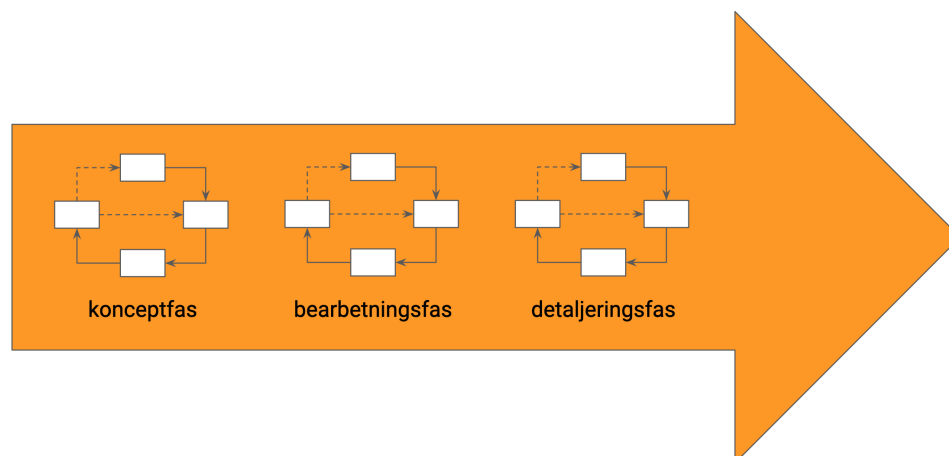
Under konceptfasen erhålls ofta mängder med ostrukturerad kvalitativ data från exempelvis intervjuer och observationer. Ett sätt att kategorisera och analysera datan är att skapa ett affinitetsdiagram, se avsnitt 2.4.1. En annan del av fasen är att definiera hur användarna känner inför produkten, vilket kan modelleras i en brukskvalitetsanalys, se avsnitt 2.4.2. Den sista delen av konceptfasen innebär att specificera tydligt mätbara effektmål. Resultatet av det iterativa arbetet med att ta fram en effektkarta, se avsnitt 2.5.1, ger effektmålen och vägen dit. Det ska vara enkelt att avgöra om de önskade effekterna har uppnåtts eller inte.

2. Bearbetningsfasen - Kravspecifikation

I bearbetningsfasen arbetas funktioner och innehåll fram och struktureras. Den ska alltid resultera i en första grundläggande prototyp. Fasen består av många olika variationer av skisser på koncept och knyts till verksamheten. Det handlar om att arbeta fram mer detaljerade användarscenarion och destillera fram tydliga krav ur dem.

3. Detaljeringsfasen - Detaljerad design och utvärdering

Under detaljeringsfasen kompletteras de tidigare undersökningarna med mer detaljerad information. Intressenter intervjuas om kvantitativa mått som hur ofta, hur mycket eller hur länge de använder olika komponenter. Efter denna kompletterande data är det dags att definiera mätpunkter för att se om målen uppnåtts. Målen grundas i effektmålen från effektstyrningen (se avsnitt 2.5). Exempelvis mäts hur effektiv en process är men även hur många fel som görs under den. En annan fråga kan vara hur lätt det är att lära sig. Målet med detaljeringsfasen är att den ska mynna ut i en detaljerad prototyp av den tilltänkta slutprodukten.



Figur 2.1: Designprocessens tre faser

2.4.1 Affinitetsdiagram

Ett affinitetsdiagram ämnar att underlätta kategorisering och strukturering av kvalitativ data. Affinitetsdiagram skapas i tvärgrupper med representanter från användare och intressenter. Framtagandet utförs enligt följande steg, baserat på Raven & Flanders [38], från Arvola [5]:

1. Alla anteckningar från undersökningar läses igenom enskilt av varje deltagare och viktiga delar markeras.
2. Varje person läser upp markeringarna samt dokumenterar på förslagsvis en *post-it*.
3. Alla lappar sätts upp på för att strukturera datan.
4. Data grupperas i grupper genom att tematisera observationer och idéer som liknar varandra. Detta itereras tills alla deltagare är nöjda.
5. Deltagarna diskuterar vad som binder samman idéer.
6. Grupperna namnges beroende på innehållet. Teman som genomsyrar flera kategorier identifieras, vilket kan leda till underkategorier.
7. Slutligen ritas linjer mellan teman, kategorier och underkategorier, detta skapar en hierarkisk bild mellan observationer och idéer. Ett exempel på hur ett affinitetsdiagram kan se ut visas i Figur 2.2.



Figur 2.2: Exempel på ett affinitetsdiagram

Om stegen i framtagandet av affinitetsdiagram genomförs ordentligt, ska det i det här skedet finnas mer ordning i den tidigare ostrukturerade datan. Affinitetsdiagrammet kan hjälpa till att generera en tydligare bild av målgrupper och målgruppers intressen. Insikterna tas sedan vidare för djupare analys.

2.4.2 Brukskvalitetsanalys

Brukskvaliteter är vad användare känner eller upplever inför en slutprodukt. De kvaliteter som identifieras analyseras från olika perspektiv för att se till att slutprodukten, som är tänkt att lösa ett problem, inte skapar nya problem från ett annat perspektiv. Det kan beskrivas som ett prisma, där de olika perspektiven bryts ut från slutprodukten [26]. Ett sätt att dela upp perspektiven är i följande aspekter [5]:

- **Tekniskt** - Någon uppfattar produkten som en konstruktion och försöker förstå den. Den aspekten ska inte vara framträdande men tas i beaktning under utveckling, exempelvis hur svår är produkten att ta fram?
- **Praktiskt** - Går det att rikta användarens handlingar genom produkten och få förväntat resultat?
- **Kommunikativt** - Hur används produkten av mig i relation till de omkring mig?
- **Organisatoriskt** - Hur passar produkten in i arbetsflödet?
- **Estetiskt** - Vad är den egna upplevelsen av produkten?
- **Etiskt** - Vad bidrar produkten med i form av regler, ideal och normer?

Ställs dessa perspektiv mot varandra förebyggs exempelvis scenarion som att produkten är snygg (estetiskt) men helt omöjlig att utveckla (tekniskt). Ett annat exempel är att den är användbar till de tilltänkta arbetsuppgifterna (praktiskt) men inte passar in i arbetsflödet för den tilltänkta målgruppen (organisatoriskt).

2.5 Effektstyrning av IT

Effektstyrning är en projektmetod som säkerhetsställer att IT-projekt hela tiden styrs mot önskade effekter. Eftersom effekter uppstår i användningen, säkerställer metoden att användarna alltid är i fokus - det vill säga när projekt initieras, drivs och lanseras. Den slutgiltiga produkt som resulterar ur ett projekt som använt effektstyrning, är både värdefull ur ett användarperspektiv och skapar önskat värde för verksamheten. Dessutom resulterar projektet i en plan för hur produkten ska fortsätta att förvaltas efter lansering. Metoden är ett registrerat varumärke hos digitala byrån inUse [22] som arbetar med design av olika slag, forskning och effektkartläggning. Den presenterades 2004 i boken *Effektstyrning av IT: Nyttan uppstår i användningen*, skriven av Ingrid Ottersten och Mijo Balic som båda är konsulter hos inUse. Det är viktigt att förstå att effektstyrning inte är detsamma som projektstyrning. Projektstyrning handlar om att säkerhetsställa att ett projekt genomförs inom en planerad tids- och kostnadsram, samt levererar det resultat som specificerats i projektdirektiven; medan effektstyrning handlar om att sätta fokus på användningen av en produkt och att användningen ska ge önskade effekter, där projekt är ett tillvägagångssätt för att uppnå detta. [23] [34]

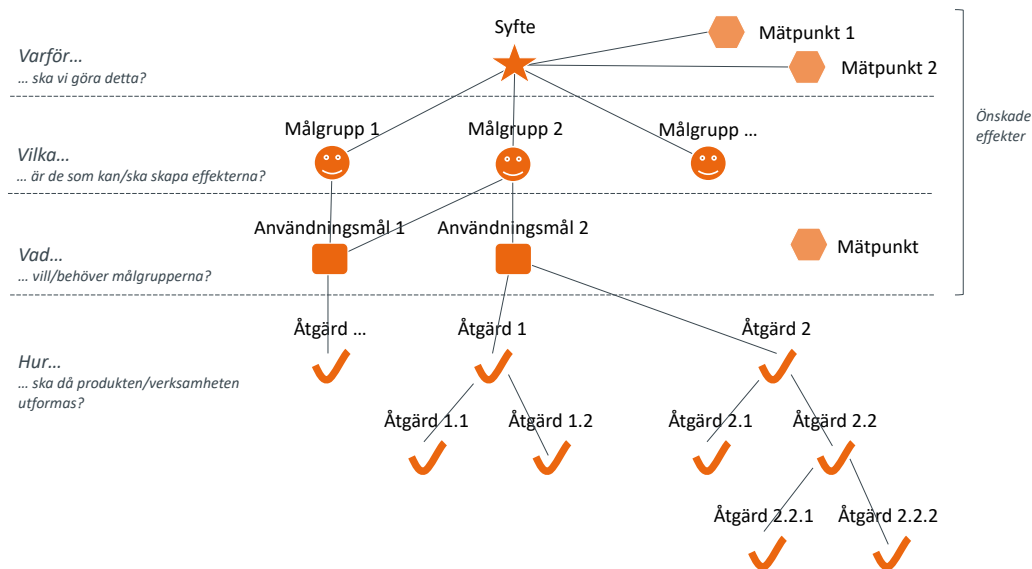
Effektstyrning fungerar på sådant sätt att man utgår från önskade effekter, identifierar användare och därefter undersöker användarnas behov, värderingar och avsikter i det kontext som tänkt produkt ska användas. Först efter en sådan studie har gjorts kan berättigade antaganden göras om de egenskaper och funktioner som är viktiga hos produkten, då effekterna endast uppstår om produkten används i avsedd omfattning och är värdefull, smidig, samt effektiv att använda. [34]

2.5.1 Effektkarta

Effektkarta är ett verktyg som hjälper till att möjliggöra effektstyrning och som direkt går att använda för design av produkten. Effektkartan är det första som tas fram i ett projekt och används sedan för att hålla ordning på åtgärder, för att genomföra kontroller, samt säkerhetsställa att man lyckats uppnå önskade effekter. Verktöget är en beskrivning av önskade effekter och ger en hypotes om hur dessa kan uppnås. Effektkartan uppdateras under ett projekts gång och används för att löpande ta beslut som först och främst baseras på önskade effekter. [34]

En effektkarta består av följande byggstenar (se Figur 2.3, hämtad från boken Effektstyrning av IT: Nyttan uppstår i användningen av Ottersten och Balic [34]):

- **Syfte** - en mening som sammanfattar önskad effekt (förbättring/förändring av verksamheten som man önskar skapa). Syftet kompletteras med mätområden och tillhörande mätpunkter, som möjliggör mätning av hur väl den önskade effekten har uppnåtts. Det ska finnas lika många mätpunkter som antalet mätområden i syftet.
- **Målgrupper** - de människor som berörs och som har liknande behov och förväntningar på produkten. Målgrupperna kännetecknas främst av de användningsmönster som de kan tänkas ha, men även befattning, datorvana eller liknande parametrar kan vara av vikt.
- **Användningsmål** - beskriver de behov och förväntningar som målgrupperna har och vad som behöver hända för att skapa önskad effekt. Det måste finnas minst lika många användningsmål som målgrupper och de viktigaste användningsmålen har mätområden.
- **Åtgärder** - förslag på hur användningsmålen kan uppnås, i form av egenskaper eller funktioner. Åtgärder kan beskrivas i flera nivåer och det finns två huvudtyper av åtgärder: *anpassning eller förändring av verksamhet* och *utformning av IT-system*.
- **Mätpunkter** - beskriver hur man vill mäta de mätområden som finns kopplat till syftet och användningsmålen. Mätpunkterna byggs upp av tre delar:
 - En *parameter* som anses vara relevant för att uppfylla målet.
 - Ett *mätetal* för parametern som anger vad som ska mätas.
 - Ett *sätt att mäta* som anger en plan för hur mätning ska utföras.



Figur 2.3: Effektkartan och dess byggstenar

2.5.1.1 Målgruppsanalys

För att lyckas identifiera målgrupper och användningsmål utförs en målgruppsanalys. I en målgruppsanalys studeras hur arbeten eller uppgifter utförs i dagsläget, och i samband med det identifieras grupper med gemensamma användningsmönster. Främst används intervjuer för att hitta målgrupper och användningsmål, men de flesta personer är inte kapabla till att bedöma sina egna beteenden på ett korrekt sätt [15] [34]. Därmed genomförs med fördel både intervjuer och observationer i detta stadie.

2.6 Kvalitativa vs. kvantitativa undersökningar

Kvantitativa undersökningar handlar främst om att ta reda på siffror och statistik, medan kvalitativa undersökningar kan informera om *vad*, *hur* och *varför*. Mänskliga beteenden är både komplexa och omfattas av många olika variabler. Detta leder till att det inte går att förlita sig på enbart kvantitativ data när det kommer till förståelse av mänskliga beteenden, utan kvalitativ data är också viktig. Mer specifikt kan kvalitativa undersökningar hjälpa till att förstå domän, sammanhang och begränsningar, samt möjliggöra identifiering av användningsmönster och beteendemönster. [15]

2.6.1 Betydelsen av kvalitativ data

I *About Face 3: The Essentials of Interaction Design* [15] redogör författarna för hur kvalitativa metoder (se avsnitt 2.6.2) kan svara på fyra frågor, som alla är viktiga för att lyckas uppnå bra design. Dessa frågor är:

- Hur passar produkten in i det bredare sammanhanget av människors liv?
- Vad motiverar människor att använda produkten, och vilka grundläggande uppgifter krävs för att uppnå dessa motivations-mål?
- Vilka upplevelser upplever människor som fängslande? Hur är dessa upplevelser kopplade till den designade produkten?
- Vilka problem stöter människor på med dagens sätt att göra saker?

Att uppnå bra design är kritiskt om man ska kunna uppnå önskade effekter och lyckas skapa en bra upplevelse (se avsnitt 2.3 och 2.4). Vidare berättar författarna att kvalitativa undersökningar också kan generera betydelsefulla företagsinsikter som inte framkommer ur traditionella marknadsundersökningar.

2.6.2 Metoder för kvalitativa undersökningar

Det finns flertalet metoder och tekniker för att utföra kvalitativa undersökningar. Nedan beskrivs de metoder som författarna av *About Face 3: The Essentials of Interaction Design* [15] anser är mest effektiva.

- Intervjuer
 - med intressenter
 - med domänexperter
 - med användare och kunder
- Användarobservationer eller etnografiska studier

- Låta användare tänka högt
- Litteraturundersökningar
- Granskningar
 - av produkter
 - av prototyper
 - av konkurrenter

Som nämnt i avsnitt 2.5.1.1, är intervjuer och observationer en viktig del av en målgrupp-sanalys. Intervjuer kan dessutom ses som en del av informationsbearbetande processer och beslutsprocesser, och är även en stor del av konceptfasen (se avsnitt 2.4).

2.6.2.1 Intervjuteknik

För att kunna extrahera relevant data från intervjuer krävs en gedigen förberedelse med väl genomtänkta frågor och intervjuteknik. En del av förberedelserna är att tydliggöra det Lantz [29] kallar ramförutsättningar för intervjupersonen. Dessa ramförutsättningar är intervju-situationen och sammanhanget. Om dessa är tydliga minskar nervositeten, vilket bidrar till en mer givande intervju.

En intervjuteknik är det Sara Almvide på AddQ kallar, semistrukturerade intervjuer [3]. En semistrukturerad intervju betyder att förberedda frågor ligger till grund för intervjun, men samtidigt tillåts följdfrågor och infall från intervjuaren [5]. Skillnaden mot en strukturerad intervju är att den strukturerade endast tillåter att frågor ställs ordagrant utan egna infall. Den ostrukturerade intervjun är ett fritt samtal runt ämnet med agendapunkter. Semistrukturerade intervjuer är väl lämpade för kravinsamling, eftersom de är flexibla men ändå ger möjlighet till jämförelse mellan intressenters syn på samma frågor.

Det finns även intervjuriktlinjer som används för att effektivisera och maximera effekten av intervjuer. Riktlinjerna lyder enligt följande:

- Förbered med några kärnfrågor
- Förbered personen med vad intervjun ska handla om, men inte med konkreta frågor
- Fundera på frågorna i förväg och tänk om de kan tolkas fel
- Skapa en relation till intervjupersonen
- Skapa en trygg atmosfär med total acceptans, på så sätt är personen mer bekväm och kommer svara mer öppet
- Ställ en fråga i taget, samt våga vara tyst och vänta ut svar
- Be om konkreta exempel, då ökar förståelsen och du slipper dra egna slutsatser
- Ha korta och öppna frågor som är samma till alla intervjupersoner, de måste vara ganska specifika
- Ställ följdfrågor för att undvika frågetecken
- Spara infall och överblivna frågor till sist

Riktlinjerna är hämtade ur guider från Level Recruitment som främst arbetar med stöd vid rekrytering [39], från en presentation på Mistra InfraMaint med Katarina Pietrzak som arbetar som lärandestrateg på RISE [21], samt från de tidiga stegen i det Jan-Axel Kylén [28] kallar trattmodellen.

2.7 Visuell retorik och designprinciper

En kundupplevelse handlar till stor del om det visuella i en presentation, det finns därför nytta i att få kunskap kring visuell retorik och designprinciper. Boken *Bild och Föreställning* av Yvonne Wærn, et al [48], ger många riktlinjer för den visuella retoriken. Författarna anser att det finns tre synsätt för att tolka det visuella, och de lyder enligt följande:

- **Gestaltningpsykologi**

Vid en presentation, var uppmärksam på hur olika innehållet kan uppfattas. Det finns oändligt många kända knep för att vilseleda åskådaren bara genom att exempelvis rangordna staplar på ett visst sätt. Det är mottagarnas perceptionsapparat som bestämmer vad strecken på bilden föreställer [37]. Den visuella informationen läses av i sammanhanget och oaktksamhet kan leda till att innehållet uppfattas på fel sätt.

- **Estetik**

Tre av följande fem punkter måste vara med i ett verk enligt Monroe Beardsly [32], det handlar främst om konst men är även tänkvärt för visualiseringar.

- Fokus på objektet - mottagaren fäster villigt uppmärksamheten vid objektet.
- Mottagaren känner sig fri och harmonisk.
- Mottagaren får en känsla som är frigjord från verkligheten.
- Aktiv upptäckt - mottagaren kan själv utforska.
- Helhet - mottagaren känner en slags integration mellan objektet och sig själv.

- **Semiotik**

Symboler och tecken har ofta en smal representation. Det finns symboler och tecken som upplevs ha en generell betydelse men i själva verket har många en högst privat förståelse av dessa [36]. När ett tecken eller en symbol rycks ur sitt sammanhang byter den ofta betydelse. Så fort du ger ut eller visar en bild är den mer eller mindre utanför din kontroll. Om du själv står och presenterar kan du till viss del berätta hur det ska tolkas men mottagaren kommer ändå att göra sin egen tolkning.

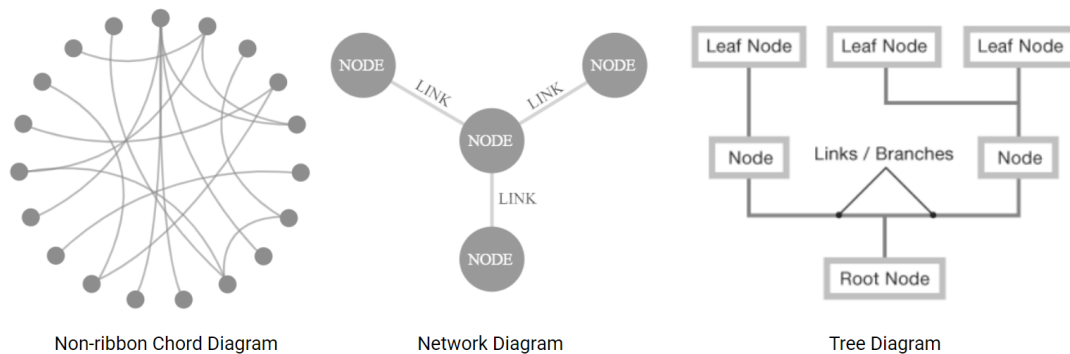
Designprinciper kan med fördel användas för att få mottagare att uppfatta visuellt material på önskat sätt. Färgkodning är en designprincip som gör att mottagare omedvetet delar in visuella objekt i grupper [15]. Vidare antar mottagare att större storlekar eller tjockare text innebär viktigare information [15]. Om en skapare av material vill att någon eller några objekt ska sticka ut, kan hen skapa en *pop-out-effekt* som gör att mottagare lägger uppmärksamheten där först. En pop-out-effekt kan skapas genom att exempelvis använda mer distinkta färger, andra former eller större storlek på de objekt som ska sticka ut. Det är viktigt att vara försiktig med pop-out-effekten om det är mycket information som visas, då det blir svårare för mottagare att göra en visuell sökning av informationen. [46]

2.8 Visualiseringsmetoder

Visualisering av data hjälper mottagare att se mönster, relationer, proportioner eller liknande.

2.8.1 Visualisering av relationer

För komplexa system är visualisering av relationer mellan olika komponenter avgörande. *The Data Visualisation Catalogue* presenterar flera exempel på olika metoder att visualisera relationer mellan olika variabler [10]. I Figur 2.4 presenteras några visualiseringsmetoder, hämtade från *The Data Visualisation Catalogue* [10], som passar systemvisualiseringar och deras beskrivning lyder enligt följande:



Figur 2.4: Tre olika visualiseringstekniker från som passar systemvisualiseringar

- **Non-ribbon Chord Diagram**

Non-ribbon Chord Diagram används med fördel vid ett högt antal relationer i samma system. Noder sammankopplas med linjer (som representerar relationer), men noderna ordnas likt en cirkel för att ge en bättre överblick över linjerna. [9]

- **Network Diagram**

Network Diagram visar relationer mellan olika variabler genom att använda noder som sammankopplas med linjer. Dessa linjer kan ha en etikett med vad som sammankopplar linjerna samt ha en flödesriktning. Det här visualiseringssättet är effektivt för att skapa en överblick ända tills antalet noder blir för många, då de blir svårlästa kluster. [8]

- **Tree Diagram**

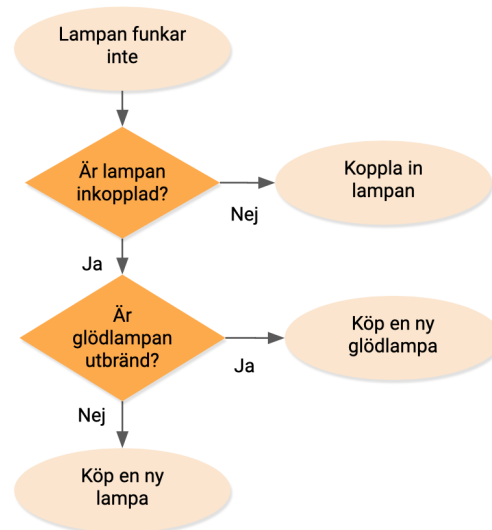
Tree Diagram visar relationer mellan variabler samtidigt som en hierarkisk struktur presenteras. Noderna sammankopplas med linjer på samma sätt som i Network Diagram, men skillnaden är att noderna ligger på olika nivåer. Nackdelen med detta sätt är att en nod på en lägre nivå endast får kopplas ihop med en enda nod på en högre nivå och systemet måste ha en basnod. [11]

2.8.2 Arbetsflödesdiagram

Ett arbetsflödesdiagram är ett flödesschema [7] som är anpassat för verksamheter. Flödesscheman visar olika steg i en process med hjälp av linjer och symboler. Symbolerna är standardiserade och har olika betydelse. En rund symbol betyder exempelvis att det är start eller mål, en rektangel är ett steg i processen, en diamant betyder att det är ett viktigt beslut som ska tas och ett parallelogram betyder indata/utdata. Figur 2.5 visar ett flödesschema. Arbetsflödesdiagram är en mer flexibel variant av flödesschema, där varje steg inte nödvändigtvis behöver följas av ett beslut [45].

2.9 Presentationsverktyg

Det finns många presentationsverktyg ute på marknaden idag som försöker förbättra traditionella verktyg som *PowerPoint* och *Google Slides*. De presentationsverktyg som har ansetts



Figur 2.5: Exempel på ett flödesschema

vara mest intressanta, kopplat till presentation av systemkartor, har sammanställts i Tabell 2.1. I tabellen återfinns namn på verktyget, samt fördelar kontra nackdelar med verktyget.

Tabell 2.1: Existerande presentationsverktyg som lämpar sig för presentation av systemkartor och deras fördelar respektive nackdelar

Namn	Fördelar	Nackdelar
Prezi	• Historieberättande på ett dynamiskt sätt • Lätt att skapa en överblick och ett sammanhang då man kan förstora och förminska istället för att byta bild • Lättillgängligt via molntjänster • Går att använda ihop med videosamtalsplattformar som Google Meet • Konventionellt verktyg	• Den väg som visas verkar vara förutbestämd och åskådaren kan inte ändra den
FlowVella	• Möjligt att skapa flödespresentationer • Enkelt att dela • Möjligt att integrera presentation i en hemsida • Erbjuder analys-verktyg	• Ej möjligt att zooma in och ut i en bild, endast möjligt att länka till särskilda bilder vid tryck på förutbestämda ställen
IntuiFace	• Möjligt att skapa flödespresentationer • Enkelt att dela • Möjligt att koppla till Web API • Erbjuder analys-verktyg	• Kan inte zooma i en bild
SlideDog	• Verktyget använder sig av utomstående verktyg för att skapa en sömlös presentation bestående av exempelvis Prezi, PowerPoint, hemsidor eller PDF:er	• Kan inte göra så mycket i själva verktyget, kan endast visa upp utomstående material
Visme	• Möjligt att bädda in flödesschema i hemsida eller PowerPoint	



3 Metod

Arbetets huvudsakliga arbetsfölj beskriver i detta kapitel. Viktigt att notera är att arbetsprocessen inte var linjär, utan många delar i metoden skedde parallellt med andra delar. Delar i arbetet var dessutom iterativa processer där arbetet upprepades tills ett tillfredsställande resultat hade uppnåtts.

3.1 Litteraturstudie

En gedigen litteraturstudie var det första steget i arbetet, men fortsatte även parallellt med annat under projektets gång. Den initiala litteraturstudien omfattade efterforskning kring relevanta teorier för arbetet; såsom arbetssätt inom UX, standarder för målgruppsanalyser, effektkartläggning, metoder för datainsamling och intervjutekniker. Denna grundläggande litteraturstudie behövdes för att kunna tackla arbetet på bästa sätt. Resultatet av studien återfinns i kapitel 2, tillsammans med resultatet ur de mindre litteraturstudier som fortsättningsvis utfördes parallellt med resterande arbete. Eftersom lite kunskap fanns i början av arbetet, var det viktigt att fortsätta studera relevanta teorier och litteratur under arbetets gång.

3.2 Utforska presentationsverktyg

Samtidigt som litteraturstudien började, utforskades ett antal presentationsverktyg. Då några av Exsitecs säljare hade uttryckt missnöje kring deras nuvarande presentationsverktyg *Google Slides*, studerades några verktyg som verkade innefatta mer funktionalitet. *PowerPoint* studerades inte då det hade blivit känt sedan tidigare att det inte var ett alternativ. Kartläggning av verktygen innefattade granskning av verktygens hemsidor samt instruktionsvideor på *YouTube* för att ta reda på vilken funktionalitet som fanns. Resultatet återfinns som relaterat arbete i kapitel 2, avsnitt 2.9.

3.3 Datainsamling

Efter den initiala litteraturstudien var det dags att samla in data kring Exsitec och deras verksamhet. Eftersom arbetets ändamål var att studera Exsitecs säljprocess av komplexa affärssystem och mer specifikt första presentationstillfället, var det viktigt att sätta sig in i verk-

samheten. En kombination av dokumentationsstudier, intervjuer och observationer möjliggjorde en gedigen förståelse för dagens arbetssätt, de utmaningar som idag finns hos säljarna och deras kunder, samt potentiella tillvägagångssätt eller verktyg som skulle kunna förbättra kundupplevelsen vid försäljning av komplexa affärssystem.

3.3.1 Studera Dokumentation

Att studera intern dokumentation möjliggjorde en grundläggande förståelse för Exsitecs verksamhet. Sådan dokumentation som undersöktes var allt som ansågs vara relevant och som gick att hitta på företagets gemensamma *Google Drive*. Fokus låg på dokumentation kring gamla säljprocesser; däribland presentationsmaterial, systemkartor, mötesanteckningar och så kallade *loss reviews*. Loss reviews är undersökningar som någon på Exsitec har utfärdat efter att kund valt en annan leverantör än Exsitec i en upphandling och dessa tar reda på anledningen till varför Exsitec valdes bort. Vidare studerades även det material som marknadsavdelningen på Exsitec tillhandahåller alla anställda, vilket inkluderar presentationsmallar, grafiska profilen, med mera.

3.3.2 Intervjuer

För att öka förståelsen för Exsitecs verksamhet, kompletterades det interna materialet med några kortare intervjuer. Dessa intervjuer var ostrukturerade och intervjupersonerna tilläts prata fritt kring Exsitec och företagets verksamheter. När en tydlig bild kring verksamheten var klar, förbereddes resterande intervjuer som inriktade sig mot att identifiera problemområden, målgrupper och att avgränsa arbetet. Majoriteten av dessa intervjuer var semi-strukturerade och de som intervjuades var säljare, konsulter och marknadsavdelningen hos Exsitec, samt representanter från kunder.

3.3.2.1 Säljare

Säljare har under arbetet varit den primära målgruppen. Sju olika säljare från Exsitec intervjuades i ett tidigt skede av arbetet, där egna infall tilläts från intervjupersonerna samtidigt som intervjuerna baserades på samma frågor för alla intervjuer. Frågorna till dessa intervjuer går att se i bilaga A och intervjuerna var 90 till 120 minuter långa. Samma person intervjuade varje gång för att förutsättningarna skulle vara så lika som möjligt för intervjupersonerna. Intervjuerna transkriberades under tiden och spelades även in. Pågående COVID-19 pandemi satte stopp för de flesta fysiska möten, vilket ledde till att fyra av sju intervjuer skedde på distans med hjälp av videosamtal. Två av sju säljare arbetade mot mindre affärer, det vill säga med system som innehåller en till två komponenter. Resterande intervjupersoner ingick i målgruppen - säljare av komplexa affärssystem. Intervjuerna med säljarna låg till grund för analysen av problemområdet och målgrupper, samt gav en djupare förståelse för den del av verksamheten som examensarbetet berör, närmare bestämt försäljningsavdelningen.

3.3.2.2 Kunder

För att få in flera perspektiv, intervjuades även kunder. Tre representanter från olika företag, som på något sätt hade varit inblandade i en upphandling av nytt affärssystem med Exsitec, intervjuades. Frågorna till kundintervjuerna går att se i bilaga B och intervjuerna var upplagda på samma sätt som med säljarna förutom att intervjulängden var cirka 60 minuter. Kunderna kom från olika branscher och representerade företag i varierande storlek. Det enda kunderna hade gemensamt var att de hade varit inblandade i en upphandlingsprocess av ett komplext affärssystem med Exsitec. Två av kunderna valde Exsitec som leverantör och en valde att gå vidare med en annan lösning. Alla intervjuer skedde digitalt via videosamtal, spelades in och transkriberades.

3.3.2.3 Upphandlingskonsult

Utöver kundrepresentanter intervjuades även en upphandlingskonsult. En upphandlingskonsults jobb är att bistå företag i valet av nytt affärssystem, då det är en komplicerat val som inte förekommer särskilt ofta inom en organisation. Upphandlingskonsulten som intervjuades hade, vid intervjuens tidpunkt, haft kontakt med Exsitec i samband med fem upphandlingar där Exsitec hade varit en potentiell leverantör. Intervjun möjliggjorde ytterligare insikter och nya perspektiv, eftersom upphandlingskonsulten hade varit i kontakt med många leverantörer och köpare av stora affärssystem under sin karriär. Intervjufrågorna återfinns i bilaga C och intervjun var upplagd på samma sätt som med kunderna.

3.3.2.4 Pre-sales

Två ostrukturerade intervjuer utfördes med Exsitec-konsulter som arbetar inom det som kallas *pre-sales*. Pre-sales är den del av säljprocessen där en säljare skapar underlag för att matcha sitt erbjudande mot kundens behov, varpå konsulter deltar som sakkunniga för frågor som berör deras expertisområde. Dessa intervjuer gav ytterligare ett perspektiv kring försäljning från personer som dagligen arbetar med säljare och kunder. Samtalen var cirka 45 minuter långa.

3.3.2.5 Marknadsavdelning

Marknadsavdelningen på Exsitec fungerar som stöd till säljarna vad gäller det grafiska materialet som används i säljprocessen. En ostrukturerad intervju genomfördes med tre representanter från marknadsavdelningen under ett tillfälle, för att bygga en uppfattning kring hur marknadsavdelningen stöttar säljarna i skapandet av lösningspresentationer och systemkartor. Intervjun varade i en timme och utfördes digitalt. Inledningsvis presenterades ämnet med några få konkreta frågor men sedan var det i stort sett intervjupersonerna som drev diskussionen.

3.3.3 Observationer

Som nämnt i avsnitt 2.5.1.1, är de flesta personer inte kapabla till att bedöma sina egna beteenden på ett korrekt sätt. Av denna anledning, beslutades det att komplettera de genomförda intervjuerna med observationer. Observationerna gjorde det möjligt att identifiera om säljare och kunder beskrev säljprocessen och presentationstillfället på ett korrekt sätt. Utöver den säkerhetsställning, kunde observationerna också bidra till att nya ämnen och frågor identifierades som inte framkom ur intervjuerna.

De observationer som utfördes i detta arbete var i samband med en större upphandling, där Exsitec var en av de potentiella leverantörerna. Det var sammanlagt tre tillfällen då det var möjligt att delta och observera och dessa var: vid förberedelsen av systemdemonstrationerna, vid genrepetitionen av presentationen, och vid själva presentationen. Alla observationer skedde digitalt via videosamtal och fungerade på sådant sätt att Exsitecs säljare och konsulter fick arbeta på som de brukar och under tiden antecknades arbetssättet, potentiella förbättringsförslag och personliga åsikter.

3.4 Datasammanställning

Efter all datainsamling, sammanställdes resultaten på olika sätt. Varje intervju sammanfattades individuellt och därefter gjordes större sammanfattningar som omfattade flera intervjuer. De stora sammanfattningarna innehöll en sammanställning från alla intervjuer från samma intervjugrupp - det vill säga en sammanställning för säljare, en för kunder och en

för pre-sales-konsulterna. Efter de skriftliga sammanfattningarna, applicerades även metoder kopplat till konceptfasen (se avsnitt 2.4) på datan. Dessa metoder var affinitetsdiagram och brukskvalitetsanalys, följt av effektkartläggning.

3.4.1 Arbetsflödes- och Affinitetsdiagram

Genom att applicera arbetssättet för skapandet av affinitetsdiagram, som beskrivs i avsnitt 2.4.1, skapades ett arbetsflödesdiagram och två affinitetsdiagram. Denna metod gjorde att resultaten från intervjuerna kunde kartläggas och sammanställas på ett kreativt och samarbetsvänligt sätt. Insikterna kunde med hjälp av diagrammen presenteras för handledare och övriga inblandade inom Exsitec för att säkerställa att detaljer, som exempelvis formuleringar av termer, var korrekt uppfattade. Kartläggningen möjliggjorde även bearbetning av datan vilket underlättade i framtagning av ett fokusområde.

3.4.2 Fokusområde

Fram till utförandet av affinitetsdiagrammetoden, hade arbetet fokuserat på att identifiera faktorer som kan förbättra kundupplevelsen vid presentationstillfället. Två av arbetets frågeställningar är tydligt kopplade till systemkartor, vilket medförde att sista delen av arbetet avgränsades till just systemkartor. En brukskvalitetsanalys utfördes för att identifiera ett fokusområde som ansågs vara mest givande för att utveckla arbetet med systemkartor. Fokusområdet beslutades utefter:

- De behov som upptäckts
- De åsikter som framkommit
- Vad som identifierades som viktiga förbättringsområden
- Hur realistiskt det skulle vara att hinna skapa något som kunde hjälpa till att förbättra fokusområdet

Brukskvalitetsanalysen, som nämns i avsnitt 2.4.2, låg till grund för de beslut som togs kring fokusområdet. Utgångspunkten för analysen var en diskussion om formatet på slutprodukten. De olika aspekterna i brukskvalitetsanalysen ställdes mot varandra för att hitta önskade effekter och eventuella hinder.

3.4.3 Effektkartläggning

Under hela datainsamlingen och datasammanställningen, arbetades en effektkarta iterativt fram. Arbetsflödet följde det som presenteras i avsnitt 2.5. Efter varje intervju, observation och liknande moment uppdaterades effektkartan. Den återkommande uppdateringen hjälpte i reflektionen kring syfte, frågeställningar och önskad effekt. Effektkartläggningen utmynnade slutligen i två effektkartor. En effektkarta innan avgränsning av fokusområdet och en effektkarta kopplad till fokusområdet.

3.5 Kvantifiering

Efter insamling och sammanställning av data hade flera insikter erhållits som utmynnade i ett fokusområde. På grund av att all data kommit från kvalitativa undersökningar, var den svår att mäta. Ett beslut togs således om att kvantifiera datan kopplad till fokusområdet, vilket möjliggjordes via en enkät på plattformen *Google Forms*. Frågorna i enkäten formulerades så att svaren gick att mäta genom en linjär skala och dessa återfinns i Bilaga E. De som deltog i kvantifieringen genom att svara på enkäten var åtta säljare av komplexa system. Enkäten

delades som en länk via e-mail och säljarna svarade oberoende av varandra, samt utan inblandning av författarna. Enkäten beräknades ta 5-10 minuter att besvara.

3.6 Slutprodukt

Baserat på kvantifieringen, effektkartan och resultaten från datainsamlingen, implementerades slutligen den produkt som fokusområdet hade beslutat om. I detta fall handlade slutprodukten om att skapa en instruktionsmanual för skapandet av systemkartor. Slutprodukten fokuserade främst på ett urval av den slutgiltiga effektkartans åtgärdsförslag. Designval och urval av information baserades på säljarnas åsikter från enkätresultatet, kunders åsikter från intervjuerna, marknadsavdelningens riktlinjer och mallar, samt teori kopplat till visuell retorik och designprinciper.

Instruktionsmanualen dokumenterades i en Google Slides-presentation, som är arbetets slutprodukt. Baserat på instruktionerna i manualen skapades slutligen ett exempel på en systemkarta som en del av slutprodukten. Systemkartan validerades sedan med hjälp av representanter från säljare, pre-sales och marknadsavdelningen.



4 Resultat

Detta kapitel redogör alla resultat från arbetets gång, bortsett från resultaten ur litteraturstudien och undersökningen av presentationsverktyg som återfinns i kapitel 2.

4.1 Datainsamling

Den data som har samlats in genom att studera intern dokumentation, samt från att genomföra intervjuer och observationer, presenteras i detta avsnitt.

4.1.1 Studera Dokumentation

Det interna material som har studerats, lokaliseras främst via Exsitecs gemensamma Google Drive men även via Exsitecs hemsida. Exsitec använder sig av plattformen Google internt för e-mail, presentationer, dokumenthantering, och så vidare. Google Slides är den plattform som lösningspresentationer skapas i. Resultaten från den dokumentation som har studerats, redogörs i kommande avsnitt. Dessa resultat fungerar även som underlag till läsaren för djupare förståelse av resultaten från intervjuer och observationer.

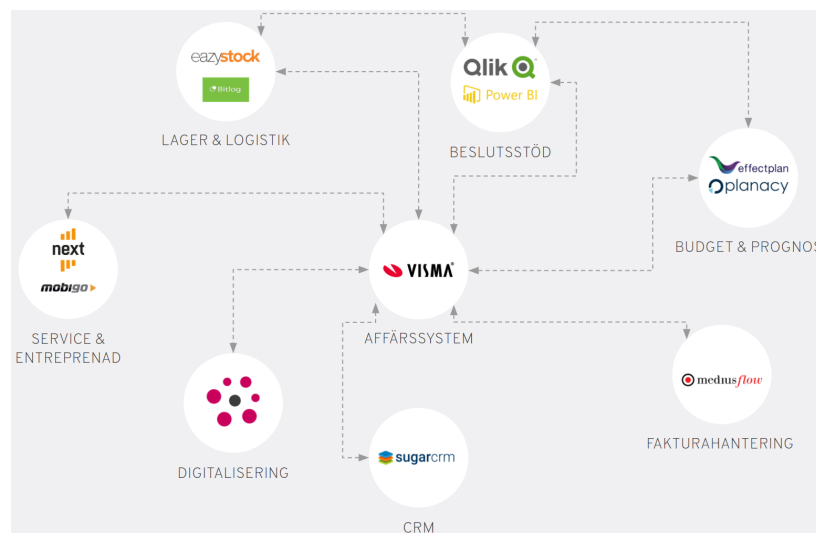
4.1.1.1 Exsitecs partners

Exsitec är partner med flera stora företag vars programvara ofta integreras i de system Exsitec levererar. De partners som äger programvaran kallas för produktbolag. Produktbolag kan välja att implementera och underhålla sin programvara själva, eller att överlåta ansvaret. Det företag som tar över ansvaret kallas då för konsultbolag, som i det här fallet är Exsitec. I de områden där Exsitecs partners saknar färdig programvara, kan Exsitec utveckla egna lösningar eller samarbeta med andra företag för att möta kunders behov. Några exempel på expertisområden och programvaror som ingår i Exsitecs utbud kan ses i följande lista (samt i Figur 4.1):

- Beslutsstöd - *Qlik, Power BI*
- Lager och Logistik - *EazyStock, Bitlog*

- Budget och Prognos - *Effectplan, Planacy*
- Service och Entreprenad - *Next, Mobigo*
- Affärssystem - *Visma*
- CRM (Customer Relationship Management) - *SugarCRM*
- Fakturahantering - *MediusFlow*
- Tid och Projekt - *Millnet* (finns inte med i Figur 4.1)

Dessa programvaror är de som oftast komponeras ihop och därtill bildar ett komplext system, som är anpassat efter kunders behov samt integrerat in i kunders verksamhet och befintliga system.



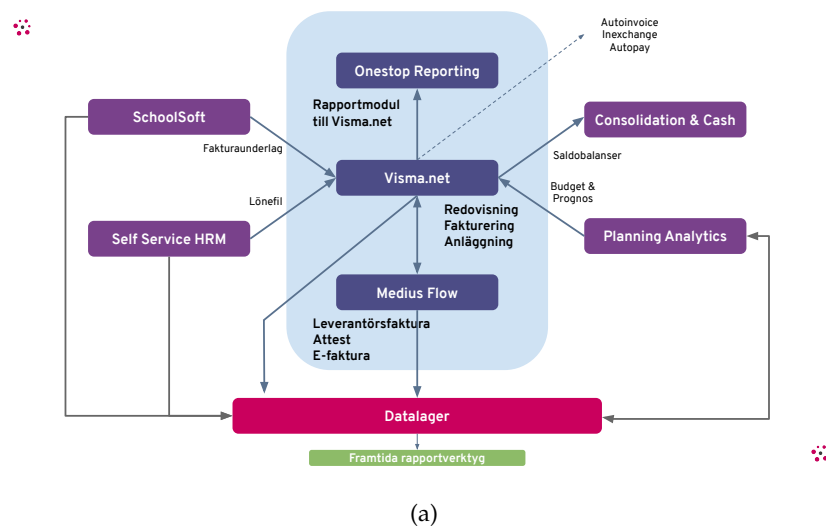
Figur 4.1: Systemkarta med Exsitecs expertisområden och tillhörande partnerskap

4.1.1.2 Systemkartor

I Figur 4.2 syns tre olika systemkartor som har använts inom tre olika upphandlingar det gångna året. Varje systemkarta är skapad av tre olika säljare som arbetar med komplexa system. Genom att titta på de tre kartorna, är det möjligt att se att det inte finns någon gemensam mall som säljarna utgår från vid skapande av systemkartor. Varje bild är olika den andra både vad gäller färg, form, bild och text. Det enda som är gemensamt mellan systemkartorna, är att det finns cirklar/rutor som representerar de olika systemen och dessa är sammankopplade med hjälp av pilar eller streck. Vissa av säljarna väljer att visa vilken data som flödar mellan systemen och i vilken riktning flödet går.

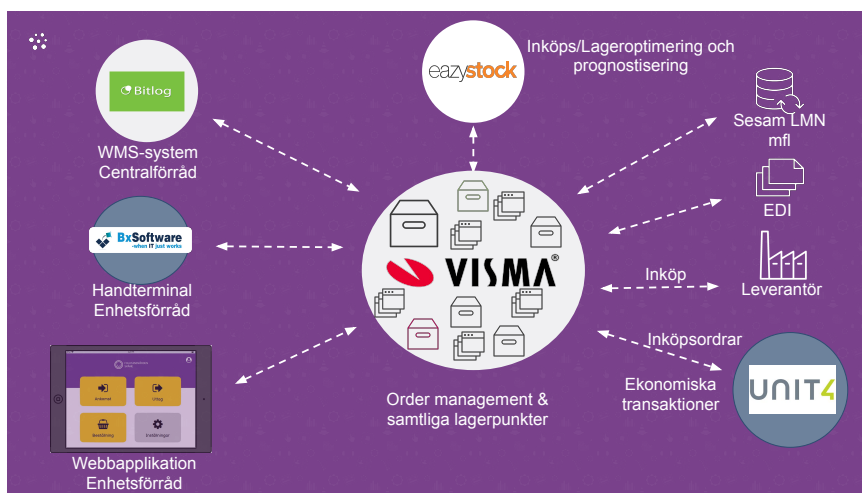
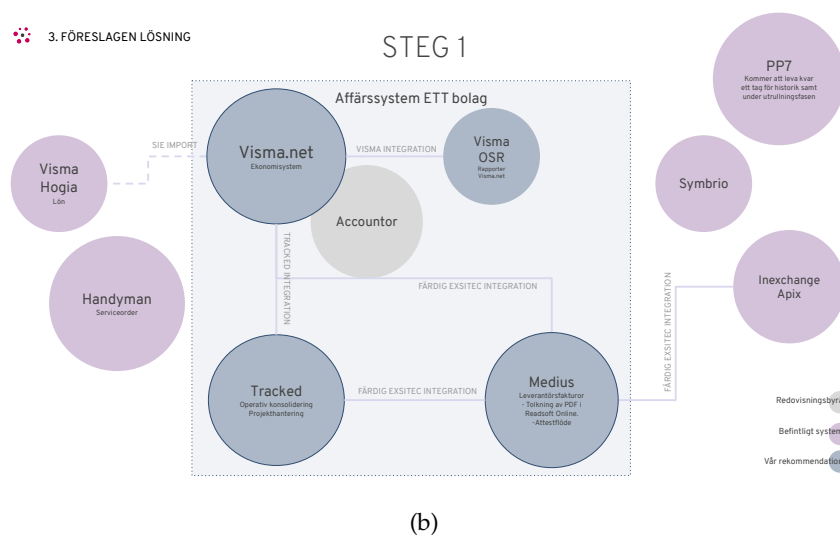
4.1.1.3 Presentationsmallar

Exsitec har i dagsläget flera olika presentationsmallar som finns tillgängliga för alla anställda, samt en grafisk profil som de anställda bör följa vid skapande av grafiskt material. Som nämnt i avsnitt 4.1.1.2, finns dock inga mallar kopplade till systemkartor. Utöver mallar finns dessutom ikonbibliotek, dokument med tips kring hur man använder Google Slides, exempeltexter, med mera. De som sköter allt grafiskt material är marknadsavdelningen på Exsitec. I Figur 4.3 syns några exempel på hur mallarna och det grafiska materialet kan se ut.

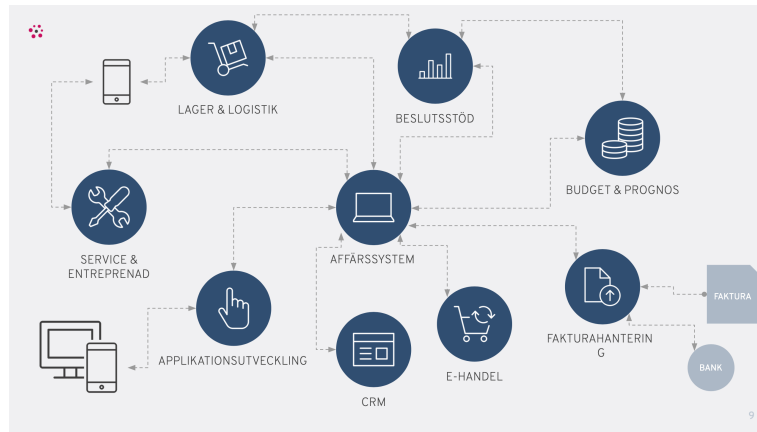


3. FÖRESLAGEN LÖSNING

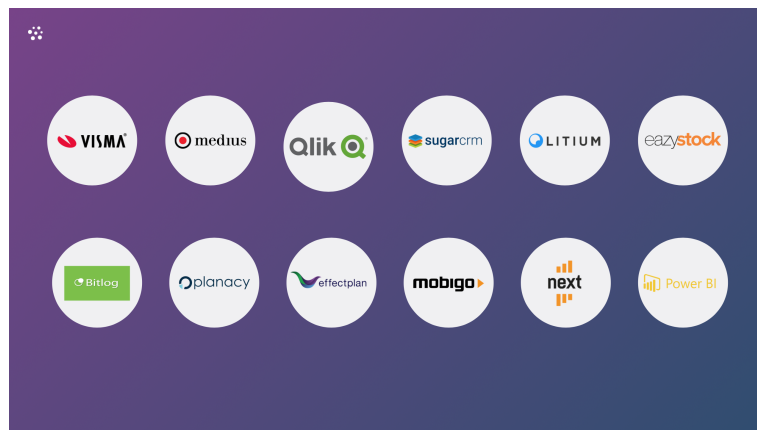
STEG 1



Figur 4.2: Tre exempel på hur systemkartor av komplexa affärssystem presenteras



(a) Bild med Exsitecs systemutbud tagen från mall



(b) Bild med Exsitecs samarbetspartners tagen från mall



(c) Ett ikonbibliotek kopplat till teknik

Figur 4.3: Tre exempel på hur Exsitecs mallar och grafiska material kan se ut

4.1.1.4 Loss Reviews

Det finns enbart två genomförda loss reviews från upphandlingar av komplexa system, där Exsitec gick vidare till presentation. Eftersom komplexa system, presentationstillfället samt upphandlingar är detta arbetes fokus, extraheras enbart insikter från dessa två loss reviews. Insikterna är följande:

- Presentationerna ansågs vara mycket bra.
- Exsitec hörde till de dyrare leverantörerna, vilket spelade roll i ett av fallen.
- Exsitec upplevdes som ambitiösa, proffsiga och förtroendeingivande.
- Exsitecs lösning var för komplex. Ena kunden ville ha en enklare lösning, medan den andra ogillade att lösningen innehöll flera gränssnitt och produktägare.

4.1.2 Intervjuer

Detta avsnitt presenterar sammanfattningar av intervjuerna med både interna och externa parter.

4.1.2.1 Säljare

Som nämnt i avsnitt 3.3.2.1, intervjuades sammanlagt sju säljare på Exsitec. Erfarenheten inom sälj hos dessa individer varierar mellan 1-30 år. Tiden de har arbetat på Exsitec är mellan 1-14 år. Säljgrupp 1 (fem personer) representerar de säljare som fokuserar på försäljning av komplexa system. Säljgrupp 2 (två personer) är de säljare som fokuserar på sälj av en eller två specifika komponenter (i detta fall Visma och system inom beslutsstöd). Två individer i säljgrupp 1 har tidigare arbetat på företag som levererar helhetslösningar. Nedan följer en sammanfattning av den information och de åsikter som har framkommit ur intervjuerna med säljarna.

Valet av Exsitec

I Tabell 4.1 presenteras den återkoppling som säljarna har fått från kunder angående varför de har valt respektive inte valt Exsitec som leverantör. Best-of-breed står med i bägge kolumnerna då flera av säljarna är överens om att det är en anledning till att Exsitec tappar affärer samtidigt som en anledning till att de vinner dem.

Tabell 4.1: Anledningar till varför kunder väljer respektive inte väljer Exsitec som leverantör

Varför kunder väljer Exsitec:	Varför kunder väljer bort Exsitec:
• Best-of-breed • Systemen tilltalar och passar många • Personerna på Exsitec: - är enkla att jobba med - är enkla att prata med - visar på stort engagemang - visar på stort kunnande • Förtroendeingivande organisation • Exsitec lyckas läsa av problem rätt • Exsitec är en långsiktig partner • Exsitec kan ta helhetsansvar • Professionellt material visar att Exsitec kan	• Best-of-breed • Vill ha ett gränssnitt • Osäker på integrationer • För högt pris • Misslyckas skapa värde som matchar priset • Uppfyller inte kraven • Konkurrenter hade mer passande lösning

Komplexa system vs. helhetslösningar

Alla säljare är överens om att det är viktigt att fokusera på egna styrkor istället för konkurrenters svagheter. Många använder sig av liknelser för att förklara fördelarna med komplexa system. En av dessa liknelser är schweiziska armékniven, en annan är flerstegsraketen. I Tabell 4.2 presenteras de fördelar och nackdelar som komplexa system medför. Fördelarna är oftast den nytta som säljare behöver förklara för att kvalificera Exsitec vid en presentation.

Tabell 4.2: Fördelar med komplexa system respektive helhetslösningar

Komponentbaserat:	Helhet:
• Lansering i flera steg (flerstegsraket) • Best-of-breed (schweizisk armékniv) • Kan enkelt byta ut en komponent vid behov • Kan åka snålskjuts på andras bra varumärken • Komponentbaserat ger en långsiktig partner	• Lätt att styra behörigheter • Ett gränssnitt • Ett avtal

Säljprocessen

Säljarna är överens om att sälj av komplexa system i huvudsak kan delas in i tre kategorier: privat upphandling, offentlig upphandling och relationsdriven upphandling. Vid de två förstnämnda upphandlingstyperna (som är fokus för detta arbete) blir leverantören kontaktad med en kravspecifikation och problemformulering. Leverantören skickar sedan en offert tillsammans med ett lösningsförslag som baserats på underlaget. Det vanligaste är att en kravspecifikation är det enda underlaget för Exsitec när de tar fram lösningen. I vissa fall kan några tilläggsfrågor ha kanaliserats genom en upphandlingskonsult som all kommunikation med kund sker genom. Komplexa system innebär ofta större affärer och då brukar en upphandlingskonsult användas för att bedöma vilken leverantör som är bäst lämpad för kunden. De offentliga upphandlingarna är oerhört styrda av regler om hur kund och leverantör får kommunicera, för att ge alla leverantörer samma förutsättningar. De privata upphandlingarna är inte lika styrda av regler även om de är strukturerade. Vid relationsdrivna upphandlingar formar Exsitec kravspecifikation och lösning tillsammans med kund och har nära kontakt under hela säljprocessen. Försättningsvis handlar resterande delar av intervjuresultatet endast om privata och offentliga upphandlingar.

Efter att en offert har lämnats in, bedömer kunden vilka leverantörer som passar för deras verksamhet och bjuder sedan in dessa till en lösningspresentation. Lösningspresentationen är det tillfälle då säljaren, tillsammans med sakkunniga konsulter, presenterar och eventuellt demonstrerar lösningsförslaget. Demonstration sker på sådant sätt att komponenterna som ska ingå i lösningen förbereds med falsk information så att kunden får en bild av att systemen redan är integrerade till ett enda större system. Demonstrationsflödet baseras ofta på instruktioner om vad kund vill se och i vilken ordning, som upphandlingskonsulten lämnar till leverantören. Lösningspresentationen är en kritisk punkt i säljprocessen då affären ofta avgörs baserat på den. Efter presentationen tar kunden ett beslut om leverantör och eventuella avtal skrivs.

Ur intervjuerna framkommer det en del åsikter kring säljprocessen som Exsitec har idag. I Tabell 4.3 presenteras dessa åsikter som för- och nackdelar med dagens sätt att sälja komplexa system.

Tabell 4.3: Säljarnas åsikter om vilka för- och nackdelar som finns med säljprocessen av komplexa system

Fördelar:	Nackdelar:
• Duktiga på att upptäcka behov hos kunder • Kan hitta system som svarar bra mot behov • Tydlig och väldefinierad säljprocess • Jobbar i team • Duktig marknadsavdelning • Bra stöd från konsulter • Förtroendeingivande och engagerade personer	• Har svårt att demonstrera lösningar • Kan främst bara visa schematisk sammansättning • Prata kundens språk är inte lätt • Svårt med referenser då inga system är lika varandra • Svårt att veta vilka systemkrav som är prio

Presentationstillfället

Presentationstillfället är alltid första mötet med kund under privata och offentliga upphandlingar. Kunder får oftast inget material inför presentationen, utöver offertsvaret. Efter presentationen delar många av säljarna bilderna som visats vid presentationstillfället och skriver ihop en sammanfattning till kunden. Andra säljare nämner att de använt så kallade kampanjsajter, mock-ups och riktad marknadsföring som tillägg till presentationen.

Arbetsföljden för presentationsförberedelser ser sammanfattningsvis ut enligt följande:

1. Analysera fall/mottagare
2. Strukturera och tidsdisponera
3. Fylla presentation med innehåll
4. Återanvända gammalt material
5. Komplettera med nytt material
6. Finjustera och göra bilder enhetliga
7. Träna inför presentation

Samtliga från säljgrupp 1 nämner att de tar hjälp av marknadsavdelningen för att förfina och snygga till sina presentationer. Alla säljare samarbetar med konsulter inom varje systemområde som ingår i den lösning som ska presenteras, vid presentationsförberedelserna. Anledningen till samarbetet är att konsulternas kompetens behövs för att fylla innehållet i presentationen. Ofta är det konsulterna själva som lägger in innehållet i presentationen och säljaren ser därefter över det tillagda materialet. Flera säljare upplever att det är skapandet av systemkartan som tar längst tid under presentationsförberedelserna.

Vid presentationstillfället brukar mötets agenda se ut som följande:

1. Deltagare presenterar sig
2. Exsitec presenterar sig
3. En övergripande systemkarta av lösningen kopplat till kundens verksamhet/krav presenteras
4. Detaljer i lösningen presenteras
5. Systemdemonstration(er)
6. Uppsummering/Priser

Säljarna tycker att Exsitecs tillvägagångssätt för att presentera och visualisera komplexa system har förbättringsmöjligheter. Alla är överens om att det går att få materialet mer lättförståeligt och enhetligt. Några nämner att kunder är trötta på traditionella presentationer och att det är svårt att behålla deltagarnas intresse. Att Exsitec som leverantör uppfyller systemkraven är en hygienfaktor. Därefter är det viktigaste vid presentationen att skapa förtroende, visa nytta och lösa kundens flaskhalsar, enligt säljarna.

Dessa är de svårigheter som säljarna upplever kopplat till presentationstillfället:

- Det finns risk för att systemkartan blir förvirrande.

- Att presentera en komplex lösning på ett enkelt sätt kräver en bra avvägning mellan helhet och detaljer.
- Hur lösningen ska vara uppbyggd är inte alltid självklart från Exsitecs sida eftersom det är svårt att identifiera vad som är kritiskt för kunden i en lösning.
- Varje presentation är unik vilket gör det svårt att hitta och återanvända gammalt material.
- Eftersom deltagarnas förväntningar och intresse varierar är det svårt att veta om alla har förstått.
- Begränsad kundkontakt innan presentationstillfället medför lite information om mottagare, vilket gör det svårt att prata kundens språk och förstå kraven.
- Det är osammanhängande att demonstrera de olika modulerna/systemen då de har olika gränssnitt.
- Det är inte tydligt för kund vem som är produktbolag/konsultbolag.
- Då Exsitec jobbar med integrationer blir det extra viktigt att förmedla att en lösning verkligen fungerar.

De som brukar närvara vid presentationerna är ekonomichef/controller, upphandlingskonsult, VD, IT-ansvarig och någon form av processägare/representant för slutanvändare. Förväntningarna som deltagarna har på presentationen är starkt kopplade till deras plats i hierarkin. De som är högt upp i hierarkin, exempelvis VD, är ofta mer intresserad av helheten. De som är längre ner i hierarkin, exempelvis slutanvändare, är mer intresserade av detaljerna.

Verktyg

Vad gäller ett potentiellt verktyg som skulle kunna förbättra kundupplevelsen, alternativt underlätta säljarnas arbete, är inte säljarna överens om mycket mer än att det ska vara lättillgängligt, finnas goda samarbetsmöjligheter och vara lätt att använda. Majoriteten är ganska trötta på att skapa systemkartor i Google Slides och skulle gärna ha ett bättre verktyg för detta ändamål. Det anses dock inte vara någon avgörande faktor. Säljarna nämner dessutom att de tror att personer blir mindre förändringsbenägna med åldern och säljgruppen kopplad till komplexa system har en relativt hög medelålder.

De förslag som framkom kring ett nytt verktyg är följande (om det finns streck bakom ett förslag är det fler än en individ som nämnt alternativet och strecken representerar i så fall hur många):

- Systemkarta-mallar att utgå från III
- Möjlighet att komplettera med filmer III
- Användning av rörliga bilder (animeringar) i systemkartan III
- Tillvaratagande på teorier kopplat till bra/dåliga sätt att presentera/visualisera II
- Utveckla tanken med kampanjsajt II
- Interaktivt material att skicka till kund efter presentation som man kan mäta interaktion i II
- Utskickbart verktyg med mer information om systemet

- Ställa frågor via exempelvis applikationen Menti
- Använda presentationsverktyget Prezi
- Lägga pussel med kund (välja komponenter och sammanföra dem)
- Tillgång till gamla systemkartor
- Inspirationssida kopplat till systemkartan
- Chatt med konsult/support
- Verktyg som kopplar till säljprocessens checklista
- Rita på en iPad med kund
- Samarbeta i realtid med någon som är expert på visualisering
- Mer användning av ikoner
- Transparens - ha med pris och risk för varje modul

De nämner alla att den viktigaste effekten som de vill åt är att göra lösningen tydligare för kund.

4.1.2.2 Kunder

Som nämnt i avsnitt 3.3.2.2, intervjuades tre kunder som har varit involverade i upphandlingar där Exsitec varit en av de potentiella leverantörerna. I alla tre fall gick Exsitec vidare till presentationstillfället och två av kunderna valde slutligen Exsitec som leverantör. Alla kunder är överens om att Exsitecs presentationer har hållit hög kvalitet. De delar även en bild av att alla Exsitec-anställda som har närvarat under säljprocessen är kompetenta, engagerade, förtroendeingivande och ärliga. Vidare, är kunderna överens om att återkoppling är en viktig del i upphandlingar, vilket Exsitec har lyckats bra med.

En av kunderna som har valt Exsitec som leverantör säger ordagrant: "Den strukturerade presentationen sålde in hela systemet utan konkurrens."; och vidareutvecklar att en av konkurrenterna hade ett bättre system men sämre presentation. Denna kund avslöjar även att hen varit negativt inställd till att köpa Exsitecs lösning innan presentationen, men på grund av den höga kvaliteten på presentationen och att hen verkligen gillar säljaren, slutade det med att Exsitec vann affären. Personen i fråga är ekonomichef och berättar att som ekonom, är struktur viktigt. Hen upplever att Exsitecs säljare och presentation var oerhört strukturerade (men inte opersonliga), vilket ingav ett lugn hos hen själv. Genom hela presentationen hade Exsitecs anställda dessutom hållit sig till sin röda tråd (till skillnad från konkurrenterna) och bett om att få återkomma kring avvikelser från demonstrationsplanen - något som anses väldigt professionellt.

Alla kunder tycker även att en bra systemkarta är oerhört viktigt när man arbetar med komplexa system (framförallt om kunden sedan tidigare kommer från en helhetslösning). Det blir även känt att systemkartan frekvent används som underlag internt, för att presentera och förklara lösningen för styrelser och kollegor. De byggstenar som anses vara viktiga att ha med i en systemkarta är följande: komponenter, integrationer, vad som är automatiskt, hur ofta saker ska göras, flöden och ansvar. Hur väl leverantören visar att de har förstått kraven är också ett avgörande urvalskriterie för kunder.

En kund kände sig förvirrad kring systemkartan. Kunden hade upplevt systemkartan som enkel att förstå men att systemet sedan var mer komplext än vad systemkartan gav bilden

av. Hen hade uppfattat det som att Exsitec var enda produktägaren och insåg först när alla avtal kom att de inte hade förstått erbjudandet. En stor anledning till detta var systemkartan, som var för enkel och därmed missvisande (se Figur 4.2a). Kunden säger också att det inte är säkert att de hade valt Exsitec som leverantör om de vetat om komplexiteten i ett tidigt skede, men att de är nöjda med helheten. Samma kund var tveksam till modernare presentationsverktyg. Enligt hen själv berodde det på åldern. Åldern speglade ganska väl hur positivt inställd intervjupersonerna var till förändring inom tekniken.

Sådant som kunderna nämner som önskad förbättring, från Exsitecs håll, är följande:

- Ökad tydlighet kring att det är olika leverantörer.
- Tillgång till agenda innan presentationstillfället.
- Förbättrad UX-design i systemen.
- Mer imponerande presentationsmaterial.
- Mer kundfokus och anpassning av presentationsinnehåll och systemdemonstration utefter kund.

4.1.2.3 Upphandlingskonsult

Den upphandlingskonsult som intervjuades har (som nämnt i avsnitt 3.3.2.3) varit involverad i fem upphandlingar med Exsitec. Under alla fem upphandlingsfaser har upphandlingskonsulten varit i kontakt med samma säljare från Exsitec. Upphandlingskonsulten bekräftar att upphandlingsprocessen brukar gå till på samma sätt som säljarna beskriver i avsnitt 4.1.2.1, men tillägger att det finns en viss skillnad mellan Exsitec och de så kallade helhetslösningarna vid presentationstillfället. Helhetslösningar brukar nämligen presenteras av färre personer (ibland bara en person) eftersom det endast finns ett system och därmed individer som kan hela systemet; till skillnad från Exsitec som har flera olika system sammankopplade till ett och därtill konsulter som enbart kan ett eller två system.

Bilden av Exsitec

Intrycket av Exsitec är att de har en professionell och seriös försäljningsorganisation som håller hög kvalitet. Det märks att det läggs ner mycket tid på förberedelser och förståelse för kundens lösning, vilket ger Exsitec stort förtroende och gör att de anställda som är inblandade anses vara kompetenta. Ibland förekommer det gnissel i internkommunikationen, men då är det främst kopplat till implementationen som sker efter upphandlingsfasen. Exsitec upplevs även vara ärliga och raka (precis som många andra leverantörer, men en viktig faktor att nämna), samt noggranna - något som leder till att de brukar identifiera potentiella fallgropar och att de är duktiga på prissättning.

Svagheter gentemot konkurrenter är främst att konceptet med komplexa system kräver integrationer. Att inte ha direkt åtkomst till databaser anses vara ett problem, eftersom enda åtkomsten sker genom API:er (*Application Programming Interface*) som ofta är skakiga. Kunder är rädda för integrationer - att ansvara fullt ut för dem blir därmed oerhört viktigt. Många väljer ett helintegrerat system även om komponenterna är mycket sämre än i ett komplext system, eftersom en helhetslösning är kvalitetssäkrad.

Presentationstillfället

Upphandlingskonsulten anser att Exsitecs presentationer är bra och att de håller hög kvalitet, men vidareutvecklar att det kan vara svårt att förstå lösningen från Exsitec då det är olika

system. Presentationen innebär mycket information på kort tid och flera system gör att det blir svårare att förstå. Upphandlingskonsulten föreslår att fokus borde ligga på att få ihop erbjudandet till en helhet och att trycka på säkerhet, för att lyckas ge en förståelse för att det är olika system men att det ändå är integrerat sömlöst. Utifrån kunds perspektiv, kan det vara svårt att veta vilket system man är i vid de olika delarna av presentationen. Flödena i systemkartan är ofta kopplade till flera system, vilket också kan skapa förvirring. Frågor som "Vad gör jag som användare och i vilket system?" är också viktiga att besvara vid presentationen av ett komplext system. Vidare bör systemdemonstrationer vid presentationstillfället följa de tillhandahållna demonstrationsinstruktionerna - upphandlingskonsulten menar på att instruktionerna finns av en anledning.

Fortsättningsvis berättar upphandlingskonsulten att pålästa leverantörer har ett stort försprång. Det som spelar roll under presentationen är att kunden ska känna en trygghet att leverantören har förstått. Strukturerade presentationer där man är förberedd ger också ett starkt mervärde, och en frågestund eller en bemannad chatt är något att sträva efter. En del leverantörer pratar ofta för mycket om sig själva, fokus ska ligga på att presentera lösningen. Leverantören ska även vara intresserad och ställa frågor. Det återkommande temat genom hela intervjun är följande tre punkter som anses vara viktigast: leverantören ska vara påläst, leverantören ska vara väl förberedd, och leverantören ska vara strukturerad.

Presentationsdeltagare

Upphandlingskonsulten delar säljarnas bild av att en kunddeltagares plats i hierarkin på företaget, återspeglar hur mycket detaljer kring systemet deltagaren är intresserad av. Hen berättar att processerna och enkelheten i systemet är en viktig del, men vidareutvecklar att mycket detaljer krävs för att effektivisera flöden. Individerna som ansvarar för att detaljerna blir rätt måste kunna lita på systemet, därmed bör leverantören ha med folk som har kompetens för att svara på frågorna. Enligt upphandlingskonsulten struntar ledande personer i hur problemet fixas, bara det sparar pengar eller ger ett annat större värde. Vidare bekräftas bilden av att rollen som upphandlingskonsult är att vara helt opartisk i upphandlingen.

Upphandlingskonsulten berättar dessutom att hen tror att presentationer kommer fortsätta ske digitalt i stor utsträckning, även efter att pandemin är över. Vid digitala presentationer finns det alltid många fler deltagare och de flesta deltagare lyssnar bara, utan att interagera via chatt eller tal. Digitala presentationer underlättar dessutom inspelning och därmed bör man som leverantör planera för att spela in. Att spela in demonstrationsdelen i förväg och klippa ihop på ett snyggt sätt skulle kännas proffsigt enligt upphandlingskonsulten, samt underlätta efterhandsdistribution.

Systemkarta/Verktyg

Existecs sätt att visualisera sina lösningar i form av systemkartor är hyfsat bra, men det finns förbättringspotential enligt upphandlingskonsulten. Hen anser att Exsitec kan tydliggöra systemkartan med mer fördjupad information och även beskriva integrationerna bättre, och påpekar att visualisering är en jätteviktig del vid en best-of-breed-lösning. En bra systemkarta kan bidra till att kunden förstår att lösningen löser problemen och flaskhalsarna, och upphandlingskonsulten tycker att systemkartan borde lämnas som ett extra material efter presentationen. Däremot anses ytterligare extramaterial kring presentationen vara onödigt då man främst vill ha jämförbart material i upphandlingen. Att komplettera med frågor som inte hanns med under presentationstillfället är dock viktigt.

Enligt upphandlingskonsulten hade en interaktiv applikation för systemkartan kunnat se professionellt ut. Hen anser dock att det inte är viktigt och vidareutvecklar att det hade sett

snyggt ut men att det känns komplext. En utmaning som däremot nämns är möjligheten att ersätta whiteboardtavlor vid digitala presentationer.

4.1.2.4 Pre-sales

Som nämnt i avsnitt 3.3.2.4, genomfördes två ostrukturerade intervjuer med Exsitec-konsulter som arbetar inom pre-sales. Majoriteten av det intervjupersonerna säger, bekräftar det som framkommit vid intervjuerna med säljarna. De instämmer exempelvis i att det är viktigt att inge förtroende vid presentationstillfället, att Exsitec ofta förlorar på grund av priset eller att erbjudandet är för komplext, och att det är viktigt med en bra systemkarta. Även om det mesta som sägs stämmer överens med tidigare åsikter och intryck, finns det några punkter som sticker ut från övriga intervjuer. Dessa punkter inkluderar:

- Rekommendation om att kvantifiera problemen som framkommit ur intervjuerna för arbetet i fråga; exempelvis hur stora problemen faktiskt är, hur många timmar uppgifter faktiskt tar, och så vidare.
- Det är viktigt att säkerställa att kunden hänger med, vilket skulle kunna göras genom att förankra efter varje nivå i presentationen. Ett förslag för hur man skulle kunna lösa detta är att använda sig av fråge-applikationer som exempelvis *Menti*.
- En investering i ett potentiellt verktyg ska vara rimlig kontra vad det tillför (gäller framtagande av ett helt nytt presentationsverktyg).

4.1.2.5 Marknadsavdelning

Den ostrukturerade intervjun med tre representanter från marknadsavdelningen (se avsnitt 3.3.2.5) gav nya och intressanta perspektiv kopplat till skapandet av presentationsmaterial och framförallt skapandet av systemkartor. Ur intervjuerna med säljarna, framgår det att alla säljare i någon utsträckning använder sig av marknadsavdelningen för att förfina utseendet på presentationsbilderna. De tre representanterna från marknadsavdelningen berättar att de enbart går in och handgripligen hjälper till vid de större och mer komplicerade affärerna (vilket bara är en bråkdel av presentationerna).

När det kommer till hjälp med utseendet av systemkartor, kan det material marknadsavdelningen får från säljarna skilja sig åt enormt mycket. Ibland handlar det om ett foto på ett anteckningsblock där säljaren har ritat upp en systemkarta för hand. I andra fall handlar det om beskrivning i text, eller bilder på post-it-lappar på digitala whiteboardtavlor. Ofta får de en grund till en systemkarta i Google Slides som de får justera och förbättra. Marknadsavdelningen tror att anledningen till varför det tillhandahållna materialet brukar se så olika ut, beror på att säljarna har olika kunskap, intresse samt förståelse av hur man skapar grafiskt material av hög kvalitet. Ofta återanvänder säljarna gamla systemkartor, vilket har lett till att många använder gammalt grafiskt material från flera år tillbaka. Marknadsavdelningen tror även att denna återanvändning av gammalt material är en stor anledningen till varför systemkartorna mellan säljare aldrig är lika varandra.

Marknadsavdelningen bekräftar vidare att det inte finns några mallar för systemkartor i dagsläget. Däremot berättar de att det finns några instruktioner som de har bett säljarna förhålla sig till men som många inte gör; exempelvis att det ska vara raka linjer istället för kurviga eller sneda, då detta (enligt dem) ger en bättre överblick över systemet. Att önska är också att säljare ska använda sig av Exsitecs grafiska profil, bortsett från de fall då man önskar göra presentationerna mer personliga och vill att de ska återspegla kundens färger eller bransch. Dessa riktlinjer finns däremot inte dokumenterade någonstans.

Vid större affärer har marknadsavdelningen någorlunda kontroll över utseendet på systemkartorna, eftersom materialet i någon utsträckning granskas av deras avdelning. De uttrycker däremot en oro över systemkartorna vid de mindre affärerna, som går till kund utan att ha blivit kvalitetskontrollerad av dem. Om det finns ett potentiellt verktyg som skulle kunna höja lägsta nivån bland säljarnas systemkartor, anser marknadsavdelningen att det hade hjälpt dem mycket. Exempelvis om man skapade ett dokument med grundläggande instruktioner för hur säljare bör göra en systemkarta, alternativt skapade mallar som kan användas av säljarna. Om ett sådant verktyg användes, skulle även de presentationer som inte går genom marknadsavdelningen ha en högre standard. Marknadsrepresentanterna tog fram exempel på bra och dåliga systemkartor enligt dem och några av dessa syns i Figur 4.4. De två första är exempel på bra systemkartor medan de två sista är exempel på dåliga systemkartor.

4.1.3 Observationer

Under tre tillfällen observerades några av Exsitecs säljare och konsulter, när de arbetade inför och under ett presentationstillfälle, i samband med en stor upphandling. Nedan följer en sammanfattning av innehållet och de observationer som gjorts vid de olika tillfällena.

4.1.3.1 Förbereda systemdemonstration

Förberedelse av systemdemonstration innebär att konsulterna diskuterar och kommer överens med varandra om vilken data som ska visas i systemen vid demonstration för kund. Genom att förbereda så att de olika systemen har samma data i sig, kan det ge en illusion av att systemen redan är integrerade med varandra trots att den implementation ännu inte har gjorts. För övrigt, möjliggör även detta tillfälle att förbereda data i systemen som är relevant för kunden och branschen. Förberedelserna sker cirka en vecka innan själva presentationstillfället.

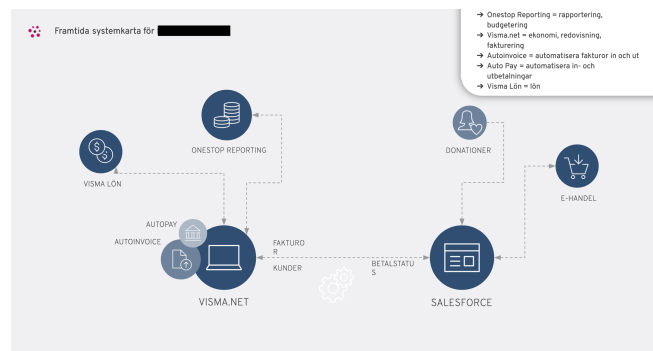
4.1.3.2 Genrepetition inför presentation

Genrepetitionen är, precis som ordet antyder, en genomgång av hela presentationen med alla deltagare från Exsitec. Detta genomförs dagen innan presentationstillfället. Alla deltagare kör sin del i samma ordningsföljd som de ska vid det officiella tillfället och mellan varje del diskuterar alla vad de tycker, samt potentiella justeringar.

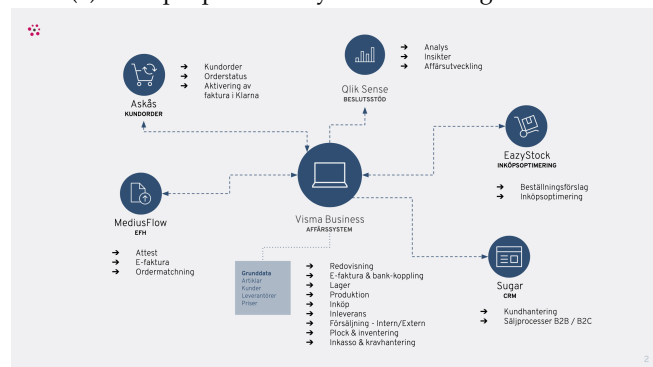
Observerade förbättringsmöjligheter

Systemkartan (se Figur 4.5) har förbättringsmöjligheter. Det är exempelvis inte självklart vilka delar som texten i bilden tillhör, det vill säga om texten tillhör rutorna eller pilarna. Vidare, är det inte uppenbart vad de olika färgerna innebär och vad streckade kontra heldragna linjer innebär.

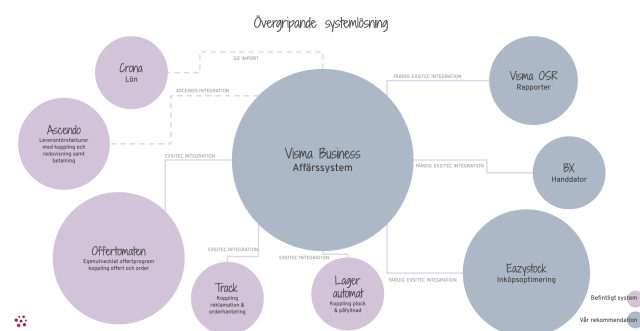
Utöver de visuella förbättringarna kopplat till systemkartan, saknas även något av en röd tråd i presentationen. Varje system demonstreras av olika personer, vilket skapar ett behov av att på något sätt knyta ihop delarna. Utan en röd tråd, kan man som åskådare enkelt tappa bort sig. Ett förslag kring hur en röd tråd kan uppnås framfördes vid slutet av genrepetitionen. Förslaget innebär att inför varje demonstrationssdel återkoppla till systemkartan som visas i början av presentationen, genom att exempelvis markera den del i kartan som ska presenteras härnäst. Förslaget innebär också att säljaren ska vara den som introducerar nästa demonstrationsdel i samband med återkoppling till systemkartan, eftersom säljaren är limmet i affären och bör således kontinuerligt synas genom hela presentationstillfället för att öka förtroendet.



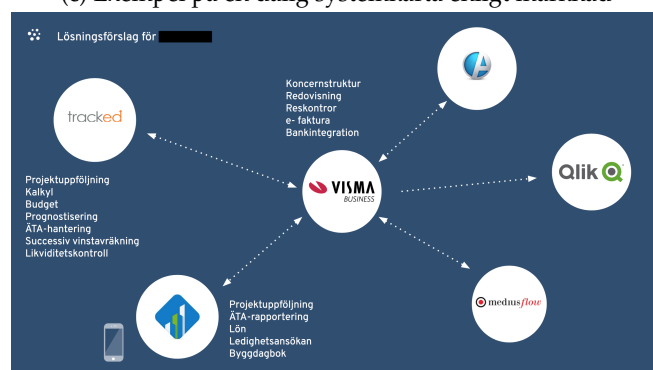
(a) Exempel på en bra systemkarta enligt marknad



(b) Exempel på en bra systemkarta enligt marknad

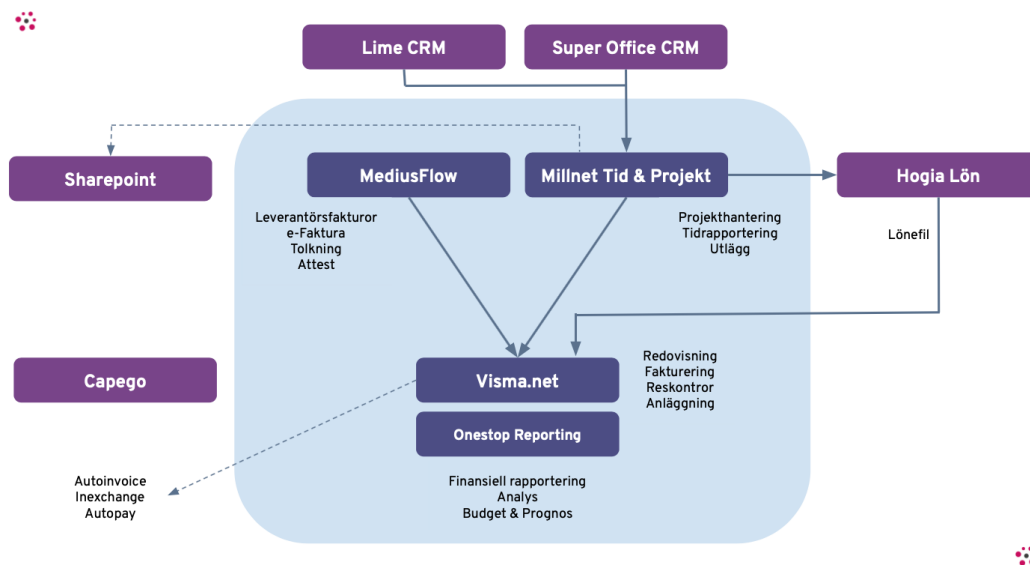


(c) Exempel på en dålig systemkarta enligt marknad



(d) Exempel på en dålig systemkarta enligt marknad

Figur 4.4: Fyra exempel på systemkartor av komplexa affärssystem



Figur 4.5: Systemkarta från det observerade presentationstillfället

4.1.3.3 Presentationstillfället

Presentationstillfället är fyra timmar långt och sker via videosamtal på plattformen *Microsoft Teams*. Exsitec arbetar vanligtvis med plattformen *Google Meet*, men på kunds önskan blir det en annan plattform. Det är cirka 30 deltagare med från kundens sida, som kommer och går under tillfället för att delta på de delar som är relevanta för dem själva. Utöver kundrepresentanterna är även en upphandlingskonsult med, och från Exsitecs håll deltar en säljare och fem konsulter. Upplägget ser ut som följande:

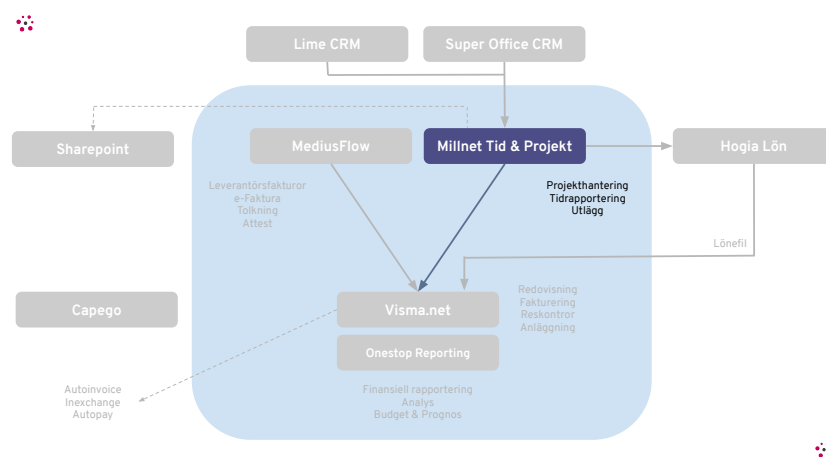
1. Introduktion om deltagarna från Exsitec
2. Mötets agenda och tidsdisposition
3. Introduktion om Exsitec som företag
4. Varför man ska välja en best-of-breed lösning
5. Val av system utifrån vad kund efterfrågat
6. Systemkarta och förklaring kring hur de olika delarna hänger ihop
7. Demonstration av systemen
 - a) Millnet
 - b) Visma.net
 - c) Onestop Reporting
 - d) Medius Flow
8. Avslut

Säljaren håller i alla presentationsdelar förutom demonstrationerna. Varje systemdemonstration hålls av den konsult som arbetar med respektive system. En femte konsult finns till

handa för att svara på frågor kring ett av systemen. Alla frågor hanteras av en chatt som hela tiden bemannas av någon från Exsitec.

Positiva upplevelser

Exsitecs medarbetare tar åt sig av det förslag som framfördes efter genrepetitionen om övergångar kopplade till systemkartan mellan demonstrationerna. Detta nyttjas vid tre av fyra övergångar och blir väldigt bra. Det gör det lättare att förstå vad man som åskådare tittar på och kopplar även ihop presentationen på ett bättre sätt. En större känsla av en röd tråd infinner sig när säljaren knyter ihop de olika demonstrationsdelarna med hjälp av systemkartan som visats i början. I Figur 4.6 syns det hur systemkartan kopplas till övergången inför systemdemonstrationen av Millnet.



Figur 4.6: Systemkarta som visar övergång till demonstration av Millnet

Generellt sett observeras det att presentationen håller hög kvalitet. Det märks att Exsitecs säljare och konsulter är väl pålästa, kunniga och engagerade. Det material som visas är väl genomtänkt och för det mesta visuellt tilltalande.

Observerade förbättringsmöjligheter

Början av presentationen har mycket tekniska besvär. Deltagarna upplever delvis att bildkvaliteten är dålig och de har svårt att läsa presentationsbilderna. Andra deltagare har problem med att fel bild syns eller att flera bilder syns samtidigt. Dessa tekniska problem beror förmodligen på dålig nätverksanslutning och att deltagarna inte är tekniskt kunniga kring den valda mötesplattformen. Ytterligare tekniska problem är att det inte är möjligt att exportera chatten på ett enkelt sätt (vilket försvårar återkoppling kring frågor som kräver mer omfattande svar), samt att videoinspelning inte är möjligt för Exsitecs representanter (vilket försvårar arbetet med att klippa ihop demonstrationsfilmer och skicka till kund efter mötet).

De tekniska problemdelarna ovan är de största förbättringsförslagen, kopplat till presentationen. Några mindre förbättringsförslag lyder som följande:

- Återkoppla till systemkartan även när alla presentationsdelar är klara för att knyta ihop säcken. Avslutet innehåller endast ett farväl och svar på tre frågor som ställs verbalt.
- Namnen på Exsitec-deltagarna inne i mötet bör tydliggöra att de är från Exsitec, exempelvis genom att ha sitt namn som "Olle Olsson (Exsitec)".

- En av konsulterna bygger upp sin systemdemonstration som en historia kring två anställda. Denna demonstration är mycket lättare och roligare att lyssna på, jämfört med de andra. Därmed skulle övriga konsulter också kunna annamma det arbetssättet vid demonstration.
- Två av systemdemonstrationerna har stundvis dåligt "flyt", mer övning innan hade kunnat hjälpa i detta avseende.
- Som nämnt i avsnitt 4.1.3.2, kan systemkartan förbättras.
- Att ställa frågor via chatten i Microsoft Teams är inte optimalt. Det kommer mängder med frågor, vilket gör att svaren inte hinner komma förrän nästa fråga är ställd. Ett verktyg som kan underlätta och strukturera upp frågehanteringen hade varit bra.

4.2 Datasammanställning

De insikter som intervjuer och observationer gett, sammanställs i en arbetsflödesbild och två affinitetsdiagram. Utöver detta, avgränsas resterande tid av arbetet enligt ett fokusområde. Den effektkarta som successivt arbetats fram under arbetets gång, utmynnar slutligen i en färdigställd effektkarta kopplad till fokusområdet. Resultaten av alla dessa delar återfinns i detta avsnitt.

4.2.1 Arbetsflöde

Figur 4.7 visar den del av resultatet från datainsamlingen som rör verksamheten och arbetssättet. Arbetsflödesbilden ger en överblick över hur Exsitec arbetar i försäljningsprocessen - vilket också är de ramar arbetet utförs inom. För att granska den kompletta bilden, se Bilaga D.1. Arbetsflödet presenteras som en tidslinje från start till slut. De orangea formerna representerar hållpunkter under försäljningen och visas i kronologisk ordning uppifrån och ner. Runt omkring tidslinjen presenteras detaljer kring hållpunkter eller tankar och insikter som har erhållits under intervjun. Klammerparenteserna visar de övergripande agendorna vid presentationsförberedelser och själva presentationen. De snurrande pilarna bredvid punkt 3 vid förberedelser-agendan betyder att processen itereras tills säljteamet är nöjda med materialet. Den ljusorangea rutan med texten "lösningpresentation" representerar ramarna för detta arbete.

4.2.2 Affinitetsdiagram

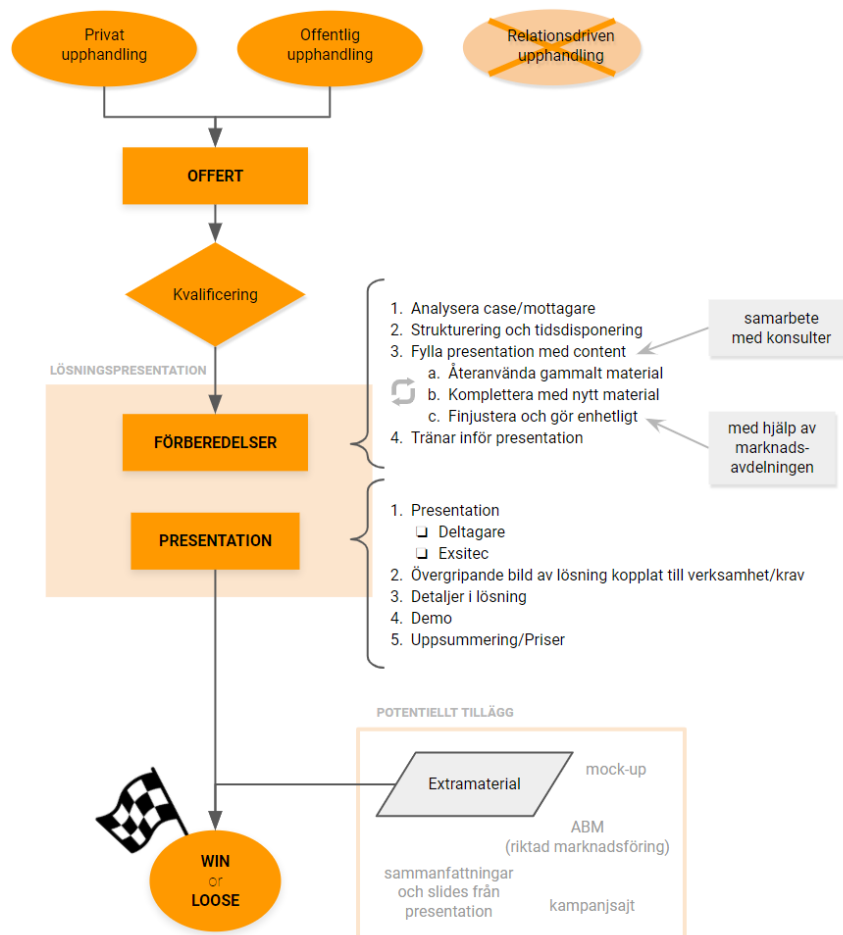
Två affinitetsdiagram produceras för att sortera de insikter som intervjuerna gett.

4.2.2.1 Säljare

Det första diagrammet, se Bilaga D.2, berör de insikter som uppkommit ur intervjuerna med säljare. Diagrammet behandlar nuvarande framgångsfaktorer, utmaningar och krav, och presenterar även en del konkreta önskemål och tankar kring ett eventuellt digitalt verktyg kopplat till skapande av presentationsmaterial. Rutan som är märkt "funktionalitet" hör till förslag på innehållet i ett sådant verktyg, tillsammans med de former som är sammankopplade till rutan med pilar.

Ledord för arbetet är kvalitetskänsla, röd tråd och att ej bli slav under metoden. De viktigaste resultaten i affinitetsdiagrammet för säljare är följande:

- Exsitec är duktiga på att:
 - Skapa förtroende



Figur 4.7: Arbetsflöde vid försäljning av komplexa affärssystem via privat och offentlig upphandling

- Visa engagemang
- Sälja in best-of-breed
- Koppla ihop kundens problem med lösningen
- Skapa värde
- Exsitecs största utmaningar är:
 - Skapa tydliga, enkla och väl avvägda systemvisualiseringar
 - Det finns ingen presentation som alltid går hem hos åskådarna - varje presentation är unik
 - Det är svårt att veta om kunder har förstått
 - Svårt att förklara olika gränssnitt i olika systemkomponenter
- De viktigaste funktionerna som ett eventuellt hjälpverktyg måste innehålla:
 - Lättillgängligt
 - Bra samarbetsmöjligheter
 - Lätt att använda
 - Får inte ta mer tid än nuvarande arbetssätt
 - Anpassningsbart

4.2.2.2 Kunder

Det andra affinitetsdiagrammet berör kunders och upphandlingskonsultens synpunkter, se Bilaga D.3. Detta diagram presenterar individernas lika och olika åsikter kring Exsitec. Resultatet är en blandning av de *loss reviews* som har studerats och de intervjuer som genomförts. Rutorna märkta med "Consensus" är de åsikter som alla individer uttryckt. De som är märkta med "Opinion" är de åsikter som uttryckts av en eller två individer. Fältet markerat med "Oenighet" är de åsikter där minst en individ har satt sig emot övriga deltagare. Ett exempel på detta är att det var delade meningar huruvida kunder var nöjda med utförandet av implementationen (den del som kommer efter upphandlingen) eller inte. Diagrammet är avdelat i två sidor, den högra är kunder som har köpt ett system av Exsitec medan den vänstra är de kunder som har avstått. Den vänstra sidan är alltså de åsikter som framkommit genom både *loss reviews* och en av kundintervjuerna.

De viktigaste resultaten i affinitetsdiagrammet för kunder är följande:

- Alla kunder är överens om att Exsitec är förtroendeingivande och har bra presentationer
- Kunder som har köpt system av Exsitec är överens om att:
 - Exsitec är strukturerade
 - Exsitec är ärliga
 - Systemvisualiseringar är viktiga

4.2.3 Fokusområde

Systemkartan är en viktig del av lösningspresentationer och ofta en del av det material som lämnas till kund efter presentationstillfällen. Kunder visar dessutom ofta upp systemkartor internt och då är det extra viktigt att dessa blir bra. Som nämnt i avsnitt 3.4.2, avgränsas arbetet i detta skede till systemkartor, varpå olika alternativ som kan hjälpa till att förbättra arbetet med systemkartor identifieras. Därefter blir ett av de identifierade alternativen ett fokusområde för resterande arbetstid, baserat på en brukskvalitetsanalys. Alternativen plockas från resultaten av intervjuer med säljare, observationer och intern dokumentation. Brukskvalitetsanalysen lyder enligt följande:

Utveckla/införa ett nytt presentationsverktyg för systemkartor

Att utveckla eller införa ett nytt verktyg för att skapa systemkartor kan uppfylla den *praktiska* aspekten, då säljarna kan lägga mindre tid på att utforma systemkartor. Det kan även skapa mer avancerade och visuellt tillfredsställande systemkartor som förhöjer den *estetiska* aspekten. Det faller på först och främst den *tekniska* aspekten då det skulle kräva för många timmar för att utforma ett sådant verktyg. Det faller även på den *organisatoriska* aspekten då det kräver att säljarna utformar ett helt nytt arbetssätt.

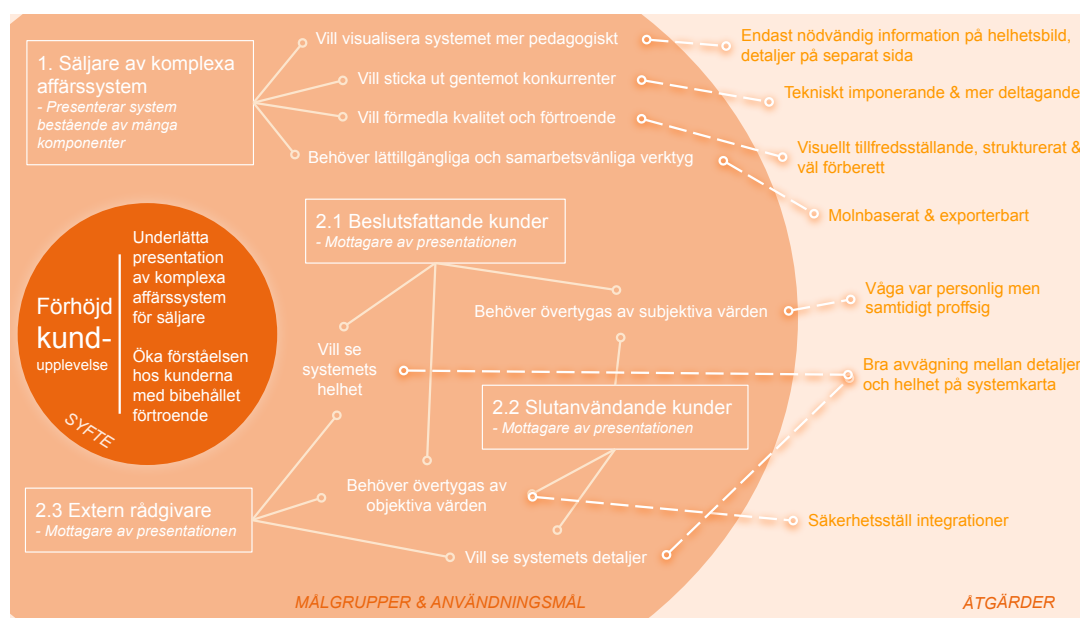
Skapa instruktionsmanual till systemkartor

I resultaten av datainsamlingen (se avsnitt 4.1) blir det tydligt att dagens systemkartor har brister. Att åtgärda bristerna hade därmed varit positivt enligt den *praktiska* aspekten. Det finns *organisatoriska* fördelar med att utveckla det nuvarande arbetssättet då det inte kräver stora förändringar. Att införa en instruktionsmanual med riktlinjer och exempel, som komplement till dagens arbetssätt, kräver lite arbete och är därmed enkelt ur en *teknisk* aspekt. Ur en *estetisk* aspekt förhöjs upplevelsen hos både kund och säljare om omfattningen kring systemkartans information och grafiska profil säkerställs.

Brukskvalitetsanalysen resulterar i att fokusområdet avgränsas till att förbättra innehållet i systemkartan med hjälp av en instruktionsmanual istället för ett verktyg för att skapa systemkartor. Att skapa en manual till systemkartor visar sig vara det område där arbetet kan göra störst nytta med den tid som finns kvar att disponera. Skapandet av en instruktionsmanual för framtagning av systemkartor gör det möjligt att ta till vara på teorier kopplat till bra/dåliga sätt att presentera/visualisera. Detta var även ett förslag som framkom ur intervjuerna med säljarna. Förslagen "tillgång till gamla flödesbilder", "inspirationssida kopplat till systemkartan" och "samarbeta i realtid med någon som är expert på visualisering" kan också kopplas till skapandet av en manual för systemkartor.

4.2.4 Effektkarta

Effektkartan avser att klargöra samt visualisera behov och åtgärder, direkt kopplade till målgrupper och önskade effekter. Figur 4.8 presenterar resultatet av den effektkarta som arbetats fram innan avgränsning av fokusområdet. Figur 4.9 presenterar den slutgiltiga effektkartan, med fokus på förhöjd kundupplevelse genom en förbättrad systemkarta, kopplad till fokusområdet. Syftet avläses i den inre cirkeln, målgrupper & användningsmål i mittencirkeln och ytterst presenteras åtgärder. Linjerna kopplar samman målgrupperna till användningsmålen, som slutligen kopplas till åtgärder.

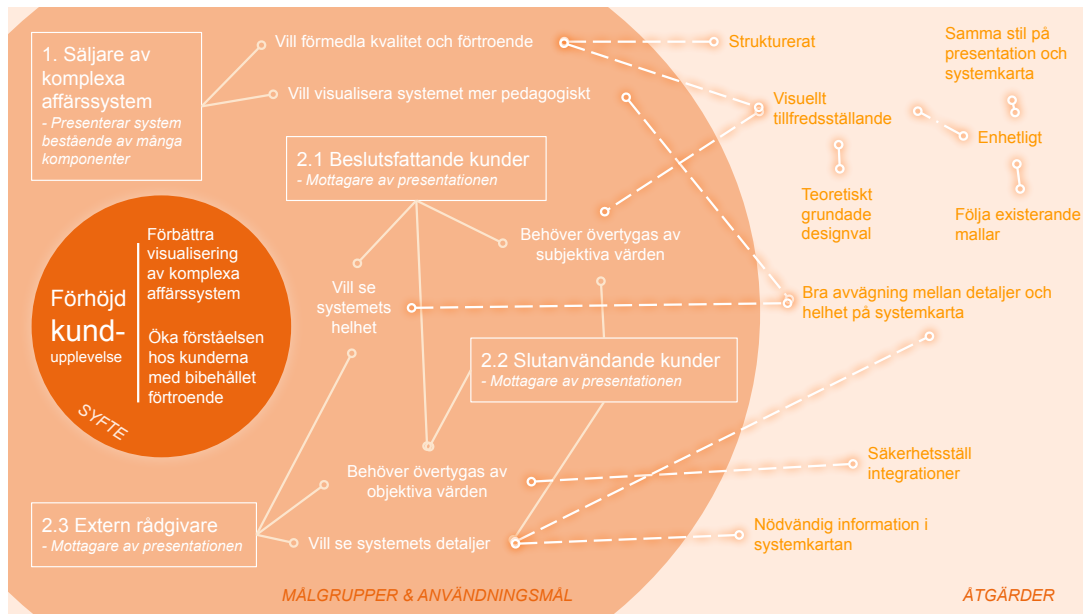


Figur 4.8: Resultat av effektkarta före avgränsning av fokusområdet

4.3 Kvantifiering

Enkäten ämnade att kvantifiera fokusområdet och besvarades av sju säljare av komplexa system. En fullständig sammanställning av alla svar finns att hitta i Bilaga F, med tillhörande snitt och spridning eller andel på varje fråga. Sammanfattningsvis kan man dra följande slutsatser från de kvantitativa enkätsvaren:

- Säljarna tror att majoriteten av lösningspresentationer blir digitala i framtiden, men de har olika preferenser om huruvida de föredrar att hålla digitala eller fysiska presentationer.



Figur 4.9: Resultat av slutgiltig effektkarta som är kopplad till fokusområdet (att skapa en instruktionsmanual för systemkartor)

- Säljarna lägger inte stor vikt vid att systemkartor bör vara enhetliga mellan olika säljare, men tycker att presentationsbilder ska vara enhetliga i förhållande till systemkartorna och säljare sinsemellan.
- Säljarna tycker att presentationer ska vara transparenta med att det är flera system istället för att försöka få det att verka som ett system.
- Säljarna tycker att det är väldigt viktigt att systemkartan talar för sig själv.
- Alla säljare lämnar ifrån sig den systemkarta som de skapar till presentationen.
- Säljarna är oense om huruvida det brukar räcka med att visa en systemkarta för kund eller om de brukar behöva komplettera med flera, mer detaljrika systemkartor. Majoriteten anser dock att det oftast räcker med en större övergripande systemkarta.
- Majoriteten använder heldragna linjer för att representera API-integrationer och streckade linjer för att representera filintegrationer.

Gällande hur viktigt det är att olika typer av information finns med i en systemkarta, värde-rar säljarna (på en skala mellan 1-5, där 1 är inte alls viktigt och 5 är oerhört viktigt) enligt följande:

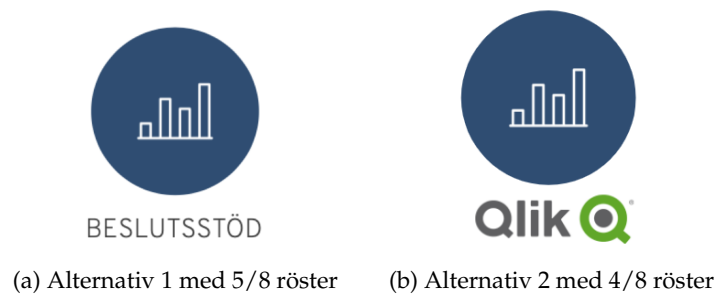
1. De behov komponenten täcker (snitt 4,1)
2. Informationens flödesriktning i en integration (snitt 3,9)
Vilken information som flödar i integrationen (snitt 3,9)
3. Vilka yrkesroller komponenten berör (snitt 3,5)
4. Om ett informationsflöde är automatiskt eller inte (snitt 3,4)
5. Komponentens namn (snitt 2,9)
Vem som har ansvar över integrationen eller komponenten (snitt 2,9)

6. Vilken risk en komponent eller integration medför (snitt 2,3)

7. Pris (snitt 2,1)

Hur ofta informationen flödar (snitt 2,1)

Figur 4.10 visar de två alternativ som säljarna föredrar för att representera komponenter i en systemkarta. Alternativet i Figur 4.10a har fem röster av åtta möjliga och visar ikon och text kopplat till den funktionalitet som komponenten berör. Alternativet i Figur 4.10b har fyra röster av åtta möjliga och visar en ikon kopplat till funktionaliteten som komponenten berör samt komponentens logotyp med namn.



Figur 4.10: De två alternativ som säljarna föredrar för att representera en komponent i en systemkarta

4.4 Slutprodukt

Följande åtgärder från effektkartan ligger till grund för slutprodukten:

- Nödvändig information i systemkartan
- Visuellt tillfredsställande
- Bra avvägning mellan detaljer och helhet

Baserat på åtgärderna ovan implementeras en slutprodukt i form av en instruktionsmanual för skapandet av systemkartor. Instruktionsmanualen skapas i Google Slides eftersom övriga mallar som Exsitec tillhandahåller sina anställda presenteras i den formen. Se Bilaga G för den fullständiga slutprodukten som lämnas till Exsitec. Systemkartan som finns med i slutprodukten syns i Figur 4.12. Detta avsnitt presenterar vad instruktionsmanualen innehåller.

Omslag

På omslaget presenteras ämnet i Exsitecs grafiska profil i enhetlighet med andra presentationer. Den grafiska profilen fortsätter genom hela presentationen.

Bild 1

Inledningsvis presenteras en bakgrund till arbetet, instruktioner för hur manualen skall användas samt en länk till Exsitecs ikonbibliotek.

Bild 2

Därefter presenteras den information som en systemkarta bör innehålla. Informationen som listas är följande:

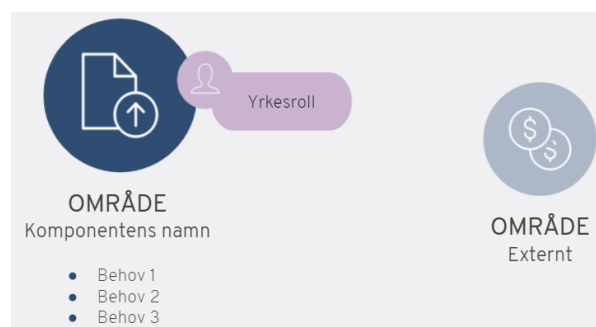
- Komponenter

- Ikon för området som komponenten berör
- Text för området som komponenten berör
- Namn på komponenten
- De behov som komponenten täcker
- Yrkesroller som komponenten berör
- Integrationer
 - Vilken data som flödar mellan komponenter
 - Flödesriktning på linjer
 - Om ett flöde är automatiskt eller inte
- Teckenförklaring (i den version som lämnas till kund)

Vilken information som systemkartan bör innehålla grundas i arbetets intervjuer med kunder och säljarnas svar på enkäten.

Bild 3-4

I bild 3 och 4 presenteras och motiveras de designval som är kopplade till hur komponenter bör representeras i systemkartor. Hur komponenter representeras syns i Figur 4.11. Färger och typsnitt är hämtade från Exsitecs grafiska profil. Komponenter representeras i form av en cirkel med en ikon, där ikonerna visar området som komponenten berör. De nya komponenterna i systemet, som ingår i Exsitecs erbjudande, skall representeras med en större cirkel och ikon än de redan existerande komponenterna, samt med en färg som ger mer kontrast till bakgrunden. Skillnaden mellan designvalen hos komponenterna skapar en pop-out-effekt för de nya komponenterna. Vidare kompletteras cirklar och ikoner med text som visar området som komponenterna berör samt namnet på komponenten. Nya komponenter innehåller även information om yrkesroller som presenteras i en anslutande form för att mottagaren ska kunna känna samband mellan kundens verksamhet och systemet. Yrkesrollernas form överlappar komponentens cirkel för att förtydliga att de hör ihop. Med hjälp av en annan ljusare färg är det möjligt att särskilja rollerna från systemet, utan att rollerna tar över uppmärksamheten i och med lägre kontrast till bakgrunden. Nya komponenter visar även vilka behov som systemet täcker, i form av en anslutande punktlista.



Figur 4.11: Exempel på hur komponenter bör se ut när instruktionsmanualen används

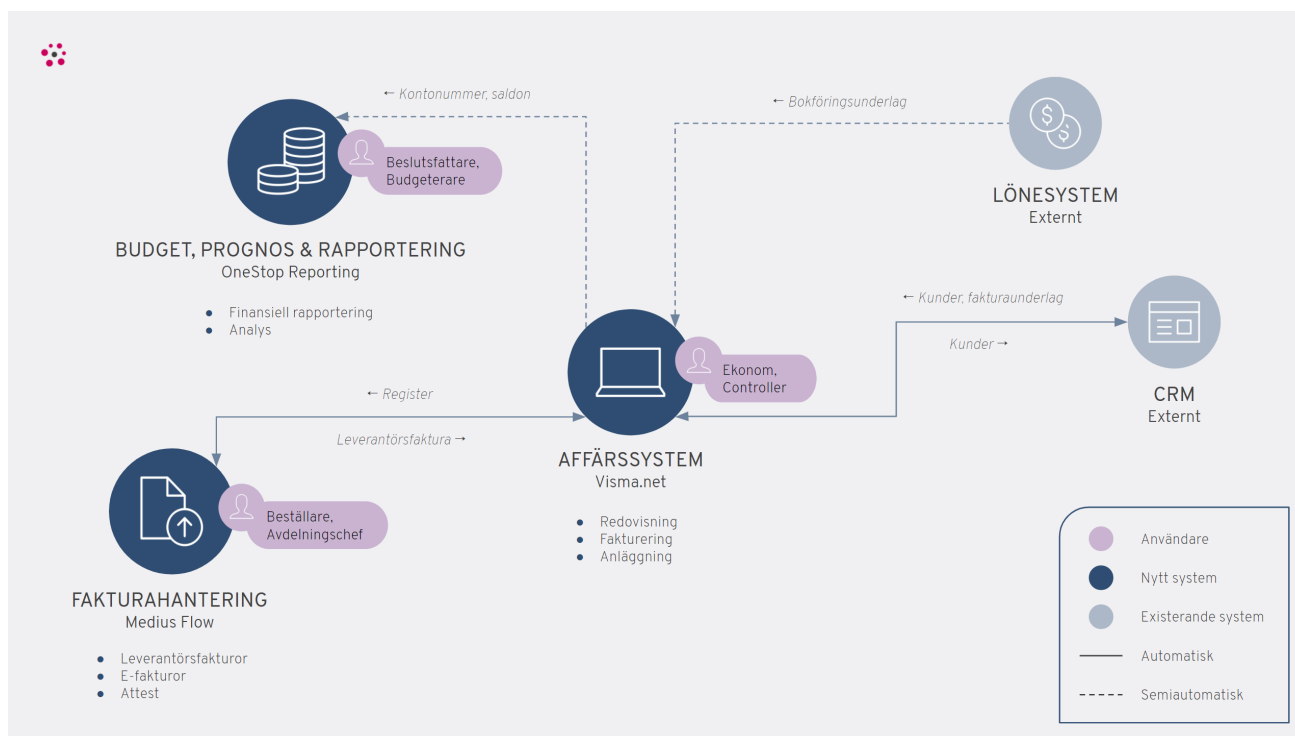
Bild 5

Bild 5 presenterar och motiverar designval för integrationerna i systemkartan. Integrationer representeras med vinklade linjer (linjer som endast går lodrätt eller horisontellt) i enlighet med Exsitecs grafiska profil. Streckade linjer står för semiautomatiska flöden och heldragna

för automatiska flöden. Linjerna innehåller även pilar för att visa flödesriktning. I anslutning till linjerna noteras även vilken datatyp som flödar åt de olika hållen.

Bild 6

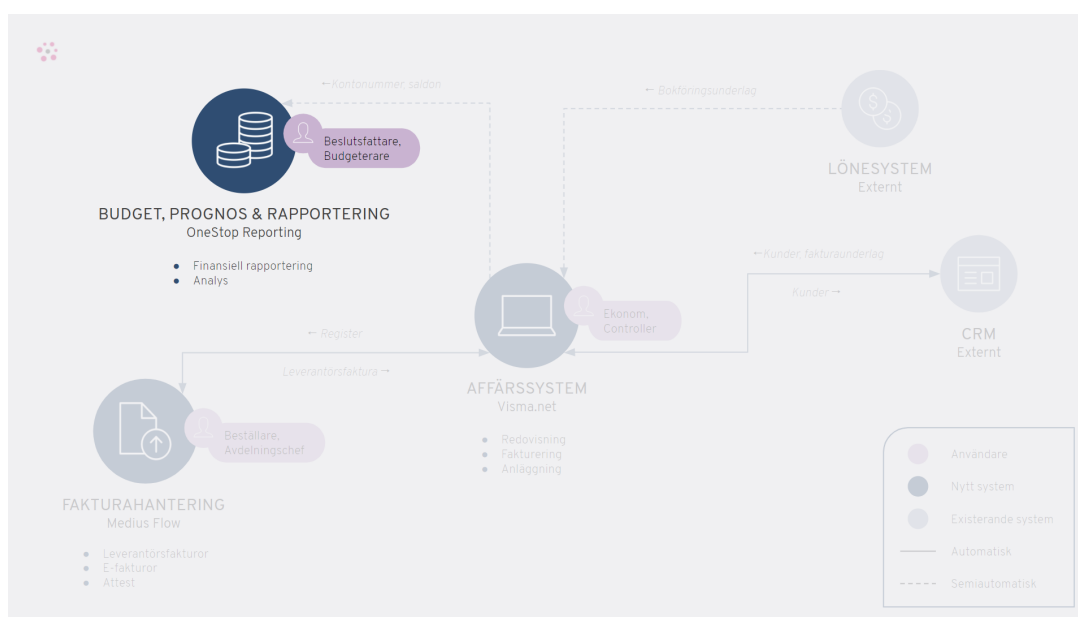
Bild 6 innehåller ett exempel på en systemkarta som skapas efter manualens riktlinjer, se Figur 4.12. Systemkartan är godkänd av de personer från Exsitec som har granskat den, däribland representanter från säljare, konsulter och marknadsavdelningen. Instruktionerna ligger före systemkartan i instruktionsmanualen för att mottagaren ska få designvalen motiverade före systemkartan visas.



Figur 4.12: Systemkartan i instruktionsmanualen

Bild 7-10

Avslutningsvis presenteras ett exempel på hur systemkartan kan användas i kombination med systemdemonstrationer av komponenterna. Genom att återkoppla till systemkartan inför varje systemdemonstration, får presentationen en tydligare röd tråd och åskådarna kan lättare förstå var i systemet de befinner sig. Återkoppling till systemkartan sker på sådant sätt att den komponent som kommande demonstrationen berör, markeras genom att sudda ut resterande delar i systemkartan (se Figur 4.13).



Figur 4.13: Exempelbild på hur systemkartan i instruktionsmanualen kan användas i samband med systemdemonstration



5 Diskussion

I följande kapitel diskuteras arbetets metod och resultat från olika perspektiv, samt vidare arbete.

5.1 UX eller CX

Arbetet fokuserar på termen UX, som betyder användarupplevelse. Det finns utrymme att diskutera om termen CX, som betyder kundupplevelse, skulle passa bättre. I avsnitt 2.2.1 redogörs det för att CX handlar om hela kundresan från prospektering till underhåll av produkt. Detta arbete behandlar främst presentationen och hur kundens upplevelse av det tillfället kan förbättras. Eftersom arbetet och slutprodukten handlar lika mycket om säljarna samt deras upplevelser, anses termen UX passa bättre inom ramarna för detta arbete. Vidare är de teorier som arbetet grundas i kopplade till området UX.

5.2 Metod

Arbetet är utfört på ett sätt som motsvarar förutsättningarna och förkunskaperna. Vårt expertisområde ligger inte inom försäljning, utan inom UX och användarvänlighet, därmed gick en stor del av tiden åt utbildning inom försäljning. Utbildningen inom försäljning kan ses som en djupgående målgrupps- och omvärldsanalys. Det kan diskuteras om utbildningen tog upp för mycket resurser från arbetet och därmed var en för svår frågeställning för arbetets ramar. Området försäljning på Exsitec saknar användarcentrerat fokus och därför ser vi arbetet samt den extra arbetsbördan som meningsfullt. Följande avsnitt presenterar diskussionspunkter kring metodens olika delmoment.

5.2.1 Litteraturstudie

Vissa delar av den initiala litteraturstudien, användes slutligen inte i arbetet. Litteraturstudien kan på så vis uppfattas som för omfattande och att onödiga områden studerades, områden som inte involverades i senare skede. Ett alternativ hade kunnat vara att dela upp litteraturstudien i flera etapper, istället för att göra majoriteten av studien i början.

5.2.2 Intervjuer

Förberedelser, genomförande, transkribering och sammanfattning av intervjuer är oerhört tidskrävande. Sammanlagt genomfördes 14 intervjuer under arbetets gång som utgör den största grunden för arbetet. Ett färre antal intervjuer, med ett bättre urval av frågor, hade kunnat ge mer tid till framtagandet av slutprodukten. Samtidigt, behövdes antalet intervjuer för att skapa en förståelse kring affärsområdet och målgrupperna. Som nämnt i avsnitt 2.4, måste en design uppfylla intressenters önskade effekter och behov för att inte anses som bortkastad. Antalet genomförda intervjuer anses därmed ha varit nödvändiga för att lyckas skapa en värdefull produkt. Innehållet i intervjuerna hade ändå kunnat förbättras och intervjuer med kunder hade kunnat prioriteras över intervjuer med säljare. I följande avsnitt diskuteras de intervjuer som genomfördes, mer detaljerat.

5.2.2.1 Säljare

Det kan diskuteras om huruvida det skulle ha gjorts djupare förstudier före intervjuerna med säljarna. Det hade kunnat generera bättre insikt om förutsättningarna kring försäljningen. Vid intervjuerna uppkom ny information om arbetssätt och rutiner som tog onödig tid av intervjun samt att flera av frågorna blev irrelevanta. Förslagsvis skulle intervjuerna delats upp i två separata intervjuer där den tidigare var mer fokuserad på att ta reda på förutsättningar. Frågorna i andra intervjudelen hade då kunnat bli mer relevanta och ge bättre information om säljarnas tankar kring området.

5.2.2.2 Kunder och upphandlingskonsult

Intervjuerna med kunderna och upphandlingskonsulten gav många bra insikter från ett externt perspektiv. Majoriteten av intervjupersonerna hade haft kontakt med samma säljare, vilket gör det svårt att säga något generellt om kunders bild av Exsitec. Den individ som hade haft kontakt med en annan säljare gav dock indikationer på att arbetssättet och upplevelserna var detsamma som övriga deltagares, vilket visar på att Exsitec har ett enhetligt sätt att arbeta. Fler intervjuer med externa parter hade givit en mer komplett bild av kundupplevelsen. Mycket tid lades ner på att försöka hitta fler externa kandidater att intervjua, men säljarna kände sig inte bekväma med att tillfråga fler individer.

5.2.2.3 Pre-sales

En rekommendation som framkom ur intervjun med en av konsulterna var att kvantifiera de problem som säljarna och kunder upplever. Denna rekommendation användes i form av enkäten och har givit mätbara resultat i arbetet. Som nämnt i avsnitt 2.4.1, kan inblandning av utomstående personer bidra med nya perspektiv. Genom att blanda in konsulten som arbetar tillsammans med Exsitecs säljare dagligen gjorde vi just detta, vilket i sin tur genererade ett nytt perspektiv som var väldigt uppskattat.

5.2.2.4 Marknadsavdelning

Intervjun med marknadsavdelningen gav nya insikter som var till stor hjälp i arbetet. Vissa av insikterna hade kunnat underlätta i skapandet av underlag till intervjuerna med säljarna. Även denna intervju kunde ha varit uppdelad i två olika intervjuer, en som förstudie och en för att utvärdera enkätresultatet kopplat till systemkartor. Marknadsavdelningen är ofta inblandad i skapandet av systemkartor och skulle förmodligen ha nytta av de insikter som enkätresultatet givit. De hade även kunnat bidra med ett nytt perspektiv i analysen av resultatet.

5.2.3 Observationer

Observationer är ett viktigt moment inom kvalitativa studier, som komplement till intervjuer. Under arbetet gavs endast möjligheten att närvara vid ett presentationstillfälle, i samband med en upphandling av ett komplext system. Även förberedelserna av systemdemonstrationen och genrepetitionen inför samma presentation observerades. Önskat utfall hade varit möjligheten att delta vid flera presentationer samt vid förberedelser av själva systemkartorna. Alla säljare som intervjuades, tillfrågades gällande möjligheten för oss att delta vid förberedelser av systemkartorna och vid själva presentationerna, men utan framgång. Avsaknad av observationer gör resultatet av de kvalitativa studierna mindre kompletta.

5.2.4 Affinitetsdiagram

Enligt Mattias Arvolas bok *Interaktionsdesign och UX* [5], ska representanter från olika målgrupper och intressenter medverka vid framtagandet av affinitetsdiagram. Framtagandet av detta arbetes affinitetsdiagram utfördes endast av oss, baserat på det arbetssätt som beskrevs i teorin. Kategoriseringen och tematiseringen kan diskuteras då varken intressenter eller representanter från målgrupperna medverkade under processen. Den enda inblandningen var återkoppling från arbetets externa handledare (som även är en del av en målgrupp), efter sammanställning av diagrammen.

5.2.5 Effektkarta

Effektkartläggning har möjliggjort bearbetning av information och intryck under hela arbets gång. Eftersom arbetet har utförts i par, har det tvingat fram en diskussion som har varit till stor hjälp för att bibehålla ett gemensamt mål. Vidare har arbetet med effektkartan säkerhetsställt att arbetet går mot önskad effekt. Det kvarstår däremot att definiera mätpunkter kopplat till effektkartan, detta diskuteras i ett vidare arbete (avsnitt 5.4.3.1).

5.3 Resultat

Följande avsnitt diskuterar arbetets resultat.

5.3.1 Presentationsverktyg

I början av arbetet, var tanken att slutprodukten skulle bli ett nytt verktyg för att skapa systemkartor. Tanken grundades i två samtal med två olika säljare som hade uttryckt det som önskemål, under arbetets första vecka. Det gjorde att resurser i form av förstudier och intervjufrågor lades på detta område tidigt i arbetet. Intervjuer med både säljare och kunder visade att det var ett område där intresset var svagt och få såg behov för förändring. Däremot nämnde både kunder och säljare att de trodde att det var en generationsfråga. Enligt resultatet i intervjuerna, se avsnitt 4.1.2.2 samt 4.1.2.1, var åldern en bidragande faktor till att de var tveksamma till ett modernare presentationsverktyg. Åldern speglade ganska väl hur positivt inställd intervjupersonen var till förändring inom tekniken. Brukskvalitetsanalysen visade även på att de positiva aspekterna för ett nytt verktyg inte vägde upp för de negativa. De svaga intresset från säljare och kunder, tillsammans med resultatet från brukskvalitetsanalysen, medförde att idén kasserades. Fokusområdet blev att skapa en instruktionsmanual för skapandet av systemkartor.

5.3.2 Fokusområde

Under samtliga intervjuer nämnde intervjupersonerna vikten av systemkartan och att den, som den ser ut idag, har förbättringspotential. De interna parterna, anställda på Exsitec, uppskattar stödet som systemkartan ger vid presentationer och ser det som en viktig del för att

lyckas förmedla sin lösning för kund. De externa parterna, kunder och upphandlingskonsulten, uppskattar den övergripande bild som systemkartan ger och anser att den är en viktig del för att förstå en lösning. Tre oberoende säljare nämnde dessutom mallar för systemkartor, som ett potentiellt verktyg för att höja kundupplevelsen, i sin intervju. Detta styrker valet av fokusområde.

Affinitetsdiagrammet (se avsnitt 4.2.2.1) visade att säljare vill ha följande egenskaper hos ett verktyg, som används för skapande av material till presentationer:

- Lättillgänglighet
- Goda samarbetsmöjligheter
- Lätt att använda
- Anpassningsbart
- Får inte ta mer tid än nuvarande arbetssätt

En instruktionsmanual i Google Slides uppfyller dessa krav och styrker ytterligare valet av fokusområde.

5.3.3 Datainsamling kopplat till systemkartor

Resultatet från datainsamlingen av systemkartor har erhållits från olika personer på Exsitec. Dessa personer har inte givit någon kontext eller förklarat val av färger, former, placering eller liknande. Avsaknaden av kontext har inneburit att egna slutsatser har dragits utifrån den information som funnits tillgänglig.

De intervjuade kundernas upplevelser av systemkartor var övergripande goda. Det mest intressanta i resultatet från kundintervjuerna, var att en kund hade känt sig förvirrad på grund av systemkartan. Kunden hade upplevt systemkartan som enkel att förstå och att systemet var mindre komplext än vad det i själva verket var. Hen erkänner att det är möjligt att det inte hade blivit någon affär om hen i det stadiet hade förstått hur komplext systemet var. Dilemmat här är att reda ut huruvida systemet ska representeras på ett mer representativt sätt kopplat till komplexiteten, eller om en sådan representation "skrämmar iväg" kunder. Svaret är naturligtvis väldigt komplicerat och beror på många parametrar. Är kunden påläst och intresserad av teknik, kan exempelvis en detaljrik systemkarta inge förtroende. Om kunden mest är intresserad av den slutgiltiga effekten av systembytet, kan en enklare systemkarta hjälpa kunden att känna sig lugn.

5.3.4 Observation av presentationstillfälle

Resultatet från avsnitt 4.1.3.3 presenterar delar i det observerade presentationstillfället som hade utvecklingspotential. Vissa av förbättringsmöjligheterna hör inte till fokusområdet systemkartor, men har ändå dykt upp som resultat angående kundupplevelsen och är värda att diskuteras. Följande avsnitt är kopplade till digitala presentationer och föreslår alternativ som kan förbättra kundupplevelsen vid dessa.

5.3.4.1 Alternativ till mötesplattform

I vissa fall måste Exsitec använda sig av andra mötesplattformar än Google Meet (som de vanligtvis använder sig av), på kunders begäran. Under arbetets observerade presentation, upplevdes svårigheter med mötesplattformen Microsoft Teams som användes på kundens

begäran. För presentationer av den storleken (cirka 30 deltagare) är det viktigt att det inte uppstår problem med tekniken. Av den anledningen, skulle det förmodligen passa bättre med en presentationsplattform som exempelvis *Youtube Live* eller *Webinar Jam* istället för en mötesplattform. En presentationsplattform kan förebygga tekniska problem kopplat till främmande mötesplattformar och avbrott som när personer avbryter presentationen eller liknande. Nackdelen är att det inte går att interagera med publiken, vilket leder oss in på nästa avsnitt.

5.3.4.2 Chatt

Under presentationen användes chatten, tillhörande mötesplattformen, för att ställa frågor. Det var svårt som åskådare att identifiera vilka svar som hörde till vilka frågor, i och med mängden frågor som kom in. Vidare var det inte möjligt för Exsitec-anställda att exportera chatten från mötet, för att underlätta återkoppling till kund. Ett dedikerat chattverktyg, i kombination med någon presentationsplattform som nämns i avsnitt 5.3.4.1, hade givit ett strukturerat sätt att presentera och svara på frågor utan tekniska besvär.

5.3.4.3 Förinspelade demonstrationer

Under presentationer utförs demonstrationer av system. Det kan diskuteras om dessa demonstrationer ska spelas in i förväg istället för att utföras i realtid. En insikt från det observerade tillfället var att demonstrationen av de olika komponenterna inte var enhetliga och hade stundvis dåligt "flyt", som realtidsdemonstrationer ofta upplevs ha. En tänkbar lösning kan vara att spela in demonstrationerna i förväg för de digitala presentationerna, vilket även var ett förslag som kan förbättra kundupplevelsen enligt upphandlingskonsulten. Eventuella problem kan på så sätt förebyggas och det blir enkelt att exempelvis lägga till grafik för att förtydliga det som demonstreras. Nackdelen är att kunden missar den möjliga wow-faktor som uppstår när en person lyckas demonstrera ett avancerat system i realtid, samt att kunden inte kan avbryta och önska förtydligande kring delar i demonstrationen.

5.3.5 Enkät

Resultatet från enkäten blev till viss del motsägelsefullt. Exempel på ett motsägelsefullt resultat är följande:

1. Säljarna lägger inte stor vikt vid att systemkartor ska vara enhetliga mellan olika säljare.
2. Säljarna tycker att systemkartor ska vara enhetliga i förhållande till presentationsbilder.
3. Säljarna tycker att presentationsbilder ska vara enhetliga mellan olika säljare.

I punkterna ovan menar vi att punkt 1 säger emot kombinationen av punkt 2 och punkt 3.

I enkäten, på frågan om hur komponenter ska representeras, valde ingen av säljarna alternativet med endast text som representerar namnet på mjukvaran, se Figur 5.1. Det intressanta med detta är att majoriteten av de systemkartor vi erhållit representerar komponenter på just detta sätt och systemkartorna i fråga är skapade av de säljare som svarat på enkäten. Avsaknaden av observationer vid skapandet av systemkartor blir märkbart här, eftersom det hade kunnat ge ytterligare en dimension i detta nu motsägelsefulla resultat.

Formuleringen och bredden hos vissa frågor i enkäten kan ha försvårat för säljarna och lämnat rum för tolkning, något som inte får ske under kvantifiering. Frågorna utformades utan stöd eller återkoppling utifrån. I retrospekt skulle en av säljarna ha läst igenom enkäten för att kommentera kvaliteten hos frågorna före utskick. Resultatet hade i sådana fall kunnat bli mer exakt.



Figur 5.1: Ett av alternativen för att visualisera komponenter i systemkartor som inte fick några röster i enkäten

5.3.6 Slutprodukt

Slutprodukten har inte genomgått en utvärdering, men representanter från både marknadsavdelningen, säljare och konsulter har givit återkoppling samt godkänt systemkartan i instruktionsmanualen. Vi tror att instruktionsmanualen kan göra mycket för säljarna vad gäller att skapa mer pedagogiska och visuellt tillfredsställande systemkartor, men det återstår att utvärdera huruvida instruktionsmanualen fungerar i praktiken. Vidare är kunderna en viktig målgrupp som på något sätt också måste ge återkoppling på slutprodukten. Den återkoppling som erhållits hittills, kan inom ramarna för arbetet ses som en acceptabel utvärdering då en mer gedigen utvärdering skulle kräva för lång tid. Större upphandlingar där Exsitec erbjuder komplexa system inträffar inte särskilt ofta, vilket betyder att en utvärdering där slutprodukten får testas kan ta flera månader. En pålitlig utvärdering kommer kräva många upphandlingar för att se hur instruktionsmanualen används i praktiken, samt om riktlinjerna gör skillnad för kunders upplevelse och förståelse.

Det kan diskuteras om systemkartan skulle placerats längst fram i instruktionsmanualen, då många förmodligen kommer hoppa över instruktionstexten och endast titta på exemplet. Vi anser att motiveringen av alla val måste föregå exemplet för att ge mottagaren förutsättningarna att se systemkartan som vi önskar. Motivering av designval känns viktig för att säljarna ska förstå att val av exempelvis färger, storlek och text faktiskt spelar roll i betraktarens ögon.

Resultatet från datainsamlingen (4.1) visar att Exsitec redan idag är duktiga på att skapa presentationer. Det var därför viktigt att inte förändra utan förbättra arbetssättet kopplat till skapandet av presentationer. Slutprodukten förbättrar dagens sätt att skapa systemkartor genom att ge säljarna rätt stöd, utan att ändra dagens arbetssätt. Vidare äventyrar inte slutprodukten det som Exsitec anser sig vara bra på idag, exempelvis att skapa förtroende, läsa av kunders problem eller att visa engagemang (se avsnitt 4.2.2.1). Däremot visade det sig att en av Exsitecs största utmaningar är att skapa tydliga, enkla och väl avvägda systemkartor. Förhoppningen är att instruktionsmanualen kan hjälpa med detta problem. Ytterligare en stor utmaning var att lyckas förklara olika gränssnitt i olika systemkomponenter. Genom att ha med yrkesroller i systemkartan, som manualen föreslår, kan det tydliggöra för kunder att samma person inte arbetar i flera systemkomponenter och att olika gränssnitt då inte spelar någon roll.

I avsnitt 2.8.1 presenterades visualiseringsmetoder som passar systemvisualiseringar. Network Diagram fortsatte att vara den visualiseringsmetod som användes för systemkartor, då de andra nämnda metoderna inte passade in. Tree Diagram kräver att det finns någon form av hierarki mellan systemen, vilket vi inte har stött på under detta arbete. Non-ribbon Chord Diagram kräver fler komponenter än vad Exsitec erbjuder för att det ska bli mer tydligt än Network Diagram.

5.4 Vidare arbete

Arbetet har resulterat i flera insikter som är passande i ett vidare arbete. Insikterna presenteras i detta avsnitt.

5.4.1 Workshop med skapande av systemkartor

Avsaknaden av observationer av förberedelser var, som diskuteras i avsnitt 5.2.3, en av de största faktorerna till att de kvalitativa studierna inte blev kompletta. En idé, som det aldrig fanns tid för att förverkliga, var att anordna en workshop för säljare där de i par skulle få skapa systemkartor åt fiktiva företag. Genom att utföra en sådan övning i par, måste deltagare tänka högt inför sina kollegor - något som hade gett en gedigen inblick i tankegången kring skapandet av systemkartor. En extern tredje person hade varit med och observerat samt antecknat processen. Denna idé kan ge ett viktigt extra perspektiv för arbetet.

5.4.2 Ytterligare användningsområden för systemkartan

Upphandlingskonsulten påpekade att det ofta är svårt att hänga med i vilken komponent som demonstreras under presentationer av komplexa affärssystem. Detta var något som även upplevdes under observationen av genrepet. Inför presentationen gavs förslaget att visa systemkartan mellan de olika demonstrationerna för att upplysa mottagarna var i systemet man befinner sig. De personer som höll i presentationen tog åt sig förslaget och visade systemkartan mellan demonstrationsdelarna. Presentationen upplevdes då mer strukturerad än genrepet och upplevdes ha en röd tråd som tidigare hade saknats. Systemkartan kan alltså användas som mer än bara en presentations-bild med överblick över systemet. Ett förslag till Exsitec är att fortsätta använda systemkartan som stöd mellan demonstrationerna samt att undersöka området vidare för att hitta fler användningsområden för systemkartan.

5.4.3 Detaljeringsfasen

I avsnitt 2.4 presenteras designarbetets faser och processer. Detta arbete behandlade främst konceptfasen och bearbetningsfasen. Stora delar av detaljeringsfasen läggs i ett vidare arbete, eftersom arbetets slutprodukt inte är testad och utvärderad. Detaljeringsfasen behövs för att ta reda på mer detaljer som exempelvis hur manualen kan användas rent praktiskt i verksamheten och vilka justeringar manualen behöver för att underlätta användning av den. Effektmålen som tagits fram genom effektstyrningen, från avsnitt 4.2.4, bör ligga till grund för en stor del av detaljeringsfasen. Vidare behövs utvärdering kopplat till effektkartan genomföras.

5.4.3.1 Utvärdering

Alla åtgärdsförslag i arbetets slutgiltiga effektkarta (se Figur 4.9) är noga grundade i undersökningar och teori. För att kunna mäta huruvida arbetets slutprodukt uppnår avsedd effekt behövs en noggrann utvärdering. Det bör prioriteras att skapa mätpunkter kopplat till effektkartan, det vill säga mätpunkter till effektmålen och de viktigaste användningsmålen. De effektmål som ska mätas är:

- Förbättra visualisering av komplexa affärssystem
- Öka förståelsen hos kunderna med bibehållet förtroende

De användningsmål som anses vara viktigast och som ska mätas är:

- Vill visualisera systemet mer pedagogiskt
- Vill förmedla kvalitet och förtroende

För vidare arbete ska mätpunkterna skapas enligt följande byggstenar (som hämtats från avsnitt 2.5.1):

- En *parameter* som anses vara relevant för att uppfylla målet.
- Ett *mätetal* för parametern som anger vad som ska mätas.
- Ett *sätt att mäta* som anger en plan för hur mätning ska utföras.



6 Slutsats

Arbetets syfte var att undersöka hur Exsitecs lösningspresentationer av komplexa affärssystem kan förbättras, genom ökat fokus på UX. Syftet var även att undersöka hur systemkartor kan förbättras för att öka förståelsen hos kunder och att ta fram ett stöd till säljare för att utveckla arbetet med systemkartor. Slutprodukten är baserad i arbetets resultat men är en prediktion, då den inte är utvärderad. Framtida studier behövs för att mäta om slutprodukten uppnår avsedda effekter (se vidare arbete, avsnitt 5.4.3). Nedan presenteras och besvaras arbetets frågeställningar, där slutprodukten berör frågeställning 2 och 3.

1. Vad kan förbättra kundupplevelsen vid presentationstillfället av komplexa affärssystem?

Datainsamlingen har visat att subjektiva värderingar spelar störst roll vid en presentation. Flera resultat pekar på att ett mindre kvalificerat system kan vinna en upphandling baserat på den upplevelse som leverantören vid presentationen har levererat. Detaljer spelar roll och påverkar kunden. Viktiga framgångsfaktorer är att vara påläst, tydligt visa engagemang, ha struktur och vara noggrann igenom processen kring presentationen. Det viktiga är inte att ha en hög högstanivå och leverera "wow-faktorer". Det viktiga är att hålla en hög lägstanivå och därmed skapa ett förtroende. Presentationsbilder och systemkartan bör grundas i företagets grafiska profil för att skapa enhetlighet och därmed bygga förtroende gentemot kunden.

Även om det är de subjektiva värderingarna som spelar störst roll, finns det några konkreta förbättringsförslag som kan förbättra kundupplevelsen. Dessa inkluderar:

- Ha en tydlig röd tråd genom hela presentationen
- Försäkra kund om att integrationerna i systemet är pålitliga
- Visa att presentationen är anpassad för kunden i fråga

2. Vilken information bör en systemkarta innehålla för att ge kund god insikt i det komplexa systemet?

En bra avvägningen mellan detaljer och helhet i en systemkarta är avgörande för att intressera alla målgrupper hos kund. En systemkarta bör innehålla följande information:

-
- Namn på komponenterna
 - De behov komponenterna täcker
 - Vilka yrkesroller komponenterna berör
 - Flödesriktning av information
 - Vilken information som flödar
 - Om ett informationsflöde är automatiskt eller inte

Informationen ovan baseras på resultaten från kundintervjuerna och enkätsvaren. Både säljare och kunder är överens om att informationen behövs för att förstå ett komplext system.

Val av olika former, färger och linjer bör förtydligas via exempelvis en informationsruta. Detta är viktigt för att systemkartan ska kunna "tala för sig själv", exempelvis när den används internt av kund.

3. Hur kan ett verktyg utformas för att hjälpa säljare att skapa en systemkarta som är pedagogisk för kund?

En instruktionsmanual med riktlinjer för skapandet av systemkartor är det som, inom ramarna för det här examensarbetet, kan hjälpa säljarna mest. Syftet är att hjälpa säljare att skapa mer enhetliga, pedagogiska och kompletta systemkartor. Baserat på insikter från datainsamling, tillsammans med konkreta önskemål från säljarna, utformades en instruktionsmanual för skapandet av pedagogiska systemkartor för komplexa affärssystem. Se instruktionsmanualen i avsnitt 4.4. Genom att följa manualen säkerställer säljaren att informationen i systemkartan ger kund god insikt i systemet. Manualen kan även fungera som en checklista, för att verifiera att all nödvändig information finns med. Riktlinjerna i instruktionsmanualen ger en grund för systemkartan som sedan kan anpassas efter kunden. Sammanfattningsvis är förhoppningen att lägstanivån hos säljarnas systemkartor kan höjas med hjälp av manualen.



Litteratur

- [1] 040. *Vad är skillnaden mellan UX, UI och CX*. URL: <https://040.se/vad-ar-skillnaden-mellan-ux-ui-och-cx> (hämtad 2020-04-30).
- [2] Alla Affärssystem. *Leverantörer av affärssystem*. 2021. URL: <https://affarssystemen.se/leverantorer/> (hämtad 2021-04-09).
- [3] Sara Almvide. *Intervjuteknik - att effektivt använda intervjuer vid kravinsamling*. 2020. URL: <https://www.addq.se/inspiration-kunskap/artiklar/intervjuteknik-att-effektivt-anvanda-intervjuer-vid-kravinsamling> (hämtad 2020-02-03).
- [4] Jonas Andersson. "Konkurrensen inom Affärssystem leder till utslagning". I: *Herbert Nathan* (2019). URL: <https://www.herbertnathan.com/sv/2019/02/13/konkurrensen-inom-affarssystem-leder-till-utslagning-2/> (hämtad 2021-04-09).
- [5] Mattias Arvola. *Interaktionsdesign och UX - om att skapa en god användarupplevelse*. Studentlitteratur AB, Lund: Studentlitteratur, 2019.
- [6] Mattias Bolander. "Aktuella affärssystem – en marknad i förändring". I: *CFO World* (2014). URL: <http://cfoworld.se/aktuella-affarssystem-en-marknad-i-forandring/> (hämtad 2021-04-09).
- [7] The Data Visualisation Catalogue. *Flow Chart*. 2019. URL: https://datavizcatalogue.com/methods/flow_chart.html (hämtad 2020-04-26).
- [8] The Data Visualisation Catalogue. *Network Diagram*. 2019. URL: https://datavizcatalogue.com/methods/network_diagram.html (hämtad 2020-03-30).
- [9] The Data Visualisation Catalogue. *Non Ribbon Chord Diagram*. 2019. URL: https://datavizcatalogue.com/methods/non_ribbon_chord_diagram.html (hämtad 2020-04-26).
- [10] The Data Visualisation Catalogue. *Relationships*. 2019. URL: <https://datavizcatalogue.com/search/relationships.html> (hämtad 2020-04-06).
- [11] The Data Visualisation Catalogue. *Tree Diagram*. 2019. URL: https://datavizcatalogue.com/methods/tree_diagram.html (hämtad 2020-04-26).

- [12] Junho Choi, Byung-Joon Kim och SuKyung Yoon. "UX and Strategic Management: A Case Study of Smartphone (Apple vs. Samsung) and Search Engine (Google vs. Naver) Industry". I: *HCI in Business* (2014), s. 703–710.
- [13] HerbertNathan & Co. *Upphandling*. 2020. URL: <https://www.herbertnathan.com/sv/vara-tjanster/upphandling/> (hämtad 2021-04-15).
- [14] Altivate Consulting. *Best of Breed vs Best of Suite? What's Better? When Should You Pick One Over the Other?* 2019. URL: <https://www.altivate.com/blog/best-of-breed-vs-best-of-suite-whats-better-when-should-you-pick-one-over-the-other/> (hämtad 2021-04-23).
- [15] Alan Cooper, Robert Reimann och David Cronin. *About Face 3: The Essentials of Interaction Design*. Wiley, 2007. ISBN: 9780470084113.
- [16] Exsitec. *Vad är ett affärssystem?* 2020. URL: <https://www.exsitec.se/blogg/vad-ar-ett-affarssystem> (hämtad 2021-04-09).
- [17] A. Folstad och R. Rolfsen. "Measuring the effect of User Experience design changes in e-Commerce web sites: A case on customer guidance". I: *User Exp. Towar. a unified view* (2006), s. 10–15.
- [18] Stefan Hellweger och Xiaofeng Wang. "What is User Experience Really: towards a UX Conceptual Framework". I: (dec. 2014), s. 1–2. DOI: 10.6084/M9.FIGSHARE.1319576.
- [19] B. Joseph Pine II och James H. Gilmore. "The Rise of the Experience Economy". I: *PCMA* (2020). URL: <https://www.pcma.org/experience-economy-change-event-design/> (hämtad 2021-01-27).
- [20] B. Joseph Pine II och James H. Gilmore. "Welcome to the Experience Economy". I: *Harvard Business Review* (1998). URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (hämtad 2021-01-26).
- [21] Mistra InfraMaint. *Lär dig konsten att intervjua*. 2020. URL: <https://mistrainframaint.se/lar-dig-konsten-att-intervjua/> (hämtad 2020-02-02).
- [22] inUse. *About Us*. URL: <https://www.inuse.se/about/> (hämtad 2020-04-26).
- [23] inUse. *Effektstyrning och Effektkarta*. 2020. URL: <https://www.inuse.se/effektstyrning-och-effektkarta> (hämtad 2020-01-27).
- [24] *Användarupplevelsen (UX)*. Standard. Geneva, CH: International Organization for Standardization, 2019.
- [25] *Användbarhet*. Standard. Geneva, CH: International Organization for Standardization, 2019.
- [26] M. Johansson och M. Arvola. "A case study of how user interface sketches, scenarios and computer prototypes structure stakeholder meetings". I: *People and computers XXI: HCI 1* (2007), s. 177–184.
- [27] Johan Kallblad. "Helintegrerat eller Best of Breed?" I: *Exsitec* (2020). URL: <https://www.exsitec.se/ekonombloggen/helintegrerat-eller-best-of-breed> (hämtad 2021-04-23).
- [28] Jan-Axel Kylén. *Fråga rätt : vid enkäter, intervjuer, observationer, läsning*. Stockholm: Kylén, 1994. ISBN: 9185652520.
- [29] Annika Lantz. *Intervjumetodik*. Studentlitteratur, 1993.
- [30] Sir Denys Lasdun. "An architect's approach to architecture". I: *RIBA Journal* (1965).
- [31] Hye-jin Lee, Katie Ka-hyun Lee och Junho Choi. "A Structural Model for Unity of Experience: Connecting User Experience, Customer Experience, and Brand Experience". I: *J. Usability Studies* 14.1 (2018), s. 8–34. ISSN: 1931-3357.

- [32] Beardsley Monroe. *The Aesthetic Point of View*. New York: Cornell University Press, 1982.
- [33] Daniel Newman. "What Is The Experience Economy, And Should Your Business Care?" I: *Forbes Magazine* (2015). URL: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/11/24/what-is-the-experience-economy-should-your-business-care/?sh=4bc24b6f1d0c> (hämtad 2021-01-26).
- [34] Ingrid Ottersten och Mijo Balic. *Effektstyrning av IT: Nyttan uppstår i användningen*. Liber, 2004. ISBN: 9789147095865.
- [35] Lia Patrício, Raymond P. Fisk, João Falcão e Cunha och Larry Constantine. "Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting". I: *Journal of Service Research* 14.2 (2011), s. 180–200. DOI: 10.1177/1094670511401901.
- [36] Rune Petterson. "Information Design". I: *Presentation at Vision Plus* 4 (1998).
- [37] Rune Petterson. *Visual Information*. Engelwood Cliffs: NJ: Educational Technology Publications, 1993.
- [38] M.E. Raven och A Flanders. "Using contextual inquiry to learn about your audiences". I: *SIGDOC asterisk journal of computer documentation* 20.1 (1996), s. 1–13.
- [39] Level Recruitment. *Miniguide till en lyckad intervju*. 2015. URL: <https://levelrecruitment.se/blogg/for-dig-som-intervjuar-miniguide-till-en-lyckad-intervju/> (hämtad 2020-02-02).
- [40] Felix et al. van de Sand. "The Intersection of User Experience (UX), Customer Experience (CX), and Brand Experience (BX)". I: *User Experience Is Brand Experience: The Psychology Behind Successful Digital Products and Services*. Cham: Springer International Publishing, 2020, s. 71–93. ISBN: 978-3-030-29868-5. DOI: 10.1007/978-3-030-29868-5_5. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29868-5_5.
- [41] Skatteverket. *Bokföring – vad kräver lagen?* 2021. URL: <https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/drivaforetag/bokforingochbokslut/bokforingvadraverlagen.4.18e1b10334ebe8bc80005195.html> (hämtad 2021-04-09).
- [42] Rell Snyder och Hamdan. "ERP and Success Factors". I: *American Society of Business and Behaviour Sciences* 17.1 (2010).
- [43] Jan Stage. "Defining and Measuring User Experience: Are They Two Sides of the Same Coin?" English. I: *Proceedings of the Workshop on User Experience, NordiCHI 2006*. 2006, s. 146–149.
- [44] Computer Sweden. *IT-ord: Affärssystem*. 2018. URL: <https://it-ord.idg.se/ord/affarssystem/> (hämtad 2021-04-09).
- [45] Tallyfy. *Workflow Diagram*. URL: <https://tallyfy.com/workflow-diagram/> (hämtad 2020-04-26).
- [46] Colin Ware. *Visual thinking for design*. Burlington: Elsevier Inc, 2008.
- [47] Verville. "ERP acquisition planning: A critical dimension for making the right choice". I: *Long Range Planning* 40.1 (2007).
- [48] Yvonne Wærn, Runer Pettersson och Gary Svensson. *Bild och föreställning - om visuell retorik*. Studentlitteratur AB, Lund: Studentlitteratur, 2015.



A Intervjufrågor - säljare

1. Berätta lite om dig själv.
2. Vad är din roll på Exsitec?
3. Hur länge har du arbetat med sälj?
4. Har du fått några indikationer från kunder om varför de väljer Exsitec?
 - a) Vad tror du själv?
5. Indikationer från kunder om varför kunder inte väljer Exsitec?
 - a) Vad tror du själv?
6. Vad vi har förstått så går en säljprocess av komplexa affärssystem till enligt följande: upphandling/kravspecifikation kommer ut, ni förbereder en lösning och svarar på alla kravfrågor och liknande, ni lämnar in allt material, om idén gillas får man presentera sin lösning, och sen väntar man på svar. Stämmer detta?
7. Vad anser du är fördelarna med dagens sätt att sälja komplexa affärssystem på Exsitec?
 - a) Vilka är nackdelarna?
8. När ni stöter på problem med kund i sälj, var brister det oftast?
9. Har du något sälj där kund valde annan leverantör och du inte kunde förstå varför?
10. Vad är din speciella twist i sälj? D.v.s. gör du något särskilt i ditt sälj som du upplever att andra inte gör?
11. Vad använder du för metoder för att förklara fördelarna med komponentbaserade lösningar vs. helhetslösningar.
12. Vad vi har förstått det som så har ni ett möte med kund, då ni har tagit fram en lösning för komplexa affärssystem, där ni presenterar er lösning. I detta möte presenteras en övergripande bild kring hur systemet är uppbyggt, samt mer detaljerad information om hur flöden mellan komponenter går till. Stämmer detta? Och är det första möte med kund?

-
13. Vilket material får kunder innan och efter första presentations-mötet?
14. Kan du kortfattat beskriva vad mötet innehåller?
- a) Vilka hållpunkter har du alltid och varför?
15. Vad tycker du om ert sätt att presentera komplexa affärssystem?
- a) Om ert sätt att visualisera affärssystemen?
 - b) Hur tycker du att ni skulle kunna förbättra kundupplevelsen vad gäller dessa möten?
16. Hur går du tillväga för att förbereda din presentation?
- a) I vilken ordning görs saker?
 - b) Vilka verktyg används?
 - c) Hur lång tid tar det att förbereda?
 - d) Vad tar mest tid?
 - e) Hur ser presentationen ut? Vi vill gärna se några exempel och få tillgång till dem via Google Drive.
 - f) Har du någon speciell baktanke med din förberedelse?
17. Vad upplever du som svårt vad gäller presentationen? Både vad gäller förberedelser och faktiska presentationen.
- a) Vad är största svårigheten i att komma fram till hur lösningen ska presenteras?
 - b) Vilka utmaningar ser du att det finns kring presentationen från en kunds perspektiv?
18. Vad tror du är viktigast i detta läge för att få kund till att köpa ens lösning? (dvs när man är vid presentationen)
19. Vilka brukar närvara vid presentation?
- a) Vilka målgrupper kan du urskilja baserat på användarmönster hos kunderna - alltså inte utefter ålder, befattning eller datorvana, utan efter likartade behov och förväntningar på presentationen?
 - b) Hur anpassar du presentationen till de olika grupperna?
20. Har du erfarenhet av problem vad gäller detta möte med kund?
- a) Vad hände och hur löste ni det?
21. Finns det något verktyg som du gärna skulle vilja ha vid förberedelse av presentation/vid presentation?
- a) Hur skulle ett sådant verktygs funktionalitet se ut?
 - b) Hur skulle det inte se ut?
 - c) Hur skulle ett sådant verktyg hjälpa dig?
22. Det material som idag delas ut är vad vi har förstått en PDF med PowerPoint-slides efter presentation. Stämmer det?
- a) Skulle du vilja kunna skicka med något annat material än en PowerPoint/PDF efter mötet? Vad hade i så fall varit best case scenario?

-
23. Som en del av vårt examensarbete avser vi att ta fram någon form av digitalt stöd till säljare. Vi tänker eventuellt oss en sån här lösning: Ett interaktivt presentationsmaterial där man kan zooma in och ut på ett enkelt sätt i en visualisering för att få bra övergång mellan helhet och detaljer. Vad tror du om det?
- a) Vi tänker att en viktig grej är att man ska kunna styra själv vad man vill titta på så att saker och ting inte måste ske i en förbestämd ordning. Hur känner du kring det?
 - b) Vad skulle vara din anledning till att använda ett sådant verktyg?
 - c) Vilken anledning skulle göra att du inte använder det?
 - d) Vad är viktigast att ett sådant verktyg uppfyller?
24. Hade du föredragit att ha ett verktyg med exempelvis fördefinierade fält med antal komponenter, vilken data som förs över mellan komponenter, med mera och som löser visualiseringen själv; eller vill du helt kunna skapa visualiseringen själv som i en powerpoint? Motivera ditt svar.
25. Har du något case från nyligen då kund valde att gå vidare med annan leverantör (efter presentationen genomförts)? Kan vi kontakta dem?
- a) Har du några andra kunder som vi kan kontakta?
26. Har du någon upphandling som närmar sig? Kan vi få vara med när du förbereder presentationen samt håller i presentationen?
27. Finns det något annat sätt att lösa det som vi har snackat om?
28. Vad tycker du är det viktigaste för oss att göra nu?
29. Finns det några skäl att vi inte kan komma framåt?
30. Är det någonting vi har missat att diskutera?



B Intervjufrågor - kunder

1. Vad var din roll i upphandlingen?
2. Vem/vilka på Exsitec hade ni kontakt med?
3. Vad var ungefärligt datum när kontakt med Exsitec skedde?
4. Vilket var det första intrycket du/ni fick av Exsitec?
 - a) Stämde det intrycket?
5. Vilken är främsta anledningen till varför ni valde Exsitec?
6. Vilka styrkor skulle du säga att Exsitec har gentemot sina konkurrenter generellt sett?
7. Vilka svagheter skulle du säga att Exsitec har gentemot sina konkurrenter generellt?
8. Vi tänkte snacka vidare om den lösning som presenterades för er. Stämmer det att lösningen presenterades vid ert första möte med Exsitec?
9. Vilka närvarade vid presentationsmötet från er sida?
 - a) Vilka förväntningar hade ni på presentationen?
 - i. Uppfylldes alla dessa förväntningar?
 - ii. Om inte, vad var det som inte uppfylldes?
 - b) Delade ni samma uppfattning av Exsitec efter mötet som innan eller hade ni ändrat åsikt på något sätt?
10. Hur skulle du beskriva detta första möte med Exsitec där lösningen presenterades?
 - a) Vilket var det första intrycket ni fick av själva lösningen?
 - b) Var det svårt att förstå erbjudandet?
 - c) Fick ni några positiva överraskningar vid detta möte?
 - d) Fick ni några negativa överraskningar vid detta möte?
 - e) Vad anser ni att Exsitec hade kunnat göra annorlunda vid detta möte?

-
11. Fick ni någon kvalitetskänsla av presentationen? Varför/varför inte?
 12. Kände ni att ni fick delta något under presentationens gång? Hur i så fall?
 - a) Hade ni önskat mer deltagande och i så fall på vilket sätt?
 13. Vilka styrkor skulle du säga att Exsitec hade gentemot sina konkurrenter vid presentationstillfället?
 14. Vilka svagheter skulle du säga att Exsitec hade gentemot sina konkurrenter vid presentationstillfället?
 15. Vad har störst betydelse vid ett sådant möte på om man väljer en lösning eller ej?
 16. Vad hade kunnat förbättra upplevelsen för er vid presentationstillfället?
 17. Fick ni något material före och efter presentationen?
 - a) Hur upplevde ni det?
 - b) Hade ni hellre velat ha något annat?
 18. Kommer du ihåg om ni fick se någon systemkarta/visualisering av systemet?
 - a) Hur bra tycker du att Exsitec lyckades visualisera sin lösning?
 - b) Hur viktigt är en bra visualisering för att man ska kunna förstå erbjudandet på en skala 1-5, där 1 är inte alls viktigt och 5 är oerhört viktigt.
 - c) Vad anser ni att en visualisering av ett komplext affärssystem bör innehålla för att bli lättförståeligt?
 - d) Tror du att det hade hjälpt att ha en överblick av systemet som är interagerbar för att enkelt kunna gå från överblick till detalj, och även tillbaka?
 19. Finns det någonting som vi har missat att diskutera?

C

Intervjufrågor - upphandlingskonsult

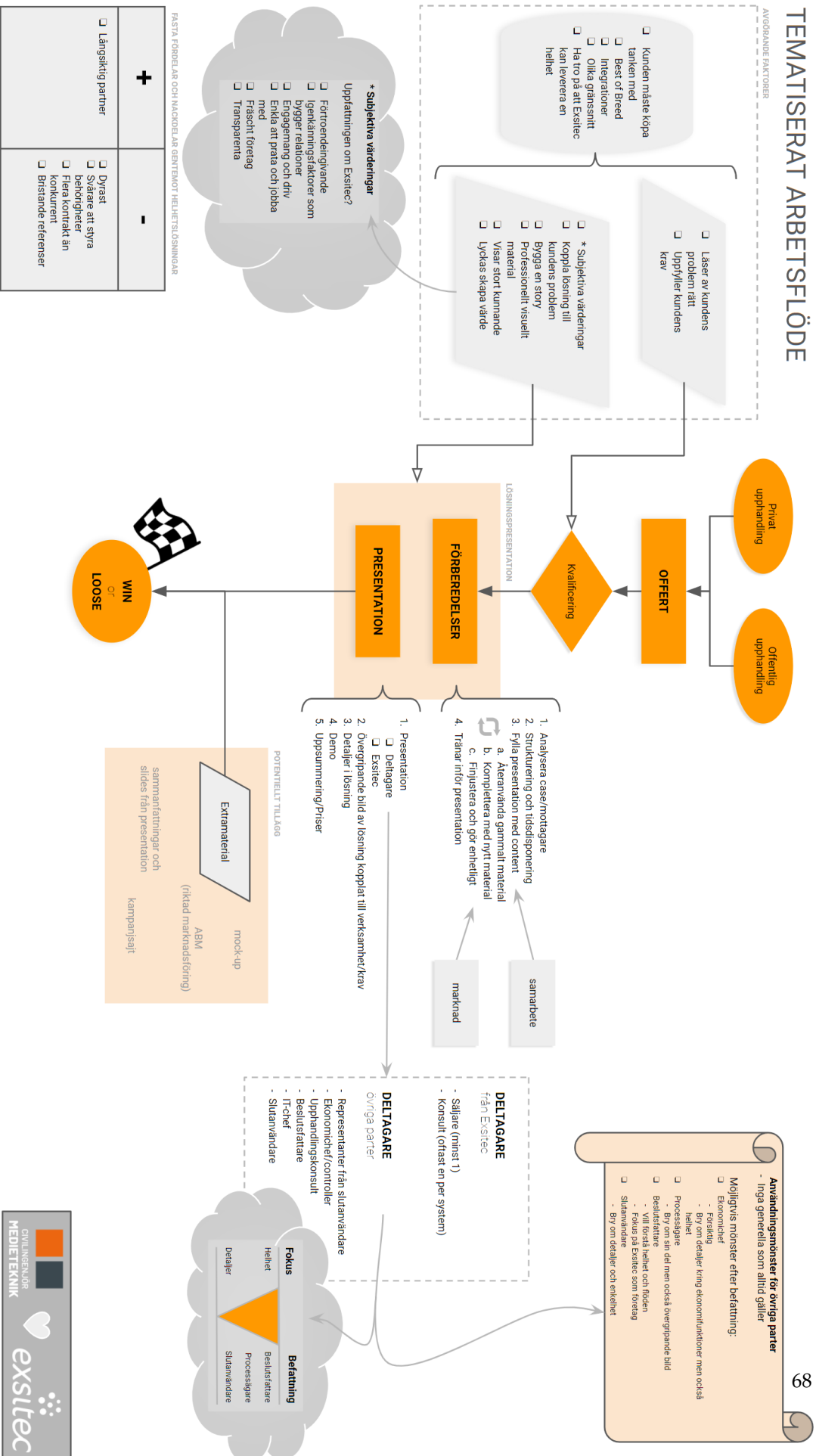
1. Vilka från Exsitec har du haft mest kontakt med?
2. Hur många affärer skulle du uppskatta att du har varit involverad i med Exsitec?
3. Kan du minnas vad ditt första intryck av Exsitec var?
 - a) Upplever du att det stämde eller har intrycket ändrats?
4. Vilka styrkor skulle du säga att Exsitec har gentemot sina konkurrenter generellt sett?
5. Vilka svagheter skulle du säga att Exsitec har gentemot sina konkurrenter generellt sett?
6. Brukar Exsitec överraska på något sätt?
7. Vi tänkte snacka vidare om det möte då lösningen presenteras för kund. Brukar detta vara första mötet mellan Exsitec och kund?
8. Vad skulle du säga är dina förväntningar och behov vid en sådan presentation, i din roll som upphandlingskonsult?
9. Vilket första intryck brukar kund få av själva lösningen?
10. Brukar det vara svårt att förstå lösningen från Exsitec?
11. Hur känns kvaliteten på presentationerna som Exsitec brukar hålla? Motivera ditt svar.
12. Vilka styrkor skulle du säga att Exsitec har gentemot sina konkurrenter vid presentationstillfället?
13. Vad anser du att Exsitec kan göra annorlunda vid presentationstillfället?
14. Vad gör skillnad, vad spelar roll, vad tittar man på, vad är viktigt för kund vid detta möte?
15. Vilken, om någon, typ av material uppskattar du före och efter presentationen bortsett från offerten?

-
16. Hur bra tycker du att Exsitec lyckas visualisera sina lösningar?
- a) Hur viktigt är en bra visualisering för att man ska kunna förstå erbjudandet?
 - b) Går det att sätta fingret på något som är avgörande för förståelsen av en lösning?
 - c) Vad anser ni att en visualisering av ett komplext affärssystem bör innehålla för att bli lättförståeligt?
 - d) Vad tror du om en applikation med en överblick av systemet som är interagerbar för att enkelt kunna gå från överblick till detalj, och även tillbaka? Hade det hjälpt förståelsen eller gjort det rörigt?
17. Vi har fått bilden av att helheten hos en lösning intresserar i första hand de som är högre upp i hierarkin på ett företag. Ju längre ner i hierarkin, desto mer intresserar sig mottagaren för detaljerna i lösningen. Skulle du säga att du delar den bilden eller vill du ändra/tillägga något?
18. Brukar åskådarna få delta något under presentationens gång? Hur?
- a) Hade ni önskat mer deltagande och i så fall på vilket sätt?
19. Vad hade annars kunnat förbättra upplevelsen för åskådarna vid presentationstillfället?
20. Är det någonting vi har missat att diskutera?

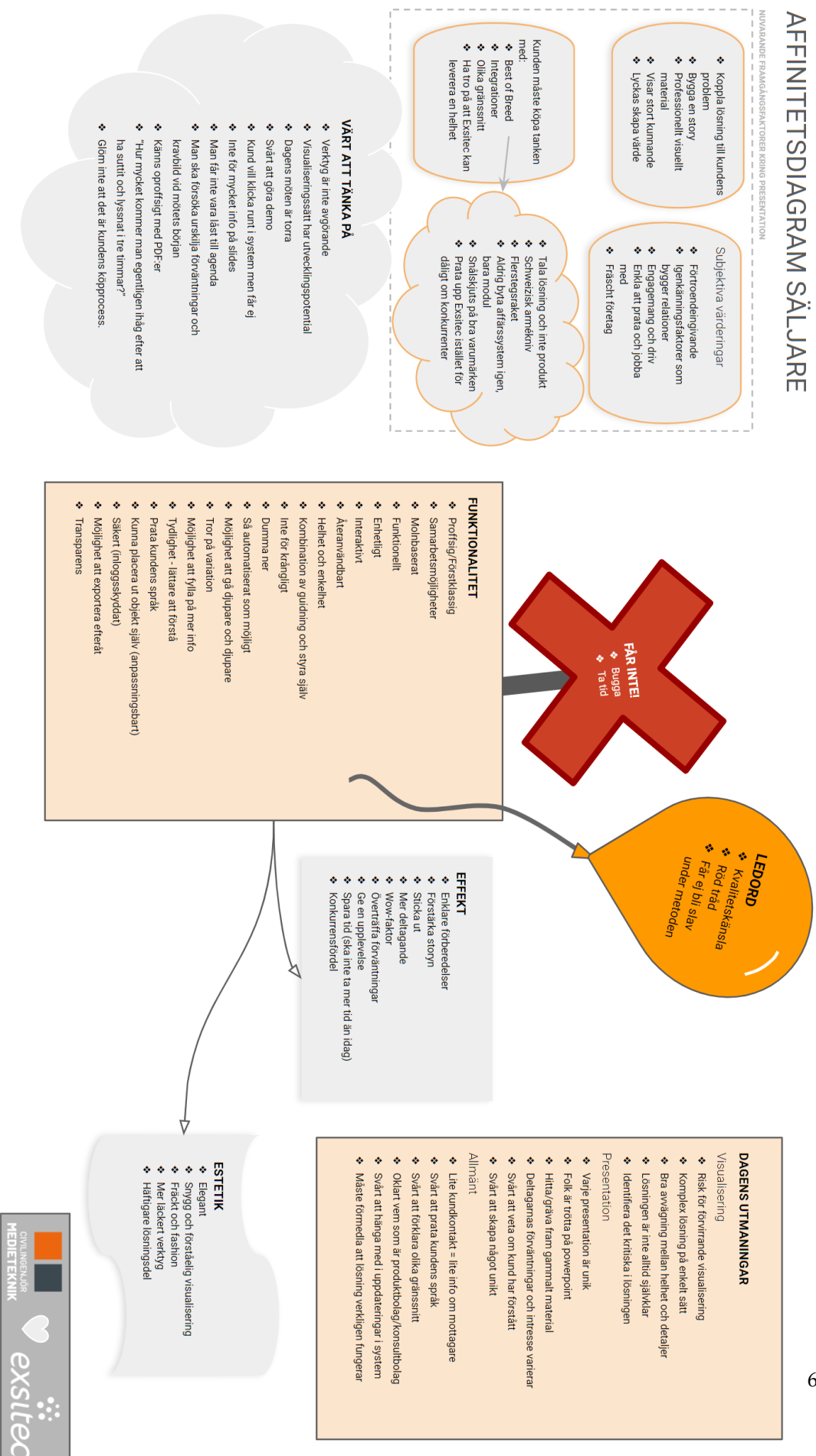


D Arbetsflödes- och affinitetsdiagram

TEMATISERAT ARBETSFLÖDE

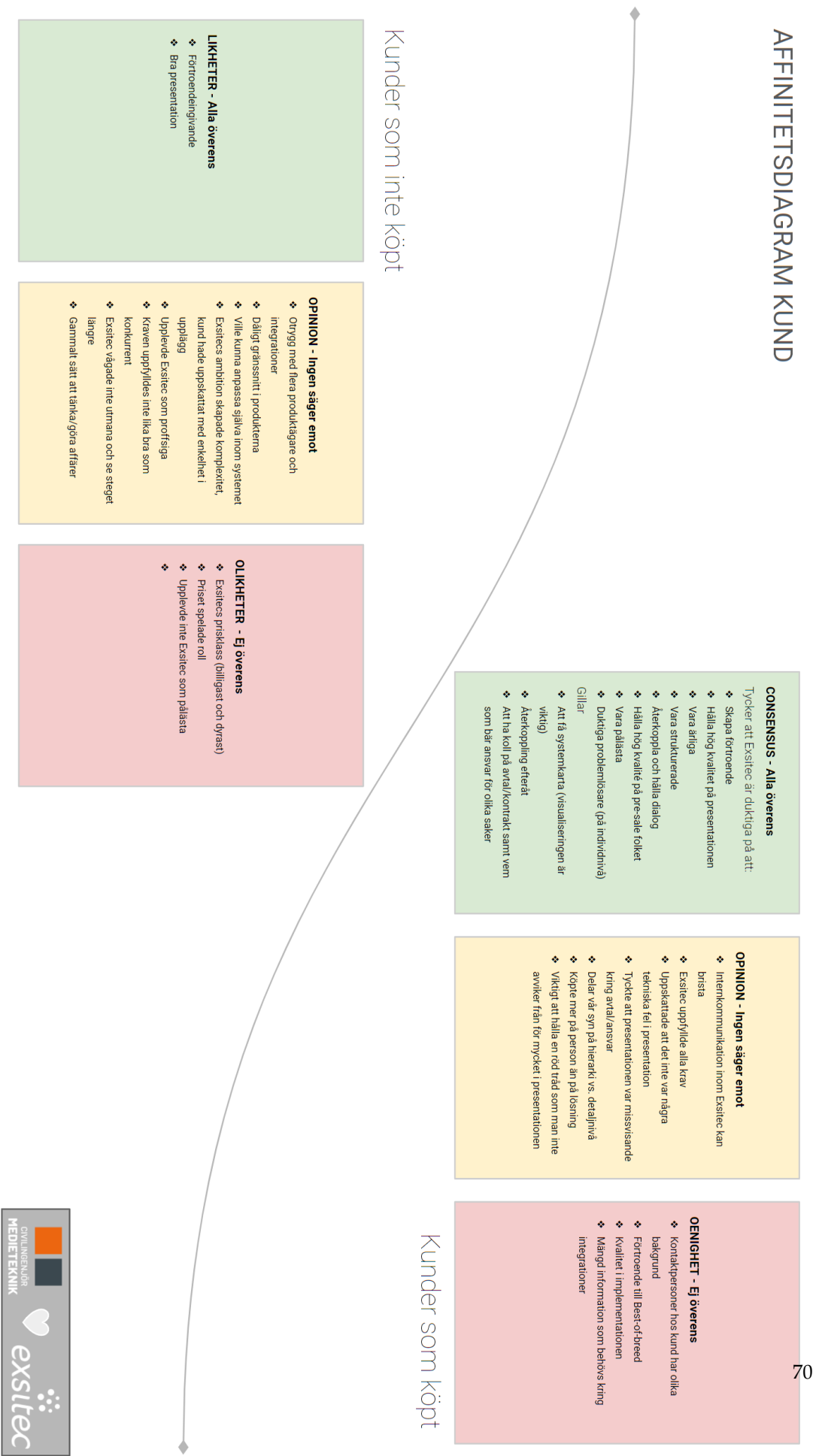


Figur D.1: Arbetsflöde vid försäljning av komplexa affärssystem hos Exsitec



Figur D.2: Affinitetsdiagram baserat på säljarnas åsikter

AFFINITETSDIAGRAM KUND



Figur D.3: Affinitetsdiagram baserat på kundernas åsikter



E Kvantifieringsenkät

* Required

Kvantifiering av intervjuer

Tidigare har vi intervjuat säljare av komplexa affärssystem och denna enkät ska hjälpa till att kvantifiera de insikter och åsikter vi har erhållit.

Kom ihåg att vårt examensarbete fokuserar på upphandlingar av komplexa system (system som består av flera komponenter) - utgå därmed från sådana säljtillfällen när du svarar på frågorna.

1. Ditt namn *

Lösningspresentationer

I följande frågor avser lösningspresentation första mötet med kund, då systemlösningen presenteras. Detta sker efter att man har svarat på offerten och har valts ut som en av de leverantörer som får presentera sin lösning.

2. I vilken utsträckning tror du att lösningspresentationer kommer fortsätta vara digitala efter pandemin? *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingen presentation är digital	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	10/10 presentationer kommer vara digitala

3. Hur stor del av lösningspresentationerna kommer du vilja hålla digitalt när pandemin är över (förutsatt att kunden låter dig bestämma)? *

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Jag vill inte hålla någon presentation digitalt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Jag vill hålla 10/10 presentationer digitalt

Systemkartor

Följande frågor handlar om systemkartan som visas vid presentationstillfället. Systemkarta avser den bild som beskriver hur systemet är uppbyggt, med dess olika systemkomponenter och hur komponenterna är kopplade till varandra.

De första fem frågorna i detta avsnitt har en skala mellan 1-4, detta är för att vi vill att du ska ta ställning till dessa frågor och inte ha möjlighet att svara med ett medelvärde.

4. Hur viktigt är det att göra systemkartor enhetliga mellan olika säljare på Exsitec? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Inte alls viktigt	☐	☐	☐	☐	Oerhört viktigt

5. Hur viktigt är det att göra systemkartan enhetlig med resterande presentations-slides? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Inte alls viktigt	☐	☐	☐	☐	Oerhört viktigt

6. Hur viktigt är det att presentations-slides är enhetliga mellan olika säljare på Exsitec? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Inte alls viktigt	☐	☐	☐	☐	Oerhört viktigt

7. Hur skulle du avväga vilken information som ger kunden mest trygghet och bäst upplevelse kring systemstrukturen? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Vara helt transparent med att systemet är en sammansättning av flera olika system med hjälp av integrationer	☐	☐	☐	☐	Ge kunden en bild av att det är ett enda system

8. Det har framkommit att systemkartor ofta används internt inom kundföretagen som beslutsunderlag. Hur viktigt är det att systemkartan talar för sig själv? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Inte alls viktigt	☐	☐	☐	☐	Oerhört viktigt

9. Brukar du lämna ifrån dig en annan systemkarta än den som visas vid presentationstillfället? *

Mark only one oval.

- ☐ Ja, jag brukar göra en annan systemkarta att lämna ifrån mig
- ☐ Nej, jag brukar ge kunden samma som jag visat vid presentationstillfället
- ☐ Jag brukar inte lämna en systemkarta till kund

10. Räcker det med en enda övergripande systemkarta i de flesta fall eller behöver man oftast komplettera med några mer detaljerade systemkartor? *

Mark only one oval.

- ☐ En större övergripande systemkarta räcker oftast
- ☐ En övergripande systemkarta behöver oftast kompletteras med mindre kartor som är mer detaljrika

Innehållet i systemkartan

Hur viktigt är det att ha med följande information i en systemkarta?

11. Namnet på de olika komponenterna (exempelvis Visma.net, Millnet, Qlik) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

12. Vilka behov som en komponent täcker (exempelvis fakturering och redovisning i Visma.net:s fall) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

13. Vilken risk som en integration/komponent tillför *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

14. Vilket pris en integration/komponent har (implementation/licens) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

15. Vilka befattningar/yrkesroller som arbetar i de olika komponenterna *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

16. Vem som har ansvar över integrationer/komponenter *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

17. Vilken information som flödar mellan komponenter *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

18. Hur ofta en viss information flödar mellan komponenter *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

19. Om informationsflödet är automatiskt eller inte *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

20. Vilken riktning informationen flödar *

Mark only one oval.

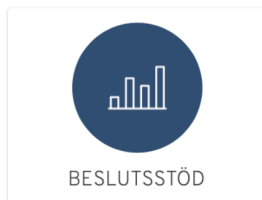
	1	2	3	4	5	
Behövs inte alls	☐	☐	☐	☐	☐	Måste vara med

Innehållet i systemkartan

21. Redogör för hur du använder streckade kontra heldragna linjer i en systemkarta. *

22. Vilket/vilka alternativ föredrar du för att visualisera en komponent i en systemkarta? (Fokusera på innehållet framför utseendet) *

Check all that apply.



☐ 1. Ikon och text för funktionalitet



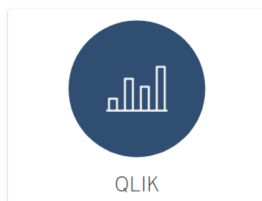
☐ 2. Ikon för funktionalitet och logotyp för programvara



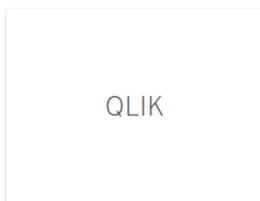
☐ 3. Logotyp för programvara



☐ 4. Logotyp för programvara och text för funktionalitet



☐ 5. Ikon för funktionalitet och text för programvara



☐ Endast text för programvara

23. Har du något du vill tillägga?

F

Resultat från kvantifieringsenkät

Tabell F.1 till F.4 visar en sammanställning av enkätsvaren. I de fall då svaren representeras av en siffra, finns snitt och spridning av alla säljares svar. Spridningen betyder skillnad mellan högsta och lägsta svaret. Övriga svar visar andelen säljare som svarat de olika alternativen.

Två personer lämnade fritextsvar angående systemkartan i slutet av enkäten. Svaren lyder enligt följande:

- "Ja, jag visar gärna en logotyp tillsammans med en illustration för funktion- t.ex. en lagertruck tillsammans med en BitLog-logga för att illustrera att systemet används på lagret eller en gubbe med bygghjälm för att illustrera vilka personer som förväntas arbeta nära NEXT-loggan, typ."
- "Visar sällan systemkartor, så jag har svarat utifrån de få tillfällen jag gjort det."

Tabell F.1: Del 1 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten

Fråga	Snitt	Spridning
Följande två frågor har en skala mellan 1-10 1 betyder att ingen är digital och 10 betyder att 10/10 är digitala.		
I vilken utsträckning tror du att lösningspresentationer kommer fortsätta vara digitala efter pandemin?	6,5	3
Hur stor del av lösningspresentationerna kommer du vilja hålla digitalt när pandemin är över (förutsatt att kunden låter dig bestämma)?	4,3	9
Följande fyra frågor har en skala mellan 1-4 1 betyder att det inte alls är viktigt och 4 betyder att det är oerhört viktigt.		
Hur viktigt är det att göra systemkartor enhetliga mellan olika säljare på Exsitec?	2,9	2
Hur viktigt är det att göra systemkartan enhetlig med resterande presentations-slides?	3,4	2
Hur viktigt är det att presentations-slides är enhetliga mellan olika säljare på Exsitec?	3,3	1
Det har framkommit att systemkartor ofta används internt inom kundföretagen som beslutsunderlag. Hur viktigt är det att systemkartan talar för sig själv?	3,5	1
Följande fråga har en skala mellan 1-4 1: Vara helt transparent med att systemet är en sammansättning av flera olika system med hjälp av integrationer, 4: Ge kunden en bild av att det är ett enda system		
Hur skulle du avväga vilken information som ger kunden mest trygghet och bäst upplevelse kring systemstrukturen?	1,9	2

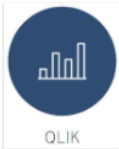
Tabell F.2: Del 2 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten

Brakar du lämna ifrån dig en annan systemkarta än den som visas vid presentationstillfället?
Alla (8/8) svarade: Nej, jag brukar ge kunden samma som jag visat vid presentationstillfället.
Räcker det med en enda övergripande systemkarta i de flesta fall eller behöver man oftast komplettera med några mer detaljerade systemkartor?
5/8 svarade: En större övergripande systemkarta räcker oftast. 3/8 svarade: En övergripande systemkarta behöver oftast kompletteras med mindre kartor som är mer detaljrika.

Tabell F.3: Del 3 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten

Fråga	Snitt	Spridning
Hur viktigt är det att ha med följande information i en systemkarta? 1 betyder att det inte behövs och 5 betyder att det måste vara med		
Namnet på de olika komponenterna (exempelvis Visma.net, Millnet, Qlik)	2,9	2
Vilka behov som en komponent täcker (exempelvis fakturering och redovisning i Visma.net:s fall)	4,1	2
Vilken risk som en integration/komponent tillför	2,3	4
Vilket pris en integration/komponent har (implementation/licens)	2,1	3
Vilka befattningar/yrkesroller som arbetar i de olika komponenterna	3,5	2
Vem som har ansvar över integrationer/komponenter	2,9	3
Vilken information som flödar mellan komponenter	3,9	2
Hur ofta en viss information flödar mellan komponenter	2,1	2
Om informationsflödet är automatiskt eller inte	3,4	3
Vilken riktning informationen flödar	3,9	1

Tabell F.4: Del 4 av säljarnas svar på kvantifieringsenkäten

Redogör för hur du använder streckade kontra heldragna linjer i en systemkarta:	
- Fyra stycken använder heldragna linje för API-integrationer och streckade symboliserar filintegrationer. Två av dem säger även att heldragna kan symbolisera ett system som måste finnas och en streckad betyder att systemet är valbart. - Två kan inte svara på frågan. - En säger att streckade linjer betyder att integration inte är klar. - En använder streckade linjer för dataflöden.	
Vilket/vilka alternativ föredrar du för att visualisera en komponent i en systemkarta? (Fokusera på innehållet framför utseendet)	
☐ 1. Ikon och text för funktionalitet  ☐ 2. Ikon för funktionalitet och logotyp för programvara  ☐ 3. Logotyp för programvara  ☐ 4. Logotyp för programvara och text för funktionalitet  ☐ 5. Ikon för funktionalitet och text för programvara  ☐ Endast text för programvara 	Andelen av svarande som valde alternativen (flerval). 1. 5/8 2. 4/8 4. 2/8 3. 1/8 5. 0 6. 0



G Slutprodukt



MALL FÖR SYSTEMKARTOR

En instruktionsmanual för att skapa
pedagogiska systemkartor



INSTRUKTIONSMANUAL FÖR SKAPANDET AV SYSTEMKARTOR

Bakgrund

Denna mall baseras på ett examensarbete utfört under våren 2021. Arbetet ämnade att utforska hur kundernas upplevelse vid presentationstillfället av komplexa affärssystem kunde förbättras. Med hjälp av dessa slides höjs förhoppningsvis lägstanivån på Exsitecs framtida systemkartor. Det som ligger till grund för instruktionerna är intervjuer med både kunder, säljare och andra personer på Exsitec som är involverade i försäljningsprocessen. Vidare är resultatet även baserat på observationer och enkäter. Undersökningarna har visat att systemkartor ofta används internt hos kunder som beslutsunderlag, därför har denna mall stort fokus på att skapa en systemkarta som talar för sig själv. Slide 7 i presentationen visar ett exempel på en systemkarta, som är skapad utefter Exsitecs grafiska profil, men även baserad på teori kopplat till visualisering, visuell retorik och UX/UI-design.

Användning

Följande slides innehåller tips och olika förhållningssätt som underlättar sammansättningen av en pedagogisk systemkarta som talar för sig själv. Den kan även användas som en checklista för att se till att all nödvändig information finns med. Läs riktlinjerna, anpassa efter ditt case och dubbelkolla att alla dina designval är grundade i Exsitecs grafiska profil. Systemkartan på slide 7 kan användas som mall att utgå från.

Komplettera denna mall med de ikoner som finns i Exsitecs ikonbibliotek.

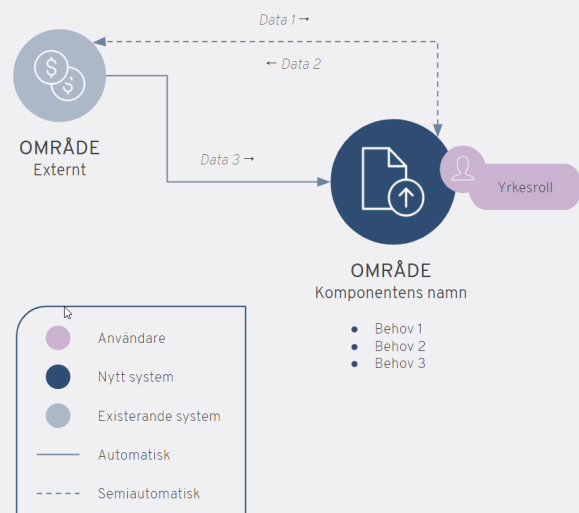
Länk till bibliotek: <https://docs.google.com/presentation/d/1ByxB4ivXyFbJ8LUPAmru8dVqlceK8w9fkdAMyu9Bil0/edit#slide=id.p>.

2



INFORMATION SOM BÖR FINNAS MED I EN SYSTEMKARTA

- ☐ Komponenter
 - ☐ Ikon för området som komponenten berör
 - ☐ Text för området som komponenten berör
 - ☐ Namn på komponenten
 - ☐ De behov som komponenten täcker
 - ☐ Yrkesroller som komponenten berör
- ☐ Integrationer
 - ☐ Vilken data som flödar mellan komponenter
 - ☐ Flödesriktning på linjer
 - ☐ Om ett flöde är automatiskt eller inte
- ☐ Teckenförklaring (i den version som lämnas till kund)



3



KOMPONENTERS UTSEENDE

Genom att variera formstorlek, textstorlek och färg, är det möjligt att dra betraktarens uppmärksamhet till olika områden. På följande två slides följer en rekommendation för hur systemets komponenter bör representeras samt en förklaring till de olika designvalen.

Komponenterna representeras med varierande textstorlek och tjocklek då olika information är av olika stor vikt. Det första en betraktare vill veta är området som systemkomponenten berör och därför har den störst samt tjockast text. Vidare skrivs området med versaler för att ytterligare dra fokus.

All textfärg skall vara #F0F0F2.

OMRÅDE

Font: Overpass Normal
Storlek: 11-13
Text: Versaler

Komponentens namn

Font: Overpass Light
Storlek: 9-11

Behov och yrkesroller

Font: Overpass Extra-light
Storlek: 8-10



OMRÅDE
Komponentens namn

- Behov 1
- Behov 2
- Behov 3

4



KOMPONENTERS UTSEENDE

Exsitecs systemkomponenter

De komponenter som Exsitec levererar bör vara huvudfokus i systemkartan. Dessa komponenter kräver även mer information då de är nya för kund. Vårt förslag till hur dessa komponenter bör representeras är:

- Ha den mörkblå färgen #2F4D72 på cirkeln som omsluter ikonen för att skapa mer kontrast mot bakgrunden och därmed dra mer uppmärksamhet.
- Ha en större cirkel och ikon än existerande systemkomponenter, vilket också genererar mer uppmärksamhet.
- Ha en punktlista som visar vilka behov komponenten täcker. Punkterna i listan kan vara samma färg som komponenten (#2F4D72) för att visa tydlig koppling.
- Ha med vilka yrkesroller som arbetar i systemet, representerat med färgen #C9B3D1. Genom placering som överlappar med cirkeln, syns det tydligt vilka roller som är kopplat till vilka system. Med hjälp av den ljuslila färgen är det möjligt att särskilja rollerna från systemet, utan att rollerna tar över uppmärksamheten i och med lägre kontrast till bakgrunden.

Existerande systemkomponenter

De komponenter som redan existerar och som ska ingå i systemet är inte lika intressanta eftersom kunden redan känner till de. Komponenterna representeras därför med en mindre ikon och cirkel. Cirkeln har färgen #ACB8C7 som ger mindre kontrast och därmed drar mindre uppmärksamhet. Eftersom systemet är känt, behövs inte behov eller yrkesroller.



OMRÅDE
Komponentens namn

- Behov 1
- Behov 2
- Behov 3



OMRÅDE
Extern

5



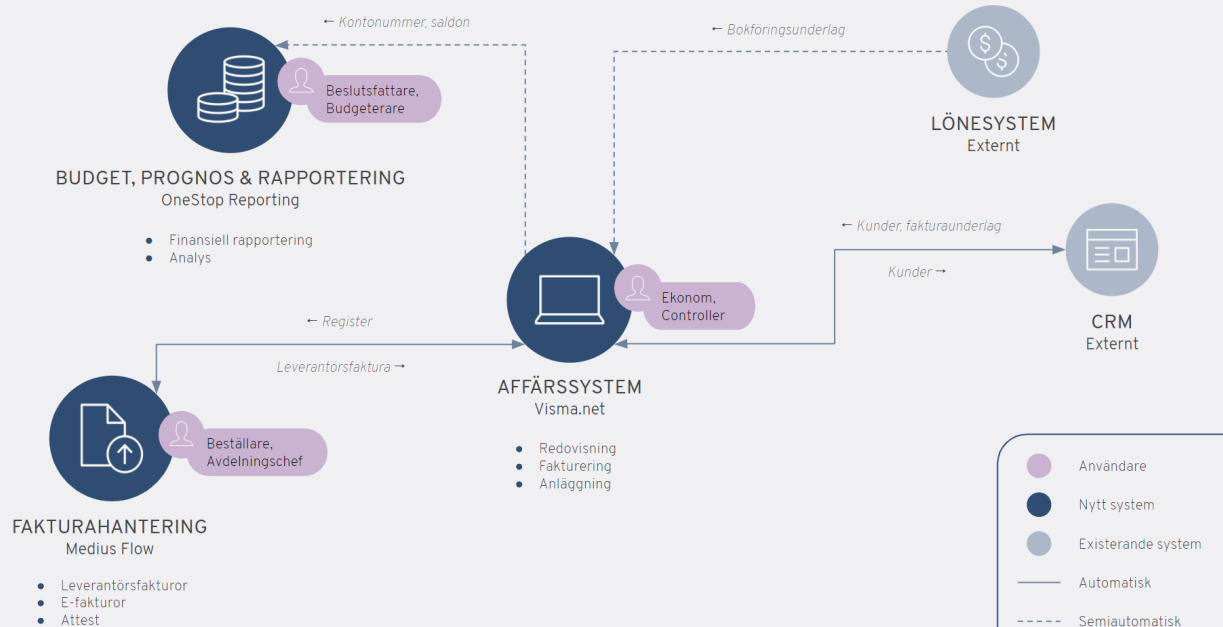
INTEGRATIONERS UTSEENDE

Integrationer visas med hjälp av pilar i färgen #F0F0F2. Genom att använda heldragna och streckade linjer, är det möjligt för betraktare att särskilja vad som sker automatiskt och inte. Linjerna ska vara skapade med "elbow connector" då det ger mer harmoni och bättre överblick för en betraktare.

Vilken data som flödar presenteras med hjälp av *kursiv text*, för att tydliggöra att det är fränkopplat från systemkomponenterna (som har rak text). Pilar (→ ← ↓ ↑) används med fördel för att illustrera flödesriktningen. Färgen på texten är #F0F0F2 för att vara konsekvent med resten av texten i kartan.



6





ANVÄNDNING AV SYSTEMKARTAN VID DEMONSTRATION

Återkoppling till systemkartan i mellan demonstration av de olika komponenterna ger en tydligare röd tråd i presentationen. Kunden har då lättare att förstå vilket system som ska demonstreras.

Kommande tre slides visar exempel på hur användning av systemkartan kan gå tillväga i samband med demonstration. Tanken är att de olika bilderna ska visas inför/mellan varje demonstration. I detta fall sker demonstrationen i ordningen: Visma.net, OneStop Reporting och Medius Flow.

Vi föreslår att återkoppling till systemkartan mellan demonstrationer görs av säljaren och inte konsulten som demonstrerar. Det kan ge en bild av att teamet är mer samspelt. Vidare är säljaren "limmet" i affären och genom att frekvent synas kan det höja förtroendet.

