



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Outsourcing av kundservice

- att organisera för värdeskapande i kontaktcenter

Grupp 74

Sara Gunnarsson 890120

Johanna Willander 89102

Handledare:

Christian Fuentes

KSKK01 SM:

Examensarbete för kandidatexamen

VT 2013

Sammanfattning

Bakgrund: Synen på kunden har förändrats där det skett en förskjutning från produkt- till kundfokus där kunden numera står i centrum. Nära och starka relationer till sina kunder är avgörande för företagets framtida konkurrenskraft. Bra kundrelationer bygger på att företag lyckas leverera tjänster med hög servicekvalitet som uppfyller och överträffar kundens behov. Många företag saknar förmågan eller resurser att säkerställa den servicekvalitet som kunderna efterfrågar. Allt fler företag väljer därför att outsourca sin kundservice till ett annat företag som specialiserar sig på kundservice och kundvård. Outsourcing av kundservice kan komma att bli en av de mest växande trenderna inom outsourcing. Problematiken i uppsatsen utgår från hur ett externt företag skapar värde.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att förstå hur kontaktcenter bedriver det operativa arbetet för värdeskapande. Utifrån detta vill vi förstå vilken roll kontaktcenter har i tjänstesamhället.

Genomförande: Undersökningen baseras på ett induktivt förhållningssätt mellan empiri och teori, där det empiriska materialet baseras på sju djupintervjuer med respondenter från två olika kontaktcenter samt en uppdragsgivare. Intervjuerna har kompletterats med dokumentstudier samt en observation. Utifrån ett hermeneutiskt perspektiv har det empiriska materialet tolkats och sedan analyserats tillsammans med teorier som berör värdeskapande, outsourcing, standardisering samt utbildning.

Slutsats: Undersökningen visar att de studerade kontaktcenter organiserar sin verksamhet på ett standardiserat sätt där relationen med uppdragsgivaren utgör grunden för att kontaktcenter ska kunna organisera för värdeskapande. Medarbetarna på kontaktcenter är en viktig resurs vilket innebär att kontaktcenter måste organisera sig utifrån dem där utbildning utgör en avgörande faktor för slutkundens upplevda värde. Dessa organisatoriska aspekter har stor betydelse för att kunna tillgodose kundens förväntningar gällande servicekvalitet där bland annat faktorer som tillgänglighet, bemötande och kompetens påverkar kundens upplevda värde. Kontaktcenter har kommit att bli specialister på kundservice och får en allt mer betydande roll i det framtida tjänstesamhället.

Nyckelord: *Outsourcing, Kontaktcenter, Värdeskapande, Servicekvalitet, Standardisering, Utbildning.*

Abstract

Introduction: The view of the customer has changed, since focus has shifted from product oriented to service oriented. It is vital for a company to have close and strong relationships to their customers to be able to maintain future competitiveness.

Companies need to deliver services with high service quality to meet customer's needs, which creates good customer relationships. There are companies who lack the ability to ensure service quality that customers are requesting. Therefore a lot of companies choose to outsource their customer service to another company who is specialized in customer service and customer care. Outsourcing customer service may become one of the most growing trends in outsourcing. The problem in this paper is based on how an outside company can create value.

Purpose: The purpose with this paper is to understand how a contact centre organizes their operational work to create value and what impact and role do they have in the community of services.

Methodology: The study is based on an inductive approach between empirical materials and theory. The empirical material is based on seven interviews with respondents from two different contact centres and one client. There are also studies of documents and one observation to complement the interviews. The empirical evidence has been interpreted from a hermeneutic perspective and then analysed with theories concerning value creation, outsourcing, standardization and education.

Conclusion: The survey shows that the studied contact centres organize their operational work in a standardized way and the relationship and cooperation between the client and contact centre are two of the most important organizational aspects to create value. Education is a crucial organizational aspect for contact centre and is necessary to create value for the consumer. These organizational factors are of great importance in order to meet customer expectations of service quality, which includes aspects such as accessibility, friendliness and expertise that affect the customer's perceived value. Contact centre has become an expert of customer service, therefore they have a more significant role in the community of service.

Keywords: *Outsourcing, Contact Centre, Value creation, Service quality, Standardization, Education*

INNEHÅLL

1. Inledning	6
1.1. Bakgrund	6
1.2. Problemformulering	7
1.3. Syfte och frågeställning	8
1.4. Disposition	8
2. Teoretiska aspekter för värdeskapande	9
2.1. Förutsättningar för samarbete mellan uppdragsgivare och kontaktcenter	9
2.2. Upplevd servicekvalitet	10
2.3. Standardiserade arbetsprocesser	12
2.4. Utbildning och motivation	13
2.5. Värdeskapande	14
2.6. Fördelar med outsourcing för uppdragsgivaren	15
3. Metod	17
3.1. Metodologiskt angreppssätt - Fallstudie	17
3.2. Genomförande	17
3.2.1 Urval	17
3.2.2. Insamling av empiriskt material	18
3.2.3. Kvalitativa djupintervjuer	19
3.2.4. Telefonintervju och observation: kompletterande empiri	20
3.2.5. Dokumentstudier	21
3.3. Analys av data	23
3.4. Forskningskvalitet	23
3.5. Etiska principer	24
4. Värdeskapande i kontaktcenters operativa verksamhet	25
4.1. Samarbete: en förutsättning för värdeskapande outsourcing	25
4.2. Mätbara resultat genom standardisering	30
4.2.1. Standardisering hämmar värdeskapande	33
4.3. Utbildning för värdeskapande	34
4.3.1. Motivation förutsättning för hållbart lärande	38

4.3.2. Konsekvenser av hög personalomsättning	40
4.4. Värdeskapande för slutkunden	42
4.5. Värdeskapande för uppdragsgivarna	45
5. Slutsatser och diskussion	48
5.1. Summering av slutsatser	48
5.2. Kontaktcenter numera kundspecialist	50
6. Källförteckning	53
Bilaga 1	59
Bilaga 2	63

1. INLEDNING

Inledningsvis presenteras tidigare forskning som utgör bakgrunden till uppsatsens ämne och är grunden till problemformuleringen. Utifrån bakgrunden och problemformulering redogörs därefter uppsatsens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en översikt över uppsatsens struktur och disposition.

1.1. BAKGRUND

I en artikel från Mediaplanet (2009) diskuteras trenden om att allt fler företag outsourcar olika affärsprocesser, det vill säga att ett externt företag anlitas i syfte att sköta exempelvis kundservice. I artikeln framgår det att en av orsakerna till uppkomsten av outsourcingtrenden är den turbulenta världsekonomin och att det allt oftare råder lågkonjunkturer och finanskriser vilket gör att konkurrensen hårdnar. Vid hård konkurrens krävs det att företag hittar sätt att skapa konkurrensfördelar. Även Belcourt (2006) beskriver outsourcing som en växande trend där alla företagsfunktioner som inte är värdeskapande är möjliga att outsourca och därmed ett sätt för företag att skapa konkurrensfördelar. Det innebär att företag måste identifiera vilka företagsfunktioner som faktiskt skapar värde för deras kunder. Allt fler företag tenderar att outsourca flera funktioner inom organisationen genom användning av kontaktcenter för information och servicefunktioner. Frenkel, Tam, Korczynski och Shire (1998) redogör att kontaktcenter är en ständigt användande kanal för service och IT baserade tjänster. Med hjälp av kontaktcenter kan företag låta externt anställda ta hand om deras kundsupport och service med att svara på frågor och lösa kundens ärende. Vidare förtydligas det i Mediaplanet (2009) att kundsupport och kundservice kan komma att bli två av de mest växande trenderna inom outsourcing, eftersom kundens krav på servicekvalitet ökar och många kontaktcenter är specialiserade på just service och kundrelationer.

I dagens tjänstesamhälle krävs det att företag har nära och goda relationer med kunden för att bevara konkurrenskraften (Grönroos 2008a). Gulati (2009) förklarar att det skett en förskjutning från produkt- till kundfokus där kundens värdeskapande och nytta står i centrum för företag. Det handlar om att företag identifierar och förstår kundens övergripande behov och för att därmed

erbjuda kunden något som sträcker sig utöver en enskild vara eller tjänst. För att företag ska nå framgång i den utveckling som skett menar Gulati (2009) att det krävs flexibilitet i organisationer. Flexibiliteten innebär att företag måste identifiera, förstå och tillgodose kundens behov och organisera sig utifrån dessa för att vara konkurrenskraftiga. Gulati och Kletter (2005) hävdar att om företag saknar de resurser som krävs för att lyckas lösa kundens helhetsbehov bör företaget se utanför sin egen organisation. Genom effektiva externa relationer där företag outsourcar de funktioner som inte tillhör kärnverksamheten kan företag öka sin flexibilitet och hantera oförutsägbara kundbehov bättre. Prahalad och Ramaswamy (2004) tydliggör även att nära kundrelationer blir en betydelsefull faktor för företag, eftersom kundernas förväntningar på service blir allt mer kravfyllda vilket betyder att kunden bör få större inflytande i företagets tjänster. Prahalad och Ramaswamy (2004) tydliggör att kvalitativa interaktioner med kunden bidrar till bättre samarbete och mervärde, vilket innebär att relationen mellan kund och företag är nyckeln till konkurrenskraftiga fördelar. Värde bör skapas av både företaget och kunden tillsammans. Problematiken i uppsatsen grundar sig därför i hur den växande outsourcingtrenden står i relation med ökat fokus på kund och nära kundrelationer.

1.2. PROBLEMFORMULERING

Goda kundrelationer menar Grönroos (2008a) och Gulati (2009) har kommit att bli otroligt viktiga för företagets överlevnad då det påverkar konkurrenskraften. Samtidigt som Belcourt (2006) och Boguslauskas och Kvedaraviciene (2009) hävdar att servicefunktioner, där företagen skapar relationer med kunden, kan outsourcas. Kundorientering är viktigt för att skapa framgångsrika organisationer där kundens behov står i centrum (Grönroos 2008a; Gulati 2009) men det uppstår en problematik om företag väljer att outsourca servicefunktioner som kundservice och kundvård. På så vis förlorar företagen en del av kontakten med sina kunder. En hög servicekvalitet där kundens behov är central är dock ovanstående forskare överens om. Men diskussioner berör om det största värdet för kunden skapas genom kundtjänst internt eller av ett externt företag som är specialiserade och har resurser som krävs för att driva en effektiv kundtjänst. Eftersom trender visar att outsourcing av kundtjänst och kundsupport till kontaktcenter växer, bör det innebära att dessa kundtjänstspecialister kan möta kundens krav och skapa värde. Det finns få genomförda studier om

hur kontaktcenter organiserar sin verksamhet för att skapa värde för uppdragsgivare och slutkund, vilket vi i denna uppsats vill studera.

1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med uppsatsen är att förstå hur kontaktcenter bedriver det operativa arbetet för värdeskapande. Utifrån detta vill vi förstå vilken roll kontaktcenter har i tjänstesamhället. Med detta syfte som grund besvaras följande frågeställningar:

Hur organiserar kontaktcenter sin operativa verksamhet?

Hur skapar kontaktcenter värde för slutkund respektive uppdragsgivare?

Vad leder den ökande outsourcingtrenden till?

1.4. DISPOSITION

I uppsatsens inledande kapitel presenteras tidigare forskning om ämnet outsourcing och värdeskapande, vilket ligger till grund för uppsatsens problemformulering samt syfte och frågeställning. Vidare i kapitel 2 redovisas teorier kring organisatoriska aspekter som används vid analys tillsammans med insamlad empiri. I kapitel 3 redovisas det metodologiska angreppssättet samt genomförandet av undersökningen, detta för att arbetsprocessen ska gå att följa vilket ökar studiens trovärdighet. I kapitel 4 behandlas de två första frågeställningarna. I kapitel 4 inleds varje ny rubrik med en sammanfattning om vad studien har visat vilket följs av exempel utifrån empirin som avslutningsvis analyseras med teorier. Strukturen i analysen baseras på att vi i uppsatsen har ett induktivt förhållningssätt mellan empiri och teori, alltså empirin ligger till grund för teorin. I uppsatsens avslutande kapital summeras slutsatser från analysen som sedan följs av ett diskussionskapitel där vi behandlar frågeställningen *vad leder den ökande outsourcingtrenden till?* Vilket återkopplar till uppsatsen inledning där kontaktcenters inverkan och roll i dagens tjänstesamhälle diskuteras och hur det kan påverka uppdragsgivaren.

2. TEORETISKA ASPEKTER FÖR VÄRDESKAPANDE

Kapitlet inleds med en presentation av teorier som berör tre organisatoriska aspekter som bidrar med värdeskapande: samarbete mellan kontaktcenter och uppdragsgivare, standardisering av arbetsprocesser, servicekvalitet samt utbildning. Avslutningsvis presenteras teorier om synen på värdeskapande.

2.1. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR SAMARBETE MELLAN UPPDRAGSGIVARE OCH KONTAKTCENTER

Dahlgren, Gillström och Hasting (1992) redogör för vikten av att analysera och planera outsourcing och vilka krav samt beslut som bör behandlas innan outsourcing. Detta för att skapa ett fungerande samarbete mellan uppdragsgivaren och kontaktcenter för att leverera en bra servicekvalitet.

Dahlgren, Gillström och Hasting (1992) förklarar betydelsen av att uppdragsgivaren har ett tydligt beslutsunderlag som innehåller omfattningen och anledningarna till valet av outsourcing. Till detta är även tidsplan och personalfrågor viktigt att ha klart för sig som uppdragsgivare. Det är viktigt med ett noggrant offertarbete för ett långsiktigt samarbete som gynnar både uppdragsgivaren och kontaktcenter. Ett fungerande samarbete är en förutsättning för att kontaktcenter ska kunna organisera sin operativa verksamhet för att tillgodose slutkundens behov och skapa värde.

I förarbetet bör det tydliggöras vilka särskilda krav som ställs på exempelvis servicenivå och kvalitet. Vidare förklarar Dahlgren, Gillström och Hasting (1992) att i offertförfrågan ska det dessutom anges hur kontaktcenter kan tillgodose kraven från slutkunderna. För att kunna tillgodose slutkundernas behov, kan det begäras krav av uppdragsgivaren inom områden som ansvar, stödfunktioner, behörighet och säkerhet, tester, servicegrad, uppföljning och utbildning. I offerten ska det även anges vilka kompetenskrav som kontaktcenter bör besitta för att driva de affärsprocesser som outsourcas. Vidare i processen vid val av samarbetspartner bör det poängteras att uppdragsgivaren ska ha täta kontakter och god kommunikation med kontaktcenter för att kunna återkoppla händelser som berör den operativa verksamheten (Dahlgren, Gillström och Hasting 1992).

Även Belcourt (2006) poängterar att relationen mellan uppdragsgivaren och kontaktcenter är viktig för att skapa ett bra och långsiktigt samarbete. För att lyckas med detta bör uppdragsgivaren ha klart för sig vilka krav som ska ställas på kontaktcenter gällande bland annat svarstid, kundnöjdhetsmätningar och kvalitetsmått. Vidare förklarar Belcourt (2006) att outsourcingarbetet baseras på resultat, där exempelvis samtal ska besvaras inom 90 sekunder. För att outsourcinguppdraget ska ge bra resultat, krävs det att uppdragsgivarna ger tydliga instruktioner och villkor på hur uppdraget bör genomföras. Exempel på risker eller problem som kan uppstå vid bristande information vid outsourcing är dolda kostnader eller lägre servicekvalitet än förväntat. Dolda kostnader kan bero på oklarheter i avtal, förändringar som blev större än förväntat samt att outsourcing av servicefunktion är komplext då det finns svårigheter att mäta service. Bra kommunikation och samarbete mellan uppdragsgivare och kontaktcenter har därmed betydelse för slutkundens upplevelse av servicekvaliteten (Belcourt 2006; Benjafaar, Elahi & Donohue 2007; Gulati 2009).

2.2. UPPLEVD SERVICEKVALITET

För att veta vad bra servicekvalitet är behöver företaget veta hur kunden upplever tjänsten. Servicekvaliteten kan bara förbättras så länge det definieras på det sätt som kunden upplever det, annars finns risken att företag slösar både tid och pengar på kvalitetsförbättringar som inte genererar något värde för kunden (Grönroos 2008a). Kundens upplevelse av servicekvalitet kan enligt Grönroos (2008a, s. 81) ”*delas in i två dimensioner; den tekniska eller resultatmässiga dimensionen och den funktionsmässiga eller processinriktad dimension*”. Den tekniska kvaliteten är *vad* kunden erhåller utav tjänsteleveransen, det är viktigt att ta hänsyn till vad kunden har kvar efter avslutad tjänsteprocess. Kundens upplevelse av servicekvalitet påverkas av *vad* tjänsten innehåller och hur det överförs till kunden vilket kan vara genom tillgänglighet via internetsida eller telefon. Kunden påverkas även av *hur* servicemötet hanteras, vilket utgör den process- och funktionsinriktade kvalitetsdimensionen. Normann (2000) poängterar också att de “hårda” faktorer som teknik och tillgänglighet ger effekt för kundens upplevda kvalitet, men det krävs “mjuka” faktorer som bemötande och förståelse vid leverans av en tjänst för att skapa värde för kunden. De

“hårda” och “mjuka” aspekterna är beroende av varandra och på så vis skapas helheten som påverkar den upplevda servicekvaliteten för kunden.

Upplevelsen av servicekvaliteten påverkas inte enbart av de två dimensionerna som nämndes tidigare. Grönroos (2008a, s. 84) menar vidare att ”*kvaliteten upplevs som god när kundens erfarenhet av kvalitet motsvarar kundens förväntningar på kvaliteten*”. Även Parasuraman, Zelthaml och Berry (1985) poängterar att god servicekvalitet innebär att konsekvent uppfylla kundens förväntningar. Kundens tidigare erfarenhet baseras på ett antal faktorer som exempelvis genom företagets direktreklam, webbplatser, företagets rykte, pris och kundens behov. Dessa faktorer ligger till grund för kundens förväntningar på tjänstekvaliteten. Förväntningarna hos kunden har en avgörande effekt på hur servicekvaliteten upplevs.

SERVQUAL är en modell som mäter kundens upplevda tjänstekvalitet vilken redovisas av Parasuraman, Zelthaml och Berry (1985) och Grönroos (2008a). Det går ut på att definiera ett antal kännetecken som beskriver delarna i en tjänst och därefter utvärdera och betygsätta dessa. Några av de determinanter som ingår i modellen är; *tillgänglighet, kompetens, tillförlitlighet, tillmötesgående samt förståelse för kunden*. *Tillgänglighet* avser hur lätt det är att komma i kontakt med företaget utan att behöva stå länge i telefonkö. Vidare bör determinanter som *kompetens* undersökas, vilket handlar om i vilken utsträckning medarbetarna som har direktkontakt med kunderna är tillräckligt kunniga. *Tillförlitlighet* är en faktor som berör om prestationen som tjänsteföretaget utför är korrekt. Determinanterna *tillmötesgående* och *förståelse för kunden* liknar varandra och berör hur personalen bemöter, respekterar och agerar gentemot kunden och förstår kundens problem eller behov för att bemöta det därefter. Vidare menar Grönroos (2008a) att det är viktigt att personalen kan förstå kunden för att på så vis kunna tillgodose kundens behov. Det här är några av de tio determinanter som företag kan utgå från för att utvärdera vad en tjänst bör innehålla och därmed kunna betygsätta hur den totala servicekvaliteten upplevs.

2.3. STANDARDISERADE ARBETSPROCESSER

Servicekvaliteten kan enligt Bain, Watson, Mulvey, Taylor och Gal (2002) lättare säkerställas i det dagliga arbetet på kontaktcenter, då det finns förutsättningar för att mäta och kontrollera kvantitativa aspekter. Exempel på kvantitativa aspekter är antalet svarade telefonsamtal, genomsnittlig samtalstid eller antalet lösta ärenden. På grund av mätbarheten och arbetssättet kan det dagliga arbetet därför anses standardiserat. McDonaldisering är ett begrepp som syftar till standardiserat arbetssätt inom snabbmatsindustrin, men anammats även av organisationer som är verksamma i andra branscher. Det som karaktäriserar McDonaldisering är homogena produkter, teknik, standardiserade arbetsrutiner och homogenisering av arbetskraft och kunder (Lyon, Taylor & Smith, 1994). Vidare menar Bryson, Daniels & Warf (2004) att McDonaldisering härstammar från det tayloristiska arbetssättet med principen löpande band produktion och standardisering av produkter. Enligt Ritzer (2008) bygger McDonaldisering på att produktionsprocessen ska vara effektiv, kalkylerbar samt förutsägbar för att på så vis uppnå maximal effektivitet och lönsamhet. Med hjälp av bra och avancerad teknik kan medarbetarna stödjas vid arbetsmomenten vilket minskar de mänskliga felen. Bain et.al. (2002) förklarar att Taylorism är en form av standardiserat arbetssätt som många kontaktcenter implementerar. Standardisering innebär att företag fokuserar på rutinbaserade arbetsuppgifter för att mäta kvantitativa faktorer, på så vis kan de jämföra mätningarna från tid till tid och kan se förbättringar eller försämringar. Problematiken med standardisering ligger i att mäta både de hårda kvantitativa aspekter såväl som de mjuka kvalitativa aspekterna av medarbetarnas interaktioner med kunder, där exempelvis telefoninspelning och medlyssning är några hjälpmedel. Taylorism kan på så vis förknippas med McDonaldiseringsteorins kännetecken; kalkylerbarhet, effektivitet och förutsägbarhet. Det Tayloristiska arbetssättet bidrar även med verktyg för att mäta kvalitativa aspekter såsom kundens och medarbetarnas tillfredsställelse eller medarbetarnas prestationer. Dock poängterar Dormann (2003) att ärendena i kontaktcenter varierar mycket vilket innebär att det kräver både standardiserad kunskap i form av information men även komplicerade ärenden som kräver djupare kunskap och utbildning.

2.4. UTBILDNING OCH MOTIVATION

Utbildning kan användas som ett organisatoriskt hjälpmedel för att öka medarbetares kompetens och därmed erbjuda kunder en högre servicekvalitet. Genom utbildning ges medarbetarna möjligheter och verktyg att hantera olika avancerade och komplexa ärenden (Dormann 2003). Moxnes (1984) menar att lärande genom handling är en förutsättning för att utbilda och lära sig som vuxen. Det räcker dock inte enbart med lärande genom handling enligt Bystedt (2001), utan det krävs reflektion för att utbildning ska resultera i lärande och kunskap. Reflektion kan med fördel ske i grupp menar Forslin och Thulestedt (1993) samt Ellström (1996) då människor delar sina erfarenheter, kunskaper och tankar vilket bidrar med kreativa lösningar. Även Örtenblad (2004) redovisar lärande genom arbete som en viktig process för kunskap då medarbetare lär genom att lyssna och se men även genom praktiskt utförande. Örtenblad (2004) poängterar vikten av feedback, eftersom kunskap och lärande blir beroende av chefens engagemang tillskillnad från Forslin och Thulestedts (1993) åsikt om att individen bör reflektera över handlingar i grupp. Enligt Ellström (1996) handlar lärande om en balans mellan kunskap och erfarenheter. Kunskap skapas genom formell utbildning, det vill säga planerat lärande. Erfarenheter får individer däremot genom lärande av mer informell karaktär, där handlar det om att bland annat lära genom att praktiskt utföra arbetsuppgifter. Erfarenheter grundar sig i samspel och interaktion med omgivningen. Dock kan erfarenheter inte verka utan kunskap, då kunskap hjälper människor att tolka handlingar och dess konsekvenser vilket genererar erfarenheter (Ellström 1996).

Utbildning påverkar medarbetares attityder, kunskap och förståelse för kundens behov vilket är en avgörande faktor för framgången menar Dormann (2003). Att förstå och hantera sina egna samt andras känslor, viljor och behov kallas *emotionell intelligens*. *Emotionell intelligens* går att likna vid social kompetens (Yukl 2012). För att resultat av utbildning och lärande ska vara effektivt menar Ellström (1996) att det beror på individens motivationsfaktor. Yttre motivationsfaktorer är exempelvis löneförhöjning eller direktiv från chefen och inre faktorer handlar om en genuin individuell vilja att delta i utbildning. Det är viktigt att företag stimulerar de inre motivationsfaktorerna hos medarbetarna för att utbildningen faktiskt ska visa resultat och inte

enbart bli en kostnad för företag. De inre motivationsfaktorerna påverkas bland annat av arbetets innehåll där arbetets mångsidighet, autonomi samt möjlighet att se och följa upp resultat är viktiga faktorer (Ellström 1996).

2.5. VÄRDESKAPANDE

Det finns två perspektiv av värde, *värde-i-utbyte* och *värde-i-användning*. Enligt Vargo, Maglio och Archpru Akaka (2008) är *värde-i-utbyte* när företag erbjuder sin produkt eller tjänst till kunden. *Värde-i-utbyte* skapas enbart i samband med kundens köp, medan *värde-i-användning* alltid skapas i samspelet mellan leverantör och mottagare. Vidare menar även Normann och Ramirez (1993), Vargo och Lusch (2004) samt Grönroos (2008b) att det inte längre är enbart själva tjänsten eller produkten som skapar värdet för kunden, utan det sker i samspel med säljaren. Prahalad och Ramaswamy (2004) förklarar hur kundens roll som medproducent bidrar till ökat värdeskapande och har därför en central roll. Kunden har länge setts som en aktör utanför företaget, där företaget har den produktiva rollen och kunden den konsumerande rollen. I takt med att kunden blir allt mer informerad och aktiv lär de sig att de kan få ut mer i värde av företaget och dess tjänst. Kunderna kan välja vilket företag de vill starta en relation med baserat på hur de vill att värde ska skapas för just dem.

Prahalad och Ramaswamy (2004) redogör att företag måste bortse från det traditionella synsättet på kunden som passiv och istället samarbeta med kunden för att skapa värde genom personlig interaktion mellan kund och företag. Det bidrar till att företagets produktfokus läggs mer på de erfarenheter som kunderna söker för att bli medproducent i värdeskapandet. Kvalitativa och personliga interaktioner med kunden möjliggör för den individuella kunden att medproducera unika erfarenheter med företaget, vilket är nyckeln till företagets konkurrensfördelar. Medskapande innebär att gemensamt skapa värde och ska ske i samspel mellan parterna. Medskapande innebär att låta kunden samarbeta och konstruera tjänsteupplevelsen utifrån den kontext som passar henne och därmed ha en gemensam problemdefiniering och problemlösande. Kunden ska kunna ha en aktiv dialog och samarbete som bygger på personliga erfarenheter och konstruera personliga upplevelser. Vargo och Lusch (2004) anser även att kunden bör ses som en medproducent i värdeskapandet

eftersom kunden är en del av produkten, på så vis bör företag inse vikten av att få respons från kunden. Normann och Ramirez (1993) redogör för liknande resonemang att nyckeln till att skapa värde är att producera erbjudanden som utgår från kunden. Likaså tydliggör Grönroos (2008b) att värde för kunden skapas genom relationer och interaktioner mellan kunden och serviceproducenten. Fokus ligger inte på produkten, utan på kundens värdeskapande processer där värde uppstår samt uppfattas i samband med kunden. Vargo och Lusch (2004) menar fortsättningsvis i samband med Grönroos (2008b) resonemang att det är företaget som kan erbjuda värdoförslagen till kunden, men det förutsätter att kunden är med och bestämmer värdet och deltar i värdeskapandet som medproducent.

2.6. FÖRDELAR MED OUTSOURCING FÖR UPPDRAGSGIVAREN

Uppdragsgivaren kan likaså utvinna flera värdeskapande faktorer utav outsourcing, vilket gör att de kan fokusera mer på kärnverksamheten. För att kunna hantera en kundtjänst krävs det framförallt resurser i form av teknisk utrustning och personal. Kontaktcenter är specialiserade på kundservice och har därför redan de resurser som krävs, på så vis kan de effektivisera funktionen och skapa skalfördelar vilket resulterar i lägre kostnader (Belcourt 2006). Belcourt (2006) menar då att företag som inte har kunskap eller råd att bygga upp och rekrytera till en kundservice internt ska överväga outsourcing. Ytterligare en anledning till beslut för outsourcing menar Belcourt (2006) samt Benjafaar, Elahi & Donohue (2007), är en ökad efterfrågan på högre servicekvalitet. Kontaktcenter är specialiserade på den funktionen som ska outsourcas, exempelvis kundservice.

Företag outsourcar även servicefunktioner till kontaktcenter av strategiska skäl, då företagen kan ägna sig åt sin kärnverksamhet vilket stärker företagets position på marknaden samtidigt som de har en hög servicekvalitet (Belcourt 2006). Kärnverksamhet- eller kärnkompetens definieras av Prahalad och Hamel (1990) som det kollektiva lärandet i organisationer där integrationen mellan olika funktioner skapar detta. Kärnkompetens är unika kombinationer av kunskap, teknik, speciella färdigheter och operativa metoder som gör produkterna eller tjänsterna svåra att imitera. Alexander och Young (1996), Belcourt (2006) samt Boguslauskas och Kvedaraviciene (2009) menar att ett företags kärnkompetens utgör konkurrensfördelar och är därmed värdeskapande för

uppdragsgivaren. Flera forskare (Alexander & Young 1996; Belcourt 2006; Boguslauskas och Kvedaraviciene 2009; Gulati 2005) är överens om att kärnkompetens inte bör outsourcas. När företag övervägar att anlita ett externt kontaktcenter är det därför viktigt att identifiera vad som gör företaget unikt och konkurrenskraftigt. Belcourt (2006) poängterar att identifiering av kärnkompetens är komplext och problematiskt då funktioner som outsourcas många gånger är tätt sammankopplade med andra funktioner vilka tillsammans skapar kärnkompetensen. Outsourcing av dessa funktioner kan ha negativ effekt på företagets förmåga att arbeta tvärfunktionellt för att skapa kreativitet och därmed konkurrensfördelar.

I kapitel 2 har organisatoriska aspekter som påverkar och har betydelse för servicekvaliteten och värdeskapande presenterats. Tydlighet i avtal och kommunikation ligger till grund för resultatet av samarbetet mellan uppdragsgivare och kontaktcenter. Till detta är standardiserade arbetsprocesser och utbildning viktiga aspekter för kontaktcenter att inkludera vid organisering av verksamheten. På så vis kan kontaktcenter arbeta effektivt med kompetent personal, erbjuda hög servicekvalitet och därmed skapa värde för slutkund respektive uppdragsgivare.

3. METOD

Följande kapitel inleds med en redovisning av uppsatsens metodologiska utgångspunkter och följs av en redogörelse för hur undersökningen har genomförts, bearbetats och analyserats. Kapitlet avslutas med en diskussion om metodens kvalitet samt etiska principer.

3.1. METODOLOGISKT ANGREPPSSÄTT - FALLSTUDIE

Undersökningen baseras på en fallstudie där vi utgår från två kontaktcenter som studieobjekt för att fördjupa oss och därmed få en detaljerad kunskap om fallet. En fallstudie kännetecknas av detaljerade och djupa undersökningar om ett eller fåtal fall för att skapa en förståelse om det aktuella studieobjektet (Bryman 2011). Studien syftar till att öka och fördjupa förståelsen för de värdeskapande processerna vid outsourcing av servicefunktioner. Vi använder oss av ett hermeneutiskt perspektiv på undersökningen, det innebär att tolkning och förståelse är två viktiga verktyg för att analysera empirin och förstå situationer och sammanhang. Förståelsen och tolkningen av en situation påverkas av tidigare erfarenheter, värderingar och dess kontext (Thurén 2007; Kvale & Brinkmann 2009).

Vidare bygger uppsatsen på en induktiv relation mellan teori och empiri. Induktiv metod beskriver Bryman (2011) som ett angreppssätt där empirin formar en teori. Empirin ligger således till grund för de resultat som undersökningen visar. Däremot bidrar inte alltid resultatet från empirin till helt nya teorier, vilket är viktigt att notera i vår uppsats, empirin har inte lett till en helt ny teori, utan bidragit till en ny infallsvinkel (jfr Bryman 2011).

3.2. GENOMFÖRANDE

3.2.1 URVAL

Intervjuerna genomfördes med respondenter från två kontaktcenter, Stockholm Kontaktcenter AB och Skåne Kontaktcenter AB samt en telefonintervju med uppdragsgivaren Rederiet AB.

Uppdragsgivare syftar till de företag som valt att outsourca sin kundtjänst till ett externt företag i den här uppsatsen. Stockholm Kontaktcenter AB har två verksamma center med cirka 125-140 anställda. Skåne Kontaktcenter AB har cirka 130 anställda och de samarbetar med flera uppdragsgivare inom olika branscher och erbjuder tjänster som kundtjänst, ordermottagning, försäljning, telemarketing och växelhantering. Rederiet AB är ett av Sveriges ledande företag inom sin nisch i resebranschen och har cirka 3000 anställda. Intervjupersonerna valdes med ett målinriktat urval, det betyder att intervjupersonerna är utvalda efter deras erfarenheter av det område som uppsatsen undersöker vilket kan bidra med kunskap till uppsatsens forskningsfråga. Ett målinriktat urval ger möjlighet till att välja den miljö eller fält där forskningsfrågan ska undersökas (Bryman 2011). Vidare har vi använt oss av ett snöbollsurval, då vi etablerat kontakt via mail med en respondent i respektive företag som varit relevanta för uppsatsen som därefter hänvisat oss vidare till personer inom företaget med erfarenhet av uppsatsämnet (jfr Bryman 2011). Intervjupersonerna har därmed inte valts ut helt slumpmässigt eftersom kontaktpersonen på det företaget själv har valt ut de respondenter med den erfarenhet och kunskap som är relevant för uppsatsens forskningsfråga.

3.2.2. INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL

Den empiriska materialinsamlingen består av sex kvalitativa djupintervjuer, en telefonintervju, en observation samt två dokumentstudier. De tre första intervjuerna ägde rum i Stockholm Kontaktcenter ABs lokaler. Samma intervjuguide användes till samtliga intervjuer och innehöll teman som organisation, uppdragsgivare, medarbetare, slutkund samt kvalitet och uppföljning (se bilaga 1). Första intervjun genomfördes med Försäljningschefen den 5 april 2013 mellan klockan 11.00–12.30. Vi fick inledningsvis under intervjun företagsspecifikt material utdelat till oss vilket respondenten hänvisade till vid flera tillfällen. Den andra intervjun genomfördes med Delivery manager (Operativ chef) den 5 april 2013 mellan klockan 13.30–14.45. Den tredje intervjun ägde rum den 9 april mellan klockan 13.00–14.15 med HR-chefen. Vid dessa intervjuer var teman i förväg uppdelade där vi ansvarade för olika teman och den andra lyssnade aktivt för att kunna ställa följdfrågor.

De resterande tre kvalitativa djupintervjuerna genomfördes hos Skåne Kontaktcenter AB den 26 april 2013, där alla tre intervjuerna ägde rum på deras arbetsplats. Första intervjun hölls med Affärsutvecklaren mellan 08.30-09.30 och andra intervjun genomfördes med Operativa chefen mellan 09.30-11.00 och sista intervjun genomfördes med Kvalitets- och utbildningsansvarig mellan 11.00–12.00. Samma intervjuguide som användes till Stockholm Kontaktcenter AB användes även till samtliga intervjuer på Skåne Kontaktcenter AB. Ingen inspelning fick genomföras, därför antecknade en av intervjuerna med hjälp av dator och den andre ställde frågorna. Båda uppsatsförfattarna var vid samtliga intervjuer närvarande och aktiva och ansvarade för att driva intervjuerna framåt.

Den 18 april genomfördes även en telefonintervju med Resetjänstchefen på Rederiet AB vilka är uppdragsgivare till Stockholm Kontaktcenter AB och har outsourcat sin kundtjänst till dem. Syftet med telefonintervjun var att komplettera de övriga intervjuerna med information från uppdragsgivarens perspektiv gällande samarbete och krav mellan uppdragsgivare och kontaktcenter. Därmed utformades en ny intervjuguide med färre och mer specifika frågor för att anpassa det till telefonintervju (se bilaga 2). Som komplettering till intervjun med Affärsutvecklaren på Skåne Kontaktcenter AB träffades vi under ett lunchmöte den 3 maj. Frågor som vi inte hunnit ställa under djupintervjun ställdes då och tillfället fungerade om ett informationsmöte. Insamlingen av empiri avslutades med en observation som genomfördes på Skåne Kontaktcenter AB den 6 maj mellan klockan 10.00–12.00. Det som observerades var samtal mellan medarbetare och slutkunden där båda uppsatsförfattarna deltog och medlyssnade. Innan medlyssningen skrev vi under sekretessavtal som innebar att specifik information som berörde enskilda samtal är konfidentiella. Detta påverkade dock inte vårt syfte med observationen då vi var intresserade av en mer generell uppfattning av ärendenas karaktär, kundens roll som medskapande samt medarbetarnas bemötande.

3.2.3. KVALITATIVA DJUPINTERVJUER

I uppsatsen har vi främst använt oss av kvalitativ intervjumetod för insamling av empiriskt material. Intervjuerna som genomförts har varit av öppen karaktär med icke standardiserade frågor då

Bryman (2011) menar att det lämpar sig bäst om forskaren är intresserad av intervjupersonens erfarenheter, åsikter, kunskap samt uppfattningar och inte söker standardiserade svar. Med hjälp av en semi-strukturerad intervjuguide med icke-standardiserade frågor genomfördes intervjuerna med vägledning av sonderings- och uppföljningsfrågor (se bilaga 1). Intervjuguide bör innehålla både tematiska och dynamiska frågor enligt Kvale och Brinkmann (2009). Tematiska frågor ska bidra med kunskap om det aktuella ämnet medan de dynamiska frågorna ska utformas för att stärka samspelet mellan intervjuare och respondent. Dessa typer av frågor har vi beaktat vid utformning av intervjuguide för att med de dynamiska frågorna skapa ett förtroende och därmed kunna få relevanta och generösa svar från respondenten. Exempel på dynamiska frågor var de vi ställde inledningsvis och var av enklare karaktär, vi ställde bland annat frågor om respondentens roll i organisationen. Under intervjuerna krävs det hela tiden en uppmärksamhet på frågor och svar som tas upp för att kunna föra intervjun framåt (jfr Starrin & Renck 1996).

3.2.4. TELEFONINTERVJU OCH OBSERVATION: KOMPLETTERANDE EMPIRI

De sex kvalitativa djupintervjuerna som genomförts utifrån kontaktcenters perspektiv, kompletterades med en telefonintervju utifrån uppdragsgivarens perspektiv. En telefonintervju tar i regel mindre tid än en intervju där respondenten och intervjuare befinner sig på samma plats. Enligt Bryman (2011) är distansen som uppstår mellan respondenten och intervjuaren vid telefonintervju bra, eftersom det kan minska antalet felkällor. Respondenten kan exempelvis påverkas av intervjuarnas kön, ålder eller närvaro, vilket gör att respondenten kan svara på frågor som de tror att intervjuarna skulle uppskatta och likväl tvärtom. Vid en telefonintervju påverkas ingen av närvaron mellan parterna eller av deras olika kroppsspråk och ansiktsuttryck. Vi upplevde dock att avståndet och avsaknad av kroppsspråk och ansiktsuttryck som ett hinder för intervjun, då det blev svårare att ställa följd- och fördjupningsfrågor eftersom reaktioner och engagemang var svåra att uppfatta från respondenten.

Observationen i form av medlyssning som ägde rum på Skåne Kontaktcenter AB är ett komplement till våra intervjuer. Observationen som genomfördes var av öppen karaktär då medarbetarna var medvetna om vår närvaro (jfr Bryman 2011). Kunderna som ringde var dock inte medvetna om att

vi lyssnade till samtalet. Observatörer kan enligt Bryman (2011) vara aktiva eller passiva och beror på observationens karaktär. I vår roll som observatörer var vi passiva då vi saknar den kunskap som krävs för att hjälpa de kunder som ringde till kontaktcentret. Observationen var ostrukturerad där inget observationsprotokoll följdes utan vi observerade utifrån förutbestämda teman för att avgränsa oss. Vid observationen utgick vi från följande teman; ärendets karaktär, slutkundens roll i samtalet samt medarbetarnas bemötande och agerande. Vid observation menar Bryman (2011) att det är viktigt att föra anteckningar och sammanställa dem så fort som möjligt efter observationen för att minnas detaljer. Under medlyssningen fördes anteckningar som berörde de förutbestämda teman. Vi lyssnade till samma samtal för att sedan kunna diskutera det vi lyssnat till och säkerställa att vi uppfattat samtalen lika och därmed sträva efter en objektiv tolkning.

3.2.5. DOKUMENTSTUDIER

Vid förarbetet av uppsatsen har olika dokument analyserats vilket är ytterligare ett angreppssätt för att framställa data. Två dokument har analyserats, ett av dokumenten är en tematidning i form av en annons från tidningen Mediaplanet (2009). Mediaplanet sammanför läsare och annonsörer, vars syfte är att arbeta med ämnesspecifik marknadsföring åt företag. Det andra dokumentet är ett kompendium med företagsspecifik fakta från Stockholm Kontaktcenter AB vilket är ett offentligt dokument (Kompendium Stockholm Kontaktcenter AB 2013). Enligt Bryman (2011) styr uppsatsens frågeställningar eller problem valet av de dokument som använts. Det är viktigt att ha frågeställningen i åtanke, annars finns det risk för att välja fel sorts dokument och analysen ger därmed inga nya dimensioner.

Vid dokumentstudie fokuserar vi på kvalitativa aspekter för att granska dokumentets äkthet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Bryman, 2011). Mediaplanet (2009) är publicerad i en offentlig tidning som riktar sig till företag. Det är journalister, föreningar, kända profiler, experter och kunder som tillsammans bidrar till innehållet i annonsen. Därmed är det inte ett vetenskapligt grundat dokument som baseras på forskning. Bryman (2011) poängterar det viktiga med att förhålla sig kritiskt till massmedieprodukter, då de ofta kan vara riktade till specifika aktörer eller att de håller sig partiska. För att undersöka dokumentens kvalitet utgår vi från

autenticitet vilket syftar till materialets äkthet. Äktheten är relativt stark då det är en seriös tidning med experter och journalister som vill göra ett bra jobb och utger sig inte för att ha ett annat syfte. De riktar sig till professionella företag och har dessutom flera kända varumärken som samarbetspartners. Däremot bör det beaktas att tidningen fokuserar på marknadsföring av annonser och kan därför framställa fakta som positiv och förhåller sig inte kritiska till ämnet outsourcing. Det är heller inte tydligt vem eller vilka som är upphovsmännen till texten, utan det står enbart referens till tidningen. *Trovärdighet* är likaså en viktig aspekt att bedöma vid dokumentanalys, återigen kan innehållet i annonserna vara partiska då de enbart visar en positiv syn av outsourcing. Det är därför väsentligt att behandla denna information med försiktighet när materialet används för att göra skildringar av verkligheten. *Representativitet* analyseras till vilka dokumentet är riktat till. Det framgår tydligt att tidningarna riktar sig till företag som är intresserade av just ämnet outsourcing. *Meningsfullhet* syftar till att materialet är tydligt och lätt begripligt, vilket dokumentet är då det beskriver ämnet outsourcing tydligt samt i vilket syfte tidningen publiceras. Av dokumentstudien framgår att materialet inte är vetenskapligt förankrat och kan vara partiskt, därför kommer dokumentet endast användas i samband med vetenskapliga artiklar för att styrka resonemangen och diskussionerna.

Kompendiet med företagsspecifik fakta är enligt Bryman (2011) offentligt dokument och han poängterar att det är ofta lättillgängligt för forskaren att komma åt. När det gäller de fyra bedömningskriterierna så är *autenticiteten* och *meningsfullheten* av kompendiet tydliga och begripliga. Däremot är *trovärdighet* och *representativitet* inte lika uppenbart, eftersom kompendiet innehåller företagsfakta som ofta används vid företagspresentationer och vid upphandling med uppdragsgivare. Därför kan informationen i dokumentet ha framställts med ett partiskt syfte för att förmedla en positiv bild. På så vis kan innehållet anses felaktigt att använda, eftersom det är fritt från kritik och ifrågasättande (jfr Bryman 2011). I uppsatsen har kompendiet använts för att stärka vissa resonemang från respondenterna och dessutom för att få information om exempelvis vilka utbildningar och funktioner Stockholm Kontaktcenter AB har.

3.3. ANALYS AV DATA

Inspelning och transkribering menar Bryman (2011) är viktigt för att kunna analysera den insamlade empirin då detaljer annars kan glömmas. Tre djupintervjuer och en telefonintervju spelades in och transkriberades. Det transkriberade materialet analyserades och kategoriserades med hjälp av färger i olika teman. De kategorier vi använde oss av var *organisering, samarbete mellan uppdragsgivare och kontaktcenter, kvalitet och servicenivå, värdeskapande samt kärnverksamhet och outsourcing*. Detta tillvägagångssätt redovisar Ryen (2004) som ett alternativ för dataanalys, med hjälp av kategorier går det att identifiera de mest förekommande teman. Metoden är ett verktyg för att underlätta analysarbetet och reducera den empiri som inte är relevant för frågeställningen. Då uppsatsen har ett hermeneutiskt angreppssätt har vår förståelse och tolkning betydelse för hur vi kategoriserade och analyserade empirin. Vår förkunskap om teorier som berör ämnet underlättade bearbetningen av data. Den insamlade och bearbetade empirin ligger sedan som grund för den avhandlade delen i uppsatsen där den analyseras tillsammans med utvald teori för att söka svar på vår frågeställning.

3.4. FORSKNINGSKVALITET

Det finns fyra kriterier som är viktiga att ta hänsyn till vid kvalitativ forskning vilka redovisas av Eriksson och Kovalainen (2008) samt Bryman (2011). Dessa kriterier är *pålitlighet, trovärdighet, överförbarhet* samt *konfirmation* och visar undersökningens tillförlitlighet. *Pålitlighet* innebär att undersökningens arbetsprocess är logisk och väl dokumenterad. För att uppfylla detta kriterium har vi under arbetet med uppsatsen noggrant antecknat under intervjuerna och transkriberat de fyra intervjuerna som fick spelas in. Direkt i anslutning till de tre intervjuer vi inte fick spela in sammanställdes anteckningarna för att öka pålitligheten. För att öka *trovärdigheten* har vi skickat utkast på uppsatsen till respondenterna för att få bekräftat att vi har förstått och tolkat informationen rätt (jfr Eriksson & Kovalainen 2008; Bryman 2011). Vidare har vi använt oss av triangulering som metod för att säkerställa uppsatsens trovärdighet. Det innebär att vi använt oss av flera metoder, djupintervjuer, dokumentstudier och observationer. Detta för att kontrollera att empirin överensstämmer vilket ökar trovärdigheten i resultaten (jfr Eriksson & Kovalainen 2008). Det

tredje redovisade kriteriet, *överförbarhet*, syftar till att studiens resultat ska ha en koppling till tidigare resultat som har redovisats (Eriksson & Kovalainen 2008; Bryman 2011). De resultat och slutsatser som presenteras i uppsatsen liknar tidigare genomförda studiers resultat. Strävan efter objektivitet är vad *konfirmation* innebär. Då kvalitativ forskning präglas av tolkningar är det viktigt som forskare att inte bli allt för subjektiv där egna värderingar och erfarenheter påverkar studien (Eriksson och Kovalainen 2008; Bryman 2011). Under intervjuerna har vi strävat efter att ställa så öppna frågor som möjligt som inte är ledande för att undvika att vi som uppsatsförfattare styr respondenternas svar i en önskad riktning.

3.5. ETISKA PRINCIPER

I undersökningen har vi tagit hänsyn till anonymitetsprincipen, eftersom kandidatuppsatsen är offentligt material så har vi beaktat etiska principer (Bryman 2011). Eriksson och Kovalainen (2008) samt Kvale och Brinkmann (2009) nämner *informerat samtycke* samt *konfidentialitet* som två etiska principer att beakta vid kvalitativa intervjuer. *Informerat samtycke* innebär att intervjupersonerna är medvetna om intervjuens samt uppsatsens syfte och i vilken form detta ska publiceras. Vi har både via mail och muntligt informerat intervjupersonen om uppsatsen syfte och vad deras information ska bidra med till uppsatsen. *Konfidentialitet* innebär att intervjupersonerna har möjlighet att vara anonyma om de önskar, det är dock viktigt att anonymiteten inte vilseleder läsaren (Eriksson & Kovalainen 2008; Kvale och Brinkmann 2009). Samtliga företag och respondenter kommer vara anonyma och företagsnamnen är fingerade och respondenterna nämns med arbetstitel. Anonymiteten har vi understrukit vid flera tillfällen via mail och i samband med intervjuerna då vi anser att det är viktigt att intervjupersonerna är bekväma då företagsspecifika situationer har diskuterats. Tre intervjuer har även spelats in efter godkännande från respondenterna, detta för att kunna återge en rättvis bild av deras information och åsikter. Vi har poängterat att syftet med inspelningen endast är ett hjälpmedel för oss, och kommer raderas efter att vi har analyserat materialet.

4. VÄRDESKAPANDE I KONTAKTCENTERS OPERATIVA VERKSAMHET

Kapitlet inleds med en analys av hur kontaktcenter organiserar den dagliga verksamheten genom samarbeten med uppdragsgivare, standardiserade arbetsprocesser och utbildning samt vilka konsekvenser det kan ha. Avslutningsvis analyseras hur detta skapar värde för slutkunden respektive uppdragsgivare. Alla avsnitt i kapitlet inleds med en sammanfattning av de viktigaste faktorerna i studien, vilket följs av exempel från empiri och därefter stärks och diskuteras med teori som presenterades i kapitel 2.

4.1. SAMARBETE: EN FÖRUTSÄTTNING FÖR VÄRDESKAPANDE OUTSOURCING

Studien visar att ledning vid kontaktcenter värderar samarbetet mellan kontaktcenter och uppdragsgivare högt. Samtliga respondenter menar att samarbetet är avgörande för att den operativa verksamheten ska fungera och bidra till värde för slutkunden och uppdragsgivaren. Vidare visar studien på att relationen mellan uppdragsgivaren och kontaktcenter anses därmed vara oerhört viktig för att säkerställa att kontaktcenter arbetar på ett effektivt sätt i den operativa verksamheten för att stödja det dagliga arbetet. Både empiri och teori visar att beslutsunderlag och offertarbeten bidrar till specificering av krav som aktörerna ställer på varandra samt beskrivningar av de affärsprocesser uppdragsgivaren väljer att outsourca. Ett bra samarbete förutsätter även täta kontakter i form av besök hos kontaktcenter och visat engagemang. Det framgår av respondenterna att om uppdragsgivaren är ostrukturerad i sitt interna arbete eller inte kan förmedla tydliga instruktioner, påverkar det kontaktcenters arbete med kundservice och servicekvalitet.

Enligt Försäljningschefen (2013-04-05) på Stockholm Kontaktcenter AB är en grundläggande förutsättning för ett lyckat outsourcingavtal att guida och upprätthålla uppdragsgivaren om vad de kan erbjuda dem. Han menar att det är viktigt att uppdragsgivaren lär känna dem ordentligt för att få ett väl fungerande samarbete där förfrågan kan utformas med en bra värdegrund som passar både kontaktcenter och uppdragsgivare. Delivery manager på Stockholm Kontaktcenter AB förklarar att

hon är kundansvarig och är därför med och skriver avtalen tillsammans med uppdragsgivaren, vilket är en viktig del i samarbetet.

/.../ det är första delen i outsourcing som är extremt viktig att man är tydlig, att man förstår varandra. /---/ Det gäller ju att ställa rätt krav och skapa rätt förutsättningar. /---/ Vi ska leverera det som står i avtalen (Delivery manager 2013-04-05).

Försäljningschefen (2013-04-05) menar att värderingarna hos kontaktcenter och hos uppdragsgivaren bör överensstämma med varandra, vilket möjliggör bättre förutsättningarna för ett bra samarbete. I avtalet mellan uppdragsgivare och kontaktcenter bör det dessutom anges hur slutkundens krav ska tillgodoses och hur det ska stödjas för att uppnå den servicekvalitet som uppdragsgivarna efterfrågar. Vid utformning av outsourcingavtal poängterar Försäljningschefen på Stockholms Kontaktcenter AB att det är viktigt att lyssna på uppdragsgivaren, eftersom de inledningsvis känner sina kunder och sin verksamhet bäst. Försäljningschefen förklarar att servicekvaliteten mäts utifrån nyckeltal som uppdragsgivaren efterfrågar.

Det man söker kan vara lite olika nyckeltal/---/. Servicenivå, kundnöjdhet, flexibilitet och försäljning är några sådana klassiska nyckeltal som man frågar efter i leveranser och avtal (Försäljningschef 2013-04-05).

Även Delivery manager (2013-04-05) och HR-chefen (2013-04-09) på Stockholm Kontaktcenter AB tydliggör att det är viktigt att mäta och styra verksamheten utifrån flera nyckeltal för att långsiktiga mål som kvalitet och effektivisering ska uppnås. De mäter även nyckeltal som servicenivå, kundnöjdhet, lösningsgrad, andel klagomål, ärendehanteringstid och medarbetarnöjdhet (Kompendium Stockholm Kontaktcenter AB 2013). Försäljningschefen (2013-04-05) förklarar att samarbetet och kommunikationen mellan parterna är viktig för att kontaktcenter ska kunna återspegla uppdragsgivarnas varumärke på korrekt sätt. Kommunikation och återkoppling är nödvändigt för att undvika framtida missförstånd samt att utvärdera samarbetet och outsourcinguppdraget. På så sätt kan arbetet med uppdragsgivarens affärsprocesser löpa på smidigt med bra resultat. Affärsutvecklaren och Operativa chefen (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB har krav på deras uppdragsgivare att det måste finnas kontaktpersoner att prata med för att lösa problem och få svar på frågor som berör slutkunden. Han menar att uppdragsgivaren måste visa

engagemang och att de besöker kontaktcentret samt medlyssnar vid samtal. Resetjänstchefen (2013-04-18) på Rederiet AB framhåller även han att medlyssning och kommunikation med kontaktcenter anses som en viktig och avgörande faktor för samarbetet. Affärsutvecklaren poängterar att täta kontakter och besök från uppdragsgivarna hjälper kontaktcenter att komma vidare i sitt arbete vilket bidrar till förbättringar i det operativa arbetet för slutkunden. Delivery manager hos Stockholm Kontaktcenter AB tydliggör också att de har täta kontakter med sina nuvarande uppdragsgivare, vilket möjliggör bra outsourcing av uppdraget och reducerar riskerna för att misstag ska uppstå.

/.../dels har vi månadsmöten och veckomöten, teamledaren har ju veckomöten med operativ chef hos uppdragsgivare. Jag har månadsmöten då brukar teamledaren ibland vara med och ibland inte och även högsta VD brukar vara med på dom månadsmötena/---/ (Delivery manager 2013-04-05).

Delivery manager (2013-04-05) menar på så vis att uppföljning och kommunikation mellan dem och uppdragsgivarna är oerhört relevant för att samarbetet ska fungera och för att säkerställa att det operativa arbetet genomförs enligt uppdragsgivarens och slutkundernas preferenser. Vidare menar Delivery manager (2013-04-05) att ett krav på uppdragsgivaren är att de måste ha koll på sina interna processer och sin kärnverksamhet. Genom att uppdragsgivarna har grundlig kontroll över sitt arbete och verksamhet, minskar risken för att de outsourcar affärsprocesser som är länkat till deras kärnverksamhet. Uppdragsgivarna till både Skåne Kontaktcenter AB och Stockholm Kontaktcenter AB bör ha detaljerad och grundlig information samt kommunikation till kontaktcenter så de vet hur de ska leverera och genomföra det operativa arbetet på det sätt som uppdragsgivaren och slutkunden efterfrågar. Affärsutvecklaren på Skåne Kontaktcenter AB redogör likaså för att det krävs tydliga instruktioner och riktlinjer från uppdragsgivarens sida.

/---/ du måste alltid vara exakt lika närvarande som om det är ditt eget och det glömmet många. Det ställer betydligt högre krav på uppdragsgivaren när man outsourcar, på struktur att man har uppbyggda informationsnätverk- och kanaler. Vi måste få informationen strukturerad till oss, ju längre avstånd desto mindre fysisk kontakt och det krävs då veckomöten (Affärsutvecklare 2013-04-26).

Delivery manager (2013-04-05) förklarar att uppdragsgivaren bör ha kvar kompetens om slutkunden vilket kräver en förståelse för vikten av att vara delaktig och besöka kontaktcentret för att veta vad som sker. Uppdragsgivaren måste ställa krav på feedback och visa intresse av att få feedback. Återigen ställer det krav på att uppdragsgivaren förmedlar hur de vill att ärendena ska hanteras gällande exempelvis bemötande, antal samtal och utrymme för medarbetarna att agera fritt under samtalen för att göra slutkunden nöjd. Samtliga intervjuade respondenter är eniga om att ett fungerande samarbete mellan uppdragsgivaren och kontaktcenter är en av de viktigaste komponenterna för att få goda resultat av outsourcing och för att hela tiden säkerställa en hög servicekvalitet. Försäljningschefen på Stockholm Kontaktcenter AB och Kvalitets- och utbildningsansvarig på Skåne Kontaktcenter AB redogör alla för situationer där samarbeten avslutats på grund av bristande kommunikation och samarbete. Försäljningschefen menar att samarbeten avslutats då det uppstod oklarheter i avtalen där bland annat uppdragsgivarnas prognoser varit missvisade vilket drabbade samarbetet.

"De (uppdragsgivaren) hade ett eget nordiskt center och planerade för kraftig tillväxt och gav oss prognoser på att volymerna skulle öka kraftigt /.../. Men problemet var att efter en tid minskade istället volymerna dramatiskt/.../ vi hade ett avtal som var anpassat efter den planerade tillväxten /---/. Verkligheten blev inte så, de lyckades inte hålla i tillväxten på samma sätt som de hade gjort under många år tidigare, /---/ förutsättningarna blev annorlunda än planerat, vi fick båda svårigheter och samarbetet sprack. (Försäljningschef 2013-04-05)"

Vi har avslutat samarbeten /.../på grund av infobrist men klagade istället på handläggarna att dom svarade fel. Samarbeten brister när uppdragsgivare skickar ut något som man inte vet om. Då är kommunikationen viktig (Kvalitets-och utbildningsansvarig 2013-04-26).

När information och kommunikation saknades från uppdragsgivaren upplevde Kvalitets- och utbildningsansvarig en viss begränsning i sina förutsättningar att hjälpa slutkunden i det dagliga arbetet med kundtjänst. Operativa chefen (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB förklarar hur en uppdragsgivare vid flertalet tillfällen har gått ut med nya kampanjer utan att informera dem om det. Vid bristande kommunikationen har de upptäckt att kundnöjdheten

har sjunkit under dessa dagar. Vilket är ett tydligt exempel på att om samarbetet brister så blir slutkunden drabbad i slutändan.

Utifrån den insamlade empirin framgår det från respondenterna att samarbete är en grundläggande och betydelsefull aspekt för organisering av kontaktcenters verksamhet för att uppnå hög servicekvalitet. Stockholm Kontaktcenter AB och Skåne Kontaktcenter AB arbetar för att ha samarbeten som innehåller överensstämmande värderingar, tillräckligt med information och engagemang från uppdragsgivaren i form av besök och kommunikation. Dessa faktorer liknar de som redovisas av Dahlström, Gillström och Hasting (1992) för att outsourcingavtal ska bli framgångsrika. Vidare förklarar författarna att i beslutsunderlaget och offertförfrågan bör kraven och affärsprocesserna detaljerat beskrivas för att få en bra bild av uppdraget. Kontaktcenter ska lämna en noggrant utförd offert för att få jämförbara och heltäckande underlag som ska överensstämma med uppdragsgivarens önskemål. Uppdragsgivarna specificerar vilka krav de har på kontaktcenter för att lyckas leverera och uppnå den standard och kvalitet som uppdragsgivarna vill ha på uppdraget (Dahlgren, Gillström & Hasting 1992). Dahlgren, Gillström och Hasting (1992) tydliggör att täta kontakter och studiebesök hos kontaktcenter är viktigt för att behålla ett bra samarbete, vilket underlättar för att stämma av och kontrollera att det inte uppstår några missförstånd kring exempelvis teknik, slutkundens krav eller belastning. Vidare menar även Belcourt (2006) att det krävs att kontaktcenter har en medarbetare eller ett team som bevakar dessa resultat som förväntas och kontrollerar att de verkligen uppnås. Är villkoren otydliga från uppdragsgivarnas sida kan det bli svårt att fastställa riktlinjer.

Respondenterna på Stockholm Kontaktcenter AB och Skåne Kontaktcenter AB förklarar att deras arbete försämras om uppdragsgivaren inte har kontroll på sina interna arbetsprocesser då uppdragsgivaren delger fel typ av information eller begränsad information. Ostrukturerade interna arbetsprocesser kan även påverka uppdragsgivarens konkurrenskraft menar Belcourt (2006) samt Benjafaar, Elahi och Donohue (2007). Det handlar om att uppdragsgivaren är medveten och kommunicerar vad som utgör kärnverksamheten, det vill säga vad som gör uppdragsgivaren unik

och varför kunden väljer dem. Saknar uppdragsgivaren kunskap och medvetenhet om sin egen organisation finns risk att fel information kommuniceras till kontaktcenter (Belcourt 2006; Benjafaar, Elahi & Donohue 2007). Det påverkar uppdragsgivaren och slutkundens upplevda värde då medarbetarna på kontaktcenter saknar tydlig och korrekt information och kan därmed inte uppfylla de förväntningar och krav som finns på tjänsten. Bristande samarbete kan på så vis orsaka dolda kostnader när det uppstår oklarheter i avtalen eller kommunikationen, vilket resulterar i att kostnader blir större än förväntat eller att servicekvaliteten inte når upp till den standard som uppdragsgivaren och slutkunden efterfrågar (Belcourt 2006; Benjafaar, Elahi & Donohue 2007; Gulati 2009).

4.2. MÄTBARA RESULTAT GENOM STANDARDISERING

Studien visar att standardisering är den typ av arbetssätt som används och behövs i det operativa arbetet på kontaktcenter. Kontaktcenter kan med hjälp av standardiserade arbetsprocesser mäta kvantitativa och kvalitativa aspekter. I studien framgår det att kontaktcenter arbetar för att ta emot så många samtal som möjligt för att vara lönsamma och uppnå de krav som uppdragsgivaren ställer. Samtidigt vill de uppnå god servicekvalitet och på så vis uppstår en viss obalans mellan kvantitativa och kvalitativa mått. Detta då kontaktcenters medarbetare försöker styra kunden i samtalen för att lyckas leverera korta väntetider till slutkunderna och ta emot så många samtal som möjligt, vilket kan påverka servicekvaliteten om de kvantitativa måtten ges för mycket utrymme. Studien visar att slutkundens medskapande kan hämmas i det standardiserade arbetet och kan därmed påverka värdeskapande på ett negativt sätt.

Kvalitets- och utbildningsansvarig (2013-04-26) samt Affärsutvecklaren (2013-05-03) på Skåne Kontaktcenter AB menar att det dagliga arbetet på kontaktcenter baseras på mätbarhet, på så vis kan de följa upp att de stödjer uppdragsgivarnas önskemål om kostnadsreduceringar, effektivitet samt flexibilitet (Kvalitets- och utbildningsansvarig 2013-04-26; Affärsutvecklare 2013-05-03). Försäljningschefen (2013-04-05) på Stockholm Kontaktcenter AB menar att de kan arbeta med förutsägbara och mätbara arbetsprocesser och förtydligar att det är kostnadsreduceringar och kvalitetsmätningar som efterfrågas från uppdragsgivarna. Försäljningschefen menar fortsättningsvis

att med hjälp av deras effektiva arbetsprocesser kan kontaktcenter minska kostnaderna i affärsprocessen med 20-40 procent än vad uppdragsgivarna hade klarat av internt. Genom att outsourca kundservice till kontaktcenter kan uppdragsgivare vinna fördelar i form av minskade kostnader, mätning av kvalitet och få kontinuitet i det. Samtliga respondenter förklarar att mätbarheten hjälper kontaktcenter att mäta kvalitet utifrån slutkundens nöjdhet via enkätundersökningar i samband med telefonsamtalen, på så vis kan slutkundens nöjdhet hela tiden granskas och förbättras.

Mätbarheten gynnar inte enbart slutkunden utan även uppdragsgivaren då Kvalitets- och utbildningsansvarig (2013-04-26) förklarar att effektiviteten i verksamheten följs upp genom att telefonsamtalen mäts på olika sätt. För att mätbarheten hjälper kontaktcenter att minska medarbetarnas fel, vilket hjälper kontaktcenter att leverera och uppfylla de krav som uppdragsgivaren ställer och i slutändan levererar bra service till slutkund.

Man mäter då hur långa samtal är och hur långt efterarbete det är men det är ju mer effektivitetsperspektiv. Man kollar upp med en handläggare (medarbetare) om något avviker och tar upp det med dom, för att hjälpa handläggarna att kunna ta så många samtal som möjligt (Kvalitets- och utbildningsansvarig 2013-04-26).

Vidare förklarar Delivery manager (2013-04-05) att mätbarheten underlättar för uppdragsgivarna i uppföljningsarbetet och säkerställandet av kvaliteten av kundservice. Med hjälp av mätbarheten kan uppdragsgivaren få en sammanställning över nyckeltal då det skickas automatiska rapporter som visar föregående dags servicenivå. Försäljningschefen (2013-04-05) hävdar att det är flera nyckeltal som är viktiga att mäta för att säkerställa uppdragsgivarnas krav. Servicenivå, kundnöjdhet, flexibilitet och försäljning är några av dem nyckeltal som uppdragsgivarna efterfrågar i leveranser och avtal. Försäljningschefen (2013-04-05) förklarar att de har förmågan att följa upp det dagliga arbetet genom att bland annat mäta medarbetarnas prestationer på hur många tjänstepaket de säljer åt uppdragsgivarna och de kan få bonus baserat på det, vilket blir en motivationsfaktor för dem att prestera mer. HR-chef (2013-04-09) på Stockholm Kontaktcenter AB tydliggör att det kan bli problematiskt beroende på hur uppdragsgivaren har utformat avtalet och vad de förväntar sig av

kontaktcentret. Uppdragsgivaren vill exempelvis ha korta samtal, samtidigt som Stockholm Kontaktcenter AB måste vara lönsamma och ta emot flera samtal och agera serviceinriktat och lösa ärendet åt slutkunden.

.../ ibland så får vi ju betalt per samtal och ibland per minut /.../. Ett sånt där 20 min samtal är okej /.../. Men om alla samtal blir så, så skulle de nog inte vilja betala för det. /---/ men får man lite utbildningar i hur man ska styra bort de där samtalen så brukar det inte vara några konstigheter (HR-chef 2013-04-09).

Citatet tydliggör återigen vikten av att kontaktcenter bör organisera sin verksamhet med fokus på goda samarbeten med sina uppdragsgivare, där avtalen ska vara grundligt utformade och tydliga så båda aktörer gynnas av resultatet. Vidare förklarar HR-chef (2013-04-09) att de arbetar med att utbilda personalen i samtalsteknik för att lära sig styra slutkunden i samtalen utan att kunden förstår att de blir styrda. Slutkunden ska fortfarande känna att det var ett trevligt bemötande, men genom att utbilda medarbetarna på detta sätt så sjunker den genomsnittliga samtalstiden och de kan ta emot fler samtal.

Utifrån analysen av empirin framgår det att kontaktcenter har ett standardiserat arbetssätt, vilket kan jämföras med McDonaldiseringsteorin som redovisas av Bryson, Daniels & Warf (2004), Lyon, Taylor och Smith (1994) och Ritzer (2008). McDonaldiseringsteorin är ett arbetssätt som anammas av företag med fokus på arbetsprocesser som är förutsägbara och mätbara. Utifrån tidigare genomförda studier förklaras det även att kontaktcenters operativa arbete kan ses som standardiserat (Bain et al. 2002; Dormann 2003). Bain et al. (2002) poängterar återigen att ett standardiserat arbetssätt hjälper kontaktcenter att följa statistik, mäta det dagliga arbetet och på så vis kan uppdragsgivarna lättare följa upp outsourcinguppdraget och ser om arbetsprocesser fungerar på det sättet som de önskar.

På samma sätt som respondenterna menar att kontaktcenter mäter kvantitativa faktorer som antal samtal och samtalslängd mäts även kvalitativa faktorer som exempelvis kundnöjdhet. Däremot

poängterar Bain et al. (2002) att fokus inte enbart bör vara på kvantitativa mått, eftersom de kvalitativa aspekterna efterfrågas allt mer från uppdragsgivarnas sida. Mätbarheten på kvaliteten i samtalen är minst lika viktiga för att den dagliga verksamheten på kontaktcenter ska fungera. Grönroos (2008a) påpekar att den upplevda tjänstekvaliteten påverkas av *vad* som levereras till kunden, men även *hur* det levereras. Vilket kan liknas med kvantitativa och kvalitativa faktorer som redovisas av Bain et al. (2002). Det behövs därmed en balans mellan de "hårda" och "mjuka" faktorerna, alltså inte enbart mäta de tekniska aspekterna. Det är lika viktigt att fokusera på de "mjuka" faktorerna exempelvis hur kunden blir bemött i telefonen och får hjälp med sitt ärende, på så vis kan den totala servicekvaliteten uppfyllas (jfr Grönroos 2008a och Normann 2003). Däremot betonar Bain et al (2002) att en problematik kan uppstå i samband med att både kvantitativa och kvalitativa aspekter ska hanteras inom kontaktcenter. Det ska vara fokus på effektiva processer, flexibla lösningar, homogena och standardiserade arbetssätt för medarbetarna, samtidigt som god servicekvalitet, nöjda slutkunder och servicenivå ska uppnås. Bain et al. (2002) menar att sambandet mellan de kvantitativa och kvalitativa aspekter kan i vissa fall hamna i konflikt, beroende på vad uppdragsgivaren vill ha i utbyte av kontaktcenter.

Dormann (2005) poängterar att det standardiserade arbetssättet ofta generaliseras och benämns som modern taylorism då arbetet utförs på rutinbaserade processer och mätbara resultat. Vidare poängterar han dock att personalen måste hantera både allmän grundläggande kunskap men även besitta mer specialiserad och djupgående kunskap. Därför menar Dormann (2005) att de standardiserade arbetssättet inte går att applicera helt på arbetsförhållanden i kontaktcenter då slutkundernas ärenden varierar i komplexitet och krav på servicekvalitet. Trots det visar studien att arbetssättet på kontaktcenter är standardiserat, eftersom medarbetarnas arbetsuppgifter är att svara i telefon och på snabbast möjliga sätt lösa kundens ärende. Det är innehållet i samtalen och slutkundens behov som varierar inte kontaktcenters arbetssätt.

4.2.1. STANDARDISERING HÄMMAR VÄRDESKAPANDE

Av studien framgår det att uppdragsgivare är kontaktcenters primära kund, på så vis hamnar fokus på att tillgodose uppdragsgivarnas krav och därför kan slutkundens krav hamna i skymundan.

Mätbarheten kan då tendera i att effektivitet och lönsamhet mäts för att tillgodose uppdragsgivarens krav, det kan då uppstå en obalans om de kvantitativa faktorerna får mer utrymme än de kvalitativa. Samtliga respondenter menar att de skapar värde genom att vara effektiva, tillgängliga samt serviceinriktade. Genom att utbilda medarbetarna i att styra samtalen för att avsluta dessa kan de öka effektiviteten då de har möjlighet att ta emot fler samtal. Enligt Grönroos (2008b) är det däremot viktigt att låta kunden vara medproducent i tjänsten. Vidare menar han att tillåts inte kunden vara en del av tjänstens utformning hämmas den värdeskapande processen. Då slutkundens styrs i samtalet finns det risk för att slutkundens egentliga behov och förväntningar inte inkluderas, vilket därmed är negativt för den värdeskapande processen. Standardiserat arbets sätt är gynnsamt för att tillgodose effektivitetsaspekter som krävs för att skapa en tillgänglig och flexibel organisation. Det är dock viktigt att samtalen styrs utifrån slutkundens behov där den är aktiv och bidrar till tjänsten för att utforma den på det sättet som passar kundens behov. Det måste ges utrymme för slutkunden att vara medproducent i tjänsten och utrymme för inflytande. För att kontaktcenter ska få slutkunden mer medskapande i samtalet men ändå behålla effektiviteten i samtalen, kan de exempelvis använda sig av röstmeddelande när kunden står i kö (jfr Grönroos 2008a). Vid observationen (2013-05-06) framkom det att kunderna ofta var dåligt förberedda och insatta i hur medarbetarna på kontaktcentret kunde hjälpa dem. Därför skulle röstmeddelanden kunna ge information till kunden om att de ska ha personnummer eller kontonummer förberett beroende på vad de har för ärende. Dessa meddelanden möjliggör ett ökat medskapande och delaktighet samt bidrar till ökad kunskap för kunden. På så vis kan samtalstiden kortas ned och medarbetaren kan fokusera på kundens problem direkt utan att behöva ställa kontrollfrågor för att komma åt kundens konto i datasystemet. Det minskar frustration och irritation hos båda parter, samt bidrar det till ökad tillgänglighet för resterande kunder som väntar i telefonkö. Studien visar att medarbetare bör tillgodose både uppdragsgivarens och slutkundens krav gällande service och effektivitet.

4.3. UTBILDNING FÖR VÄRDESKAPANDE

I studien framgår det att medarbetare är en av kontaktcenters viktigaste resurs därmed krävs det att de är kompetenta och motiverade för att bemöta slutkunden som ringer in och uppfylla deras

förväntningar på god servicekvalitet. Genom utbildning förbättras kunskapen samt den emotionella intelligensen vilket hjälper medarbetarna att förstå kundens förväntningar och behov. Dessutom ökar även förståelsen för sina egna känslor och agerande i vissa situationer. För att medarbetarnas utbildning på kontaktcenter ska få önskad effekt krävs det att den inre motivationen stimuleras. Därmed är det även viktigt att behålla kunskapen inom företaget genom att reducera personalomsättningen då servicekvaliteten påverkas om utbildningen inte har den önskade effekten. Det är därför nödvändigt för kontaktcenter att utgå från en organisering som ökar autonomi och mångsidighet i arbetet samt följa upp resultat för att stimulera medarbetarnas motivation och därmed kunna bidra till slutkundens upplevda värde.

Delivery manager på Stockholm Kontaktcenter AB beskrev medarbetarna i verksamheten som *“Våra resurser är inte maskiner utan människor”* (Delivery manager 2013-04-05). Detta belyser vikten av att kontaktcenter organiseras på ett sätt som gynnar medarbetarnas utveckling och engagemang. Även Försäljningschefen framhäver medarbetarna som en viktig aspekt i deras verksamhet för att kunna organisera det dagliga arbetet enligt följande *“Vi jobbar med människor här ute, människor måste få trivas och se till att de får en utveckling och det är vårt bidrag”* (Försäljningschef 2013-04-05). Medarbetarna spelar därmed stor roll vid organisering av den operativa verksamheten för att skapa värde för slutkunden.

Samtliga intervjupersoner från Stockholm Kontaktcenter AB poängterar under intervjuerna vikten av medarbetarnas utbildning för att kunna bemöta slutkunderna på bästa sätt. Utbildningen på Stockholm Kontaktcenter AB sker, enligt respondenterna, kontinuerligt där den första utbildningen hålls under de första veckorna. Introduktionsutbildningarna innehåller bland annat information om kontaktcentret, dessa kompletteras med utbildning till det specifika uppdraget (Delivery manager 2013-04-05; HR-chef 2013-04-09). Introduktionsutbildningen på Skåne Kontaktcenter AB är liknande, där medarbetarna utbildas bland annat uppdragsspecifikt för att få kunskap om de olika uppdragen (Operativ chef 2013-04-26). Vidare får medarbetarna på Stockholm Kontaktcenter AB

utbildning i samtals- och dialogteknik för att kunna hantera olika typer av samtal. Företagets utbildning illustreras av företaget i en trappa där introduktionsutbildningarna är längst ned, vilket följs av utbildningar i bland annat samtalsteknik, säljteknik och det finns möjligheter att delta i ledarskapsutbildningar (Kompendium Stockholm Kontaktcenter AB 2013). Vidare menar Delivery manager samt HR-chef på Stockholm Kontaktcenter AB att medlyssning är ett av de viktigaste verktygen och metoderna för utbildning av medarbetare.

Vi vet att människor behöver sitta och medlyssna, man behöver praktisk kunskap kombinerat med fakta. Att bara mata fakta är inte någon bra inlärningsmetodik (Delivery manager 2013-04-05).

Angående den uppdragsgivarspecifika utbildningen säger Delivery manager att *"Denna är viktig att kombinera och medlyssna och prova själv"* (2013-04-05). Delivery managern menar att den grundläggande utbildningen medarbetarna får vid introduktionen innehåller mycket information och fakta vilket kräver att medarbetarna även arbetar praktiskt med informationen. Det håller även Operativa chefen och Kvalitets- och utbildningsansvarig (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB med om. Stockholm Kontaktcenter AB använder sig även av personlighetstester för att utveckla medarbetarnas förmåga att hantera olika samtal. Enligt Delivery manager (2013-04-05) handlar personlighetstesterna om att förstå hur medarbetarna själva agerar och beter sig i olika situationer beroende på personlighet. Tanken är därmed att medarbetarna genom sin egen förståelse kan bemöta slutkunden på ett passande sätt. Likväl talar HR-chefen (2013-04-09) om vikten av att förstå slutkunden och menar att många av medarbetarna har en social personlighet och förmåga att hantera olika personligheter.

Genom reflektioner och feedback från och tillsammans med mentorer och gruppleddare hjälper det medarbetarna att utveckla sig själv (Delivery manager 2013-04-05; HR-chef 2013-04-09; Operativ chef 2013-04-26). Medarbetarna på Stockholm Kontaktcenter AB får löpande feedback från respektive gruppleddare som även kompletteras med informationsmöte med Delivery manager samt medlyssningsmöten vilket sker en gång i månaden. Till detta får medarbetarna feedback i form av veckovis utskick av scorecard (resultatrapport) som visar prestationer i form av nyckeltal som diskuteras med gruppleddaren (Försäljningschef 2013-04-05; Delivery manager 2013-04-05; Kompendium Stockholm Kontaktcenter AB 2013). Däremot på Skåne Kontaktcenter AB är

interaktion tillsammans med andra medarbetare i grupp en viktig del av utvecklingen menar Operativa chefen (2013-04-26). Skåne Kontaktcenter AB arbetar med korta effektiva möten som hon nämner som explosionsmöten. Där får medarbetarna möjlighet att i mindre grupper dela med sig av erfarenheter, kunskap och tankar för att sedan ta med det i sin fortsatta utveckling.

Av respondenternas svar har det tydliggjorts i analysen av empirin att medarbetarna utgör en viktig resurs i kontaktcenters operativa verksamhet. Det menar även Dormann (2003) och hävdar att kontaktcenter bör organisera verksamheten utifrån medarbetarna då det krävs kunskap och engagemang för att erbjuda god service. Utbildning har poängterats som en viktig organisatorisk aspekt av respondenterna och Grönroos (2008a) beskriver att kompetens är en av tio determinanter som ingår i SERVQUAL och påverkar slutkundens upplevda servicekvalitet och är en faktor som bör integreras då kvaliteten på tjänsten utvärderas och mäts. Detta för att kunna organisera verksamheten och utveckla tjänster så dem är kvalitetssäkrade. Det tyder på att utbildning är viktigt för att kunna uppnå den servicekvalitet som slutkunden efterfrågar.

Moxnes (1984) och Bystedt (2004) förklarar att lärande genom handling förstärker utbildningens effekt. Även Örtenblad (2004) menar att lärande genom arbete är ett effektivt sätt att ta till sig kunskap. Därför är medlyssning som används i utbildningssyfte på kontaktcenter ett bra hjälpmedel. Vidare är det även nödvändigt att medarbetarna utbildas och ökar sin *emotionella intelligens* för att kunna möta de olika kunderna (Dormann 2001; Yukl 2012). *Tillmötesgående* samt *förståelse för kunden* och dess behov är determinanter som Grönroos (2008a) menar ingår i SERVQUAL och påverkar slutkundens upplevda servicekvalitet. Förmågan att förstå slutkunden har stor betydelse för slutkundens upplevda servicekvalitet enligt Grönroos (2008a).

Respondenterna har inte uttryckligen förklarat att de arbetar för att öka medarbetarnas emotionella intelligens, men genom exempelvis personlighetstester skapas förutsättningar för medarbetarna att öka förståelsen för slutkunden men även för sitt eget agerande. Det krävs även reflektion och feedback för att kunna överföra utbildningen till kunskap (Forslin & Thulestedt 1993; Örtenblad

2004). Det genomförs med fördel i grupp, tillsammans med andra människor med olika erfarenheter (Forslin & Thulestedt 1993). Uppföljnings- och feedbackarbete sker på olika sätt i de två studerade kontaktcenter där Stockholm Kontaktcenter AB arbetar med mer formell utbildning medan Skåne Kontaktcenter AB fångar upp individuella problemområden och utbildar därefter. Utifrån den insamlade empirin framgår dock inte om medarbetarna på Stockholm Kontaktcenter AB ges möjlighet att interagera i grupp med kollegor, vilket Forslin och Thulestedt (1993) poängterar som ett effektivt sätt att dela erfarenhet och kunskap vilket resulterar i en individuell utveckling. Medarbetarna på Skåne Kontaktcenter AB interagerar däremot i grupp för att utbyta erfarenheter och kunskap. En kombination av dessa två skulle vara optimalt för lärande inom kontaktcenter då medarbetarna får både kunskaps- och erfarenhetslärande (jfr Ellström 1996).

4.3.1. MOTIVATION FÖRUTSÄTTNING FÖR HÅLLBART LÄRANDE

Arbetet på kontaktcenter kan många gånger ses som ensidigt, då det dagliga arbetet handlar om att svara i telefon utifrån en mer eller mindre strukturerad mall (Delivery Manager 2013-04-05; HR-chef 2013-04-09; Kvalitets- och utbildningsansvarig 2013-04-26). Vid observation genom medlyssning kunde även detta konstateras då många samtal innehöll liknande frågor där medarbetarna i stort sätt visste vad slutkunden ville innan ärendet presenterats klart. Arbetet upplevdes som standardiserat och ensidigt då slutkundens ärenden inte skiljde sig särskilt mycket åt (Observation 2013-05-06). Vad de båda kontaktcenter gör för att förhindra framförallt ensidighet är bland annat låta medarbetarna arbeta med flera olika uppdrag. Medarbetarna utbildas i att kunna flera uppdrag för att få variation.

Sen får man ju försöka skapa variation och utveckling inom det man har, exempelvis att vi nu har multiskill, att man får lära sig flera uppdrag. Det blir roligare, dels så blir det kul att jag ska få lära mig något nytt. /---/ även om du sitter och svarar i telefon hela tiden så blir det kul med olika uppdrag så liksom hjärnan måste ställa om sig på något sätt så blir det mer variation och utmaning (HR-chef 2013-04-09).

Kvalitets- och utbildningsansvarig på Skåne Kontaktcenter AB som själv har arbetat i kundtjänsten menade att hon föredrog flera uppdrag för att få variation och mångsidighet i arbetet. Vilket annars

kunde upplevas monotont och ensidigt och hämmade motivationen då hon upplevde arbetet tråkigt och förklarade det enligt följande:

Jag satt på 6-7 uppdrag och tycker att det är bättre, det blir mer varierat när man har fler uppdrag /.../ jag tjtade för att få fler för det var tråkigt med ett uppdrag (Kvalitets- och utbildningsansvarig 2013-04-26).

Även Operativa chefen på Skåne Kontaktcenter AB nämner att flera uppdrag gynnar variationen och menar att *"Ungefär fem uppdrag är optimalt, då får du variation"* (Operativ chef 2013-04-26). Genom att medarbetarna utbildas att kunna flera olika uppdrag menar därmed HR-chefen, Operativa chefen och Kvalitets- och utbildningsansvarig att det bidrar till motivation och det anses roligt. HR-chefen (2013-04-09) nämner även att det finns möjlighet att utbildas och utvecklas antingen kunskapsmässigt eller ansvarsmässigt. Detta i syfte att skapa motivation hos medarbetarna att vilja utvecklas. I medarbetarnas dagliga arbete finns det begränsningar och strikta förhållningssätt där det inte finns utrymme att handla på eget initiativ. Detta beskrivs bland annat enligt följande:

Vi tycker såklart att det är kanonbra att man gillar sitt jobb och vill lägga ner sin själ i att hjälpa våra uppdragsgivares kunder, men om vi inte får betalt för det kanske vi inte har utrymme att sitta och googla i 20 minuter efter uppgifter till en kund om någonting som egentligen inte ligger på vårt bord (HR-chef 2013-04-09).

Däremot menar Affärsutvecklaren (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB att det är nödvändigt att låta medarbetarna ta eget ansvar, men det krävs då att de har kompetensen att bedöma om en kund behöver längre samtal eller inte, vilket bör uppmuntras. Stockholm Kontaktcenter AB arbetar aktivt med feedback på medarbetarnas prestationer och resultat, vilket Delivery manager (2013-04-05) förklarar stimulerar motivationen då medarbetarna uppskattar feedback. Genom feedback får medarbetarna en ökad förståelse för sitt arbete enligt Delivery managern. Medarbetarnas uppföljning beskriver hon enligt följande citat:

Jag har ju möten varje vecka med mina teamledare där vi går igenom uppdragen eller teamen /---/
Men sen har ju agenten, /.../ får varje vecka utskickat sitt scorecard och en genomgång varannan, en gång i månaden beroende på tid och går igenom och tittar på dom olika KPI för att kunna ta

nästa steg, man får ganska konkret feedback hela tiden skulle jag säga (Delivery manager 2013-04-05).

Detta bekräftar även Försäljningschef på Stockholm Kontaktcenter AB samt samtliga respondenter från Skåne Kontaktcenter AB att uppföljningen och feedback är en viktig aspekt i den operativa verksamheten. Till skillnad från Stockholm Kontaktcenter AB arbetar Skåne Kontaktcenter AB inte med lika formell uppföljning. Respondenterna på Skåne Kontaktcenter AB menar att med hjälp av gruppledare och andra ansvariga i verksamheten fångar de upp individer som är i behov av stöttning, utveckling eller feedback (Affärsutvecklare; Operativ chef; Kvalitets och utbildningsansvarig 2013-04-26).

Utbildning fungerar inte utan ett genuint intresse och motivation som enligt Ellström (1996) är betydelsefullt för att stimulera de inre motivationsfaktorerna. En faktor som kan hindra motivationen är brist på mångsidighet i arbetet. Empirin visar att kontaktcenter är medvetna om att det relativt ensidiga arbetet i kundtjänsten kan hämma medarbetarnas motivation. De strävar därför efter att stimulera medarbetarnas motivationsfaktorer genom variation i arbetet. Enligt respondenterna på Stockholm Kontaktcenter AB finns det dock inte utrymme för medarbetare att prata allt för länge med en kund då det påverkar effektiviteten och lönsamhetsaspekten. Ellström (1996) hävdar däremot att begränsningen av autonomi kan ha negativ inverkan på medarbetarnas motivation. Bristande motivation kan leda till att utbildningen inte har den önskade effekt som var planerad, istället kan det enbart bli en stor kostnad. I sin tur kan detta leda till ett minskat engagemang och kunskap i att bemöta slutkunderna som ringer in vilket är negativt utifrån värdeskapande perspektiv.

4.3.2. KONSEKVENSER AV HÖG PERSONALOMSÄTTNING

Bristande motivation hos medarbetarna kan hämma utbildningens förväntade effekt då det saknas en individuell drivkraft. Ytterligare en faktor som kan påverka utbildningens effekt, som nämndes av flera respondenter, är hög personalomsättning. Kontaktcenter branschen präglas av hög

personalomsättning i jämförelse med andra branscher. Vid hög personalomsättning försämras servicekvaliteten, vilket bland annat märks i de kundundersökningar som genomförs. En orsak till att servicekvaliteten avtar är bristande kompetens hos de nya medarbetarna (HR-chef 2013-04-09; Operativ chef 2013-04-26). Det är därför viktigt att kontaktcenter arbetar med att minska personalomsättningen för att kompetens och kunskap som medarbetarna får genom utbildning och erfarenheter stannar inom företaget för att hålla en jämn samt hållbar servicekvalitet. HR-chefen (2013-04-09) på Stockholm Kontaktcenter AB poängterar att trots branschens höga personalomsättning har de vad hon menar en hälsosam personalomsättning. *“Den är inte så hög om man jämför med branschen kan jag säga, vi har hög personalomsättning under sommarmånaderna”* (HR-chef 2013-04-09). Vidare menar HR-chefen att det är bra med en viss personalomsättning, vilket även Operativa chefen (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB poängterar. Eftersom arbetet kan anses ensidigt och standardiserat menar de att medarbetare inte bör stanna för länge med samma arbetsuppgifter då det kan hämma motivationen.

Jag tror inte att det är hälsosamt att inte ha hög personalomsättning i den här branschen /---/ det blir ganska monotont och frågan är hur bra jobb man gör när man svarat i telefon i 10 år till samma uppdragsgivare (HR-chef 2013-04-09).

En stor utmaning vid organisering av kontaktcenter är därmed att minska personalomsättning och öka variationen i arbetet för att behålla kompetens och kunskap inom företagen och för att utbildningen ska ge effekt. Det är viktigt att ledare och kollegor uppmärksammar när medarbetare genomför goda prestationer och då ge feedback och beröm. Ofta hamnar fokus på brister och problem, vilket är det som lyfts fram till medarbetare och sänker både självförtroende och motivation hos dem. Det finns en tendens att många företag uppmärksammar medarbetare när problem uppstår eller när något avviker och därefter ges möjlighet till utbildning för att medarbetaren ska lära sig eller inte begå samma misstag igen. Utbildning och utveckling bör inte alltid sammankopplas med något som brister, utan det behövs beröm och utveckling även om medarbetaren sköter sitt arbete och presterar bra (jfr Köning 2007). Genom ett klimat som uppmuntrar och erbjuder utveckling kan medarbetarna på kontaktcenter stanna inom företaget vilket minskar personalomsättningen. Resultatet blir således att även kunskap och kompetens

stannar inom företaget, vilket bidrar till en jämnare och högre servicekvalitet som bidrar till ökat värde gentemot slutkunden.

4.4. VÄRDESKAPANDE FÖR SLUTKUNDEN

De faktorer som bidrar till en god servicekvalitet för Skåne Kontaktcenter AB samt Stockholm Kontaktcenter AB är således tillgänglighet, bemötande, kompetens samt korrekta svar. Av studien framgår det att dessa faktorer tillsammans bidrar med en högre servicekvalitet som efterfrågas av slutkunden. För att kunna tillgodose slutkundens förväntningar krävs det en organisation som kan leverera tekniska dimensioner som exempelvis hög tillgänglighet och kompetens, vilket kan ske med standardiserade arbetsprocesser. Det är även viktigt att veta hur tjänsten ska levereras till slutkunden för att det ska leda till värdeskapande. Genom att kontaktcenter tillsammans med uppdragsgivare organiserar verksamheten för att uppfylla kundens förväntningar skapas goda förutsättningar för att skapa värde för slutkunden.

Kunderna som ringer in till Stockholm Kontaktcenter AB och Skåne Kontaktcenter AB har samma typ av krav och förväntningar. *Tillgänglighet*, vilket även nämns som flexibilitet, är en faktor som Försäljningschef (2013-04-05), Delivery manager (2013-04-05) och HR-chefen (2013-04-09) på Stockholm Kontaktcenter AB samt Affärsutvecklare (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB menar är ett av de stora krav slutkunden ställer på kundtjänsten. Tillgängligheten innebär att slutkunden ska kunna komma i kontakt med kundtjänsten när det passar slutkunden. Det handlar även om att slutkunden inte accepterar långa väntetider vid kontakt med kundtjänst, vilket bland annat HR-chefen på Stockholm Kontaktcenter AB beskriver.

Dels så vill jag ju komma fram någorlunda snabbt. Jag vill inte sitta jättelänge i kö, sitter jag i kö så vill jag få någon indikation på att jag kommer framåt i alla fall (HR-chef 2013-04-09).

Det standardiserade arbetssättet hjälper kontaktcenter att mäta effektiviteten i antal samtal som kan tas emot. För att sedan kunna bemanna därefter med tillräckligt med medarbetare som krävs för att öka tillgängligheten och minska väntetiden för slutkunden. Tillgänglighet har länge varit ett av de

främsta kraven från slutkunden men andra krav från slutkunden har kommit att bli lika viktiga och framträdande enligt Delivery managern.

Jag som har varit med länge i branschen kan ju se att idag skulle jag säga att kraven på snabb tillgänglighet har flyttats, vi orkar faktiskt vänta längre idag. Vi förväntade oss mer för tio år sen när vi ringde in men vi har högre krav på kompetens och bemötande /---/ jag skulle säga att just väntetiden inte är lika viktig (Delivery manager 2013-04-05).

Även Försäljningschef (2013-04-05) menar att det går att se tendenser på förändringar i branschen gällande komplexiteten på slutkundens ärende. Slutkunden har större acceptans för väntetid men kräver en bättre service med högre kvalitet. Resetjänstchefen (2013-04-18) på Rederiet AB menar även han att tillgängligheten är en del av slutkundens krav, men desto viktigare är det med bemötandet. Vilket även Delivery manager förklarar och säger, *"Man måste skapa tillgängligheten men det är inte det viktigaste"*(2013-04-05). Även Operativa chefen och Kvalitets- och utbildningsansvarig (2013-04-26) menar att slutkunden förväntar sig ett trevligt bemötande och har betydelse för kundens upplevelse av samtalet. Operativa chefen beskriver det enligt följande:

De (slutkunden) vill att ärendet ska lösas på ett samtal med ett trevligt bemötande. Ett trevligt bemötande är att man hör någon le på telefonen (Operativ chef 2013-04-26).

Enligt Delivery manager (2013-04-05) är bemötande ett av de enklare kraven för medarbetarna att uppfylla då de som söker sig till arbete i kundtjänst har ett genuint serviceintresse. Vidare menar Operativa chefen att *"Ett värde för kunden är att vi har engagerade medarbetare med hög kompetens på det man gör"* (Operativ chef 2013-04-26). Även Kvalitets- och utbildningsansvarig (2013-04-26) samt Delivery Manager (2013-04-05) menar att kompetensen påverkar den upplevda servicekvaliteten. Affärsutvecklare säger *"Dom förväntar sig ett korrekt och professionellt bemötande /---/ Vi ser till att de får ett korrekt svar"* (Affärsutvecklare 2013-04-26). Genom utbildning ökar medarbetarnas kompetens vilket uppfyller kravet från slutkunden på kompetenta medarbetare som ger korrekta svar. Samarbete med uppdragsgivaren är ytterligare en aspekt som påverkar servicekvaliteten. Vid bristande samarbeten får medarbetarna på kontaktcenter inte de förutsättningar som krävs för att möta slutkundens förväntningar och krav. Vid bristande

information från uppdragsgivaren påverkas framförallt kvalitetsfaktorerna kompetens, korrekta svar och bemötande hos kontaktcenter ut mot slutkunden.

Kundrelationer är i de flesta företag centrala, därför är det väsentligt att värna om sina kunder för företagets framgång (Gulati 2009). För att värna om sina kunder menar Vargo, Maglio och Archpru Akaka (2008) samt Grönroos (2008b) att företag bör fokusera på *värde-i-användning*, vilket syftar till att företag samspelar med kunden i samband med ett servicemöte. Kunden ska i samband med mötet kunna ställa krav på företaget som sedan uppfylls och på så vis är kunden inte längre passiv. Detta skapar i sin tur konkurrensfördelar för företaget då kunden visar vad den vill ha (Prahalad och Ramaswamy 2004). Utan en definition av hur kunden upplever kvaliteten skapas inget värde (Grönroos 2008a). Kontaktcenter bör på så vis ha en tydlig uppfattning om slutkundens behov, förväntningar samt krav vilket utgör servicekvaliteten och är värdeskapande, för att kunna organisera verksamheten därefter. Stockholm Kontaktcenter AB och Skåne Kontaktcenter AB har klart för sig vilka förväntningar slutkunden ställer på tjänsten.

De faktorer som respondenterna redovisar som viktiga för kundens upplevelse av tjänsten är tillgänglighet, bemötande, kompetens och korrekta svar på kundens frågor. Detta är även faktorer som ingår i SERVQUAL och är viktiga aspekter för att mäta servicekvalitet (Grönroos 2008a; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985). Tillgänglighet är exempel på den tekniska dimensionen av tjänsten som Grönroos (2008a) menar påverkar vad slutkunden erhåller av tjänsten. De tekniska "hårda" dimensionerna kan inte verka utan att kompletteras med "mjuka" funktionsinriktade dimensioner. På samma sätt är de "mjuka" dimensionerna beroende av de tekniska dimensionerna, då slutkunden efterfrågar båda delarna (jfr Normann 2000). *Bemötande* är ett exempel på det Grönroos (2008a) nämner som funktions- eller processinriktad dimension av servicekvalitet, och Normann (2000) menar att det är en immateriell "mjuk" faktor som påverkar den totala tjänsteupplevelsen. Bemötande är således en "mjuk" faktor som påverkar *hur* tjänsten levereras. Förutom tillgänglighet är *kompetens* ett exempel på en teknisk "hård" faktor som påverkar vad

slutkunden som ringer till kontaktcentret faktiskt får för svar. Dock påverkar kompetensen hos medarbetarna även hur tjänsten levereras, det vill säga den "mjuka" funktions- och processinriktade dimensionen.

Stockholm Kontaktcenter AB och Skåne Kontaktcenter AB har möjlighet att skapa värde för slutkunden då de förstår vikten av att balansera de hårda tekniska kvalitetsdimensionerna med de mjuka funktions- och processinriktade. Empirin överensstämmer med teorier som berör servicekvalitet och värdeskapande. Därmed kan vi dra slutsatsen att de studerande kontaktcenter har möjlighet att organisera för att skapa värde för slutkunden. De har definierat slutkundens krav och förväntningar vilka de tillgodoser genom standardisering, samarbete med uppdragsgivare samt utbildning.

4.5. VÄRDESKAPANDE FÖR UPPDRAGSGIVARNA

Resultatet av studien visar att värde för uppdragsgivaren skapas då kontaktcenter kan leverera det som förväntas, det vill säga en flexibel organisation som kan möta slutkundens ojämna efterfråga på tillgänglighet med hög servicekvalitet. Genom outsourcing av kundservice kan uppdragsgivarna hålla en hög servicekvalitet samtidigt som de internt ägnar sig åt utveckling av kärnverksamheten och kan därmed stärka sina konkurrensfördelar.

Det finns flera anledningar till att uppdragsgivare väljer att outsourca delar av sin verksamhet till externa företag. Reducering av kostnader beror bland annat på att kontaktcenter är specialiserade på kundservice, har teknisk utrustning och möjlighet att bemanna på ett flexiblare sätt än vad uppdragsgivaren kan göra själv vilket Försäljningschefen på Stockholm Kontaktcenter AB beskriver.

En viktig drivare till outsourcing som inte går att komma ifrån det är ju kostnaden och det beror ju på att vi som är fokuserade på kundservice varje dag och har en optimerad maskin här ute, vi kan ju göra det här till 20-40 procent lägre kostnad än vad man kan göra inhouse (Försäljningschef 2013-04-05).

Förutom Försäljningschefen nämner även Delivery manager (2013-04-05) på Stockholm Kontaktcenter AB samt Affärsutvecklare och Operativ chef (2013-04-26) på Skåne Kontaktcenter AB samt Resetjänstchef på Rederiet AB (2013-04-18) kostnadsreducering och flexibilitet som anledningar till outsourcing. Flexibiliteten handlar om att kunna anpassa och möta den ojämna efterfrågan under vissa perioder eller exempelvis under uppdragsgivarens hög- respektive lågsäsong. Genom att kontaktcenter arbetar på ett standardiserat sätt kan de effektivisera arbetsprocesserna och därmed anpassa den operativa verksamheten efter den aktuella efterfrågan från slutkunden. Vidare menar Delivery manager (2013-04-05) att det dock skett ett trendbrott då uppdragsgivare outsourcar allt mer på grund av en strävan efter en högre servicekvalitet.

Jag brukar säga att för ungefär 10 år sedan var det nästan enbart av kostnadsskäl eller effektivitet, man ville sänka sina kostnader /---/ kostnad hänger många gånger ihop med flexibilitet och det är den många gånger uppdragsgivaren inte riktigt klarar /---/. Om man skulle ha fast personal som jobba hela tiden skulle man sitta och blöda vilket man gör. Men jag skulle säga att jag sett ett trendbrott på det här, för 6-7 år sedan började man i högre grad prata kvalitet och kvalitetssystem (Delivery manager 2013-04-05).

Även Försäljningschef (2013-04-05) på Stockholm Kontaktcenter AB menar att det går att se tendenser på förändringar i branschen gällande komplexiteten på slutkundens ärende. Slutkunden har större acceptans för väntetid men kräver en bättre service med högre kvalitet. Slutkundernas ärenden och krav påverkar därmed uppdragsgivarens anledningar till outsourcing då det inte enbart handlar om kostnadsreducering och flexibilitet. Uppdragsgivarna anlitar kontaktcenter då de kan balansera slutkundens högre krav på servicekvalitet med effektivitet och flexibilitet. Kontaktcenter har möjlighet att genom bra samarbeten, standardiserade arbetsprocesser och utbildning organisera sin verksamhet på ett sätt som minskar kostnader, ökar flexibiliteten och höjer servicekvaliteten vilket skapar värde för uppdragsgivaren. Ytterligare en positiv aspekt av outsourcing som gynnar uppdragsgivaren är att outsourcing möjliggör för uppdragsgivarna att fokusera på strategiska processer medan kontaktcenter sköter det operativa (Kompendium Stockholm Kontaktcenter AB 2013).

Av dokumentstudien (Mediaplanet 2009) och intervjuer med Försäljningschef samt Delivery manager (2013-04-05) framkommer det att anledningarna till beslut av outsourcing har förändrats.

Benjafaar, Elahi och Donohue (2007) förtydligar att uppdragsgivarnas anledning till outsourcing är numera att uppnå en allt högre servicekvalitet, eftersom kraven från slutkunden har ökat och konkurrensen hårdnat. Genom att kontaktcenter uppfyller uppdragsgivarnas förväntningar på tjänstens servicekvalitet skapas värde för uppdragsgivaren (jfr Grönroos 2008a). En väsentlig aspekt för värdeskapande handlar om att kunden ska vara delaktig i utformningen av tjänsten, eftersom om leverantör och kund samverkar kan tjänsten utformas på ett sätt som gynnar båda parter (jfr Normann & Ramirez; Prahalad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004). Samarbetet mellan kontaktcenter och uppdragsgivare kan ses som en värdeskapande process där båda parter är involverade i utformningen av tjänsten. Genom att uppdragsgivare delger kunskap och information om sin verksamhet till kontaktcenter blir de medproducent av tjänsten. Vidare fungerar uppdragsgivarna som medproducent då de ställer krav på kontaktcenter gällande exempelvis servicenivå (jfr Normann & Ramirez; Prahalad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004).

Ytterligare en aspekt som bidrar med värde för uppdragsgivaren är att genom outsourcing av kundservice kan de ägna mer tid och resurser åt att utveckla sin kärnkompetens och därmed stärka sin strategiska position på marknaden (jfr Alexander & Young 1996; Belcourt 2006; Boguslauskas och Kvedaraviciene 2009; Gulati 2005). Stockholm Kontaktcenter AB menar att genom outsourcing kan uppdragsgivare ägna sig åt utveckling av strategiska processer istället för den operativa verksamheten. Det förutsätter dock att uppdragsgivarna har identifierat vad som faktiskt utgör kärnkompetensen, det vill säga de strategiska processerna, då verksamheten riskerar att tappa konkurrensfördelar på lång sikt om funktioner som påverkar kärnkompetensen outsourcas (jfr Prahalad & Hamel 1990). Saknar uppdragsgivaren en förståelse för sina interna processer och vad det är som bidrar med konkurrensfördelar påverkar det samarbetet med kontaktcentret. Kontaktcenter kan då komma att sakna relevant information som krävs för att organisera sig och möta slutkundens förväntningar.

5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Av studien kan vi se att outsourcing genererar i flera värdeskapande faktorer för slutkund respektive uppdragsgivare. Men vad innebär det egentligen att allt fler uppdragsgivare väljer att överlåta sin kundservice till ett externt företag och kommer på så vis längre bort från sina kunder. Är detta hållbart i längden för uppdragsgivare att låta ett annat företag sköta kundservice och ta över kunskapen om kunderna. I följande kapitel sammanfattas uppsatsens slutsatser från analysen och följs sedan av en diskussion. Diskussionen grundar sig i frågeställningen om vad den ökande outsourcingtrenden leder till och kontaktcenters roll och inverkan i det framtida tjänstesamhället, där en balans mellan tillgänglighet och servicekvalitet är viktiga konkurrensmedel.

5.1. SUMMERING AV SLUTSATSER

I studien framkommer det relationen mellan kontaktcenter och uppdragsgivare är en grundläggande förutsättning för att det operativa arbetet i kontaktcenter ska fungera med god servicekvalitet. Tydliga beslutsunderlag och offertarbete fungerar som underlag för det framtida samarbetet där detaljerade beskrivningar av uppdraget ska ingå (Dahlgren, Gillström & Hasting 1992). Både empiri och teori visar att det måste finnas ett ömsesidigt engagemang och kommunikation, eftersom kontaktcenter inte kan arbetet optimalt från början för att öka slutkundens värde om de exempelvis saknar information eller att uppdragsgivare inte har ordning på sina interna processer (Belcourt 2006; Benjafaar, Elahi & Donohue 2007; Gulati 2009). Till detta krävs att kontaktcenter organiserar sin verksamhet på ett sätt som gynnar uppdragsgivaren. Det genomförs via standardiserade operativa verksamheter där resultat kan mätas. Genom att mäta både kvantitativa och kvalitativa faktorer skapas en balans mellan de tekniskt ”hårda” processerna som innebär *vad* tjänsten innehåller, samt de ”mjuka” funktionsinriktade processerna som beskriver *hur* det levereras (jfr Grönroos 2008a; Normann 2000). Det handlar om att kunna organisera för att balansera de tekniskt ”hårda” dimensionerna med de ”mjuka” funktions- och processinriktade dimensionerna då slutkunden har krav på både hög service och effektivitet i form av tillgänglighet samt flexibilitet. Genom bra samarbeten och standardiserade arbetsprocesser finns det möjlighet att skapa balans då de organisatoriska funktionerna gynnar de olika dimensionerna, både tekniska, funktion och processinriktade. Av studien framgår det dock att standardisering kan hämma de värdeskapande

processerna för slutkunden. Det beror dels på att fokus hamnar mest på vad uppdragsgivarna vill uppnå med outsourcing och därför tar de kvantitativa aspekterna över de kvalitativa. Det standardiserade arbetssättet gynnas därför inte alltid från slutkundens behov, då kunden exempelvis styrs i samtalen för att minska samtalstiden vilket även minskar slutkundens roll som medproducent av tjänsten.

För att kontaktcenter ska kunna skapa värde för slutkunden krävs det att de organiserar sina medarbetare på ett effektivt sätt. Enligt respondenterna spelar medarbetarna en stor roll för hur kundens behov och förväntningar tillgodoses, vilket kräver god kunskap om de specifika uppdragen samt en förståelse för sitt eget samt slutkundens agerande. Utbildning är därför ett viktigt verktyg för kontaktcenter för att öka medarbetarnas kompetens och emotionella intelligens (jfr Ellström 1996; Yukl 2012). Genom att stimulera den inre motivationen som påverkas av bland annat arbetets mångsidighet och autonomi blir utbildningen mer effektiv och hållbar, vilket är att sträva efter för att höja servicekvaliteten. Resultat i undersökningen visar att den höga personalomsättningen som råder i branschen kan orsaka en problematik för att skapa värde för slutkunden. Om personalomsättningen är hög försvinner den kompetens medarbetarna fått genom utbildning från företaget, vilket påverkar slutkundens upplevelse då kompetensnivån hos medarbetare blir lägre. Det standardiserade arbetssättet som kontaktcenter präglas av kräver dock en relativt hög personalomsättning, eftersom enformigt arbete inte alltid gynnar medarbetarnas prestationer i längden. Kontaktcenter måste därför finna lösningar och metoder för att öka variationen och samtidigt sänka personalomsättningen.

Det finns flera faktorer som påverkar servicekvaliteten och därmed slutkundens upplevda värde, hos de studerade kontaktcenter, vilka är tillgänglighet, kompetens, tillförlitlighet, bemötande samt en förståelse för kunden och dess behov (jfr Grönroos 2008a). Värde för slutkunden skapas då dess behov och förväntningar tillgodoses vilket gör att kontaktcenter och uppdragsgivare måste arbeta tillsammans för att kunna organisera en verksamhet som ökar kundvärdet (jfr Grönroos 2008a).

Tidigare genomförd forskning visar att kunden har kommit att få en mer central roll i företags verksamheter. I samband med det går det även att identifiera en växande trend gällande outsourcing av kundservice där fler företag väljer att anlita ett externt företag som sköter kundrelationer. Detta kan anses motsägelsefullt då uppdragsgivarna hamnar längre från sina kunder. Resultaten i den här uppsatsen visar att de studerade kontaktcenter har möjligheter och resurser för att organisera sin operativa verksamhet på ett sätt som gynnar både slutkunden och uppdragsgivaren. Eftersom det enbart finns få studier genomförda inom detta ämne, bidrar därför uppsatsen med en ny infallsvinkel till de tidigare genomförda studierna kring kontaktcenters roll i den värdeskapande processen.

5.2. KONTAKTCENTER NUMERA KUNDSPECIALIST

Det har som tidigare nämnts i inledningen skett ett trendbrott gällande outsourcing av kundservice, då allt fler uppdragsgivare efterfrågar expertkunskap om servicekvalitet. Det handlar inte enbart om att åstadkomma kostnadsreduceringar genom outsourcing, utan även om en förbättrad och ökad service till slutkund. Kontaktcenter kan organisera sin verksamhet för att skapa värde genom samarbete, standardiserade arbetsprocesser och utbildning. Kontaktcenter blir specialister på kundservice, vilket framkommer i vår analys då kontaktcenter har de resurser som krävs för att tillgodose slutkundens behov. På så vis skapas ett värde både för uppdragsgivaren och för slutkunden genom att de kan leverera en högre servicekvalitet och flexibilitet. Högre servicekvalitet, ökad flexibilitet samt kompetens är en positiv effekt av outsourcing, dock går det att identifiera en problematik då uppdragsgivarna hamnar långt från sina kunder, det vill säga att ett annat företag befinner sig mellan uppdragsgivaren och slutkunden. En fråga som uppstår är, vad kommer det att innebära för tjänstesamhället då uppdragsgivaren inte längre är specialist på sina kunder och har nära kundrelationer. När uppdragsgivaren outsource sin kundservice hamnar de långt från sina kunder, vilket är motsägelsefullt då tjänstesamhället visar på att företag bör gå mer mot kundorienterad verksamhet.

Vid outsourcing är det kontaktcenter som blir specialister på uppdragsgivarnas kunder. Uppdragsgivarna kan tappa förståelsen för vad deras kunder efterfrågar och deras behov, eftersom

kontaktcenter sköter den dagliga kontakten med deras kunder. Detta belyser Delivery manager (2013-04-05) på Stockholm Kontaktcenter då hon menar att vid långsiktiga samarbeten blir kontaktcenter experter på slutkunden och känner därför dem bättre än vad uppdragsgivaren gör. Därmed kan uppdragsgivaren tappa kontrollen av kundrelationerna vilket resulterar i att uppdragsgivarna blir beroende av kontaktcenter. Eftersom kontaktcenter blir specialist på uppdragsgivarens kunder finns det anledning att fundera på hur kontaktcenter även kan inkluderas i uppdragsgivarens strategiska processer och inte endast i det operativa arbetet. Det kan därför vara nödvändigt att exempelvis avdelningar som marknad samarbetar mer med kontaktcenter. Om kontaktcenter har bättre insikt i uppdragsgivarnas arbete och hur de väljer att marknadsföra sina tjänster, kan kontaktcenter därmed öka sin kunskap och på så vis utföra ett bättre arbete gentemot slutkunden. Företag bör organisera utifrån kunden vilket innebär att den kunskap som kontaktcenter besitter om uppdragsgivarens kunder är viktig för att utveckla framtida tjänster och produkter (jfr Gulati 2009). Under intervjuerna med respondenterna på Stockholm Kontaktcenter AB samt Skåne Kontaktcenter AB framkom det att en viss problematik kan uppstå då uppdragsgivarna arbetar fram erbjudanden och kampanjer internt utan att informera kontaktcenter om det. Vi antar då att kontaktcenter inte är delaktiga i utformningen av dessa kampanjer. Detta kan anses motsägelsefullt då samarbetspartners tillsammans bör organisera och planera utifrån vad kunden efterfrågar vilket kontaktcenter har bäst insikt i. Det finns därmed en anledning att öppna upp för en diskussion om hur uppdragsgivare kan använda sig av den kompetens kontaktcenter besitter i fler affärsprocesser än enbart kundservice.

I det växande tjänstesamhället krävs det att företag fokuserar på kundrelationer för att skapa konkurrenskraftiga fördelar (jfr Gulati 2009; Grönroos 2008a). Kontaktcenter får en ny betydelse och roll i det växande tjänstesamhället, eftersom de blir specialister på kunderna och service därmed kommer uppdragsgivare bli allt mer beroende av kontaktcenter. Kontaktcenter kommer besitta kunskapen om slutkunderna, därmed får de större makt i att utforma processerna och kraven och på så vis bör de bli mer inkluderade i uppdragsgivarens arbete. Den växande outsourcingtrenden kan innebära framtida konsekvenser för uppdragsgivare eftersom de kommer

allt längre från sina kunder, medan kontaktcenter blir allt mer specialiserade på kundrelationer eftersom de har daglig kontakt med slutkunden. På så vis finns det intresse i att forska vidare i hur kontaktcenter kan integreras mer i uppdragsgivarens organisation och bidra med den kunskap de besitter.

6. KÄLLFÖRTECKNING

Skriftliga:

Alexander, M. & Young, D. (1996). Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*. Vol. 29, No. 1, p. 116-119.

Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New technology, Work and Employment*. Vol. 17, No 3, p. 170-185.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing – the benefits and the risks. *Human Resource management review*. Vol. 16, No. 2, p. 269-279.

Benjafaar, S. Elahi, E. Donohue, K.L. (2007). Outsourcing via service competition. *Management science*. Vol. 53, No.2, p. 241-259.

Boguslauskas, V & Kvedaraviciene, G. (2009). Difficulties in identifying Company's Core Competencies and Core Processes. *Engineering Economics*. 2009, Vol. 62 Issue 2, p75-81. 7p. 1 Diagram.

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Bryson, John R., Daniels, Peter W. & Warf, Barney (2004). *Service worlds: people, organisations, technologies*. London: Routledge.

Bystedt, S. (2001). *Innovation and learning – a theoretical enquiry into the relationship between innovation and learning*. Pedagogisk rapport, Pedagogiska institutionen, Lunds universitet.

Dahlgren, L.E., Gillström, K., & Hasting, P (1992). *Outsourcing - att hitta rätt partner*. Lund: Studentlitteratur.

Dormann, C. Zijlstra F.R.H. (2003). Call centres: High on technology – high on emotions, *European Journal of work and organizational psychology*. Vol. 12, No. 4, p. 305-310.

Ellström, P- E. (1996). *Arbete och Lärande- förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Arbetslivsinstitutet, Solna.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, [Calif.]: SAGE.

Forslin, J & Thulestedt, B-M. (1993). *Lärande organisation - att utveckla kompetens tillsammans*. Svenskt tryck AB, Stockholm.

Frenkel, S., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*. 9:6 December.

Grönroos, C. (2008a). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2008b). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*. Vol. 20, No. 4, p. 298-314.

Gulati, R & Kletter, D. (2005). Shrinking Core, Expanding Periphery. *California Management Review*. Spring2005, Vol. 47 Issue 3, p77-104. 28p. 5 Diagrams, 1 Chart, 3 Graphs.

Gulati, R. (2009). *Reorganize for resilience: putting customers at the center of your business*. Boston, Mass.: Harvard Business.

Kompendium Stockholm Kontaktcenter AB. (2013). Företagspresentation. Mars 2013.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

König, S. (2007). *Motivera genom feedback*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Lyon, P., Taylor, S., & Smith, S. (1994). McDonaldization: A Reply to Ritzer's Thesis. *International Journal of Hospitality Management*. Duncan of Jordanstone College, University of Dundee. Vol, 13 No, 2, p. 95-99.

Mediaplanet. (2009). Outsourcing & Global Operations
<http://www.christianvonessen.com/pdf/outsourcing/outsourcing.pdf>.

Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Centraltryckeriet AB, Borås.

Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*. p.65-77.

Normann, R. (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. (4. uppl.) Malmö: Liber.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, p. 41-50.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, nr. 3, s. 79-91.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*. Vol. 18, No. 3. p. 5-14.

Ritzer, George (2008). *The McDonaldization of society* 5. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Starrin, B & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber.

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, p. 1-17.

Vargo, S., Maglio, P., & Archpru Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26, p. 145– 152.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11 (2), p. 129–144.

Muntliga källor:

Affärsutvecklare. (2013-04-26). Skåne Kontaktcenter AB. Personlig intervju. Skåne.

Affärsutvecklare. (2013-05-03). Skåne Kontaktcenter AB. Informationsmöte. Skåne.

Delivery Manager. (2013-04-05). Stockholm Kontaktcenter AB. Personlig intervju. Stockholm

Försäljningschef. (2013-04-05). Stockholm Kontaktcenter AB. Personlig intervju. Stockholm.

HR-chef. (2013-04-09). Stockholm Kontaktcenter AB. Personlig intervju. Stockholm.

Kvalitets- och utbildningsansvarig. (2013-04-26). Skåne Kontaktcenter AB. Personlig intervju.
Skåne.

Operativ chef. (2013-04-26). Skåne Kontaktcenter AB. Personlig intervju. Skåne.

Resetjänstchef. (2013-04-18). Rederiet AB. Telefonintervju.

Observation:

Observation. (2013-05-06). Medlyssning av kundsamtal. Skåne Kontaktcenter AB. Skåne.

BILAGA 1

Intervjuguide Stockholm kontaktcenter AB och Skåne kontaktcenter AB

Organisation

- Berätta om organisationen?
 - *Hur stor är organisationen? Antal anställda?*
 - *Företagsbeskrivning?*

- Berätta om din roll i organisationen?
 - *Arbetsuppgifter? Ansvarsområde?*

- Vilken anser du är den största utmaningen med ditt arbete?

- Vilka tjänster erbjuder ni?
 - *Vad erbjuder ni era kunder?*

- Hur skulle du beskriva branschen? Hur ser den ut?

- Vad skiljer er från andra liknande företag i branschen?
 - *Hur marknadsför ni er?*
 - *Nischar er?*

- Vem anser du är eran kund? Uppdragsgivare eller slutkonsumenten?

Uppdragsgivare

- Vilka är era uppdragsgivare?

- På vilket sätt skiljer sig arbetet åt beroende på uppdragsgivare?
 - *Varierar det mellan olika branscher?*
- Hur får ni nya uppdrag/samarbeten?
 - *Vem kontaktar vem?*
- Hur arbetar ni för att “välja rätt” uppdragsgivare, för att skapa bra samarbete?
- Hur ser det samarbetet ut?
 - *Hur ser processen ut? Från ny kund till väletablerat samarbete/dagligt arbete*
 - *Outsourcar uppdragsgivare flera olika funktioner, eller endast en?*
 - *Håller uppdragsgivarna i utbildningar etc?*
 - *Vilka krav ställer ni på uppdragsgivaren?*
 - *Tillgång till material och info om företaget etc.*
- Vilka krav har uppdragsgivaren på tjänsten?
- Vad tror du är de främsta anledningarna till att andra företag outsourcar sin servicefunktion?
- Vilka svårigheter/problem stöter ni på i samarbetet?
- Finns det funktioner ni anser att man inte kan outsourca? Vilka? Varför?
- Finns det exempel på uppdragsgivare ni har avslutat samarbetet med? Varför?

Medarbetare

- Hur ser det dagliga arbetet och rutinerna ut i kundtjänsten?
- Hur ser introduktionen ut för nya medarbetare i form av utbildning?

- Vilka utbildningar får medarbetarna?
- Vilka stöd finns att tillgå för medarbetarna i form av exempelvis manualer?
- Hur ser personalomsättningen ut?
 - *Vilka utvecklingsmöjligheter finns det inom företaget?*
- Hur insatta är medarbetarna i uppdragsgivarens organisation?
- Vilka problem/ärenden kan slutkunderna ha som ni inte har möjlighet att lösa utan uppdragsgivarens hjälp?
 - *Hur hanterar ni slutkunders "problem" som måste lösas i samband med uppdragsgivare?*

Slutkund

- Vilka typer av problem har slutkunden som kontaktar er?
- Vilka förväntningar har kunden som ringer in?
- Vilken policy har ni gällande väntetider?
- Hur skulle du beskriva att ni skapar värde för slutkunden?

Uppföljning och kvalitet

- Hur mäter ni kvaliteten i callcentret?
- Vilka typer av uppföljningar har ni tillsammans med uppdragsgivare?
 - *Hur ofta?*
 - *Hur förmedlas detta vidare till medarbetare och övrig inblandad personal?*

BILAGA 2

Intervjuguide, telefonintervju med Rederiet AB

- Vill du berätta lite kort om din arbetsroll?
- Vad var anledningen eller anledningarna till att ni outsourca er kundservice?
- Vad grundade sig ert beslut i vid val av samarbetspartner/kontaktcenter?
- Vilka parter har varit inblandade i ert företag och hos uppdragsgivaren gällande outsourcing?
 - *Kunder, personal, leverantörer? Hur reagera dem?*
 - *Vad hände med de medarbetare som hade om kundservice hos er?*
- Vem är ansvarig för kundservice hos er? Och vad är den ansvarig för i så fall?
 - *Utveckling, servicenivå och kvalitet?*
- Har ni statistik eller resultat på förändringar sen ni outsourca kundservice, hur?
- Vad överlämnar ni för information/material till kontaktcenter?
 - *Verksamhetsinfo, bakgrund, omfattning av outsourcingprojektet?*
 - *Mål med outsourcingen, avtalstid?*
 - *Information om era kunder, och deras förväntningar?*
 - *Utbildning om er verksamhet?*
 - *Telefonrådgivning, kan agenter ringa er?*
- Vilka krav har ni på er samarbetspartner?
 - *Kundservice, kvalitet och servicenivå?*

- *Kompetenskrav?*
 - *Tillgänglighet?*
- Hur följer ni upp driften och utvärderar outsourcing av kundservice?
 - *Medlyssning?*
 - *Besök hos leverantören?*
 - *Utbildningar?*

- Vem anser ni ansvarar för agenternas utbildning och utvecklingen gällande kundservicen?

- Hur upplever ni er kontakt med slutkunden efter outsourcingen?

- Hur anser ni att ni skapar värde för era slutkunder?