

CER

CENTRUM FÖR FORSKNING OM
EKONOMISKA RELATIONER

RAPPORT 2013:5

FÖRVÄNTAD OCH LEVERERAD SERVICEKVALITET I EN TELEFONBANK



En investering för framtiden



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Länsstyrelsen
Västernorrland



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Förväntad och levererad servicekvalitet i en telefonbank

Christer Strandberg

Tidigare studier har framhållit att ledare av call centers inom bank upplever att de anställda levererar god servicekvalitet. Frågan är dock om de anställda har motsvarande bild. Denna studie, utförd av Christer Strandberg vid CER, svarar på frågan hur anställda i en telefonbank upplever sin servicekvalitet och om den upplevda nivån ligger i linje med förväntningarna från ledningen. Resultaten är rätt entydiga. De anställda upplever att de levererar en relativt hög servicekvalitet och att detta ligger i linje med förväntningarna. Däremot upplever vissa anställda att ledningen i viss mån ställer krav på dem att sälja utan att ta hänsyn till kundernas behov och långsiktiga tillfredsställelse. Ambitionen är att den gjorda studien även ska avrapporteras i en tidskriftsartikel.

Inledning och syfte

Kundtjänster, eller call centers som även blivit en vedertagen svensk benämning, definieras vanligtvis som organisationer som är specialiserade på att upprätthålla kundrelationer genom att använda telefon och/ eller ICT teknologi. De har fått ökad uppmärksamhet bland såväl journalister som forskare under de senaste decennierna, främst på grund av att de sysselsätter ett stort antal människor och för att de har kommit att spela en allt mer viktig roll vid byggande och vidmakthållande av kundrelationer.¹

Även om det i forskningen inte alltid framgår vilken typ av call centers som studerats finns det anledning att tro att huvuddelen av studierna baseras på call centers som på uppdrag av andra företag och organisationer utför call center tjänster, s.k. Outsourcing företag. Flertalet call centers, cirka tre av fyra, är annars In-house call centers, dvs. call centers som utgör en funktion i ett företag eller en organisation. I den forskning där de båda typerna av call centers jämförs, visas rätt tydligt att In-house call centers enligt ledningen ger de anställda² mer utrymme och makt samt större möjlighet att delta i utformningen av arbetet, än vad som är fallet bland Outsourcing företag³ och att detta i hög grad är fallet i bankbranschen.⁴ I forskningen hävdas att servicekvaliteten kan förstärkas när de anställda ges utrymme och makt att möta kundernas behov och förväntningar.⁵

¹ Se t.ex. Burgers et al. (2002).

² För enkelhetens skull benämns de som arbetar direkt mot kund som anställda. Det finns även andra begrepp som brukar användas för personer som arbetar direkt mot kund i call centers, t.ex. front linje personal (Front Line Employees), CCR (Call Center [Service] Representatives), agenter, kundtjänstpersonal, handläggare etc.

³ Se t.ex. Holman et al. (2007).

⁴ Se t.ex. Strandberg och Dalin (2010).

⁵ Bowen och Ford (2002).

Syftet med denna studie var att utröna hur anställda i ett In-house call center, i form av en telefonbank, bedömer den servicekvalitet som de levererar till kunderna och vilka kvalitetskrav de uppfattar att ledarna har på den kvalitet som levereras.

Vald modell

Servicekvalitet är ett begrepp som har rönt stor uppmärksamhet inom forskningen. Vid dessa studier har oftast utgångspunkten varit en modell bestående av dimensionerna materiella ting, tillförlitlighet, respons, garanti and empati. Till respektive dimension kopplas 4-5 påståenden och för varje påstående mäts dels kundens förväntningar, dels hur dessa uppfylls. En jämförelse görs mellan förväntningar och upplevelser och en diskrepans kan uppstå, ett s.k. kvalitetsgap, som antingen kan vara positivt eller negativt.⁶

Studier av servicekvalitet har i huvudsak omfattat servicesektorer med "face-to-face" kontakter. I två studier inom call center området har begreppet servicekvalitet utvecklats och varit föremål för mätningar. I den ena fokuserades kunders upplevelser av servicekvalitet hos ett försäkringsbolag.⁷ I den andra studien fokuserades de anställdas förväntningar på, och upplevelser av, servicekvalitet i ett call center vars branschtillhörighet inte framgår.⁸

De dimensioner av, och påståenden om, servicekvalitet som använts i ovanstående två studier ligger även till grund för denna studie. Dimensionerna utgörs av anpassning, tillförlitlighet, respons, försäkran och empati. Anpassning handlar om att anpassa sig till kundernas situation, problem och frågor. Tillförlitlighet innebär att göra rätt saker vid rätt tidpunkt. Respons handlar om att alltid ha tid att svara på kundernas frågor. Försäkran innebär att kunderna kan lita på, och att de har förtroende för, den de samtalar med. Empati handlar om att ge varje kund individuell uppmärksamhet och om att visa förståelse för kundens specifika behov och önskemål. En ytterligare kvalitetsdimension har här lagts in, befogenheter, vilket baseras på en studie om arbetsdesign i call centers och som handlar om att på eget bevåg kunna hantera olika frågor och klagomål.⁹ Totalt omfattar studien således 6 kvalitetsdimensioner med totalt 34 olika aspekter.

Det har blivit allt mer vanligt att sälja på inkommande samtal i In-house call centers. En fråga som inte har fått så stor uppmärksamhet i forskningen, är hur de anställda ser på försäljning. Därför har denna studie kompletterats med dimensioner hämtade från en studie av balansen mellan kundorientering och säljorientering¹⁰ där

⁶ Parasuraman et al. (1985).

⁷ Burgers et al. (2000).

⁸ Ramseook-Munhurrun et al. (2009).

⁹ Strandberg och Dalin (2010).

¹⁰ Thomas et al. (2001).

kundorientering handlar om att utgå från kundens problem och behov medan säljorientering belyser det motsatta förhållandet. Till kund- och säljorientering hänförs 10 olika aspekter som adderas till de 34 aspekter som kvalitetsdimensionerna omfattar.

Tillvägagångssätt

Kontakt togs med en telefonbank vars kunder är privatpersoner. Denna telefonbank är ett In-house call center med inkommande samtal, vars personal förutom att svara på kundernas frågor även säljer tjänster på inkommande samtal.

En första version av ett frågeformulär utarbetades i form av påståenden som respondenterna skulle bedöma på en 7-gradig Likertskala, där 1 står för instämmer inte alls och 7 står för instämmer helt och hållet. Därefter gick några ur personalen igenom frågeformuläret vilket resulterade i att antalet påståenden reducerades från 44 till 35. Framför allt reducerades påståenden som hänfördes till säljorientering vilka i flera fall uppfattades som inte tillämpliga. Några påståenden uppfattades mäta samma sak. Vidare omformulerades ett antal påståenden för att bättre passa in i bankmiljön.

Målpopulationen definierades som tillsvidareanställda med kundkontakter. Dessa uppgick till 60 personer, indelade i fem olika arbetsgrupper, där respektive grupp leds av en gruppleddare. Personer anställda på timbasis eller som personliga rådgivare inkluderades inte i målpopulationen.

Ett webformulär med ett introduktionsbrev togs fram. Alla de 60 personer som ingick i målpopulationen fick en länk till webformuläret. Av sekretesskäl ombesörjde gruppcheferna på banken utskicket av länken till de anställda via mail. Undersökningen påbörjades i slutet av januari 2013 och datainsamlingen pågick under två veckor, med en påminnelse efter en vecka. Totalt erhöles 54 kompletta svar, vilket motsvarar en svarsfrekvens uppgående till 90 %.

Resultat

Diagram 1 nedan presenterar medelvärden för de sex kvalitetsdimensionerna. Av diagrammet framgår att det genomgående är relativt höga värden för såväl förväntad som levererad kvalitet för alla de sex dimensionerna. Även om gapen inte är särskilt stora, kan vi notera att de anställda upplever att förväntningarna från ledningen genomgående är något högre än den kvalitet som de anställda levererar. Gapet är något större för dimensionerna anpassning, respons och empati.

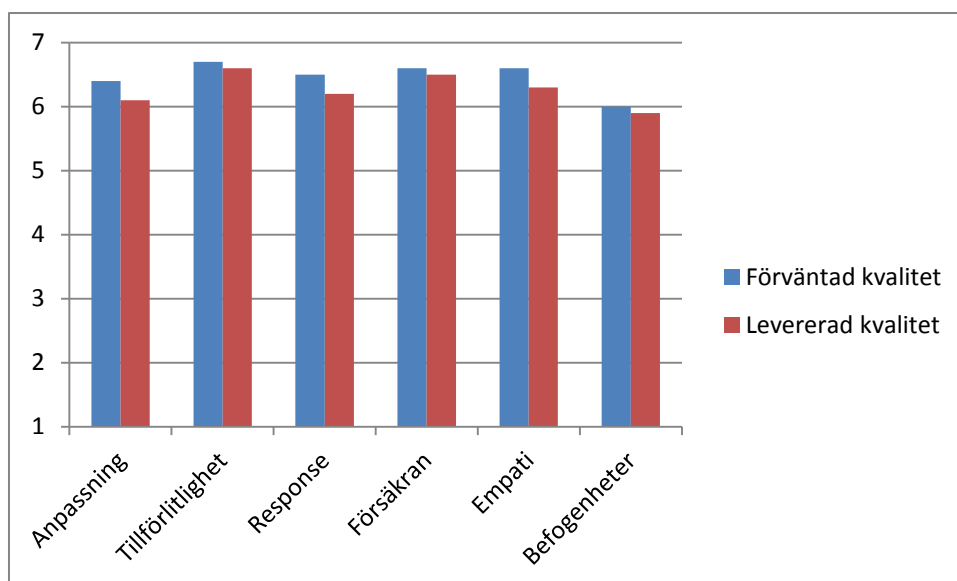


Diagram 1: De anställdas upplevelser av levererad kvalitet och förväntad kvalitet från ledningen med avseende på anpassning, tillförlitlighet, respons, försäkran, empati och befogenheter (medelvärden).

Bryter vi ned resultaten på gruppnivå föreligger inga större skillnader men en grupp skiljer sig något från de andra grupperna. I den aktuella gruppen upplever de anställda inte lika stora krav från ledningen som de andra grupperna när det gäller empati och befogenheter.

Studerar vi resultaten på frågenivån (se bilagan) framkommer inga större gap. Tre påståenden som sticker ut är "kan alltid svara på kundernas frågor/lösa deras problem under samtalets gång", "kan hjälpa alla kunder oavsett fråga" och "förstår kundernas specifika behov", där de anställda upplever att förväntningarna från ledningen genomgående är något högre än den kvalitet som de anställda levererar. Dessa frågor tillhör samma kategorier av attribut som ovan, nämligen respons, anpassning och empati.

Vidare framkommer att för fem påståenden föreligger inget gap alls: "håller löftet att göra något vid en viss tidpunkt", "alltid beredd att hjälpa kunderna", "är aldrig för upptagen med att svara på kundernas frågor", "kunderna kan lita på mig" och "kunderna ska få en känsla av att de är speciella".

Diagram 2 nedan presenterar resultaten för de två dimensionerna kundorientering och säljorientering. I likhet med tidigare resultat är levererad kvalitet relativt hög och den förväntade kvalitén något större än levererad kvalitet när det gäller kundorientering. Detta är i sig inte förvånande eftersom de påståenden som tillhör kundorientering är snarlika de som hänförs till servicekvalitet och i synnerhet dimensionen respons.

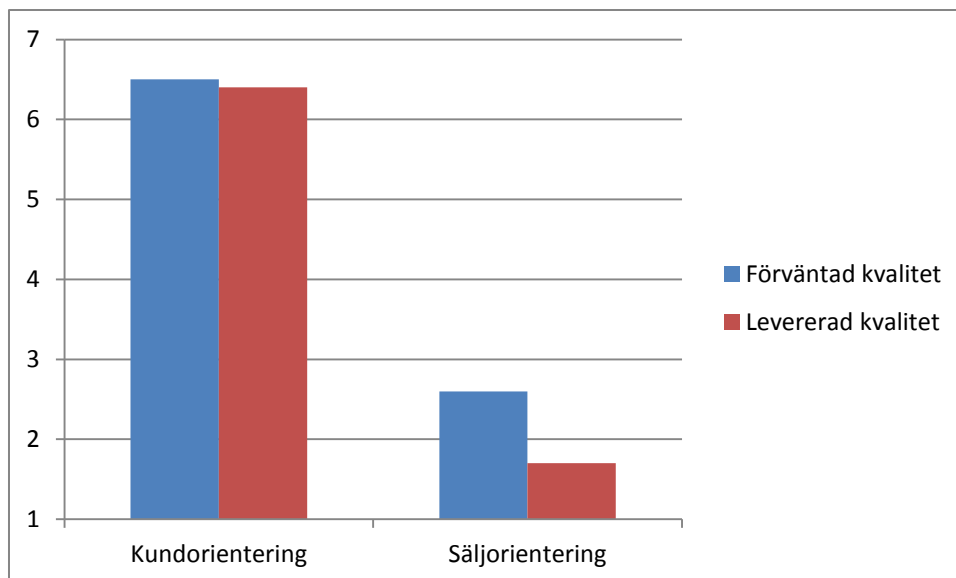


Diagram 2: De anställdas upplevelser av levererad kvalitet och förväntad kvalitet från ledningen med avseende på kundorientering och säljorientering (medelvärden).

Däremot är säljorientering en dimension som sticker ut. De två frågor som säljorienteringen omfattar handlar om att sälja så mycket som möjligt, utan att ta hänsyn till kundernas behov och den långsiktiga kundtillfredsställelsen. Vi kan av diagrammet ovan se att vissa anställda upplever att de inte alltid säljer med kundens bästa i åtanke. Vidare kan vi notera att något fler anställda upplever förväntningar från ledningen att sälja så mycket som möjligt snarare än att ta hänsyn till kundernas behov och långsiktiga kundtillfredsställelse.

Bryter vi ned resultaten på gruppnivå föreligger inga större skillnader. I en grupp upplever dock något fler anställda jämfört med de fyra andra grupperna att de är säljorienterade.

Avslutande diskussion

Resultaten från denna studie visar entydigt att de anställda upplever att den servicekvalitet som levereras till kunderna är relativt hög, och att det gäller för alla de studerade dimensionerna, inklusive kundorientering.

I en annan studie har de anställdas upplevelser av levererad servicekvalitet i två call centers med inkommande samtal i Australien studerats.¹¹ Det ena call centret var verksamt på privatmarknaden inom försäkringsbranschen medan det andra var verksamt på företagsmarknaden. Enligt den forskaren hade det senare call centret mer fokus på servicekvalitet. Trots detta visar resultaten inte på några större

¹¹ Dean (2007).

skillnader mellan de två. Den genomsnittliga upplevda kvalitén för båda call centren var 5,1 (även här har man använt sig av en 7-gradig skala).

En fråga som uppkommer här är givetvis varför resultaten från föreliggande studie visar ett högre värde för upplevd servicekvalitet än vad som var fallet för de två studerade call centren i Australien. En tänkbar förklaring är att det föreligger skillnader mellan olika branscher. Tidigare studier har visat att banker är mer kvalitetsorienterade än försäkringsbolag.¹² En annan förklaring kan vara att svenska call centers ger de anställda större befogenheter, vilket på ett positivt sätt kan inverka på levererad servicekvalitet.¹³

Vi har även kunnat konstatera att de anställda upplever att ledningens förväntningar ligger rätt väl i linje med upplevd levererad servicekvalitet. Huruvida ledningen de facto konkret har uttryckt dessa förväntningar till de anställda ryms inte inom ramen för denna studie. Samstämmigheten i svarsbilden tyder dock på detta, vilket skulle tala för att det enligt gapmodellen¹⁴ inte förekommer något gap mellan service-specifiering från ledningens sida och av anställda levererad servicekvalitet.

Fler och fler In-house call centers har som mål att de anställda ska sälja på inkommande samtal. Idén är att det är mer naturligt att när tillfälle ges att sälja till kunder som tar kontakt med ett call center, än att ringa upp för att sälja. I en studie framkom det dock att de anställda på ett call center upplevde sådana säljkrav som stressande och att det på ett negativt sätt påverkade servicekvalitén.¹⁵ I den här rapporterade studien har fokus inte legat på hur de anställda upplever att sälja vid samtal med kunderna. Vi kan dock notera att de anställda till en viss grad upplever att de har förväntningar från ledningen att sälja så mycket som möjligt snarare än att ta hänsyn till kundernas behov och långsiktiga kundtillfredsställelse, och att denna prioritering inte uppskattas av alla medarbetare.

Sammantaget upplever de anställda att de levererar en hög servicekvalitet och att nivån överensstämmer väl med de förväntningar som de har från ledningen. Sätter vi in detta i ett större sammanhang, t.ex. i gapmodellen¹⁶ eller i servicekedjan¹⁷, är det givetvis av stor betydelse att det även finns en samstämmighet mellan de anställda och kunderna när det gäller levererad respektive upplevd servicekvalitet.

¹² Strandberg och Dalin (2010).

¹³ Holman et al. (2007).

¹⁴ Parasurman et al. (1985).

¹⁵ Dean och Rainnie (2009).

¹⁶ Parasuraman et al. (1985).

¹⁷ Heskett et al. (1994).

Referenser

- Bowen, J. och Ford, R. (2002), "Managing service organizations: Does having a 'thing' make a difference?". *Journal of Management*, Vol. 28, Nr. 3, s. 447-469.
- Burgers, A., de Ruyter, K., Keen, C. och Streukens, S. (2000), "Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale-development study". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, Nr. 2, s. 142-161.
- Dean, A.M. (2002), "Service quality in call centres: Implications for customer loyalty". *Managing Service Quality*, Vol. 12, Nr. 6, s. 414-423.
- Dean, A.M. och Rainnie, A. (2009), "'Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers". *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, Nr. 5, s. 326-337.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr. och Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the Service-profit chain to work". *Harvard Business Review*, Vol. 72, Nr.2, s.164-170.
- Holman, D., Butt, R. och Holtgrewe, U. (2007), The global call centre report: International perspectives on management and employment, available at: www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-UK-Version.pdf (13 November 2009).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. och Berry, L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *The Journal of Marketing*, Vol. 49, Nr. 4, s. 41-50.
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P. och Lukea-Bhiwajee, S.D. (2009), "Employee perceptions of service quality in a call centre". *Managing Service Quality*, Vol. 19, Nr. 5, s. 541-557.
- Strandberg, C. och Dalin, R. (2010), "The role of strategic context, operational requirements and work design in-house call centers in the financial sector". *Managing Service Quality*, Vol. 20, Nr. 6, s. 544-564.
- Thomas, R.W., Soutar, G.N. och Ryan, M.M. (2001), "The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, Nr. 1, s. 63-69.

Bilaga: Medelvärden för undersökningens olika frågor

Dimension	Påstående	Förväntad kvalitet	Levererad kvalitet	Gap
Anpassning	Hanterar olika frågor från kunderna utan problem	6,5	6,4	0,1
Anpassning	Anpassar till varje situation som uppstår med kunderna	6,4	6,1	0,3
Anpassning	Utgår från kundernas kunskapsnivå vid besvarande av frågor	6,6	6,3	0,3
Anpassning	Håller mig lugn och är vänlig, även när kunderna är arga	6,6	6,3	0,3
Anpassning	Låter kunderna beskriva specifikt problemet när de har ett problem	6,7	6,5	0,2
Anpassning	Kan hjälpa alla kunder oavsett fråga	5,5	5	0,5
Tillförlitlighet	Håller löftet att göra något vid en viss tidpunkt	6,7	6,7	0
Tillförlitlighet	Visar kunderna att uppriktigt intresse att lösa deras problem	6,9	6,7	0,2
Tillförlitlighet	Utför tjänster rätt första gången	6,6	6,4	0,2
Tillförlitlighet	Ger korrekt/aktuell information till kunderna	6,8	6,5	0,3
Respons	Kan alltid svara på kundernas frågor/lösa deras problem under samtalets gång	5,9	5,1	0,8
Respons	Alltid beredd att hjälpa kunderna	6,8	6,8	0
Respons	Är aldrig för upptagen med att svara på kundernas frågor	6,8	6,8	0
Försäkran	Inger förtroende hos kunderna	6,8	6,4	0,4
Försäkran	Kunderna kan lita på mig	6,8	6,8	0
Försäkran	Ger alltid ett bra bemötande	6,9	6,6	0,3
Försäkran	Har den kunskap som krävs för att svara på kundernas frågor	6,3	5,9	0,4
Försäkran	Tar alltid klagomål på allvar	6,6	6,5	0,1
Försäkran	Förklarar för kunderna varför jag kopplar vidare ett samtal	6,6	6,4	0,2
Försäkran	Kunderna ska känna att deras information behandlas konfidentiellt	6,8	6,5	0,3
Empati	Ger varje kund individuell uppmärksamhet	6,7	6,5	0,2
Empati	Förstår kundernas specifika behov och önskemål	6,6	6,1	0,5
Empati	Kan föreställa mig vad kunder går igenom när det har ett klagomål	6,4	6,2	0,2
Empati	Kunderna ska få en känsla av att de är speciella	6,4	6,4	0
Empati	Visar kunderna att deras frågor är viktiga	6,7	6,4	0,3
Befogenheter	Hanterar olika frågor och problem som oväntat uppstår	6,1	5,8	0,3
Befogenheter	Hanterar klagomål utan att rådfråga närmaste chef	5,9	6	-0,1
Kundorientering	Sammanfattar alltid innan samtalet avslutas	6,2	6,1	0,1
Kundorientering	Utgår alltid från kundernas behov genom att ställa frågor	6,7	6,5	0,2
Kundorientering	Har kundernas bästa i åtanke	6,8	6,7	0,1
Kundorientering	Tillämpar ett lösningsorienterat synsätt vid försäljning	6,5	6,4	0,1
Kundorientering	Rekommenderar de tjänster som bäst lämpar sig för att lösa kundernas problem	6,5	6,6	-0,1
Kundorientering	Identifierar vilka tjänster som ger kunderna störst nytta	6,5	6,3	0,2
Säljorientering	Försöker sälja så mycket det går snarare än att sälja efter kundernas behov	2,6	1,6	1
Säljorientering	Ger rekommendationer baserat på vad som går att sälja, och inte på basis av kundernas långsiktiga tillfredsställelse	2,6	1,8	0,8