



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

FEK 581
Kandidatuppsats, 10 poäng
VT 2002

Callcenter inom banksektorn

En kvalitativ fallstudie ur ett organisationsperspektiv

Författare

Thomas Andersson
Daniel Nordström
Johan Wennerholm

Handledare

Per-Hugo Skärvad
Robert Wenglén

1	INLEDNING	4
1.1	BAKGRUND	4
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3	SYFTE OCH PROBLEMATISERING	6
1.3.1	<i>Syfte</i>	6
1.3.2	<i>Problematisering</i>	6
1.3.3	<i>Förtydligande av problematiseringen</i>	7
1.4	AVGRÄNSNINGAR	7
2	METOD	8
2.1	UTGÅNGSPUNKTER	8
2.1.1	<i>Ansats</i>	8
2.1.2	<i>Perspektiv</i>	9
2.1.3	<i>Kvalitativ Studie</i>	9
2.1.4	<i>Fallstudie</i>	10
2.2	ÖVERGRIPANDE UNDERSÖKNINGSSTRATEGI OCH GENOMFÖRANDE	12
2.2.1	<i>Datainsamlingsmetod</i>	12
2.2.2	<i>Urvalsförfarande – urval av intervju personer</i>	14
2.2.3	<i>Sök och urvalskriterier för litteratur</i>	14
2.2.4	<i>Källkritik</i>	15
2.3	BEARBETNING OCH ANALYS AV INSAMLAT MATERIAL	16
2.3.1	<i>Intervjuerna</i>	16
2.3.2	<i>Överväganden vid redovisningen av empiri</i>	17
2.4	METODKVALITET	18
2.4.1	<i>Reliabilitet</i>	18
2.4.2	<i>Validitet</i>	19
2.4.3	<i>Generaliserbarhet</i>	19
2.4.4	<i>Metodkvalitet – ett försök till sammanfattning</i>	20
2.5	ETISKA ÖVERVÄGANDEN	20
2.6	METODDISKUSSION	21
3	TEORI	23
3.1	ORGANISATIONSSTRUKTUR ENLIGT KLASSISK TEORI	23
3.1.1	<i>Strukturens dimensioner</i>	23
3.1.2	<i>Mintzbergs strukturbegrepp</i>	24
3.2	ORGANISATIONSMETAFORER	27
3.2.1	<i>Organisationen som en maskin</i>	28
3.2.2	<i>Organisationen som en organism</i>	28
3.3	VAD ÄR ETT CALLCENTER?	29
3.4	STRUKTUR I ETT CALLCENTER	30
3.4.1	<i>Olika roller</i>	30
3.4.2	<i>Olika nivåer - frontlinjen, andra och tredje nivå</i>	31
3.4.3	<i>Fysisk miljö</i>	32
3.4.4	<i>Outsourcing av callcenterverksamheten</i>	32
4	FALLFÖRETAGEN	33
4.1	NORDEA	33
4.1.1	<i>Historisk bakgrund till kundcenter i Nordea</i>	33
4.1.2	<i>Kundcenter i Malmö</i>	34
4.2	SEB	35
4.2.1	<i>Historisk bakgrund till callcenter i SEB</i>	36
4.2.2	<i>Callcenter i Göteborg</i>	36
4.3	FÖRENINGSSPARBANKEN	37
4.3.1	<i>Historisk bakgrund till telefonbanken i Föreningsparbanken</i>	38
4.3.2	<i>Telefonbanken i Göteborg</i>	39
4.4	HANDELSBANKEN	39
4.4.2	<i>Historisk bakgrund till internetsupport i Handelsbanken</i>	41
4.4.3	<i>Internetsupport i Malmö</i>	41
5	EMPIRI	43

5.1	MOTIV BAKOM UPPSTARTANDET AV CALLCENTER	43
5.1.1	<i>Placeringen</i>	43
5.2	CALLCENTER FRAM TILL IDAG	44
5.2.1	<i>Från kontor till callcenter</i>	44
5.3	DAGENS CALLCENTER	46
5.3.1	<i>Personal i ett callcenter</i>	46
5.3.2	<i>Tjänsterna i callcenter</i>	49
5.3.3	<i>Fördelarna med dagens callcenter</i>	50
5.3.4	<i>Nackdelarna med dagens callcenter</i>	51
5.3.5	<i>Benchmarkning</i>	51
5.3.6	<i>Trenderna</i>	52
5.3.7	<i>Flexibla callcenter</i>	53
5.3.8	<i>Utvärdering av callcenter</i>	53
5.3.9	<i>Outsourcing eller inte?</i>	55
5.4	FRAMTIDENS CALLCENTER	55
5.4.1	<i>Visionerna</i>	56
6	ANALYS	58
6.1	MOTIVEN BAKOM CALLCENTER.....	58
6.2	CALLCENTER FRAM TILL IDAG	59
6.3	DAGENS CALLCENTER	59
6.4	FRAMTIDENS CALLCENTER	63
7	SLUTSATSER	64
7.1	REFLEKTIONER	64
7.2	TEORETISKT BIDRAG.....	66
7.3	PRAKTISKT BIDRAG	66
7.4	TANKAR OM FRAMTIDA FORSKNING INOM OMRÅDET.....	67
8	LITTERATURFÖRTECKNING	68
8.1	PUBLICERADE KÄLLOR	68
8.2	FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR.....	69
8.3	MUNTliga KÄLLOR	69
8.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR	70

Bilaga: Intervjuguide

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Den samhällsstrukturella utvecklingen under föregående sekel har fört oss från det industriella samhället via det postindustriella, till vad vi idag kallar för informations- eller kunskapssamhället. Situationen, i vilken banker och kunder enbart interagerar på det lokala bankkontoret och där bankärenden uträttades är numera borta.

Idag måste bankerna omvärdera sin verksamhet mot kunden för att kunna erbjuda den service som efterfrågas och dessutom erbjuda den så snabbt och effektivt som möjligt. Samtidigt måste bankerna agera konstandseffektivt och jaga kostnader. Ett steg för bankerna att kostnadseffektivisera och samtidigt öka tillgängligheten har varit att etablera olika former av callcenter eller kundcenter.

Uppkomsten av callcenter har förändrat bankens relation till sina kunder. Förut var relationen med banken nästan alltid i egenskap av personlig kontakt på ett bankkontor, men sker idag i allt större del via telefonkontakt genom bankens callcenter och Internetbanker. Med hjälp av callcenter ska bankens rutinfrågor enkelt besvaras, men samtidigt måste banken upprätthålla en hög standard på service och effektivitet.

Ett callcenter är en verksamhet där människor arbetar med tekniska verktyg som telefon och dator. De anställda hanterar i samtliga verksamheter ingående samtal och i vissa fall också utgående samtal och e-post. Generellt kan verksamheten beskrivas som att callcenter i varierande grad är länken i kommunikationen mellan banken och dess kunder. Exempel på verksamhet som hanterar ingående samtal kan vara kundtjänst, ordermottagning och helpdesk. Exempel på verksamhet som hanterar utgående samtal kan vara marknadsundersökningar och telefonförsäljning (Andersson&Larsson, 2001).

Callcenterverksamheten har sitt ursprung i USA, där företag i början av 1900-talet insåg att de med hjälp av den nya tekniken, telefonen, kunde sälja sina produkter. Utvecklingen har stadigt gått framåt i takt med att nya marknader tillkommit. Mot slutet av 1980-talet började allt fler telemarketingföretag dyka upp i Sverige. Själva begreppet callcenter introducerades 1990 men fick fäste i Sverige i samband med en kampanj som Telia genomförde 1995 för callcenter (IT-kommissionen, 1999; Andersson&Larsson, 2001)

Att callcenterverksamheten ökar markant i Sverige och resten av EU är ett faktum. Dagens Nyheter publicerade den 9 maj 2001 en artikel som uppgav att mer än vart tredje jobb som skapas inom EU är inom callcenter. Vidare kommer antalet anställda inom callcenter i Sverige år 2005 uppgå till 100 000, det vill säga utgöra två procent av den svenska arbetskraften. Enligt Invest in Sweden Agency är den främsta orsaken till den snabba tillväxten att den ökade internationella konkurrensen tvingar fram rationaliseringar och effektiviseringar.

Callcentermarknaden i siffror sammanfattas på följande vis:

- USA 5 miljoner årsarbeten. Växer med 5-10%
 - Europa 1.5 miljoner årsarbeten. Växer med 10-20%
 - Sverige, 55 000 årsarbetande 2001
 - 1250 callcenter i Sverige
 - Årlig tillväxt Sverige 02-05, 15-20%
 - Omsätter cirka 18 miljarder.
- (Källa: <http://www.ccinst.se>)

Den svenska callcentermarknaden kännetecknas av många små och decentraliserade callcenters som i hög grad är automatiserade, många callcenter täcker dessutom flera av de nordiska språken. Den svenska marknaden har en hög grad av outsourcing (20% jämfört med 10% i Europa och ännu lägre i USA), och dessutom en snabbare tillväxt i callcenterbranschen än övriga Europa (<http://www.ccinst.se>).

Vårt intresse för callcenter uppkom i samband med introduktionsföreläsningen av kandidatkursen, och var ett av de uppsatsämnena som föreslogs av handledarna vid kursen. Allt fler företag kommer att organisera sin kommunikation via callcenter, antingen internt eller genom outsourcing. Banksektorn är en bransch som kommit väldigt långt i nyttjandet av callcenter. Ämnet förföll för oss vara både aktuellt och intressant och ligga i den organisatoriska frontlinjen.

När vi påbörjade vår studie, sökte information och litteratur inom området, gjorde vi upptäckten att det nästan inte finns någon allmän eller specifik teoribildning om callcenterverksamhet ur ett organisationsperspektiv. Det finns en stor teoribildning, om vad callcenter tillför bankerna och dess kunder, skrivet ur ett marknadsföringsperspektiv. Detta perspektiv faller utanför vår studie och blir därmed inte intressant.

Det finns mycket skrivet om hur man organiserar olika verksamheter. Mintzberg (1983) beskriver med hjälp av sina fem konfigurationer strukturen i organisationer. Bruzelius och Skärvad (1995) kompletterar Mintzbergs organisationsformer genom att beskriva många av de nya organisationsformerna som vuxit fram under 1990-talet. Exempel på dessa nya organisationsformer är tidseffektiva, lärande och kundstyrda organisationer. Morgan (1999) använder metaforer för att beskriva och förstå diverse organisationsformer. Vi kan dock skönja en lucka i teoribildningen av callcenterverksamhet och dess organisation. Av ovanstående anledning tycker vi att det är angeläget att studera, beskriva och analysera callcenter som verksamhet.

1.2 Problemformulering

Efter vår initiala litteratur- och informationssökning upptäckte vi att callcenterverksamhet ur ett organisationsperspektiv var nästan helt outrett. Därför beslutade vi att inte studera ett specifikt fallföretag i detalj, utan att försöka se på branschen som helhet. Vår ambition är att beskriva callcenterverksamheten; hur den har vuxit fram; hur den ser ut idag och hur den kommer att se ut i framtiden. Vilka aktuella frågor arbetar branschen med idag, och vilka trender ser de? Den bransch vi har valt att studera är banksektorn. Vi valde banksektorn för att de, till vår kännedom, är den bransch jämte telefonibranschen som har kommit längst i

utvecklingen av callcenter inom Sverige. De företag och vars callcenterverksamhet som vi avser att studera i den här studien är *Föreningssparbanken*, *Handelsbanken*, *Nordea* och *SEB*. Dessa anses vara de fyra stora och ledande bankerna i dagens Sverige.

Med vår studie vill vi skapa en grundläggande beskrivning och analys av callcenterverksamheten ur ett organisationsperspektiv, vilken mycket väl kan ses som en grund för framtida forskning.

1.3 Syfte och problematisering

1.3.1 Syfte

Studien syftar till att:

- förstå, beskriva och analysera callcenterverksamheten inom banksektorn.
- belysa organisationen, motiven till och trenderna i callcenterverksamheten inom banksektorn.
- beskriva hur callcenter inom banksektorn har vuxit fram, hur de ser ut idag och vart de är på väg.

1.3.2 Problematisering

Med utgång i de mer generella frågeställningar som syftet för undersökningen anger, framkommer ett antal mer specifika frågor som undersökningen söker besvara i utvecklingen nedan:

- Vilka motiv fanns för etablerandet av callcenter inom banksektorn?
- Hur har de olika callcenterverksamheterna utvecklats sedan etableringen?
- Hur ser callcenterverksamheten inom bankerna ut idag?
- Tankar om framtidens roll för callcenter.

1.3.3 Förtydligande av problematiseringen

Vilka motiv fanns för etablerandet av callcenter inom banksektorn?

Med den här frågan vill vi få fram vilka motiv som låg till grund för etablerandet av callcenter, och hur dessa motiv kom till? Vilka tjänster hanterades och hur bedrevs callcenterverksamheten i relation till den övriga banken?

Hur har callcenterverksamheterna utvecklats sedan etableringen?

Hur har callcenterverksamheterna vid fallföretagen utvecklats sedan etableringen? Hur har branschen utvecklats och förändrats, har den behövt tänka om?

Hur ser callcenterverksamheten inom bankerna ut idag?

Hur ser verksamheten i banksektorn ut idag? Vilken organisationsstruktur har bankerna valt och varför? Hur organiserar det dagliga arbete och vilken kompetens eller egenskaper efterfrågas av personalen? Hur utvärderas callcenter verksamheten? Vilka tjänster hanteras? Vilka trender finns idag?

Tankar om framtidens roll för callcenter.

Hur ser framtiden ut för callcenter? Vilka tankar och visioner finns det inom banksektorn?

1.4 Avgränsningar

Avgränsning för undersökningen är att den inte behandlar andra callcenterverksamheter än inom banksektorn. Inte heller riktas intresset mot en viss typ av callcenterverksamhet inom bankerna. Detta på grund av att bankernas callcenter till viss del skiljer sig åt, både strukturellt och tjänstemässigt. Vår avsikt är inte att jämföra fallföretagens callcenter med varandra utan att se till branschen som helhet.

2 Metod

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Ansats

Med utgång i det formulerade syftet måste, dels ett val av *perspektiv* göras, dels en *metod* väljas för genomförandet av undersökningen.

Perspektiv skall här förstås ur den vinkel vilken forskaren medvetet och med utgång i dennes förståelse av området, väljer att göra en undersökning (Svenning, 1996). Perspektiv valet får avgörande betydelse för vilken slags verklighet som upptäcks (Halvorsen, 1992). Vidare skall metoden förstås som en uppsättning procedurer och tekniker för att samla in och analysera data (Strauss och Corbin, 1998). Bell (1995) menar att man initialt inte skall ställa sig frågan vilken metod som kan vara lämplig. Snarare skall man, med grund i syftet och frågeställningarna för undersökningen, fråga sig *vilken* information som behövs och i förlängningen *varför* behövs den. Först därefter kan ställning tas till vilket tillvägagångssätt som kan vara fruktbart. Dels samla in relevant information, dels bearbeta och analysera dessa data.

Ett liknande resonemang förs av Patel och Tebelius (1987), vilka menar att val av olika metoder ger upphov till olika typer av kunskap, vilket i sin tur påverkar formen på resultat och den kunskap som resultatet ger upphov till. Forskaren måste därför välja metod, det vill säga den form för bearbetning och analys som ger den önskade typen av kunskap, vilket leder oss tillbaka till syftet för undersökningen. Vidare pekar Halvorsen (1992) på att olika metoder ger olika typer av data. I valet av undersökningsmetod är det därför centralt att känna till vilka alternativ som finns. För att ta ställning till detta bör man betrakta vilken typ av information som faktiskt finns att tillgå. När en bild av det här skapats kan ställning tas till vilken metod som kan förse oss med data som är av störst relevans för problemställningen.

Det finns på detta sätt tre huvudpunkter att initialt ta ställning till:

- Vilken information *behövs* och *varför*?
- Vilken information *finns* att tillgå?
- Vilka *alternativa* metoder finns och hur förhåller sig dessa vad gäller relevans i förhållande till problemställningen?

I betraktandet av dessa tre punkter ses intuitivt en inbördes sekventiell ordning som medför att den som är intresserad av att göra en undersökning, inledningsvis får ta ställning till de två första punkterna. Den tredje har sin grund i de föregående och kan därför först beaktas efter dessa (Halvorsen, 1992).

2.1.2 Perspektiv

I syfte att ge läsaren större möjlighet att bedöma materialet i ett givet forskningsarbete, är det centralt att innehållet perspektivrelateras. Med detta avses att forskaren tillkännager och klargör sina egna värderingar i förhållandet till studieområdet, det vill säga ur vilket perspektiv detta studeras. I förlängningen innebär det, från forskarens sida medvetet val av perspektiv, att vissa fenomen eller data ses som perspektivrelevanta och andra inte. På detta sätt kan perspektivvalet ses som en avgränsning av arbetet, som läsaren måste göras medveten om för att denne till fullo skall kunna förstå arbetet (Svenning, 1996). Perspektivvalet ger en bild av det faktum att forskaren, genom de värderingar och den förförståelse av ämnesområdet som denne har, kommer att utsätta det insamlade materialet för en subjektivt grundad bedömning och bearbetning. Att allt detta formar presentationen av ett givet material blir särskilt uppenbart vid kvalitativa studier (Maltén, 1997).

Undersökningen i denna uppsats är gjord främst ur ett organisationsperspektiv. Med detta avses att vi ämnar att studera organisation och struktur inom callcenterverksamheten vid fallföretagen. Vår bakgrund som forskare är företagsekonomisk med inriktning mot organisation. Organisationsperspektivet syftar också till att spegla en grundsyn som bland annat omfattar en önskan om att skapa en effektiv verksamhet, med utgångspunkt i de grundläggande ekonomiska instrument och krav som ställs på verksamheten.

Med utgång i dessa konstateranden ger alltså en undersökning av det aktuella problemområdet på organisationsnivå, oss möjligheten att studera delar av verksamhetens inre förhållanden och hur dessa utvecklas. Samtidigt läggs en central vikt vid de grundläggande strategier och den struktur som verksamheten har och hur dessa kan utvecklas för att möta dagens och morgondagens krav.

2.1.3 Kvalitativ studie

Som påtalats ovan är det i valet av metod, för genomförandet av en undersökning, centralt att först och främst fastslå vilket kunskapsmål som eftersträvas. Kunskapsmålen kan härledas ur syftet och problematiseringen för undersökningen och ger i sin tur en fingervisning om vilka data som är intressanta att införskaffa.

I grunden kan kvantitativ och kvalitativ data skiljas åt. De förra är mätbara, kvantitativ data kan beskrivas i exempelvis siffror och utsättas för statistisk bearbetning, medan kvalitativ data inte är mätbar på samma sätt, utan berättar något om de kvalitativa egenskaperna hos undersökningsenheterna (Halvorsen, 1992).

Patel och Tibelius (1987) pekar på att det som avgör om forskaren väljer att bedriva kvantitativ eller kvalitativ forskning är forskningsproblemet så som det valts och preciserats av forskaren. På detta sätt kan grovt sägas att forskaren antingen söker kunskap som skall mäta, beskriva eller förklara fenomen i verkligheten, alternativt söks kunskap som skall inventera, uttyda och förstå fenomen. På grund av att det handlar om olika sorters kunskap måste forskaren välja den form för bearbetning och analys som ger den önskade typen av kunskap. Således kommer en strävan efter kunskap som skall beskriva och förklara att kräva

statistiska bearbetnings- och analysmetoder, medan kunskap som skall uttyda och förstå, exempelvis medför verbala beskrivningar och textanalyser. Detta följer ur den symbolform som den insamlade informationen får som ett resultat av att metoden anpassats efter typen av den kunskap som eftersträvas. Intervjun är ett bra exempel på en datainsamlingsmetod som helt kan anpassas efter metod och önskad symbolform och därigenom kommer att ge upphov till olika typer av kunskap.

Svenning (1996) pekar på att kvalitativ analys kännetecknas av att man utifrån ett litet material försöker tränga djupt in i en problematik. Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ analys blir på så sätt att den förra är mer känslig medan den senare är mer precis. Vad gäller kvantitativ forskning är det av vikt att neutralisera subjektiviteten i forskarens bearbetning av insamlad data, medan fallet är det omvända vad gäller kvalitativ forskning. Forskningen kommer att bli ett resultat av, och bygger i grunden på, forskarens subjektiva bedömningar, vilka i sin tur är ett resultat av dennes förförståelse av området i form av olika former av värderingar och erfarenheter. Det här är en absolut förutsättning för att forskaren skall kunna tolka den information som samlas in (Patel & Tibelius, 1987).

Vi har valt att nyttja en kvalitativ metod eftersom vårt mål och syfte är att teckna en bild av och skapa en förståelse för, hur callcenters inom banksektorn väljer att organisera sina verksamheter. Vilka strategier arbetar de med för att utveckla sina respektive organisationer och hur ser de underliggande strukturerna ut? Grunden till metodvalet ligger således i förväntningar och konstateranden kring vilken typ av information som finns att tillgå och hur denna lämpligast samlas in och sedermera analyseras. Dessutom, för att nå ett så stort djup som möjligt i analysen har det av olika skäl varit nödvändigt att begränsa undersökningsunderlaget, i form antalet intervjupersoner. Detta understryker ytterligare lämpligheten i en kvalitativ metod, men kanske framför allt olämpligheten i en kvantitativ metod.

2.1.4 Fallstudie

Valet av fallstudien som metod för att utföra en undersökning, grundas i forskningsproblemets art och i de frågor som detta för med sig. Merriam (1994) menar att den kvalitativa fallstudien som tillvägagångssätt ofta är den bästa metoden att angripa problem för vilka man måste ha förståelse för innan praktiken kan förbättras. Framför allt är fallstudiemetoden att föredra då man skall undersöka aktuella skeenden men inte har möjlighet att manipulera variabler. Eftersom metoden är förankrad i verkliga situationer kommer den att resultera i en rik och i hög grad helhetsomfattande redogörelse av omständigheterna som undersöks. ”Metoden ger bokstavligen insikt och upplysning på ett sätt som vidgar läsarens kunskaper” (Merriam, 1994, s 46).

Styrkan med fallstudiemetoden är att den gör det möjligt för forskaren att koncentrera sig på en speciell händelse eller företeelse och försöka få fram de faktorer som inverkar på företeelsen i fråga. Dessa processer kan förbli fördolda i en survey-undersökning men ändå vara avgörande för hur ett system eller en organisation fungerar (Bell, 1995; Merriam, 1994). Fallstudien utgår från ett helhetsperspektiv och försöker erhålla så täckande information om möjligt av det studerade fenomenet. I jämförelse med en survey-undersökning omfattar en fallstudie ett större antal variabler som studeras i detalj på ett mindre antal individer. Vidare

behöver inte variablerna i en fallstudie förenklas på samma sätt som i en surveyundersökning, vilket tillåter ett större djup i analysen (Patel & Tibelius, 1987).

I ett helhetsperspektiv innefattas även att fallstudien sätter aktören i centrum. Med detta menas att en given organisation eller företeelse blir svår att förstå om man inte förstår de viktiga aktörerna och deras agerande. Med detta sagt är det möjligt att vända på detta resonemang och säga att de individuella aktörernas inverkan på situationen inte skall överskattas. Det går svårligen att förstå aktörerna om inte bakgrunden beaktas till deras agerande med utgång i att de verkar i, påverkar och påverkas av omgivande strukturer och relationer till andra aktörer, organisationer eller företeelser. Framträdande och intressanta egenskaper hos organisationer och andra system ligger således sällan det iakttagbara på ytan, varför en upptäckt ställer höga krav på sensibilitet hos den som undersöker organisationer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

Som angreppssätt kan en kvalitativ fallstudie beskrivas utifrån fyra grundläggande egenskaper (Merriam, 1994).

- Partikularistisk, vilket innebär att studien fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. Det speciella fokus som fallstudien kan ha, gör att metoden särskilt lämpar sig för praktiska problem. Det vill säga frågor, situationer eller svårigheter som uppstår i vardagen.
- Deskriptiv, det vill säga studien ger en tät beskrivning av den studerade företeelsen som slutresultat. Det här sker genom att studien kommer att omfatta ett så stort antal variabler som möjligt och en beskrivning av samspelet mellan dessa.
- Heuristisk, med vilket menas att studien kan förbättra läsarens förståelse av den studerade företeelsen. Vidare kan studien skapa nya innebörder, vidga läsarens erfarenhet, eller helt enkelt bekräfta vad denne redan visste eller trodde sig veta.
- Induktiv, som avser att fallstudien generellt till största del grundar sig på induktiva resonemang. Möjligheter till generalisering, begrepp och eventuella hypoteser uppstår ur den information som samlas in i den kontext som utgör ramen för det som studeras. Den kvalitativa fallstudien syftar på detta sätt till att upptäcka nya relationer, begrepp och skapa förståelse, snarare än att verifiera på förhand ställda hypoteser.

Med utgångspunkt i vad som sagts om den kvalitativa fallstudiens induktiva ansats, kan vi inte påstå att vår studie är renodlad, sett ur ovannämnda beskrivning. Wallén (1996) pekar på att ett induktivt arbetssätt förutsätter att datainsamlingen och forskningen skall kunna ske förutsättningslöst, det vill säga utan att ta något för givet i förhållande till det undersökningsområde man sysselsätter sig med. Med grund i den förförståelse som vi har haft inom området, genom studier och arbete, kan undersökningen svårligen bli helt induktiv. Vi har dock i möjligaste mån sökt att hålla ett öppet sinne för att dynamiken i det empiriska materialet inte skulle begränsas alltför mycket. I detta ligger även ett medvetet val av en kombination mellan semistrukturerad och ostrukturerad intervjuform, vilket i vår mening ger störst möjligheter att fånga viktiga aspekter i intervjusituationen, vår förförståelse till trots.

2.2 Övergripande undersökningsstrategi och genomförande

2.2.1 Datainsamlingsmetod

Cozby (1979) konstaterar att de frågor som intervjun baseras på måste stå i relation till forskningsfrågorna. Forskaren måste fråga sig vad som kan vinnas med att ställa en viss fråga, det vill säga i vilken riktning kan frågan föra intervjun och vilken typ av information kan fås. Vidare måste forskaren reflektera över hur detta kan tänkas bidra till att komma närmare svaren på forskningsfrågorna. Robson (1993) pekar vidare på att intervjun kan anta ett antal olika former, exempelvis strukturerad-, semistrukturerad- och ostrukturerad intervju. Utan större fördjupning i intervjuformer kan det sägas att den i grunden utmärks av att:

- den strukturerade intervjun omfattar ett antal i förväg utarbetade frågor som ställs, efterföljt av att svaren nedtecknas på ett standardiserat svarsformulär.
- den semistrukturerade intervjun, i vilken intervjuaren har ett antal i förväg utarbetade frågor. Intervjuaren har dock under intervjuns gång möjlighet att förändra den inbördes ordningen mellan frågorna, ändra fraseringen av dessa, ge förklaringar och utelämna eller lägga till frågor allt eftersom intervjun fortlöper.
- den ostrukturerade intervjun, vilken kännetecknas av att intervjuaren har en generell uppfattning av vilket eller vilka områden som denne är intresserad av att skaffa information om. Intervjuledaren låter, konversationen med respondenten utvecklas inom detta område. Intervjun får mer av samtalskaraktär, dock med forskaren som drivande kraft.

Ansatsen för den kombination mellan den semistrukturerade och den ostrukturerade intervjuformen är på detta sätt sonderande. Intervjuarens roll utöver att bara ställa frågor och registrera svaren, är att agera medskapare av intervjuns resultat genom en aktiv interaktion med respondenten (Starrin & Renck, 1996)

Intervjuerna i denna undersökning är gjorda i kombination av den semistrukturerade och den ostrukturerade intervju formen. Valet av detta angreppssätt grundades främst i vad som tidigare sagts om fallstudien och dess mer eller mindre induktiva karaktär.

Vi tog kontakt med respektive fallföretag och presenterade vår ambition med studien frågade om de var intresserade av att medverka i denna studie. Därefter bad vi att få intervjuva företrädare för respektive banks callcenterverksamhet och att dessa personer skulle inneha en ledande och beslutande befattning i organisationen. Vår intervjuguide (se bilaga) grundade vi på vilka *områden* som generellt kunde vara intressanta att få information om i studien av en organisation. Vi utarbetade sedan ett antal frågor vilka vi sammanställde till fyra olika *fokusområden*. Dessa fokusområden är: Strategi, Struktur, Ledarskap samt Personal och Service. Eftersom vi har använt oss av en semistrukturerad intervjumetod så kan antalet frågor till intervjupersonerna variera något, men fokusområdena i de olika intervjuerna var följaktligen lika.

Wallén (1996) pekar på vikten av att kunna anpassa frågorna efter person, så att dessa upplevs som relevanta för respondenten och ger respons vilket kan leda till möjligheten att ställa

följdfrågor och på detta sätt tränga djupare in i problemområdet. Vi har i övrigt följt de anvisningar och råd för intervjuare som även beskrivs av Kvale (1997). De är dock ganska omfattande och på grund av utrymmesskäl ej möjliga att återge här, varför den intresserade läsaren hänvisas till Kvale (1997).

Samtliga intervjuer utfördes i respondenternas arbetsmiljö, företrädesvis i konferensrum/mötesutrymmen och således i ostörd miljö. Innehållet i intervjuerna registrerades med hjälp av diktafon och nyckelordsanteckningar. Renskrivningen av intervjuerna påbörjades kort efter att intervjun avslutats, i syfte att så lite som möjligt av meningsintryck och liknande skulle gå förlorat. Innehållet återgavs i direkta citat för att inte en tolkning skulle ske.

Bang (1999) menar att intervjumetoden har både starka och svaga sidor som instrument. I fall att frågorna inte är helt lika från intervju till intervju blir de heller inte direkt jämförbara med varandra. Svårigheter som forskaren möts av kan vara att svaren eventuellt blir svåra att koda i fasta kategorier, eftersom det inte finns några fasta svarsalternativ. Ytterligare svagheter med intervjumetoden är att den är tidskrävande, vilket medför att intervjun ofta måste styras in mot en begränsad tidsram, och således ett begränsat informationsområde. Generaliserbarheten är en svaghet eftersom forskaren sällan får tid att genomföra tillräckligt många intervjuer.

Bang (1999) menar vidare att urvalet av respondenter, det vill säga *vem* som tas med i urvalet har en avgörande inverkan på resultatet. Djupet i intervjun är beroende på vilken intervju forskaren genomför, vilka frågor som ställs och på vilket sätt de ställs. Samtidigt finns det en risk att respondenten silar den information som ges, medvetet eller omedvetet. En annan viktig aspekt som forskaren bör ha i åtanke är den så kallade "Rosenthal-effekten", då forskaren påverkar respondenten att svara i en viss riktning. Det här kan bero på att forskaren inte förhåller sig helt neutral, eller att den avslöjar sina hypoteser för respondenten, vilket lätt får respondenten att svara i den direction som forskaren vill.

Varför väljer forskaren då intervjuer som insamlingsmetod? Fördelarna är förstås många, särskilt när det gäller att förstå ett fenomen som hur callcenters är utvecklade och vilka strategier som styr dem. Vid en öppen intervju kan respondenten använda sig av sitt eget språk, sina begreppskategorier och sin verklighetsdefinition och på så sätt avges inte svaren i form av förhandsdefinierade kategorier. Bang (1994) menar att den flexibilitet som intervjumetoden medför, ger forskaren möjligheter till att göra pauser i intervjun och på så sätt ställa följdfrågor och om något är oklart, pröva hypoteser som uppstår under intervjun. Den information som intervjun ger kan ge upphov till nya hypoteser om hur exempelvis vilka strategier callcenters använder sig av. Tack vare intervjumetoden kan forskaren enklare upptäcka tvetydigheter i den information som givits. Inkonsekventa svar kan upptäckas och klaras upp med följdfrågor.

Vilka krav bör forskaren ställa på respondenten? Respondenten bör vara verksam inom området, vilken intervjun behandlar. En respondent som tidigare varit verksam men inte är det idag kan enligt Bang snabbt snedvrída data eftersom den inte har någon daglig kontakt med, det aktuella området. Om forskaren besitter alltför mycket förhandskunskaper är det stor risk att viktiga aspekter tas för givet och te sig som självklara. I de fall då respondenten känner till forskarens kunskaper kan en del frågor verka överflödiga eftersom forskaren redan vet svaren.

Många hävdar att tid är pengar, och är därför av betydelse även vid intervjuer. Det är därför viktigt att respondenten är villig att avsätta tid för genomföra intervjun, utan att ständigt behöva bli avbruten.

2.2.2 Urvalsförfarande – urval av intervjupersoner

På frågan vem som skall intervjuas i en kvalitativ undersökning menar Svenning (1996) att det inte finns några klara riktlinjer. Urvalsgrunderna kan inte förenklas på samma sätt som vid en kvantitativ undersökning. På grund av att endast ett fåtal intervjuer genomförs är det dessutom av central vikt att de personer som intervjuas verkligen har något att tillföra undersökningen. Vidare gäller det att rikta *rätt* frågor till *rätt* personer och hitta personer som antas ge *ärliga* svar. Det är alltså viktigt att anta en kritisk hållning gentemot den information som inhämtas.

Vilka personer är de intressanta att intervjuas? Nyckelpersoner i organisationen är önskvärda. I och med att de är nyckelpersoner kommer mycket information att samlas hos dessa. Det är viktigt att ta ställning till om nyckelpersonerna ska intervjuas i början eller i slutet av undersökningen. Bilden av verksamheten kan färgas av att nyckelpersonerna intervjuas i början. Väljer forskaren att intervjuas nyckelpersonerna i slutet av undersökningen kan han/hon vara bättre förberedd, främst genom att forskaren redan har gjort andra intervjuer och inhämtat annan information från andra i verksamheten. Andra grupper av personer som är intressanta att intervjuas är personer med andra referensramar, exempelvis normalmedlemmen i organisationen.

Valet av intervjupersoner för den innevarande undersökningen gjorde vi i samarbete med vår kontaktperson på respektive företag. Det främsta skälet till detta var att denne hade tillgång till organisationen på ett sätt som vi som utomstående inte hade.

2.2.3 Sök och urvalskriterier för litteratur

Undersökningen är gjord ur ett organisationsperspektiv, vilket i mycket färgar val av litteratur, undersökningsuppläggning och de slutsatser som kan dras.

Vår målsättning har varit att i möjligaste mån använda ny litteratur. Skälet till detta är att området organisation ständigt utvecklas och att nya trender skapas, varför nyare litteratur sannolikt ger den mest rättvisande bilden av problemområdet. Eftersom vi ej har funnit tillräckligt med ny litteratur, har vi tittat på de stora teoretikerna inom området. Vi har dessutom lagt vikt vid att undvika sekundärkällor då detta har varit möjligt. Med utgångspunkt i litteraturens kvalitet har vi gjort bedömningen av denna, först och främst huruvida litteraturen är väl underbyggd, av författarens egen eller av andras forskning. Vidare har vi lagt vikt vid att se till att den litteratur vi faktiskt har valt är av lämplig art, det vill säga att den täcker in det område som är aktuellt. Kravet på ny litteratur inom metodämnet har vi bedömt var av mindre vikt. Vår uppfattning är och har varit att metodlitteratur inte är tidskänslig på samma sätt som teoretiserande litteratur.

I syfte att skaffa intressant och relevant litteratur att utgå från vad gällde teoribildningen, använde vi oss främst av Lovisa, Lunds universitetsbiblioteks sökmotor och Libris, den nationella biblioteks sökmotorn. Initiala sökord var *callcenter*, *callcentre*, *contactcenter*, *kundtjänst*, *organisation*, *strategi*, *struktur*, *kundcenter*, *kontaktcenter*, *telefonbank*, *internetbank*.

Vidare litteratursökning och litteratur sovring har gjorts, dels genom att gå igenom källförteckningar till litteratur som vi har funnit vara av intresse, dels på det synnerliga okonventionella sättet att fråga under intervjuerna med fallföretagen, om de kunde rekommendera litteratur, och dels genom att botanisera bland urvalet i bibliotekens hyllor. Det finns enligt vår mening även ett syfte i att sovrå igenom litteratur som kanske vid en första anblick inte träffar målet. Även om den inte kommer att bidra till, eller finnas med i slutresultatet, ger den ändå ett bidrag till helhetsbilden för den som utför undersökningen och leder eventuellt in på fruktbara vägar.

Litteratursökningen under studien har varit problematisk i avseendet att det har varit ytterst svårt att finna adekvat och givande litteratur. Callcenter som organisation är något förhållandevis nytt och Per Norling, professor vid Karlstads Universitet, beskriver situationen väldigt bra: ”Ur forskningssynpunkt är callcenters /.../ uppbyggnad och karaktäristika i många avseenden helt vita blad. Teoribildningen har inte hunnit med, branschen har utvecklats för fort” (Norling, 2001). Just detta faktum att det *inte* finns någon vetenskaplig (läs: underbyggd med forskning) litteratur tillgänglig idag, har komplicerat vår teoriförankring. Vi ser också möjlighet att vända på problematiken och säga att det idag existerar en klar kunskapslucka i teoribildningen, vilket medför en friare ram i valet av teori. Samtidigt ökar kravet på oss som forskare att finna passande litteratur som hjälper oss att realisera våra avsikter med studien.

Vi anser oss ha lyckats finna bra och adekvat litteratur. Vi har gjort en sammanjämkning mellan vetenskaplig litteratur samt ny och ännu inte lika erkänd litteratur. Den vetenskapliga litteraturen representeras främst av teoretiska föregångare och agendasättare som Mintzberg och Morgan. Deras kvalifikationer inom den akademiska världen är substantiella, och deras teoribildning inom organisationsområdet omfattande. Forskarnas teorier bidrar till att förstå en organisation i deras elementära delar. Den mindre vetenskapliga litteraturen representeras av författare som Czegel, Read och Karlsson. Valet av deras alster grundar sig helt enkelt på att det inte finns någon annan litteratur idag som direkt behandlar callcenters utifrån ett organisationsperspektiv, än mindre ett bankperspektiv. Litteraturen är generellt dåligt underbyggd och i regel fattas referenser och hänvisningar. Vi är medvetna om detta, vilket medför att vi kan relatera och hålla viss distans i de slutsatser vi drar baserat på den här litteraturen. Därmed är det inget framträdande problem.

Det bör också nämnas att det finns viss litteratur inom marknadsföringsområdet som behandlar callcenter. Vi har dock valt att bortse från den litteraturen eftersom den organisatoriska aspekten av callcentret, inte behandlas.

2.2.4 Källkritik

En studie av kvalitativa värden, som ställer forskaren i centrum, för med sig något speciella krav vad gäller vetenskapligheten i utförandet. Patel och Tibelius (1987, s. 77) uttrycker

fenomenet som att *"Vetenskapligheten blir mer av en etisk fråga än en verifieringsfråga"*. Den vetenskapliga trovärdigheten blir i och med detta rimligen ett resultat av en bedömning av forskarens tillvägagångssätt.

Utöver vad som kommer att sägas kring urvalsförfarandet och genomförandet, bör lämpligen bedömningen av vetenskapligheten i utförandet även kunna utsträckas till att omfatta de källor som använts för insamlande av information ur litteratur. På detta sätt kan valda litterära källor komma att bedömas med avseende på huruvida de håller god vetenskaplig kvalitet och är relevanta för det studerade problemområdet.

Henry Mintzbergs teori om utformning av organisationsstrukturer var en syntes ur olika forskningsbidrag fram till och med början av 1980-talet. Sedan Mintzberg publicerade sitt verk har förutsättningarna för företags och andra organisationers verksamhet förändrats. Globaliseringen kombinerat med den snabba tekniska utvecklingen på flera områden, innebär att företag över lag arbetar med tekniska lösningar som ställer högre krav på allt mer organiska, differentierade och decentraliserade organisationsstrukturer. Dessa krav måste uppfyllas för att hantera relationerna till de kunder och marknader som organisationen önskar betjäna. Under 1990-talet har exempel på nya sätt att organisera företag vuxit fram. Exempel på sådana organisationsformer är - lärande organisationer, kundstyrda organisationer och resurssnåla organisationer. Mintzbergs verk sträcker sig som ovan nämnt till början på 1980-talet, varför dessa nya organisationsformer inte behandlas. Vi har trots detta valt att använda Mintzbergs konfigurationer som bas i vår uppsats, eftersom den fortfarande är ytterst aktuell och inspirerande ur ett pedagogisk och organisatoriskt perspektiv.

I enlighet med Per Norling, professor vid Karlstad Universitet, har vi konstaterat att teoribildningen inom callcenter inte hunnit med branschen som helhet, eftersom utvecklingstakten här varit extremt snabb. Av denna anledning finns det ingen allmänt erkänd callcenterteori, varför urvalet på bibliotekens hyllor inte varit alltför diger. Trots detta har vi lyckats hitta ett antal böcker om ämnet, och har i teorikapitlet huvudsakligen använt oss av Czegels olika verk. Det vetenskapliga bidraget i callcenterlitteraturen är inte överväldigande, utan böckerna fungerar bäst som handböcker till hur ett callcenter byggs upp från grunden.

2.3 Bearbetning och analys av insamlat material

2.3.1 Intervjuerna

Kvale (1997) pekar på att den vanligaste formen av intervjuanalys är att skapa mening genom användning av olika angreppssätt och tekniker. Det är alltså vanligt att inte använda en standardmetod för analysen av intervjumaterialet. Snarare kan en anpassad analysform ge ett mer fruktbart resultat genom att olika angreppssätt blandas. Kvale (1997, s 184) uttrycker detta som att *"Genom en sådan taktik kan man i intervjuer som vid första genomläsningen inte avger någon samlad innebörd finna förbindelser och strukturer som får betydelse för forskningsprojektet"*.

Den analysmetod vi valt att arbeta med grundas i vad Miles och Huberman (1984) kallar för *clustering*. Kvale (1997, s 185) benämner samma metod *"att ställa samman"*. Genom detta

arbetssätt ges möjligheten till att se vilka uttalanden som *intersubjektivt* hör samman, och man kan skapa en helhetsbild av de delar som de kodade intervjudelarna utgör. Dessutom blir det även möjligt att kontrastera olika uttalanden mot varandra för att utröna skillnader mellan exempelvis respondenternas inställning och uppfattning av ett visst fenomen.

Miles och Huberman (1984) menar att clustering är en metod som kan användas på många nivåer av kvalitativ data. I analysarbetet är det möjligt att använda kategorier som fanns innan, t ex på förhand bestämda, eller som skapas med hjälp av data. Grunden för metoden är att söka förståelse av ett fenomen genom att gruppera och sedan konceptualisera objekt som har liknande mönster eller karaktäristiska. Tonvikten vid clustering ligger på aggregation och jämförelse (vilka saker är lika/olika varandra) för att skapa mening.

Bearbetningen av intervjumaterialet inleddes med att intervjuerna skrevs ordagrant så som de förlöpt. De nedtecknade intervjuerna skickades därefter med e-post till respektive respondent, med vilken intervjun genomförts med. Respondenten fick därmed möjlighet att godkänna nedteckningen och komma med tillägg, vilka de kunde skicka tillbaka till oss.

De färdigtecknade intervjuerna kodades sedan för att kodade enheter skulle kunna sorteras in under ett antal identifierade kategorier. I praktiken innebar detta att intervjumaterialet togs isär för att sättas ihop på ett sätt som påvisade eventuella mönster och därigenom skapade mening. Uttalanden som vi ansåg hade gemensamma nämnare grupperades, dels intrasubjektivt, dels intersubjektivt. Denna process hade således två parallella led. I första ledet utgick vi ifrån vår intervjuguide och de frågeområden som denna omfattade, för att på detta sätt koda och sortera svarsdata från de olika intervjupersonerna. Led två omfattade en ytterligare organisering av svarsdata, denna gång för respektive respondent. Även här hade vi stor hjälp av vår intervjuguide. Arbetet med att söka mönster i materialet innebar ett större antal genomläsningar av materialet för att ge möjlighet till reflektion över vilka paralleller, likheter och skillnader som kunde identifieras och vad dessa sedermera bestod i.

Under processen med att omorganisera materialet lade vi stor uppmärksamhet på att detta inte, som ett resultat av bearbetningen, skulle förvanskas eller förlora sitt ursprungliga innehåll. Detta innebar att vi, när materialet omorganiserats, återgick till materialet i obearbetad form och jämförde detta med materialet i bearbetad form, för att kontrollera att dessa överensstämde med varandra vad gällde innehåll och vad som faktiskt sagts.

2.3.2 Överväganden vid redovisningen av empiri

Vi har övervägt två olika strukturella sätt att redovisa vår insamlade empiri. Valet har stått mellan att redovisa empirin fallföretag för fallföretag, alltså att redogöra för våra fyra temaområden för ett fallföretag, och därefter fortsätta med nästa fallföretag och så vidare. Det andra alternativet att redovisa empirin var att utgå ifrån våra fyra temaområden (se problematisering kap 1.3.2) och att behandla alla fallföretagen under ett temaområde för att sedan gå vidare till nästa temaområde.

Efter att noga övervägt båda alternativen blev vårt val en kompromiss av de båda alternativen. Vid redovisningen av fallföretagen har vi tillämpat det första alternativet, alltså att skilja på fallföretagen. Detta för att läsaren enkelt ska kunna tillgodogöra sig den grundläggande informationen om fallföretagen i studien. Vid redovisningen av resterande empiri har vi valt

det andra alternativet, alltså att utgå från våra fyra temaområden, eftersom att vi anser det vara det bästa sättet att åskådliggöra skillnader och likheter i den insamlade empirin. Då vårt syfte med den här studien inte är att jämföra fallföretagen med varandra utan att se på framträdande fenomen för callcenter inom banksektorn som helhet, anser vi att vårt val av redovisningsstruktur är den mest givande för läsaren.

Vi har också valt att innefatta vår empiri med mycket citat. Vårt motiv till detta är att ge läsaren möjlighet att själv tolka och reflektera över de svar vi har erhållit. Citaten i empirin är valda av författarna med omsorg dels i förhållande till den kommenterande texten i empirikapitlet, dels för att komplettera och förstärka tolkat material. Vi anser dessutom att citat från intervjuerna levandegör texten och betonar det induktiva arbetssättet.

2.4 Metodkvalitet

2.4.1 Reliabilitet

I Gummessons (1991) mening betyder reliabilitet, enkelt sett att två eller flera forskare som studerar samma fenomen borde nå ungefär samma resultat. Reliabiliteten återfinns alltså i möjligheten för någon att replikera en given studie och genom processen komma fram till och dra samma slutsatser som fallet blev i originalstudien. Halvorsen (1992) menar att reliabiliteten visar hur tillförlitliga mätningarna i en studie är. Två oberoende mätningar skall ge ungefärligt identiska resultat. En hög grad av reliabilitet skall garantera pålitligheten hos insamlade data och genom detta att de kan belysa den vetenskapliga problemställningen. På samma ämne menar Wallén (1996) att det är viktigt att ta fasta på att reliabiliteten (eller validiteten) inte är ett mått på personliga aspekter hos mätobjekten, utan är ett mått på metodkvalitet, i detta fall att det ger samma värden vid en upprepning av mätningen. Vidare menar Wallén att *upprepning* här även kan ersättas med *samstämmighet mellan bedömare*, beroende på arten av mätning, vilket torde vara mer tillämpligt vad gäller kvalitativa data. Om vi exempelvis väljer intervjumaterialet och detta bedöms likvärdigt av flera forskare, kan vi sluta oss till att materialet är reliabelt. Skulle det finnas en diskrepans mellan bedömningarna får man istället ta ställning till vad denna kan bero på. Patel och Tibelius (1987) menar att på grund av att kvalitativ forskning bygger på, mer eller mindre, subjektiva tolkningar och förståelse av olika sammanhang finns det en möjlighet till skilda tolkningar av samma material, vilka bland annat kan bero på och tillskrivas forskarens förförståelse av området. På grund av detta är det viktigt att materialet och metoden, med vilken man har samlat in, bearbetat och tolkat detta klart redovisas för. Vidare måste de perspektiv man utgått ifrån i sitt arbete, ge andra bedömare eller läsare möjligheten att utifrån sina egna utgångspunkter acceptera eller förkasta den redovisade tolkningen. Wallén (1996) menar här att det ofta inte är så att olika bedömare gör olika bedömningar av samma data, utan att skilda tolkningar även kan bero på att bedömarna uppmärksammar olika företeelser i materialet. Detta understryker vikten av att forskaren redogör för de utgångspunkter denne har för sin bedömning och på vilka grunder olika slutsatser dras.

Vi anser oss en förhållandevis hög reliabilitet i vår studie då vi anser oss ha en omfattande intervjuguide och många frågor som är direkt essentiella för studiens syfte. Dock med det förbehållet att frågorna ställs till samma personer vid fallföretagen. Om samma intervju eller

en liknande genomförts med andra respondenter finns möjligheten att svaren de ger inte stämmer överens med de vi har erhållit.

2.4.2 Validitet

Gummesson (1991) menar att validitet i vetenskapliga studier i grunden innebär att en teori, en modell, ett koncept eller kategori beskriver verkligheten sådan som den faktiskt är. Wallén (1996) beskriver validitet som innebärandes att enbart mäta det som avsetts. Halvorsen (1992) hävdar att validitet kan översättas med giltighet eller relevans, i det att validiteten beskriver huruvida vi samlat in data som är relevanta för den aktuella problemställningen. Svenning (1996) pekar på att det finns ett antal olika sätt att beskriva och dela upp validitetsbegreppet på. För att begränsa sig något kan man välja att, i Svennings tappning, betrakta validitet ur två perspektiv - inre/intern- och yttre/extern validitet. Den inre validiteten, eller logisk validitet som den också benämns, behandlar upplägget av studien, dess ingående delar och den direkta kopplingen mellan teori och empiri. För att studien som helhet skall kunna tillskrivas inre validitet krävs att de ingående delarna kan tillskrivas inre validitet. Hur man väljer att utforma studien blir alltså viktigt i detta sammanhang. I konkreta termer kan indikatorer på inre validitet exempelvis komma att innefatta huruvida vi ställer våra frågor till rätt personer eller att vi använder ett tillräckligt stort antal indikatorer för att täcka in en frågeställning. Yttre validitet, eller begrepps validitet, behandlar studien som helhet, möjligheterna dels till att generalisera konkret från ett urval till en population, dels på ett mer abstrakt plan från en specifik studie till en allmän teori. Vad gäller yttre validitet konstaterar Wallén (1996) vidare, att denna innefattar användandet av relevanta variabler och parametrar, samt att begrepp är väldefinierade och att samband återges korrekt.

Utifrån de ramar av tid och resurser som begränsar den här studien anser vi att validiteten under förutsättningarna är adekvat. Vårt upplägg av studien och dess induktiva karaktär är ytterst passande. Dock är kopplingen till teorin en svag länk, vilket vi har behandlat. Fler indikatorer i en studie är alltid önskvärda, och visst hade observationer och fler intervjuer förhoppningsvis ytterligare belyst vårt syfte. Men vi får inte glömma att vi är gäster och utomstående i en miljö vi inte kan kontrollera, och får därmed begränsa antalet indikatorer.

2.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet, som omfattas av vad som ovan omtalats som yttre validitet, innefattar möjligheten att utifrån resultaten av en undersökning i en given kontext, dra slutsatser om andra, liknande kontexter. Patton (1990) menar att den kvalitativa metoden producerar rik information om människor eller ett givet fall, vilket kanske ger ökad förståelse om dessa men samtidigt reducerar möjligheten till att generalisera resultaten till andra kontexter. Wallén (1996) framhåller att det inom samhällsvetenskapen inte alltid kan ställas starka krav på att kunna generalisera från fall till fall.

I en kvantitativ studie kan generaliserbarheten säkerställas med hjälp av inferentiell statistik så att en undersökning gjord på ett urval kan generaliseras till en hel population. I en fallstudie kan man istället argumentera för att resultaten sannolikt är generaliserbart eftersom en undersökt kontext delar vissa karaktäristiska med andra, liknande kontext. En effektiv

argumentation kan i dessa fall få läsaren att se paralleller mellan det undersökta och dessa andra kontexter (Merriam, 1994; Robson, 1993).

Studien är generaliserbar inom den kontexten vi har studerat, nämligen callcenter inom banksektorn. En generaliserbarhet utanför kontexten kan vi inte uttala oss om, då vi saknar kunskap om den övriga callcenterbranschen.

2.4.4 Metodkvalitet – ett försök till sammanfattning

Neuman (1997) menar att en tolkande ansats, i förhållande till en kvantitativ, bör ge en annorlunda form av metodkvalitet. Istället för att anta en enda objektiv sanning måste man istället utgå ifrån att människor, i det här fallet intervjupersoner, tolkar upplevelser i en social kontext. Vad intervjupersonerna håller sant är således ett resultat av social interaktion och tolkning. På detta sätt blir data av hög kvalitet sådan som fångar sådana processer och möjliggör en förståelse av intervjupersonernas synpunkter. Vidare eliminerar inte forskaren subjektiva uppfattningar för att få data av hög kvalitet, snarare bör de senare innehålla dennes intryck och erfarenheter. Kvalitativa data är med andra ord detaljerade beskrivningar av forskarens autentiska erfarenhet och intryck av intervjupersonens sociala värld. Patton (1990) pekar på att reliabilitet och validitet hos kvalitativa data styrs i mycket av forskarens metodologiska förmåga, känslighet och integritet.

För att sammanfatta denna diskussion kring metodkvalitet, kan det sägas att frågor kring reliabilitet och validitet, trots att begreppen kanske mest härrör till kvantitativa metoder och därför inte kan tillämpas och förstås på samma sätt vad gäller kvalitativa metoder, är mycket viktiga att ta ställning till och ha i åtanke under undersökningens genomförande. Det är viktigt att med tydlighet redovisa vilka utgångspunkter, antaganden och metoder undersökningen och dess redovisade resultat baseras på. Det är vidare centralt att beskriva hur man nått dessa resultat, det vill säga hur analysen av det insamlade materialet gått till. Samtidigt som det är viktigt att beskriva *hur* man gått tillväga, är det minst lika viktigt att beskriva för läsaren *varför* man valt att göra på ett visst sätt. På detta sätt ges läsaren en möjlighet att ta ställning till huruvida det insamlade materialet kan anses relevant för den aktuella frågeställningen, och om de slutsatser som dras är rimliga i förhållande till detta. Ju utförligare beskrivningen av den studerade kontexten, och ju mer forskaren lyckas argumentera för metoden, den data och de slutsatser som denna har givit upphov till, desto större är möjligheten för den presumtive läsaren att själv ta ställning till huruvida resultaten är trovärdiga och eventuellt kan generaliseras att gälla även för ett liknande sammanhang.

2.5 Etiska Överväganden

Kavle (1997) beskriver tre huvudsakliga etiska riktlinjer/aspekter att ta ställning till vid genomförandet och rapporteringen av forskning kring: människor, *informerat samtycke*, *konfidentialitet* och *konsekvenser*.

- Informerat samtycke omfattar att forskaren informerar intervjupersonerna om undersökningens generella syfte, frivilligheten i att delta och hur den kommer att presenteras.

- Konfidentialitet innebär att data som identifierar intervjupersonen inte kommer att redovisas. Om sådan information kommer att publiceras måste intervjupersonerna ge uttryckligt tillstånd till detta. Att förändra namn och identifierande drag är ett centralt inslag i redovisningen av intervjuer.
- Konsekvenser innefattar att forskaren måste fundera över vilka konsekvenser deltagandet i undersökningen får för intervjupersonen, både vad gäller för- och nackdelar.

Vi har strävat efter att ge så god information som möjligt kring syftet med undersökningen och hur den kommer att presenteras, i vilka sammanhang och vem som kommer att få tillgång till den. Detta gjordes innan respektive intervju inleddes, vilket borgar för frivilligheten i deltagandet. Vidare har vi informerat intervjupersonerna om att de inspelningar som gjordes av intervjuerna, endast gjordes för att vi skulle kunna nedteckna intervjuerna och att de ej skulle spelas upp för någon utomstående.

2.6 Metoddiskussion

Om vi betraktar det tillvägagångssätt som vi nyttjat, anser vi att det inte funnits någon handlingsväg som bättre skulle motsvara syftet med undersökningen. Främst beror detta kanske på att det sannolikt inte finns någon alternativ väg att få tillgång till och samla in just den information som vi anser att analysen behövt. För att kunna nå ett önskat informationsdjup och ge de intervjuade en faktisk möjlighet att berätta om sina erfarenheter, upplevelser och inställningar till det aktuella problemområdet, ser vi den semistrukturerade intervjun som ett utmärkt hjälpmedel. I syfte att skapa en mer hel bild av problemområdet har samtliga större aktörer inom den svenska banksektorn studerats och analyserat, vilket vi tror bidrar till kvalitet i analysen. Fler källor skulle sannolikt ge en mer heltäckande bild av den aktuella situationen.

Det finns naturligtvis, som i alla undersökningar, problemområden. Vi vill här peka på några:

- Det faktum att alla intervjupersoner innehar ledande befattningar i respektive organisation, kan om man inte är uppmärksam bli ett problem. Just problematiken med att intervjua ledare av olika slag är något som ett flertal författare pekat på. Svenning (1996) påpekar att det är av central vikt att intervjuaren är väl påläst vid intervjutillfället, för att kanske främst undvika att få en skönmålad bild av organisationen. Andersen (1998) menar vidare att ledare dessutom är vana att tala om för medarbetarna hur saker och ting skall göras, varför det finns en risk för att deras något dominanta beteende även speglar intervjusituationen.
- Det faktum att vi inte ensamma valt ut intervjupersonerna skulle kunna ses som ett problem. Urvalet skedde dock i en dialog med de studerade organisationerna, och vår önskan att intervjua personer i ledande befattningar föll väl ut. Vi har också fått hantera tillgänglighets- och accessproblematiken i sökandet efter intervjupersoner. Vi har dock lyckats att få access och genomfört intervjuer med de personer vi har önskat.
- Fallstudien som metod kan på grund av sitt upplägg, enligt Merriam (1994), komma att överdriva vissa faktorer relevans. Faktorer som kanske inte alls är de mest centrala för det aktuella problemområdet kan komma att ges en central roll, medan andra viktiga

aspekter tillskrivs underordnad betydelse. För att komma till rätta med detta krävs en viss sensibilitet, eller känslighet hos forskaren. Dessutom kan denna underkastas en bedömning av vetenskapligheten och därmed etiken i forskarens tillvägagångssätt och arbete. Det ligger därför i dennes intresse att föra fram viktiga variabler som är centrala i den givna situationen.

- Det kan uppstå fel i redovisningen av det insamlade materialet, dels med grund i fel som uppstått under exempelvis själva intervjuerna: intervjuareffekter av olika slag. Fel kan även uppstå genom felbedömningar av det insamlade materialet (Robson, 1993).

Vi har i möjligaste mån försökt att vara uppmärksamma på dessa aspekter, varför vi tror att eventuella fel av den här typen endast förekommer i ringa grad.

3 Teori

3.1 Organisationsstruktur enligt klassisk teori

I boken "Organization Theory - Structure designs and applications" definierar Robbins (1990) en organisation som en medveten och koordinerad social enhet med relativt identifierbara gränser, där pågående funktioner strävar efter att uppnå ett eller flera gemensamma mål.

Ovanstående definition skapar ett behov av formell koordinering av de interaktionsmönster som kan förväntas uppstå mellan organisationens medlemmar. För att tillfredsställa detta behov, behövs en genomtänkt och väl fungerande struktur som tydligt bestämmer - hur arbetsuppgifterna skall fördelas, vem som rapporterar till vem, ramarna för de formella koordinationsmekanismerna och interaktionsmönstren (Robbins, 1990).

Strukturbegreppet beskriver den arbetsdelning och auktoritetsfördelning som finns i en organisation. Ett sätt att förtydliga strukturbegreppet är att använda en klassificering som innebär indelning i tre strukturelement: specialisering, formalisering och centralisering/decentralisering (Abrahamsson & Andersson, 1996).

3.1.1 Strukturens dimensioner

I vart och ett av dessa tre element finns grunddimensionerna arbets- och auktoritetsfördelning representerade.

3.1.1.1 Specialisering

Detta element delas in i tre delar: horisontell differentiering, vertikal differentiering och geografisk utbredning. Den horisontella differentieringen omfattar specialiteter och inläring, vilket innebär att ju flera yrken och längre utbildningstid som medlemmarna i organisationen har, desto mer komplex är den. Vertikal differentiering avser antalet nivåer i organisationen, det vill säga hur spetsig eller platt pyramiden är. Antalet nivåer avgör även hur stort kontrollspann som finns, med andra ord hur många underordnade cheferna har i en formell organisation. Geografisk spridning beskriver organisationens fysiska lokalisering. Minst utspridd är organisationen om alla människor och alla fysiska föremål finns i samma rum. En hög grad av geografisk spridning existerar om organisationen är lokaliserad till många platser i landet, eller över flera länder. Den geografiska dimensionen säger inte något om hur arbetet är fördelat eller om hur många nivåer som finns i organisationen. Bara det förhållandet att en organisation är lokaliserad till flera platser gör den i sig mer komplex (Abrahamsson & Andersson, 1996).

3.1.1.2 Formalisering

Ett andra element i utformandet och förståelsen av en organisation är graden av formalisering. Denna dimension beskriver i hur hög grad arbetet i organisationen är standardiserat. Arbetet kan formaliseras och därmed styras genom följande verktyg: regler, positioner och

procedurer. Organisationer formaliserar för att kunna reducera variationen i medlemmarnas beteende, och i bästa fall förutse och kontrollera det. Utmärkande för mekaniska organisationer är att de byggs upp kring formalisering och därmed standardiserat arbete. Alternativet, och i många fall motsatsen, till mekaniska organisationer är organiska organisationer, som kännetecknas av flexibilitet samt att standardiseringen lyser med sin frånvaro (Mintzberg, 1983).

3.1.1.3 Centralisering/decentralisering

Denna dimension handlar om var i organisationen som beslut fattas, vilket är det samma som att beskriva auktoritetsfördelningen. Beslutsfattande är inte antingen centraliserat eller decentraliserat, utan dessa två representerar ytterligheter där realiteten ofta ligger någonstans mitt emellan. Organisationer tenderar att vara centraliserade eller decentraliserade (Robbins, 1990).

3.1.2 Mintzbergs strukturbegrepp

Mintzberg (1983) menar att varje mänsklig aktivitet ger upphov till två fundamentala och motsatta krav, arbetsfördelning och koordination. När arbetsuppgifterna läggs ut och fördelas till olika personer måste deras verksamhet också samordnas. Mintzberg beskriver organisationsstrukturen med tre huvudkomponenter: koordineringsmekanismer, organisationsdelar och organisationsmodeller.

3.1.2.1 Koordineringsmekanismer

Det finns fem koordineringsmekanismer som förklarar de grundläggande sätt som organisationen koordinerar arbetet: ömsesidig anpassning, direkt tillsyn, standardisering av arbetsprocessen, standardisering av resultat och standardisering av kompetens. Mintzberg (1983) beskriver dessa element som ett lim, vars uppgift är att binda samman organisationen.

- Ömsesidig anpassning innebär att koordineringen sker direkt genom informell kommunikation. Under ömsesidig anpassning ligger kontrollerna av arbetet i händerna på dem som utför det.
- Direkt tillsyn går ut på att koordineringen sker genom att en särskild person tar ansvaret för de andras arbete, ger instruktioner och granskar andras handlingar.
- Standardisering av arbetsprocessen medför att koordineringen sker genom att arbetets innehåll är specificerat, programmerat och standardiserat. Koordineringen bestäms och beskrivs på ett formaliserat sätt med hjälp av regler, rutiner och procedurer.
- Standardisering av resultat uppnås då koordineringen sker genom att arbetets slutprodukt specificeras.
- Standardisering av kompetens. Koordineringen sker genom att man specificerar vilka kunskaper, färdigheter eller vilken kompetens utvalda människor skall besitta för att utföra vissa arbetsuppgifter.

3.1.2.2 Organisationsdelar

Mintzberg menar att alla organisationer kan beskrivas med hjälp av fem grundläggande organisationsdelar, där de olika grunddelarna av diversifierad betydelse beroende på aktuell organisationsstruktur.

- Den operativa kärnan omfattar de anställda som är engagerade i primärverksamheten, det vill säga de som arbetar med den direkta produktionen av varor och tjänster. Denna del utgör viktigaste delen i den professionella organisationen.
- Organisationens strategiska ledning utgörs av de människor som innehar de översta ledningspositionerna och har huvudansvar för hela organisationen. Ledningen är självklart en viktig enhet i alla organisationer men utgör relativt sett den viktigaste i den enkla strukturen.
- Mellancheferna, det vill säga ledare som är direkt ansvariga för primärverksamhetens resultat och personal och utgör förbindelselänk till den högsta ledningen. Denna enhet fungerar som viktigaste del i divisionsorganisationen.
- Teknostrukturen, vilken är den enhet som utvecklar standards för hur arbetet skall utföras och mätas men även avgör vilka kunskaper och normer som krävs för att utföra arbetet. Typiska exempel på teknostrukturenheter i en organisation är de som arbetar med strategisk planering eller kontrollverksamhet. Båda är enheter som förekommer i maskinbyråkratin där teknostrukturen är nyckelenheten.
- Stöd- och serviceenheter, till exempel företagets juridiska avdelning, informationsenhet eller FoU-enhet, är särskilt viktiga enheter i för att adhocratin skall kunna fungera effektivt.

Var och en av dessa kan dominera i en viss organisation. Vilken del som dominerar kommer att påverka valet av organisationsmodell. Mintzberg kopplar därmed organisationsdelar till organisationsmodeller.

3.1.2.3 Organisationsmodeller

Mintzberg hävdar att en organisation måste med utgångspunkt i situationen och sedan utformas på ett konsekvent sätt. Det innebär att situationen anger vilken organisationsstruktur som är lämpligast men även att organisationsstrukturen i sin tur bestämmer vad slags situationer organisationen kommer att behöva hantera (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang identifierar Mintzberg fem olika organisationsmodeller eller konfigurationer:

- Den enkla strukturen. Denna modell karakteriseras av att den strategiska ledningen dominerar och att koordineringen sker genom direkt tillsyn. Ofta ett mindre företag där ägaren till verksamheten själv leder och medverkar i det dagliga arbetet.
- Maskinbyråkratin domineras av teknostrukturen och koordineringen sker med hjälp av standardisering. Denna modell kan ofta appliceras på större tillverkningsföretag som tillämpar någon form av löpande band, där stordrift är en viktig faktor för att uppnå effektivitet och lönsamhet.

- Den professionella byråkratin kännetecknas av att den operativa kärnan dominerar i organisationen och att koordineringen sker genom standardisering av de anställdas kunskaper. Alla dessa organisationer utmärks av att medarbetarna har hög utbildningsnivå, vilket innebär att varje medarbetare eller grupp av medarbetare både kräver och kan genomföra sitt arbete utan närmare eller direkt övervakning.
- Den divisionaliserade formen karakteriseras av att linjeledningen dominerar och genom att koordinationen sker genom standardisering av produkter. Detta är en organisation som delat upp verksamheten i underorganisationer, inte sällan med utgångspunkt i olika affärsidéer och marknader. Varje underorganisation kan sedan i sin tur ha en specifik organisationsstruktur.
- Adhocratin utmärks av att stöd- och serviceenheterna dominerar och att koordinering sker genom ömsesidig anpassning. Denna organisationsform är till sin natur organisk och formas i relation till de varierande arbetsuppgifterna. Det är en organisationsstruktur som utgår från projekt av olika slag, där arbetsverktygen ofta är avancerad teknologi.

3.1.2.4 Utformningsparametrar

Vid utformandet av en organisationsstruktur finns det ett antal utformningsparametrar att ta hänsyn till. För att få en fungerande organisationsstruktur gäller det att välja rätt inriktning för dessa utformningsparametrar och få dem att fungera sinsemellan. Viktiga utformningsparametrar är (Bruzelius & Skärvad, 1995):

- Utformningen av arbetsuppgiften. Hur specialiserad skall arbetsuppgiften vara för den enskilde medarbetaren, gruppen eller enheten? Även graden av formalisering, i betydelsen standardisering, måste bestämmas för organisationens medlemmar och utifrån dessa krav avgöra lämplig utbildningsnivå. I maskinbyråkratin är arbetet mycket specialiserat såväl horisontellt som vertikalt och dessutom även mycket formaliserat i betydelsen standardiserat. I adhocratin däremot finns en långtgående horisontell specialisering med många experter men näppeligen någon formalisering eftersom organisationen är organisk till sin natur.
- Nästa steg i utformningen är att bestämma hur de olika arbetsuppgifterna skall grupperas samman och hur stora dessa grupper bör vara. Principiellt brukar man skilja mellan gruppering efter funktion respektive marknad. En funktionsindelning hittas ofta i den enkla strukturen och i maskinbyråkratin, medan marknaden vanligtvis utgör utgångspunkt vid gruppering i en adhocrati och divisionaliserad organisation. I adhocratin brukar också grupperna vara relativt små, medan gruppstorleken kan variera mycket i övriga organisationsstrukturer.
- Den tredje utformningsparametern handlar om hur verksamheten skall samordnas och styras.
- Sista utformningsparametern gäller på vilket sätt beslut skall fattas, med andra ord i vilken utsträckning ansvar och befogenheter skall decentraliseras. Decentralisering kan ske både horisontellt och vertikalt.

3.1.2.5 Situationsvariabler

Det är av yttersta vikt att förstå i vilket sammanhang eller i vilken situation som organisationsstrukturen skall verka. Mintzberg identifierar fyra grundläggande

situationsvariabler - organisationens ålder och storlek, vilket tekniskt system som används av den operativa kärnan, organisationens omvärld och dess markrelationer (Mintzberg, 1983).

- Organisationens ålder och storlek är avgörande för dess agerande i vissa situationer. Ju äldre en organisation är, desto mer formaliserat och standardiserat blir dess agerande. Liksom enskilda individer förvärvar organisationer kunskaper och erfarenhet allt eftersom tiden går, vilket bidrar till att de i ökande grad tillämpar formaliserade tillvägagångssätt i givna situationer. Ett framgångsrikt företag växer vilket i de flesta fallen leder till att verksamheten standardiseras. Den växande organisationen brukar börja med någon form av specialisering för att hjälpa medarbetarna till fokus i arbetet. Som en följd av denna specialisering tvingas en rad samordningsaktiviteter fram och företagets administration, teknostruktur och stödenheter utvecklas, vilket i sin tur leder till ett ökat formaliseringsbehov.
- Mintzberg finner i likhet med andra forskare att hänsyn måste tas till grundläggande egenskaper i den teknik som organisationen tillämpar. Ju mer standardiserad och mekaniserad tekniken är, desto mer av maskinbyråkrati brukar vara nödvändig. Utnyttjar organisationen avancerad och komplex teknik krävs ofta omfattande stöd- och serviceenheter och olika former av koordination på tvärs i organisationen. Vid denna situation är det ofta en fördel att utgå från organisationers processer vid utformandet av dessa organisationsstrukturer.
- Ju mer dynamisk och komplex omvärlden är, desto mer organisk och decentraliserad organisationsstruktur krävs. Skulle organisationen utsättas för ett större externt tryck kan beslutsfattandet med fördel centraliseras tills situationen återgått till det normala.
- Makten i en organisation påverkar även dess struktur. Ju mer extern kontroll det finns över en organisation, desto mer centraliserad och formaliserad tenderar dess struktur att vara.

3.2 Organisationsmetaforer

Morgans bok om organisationsmetaforer utforskar och utvecklar konsten att analysera och förstå olika organisationer och aktiviteterna i dem. Innehållet i boken grundar sig på ett enkel antagande, nämligen att alla teorier om ledarskap och organisationer bygger på metaforer som får oss att se, förstå och hantera organisationer på olika sätt.

Begreppet metafor betraktas vanligen som något vi tar till för att skönmåla och levandegöra våra samtal med, men begreppets betydelse går betydligt djupare än så. Användningen av metaforer innebär ett sätt att tänka och ett sätt att uppfatta människor, vilket genomsyrar hela vår världsbild och livssyn. Forskningen inom flera områden har exempelvis visat att metaforer utövar ett stort inflytande på vetenskapen, vårt språk, vårt tänkande och hur vi uttrycker oss i vardagslag.

I boken *Organisationsmetaforer* diskuterar Morgan inte mindre än åtta metaforer, varav maskin- och organismmetaforen kommer att beskrivas mer ingående längre ner i detta kapitel. Anledningen till att dessa två metaforer förklaras mer djupgående senare i teorikapitlet, är att vi anser dem vara de mest grundläggande metaforer. Morgan diskuterar även organisationer

utifrån dess förmåga att ta till sig ny kunskap, det vill säga lärande organisationer. Vidare ses organisationen ur ett kulturellt perspektiv, som ett politiskt system, ett psykiskt fängelse samt som organisationer i förvandling och förändring. Slutligen beskrivs organisationer som maktens redskap eller som Morgan uttrycker - det fula trynet.

3.2.1 Organisationen som en maskin

Morgan (1999) behandlar bilden av organisationen som en maskin och visar hur detta sätt att tänka ligger till grund för utvecklingen och uppkomsten av byråkratiska organisationer. Att tänka sig en organisation som en maskin, innebär att man ser ett antal sammankopplade delar som var och en har en tydligt definierad roll att fylla i helhetens funktionssätt.

Genom att uppfatta organisationen som en rationell och teknisk process, leder det mekaniska bildspråket till att vi bagatelliserar många av de mänskliga aspekterna av organisationen. Dessutom finns risken att vi förbiser att de uppgifter som organisationen ska hantera ofta är mer komplexa, svårare och otydligare än dem som de flesta maskiner är till för att uppfylla.

Det mekaniska synsättet på en organisation fungerar bara under samma speciella förutsättningar som maskiner fungerar bra - nämligen då arbetsuppgiften är enkel att utföra, omgivningen är så pass stabil att det som produceras passar marknaden, man tillverkar samma produkt om och om igen på samma sätt, precisionen är viktig och den mänskliga resursen är följsam och betar sig på ett planerat sätt.

Dessvärre kan det mekaniska synsättet ibland uppvisa allvarliga begränsningar. Man kan framför allt skapa organisatoriska former som med stor svårighet kan anpassas efter förändrade premisser i omvärlden. Vidare är det lätt att forma en byråkrati som inte ifrågasätter eller bryr sig om vad som sker. Slutligen kan det mekaniska synsättet leda till dehumaniserande effekter för de anställdas del, framför allt den personal som finns längst ner i organisationens hierarki.

Ett av de mest grundläggande problemen med moderna organisationer och det moderna ledarskapet är att det mekaniska synsättet, är så pass inrotat i vår vardagskunskap om organisationer att det förefaller svårt att utforma dem på annat sätt. I en oföränderlig miljö fungerar det mekaniska synsättet, men med snabba ekonomiska och sociala förändringar blir dess begränsningar mer uppenbara.

3.2.2 Organisationen som en organism

Morgans andra metafor speglar uppfattningen att organisationen fungerar som en organism, det vill säga ett levande system som lever i symbios och samförstånd med sin omgivning för att få sina behov tillfredsställda. Med denna enkla tankegång berörs det aktuella området vad gäller utvecklingen inom organisationsteorin under de senaste sextio åren. De problem som den mekaniska synen på organisationer innehåller har fått många organisationsteoretiker att lämna den mekaniska vetenskapen och röra sig i riktning mot biologin som en källa till nya idéer för tänkandet om organisationer. Organismmetaforen riktar in vår uppmärksamhet på en förståelse och styrning av organisationens behov och dess relationer till omvärlden.

Organisationers behov upptäcktes först i samband med Hawthornestudierna¹, och i och med denna upptäckt blev frågan om motivation på arbetet en aktuell fråga, vilken även gällde relationer mellan individer och mellan grupper. En ny form för organisationsteori började utvecklas, vilken byggde på uppfattningen att individer och grupper precis som biologiska organismer, fungerar som mest effektivt då deras behov är tillfredsställda. Utifrån Maslows teori insåg många ledningsteoretiker snabbt att omformandet av arbetsuppgifter och relationer mellan de anställda, i syfte att skapa förutsättningar för personlig utveckling, innebar att de samtidigt hjälpte organisationen att uppnå sina mål. Genom att ge de anställda ansvar, självständighet och erkännande blev de mer engagerade i sitt arbete. Arbetsberikning utvecklades i kombination med ett mer delaktigt, demokratiskt och personalinriktat ledarskap. Dessa idéer har utvecklats på många olika sätt och har visat sig vara en viktig grund för utvecklingen av HRM - ledning och hantering av de mänskliga relationerna i en organisation.

När vi blir medvetna om att individer, grupper och organisationer har behov som måste tillfredsställas, riktas uppmärksamheten mot det faktum att alla är beroende av ett bredare perspektiv, eller en större omgivning för sin överlevnad. Morgan beskriver här organisationen som ett öppet system med fokus på ett antal viktiga frågeställningar såsom - miljön i vilken organisationen finns, organisationen som interrelaterade subsystem och hur överensstämmelse mellan dessa olika system uppnås. Idéerna om organisationen som ett öppet system har möjliggjort frigörandet från den byråkratiska organisationen till förmån för en organisation som uppfyller omgivningens krav. Dessa insikter inordnas idag under det perspektiv som brukar kallas kontingensteori och organisationsutveckling.

Organisationer uppfattas som att de hör till olika arter, varav den byråkratiska formen är en, och passar därför inte lika bra i alla miljöer. Metaforen uppmuntrar till förståelsen om hur organisationer uppkommer, utvecklas, försämras och går under samt hur de kan anpassas till förändrade förutsättningar i både den inre och yttre miljön. Fördelarna med denna metafor är uppenbarligen fler än nackdelarna, varför organismmetaforen enligt Morgan leder till en ökad förståelse av de relationer som finns mellan organisationerna och deras omgivning, förbättrad ledning genom ett systematiskt fokus på de behov som måste tillfredsställas om organisationen skall överleva. Avslutningsvis kan olika arter eller varianter av organisationer identifieras, vilket i hög grad har påverkat både teori och praxis när det gäller organisationsutveckling.

3.3 Vad är ett callcenter?

Invest in Sweden Agency, en myndighet under UD, definierar callcenter på följande vis: "Ett callcenter är man om man har en ACD² eller är minst fem personer i ett rum som arbetar med kontakter via telefon, e-post, chat eller liknande. Ett callcenter kan finnas inom ett företag eller läggas ut, s k outsourcing". Denna definition är av mer internationellt vedertaget slag och skiljer sig från en ganska vanlig uppfattning att callcenters enbart är outsourcingföretag som inte arbetar med undersökningar eller rådgivning (www.ccinst.se).

¹ Studier av Elton Mayo som genomfördes under 1920- och 1930-talen på Western Electric's Hawthornefabrik i Chicago.

² Automatic Call Distributor är en växel som skickar inkommande samtal till lediga anknypningar

Read (2000) menar att ett callcenter är var aktiviteter såsom kundservice, försäljning och support äger rum - utan fysisk kontakt mellan personerna som tar initiativ till, eller de som tar emot transaktionerna.

Philip Cohen, ordförande i Sveriges callcenterförening och av många betraktad som branschens guru, ger i boken *De nya agenterna* följande definition av ett callcenter: "ett företag som hanterar in- och utgående telefonsamtal" (Karlsson 2002, s. 10).

3.4 Struktur i ett callcenter

Ett callcenters struktur måste reflektera dess kunder, service och budget. Ett framgångsrikt callcenter behöver en skräddarsydd struktur och design för den miljö den verkar i. Det finns med andra ord ingen idealisk callcenterlösning som passar alla företag i alla branscher, utan varje callcenter måste vara unikt och anpassat för en speciell uppgift om framgång skall nås. Strukturen i ett callcenter är uppbyggd kring ett antal arbetsroller samt dess placering i olika nivåer inom organisationen (Czegeł, 1995).

3.4.1 Olika roller

De viktigaste rollerna i ett callcenter innehas av ledarna och frontlinjepersonalen, där frontlinjepersonalen är de som besvarar samtalen och försöker lösa kundernas problem. Nedan följer en beskrivning av de roller och funktioner som återfinns i många callcenter (Czegeł, 1995).

3.4.1.1 Ledning

I den energiska miljö, i vilken ett callcenter ofta befinner sig, är det en fördel att ha någon som ansvarar för personalfrågor, processer och de mest krävande och ibland arga kunderna. Vidare är det viktigt att ha någon som anger riktningen för utvecklingen av företagets callcenter och säkerställer att målen nås, både ur ett kort- och långsiktigt perspektiv.

3.4.1.2 Frontlinjepersonal

Frontlinjepersonalen är de som besvarar alla inkommande samtal. Som en följd av detta är det även de som kommer kunden närmast, tar emot kundens feedback och intryck samt de som påverkar kundens intryck av callcentret och inte sällan kundens uppfattning om hela företaget. Personalen i frontlinjen kan vara problemlösare eller expediter som helt enkelt slussar inkommande samtal vidare i organisationen.

3.4.1.3 Analytiker

Analytikerna kan existera som en del av frontlinjen om den är strukturerad som en problemlösande enhet, eller som en självständig stödfunktion för callcentret ifråga. De löser problem och besvarar frågor som kommer in till företagets callcenter och letar efter sätt att eliminera återkommande problem.

3.4.2 Olika nivåer - frontlinjen, andra och tredje nivån

Frontlinjens struktur är en av de viktigaste framgångsfaktorerna i ett callcenter. Det är många gånger här kunden för första gången kommer i kontakt med företaget, varför det är viktigt att kunden upplever detta möte som professionellt och givande. Frontlinjer struktureras vanligen som antingen - en sorts expedition där samtalen uteslutande slussas vidare till andra avdelningar, eller - som en enhet vars uppgift är att lösa så många problem som möjligt på egen hand (Czegeł, 1999).

3.4.2.1 Problemlösande frontlinje

De som arbetar i en frontlinje vars uppgift är lösa och klara av varje inkommande samtal, måste ofta besitta någon form av generalistkompetens och samtidigt vara duktiga problemlösare. En fördel med en sådan frontlinjestruktur är att problemlösningstiden, det vill säga tiden då kunden väntar i telefonen, är mycket kortare jämfört med om samtalet skulle skickas vidare till någon annan som skulle behöva sätta sig in i problematiken på nytt för att därefter försöka hjälpa kunden. Ytterligare en fördel med denna struktur är att den leder till högre kundtillfredsställelse. Kunderna talar med de faktiska problemlösarna och behöver inte upprepa sina problem gång på gång till någon annan, förutom i de situationer då frontlinjepersonalen inte kan lösa problemet själva. Även om samtalet skulle behöva slussas vidare, bibehåller ofta medarbetaren som först tog emot samtalet ansvaret för det. För att lyckas i skapandet av en effektiv frontlinje måste företaget ta hänsyn till och förstå vikten av följande tre framgångsfaktorer - kunskap, utbildning och teknologi. En potentiell svaghet med den problemlösande strukturen är att samtalen lätt kan dra ut på tiden. Att spendera en timme med ett enskilt fall kan vara bra för den aktuella kunden, men inte lika bra för de andra kunderna som väntar på att komma igenom till företagets callcenter. Även företagets lönsamhet kan påverkas negativt om för mycket tid läggs på varje enskild kund (Czegeł, 1999).

3.4.2.2 Expedierande frontlinje

Det andra sättet att strukturera företagets frontlinje är att tilldela följande uppgifter, nämligen att ta emot samtalen, registrera lämplig information och slutligen slussa samtalen vidare till andra enheter. Denna variant kallar Czegeł för Dispatch Front Line eller fritt översatt expedierande frontlinje. En fördel med denna variant är dess korta genomsnittliga samtalslängd, vilket möjliggör besvarande av betydligt fler inkommande samtal för frontlinjen. Detta är i stort sett också den enda fördelen eftersom frontlinjen inte har något begrepp om den faktiska problemlösningstiden som uppstår någon annanstans i organisationen. Vidare påverkas även kunden negativt av denna struktur eftersom hon tvingas upprepa sitt problem flera gånger innan en lösning kan uppnås. För att uppnå framgång med en expedierande frontlinje måste medarbetarna i frontlinjen veta vart samtalen skall slussas vidare, eftersom ett feldirigerat samtal ökar problemlösningstiden väsentligt. Dessutom måste företaget säkra sig att kundernas förväntningar på service inte överstiger verkligheten, det vill säga göra kunderna medvetna om att problemet förmodligen inte kommer att kunna lösas medan de väntar i telefonen. Denna information är av yttersta vikt för att undvika missnöje hos kunderna (Czegeł, 1999).

3.4.2.3 Andra och tredje stödnivån

Andra nivån i ett callcenter består vanligtvis av specialister eller praktiker som tar sig an de problem som skickas vidare av frontlinjen. Det är inte ovanligt att anställda inom andra nivån även deltar i frontlinjens arbete för att få praktisk erfarenhet av problemlösning parallellt med sitt dagliga projektarbete. Vanliga arbetsuppgifter för en specialist skulle kunna vara att testa och installera programvaror, genomföra kundundersökningar eller att kvalitetssäkra verksamheten. Tredje stödnivå involverar typiskt områden utanför callcentret såsom teknisk support, administration av databaser, programutveckling och nätverksadministration. För att inte underminera varandras verksamheter måste relationerna mellan frontlinjen, andra och tredje stödnivån definieras klart och tydligt. Dessa relationer är ofta direkt avgörande för effektiviteten i ett callcenter (Czegel, 1999).

3.4.3 Fysisk miljö

En trevlig arbetsmiljö, bekväma möbler och ändamålsriktig teknologi är viktiga faktorer för hälsan, välbefinnandet och prestationerna hos de anställda. Eftersom personalen ofta arbetar i en negativ miljö med klagomål, arga kunder och panikartade situationer, är det av yttersta vikt att ovanstående fysiska faktorer medverkar till att underlätta vardagen för de anställda (Czegel, 1995).

3.4.4 Outsourcing av callcenterverksamheten

Read (2000) och Czegel (1995) är båda överens om att en av de främsta anledningarna till en organisation bör överväga outsourcing är att reducera kostnader. Serviceföretaget, det vill säga parten som åtar sig att utföra den outsourcade tjänsten, har ofta möjlighet att uppnå de stordriftsfördelar som den ursprungliga organisationen inte har. Denna främmande aktör har möjlighet att sprida kostnader för forskning, inköp, utbildning och marknadsföring över betydligt många fler kunder.

Vidare hävdar Read och Czegel att outsourcing leder till ökad flexibilitet. På ett callcenter, framförallt i frontlinjen, varierar bemanningsbehovet i takt med intensiteten på den inkommande trafiken. Outsourcing kan därför hjälpa företaget under de hektiska perioderna, utan att för den sakens skull innebära överbemanning i ursprungliga organisationen under lugnare perioder. Serviceföretagen är helt enkelt där när de behövs.

En tredje fördel med outsourcing är att det leder till ökad produktivitet och bättre prestationer. Personal som är totalt fokuserade på sina uppgifter producerar i regel mer jämfört med personal som ideligen avbryts med andra arbetsuppgifter. Outsourcad personal kan tillåtas och måste dessutom vara totalt koncentrerade på sitt arbete och sina egna prestationer (Czegel, 1995).

4 Fallföretagen

4.1 Nordea

Nordea är den ledande finanskoncernen i Norden och Östersjöregionen, och bedriver verksamhet inom fyra verksamhetsområden: Retail Banking, Asset Management & Life, Corporate and Institutional banking och General Insurance.

Koncernen har närmare 11 miljoner kunder, 1260 bankkontor och 125 centra för försäkringstjänster i 22 länder, vilket gör Nordea till den bank med flest antal lokalkontor i Norden. Nordea är idag en av världens ledande e-banker med nästan 3 miljoner kunder. Koncernen har betydande marknadsandelar på den nordiska bankmarknaden med 40 % i Finland, 25 % i Danmark, 20 % i Sverige och 15 % i Norge.

I Nordea ingår tidigare svenska Nordbanken, finska Merita, danska Unidanmark och norska Kreditkassen. Nordea har områdets största finansgrupp med en balansomslutning på cirka 253 miljarder euro. Nordea står för *Nordic Ideas* vilket ska spegla deras strategi att tänka nordiskt och agera lokalt.

Koncernens mål är att stärka sin ställning som en ledande leverantör av finansiella tjänster i Norden. Det bland annat genom att öka tillgängligheten för sina kunder. Banken har valt att dela in sina kunder i tre olika kategorier. Indelningen sker dels utifrån kundens storlek på tillgångar och lån, dels utifrån vilka bankens produkter som kunden använder sig av. Beroende i vilken kategori kunden hamnar erhålls en varierande grad av rabatt på bankens produkter.

4.1.1 Historisk bakgrund till kundcenter i Nordea

Bankens callcenter eller kundcenter som det kallas inom Nordea sorterar under verksamhetsområdet Retail Banking. Bankens kundcenter har under en tidigare period varit regionala enheter som har avlastat bankkontoren ifråga om telefontrafik. De fem regionala enheterna har nu samordnats till följd av de beslut som togs i samband med att man förändrade organisationen av retailverksamheten inom Sverige. Motivet till förändringen var att effektivisera verksamheten, skapa enhetliga rutiner och höja kvaliteten, allt med syfte att förbättra servicen för bankens kunder. Det nya kundcentret inom Nordea består av tre likadana enheter som har lokaliserats till Malmö, Göteborg och Sundsvall. Utöver ovan nämnda finns det ytterligare tre andra callcenterverksamheter inom Sverige och det är Postgirot i Eskilstuna, telefonbanken och företagssupport i Göteborg. Alla kontor är idag anslutna till kundcenter, något som lyckades efter att ett centralt beslut fattats i frågan. Anledningen till att detta centrala beslut behövdes var att vissa kontor ej önskade att ansluta sig till kundcentret då det eventuellt skulle leda till personalreduktioner vid det lokala kontoret. Kundcenter hanterar cirka 80 procent av samtalsmängden till kontoren, och besvarade år 2000 cirka 2,5 miljoner samtal.

4.1.2 Kundcenter i Malmö

Kundcenter Malmö skapades 1996 och består av cirka 60 anställda och 55 tjänster, av vilka cirka 15 innehas av män. Ledningen består av en enhetschef, en ställföreträdande enhetschef som även är gruppchef, två teknikansvariga och fyra gruppchefer. Varje gruppchef ansvarar för mellan 12 till 15 kundmottagare. Gruppchefernas utbildningsnivå varierar allt från jurist till gymnasieexamen. Inom enheten finns också en "pool" på cirka 20 kundmottagare. Denna pool består framförallt av studenter som kallas in när det uppstår tillfälliga toppar i samtalstrafiken.

Målen som en kundmottagare har att arbeta emot är att kunna besvara 80 samtal per dag och upprätthålla en kundtid på 70 procent. I kundmottagarens uppgifter ingår även att sälja bankens självserviceprodukter till kunden. Kundmottagarens försäljningsmål sätts gemensamt med gruppchefen. Varje kundmottagare har sitt eget ansvarsområde. Under veckomötena redovisar kundmottagarna för de andra gruppmedlemmarna om det har hänt något speciellt inom sitt område. Ansvarsområdet kan röra allt från försäkringar till fonder. I varje grupp brukar det vara två eller tre kundmottagare per ansvarsområde.

Det finns sex platser vid varje bord på avdelningen. De 15 kundmottagarna sprids ut på tre bord och vid ett av dessa sitter gruppchefen. Gruppchefen tar inte själv emot samtal utan arbetar endast med administrativa uppgifter. Nyanställda får en 14 dagars utbildning som varvas med praktiska och teoretiska moment. Under utbildningen ingår "medlyssning" där den nyanställde lyssnar på en kollega med erfarenhet och på vilket sätt denna tar emot samtal. Medlyssning kan också förekomma senare om en kundmottagare har upprepade problem att ta emot 80 samtal per dag. Detta kan bero på att agenten behöver träna på vissa moment och medlyssningen görs för att hjälpa kundmottagaren. Medlyssningen görs alltid med kundmottagarens vetskap.

Kundcenters syfte är att genom en hög tillgänglighet, kostandseffektivitet och god kvalitet ge den service som kunderna efterfrågar, och även aktivt sälja bankens tjänster och produkter. Enheterna strävar hela tiden efter att utvecklas och till sin hjälp har de tre mått för att mäta förändringar i verksamheten:

- Koncernresultat – Kundcenter ska öka intäkterna och minska kostnaderna för banken via förändrat kundbeteende genom att styra kunden mot ökad självservice. Vidare skall kundcenter arbeta i samverkan med kontoren och bereda dessa möjlighet att koncentrera sina resurser på rådgivning.
- Kundnöjdhet – Kunderna ska vara nöjda på grund av att banken alltid ger ett personligt och trevligt bemötande samt har en god tillgänglighet och på så sätt skapar ett mervärde för kunden i kontakten med banken.
- Konkurrenskraft – Kontoren skall uppleva att kundcenter är minst lika effektiva som andra liknande enheter inom och utom banken.

Enhetens kortsiktiga mål är att uppnå en servicegrad (andelen besvarade samtal inom 60 sekunder) på 80 procent och att varje kundmottagare uppnår en kundtid (andelen av total

arbetstid som är tillgänglig för kundsamtal) på 70 procent. De långsiktiga målen består i att bibehålla de kortsiktiga målen men även att bli en säljande enhet (Nordea, 2001; Andersson & Larsson, 2001; <http://www.nordea.com>; <http://www.nordea.se>).

4.2 SEB

SEB är en europeisk finansgrupp för primärt företag och finansiellt aktiva privat kunder, med 670 kontor i Sverige, Tyskland och i de Baltiska länderna. Tillsammans har banken drygt fyra miljoner kunder, inklusive 800 000 Internetkunder. Gruppen är representerad i 20 länder och har 21 500 anställda. År 2000 hade man en balansomslutning på cirka 125 miljarder euro (SEB, 2000).

SEB:s affärskoncept är att skapa värde för kunder och aktieägare genom ledande kompetens och ett långsiktigt förhållande. Visionen i gruppen är att vara ledande inom "e-center" och kunddriven leverantör av finansiella tjänster i Europa. SEB ska vara det naturliga valet för kapitalstarka privatkunder i hela Europa. SEB ska också vara en attraktiv partner för internationellt aktiva företag, nordiskt baserade tillväxtföretag och europeiska finansiella institutioner. Dessa kunder har en mycket god kunskap om finansiella tjänster och är väldigt krävande. Vidare förväntar de sig att bli individuellt behandlade och att SEB förstår just deras situation. De ställer också höga krav på tillgänglighet på ett sätt som passar dem bäst. Det ställer höga krav på SEB att ha god kunskap om sina kunder och att anpassa sina tjänster. Alla alternativa kommunikationsvägar måste utvecklas, och där är e-banking en oerhört viktig del (SEB, 2000).

Inom den privata marknaden, på vilken nyckelprodukter finns inom sparande och investeringar, erbjuds kunderna möjligheten att ta kontroll över sina egna finanser med hjälp av skräddarsydda lösningar via Internet och andra elektroniska kanaler. Naturligtvis finns möjligheten att få en personlig service via ett traditionellt kontor eller speciella rådgivande center. Under 1999 var huvuddelen av SEB:s anställda och kunder i Sverige, och där majoriteten av vinsten genererades. Idag ligger huvuddelen av verksamheten utanför Sverige, primärt genom expansion i Tyskland och Baltikum.

SEB har genomfört en utveckling från att vara nordisk universalbank med produktorientering till att vara en kundstyrd europeisk bank med investmentprodukter. Kort sagt har man gått från att "göra allt för alla" till väldefinierade målgrupper.

Från och med 1 januari 2001 har SEB:s organisation anpassats för att möta behoven av bankens två primära kundgrupper privata kunder och företag. Personal Banking Sweden har 4000 anställda och inkluderar alla tjänster som riktas mot privatkunder. Divisionen består av delar av det gamla affärsområdet Retail Distribution, vilket innehöll lokalkontor, uttagsautomater, telefonbank etc. Ett av målen för omorganisationen var att koordinera erbjudande till kunderna såsom personlig rådgivning och integrerad e-banking i de dagliga bankaktiviteterna. Inom retail marknaden så är SEB:s konkurrenter andra stora banker och ett antal nicheaktörer (SEB, 2000).

Den största trenden under 2000 var det ökade användandet av Internet för finansiella tjänster, med en takt av 15 000 nya Internet kunder per månad. Reduktionen av antalet lokalkontor (51 stycken) är ett resultat av minskningen av manuella transaktioner via kontor. Genom att information sprids snabbare och blir allt mer lättillgänglig ökar behovet av hjälp för att

sortera all information. Därför är det personliga förhållandet med banken fortfarande en central del enligt SEB. Förhållandet kan utvecklas genom olika sorts möten, ibland via Internet, ibland via telefon, men det kommer alltid att finnas tillfällen som kräver ett möte ansikte mot ansikte. Det är därför lokalkontoren kommer behålla sin position som en av de viktigare kanalerna till banken. Under bara ett par år har SEB blivit mycket mer tillgänglig för sina kunder. Telefonbanken, som startade 1995, erbjuder personlig och ett komplett tjänsteutbud, dygnet runt och året runt. Genom Internetbanken som startades 1996, kan kunden utföra ett antal banktjänster. SEB har en hög användningsgrad på sina elektroniska tjänster där hälften av kunderna använder sig av antingen telefon eller Internet minst en gång per vecka för att kontakta banken, vilket kan jämföras med att 10 procent av kunderna besöker lokalkontoren mer än en gång per månad (SEB, 2000).

4.2.1 Historisk bakgrund till callcenter i SEB

Den historiska bakgrunden tar sin början i två olika verksamheter oberoende av varandra. En verksamhet benämndes kundtjänst via telefon och hade till uppgift att avlasta kontoren som hade för stort inflöde av samtal. Enligt SEB var detta enbart för att ge service och tillgänglighet åt bankens kunder. Som ett komplement till kundtjänst via telefon etablerades SESAM-banken under 1994 och fungerade som en egen bank i banken. Den konkurrerade med SEB, hade egen kundstock och dessutom egna priser. Sedan 1994 har SESAM-banken utvecklats ytterligare en dimension så att den idag fungerar som distributionskanal åt alla SEB:s kunder.

De tidigare modellerna av SESAM-banken och kundtjänst via telefon har blivit telefonbank på nätet. Därifrån har man drivit utvecklingen framåt med målet att få ihop en helhet som kan hjälpa hela koncernen. Kunden är kund i SEB, oavsett om hon använder Internet, ringer eller går in på ett kontor.

4.2.2 Callcenter i Göteborg

Kontoret i Göteborg fungerar som distributionskanal åt alla SEB:s kunder, gamla SESAM, gamla kundtjänst via telefon och har blivit telefonbank på Internet. Därefter har man drivit utvecklingen framåt och strävat efter att få ihop en helhet i banken som kan hjälpa hela koncernen. Som ovan nämnts skall kunden inte märka någon skillnad i servicenivå vare sig hon bestämmer sig för att använda Internet, telefonen eller kontorens personliga bemötande.

Kontoret har idag 290 kundrådgivare och 200 heltidsanställda och har öppet dygnet runt, året runt, alla dagar. De arbetar i team med 12 medarbetare och en coach. SEB att 12 personer i ett team är optimalt för att utveckla, ha uppföljning, och får att se alla individer. De är dessutom sammansatta utifrån olika kriterier för att få laget att fungera så optimalt som möjligt. Totalt 10 team och 10 coacher samt en trafikledning som jobbar med prognoser, bemanning, personal, rekrytering och utbildning. Teamen är fasta men medlemmarna byter team regelbundet när schemaförändringar görs. Dessa schemaförändringar görs framförallt med syfte att utveckla och effektivisera verksamheten. Två team som skiljer sig åt från de övriga genom att de arbetar kombinerat d v s halva sin tid med inkommande telefoni och halva med

utgående, telemarketingaktiviteter. Dessa team besitter båda kompetenserna och är flexibelt uppbyggda. Övriga team ser likadana ut till strukturen, men svarar på olika typer av samtal.

Coachen är väldigt aktiv i sitt ledarskap och måste ha en viss grundkompetens och dessutom kunna bankens grundkoncept. Coacherna svarar inte telefon, utan deras primära uppgifter är coacha medarbetarna. Som en följd av detta tillbringar de minst 75 procent av sin tid i teamet. För att hålla sig uppdaterade på diverse kundfrågor sitter de någon gång i månaden i direkt telefonkontakt med kunderna. Vid hög belastning måste dock även coacherna hjälpa medarbetarna med att upprätthålla kvalitetsmålen.

SEB arbetar mycket med olika mål och framförallt följande fyra fokusområden:

- Kundnöjdhet
- Personalnöjdhet
- Försäljning
- Tillgänglighet

Ovanstående mål följs upp på vecko-, månads- och årsbasis för att kontinuerligt känna pulsen på det interna arbetsklimatet samt på kundernas uppfattning om SEB (Cecilia Adielson, Marcus Nordström, SEB, 2002).

4.3 Föreningssparbanken

I Sverige har Föreningssparbanken (FSB) 4,1 miljoner privatkunder och 400 000 företagskunder, alltså totalt cirka 4,5 miljoner kunder. FSB har det största antalet privatkunder, mindre och medelstora företagskunder, kommuner och landsting samt organisationer. FSB har en balansomslutning på cirka 100 miljarder euro (FSB årsredovisning, 2000).

Banken har genom ett långsiktigt engagemang i det lokala samhället byggt upp goda relationer med en stor del av Sveriges befolkning, näringsliv och föreningsliv. FSB har tillsammans med fristående sparbanker och delägda banker i Sverige 919 kontor och 5,7 miljoner kunder, och har cirka 10 000 medarbetare. Alla kontoren är organiserade i lokala banker. Tanken med det är att medbestämmandet / besluten mot kunden ska kunna fattas så lokalt som möjligt. Det finns 111 lokala banker, och varje lokalbank består då av ett antal bankkontor. Varje lokalbank är mer eller mindre suverän, med en lokal bankchef som har en styrelse i den lokala banken. Till sin hjälp har den lokala bankchefen ett antal affärschefer som ansvarar för verksamheten på kontoren (FSB, 2000).

FSB är indelat i fyra olika affärsområden:

- Affärsområde Retail – Med underavdelningarna Lokal banker, Telefon och Internet.
- Affärsområden – Med underavdelningarna Spara, Låna, Betala, E-Business och Swedbank Markets.
- Affärsområde Allianser – Med underavdelningarna Fristående banker, Delägda banker, FIH, Hansapank, Aktia Sparbank och SpareBank 1 Gruppen.
- Stödfunktioner - Med underavdelningarna Support, IT och Övrigt.

Det är under affärsområdet Retail som FSBs callcenter / kundcenter verksamhet sorterar. Det stora antalet kunder i olika segment i banken medför att FSB måste ha flera differentierade och skräddarsydda kunderbjudanden. Med bekväma självbetjäningstjänster och nya elektroniska kanaler skall banken förbättra sitt kunderbjudande. Det faktum att FSB tillsammans med fristående sparbanker och delägda banker har ett rikstäckande distributionsnät, vilket är det största i Sverige, gör att banken har goda möjligheter att leva upp till sina mål. Internet teknologin möjliggör både utveckling av nya och mer effektiva affärsmodeller och nya tillväxtmodeller. FSB ligger långt framme inom detta område och prioriterar att webbanpassa arbetsprocesser inom E-Business baserade på kunders önskemål (FSB, 2000).

Affärsområdet Retail skapades för att få en tydlig försäljningsorganisation, och kunna möta kunden oavsett om de väljer möta banken via ett kontor, Internet, telefon eller något annat sätt. Retail ansvarar för kundkontakten vad avser bankens definierade huvudmålsgrupper, privatkunder, mindre och medelstora företag, kommuner, landsting och organisationer. I Retail ingår 111 lokala banker uppdelade på 7 regioner. Dessutom ingår Banken via Internet, Banken via Telefon och en del andra enheter. Målet för Retail är att utveckla relationen mellan kunden och banken. Organisationen skall tillhandahålla marknadens bästa finansiella produkter och tjänster och ha den bästa tillgängligheten för kunden. Varje kund skall ha möjligheten att välja de mötesplatser som passar bäst. Banken har en stor närvaro vad avser både telefon och internetbank samt ligger långt framme i utvecklingen. I kombination med en framträdande lokal närvaro är detta en förklaring till bankens framgång bland olika kundgrupper. Bankkontoren har fortfarande en stor betydelse, samtidigt som Banken via Internet och Banken via telefon utnyttjas av allt fler. Idag anser 25 procent av kunderna Banken via telefon vara det huvudsakliga sättet att ha kontakt med banken. De kunder som använder telefon som sin huvudsakliga kontaktväg nyttjar även kontoret och Internet i viss utsträckning medan kunderna på Internet hanterar allt större del av sina affärer enbart via Internet. Kontorets roll har förändrats till att bli en mötesplats för rådgivning och dialog rörande kundens ekonomiska möjligheter (FSB, 2000).

Antalet kunder som är anslutna till Banken via Internet tjänsten är 1,2 miljoner. Antalet betalningar uppgick under 2000 till 32 miljoner, en ökning med 17 miljoner från året innan. FSB via Internet var den största internetbanken i Sverige under år 2000. Under år 2000 blev Banken via Internet utsedd till bästa internetbank av Sparöversikt. Kunderna i Banken via Internet får erbjudanden och information anpassat utifrån den personliga profil respektive kund har valt. Där tar kunden emot och skickar e-post från och till sin bank. Banken via internets kundtjänst är tillgänglig mellan 6-24 alla dagar (FSB, 2000).

Många telefonsamtal till kontoren är av allmän karaktär och kan besvaras på ett samordnat sätt. Därför har ett antal kundcenter etablerats under 2000 och under året hade antalet inkomna samtal ökat till 1,3 miljoner varav 80 procent kunde betjänas utan vidarekoppling. lokalisera

4.3.1 Historisk bakgrund till telefonbanken i Föreningsparbanken

Banken via telefon startades på hösten 1985 i Göteborg, ett par månader senare startades ytterligare en verksamhet i Stockholm. Inspirationen till Banken via telefon kommer ifrån Holland. Då hanterades inte alls lika stora mängder som idag, utan enbart ett par tusen kunder utnyttjade tjänsten. På den tiden ringde kunden in och talade om sitt personnummer samt sin

personliga kod. Därefter kontrollerades uppgifterna så att de överensstämde med uppgifterna kundmottagaren såg på sin skärm, vilket i sig var en väldigt enkel lösning som på intet sätt lever upp till dagens krav på säkerhet. Telefonbanken profilerade sig då som en bank i banken med en egen profil och egna konton, och döptes till Första Direkt. Dock insåg banken relativt snabbt att det inte skulle fungera optimalt eftersom kunderna tillhörde olika bankkontor och det var bankkontoren som både tjänade pengar på kunden och naturligtvis även hade kostnaderna för den. Det bestämdes därefter att profilera telefonbanken som ett komplement till de lokala kontoren, och att dessutom ge kontoren internprovision för varje kund som anslöt sig till telefonbanken.

1994 bildades Sparbanken Direkt, genom att man slog ihop fyra olika telefonbanker, som fanns på platserna Göteborg, Halmstad, Östersund och Stockholm. I samband med denna sammanslagning skaffade banken ett system, där kunden kunde identifiera sig på väg in i bankens värld. Denna lösning från 1994 är även den som banken använder sig av idag.

4.3.2 Telefonbanken i Göteborg

Banken via telefon finns på fem platser i Sverige, vilka är Halmstad, Stockholm, Östersund, Piteå och Göteborg. Callcenterverksamheten har idag cirka 700 årsarbeten och ungefär 850 anställda. Det innebär att verksamheten med fördel kan drivas med deltidsanställda, internt kallade inhoppare, som arbetar kvällar och helger. Verksamheten bedrivs mellan klockan 6-24, sju dagar i veckan. Det är under tiden linjerna är öppna som kunden kan nå en handläggare, identifiera sig med hjälp av personnummer och en PIN-kod för att sedan uträtta sina ärenden. Mellan fyra till fem miljoner samtal besvaras årligen av handläggare på telefonbanken.

De anställda på telefonbanken är uppdelade i fyra kategorier - telefonbanktjänstemän, kundcenterpersonal, internetsupport och de som sköter bankens telefonväxel. Ungefär 150 av de 700 årsarbetena arbetar på bankens kundcenter, geografiskt fördelat på Göteborg, Piteå och Östersund. Deras primära uppgift är att betjäna de kunder som inte lyckas nå sin bankkontakt under ordinarie öppettider. De som arbetar på supportavdelningen för internetbanken är ungefär 75 till antalet. Gruppen med telefonister som hanterar telefonväxlarna till banken sysselsätter omkring 40 personer, fördelat på Göteborg och Stockholm. Övriga, knappt 450 arbetar alltså som banktjänstemän och utför de allra flesta av bankens tjänster via telefon.

4.4 Handelsbanken

Handelsbanken är en nordisk universal bank – inklusive försäkringsverksamhet – med en stark decentraliserad organisation. Med universalbank menas att banken täcker hela bankområdet: traditionella företagsaffärer, investment banking och trading samt privata affärer, inklusive livförsäkring. Bankens kärna är det stora kontorsnätet. Kontoren har totalansvar för sina kunder inom sitt geografiska verksamhetsområde. Kontoren samordnar de centrala och/eller regionala resurser som ibland behövs för att ge kunderna bästa tänkbara service. Handelsbanken prioriterar hög service kombinerat med att banken ska ha de lägsta kostnaderna jämfört med andra nordiska banker. Medelantalet anställda inom koncernen 2001

var cirka 9200 och banken hade en balansomslutning på cirka 127 miljarder euro (Handelsbanken Årsredovisning, 2001).

Handelsbankens övergripande mål är att ha högre lönsamhet än ett vägt genomsnitt för övriga börsnoterade nordiska banker. Kvaliteten på koncernens tjänster ska leva upp till krävande kunders förväntningar. Handelsbanken ska ta rimligt betalt för utförda tjänster och kostandsnivån skall vara lägre än i andra banker. Lönsamhet skall alltid prioriteras före volym. Handelsbankskoncernens affärsverksamhet är starkt decentraliserad. De viktigaste styrmedlen är en grundläggande företagspolitik som är väl förankrad i hela koncernen och ett effektivt ekonomiskt styrmedel. Grundidéen är att organisationen och arbetssättet ska utgå från kontorens ansvar för enskilda kunder, inte från centrala enheters ansvar eller produktområden eller marknadssegment. För varje kund finns ett samlat ansvar på ett ställe i koncernen, så nära kunden som möjligt, nämligen på kundens bankkontor. Där ligger ansvaret för att kunden får kvalificerad och samordnad service från alla enheter i koncernen. På kontoren ligger även ansvaret för samtliga krediter som en person, ett företag eller en grupp av företag har inom Handelsbankskoncernen. Vidare har kontoren ligger också lönsamhetsansvaret för det samlade affärsutbytet med kunden. Detta innebär också att ansvaret för koncernens marknadsföring ligger på det enskilda bankkontoret. Det finns ingen central marknadsavdelning. Banken gör inga centrala marknadsplaner eller styr kontorens marknadsplaner genom centrala prioriteringar av kundgrupper eller produktområden. Denna grundidé har Handelsbanken med konsekvens och framgång tillämpat och vidareutvecklat i många år. Den har visat sig flexibel och effektiv under stora förändringar av bankverksamhetens förutsättningar (Handelsbanken Årsredovisning, 2001).

Handelsbanken är stark på den svenska marknaden med 458 kontor. Under de senaste 10 åren har banken byggt ut universalbanksverksamheten även i de övriga nordiska länderna. *Kontorsrörelsen* utgörs av 10 regionbanker varav 7 i Sverige och vardera 1 i Danmark, Finland och Norge. Totalt har Handelsbanken 87 kontor i Norden utanför Sverige. Norge, Finland och Danmark är naturliga hemmamarknader där Handelsbankens erfarenheter används för att driva en lönsam universalbankrörelse. Successivt kan banken gå vidare och använda erfarenheter från Norden även på marknader utanför Norden. I övrigt är bankens nät av enheter utanför Norden anpassat för att ge nordiska kunder bra service och fånga upp utländska kunders Norden-relaterade affärer. Handelsbankens organisation ska främja samspelen mellan starka kontor, kvalificerade specialister och effektiva stödfunktioner (Handelsbanken Årsredovisning, 2001).

4.4.1.1 Kontorsrörelsen i Sverige

I Sverige domineras marknaden av fyra stora banker. Dessa tenderar till att i press och i den allmänna debatten sammanföras till en enhet – ”storbankerna”. Vad gäller utvecklingen och marknadspolitik skiljer sig emellertid Handelsbanken markant. Även om de så kallade storbankerna som grupp minskade sina marknadsandelar av den svenska bankmarknaden var utvecklingen för Handelsbanken den motsatta. Inom de flesta delmarknader lyckades Handelsbanken växa sig större under mycket god lönsamhet. Även avseende avgiftspolitik skiljer sig Handelsbanken från övriga stora banker, framförallt därför att banken alltid hävdar att det ska vara enkelt och utan kostnad för kunden att komma åt sina pengar, betala räkningar och ha tillgång till bankens Internetlösning. Därför har banken valt att inte ta ut avgifter för exempelvis bankomatuttag, privatgiro, datasvar och Internettjänsten. Svenskt Kvalitetsindex (SKI) - den årliga mätningen av kundnöjdhet – visade att Handelsbanken fortsatt låg högst av de banker som är representerade i hela landet med bankkontor. Handelsbankens topposition

gällde för såväl företagskunder som privatkunder. Kundnöjdheten var också densamma oberoende av vilket sätt kunden huvudsakligen hade valt att kommunicera med banken, det vill säga antingen via Internet, ett fysiskt bankkontor eller andra kanaler för möten. Detta var mycket uppmuntrade för banken eftersom Handelsbanken alltid betraktat Internet som ett sätt bland många att ta kontakt med banken och att internettjänsterna därför alltid varit helt integrerade med kontorets tjänsteutbud i övrigt (Handelsbanken Årsredovisning, 2001).

4.4.1.2 Internet

Internet är i Handelsbanken bara ett sätt av många för kunden att kommunicera med sitt bankkontor. Men för en dialog krävs tvåvägskommunikation. Därför var det viktigt att också kunna kommunicera med sina kunder via Internet. Varje kontor, såväl i Sverige som i övriga nordiska länder, har en egen hemsida med ett för respektive kontor unikt utseende. Antalet anslutna Internetkunder i koncernen var över 535 000, varav merparten i Sverige. Mer än 30 procent av de svenska privatkunderna var anslutna till Internet. Motsvarande siffra för de övriga nordiska länderna var något lägre (Handelsbanken Årsredovisning, 2001).

4.4.2 Historisk bakgrund till internetsupport i Handelsbanken

De första tankarna på att skapa ett callcenter kom i samband med att kontoren ville erbjuda en service till sina kunder efter det att banken hade stängt klockan tre. Dock blev kostnaden för de medarbetare som skulle bemanna callcentret så hög att kontoren inte såg ett ekonomiskt mervärde för tjänsten. Därefter skapades en internetsupport för kontorens internetkunder. Om inte säkerheten ständigt hade varit ett problem och tekniken inte hade utvecklats i rasande fart, hade förmodligen inte internetsupporten existerat eftersom Handelsbanken inte ser supporten som en separat affärsidé.

4.4.3 Internetsupport i Malmö

Internetsupporten i Malmö är den enda av sitt slag för Handelsbanken i Sverige. Kontoret placerades i Malmö efter att Skånska Banken köpts upp av Handelsbanken. Stora delar av personalen i Skånska Banken, skolades om till de utvecklare som fortfarande arbetar på internetsupporten idag. Handelsbankens IT & dataavdelning har relativt många placerade i Malmö. Efter avvecklandet av Skånska Banken arbetade några av de anställda med företagstjänsten Dialog, vilket även är en av anledningarna till att supportkontoret fortfarande är placerat i Malmö. Förutom Internetsupporten ger kontoret i Malmö även support åt självbetjäningstjänster, i vilka det ingår datasvar via telefon, wap-tjänsten, Dialog och filtjänsterna. I filtjänsterna ingår hanteringen av betalningsfilerna, som främst på grund av säkerhetskraven, är en besvärligare form av kommunikation.

Organisationen på internetsupporten i Malmö ser ut på följande vis: 90 anställda, varav är 30 ordinarie, tio som är tillfälligt anställda på heltid och resterande 50 är timanställda. De anställda är indelade i fem arbetsgrupper. Den minsta gruppen är filgruppen med fem personer, alla med specialkompetens. Indelningen är till för att dela upp personalansvaret i rimligt stora beståndsdelar. De arbetar inte skift, utan har ett schemaläggningssystem för att optimera kostnadseffektiviteten. Dagtid arbetar mest ordinarie anställda och tillfälligt anställda. Kvällstid och helger arbetar huvudsakligen de timanställda. Kontoret har idag sex

driftledare, varav fyra även är gruppchefer. Gruppcheferna avgör vem av och när personalen skall vara inloggad. En driftledare har bara ansvaret för verksamheten, dock inget personalansvar, vid det tillfället han är driftledare. En gruppchef är personalledare, vilket bland annat innebär att han/hon har utvecklings- och lönesamtal med sina medarbetare. Det gäller att hitta en förnuftig avvägning mellan rollerna som gruppchef och driftsledare, eftersom det kan vara svårt att göra ett bra arbete i gruppen om man har för många driftledarpass och vice versa. Kontorets effektivitetsmål är att uppnå en svarsfrekvens på 90% inom 30 sekunder. Normaltiden för ett supportsamtal inom branschen ligger på cirka tre minuter. På kontoret i Malmö ligger normalsamtalet i snitt på närmare sju minuter, vilket både ledning och personal arbetar på att korta ner (Hans Glifberg, Handelsbankens Internetsupport, Malmö, 2002).

5 Empiri

5.1 Motiv bakom uppstartandet av callcenter

Tillgängligheten och därmed kundernas möjlighet att nå banken anses som ett av bankernas starkaste motiv till att de startade upp callcenter.

"Tillgängligheten för kunderna. Det var det vi fokuserade på när vi startade upp det. Man fick färre anställda på kontoren, större tryck lunchtid, dvs ingen kunde ringa till banken under lunchen eftersom det var ingen som kunde svara. Därför kom den här typen av enhet till stånd." - Anette Lindén, Nordea

"Det är framför allt tillgängligheten mot kunden. Bankerna har alltid fått mycket kritik av massmedia att man bara har öppet mellan tio och tre - vad gör dom sen? I och med att vi har legitimeringsförfarande som innebär att man kan göra helheten, alla sina ärenden genom telefon och Internet." - Cecilia Adielson, SEB

"Man behöver inte stå i kö på kontoret, det spelar ingen roll var man är någonstans." - Marcus Nordström, SEB

Alla banker framhäver tillgänglighet, flexibilitet och service som anledningar till att de startade upp sina callcenter. Målen med verksamheten är främst att vara en avlastning för kontoren.

"Våra övergripande mål är att kunna vara en avlastning för kontoren, och generera intäkter till banken. Att bli mer försäljningsorganisation än bara exipiderande division. Det är vi på god väg med." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Föreningssparbanken betonar att de kan betjäna en tredjedel av bankens kundbesök med mindre än 10 procent av personalstyrkan. För att visa vilken tillgång callcentret är för banken, finns det enligt Föreningssparbanken bara ett sätt att visa det på:

"Det enda sättet att se hur effektivt eller hur stor hjälp vi tillför banken vore att stänga av. Det är helt omöjligt, men faktiskt är det enda sättet att visa vikten av våra kanaler. Skulle stänga av telefonen och stänga av Internet under en månad och se vikten av det. Det skulle bli total kaos naturligtvis." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

5.1.1 Placeringen

Bankerna har valt att lägga sina callcenter till större städer. De flesta bankerna har avstått från att etablera callcenter i Stockholm. Orsakerna hänförs till att det i Stockholm är både dyrt med lokaler och svårt att få tag på kompetens samtidigt som personalomsättningen är högre. Även i glesbygden är det svårt att få kompetent personal, vilket är en av orsakerna till att det inte etablerats mer än ett callcenter med hjälp av lokalt stöd.

Nordea använder sig av en geografisk spridning till tre orter, Malmö, Göteborg och Sundsvall. Orterna tar hand om varsitt eget geografiska område. Vid så kallad overflow, då något av de tre callcentren har högtryck, eller att de inte fungerar tekniskt, har Nordea möjligheten att låta de andra orterna ta hand om samtalen. På så sätt påverkas de inte av lokala driftsstörningar.

Även Föreningssparbanken har en geografisk spridning till Göteborg, Halmstad, Östersund och Stockholm - som fram till 1994 var lokala telefonbanker i Sparbanken. I och med sammanslagningen med Föreningsbanken har man numera även ett callcenter i Piteå, som är det enda bland de studerade bankerna, som placerats ut lokalt på grund av lokaliseringsstöd.

SEB har valt att lägga ner sitt callcenter i Stockholm för att enbart utgå från Göteborg. I Stockholm finns dock företagets växel kvar, som är outsourcad till Manpower.

Handelsbanken har sedan tidigare sin IT & dataavdelning i Malmö, och med hjälp av den upprättat en Internetsupport av det som förr var Skånska Bankens dialogdel. Handelsbanken har tankar på att etablera sig på ännu en ort, om internetsupportenheten växer mer än väntat.

5.2 Callcenter fram till idag

5.2.1 Från kontor till callcenter

Under slutet av 1980-talet insåg många banker att en ökad tillgänglighet gentemot kunden kunde innebära konkurrensfördelar. Syftet var att avlasta kontoren med hjälp av en kundtjänst som kunde besvara och fördela samtalen till rätt enhet inom banken. Ett annat syfte var att få kunderna att sköta sina utbetalningar via andra kanaler än bankkontoren. Girobetalningar kompletterades med betalningar via telefon, självbetjäning och talsvar. Genom att starta upp "en bank via telefon" kunde banken hålla öppet även efter det att kontoren stängde. Under 1990-talet växte bankernas telefonbanker, med allt fler kunder, men även fler tjänster. Bankernas bank via telefon fick en stor genomslagskraft vilket gav möjligheter till att organisera stödfunktionen som en enhet, antingen fristående eller kompletterande mot banken. Callcenter växte upp, men inget kontor var beredd på att släppa sina kunder till den nya enheten inom eller utanför banken. Kontoren ville behålla intäkterna och kostnaderna mot kunden.

"Det var tvunget att det kom ett centralt beslut om att alla kontor skulle vara anslutna" - Anette Lindén, Nordea

"Vi försökte profilera oss som egen bank, men insåg ganska snabbt att det inte kom att fungera för att en kund som är kund på ett bankkontor: bankkontoren tjänar pengar på kunden och naturligtvis kostnaderna. Då ville inte kontorscheferna släppa den kunden. Vi insåg att vara ett eget profitcenter, en egen bank var inte framgångsrikt." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

I SEB startades 1994 en fristående bank, SESAM-banken, som dels konkurrerade med övriga svenska banker, men även mot den egna bankens kontor. Numera är den en enhet inom SEB. Även Nordea och Föreningssparbankens callcenter är en stödande och kompletterande enhet till den övriga banken.

"Kunden ska inte märka någon skillnad. Kunden är kund i SEB. Antingen går man in på nätet, ringer eller går in på ett kontor." - Cecilia Adielson, SEB

I Handelsbanken finns det numera en supportenhet som ska hjälpa bankens kunder med bankens internetjänst. I och med kontorens näst intill suveräna position är kunden kund hos det lokala bankkontoret och inte, som bland studiens övriga banker, kund i banken som helhet. Därmed har processen mot kompletterande enheter i Handelsbanken inte följt den trend som övriga banker.

"När man loggar på, så loggar man inte in på Handelsbanken Sverige. Varje kontor i Handelsbanken har sin egen hemsida, för att man ska få den lokala känslan." - Hans Glifberg, Handelsbanken

Numera ser bankernas kunder callcenter och internettjänsterna som naturliga kanaler att nå banken.

"...det är ingen framgångsfaktor som det var för några år sedan. Då var det en framtidsgrej, en strategi med mycket framgång om man hade ett callcenter. Nu är det en hygienfaktor." - Cecilia Adielson, SEB

Under 1990-talet då bankkontoren minskade sin personalstyrka erbjöds många anställda en ny tjänst i bankens callcenter. Överflöd av kompetent personal slussades över till bankens callcenter och fick därmed användning av sin kompetens, men med andra arbetsuppgifter. En del av den personalen har i efterhand valt att återgå till "vanliga" kontorsarbetsuppgifter vid bankens kontor.

"...det var en strategi från bankens sida att man tog bort personal från kontoren, nyanställde inga, utan satte dem på den här typen av verksamhet med den här kompetensen." - Anette Lindén, Nordea

Det har visat sig att en del av de personer som förflyttades från kontoren till bankens callcenter, trots sin mångåriga kompetens inom banktjänster, inte varit rätt person att ta emot kunder via telefon.

"...vi har insett att det är inte bankpersonal som ska sitta på den här typen av enhet. De som kom direkt från banken har successivt sökt sig tillbaka till kontoren eller gått vidare på annat sätt, medan däremot de nya har andra sätt att agera på." - Anette Lindén, Nordea

"Sätter man in en traditionell banktjänsteman i telefon och ber dem sälja in så sitter han med pennan och broschyren i handen och vill berätta. Det kan man inte göra via telefon. Därför behövs det en annan typ av människa som kan måla upp: det här betyder det för dig. Att man beskriver det på ett sätt som kunden kanske vill..." - Anette Lindén, Nordea

Säkerheten för kunden är en viktig aspekt. För att kunna utföra flertalet av dagens banktjänster bör bankens callcenter identifiera kunden med hjälp av personnummer och Pin-kod.

"Optimal säkerhet på tjänster samtidigt som det ska vara enkelt för kunden. Det är även det en framgångsfaktor, som man jobbar med strategiskt." - Cecilia Adielson, SEB

I och med att bankerna öppnade tjänster via Internet kom även möjligheten för kunden att kontakta banken via e-post. Problemen med e-post beskrivs med följande citat:

"Med Internet kom e-posten. Då tänkte vi att det jag bra att få kunderna att svara via e-post så slipper vi telefonerna. Det fungerade inte så. E-posten tar längre tid att svara på, sen är kunderna mycket mer oklara när de skriver." - Hans Glifberg, Handelsbanken

5.3 Dagens callcenter

Bankens callcenter kan ses som supportenhet till den ordinarie verksamheten. I den rådande baksmällan efter IT-kraschen har det trots allt öppnats banker som enbart kommunicerar med hjälp av Internet och telefon, exempelvis Ikanobanken.

"...att inte fokusera på att banken är en bank med ett contactcenter, utan att ha en affärsidé som håller oavsett hur banken levererar sina varor eller tjänster, och som står pall för, även om Internet försvinner." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Uppstartskostnaderna för ett callcenter ligger främst i vilken teknik som kommer att användas.

"Det gäller att begränsa sig eftersom det är dyrt att starta upp en sådan verksamhet i och med att den är väldigt teknikorienterad. [...] Man glömmer att man ska kunna använda teknislösningarna. [...] Många tror att det löser sig med ny teknik och tror att det är klart. Men det är inte riktigt så enkelt." - Cecilia Adielson,, SEB

"...uppstartskostnaderna är skyhöga i och med att branschen är så teknikorienterad. Tekniken är en stor del av investeringen. Den tar lång tid att bygga upp med kompetens, bygga arbetsmetodik, få processer och rutiner på plats." - Cecilia Adielson,, SEB

Med hjälp av tekniken ska bemanningen skötas vid peak-tider, exempelvis vid deklaration och årsslut. Ett vanligt misstag som görs är att ledningen underskattar svarsfrekvensen, men även utbildningsbehovet.

"Det första man behöver är att ha kontroll på bemanningen. [...] ...allt eftersom det växer, behövs en systemlösning för bemanningsplanering. Tittar man på vår kostnadsmassa, är 65 procent personal, 15 procent teknik och resten omkostnader." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

5.3.1 Personal i ett callcenter

Förutom ordinarie personal, arbetar även många studerande och timanställda vid de olika bankernas callcenter. Fördelen är att det är lätt att ta in personal vid peak-tider. Organisationen blir på så sätt flexibel och kan anpassa sig efter det för dagen mötande behovet. Den dominerande strategin är att bankerna hellre tar in studenter än extra personal

från bemanningsföretag. Studenterna kommer in och jobbar under kvällar och helger. På så sätt löses bemanningsproblemet, och ordinarie personal kan själva välja mellan fasta tider.

"Så länge det är effektivare att göra det själva så gör vi inte det.[...] Vi har egna timanställda, vilket blir billigare, de som jobbar under sommaren, vid jul, eller när det behövs." - Cecilia Adielson,, SEB

"Vi har hittills inte funnit det lönsamt att göra en insourcing. Vi har funderat på det vid de tillfällena då det är jättemycket att göra och vi inte klarar av belastningen. Vi har hittills försökt lösa detta med timanställda eftersom vi har bättre kontroll över vår personal och det blir billigare." - Hans Glifberg, Handelsbanken

Föreningssparbanken tar exempelvis in personal från olika bemanningsföretag till sin växelteltelefonverksamhet.

"Det är ett mycket dyrare alternativ än att ha egen personal, men i och med att växelsidan jobbar med att få ner trafiken genom att flytta kunden över till personlig service, ser vi att vi snabbt kan dra ner personstyrkan hos de inhyrda mycket enklare än om vi har fast personal. Det är tanken bakom det." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Tillsammans med Manpower ägde Nordea ett bemanningsbolag vid namn Nordea bemanning. Fördelen var att de lätt kunde ringa in personal vid behov och peak-tider. Men efter att ha insett att det fungerar lika bra med ta in kapaciteten via studenter, använder sig Nordea av dessa när de behöver extra personal.

Personalkostnaderna är den dominerande delen av kostnaderna efter uppstartskostnaderna, vilket är givet för de flesta tjänsteföretag. Personalomsättningen inom callcenter i bankbranschen är förhållandevis låg. För att hålla nere personalomsättningen gäller det att ha attraktiva lokaler med goda kommunikationsmöjligheter.

"Nummer 1 är lokalen. En lokal som ska ligga centralt med goda kommunikationsmöjligheter. Annars har man en hög personalomsättning och får ha högre löner för att attrahera och behålla kunniga personer." - Anette Lindén, Nordea

Rekryteringen är därför central. Att finna den mest lämpade och motiverade till tjänsten och kunna stimulera den anställde då den upplever sina arbetsuppgifter som enformiga. Många anställda ser bankens callcenter som en första kanal ut till andra enheter i banken. Orsaken till att en del anställda lämnar callcentret beror på att de vill utvecklas.

"Personalnöjdheten styr väldigt mycket av vad de andra parametrarna ger för utslag.[...] I och med att vi måste vara pålästa på en mängd olika områden klarar man bara en viss gräns, sen måste man tänka annorlunda. Det är ett monotont jobb, man sitter i telefon väldigt mycket, svarar på mejl osv. Då gäller det att få arbetet attraktivt." - Cecilia Adielson,, SEB

"På sikt tror jag att det kommer vara medarbetare som kommer att sluta för att arbetet är enformigt. Det är där utmaningen ligger för mig som chef, att få dem att stanna." - Hans Glifberg, Handelsbanken

Med hjälp av variation av arbetsuppgifter hoppas callcenter på att de anställda ska stanna kvar. Mer ansvar och högre uppskattning av arbetsinsatser ska förebygga en framtida hög personalomsättning. Det finns anställda som bytt kontorens stress, med ständigt övertidsarbete till callcentrets för stunden stressiga arbetsuppgifter.

"Här är stressen annorlunda. Det ringer hela tiden, men när man går hem, då går man hem. - då kan man koppla av!" - Hans Glifberg, Handelsbanken

Några av bankerna anser dock att personalomsättningen är för låg. Nya impulser och nya idéer saknas. Bankerna använder sig mycket av intern rekrytering. Föreningssparbanken har en låg personalomsättning omkring fyra procent mot traditionella 10-15%.

"...vi har en förmåga att behålla folk och att få folk att utvecklas internt. Visst är det bra om man slipper lägga ned mycket tid på nyrekrytering, men ibland skulle det behövas röras om lite mer." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Kompetenser som värdesätts vid rekrytering av de anställda i ett callcenter är främst servicekänsla och kundfokusering. Bankerna ser gärna en nyanställd tidigare arbetat inom tjänstesektorn, gärna med någon form av ekonomisk utbildning.

"Den sociala förmågan. Många är oroliga för tekniken. Men eftersom man lär sig en begränsad del av tekniken och att det är samma frågor som återkommer, kan man klara upp till 80 % av alla samtal. [...]...att kunna prata, vara trevlig mot kund, kunna kommunicera med kollegor är väldigt viktig." - Hans Glifberg, Handelsbanken

"...kompetensbiten är den vi bygger upp här, genom vår utbildning, medan däremot sättet att kommunicera och förstå andra människor - den kan man inte lära någon. Den måste man ha med sig. Men även nyfikenheten och även viljan att påverka sitt arbete." - Anette Lindén, Nordea

"Det ska inte spela någon roll vad kunden vill, man ska kunna förstå vad kunden vill, även om man behöver ta hjälp av någon annan så måste man ändå, som handläggare, fånga kundens behov." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

De flesta av de anställda som svarar i telefon i bankens callcenter är generalister. De anställda lär sig under sin introduktionsutbildning vad banken har för tjänster och hur de ska förklara dem. Övning sker internt, via bankernas intranät. Som nyanställd sitter en fadder med och hjälper till med samtalen. Efter hand lär sig de nyanställda att besvara frågorna, eftersom det ofta uppkommer liknande frågor. Bankerna har insett att kunden sällan vill slussas vidare och behöva upprepa sin fråga. Målsättningen är därför att den agent som besvarat samtalet även ska avsluta det.

"Målsättningen är att kunden ska få svaret av den första handläggaren. Hellre att man sätter kunden på vänt, frågar en kollega, och avslutar samtalet. Vi tror att man inte ska koppla runt kunden till olika människor. Framför allt för att kunden måste dra sitt ärende igen." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

De anställda som vill kan utbilda sig mot en särskild kompetens och på så sätt räknas som specialister i sitt kompetensområde. Med hjälp av ny teknik ska agentens kompetens matchas med kundens ärende. Det här kan ske med röststyrning, något som ännu inte är helt färdigutvecklat. Till dess finns det funderingar att skapa separata telefonnummer för olika typer av frågor. På så sätt styrs kundens ärende mot rätt kompetens. Med hjälp av att kunden lämnar ut sitt personnummer i början av samtalet, exempelvis under kötiden, kan callcentret översända ärendet till den person vars kompetens troligen passar kunden bäst.

"En möjlighet skulle kunna vara att begära fler knapptryckningar av kunden. Låta den precisera vad den vill. Det är inte jättebra. Det har vi förstått och lärt oss. Kunden vill inte ha en hel struktur av knapptryckningar för att komma fram till oss." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Föreningssparbanken och SEB har specialister i andra led för att besvara de frågor som inte generalisterna kan besvara, vilket gör att de i sina callcenter kan hantera i stort sett alla banktjänster som kontoren hanterar. Med hjälp av att kunden identifieras inom finansinspektionens ramar ger de tillgång till större delen av bankens tjänster.

"Har kunden sin legitimering kan vi lösa det mesta. Vi har specialister som sitter här och kan hjälpa kunden..." - Marcus Nordström, SEB

5.3.2 Tjänsterna i callcenter

De här ökade kraven ställer bankernas säkerhet på prov. I och med att de olika bankerna inte erbjuder samma tjänster ställs det också olika krav på säkerheten. Handelsbanken erbjuder, via sitt internetsupportcenter, kunderna hjälp då det är några problem med bankens internetbank. Handelsbanken erbjuder däremot ingen extra service, ifråga om lån och bostadsköp. Kunderna i Handelsbanken tillhör det lokala kontoret och bankens supportenhet ska enbart ägna sig åt att erbjuda det som inte kontoret kan, det vill säga svara på frågor om Internetbanken. Kunderna identifieras enbart med hjälp av personnummer. Därmed kan inte kunderna få någon personlig service, utan endast hjälp med Internet. Vid rådgivning och aktieköp får inte Handelsbankens supportcenter hjälpa kunderna som ringer, utan hänvisar direkt till kontoren.

"Vi har inte mandat från kontoren att diskutera affärshändelser, inte kompetens heller. Vi har idag ingen teknik att verifiera att det är rätt kund. Kontoret äger kunden. [...] ...vi är en kanal som hjälper till för kunden att göra sin tjänst på banken. Men kunden är fortfarande kund på det egna kontoret. [...] Kontoren är rädda för att de ska förlora kunden till oss, men vi vill inte ha något kundansvar. Vi vill bara bli effektivare." - Hans Glifberg, Handelsbanken

Nordea erbjuder sina kunder ett flertal tjänster utöver Handelsbankens repertoar. Nordeas callcenter är dock begränsat till att erbjuda de mest vanliga tjänsterna över telefon och Internet. Tjänster som inte tillhandahålls av Nordeas callcenter är bland annat aktieaffärer och finansiering av bostadsköp.

"Där måste man ha fysisk kontakt, där måste man se att den här personen är med på banan. Även om vi kan ställa frågorna via telefon, så måste vi se hur personen reagerar. Likaså vid större placeringar. [...]...att se reaktionen hos kunden, det är det som vi är ute efter." - Anette Lindén, Nordea

Nordeas kunder identifieras med hjälp av personnummer och Pin-kod, men fortfarande måste många tjänster kontrolleras ur ett säkerhetsperspektiv genom att kunden får skriva under med sin signatur för att säkerhetsställa att det är rätt kund. Nordea arbetar med att utveckla ett system, med säkerhetskoder kombinerat med Pin-kod, som grundar sig på samma sätt som bankens internetbank.

SEB och Föreningssparbanken erbjuder sina kunder i stort sett samma tjänster, över telefon och Internet, som kunden har tillgång till vid besök på ett kontor. De skiljer sig dock åt ur säkerhetsaspekt. Medan SEB förespråkar maximal säkerhet via Pin-kod kombinerat med bankens säkerhetsdosa för att utföra bankens alla ärenden, förespråkar Föreningssparbanken flexibilitet genom att efterfråga personnummer och Pin-kod. Båda bankerna spelar ur säkerhetsaspekt in alla samtal med kunden, något som varken Nordea eller Handelsbanken gör. Utan säkerhetsdosa erbjuder SEB tjänster som är inom den egna balansräkningen, det vill säga överflyttning av summor mellan konton och fonder.

"Finansinspektionen kräver minimum Pin-kod för banksekretessen." - Cecilia Adielson, SEB

"Vi har den säkraste lösningen som finns på marknaden när det gäller legitimering. Det är Digipass³. [...]...man loggar in med sin Pin-kod som sen ger tillfälliga koder för att logga in sig på systemet. Det är den som är 99,9% säker. Det finns inget säkrare." - Cecilia Adielson, SEB

"Både på gott och ont att öka säkerhetsnivån.[...] ...man skulle minska mobiliteten väldigt drastiskt. [...] Skulle vi lägga ett krav på kunderna att man måste använda dosa, då minskar vi tillgängligheten helt enkelt. [...] Man kan nå oss med mobiltelefonen överallt.[...] Sen har vi förstärkt ytterligare en nivå. Det är att vi spelar in alla samtal." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Val av teknik är givetvis viktig ur säkerhets- och effektivitetsaspekt. Röststyrning och röstavläsning är något som kommer i framtiden. Bankerna ser med förväntan fram emot att ta del av den nya tekniken, men först väntar godkännande från Finansinspektionen. Nya CTI⁴-system väntar runt hörnet.

"Teknikutvecklingen kommer göra väldigt mycket, så att vi behöver anpassa oss efter den och dra fördelar av den, vad vi kan göra processmässigt och vad vi kan göra organisatoriskt." - Marcus Nordström, SEB

"Vi har börjat titta på röststyrning, d v s styra dialoger, framför allt vid självbetjäning. [...] Röstavläsning - Det skulle underlätta för säkerheten.[...] Det finns med i tankarna. Tittar man i försvarsindustrin så är det vedertaget sedan länge." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

5.3.3 Fördelarna med dagens callcenter

Callcenter har visat sig vara ett utmärkt komplement till dagens banker. I ett callcenter kan de ansvariga, dels kontrollera strömmen av samtal in för att lättare bemanna sina center, dels bemanna banken för kundmottagande efter bankens stängning. Det har blivit lättare att som kund utföra sina bankärenden, utan att söka upp närmaste bankkontor.

"...sedan finns det situationer, då man faktiskt behöver tala med någon [...] Är alternativet att man behöver gå till kontoret, då är det inget bra alternativ till folk som arbetar mycket mellan nio och halv fyra. [...] Vi kompletterar varandra väldigt bra." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

³ Säkerhetsdosa som fungerar både i telefon och på Internet.

⁴ CTI är integration av telefoni och data.

"...jobbar vi mycket med studenter som vi utbildat som vi utbildar ordinarie personal. Dom kan komma in när kunden behöver dom, när det är som mest tryck. [...] Den här typen av organisation kan ge kunden det den behöver." - Anette Lindén, Nordea

5.3.4 Nackdelarna med dagens callcenter

Dagens callcenter är till stor grad beroende av att tekniken ska fungera. Men bankernas callcenter är även beroende av att följa utvecklingen. De flesta befinner sig i en svår balansgång mellan att ha den senaste tekniken och att få den så implementerad som möjligt. I fall att tekniken inte skulle fungera som förutsatt, är sårbarheten stor.

"Det som händer nu som vi både påverkar och inte påverkar är Internets framryckning som företeelse" - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

"Bill Gates. Vad han än gör så påverkar det oss. När han kommer med en ny webbläsare påverkar det oss jättemycket." - Hans Glifberg, Handelsbanken

"Nackdelarna är sårbarheten med telenätet. Om en kabel klipps av blir vi handfallna" - Anette Lindén, Nordea

Vi bad respondenterna att självkritiskt granska sin verksamhet. Bankernas svar skiljer sig från varandra, men nedan följer vad en del av bankerna ser som problem i sina verksamheter och vad som önskas bli bättre.

"...bättre planeringssystem, där exempelvis datorn kan beräkna hur många vi behöver. Vi gör prognoser hur många samtal som ska komma in under en dag och vi vet när på dagen de kommer in. Att då kunna ha ett system som sköter den biten, att så många behöver vi ha, och att då personalen markerar då de vill jobba. Sen skulle datorn sköta resten för att säkerhetsställa att vi har personal inne." - Anette Lindén, Nordea

"Vi ska jobba mer på den personliga uppföljningen, där varje medarbetare snabbare och oftare får feedback på antal ärenden den tagit. Återkoppling att vi varje dag gör en kvalitetskontroll gentemot kunderna. Man ringer upp kunden och exempelvis frågar om hur gårdagens samtal med banken gick. Vi har inte hunnit med detta." - Hans Glifberg, Handelsbanken

"Kompetensstyrning är något vi måste ha eftersom kunden kräver mer och mer varje dag. Vi vill kompetensstyra kunden direkt till rätt kompetens utan att koppla. Det är något vi saknar och har stort behov av." - Cecilia Adielson, SEB

"Det är inte alltid som svars kvaliteten mot kund är så bra.[...] Ska man vara självkritisk så borde vi ha en mycket bättre service mot kund. Kunden ska inte behöva vänta. Fem minuter i telefon är som en timme i verkligheten." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

5.3.5 Benchmarkning

Inom barsektorn är inte öppenheten stor. Under fusionsplanerna mellan Föreningssparbanken och SEB utväxlades erfarenheter under en längre tid. Men mellan de bankerna och övriga

banker förekommer det idag inget samarbete. Därför har bankernas callcenter valt att vända sig utåt, mot andra branscher och titta på hur callcenter organiseras, s k benchmarking.

Föreningssparbanken ingår i ett nätverk med bland annat Transcom, SAS, Posten, SJ och Ellos. Transcom, vilket även SEB benchmarkar med, är Sveriges största externa callcenter. Enligt Nordea benchmarkar man internt, men önskar gärna kontakt med SAS. Handelsbanken anser att branschen är för stängd och önskar mer öppenhet bland bankerna.

"Vi försöker plocka det bästa av flera lösningar, men fortfarande hålla fast vid vår egen affärsidé.[...] Vi försöker göra det mer på ett svenskt sätt, göra kunden nöjd. Det finns en diametral motsättning mellan USA inkl Storbritannien och Europa. Det amerikanska är mycket mer fabriker, mycket mer systemet och chefen som bestämmer hur du som handläggare ska agera. Exempelvis planlagda toalettbesök etc" - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Vad bankerna anser att de tillför sitt nätverk vid benchmarking är främst teknik och arbetsmetodik. Det bankerna anser sig lära sig av sina nätverk är kundbemötandet.

"Sedan finns det vissa som är extra bra på bemötande, som SAS som är extremt duktiga att ta hand om kunderna på ett trevligt sätt." - Anette Lindén, Nordea

5.3.6 Trenderna

Mycket av dagens trender svävar runt kunden. Kunden i fokus och kunden i centrum. Förut var tekniken en dominerande trend, och den har givetvis fortfarande en viktig roll i utformandet av effektiva callcenter. Callcenter håller på att utvecklas till kontaktcenter, där kunden ska ha tillgång till alla önskade kanaler för att nå sin bank. I och med att arbetet vid contactcenters kan te sig en aning monotont har bankerna satsat mycket på att få sin personal att stanna, främst genom varierande uppgifter i viss mån, men även högre löner och bättre arbetsförhållanden. Effektiva och teknikinriktade callcenter inom banksektorn är på väg att bli mer personal- och kundinriktade

"Hur bygger vi det personliga mötet? Det är en trend. Det där mjuka mot kunden. Det är något vi jobbar mycket med. [...] Mycket styrs utifrån kunden. Men det gäller hitta ett system att ta till vara på alla synpunkter och använda det som ett verktyg." - Marcus Nordström, SEB

"... från att allt ska vara så effektivt som möjligt till att nu fokusera helt och hållet på kundnöjdheten." - Anette Lindén, Nordea

"Förr var trenden väldigt mycket teknikorienterad. Nu är den mot personalen. Hur motiverar man personalen, hur får man den att utvecklas och att stanna? Det är de viktigaste frågorna!" - Hans Glifberg, Handelsbanken

"...lika naturligt för en handläggare att svara i telefon som på ett mejl - det är det absolut hetaste. [...] När det gäller kontaktcenter så är det heta att få ihop Internet och telefon." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Utvecklingen styrs mycket utifrån vilka trender som gäller. Som tidigare nämnts är bland annat kunden och tekniken trendsättaren. Dagens bankkunder vill ha tillgång till bankens

tjänster oavsett om de befinner sig hemma, på jobbet, eller på sin semester. Det ska vara enkelt att utföra sina banktjänster oavsett med vilken kanal kunden väljer att kontakta sin bank.

"Kundens krav på tillgänglighet. Kundens krav på enkelhet. [...] Tittar man i bankvärlden så är det fusioner som styr. Kostnadseffektivitet.[...] Risken är att teknologin styr alldeles för mycket." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

"Det är kunderna." - Anette Lindén, Nordea

"Då är det tekniken. Kunderna styr beteende av vad man ha för verksamhet. Men tekniken styr att man går fort framåt och det gäller att hänga med just med att det är många system som ska synkroniseras.[...] Talsvar som var väldigt modernt för ett par år sedan är man urlless på som kund. Branschen är trendkänslig." - Cecilia Adielson, SEB

5.3.7 Flexibla callcenter

De ansvariga för bankernas callcenter betonar gärna callcentrets flexibilitet framför kontorens. Flexibiliteten ställer dock krav på att det inte ska drabba kunden. Kunderna ska inte märka att det skett förändringar i callcentret. Därmed betonas även enkelheten för kunden.

"Vi är flexibla med vår bemanning eftersom vi har olika anställningsformer." - Cecilia Adielson, SEB

"att vi kan ställa om, om det blir högtryck? Nej det kan vi inte. Vi är flexibla på så sätt att vi har hela tiden förändrat vårt arbetssätt internt och kunnat växa." - Hans Glifberg, Handelsbanken

"Jag tycker den är väldigt flexibel i och med att alla vågar tycka till, att vi är villiga att ändra på strukturen." - Anette Lindén, Nordea

5.3.8 Utvärdering av callcenter

I utvärderingssyfte använder sig Nordea av Mystery Shoppers. Användningen av denna metod är inte utbredd bland de andra bankernas callcenter.

"Varje år har vi ett fristående bolag som ringer upp och mäter bemötande kompetens, hur lång tid det tar innan man får den informationen man verkligen ska ha, är det någon typ av merförsäljning, hur aktiva är kundmottagaren och, helheten." - Anette Lindén, Nordea

Handelsbanken har dock funderingar att använda sig av liknande tjänster. I SEB, och även Nordea, sitter teamets coach och samlyssnar, allt för att säkerställa kvalitén. Föreningssparbanken lyssnar av samtalen i fall kunden inte är nöjd.

"Oftast aktieaffärer som blivit utfärdade till viss kurs, men kunden hävdar en annan. Sen har vi börjat att ha dem i utbildningssyfte. Men i första hand är det för handläggarna att visa att de hade rätt." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

Varje callcenter har sitt eget sätt att informera agenterna om vilken kvalitet callcentret för närvarande håller. På diverse skärmar utsatta i lokalerna, på agenternas skärmar, finns det bland annat information om antal kunder i kö, genomsnittlig kötid, besvaringsprocent etc. Bankerna verkar inte använda sig av något branschstandardmått, utan ett mått som är anpassat efter callcentrets kapacitet och bankens egna målsättningar.

Kötider och andra tillgänglighetsmått utvärderas dagligen i alla banker. Alla utom Handelsbankens callcenter använder sig av försäljning till kund. Det sker dels genom telemarketing, dels genom att agenterna erbjuder kunderna försäljning av tjänster då kunder ringer in till banken.

"Vi har en ganska omfattande telemarketingverksamhet som näst intill 100%, som innebär att man får ett uppdrag från ett kontor att boka in kunder till rådgivning. [...] ...på inkommande samtal kan vi ha försäljning. [...] Det handlar om att både vi och kunden ska vara nöjda med försäljningen[...] ...att man som kundmottagare ska göra en schysst försäljning mot kunden" - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

"Kunderna vill att vi berättar till dem när de kontaktar oss vad vi har att erbjuda dem. [...] Vi tittar på hur kundens behov är och anpassar oss till det och erbjuder därefter." - Marcus Nordström, SEB

"Det gäller att sälja till rätt person. Det vi även kollar på är att om en kund har en produkt men inte använder den, utan ringer till oss, ber vi ofta kunden hämta sin kod, så kan vi gå in med kunden parallellt, så vi verkligen får kunden att använda produkten. Inte bara sälja, utan även se till att kunden använder produkten. Och många kunder har ju Solo men använder det inte." - Anette Lindén, Nordea

"Vi har ringt till kunder som anmält sitt intresse för Internet, men som aldrig varit inloggade. Det blev dock inte den effekten vi förväntat oss. Därför slutade vi med det." - Hans Glifberg, Handelsbanken

Callcenterbranschen är känd för att mäta allt som produceras. Bankerna har effektivitetsmått på i stort sett allt.

"Man mäter effektivitet genom kostnadsramar hela tiden. Men även vid försäljning och avslutningsfrekvens. Tillgänglighet, man ser om prognosen stämmer. Rätt bemanning på rätt plats. Vi har effektivitetsmått på alla våra mål. De som jobbar med personal och rekrytering, vi mäter vad de kostar gemfört med vad det skulle kosta med att hyra in eller outsourca." - Cecilia Adielson, SEB

Som agent hos Nordea ska i stort sett 80 samtal besvaras om dagen (7,75h). Det Nordea fokuserar på är hur stor tid agenten ägnar i telefon, antingen i samtal eller i väntan på att nya samtal ska inkomma. Nordeas uppfattning är att större delen av det administrativa kundarbetet ska handläggas under den tid kunden är med i telefon. Nordea ser hellre att kunden väntar i telefon några minuter än vänder sig till kontoren. Nordea har som mål att nå upp till 80% av alla inkommande samtal inom första minuten, vilket de anser sig klara av större delen av årets månader.

I Handelsbanken hade man som mål att besvara 90% av alla inkommande samtal inom 30 sekunder, ett mått som man påstår vara acceptabelt inom branschen. Dock var målet svårt att nå upp till eftersom samtalens längd ligger mellan 6-7 minuter, i jämförelse med 2-3 minuter, vad Handelsbanken påstår är normalt i branschen.

"...det visade sig att det ganska svårt att nå upp till det eftersom då kräver det: 1) inte så långa samtal, 2) Att man har väldigt mycket folk som kan göra något annat under tiden, då det inte är högtryck. Vi har tagit bort det målet, och har nu 90% oavsett tid." - Hans Glifberg, Handelsbanken

Orsakerna till det här beror på att Handelsbankens internetsupport enbart svarar på tekniska frågor, frågor som kräver olika lång tid i förhållande till kundernas kapacitet. Genom ett CTI-system, men även genom mer personalutbildning tror sig Handelsbanken kunna kapa samtalstiden med ungefär en minut.

5.3.9 Outsourcing eller inte?

Att outsourca bankernas callcenter är inte aktuellt. Orsaken är att kontrollen släpps, kostnaderna blir högre. Banksekretessen är en bidragande faktor, eftersom bankerna inte vill släppa in några externa i sina system.

"Vi har testat idén. Jag själv har gjort en utredning för tre år sedan. Jag upptäckte då att vi skulle inte vara billigare, tvärtom dyrare än om vi kör själva. Stordriftsfördelarna gör att vi vinner på det." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

"Det viktigaste kundmötet för oss som företag. Det vill man minst outsourca." - Cecilia Adielson, SEB

"Det har aldrig varit en diskussion. Hade man haft få samtal mellan 9-23 kanske man skulle outsourca verksamheten, då blir det väldigt dyrt att låta oss ha hand om det. Men vi har samtal hela tiden." - Hans Glifberg, Handelsbanken

"Nej, eftersom vi själva vill ha kontroll och kunna påverka." - Anette Lindén, Nordea

SEB har däremot valt att outsourca sin växeltelefoniverksamhet i Stockholm till Manpower. För en bank som idag saknar callcenter, rekommenderar man dock ett outsourcingperspektiv.

"Det gäller att ha kunskap om det innan man startar. Där kan ett outsourcingperspektiv vara bra om ska bygga upp det från början och aldrig haft det innan utan att sätta sig in i de tekniska delarna." - Cecilia Adielson, SEB

5.4 Framtidens callcenter

Bankerna är inne i en period där det sker ett övergående från traditionella callcenter till renodlade och maximerade contactcenter. Det här innebär att en och samma agent, vid ett contactcenter, ska handlägga en rad funktioner däribland svara på kundens samtal, e-post, chat osv. Exempelvis ska en kund som använder Internet dels kunna chatta med en agent, för att om det behövs, kunna använda sig av andra kanaler (e-post, telefon) och ändå ha kontakt med samma agent. Det här uppnås med ett renodlat contactcenter.

"Vi kommer nu att komplettera Internetbanken ännu tydligare. Om du som kund är inne och ska köpa fonder eller ska göra något, och kanske behöver ett stöd. Då ska det finnas en chatsida, möjlighet att skriva ett meddelande, skicka ett e-mail, i nästa steg koppla upp dig så att du pratar med någon under tiden.[...] Vi ska nu ta nästa kliv, från det som vi kallar callcenter till contactcenter." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

"Om ett par år har den här typen av verksamhet vuxit med fler områden att jobba inom." - Anette Lindén, Nordea

Bland annat Föreningssparbanken är på väg mot ett mer renodlat contactcenter. Inom ett par år kommer callcenter att förvandlas till contactcenter. Fokuseringen ligger fortfarande mycket vid kontakten via telefon eller kontor. Med contactcenter skall kontakten ske via den kanal som kunden föredrar att använda sig av vid sitt specifika tillfälle.

Samtliga banker kommer att satsa på att förlänga sina öppettider. De flesta bankerna har än så länge Talsvar, då inte deras callcenter har öppet. En del banker uppger att det finns behov av en ökad tillgänglighet för kunden. Längst går SEB med dygnet runt, vilket är realitet redan hösten 2002. Då kunderna inte har tid att genomföra sina bankärenden de traditionella banköppettiderna (09.00-15.00), är förlängandet av öppettiderna vid andra kanaler än kontoren ett måste för bankerna för att inte förlora marknadsandelar. De banker som eftersträvar att vara internationella kommer att hålla en längre öppettid än övriga, då de internationella kunderna väljer att kontakta ett contactcenter när det passar dem bäst.

"Kunden väljer vart och när den vill göra sina ärenden. Det ska finnas en struktur som gör kunden välkommen vart den än vänder sig." - Cecilia Adielson, SEB

"Att vi jobbar mellan 8-18 ser jag ingen poäng i. Vi är alla olika människor och vissa vill kanske nå oss under andra tider." - Anette Lindén, Nordea

Att kompetensstyra kundens frågor till rätt agent är något som callcenter inom en snar framtid kan göra. Genom att införa en röststyrning ska kunden fråga matchas mot den person i banken som besitter rätt kompetens inom området.

"Det vi gör nu med den nya tekniken, är att vi kan tala om för systemet vad varje enskild handläggare är bra på. Sen gäller det att matcha kundens frågor med den här kompetensen." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

5.4.1 Visionerna

Bankernas visioner presenteras bäst med direkta citat.

"Om fem år är vi ett ledande contactcenter i finansbranschen, ledande i Europa. Vi har med den teknikutveckling vi då genomfört, blivit ett av Europas mest utvecklade contactcenter i finansbranschen. [...] Även om vi skulle bli uppköpta så tror jag att man låter oss jobba på den inslagna vägen." - Stefan Göthberg, Föreningssparbanken

"Vi kommer vara den effektivaste distributionskanalen i banken. Vi vill bli koncernens enda contactcenter. Vi har andra affärsområden som vi gärna ser att vi får uppdrag från. Vi satsar mycket på att ha den högsta kundnöjdheten." - Cecilia Adielson, SEB

Handelsbanken skiljer sig från de övriga bankerna i sin utveckling. Kontoren är fortfarande den kanal som ska sköta de mesta av kundens tjänster. Men på supportcentret vill man lättas upp på restriktionerna för att göra enheten mer effektiv.

"Vi har inte alltid saker att göra. Där skulle jag vilja hjälpa kontoren att sälja tjänster.[...] Eftersom det är kunden som kontaktat oss, så är den mer öppen för sådana förslag, än om man ringer hem till kunden och den sitter och äter middag. Men om kunden ringer så har den redan satt av tid. Det är psykologiskt viktig bit som jag tror att banken skulle ha nytta av. Vi skulle få en bättre effektivitet totalt sett i och med detta." - Hans Glifberg, Handelsbanken

6 Analys

6.1 Motiven bakom callcenter

Av de motiv som förs fram av bankerna, till varför de startat upp callcenter, dominerar tillgängligheten för kunderna. Tillgängligheten nämns nästan som ett mantra inom branschen och att kunden kan uträtta sina bankärenden när den så önskar. Men har verkligen tillgängligheten för kunden ökat? Det beror helt på ur vilket perspektiv vi väljer att se verkligheten. Ponera att kunden har tillgång till Internet och telefon, och kan hantera dessa tekniska hjälpmedel samt önskar använda dem i kontakten med sin bank. Under dessa förutsättningar har tillgängligheten för kunden troligen ökat.

Vi kan också anta att det existerar en skillnad i synen på tillgänglighet om vi ser till olika åldersgrupper. Äldre personer och pensionärer har sannolikt svårare att utnyttja de nya kommunikationskanalerna som bankerna erbjuder sina kunder. Dels för att de kanske har problem med de tekniska lösningarna, dels att de av gammal vana önskar besöka det fysiska bankkontoret och uträtta sina bankärenden på plats. Med tiden kommer detta scenario troligen att bli allt mer komplicerat då bankerna lägger ner sina lokalkontor, för att i högre grad möta kunderna över telefon och Internet. Detta överensstämmer aningen dåligt med att bankerna proklamerar att de önskar öka tillgängligheten för sina kunder och samtidigt minskar antalet kontor.

Därmed kommer vi osökt in på ett annat motiv till etablerandet av callcenter som det inte talas lika öppet om, närmare bestämt kostnadseffektivitet. Av de fallföretag vi har studerat så är det endast ett, nämligen Föreningssparbanken, som öppet talar om att kostnadseffektivitet som ett delmotiv till callcenter. Föreningssparbanken uttrycker att de kan hantera en tredjedel av bankens kunder med mindre än 10 procent av personalstyrkan, vilket är väldigt beskrivande av de underliggande motiven till etablerandet av callcenter inom branschen. Bankerna kan därmed stänga ner lokalkontor med höga hyror och på andra platser reducera sin personal och sänka sina utgifter. Om bankerna verkligen önskade att öka tillgängligheten för sina kunder, kunde de ha etablerat callcenter som ett komplement till sina lokalkontor istället för ett substitut som det tenderar till idag.

Placeringen av callcenter är ofta geografiskt spridda över Sverige, ofta till stora och medelstora städer, där tillgången på arbetskraft är god. Bankbranschen har som stort inte utnyttjat regionalstöd från staten i valet av lokaliseringsort för callcenter. Bankerna har också i stor utsträckning avhållit sig från att etablera sina callcenter i Stockholm, utom i ett fall. Skälen anges vara höga lokalkostnader och svårigheten att få tag på kompetent personal. Personalomsättningen anges också vara högre i Stockholm. Ur ett generellt perspektiv ser vi också att priserna på fastighetsmarkanden respektive lönerna på arbetsmarknaden ligger högre i Stockholm.

6.2 Callcenter fram till idag

Bankbranschens utveckling sedan slutet av 1980-talet har präglats av bankkrisen, där många inom banksektorn förlorade sina jobb och kontor lades ner. Det var innan och under den här perioden som många callcenter växte fram och efterhand som tekniken utvecklades, utvecklades också möjligheterna för bankerna att utnyttja ny teknik såsom Internet.

En del av den personal som förlorade sina jobb vid lokalkontoren, förflyttades till callcenter för tillvaratagandet av deras kompetens. Det visade sig dock att den förflyttade personalen inte var rätt personer för callcenterarbete. Flera faktorer kan antas ligga bakom detta. Skälet som framförs av bankerna är att många saknade egenskapen att med ord måla upp vad en tjänst betyder för kunden. Personalen har varit van att använda visuella hjälpmedel som till exempel penna och papper i förklarandet av en viss tjänst. Vi tror också att de monotona arbetsuppgifterna spelat en stor roll i personalomsättningen. Om man som bankanställd nästan alltid jobbat med att betjäna kunder ansikte mot ansikte, kan det vara en stor omställning att endast hantera kunder via telefon eller dator.

Huruvida själva callcentret skulle ses - som ett komplement till den dagliga verksamheten i banken eller som en separat affärsidé, varierade något mellan bankerna under utvecklandet. Flera av bankerna försökte sig på att driva sina callcenter som egna rörelser, med egna kunder. Detta har dock förändrats under tiden. Idag är alla callcenters integrerade i banken. Som en bank uttrycker det: kunden är kund i banken oavsett om hon kontaktar banken via nätet, telefon, eller går in på ett kontor - och skall därför inte märka någon skillnad. Kunden är ofta knuten till något lokalkontor inom banken och anledningen till detta kan antas vara att banken vill upprätthålla skenet av att du som kund fortfarande hanteras och bemöts lokalt, och inte av en ansiktslös koncern. Det ligger mycket image och profilering i den skenbara lokala förankringen.

När väl en bank valde att etablera callcenterverksamhet, var de andra stora aktörerna inte sena att följa efter. I slutet av 1980-talet sågs callcenter som något för framtiden, idag är det nästan regel att ha någon form av callcenter, exempelvis support eller telefonväxel.

6.3 Dagens callcenter

Callcenter nämns av bankerna som en supportenhet, men skulle i framtiden även kunna fungera och konkurrera som en självständig enhet. Med andra ord innebär detta att bankernas callcenter måste vara inställda på, och kapabla att konkurrera med nischbanker som Ikanobanken och Skandiabanken. För att möjliggöra ovanstående måste bankernas callcenter tilldelas nödvändiga resurser och befogenheter med syfte att erbjuda ett komplett och konkurrenskraftigt tjänsteutbud.

Kostnaderna för teknik är en ständig avvägning mellan vad som anses vara rena utgifter kontra vad som anses vara investeringar. Vill bankerna vara marknadsledande måste de löpande investera i ny teknik och lyckas implementera den, för att över huvud taget kunna erövra marknadsandelar från övriga banker. Den bank som erbjuder kunderna bästa lösningen, har störst möjlighet att överleva i framtiden. Tekniken som finns och används i dag kan med all säkerhet utnyttjas bättre. Bristen på kunskap om hur teknikens möjligheter kan optimeras

är det huvudsakliga hindret mot utvecklandet av framtidens callcenter - nämligen det fullständigt teknikintegrerade kontaktcentret.

I ett etablerat callcenter utgör personalkostnaderna uppemot 70 procent av de totala kostnaderna. Av denna anledning är bemanningsaspekten en av nyckelfrågorna för callcentrets lönsamhet. De anställda i ett callcenter är företrädesvis tillsvidareanställda, tillfälligt anställda, timanställda eller inhyrd personal. Motivet bakom ovanstående anställningsformer och fördelningen dem emellan är starkt relaterade till kostnadseffektivitet. Majoriteten av de undersökta bankerna väljer att lösa de arbetsintensiva perioderna med timanställda i stället för att hyra in extern personal från bemanningsföretagen. De timanställda, vanligen studerande, arbetar ofta kvällar och helger till en relativt låg kostnad. Ytterligare en kostnadseffektiv fördel, sett ur bankens perspektiv, är att eventuella uppsägningskostnader för de timanställda är betydligt lägre än för tillsvidareanställd personal. De timanställda är väl medvetna om sin hierarkiska status, att de lätt kan ersättas samt sin underlägsna position gentemot banken, vilket leder till att de accepterar lägre ersättning och sämre arbets- och anställningsvillkor.

Genomgående för bankernas callcenter är lokalernas centrala placering i respektive stad, vilket ofta medför goda kommunikationsmöjligheter för de anställda. Karakteristiskt för callcenterlokalerna är öppna landskap, ljusa väggar och gröna växter. En trevlig fysisk miljö är ett måste för att motivera de anställda och kompensera dem för den höga arbetsintensiteten och de något monotona arbetsuppgifterna. En av de största utmaningarna för ledningen av bankernas callcenter är att skapa attraktiva och varierande arbetsuppgifter åt de anställda. Som tidigare nämnts upplevs arbetsuppgifterna i längden monotona, vilket leder till att personalnöjdheten påverkas negativt. Detta inverkar i sin tur på kundmottagandet och kvaliteten på levererad service eller tjänst. Trots att branschen är relativt ny och i ständig utveckling, måste bankerna hantera detta problem seriöst. Idag är enda möjligheten för en anställd (utan ledarambitioner) på jakt efter nya utmaningar, att söka sig till andra avdelningar eller yrken utanför callcentret. För att behålla resursen inom callcentret måste ledningen tänka i termer av kontinuerlig kompetensutveckling. Det kan innebära allt från karriärplanering till rotationsprogram utanför callcentret, vilket definitivt skulle höja bankens totala kompetens, men även öka förståelsen mellan bankens olika enheter.

Personalomsättningen i bankernas callcenter påstås för närvarande vara lägre än branschgenomsnittet. Orsaken till detta är naturligtvis en kombination av många olika faktorer. Bankerna anser sig vara bättre på att behålla sin personal. Vi tror dock att det rådande konjunkurläget i allra högsta grad är en bidragande orsak till den relativt låga personalomsättningen. Många tillsvidareanställda ser inte något annat alternativ än att fortsätta sin trygga anställning inom banken, istället för att söka nya utmaningar.

Många av bankerna framhäver kundnöjdhet som en av deras viktigaste framgångsfaktorer. Kundnöjdhet är till stor del beroende på vilken kundmottagare kunden möter. I och med de olika anställningsformerna möter kunderna olika grader av kvalité. Kan verkligen timanställda studenter och tillfällig personal ge samma service och trygghet till kunden som den fast anställda personalen? Utsätts studenter och timanställda för samma arbetsbelastning som ordinarie anställda, om än med en mycket lägre kostnad för banken? Kan de leverera service med samma kvalitet? Ur ett bankledningsperspektiv är mixen definitivt en kostnadsfördel, vilken samtliga banker använder sig av. Men på sikt, när kunderna märker osäkerheten i svar och bemötande, stannar de då kvar som kund i banken?

Målsättningen hos bankerna är att den kundmottagare som besvarade samtalet även ska avsluta samtalet. Kunden ska helst endast samtala med en kundmottagare. Trots det slussas kunder iväg och får upprepa sina frågor till fler än en kundmottagare. Kompetensstyrning av samtal är ett måste för bankernas callcenter. Enkla frågor ska kunna besvaras av första kundmottagaren. Frågor som kräver specialistsvar, ska placeras hos de kundmottagare som besitter den rätta kompetensen. Med ny teknik hoppas bankerna att callcentrets kompetens ska matchas med kundens fråga, men hur? Funderingar finns att skapa separata telefonnummer för olika tjänster. Vi anser att det skulle skapa förvirring hos kunderna med en rad olika telefonnummer. Idag finns det, till de flesta bankers callcenter, ett 0771-nummer, dit alla bankens kunder kan vända sig, med diverse ärenden. Framtidens kompetensstyrning kan vara baserad på röstavläsning. Risken kan vara att varje kund har ett eget sätt att förklara sitt specifika problem, och att implementeringsprocessen kan visa sig vara alltför krävande för kunderna. Tills dess anser vi att kunderna ska kunna välja mellan inledande telesvar och växeltelefonister, där kunderna kan precisera vad de efterfrågar. På så sätt kan banken enklare styra samtalen till olika kompetenser.

Vi tror att kunderna hellre eftersträvar längre samtal och svar med högre tillförlitlighet från specialister, än snabba och korta svar från generalister. Som bankkunder hör vi hellre fraser som *"jag kopplar dig vidare till en som kan detta bättre än jag"* än *"ett ögonblick, jag ska höra efter"* eller *"jag tror..."*. Eftersom finansinspektionen har höga krav på säkerhet då bankerna utför tjänster över telefon och Internet, anser vi att prioriteringen av att kunden får samtala med specialister, bör vara högre vid bankernas callcenter än vid exempelvis samtal med traditionella callcenter. Då kan man återigen fråga sig om studenter och timanställd personal kan ge samma kvalitet som ordinarie personal. Anledningen till tvivlet är att vi tror att timanställd personal inte blir lika bra uppdaterade om nyheter och förändringar som den ordinarie personalen. Tänk er en student som tjänstgör en till två kvällar i veckan, och en anställd som arbetar heltid, 40 timmar i veckan, lever i den ständigt förändriga miljön - vem bör kunna leverera bäst kvalitet?

Bankerna ser en stor fördel i att utveckla kommande ordinarie personal vid callcentren. Callcenter ses som första instans för högskolestudenter att senare, efter examen, avancera inom banken. Studenterna får lära sig grunderna i bankverksamheten och skaffar sig referenser inför den framtida anställningen. Utanför står det allt fler studenter och knackar på dörren. Därmed kan bankerna pressa studenternas löner med lockelser om framtida anställningar inom banken. På så sätt litar banken på studenternas lojalitet och utnyttjar den strategiskt.

Tjänsteutbudet skiljer sig mellan de studerade bankerna. Maximalt utbud ges från två av de fyra bankerna. För att kunna konkurrera mot de allt mer expanderande och konkurrenskraftiga Internetbankerna krävs det att dagens callcenter får tillgång till hela sin banks tjänsteutbud. I fokus står flexibilitet kontra säkerhet. I och med att alla samtal kan och får spelas in, kan bankerna känna viss trygghet mot bedragare. De kan fortfarande hänvisa kunden till kontoren i fall att tveksamheter skulle uppstå. Detta har däremot de banker som enbart fokuseras kring Internet och telefon svårt att göra. Det gäller för bankerna att belysa denna fördel och dra nytta av den. De banker som inte väljer att ge sina kunder ett maximalt tjänsteutbud över telefon eller Internet bör definitivt satsa på att framhäva kontorens värde. De banker som väljer att stanna kvar i gråzonen kommer att förlora andelar gentemot de som tar ett klart och tydligt ställningstagande mot ett ökat tjänsteutbud, eller alternativt ett tydligare fokus mot kontoret.

För de banker som går mot ett utökat tjänsteutbud anser vi att både flexibilitet och säkerhet är oerhört viktig ur ett kundperspektiv. Med tanke på hur bankerna hanterar sina kunder då kunden exempelvis förlorat sitt kreditkort eller med ansvarsförbindelser, bör krav på hög säkerhet ställas från kunderna. Ansvar bör markeras och ligga på banken. Banken ska kunna garantera säkerhet, men även förstå kundens ökade krav på flexibilitet. Den dolda gränsen ska inte gå ut över kunden.

Bankerna anser att fördelen med dagens callcenter är att de kompletterar bankverksamheten. Callcentret har även öppet då kontoren inte har öppet, vilket ger kunden möjlighet att nå banken efter kontorens stängning. Varför inte låta kontoren ha öppettider som vanliga affärer, 10-20 och med helgöppet. Vem har sagt att de som inte kan nå kontoren under den traditionella öppettiden 10-15, istället vill använda sig av personlig service via telefon eller bankens Internettjänster? I och med att stora delar av personalen under kvällar och helger kan bestå av timanställda studenter, vilken kvalitet levereras till de som inte kan nå banken under dagtid? Alla banker erbjuder trots allt inte fullständig service och ett maximalt tjänsteutbud då kontoren har stängt. Kan man då kalla callcentret för ett komplett komplement eller bara en kompletterande halvmesyr till bankkontoren?

Skillnaderna mellan bankkontor och callcenter är att dagens callcenter till större del anpassar sig efter kundinströmningen. Med hjälp av prognosinstrument kan ledningen för ett callcenter bemanna sitt callcenter så att de klarar bankens mål på tillgänglighet. På ett kontor, där anställningsformen är mer av fast karaktär, finns det tillfällen då personalen har mindre inströmning av kunder. Då löses den "lediga" tiden med andra uppgifter än bara kundmottagande, samtidigt som nykomna kunder inte behöver stå i kö. Om kundmottagarna vid ett callcenter kan ta hand om fler och mer varierande arbetsuppgifter, kan callcentret anställa tillräckligt för att bemanningen näst intill ska nå upp till 100%-svarsfrekvens. På så sätt kan man skona sin kunder från kötider, säkerligen öka kundnöjdheten, men även få de anställda att utföra mer varierande arbetsuppgifter, vilket kan leda till att de anställdas arbetsmotivation ökar.

Öppenheten mellan de svenska storbankerna är liten. Nästan alla banker säger sig vilja ha mer samarbete med övriga banker, men påstår samtidigt att det inte går eftersom "de andra" inte är tillräckligt öppna. Däremot samarbetar de gärna med företag i andra branscher, s k benchmarking. Det är svårt att se några nackdelar med benchmarking, fördelarna ter sig överlägsna. Samarbetet mellan de olika bankerna kan bli bättre, utan att affärshemligheter behöver blandas in. Vi hoppas med denna uppsats att bankerna ska inse att de är lika varandra, men att mycket ännu skiljer dem åt. Varje bank ska vara unik och erbjuda tjänster på sitt eget sätt. Från kundens perspektiv är det troligtvis bra att bankerna inte samarbetar i större utsträckning än vad som sker idag, eftersom kunden i relation skulle bli mindre betydelsefull för den nya och stora koncernen. En positiv aspekt sett med bankledningens ögon är att bankerna fortfarande kan profilera sig. Nackdelarna är att de inte lär av varandras misstag, utan upprepar dem, vilket i slutändan dessvärre drabbar såväl kund som banken själv.

Trenderna för callcenter inom banksektorn styrs främst av hur kundnöjdheten kan maximeras med hjälp av tekniken. Bankerna måste erbjuda kunderna tillgänglighet via en rad enkelt strukturerade tekniska lösningar med syftet att underlätta kundens interaktion med banken. Värdet av en användarvänlig och enkel internet- eller telefonbank kan därför inte överskattas. Som vi tidigare i vår analys har varit inne på, är stora delar av marknaden mogen för en snabb teknisk utveckling. För dessa teknikmottagliga kunder harmonierar teknisk utveckling i allra högsta grad med kundnöjdhet. Den nya teknologin och dess snabba utveckling underlättar

dock inte för alla kunder. En lösning som är bra för banken behöver inte nödvändigtvis vara bra för kunden och vice versa, vilket medför att banken i några fall kan behöva göra en avvägning mellan teknik och kundnöjdhet. Någonstans mitt i denna klyfta hamnar de anställda i callcentret, varför det är av största vikt att ledningen även riktar en del av uppmärksamheten mot personalens sätt och förmåga att bemöta kunderna. Om personalen är rustade, dels med teknik och dels med social kompetens, kommer även effektivitet att uppnås.

Metoderna för att mäta kvalitet och effektivitet inom callcenter varierar något från bank till bank. Gemensamt är dock att allt de anställda ständigt informeras om deras aktuella effektivitetstal och därför har möjlighet att jämföra med avdelningens uppsatta mål. På skärmar utplacerade i lokalerna, på agenternas skärmar och på gruppchefernas skärmar visas information om antal kunder i kö, genomsnittlig kötid och besvaringsprocent. All denna information inverkar naturligtvis på personalens bemötande av kunden. Frågan är om en stressad personalstyrka har ett mentalt överskott att i varje nytt samtal maximera servicegraden samtidigt som effektivitetsmålen måste nås?

Outsourcing av bankernas callcenter framstår inte som ett alternativ bankerna överväger. Anledningen är helt enkelt att de inte är intresserade av att släppa kontrollen över kärnverksamheten, nämligen att betjäna kunden på ett lönsamt sätt. Inom banksektorn måste säkerhet och formaliserade processer alltid prioriteras före en ytterst eventuell ekonomisk besparing.

6.4 Framtidens callcenter

Det råder en stark framtidstro inom callcenterverksamheten vid bankerna, och det är med all rätt. Efterhand som bankerna kostnadseffektiviserar sina verksamheter och minskar antalet lokalkontor kommer callcenters betydelse att växa som den primära kommunikationskanalen mot kunderna. Genom de tekniska utvecklingen i samhället, som till exempel 3G-mobiltelefoni, kommer fler och nya kommunikationskanaler att skapas och plattformen för ansvaret och hanteringen av dessa kommer troligen att vara callcenter eller liknande verksamhet. Tillgängligheten att nå en agent eller handläggare inom callcenter kommer att öka för kunden. Framförallt drivs utvecklingen av förlängda öppettider av konkurrensskäl och marknadsföringsskäl, och då primärt mot nischbanker som driver sin verksamhet enbart över Internet och därefter mot andra banker inom samma segment. Den enda banken som går mot strömmen är Handelsbanken, där kontoret även i fortsättningen kommer att vara den huvudsakliga kanalen mot kunderna. Anledningen är den decentraliserade organisationen och lokalkontorens *ägande* av kunden.

Det finns dock ett orosmoln som lurpassar i horisonten. Efterhand som utvecklingen drivs framåt och i takt med att kunden själv utträttar allt fler av sina ärenden genom elektroniska kanaler, kommer bankerna att rationalisera bort callcenter eller starkt reducera antalet anställda eftersom ett fåtal handläggare kommer att kunna hantera alla bankens kunder.

7 Slutsatser

7.1 Reflektioner

Hur komplex en organisation är bestäms av ett antal olika faktorer. Specialiseringen som är en av dessa faktorer brukar delas in i vertikal- och horisontell differentiering, samt geografisk spridning. Vid callcentren har personalen genomgående kort upplärningstid och ett fåtal olika yrkesroller. Vidare innehåller callcentren endast ett fåtal hierarkiska nivåer från avdelningschef, via gruppleddare till agent. I och med den platta hierarkin, befinner sig de anställda nära beslutsfattandet och kan därmed till viss del vara med och påverka framtiden. Större delen av personalstyrkan i öppna landskap och i samma lokal. Alla ovanstående faktorer bidrar till att organisationsstrukturen kan beskrivas som enkel.

Arbetsuppläggningsen i ett callcenter är standardiserat, vilket bland annat åskådliggörs av monotona arbetsuppgifter och begränsade möjligheter till att variera sin arbetsdag. Möjligheter för den anställde att vidareutveckla sig inom callcentrets ramar är begränsade eftersom det inom organisationen endast finns tre olika hierarkiska nivåer. Den anställde kan visserligen specialisera sig inom ett arbetsområde, men specialiseringen påverkar inte graden av enformighet på längre sikt. En hög grad av formalisering leder till att bankernas callcenter kan uppfattas som mekaniska organisationer.

När arbetsuppgifterna läggs ut och fördelas mellan olika personer måste aktiviteterna samordnas. Mintzberg beskriver ett antal olika koordineringsmekanismer som hanterar samordningen inom organisationen. Arbetet inom ett callcenter koordineras dels med hjälp av det som Mintzberg kallar direkt tillsyn, och dels genom att arbetsprocesserna standardiseras. Direkt tillsyn innebär att en särskild person tar ansvaret för de andras arbete, ger instruktioner och granskar de anställdas handlingar. Standardisering av arbetsprocessen betyder att arbetets innehåll är specificerat och standardiserat. Vid ett callcenter koordineras arbetet genom en gruppchef, driftledare eller koordinator. Generellt har gruppchefen fullt personalansvar för sin grupp, vilket innebär att den ger råd och stöttar de anställda, men även samlyssnar för att säkerhetsställa samtalets kvalitet.

Med utgångspunkt från Mintzbergs teorier om organisationsdelar kan vi ur ett överordnat bankperspektiv placera callcentret som en stöd- och serviceenhet. Callcenter ser sig själv som ett komplement till bankkontoren genom att de ökar tillgängligheten och därmed stärker bankens totala verksamhet.

Om vi däremot väljer att betrakta callcenter som en egen självstyrande organisation kan vi med hjälp av samma teori identifiera fem olika organisationsdelar. Den operativa kärnan utgörs av agenterna som besvarar alla inkommande samtal. Organisationens strategiska ledning består av avdelningschefen som i samråd med mellancheferna, det vill säga gruppcheferna, leder det strategiska arbetet framåt. Ett callcenters teknostruktur kan utgöras av koordinatorm som arbetar med den strategiska planeringen av verksamheten. Stöd- och serviceenheten i ett callcenter består av en backoffice-funktion, som svarar för datasupport och den tekniska samordningen.

Efter att ha kartlagt begrepp som koordineringsmekanismer och organisationsdelar kan vi identifiera den organisationsmodell som bäst beskriver verksamheten i ett callcenter. Enligt vår mening liknar organisationen i ett callcenter modellen av en maskinbyråkrati, vilken utmärks av att den strategiska planeringen sköts av en koordinator. En koordinators arbete består främst av att planera bemanningen med hjälp av samtalsprognoser baserade historisk data. Något som komplicerar denna identifikation är att koordineringen även sker genom direkt tillsyn, vilket enligt Mintzberg skulle passa den enkla strukturen bättre. Vi anser dock att callcentrets utformning med lönsamhets- och effektivitetsmål samt stordriftsfördelar matchar maskinbyråkratins kännetecken väldigt bra.

Morgan utvecklar konsten att analysera och förstå olika organisationer med hjälp av metaforer. Användningen av metaforer innebär ett sätt att tänka och kommer därför till sin rätt i förståelsen av callcenter. I teorikapitlet beskrivs två olika metaforer, organisationen som en maskin och organisationen som en organism. Det går inte att direkt placera ett callcenter i vare sig maskin- eller organismmetaforen. Anledningen till detta är att ett callcenter besitter egenskaper som kan hänföras till båda metaforerna.

Det mekaniska synsättet fungerar när arbetsuppgifterna är enkla att utföra och att samma tjänst levereras om och om igen. Utifrån det faktum att arbetsuppgifterna är enkla till sin natur och att personalomsättningen i relation till övriga bankenheter är hög, kan de anställda i ett callcenter liknas vid utbytbara delar av en maskin. En annat utmärkande drag för callcentrets maskinliknande organisation är att de anställda oftast består av deltidsanställda, främst studerande som är nöjda med att bli en del och ingå i organisationen. På så sätt kan callcentrets löner hållas under kontroll och på en relativt låg nivå, vilket förstärker bilden av callcenter som en kostnadsmedveten organisation. Bristen på utmanande och stimulerande arbetsuppgifter är ej av tillfällig eller slumpmässig art, utan det är något som befrämjas av ett mekaniskt synsätt. Det mekaniska synsättet på organisationer tenderar att begränsa i stället för att mobilisera utvecklingen av människornas förmåga och kompetens. Risken finns att callcentret tappar de kreativa och intelligenta bidrag som de flesta anställda har kapacitet att ge. Därför är det av yttersta vikt att ledningen för callcentren uppmärksammar denna problematik och prioriterar personalnöjdhet i lika stor utsträckning som lönsamhets- och effektivitetsmål. En balanserad kombination mellan dessa fokus kommer indirekt att leda till ökad kundnöjdhet.

Ett callcenter kan omöjligt fungera som en isolerad enhet, utan måste ideligen ta hänsyn till den tekniska utvecklingen och kundernas behov. Organismmetaforen uppmuntrar till förståelsen om hur organisationer uppkommer, utvecklas och hur de kan anpassas till förändrade förutsättningar i både den inre och yttre miljön. Som en följd av detta måste bankerna tillvarata signaler om kundnöjdhet och personalnöjdhet för att kunna utvecklas och nå framgångar. Att hävda att tillgängligheten för kunderna ökar genom callcenter samtidigt som antalet bankkontor avvecklas förefaller osannolikt. Callcentren har dock en bättre anpassningsförmåga än kontoren, vilket tar sig uttryck i mer flexibla anställningsformer. Denna fördel innebär att de bättre och snabbare kan anpassa bemanningen efter omvärldens behov.

Alla banker belyser och framhäver vikten av att generera kundnöjdhet. De är alla överens om att väntetiderna ska förkortas, att kunden ska få interagera med en och samma agent under hela samtalet med banken. För att uppnå målet krävs att agenternas kompetens matchar kundens frågor och behov. Som det ser ut i dag består frontlinjepersonalen av agenter med

generalistkompetens, vilket passar dagens teknologi. En utveckling mot en teknik som möjliggör kompetensstyrning av samtal skulle dock innebära en specialisering av frontlinjen. Czegele förespråkar en problemlösande frontlinje vars uppgift är att minimera problemlösningstiden och samtidigt maximera kundnöjdheten. Frontlinjepersonalen skall enligt Czegele bestå av agenter med generalistkompetens som i högsta möjliga grad agerar problemlösare. En fördel med denna struktur talar med de faktiska problemlösarna och därför inte behöver upprepa sitt problem gång på gång. En potentiell svaghet med den problemlösande strukturen är att samtalen lätt kan dra ut på tiden, vilket påverkar effektiviteten negativt. Även här behövs en avvägning mellan effektivitet och kundnöjdhet.

7.2 Teoretiskt bidrag

Det teoretiska bidraget från den här studien är den beskrivning och analys som vi presenterar. Då det idag saknas vetenskaplig litteratur och information om callcenterverksamhet ur ett organisationsperspektiv, anser vi att varje bidrag som hjälper forskare att vidare förstå callcenterverksamheten är välkommet. Därmed kan vår studie ses som en inspirations- och kunskapskälla till ytterligare forskning.

7.3 Praktiskt bidrag

Vi har med den här uppsatsen försökt att redogöra för vad bankerna kan förändra och förbättra. Vi vill här ge våra rekommendationer till de banker vi studerat.

Det finns en fara med att i allt för stor utsträckning lita på ett callcenters kapacitet. Bankerna förespråkar tillgängligheten som ett av de främsta motiven för deras callcenterverksamhet, men måste fråga sig för vem de ökat tillgängligheten.

Trots att bemanningssystemen förefaller vara effektiva, upplever allt för många kunder långa väntetider i sitt samtal till banken. Bankerna måste öka bemanningen vid sina callcenter för att inte tappa missnöjda kunder till nischade internet- och telefonbanker. De måste även hålla sina kontor öppna under längre tider, för att inte tappa kunder till renodlade kontorsbanker.

Givetvis beräknar bankerna vad som är mest effektivt vad gäller bemanning och öppettider. Effektiviteten mäts oftast ur ett kostnadsperspektiv, vilket gör att bankerna tappar ett viktigt fokus på den variabel, vilken deras framgång är beroende av, nämligen kunderna.

Många banker har en ökad kundnöjdhet som mål inför framtiden. Ökad tillgänglighet, vad gäller kontorens öppettider och kortare väntetider i telefon, kommer att ge en ökad kundnöjdhet.

Personalens monotona arbetsuppgifter måste förändras. Variation i arbetet är ett måste för att öka motivationen hos de anställda. En ökad personalnöjdhet skapas genom att låta de anställda ta eget ansvar och mindre kontroll. Ökad personalnöjdhet kommer även ge utslag i kundnöjdheten. Motiverad och tillfredsställd personal ger glada och nöjda kunder vilket givetvis främjar banken.

Det finns en fara i att låta kunden sköta allt större del av sina ärenden själv. Framförallt eftersom bankernas "kunden-gör-det-själv"- attityd stävjar kundens lojalitet gentemot banken. Den låga lojaliteten har lockat fler aktörer till marknaden, vilket förhoppningsvis kommer få bankerna att tänka om. Den bank som tillvaratar kundens önskemål, erbjuder de bästa tekniska lösningarna men även den bästa personliga kontakten med kunden, kommer stå som vinnare i framtiden.

7.4 Tankar om framtida forskning inom området

Vi presenterar nedan ett antal frågeställningar som vi anser som intressanta. Syftet är att få intresserade att, med utgångspunkt ur vår uppsats, göra en mer djupgående studie och på så sätt öka kunskapen om vad callcenter innebär.

Hur skiljer sig bankerna åt?

- En mer djupgående och jämförande skildring av orsaker till likheter och olikheter.

Vad innebär callcenter för företaget och de anställda i ett HRM-perspektiv?

Vad skiljer callcenter inom banksektorn med andra branscher?

- En studie som kan jämföra med andra branscher som telebranschen, försäkringsbranschen, resebranschen med flera.

Hur ser den enskilda banken på callcenter?

- En studie som går in på djupet i en enskild bank och förklarar callcenter mer djupgående i den specifika banken.

Hur skiljer sig callcenter mellan olika nationer?

- Förslag om en jämförelse mellan samma bransch, men mellan olika länder.

8 Litteraturförteckning

8.1 Publicerade källor

- Abrahamsson, B. & Andersson, J. (1996) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Liber-Hermods.
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur
- Andersson, N. & Larsson, J. (2001) *Arbetsstillfredsställelse på callcenters*. Kandidatuppsats
- Bang, H (1999) *Organisationskultur*. Studentlitteratur
- Bell, J. (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur
- Bruzelius, L H. & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur
- Cozby, P. C. (1997) *Methods in Behavioral Research*. Mayfield
- Czegel, B. (1995) *Running an effective help desk*. John Wiley & Sons, Inc.
- Czegel, B. (1999) *Help Desk Practitioner's handbook*. John Wiley & Sons, Inc.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi
- Gummesson, E. (1991) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur
- Karlsson, S. (2002) *De nya agenterna*. Sellin & Partner
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur
- Maltén, A. (1997) *Pedagogiska frågeställningar*. Studentlitteratur
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984) *Qualitative data analysis*. Sage
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: Designing effektive organizations*. Prentice Hall.
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur
- Keller, A. (2001) *Branschen växer lavinartat*. Dagens Nyheter 2001-05-09

- Neuman, W. L. (1997) *Social Research Methods – Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon
- Norling, P. (2001) "Call Center-företag och nya organisationsmönster". *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22, No 1, Feb 2001
- Patel, R. & Tibelius, U (Red.) (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)* Sage
- Read, B. (2000) *Designing the best callcenter for your business*. CMP Books
- Robson, C. (1993) *Real World Research*. Blackwell
- Rienecker, L. & Jörgensen, P. S. (2000) *Att skriva en bra uppsats*. Liber
- Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory: Structure designs and applications*. Prentice Hall
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline - The art & practice of the learning organization*. Century Business.
- IT-kommisionen (1999) *Från callcenter till kontaktcenter – trender, möjligheter och problem*. SOU 199:238
- Starrin, B. & Renck, B. (1996) "Den kvalitativa intervjun". I P-G. Svensson & B. Starrin (Red.), *Kvalitativa studier i teori och praktik* (s. 52-57). Studentlitteratur
- Strauss, A & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research (2nd ed.)*. Sage
- Svenning, C. (1996) *Metodboken*. Lorentz
- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur

8.2 Företagsinterna källor

- Föreningssparbankens årsredovisning (2000). Föreningssparbanken AB (publ)
- Handelsbankens årsredovisning (2001). Svenska Handelsbanken AB (publ)
- Nordeas årsredovisning (2000). Nordea AB (publ)
- SEB:s årsredovisning (2000). Skandinaviska Enskilda Banken Group Communications

8.3 Muntliga källor

- Adielson, C., Kontorscheff för callcenter i Göteborg, SEB. Personlig intervju den 2 maj 2002.

Glifberg, H., kontorschef för IT-support i Malmö, Handelsbanken. Personlig intervju den 25 april 2002.

Göthberg, S. Utvecklingschef för Telefonbanken i Göteborg, Föreningssparbanken. Personlig intervju den 2 maj 2002.

Jarborg-Eriksson, E. Ställföreträdande kontorschef för kundcenter, Nordea. Personlig intervju den 22 april 2002.

Lindén, A., Kontorschef för kundcenter Malmö, Nordea. Personlig intervju den 26 april 2002.

Nordström, M. Coachchef för callcenter Göteborg, SEB. Personlig intervju den 2 maj 2002.

8.4 Elektroniska källor

Callcenter, hemsida, www.callcenter.se

Callcenter institute, hemsida, www.ccinst.se

Nordea, hemsidor, www.nordea.se och www.nordea.com

Sveriges callcenterförening, hemsida, www.sccf.se

INTERVJUGUIDE

Frågor:

Vilka trender styr strategierna för organisation och utveckling av callcenter inom banksektorn?

- Vilka strategier utgår ni från i utvecklandet av era callcenter?
 - Vilka är initiativtagare till dessa strategier?
 - Varifrån kommer inspirationen?
 - Fanns det några föregångare, hur har de påverkat er?
- Vilka är för- respektive nackdelarna med de olika strategierna?
 - Tidigare strategier
 - Nuvarande strategier
 - Framtidens strategier
- Vad är drivande bakom strategierna?
- Vad är hetast/trendigast inom callcenter idag?
- Hur skiljer sig er strategi från era konkurrenters?
- Hur har ert callcenter utvecklats de senaste:
 - 10 åren
 - 5 åren
 - det senaste året?
- Vad styr utvecklingen?
 - Kunder, teknologi, organisationen?
 - På vilket sätt spelar faktorerna in?
- Hur startas och byggs ett callcenter upp?
- Vilka sorters initialkostnader bör påräknas när man startar upp ett callcenter?
- Har ni varit med och avvecklat något callcenter?
- Vad tycker du att callcenter har tillfört banken?
- Hur skulle du sälja idén till oss om du ville att vi skulle skapa ett callcenter?
- Om du självkritiskt skulle se på verksamheten,
 - vad fungerar mindre bra idag?
 - Vad kan bli bättre?
- Vilka övergripande mål och riktlinjer finns för kundcenterverksamheten?
- Hur ser organisationsstrukturen ut?
 - Varför ser den ut som den gör?
 - På vilket sätt är den effektiv?
- Hur har tidigare strukturer varit?
 - Vad har ni lärt er av dem?
- Vilka är för- respektive nackdelarna med nuvarande organisationsstruktur?
- Hur flexibel är nuvarande organisation? Motivera!
- Var står ert callcenter idag i förhållande till övriga organisationen?
 - Var kommer den stå i framtiden (om 5 år)?
- Vilka ekonomiska och andra vinster gör ni genom att organisera er via callcenter?
- Vilka tankar har du om vanliga misstag som görs när man organiserar ett callcenter?
 - Vilka har ni gjort?
 - Hur har ni löst dem?
- Vad krävs för att lyckas att organisera och driva ett callcenter?
- Vilka resurser krävs för att organisera ett callcenter?
 - Har ni tillräckligt med resurser?

- Om det inte fanns några begränsningar i form av exempelvis resurser, vilka visioner har du om callcenters i framtiden?
- Vilken personalomsättning har ni?
 - Orsaker?
 - Bra/dålig?
 - Mål?
- Vilka kompetenser värdesätter ni hos nyanställda?
- Beskriv rekryteringsprocessen.
- Hur leds arbetet sett på ett år/månad/dag?
- Vilket ledarskap förekommer och vilket syfte tjänar det?
- Hur utförs och organiseras själva arbetet?
 - Individuellt, team?
- Hur utvärderar ni era callcenter?
 - Vilka instrument använder ni då?
 - Vad leder resultaten av dessa utvärderingar till?
- Hur mäts effektivitet?
- Vad är huvuduppgiften för callcenter?
- Finns det underordnade uppgifter?
- Finns det uppgifter som ni skulle kunna hantera men ej gör idag?
- Hur har ni kommit fram till vilka uppgifter callcenter skall hantera?
- Kan man kombinera callcenter men andra tjänster som t ex datatjänster etc?
- Har ni funderat över andra tjänster att hantera via callcenter men ej realiserat dem?
- Vilka banktjänster kräver/hanteras bättre via ett personligt möte?
- Hur uppfattar kunderna ert callcenter?