



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Strategisk omorientering mot ökat kundfokus

– en studie om kundkontaktcenters roll i förändringsprocessen

Författare:

Caroline Svensson

Handledare:

Jan E. Persson

Carl R. Hellberg

Magisteruppsats

VT 2010

Förord

Jag vill tacka alla er som har gjort denna uppsats möjlig. Ett särskilt tack ger jag till mina handledare, Jan. E. Persson och Carl Hellberg, som varit tillgängliga, haft ett stort tålamod och tillhandahållit goda idéer under resans gång.

Sist men inte minst vill jag tacka min handledare på Öresundskraft, Anne-Marie Bengtsson och alla de medarbetare som med stort engagemang bidragit med värdefullt material och information samt inspiration.

Jag önskar er en trevlig läsning!

Bayonne den 27 februari 2010.

Caroline Svensson

Sammanfattning

Titel: En strategisk omorientering mot ökat kundfokus
– en studie om kundkontaktcenters roll i förändringsprocessen

Författare: Caroline Svensson

Handledare: Jan E. Persson och Carl R Hellberg

Nyckelord: Kundkontaktcenter, Marknadsinriktad strategi, Förändringsprocesser.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kundkontaktcenter kan fungera som ett verktyg vid implementeringen av en marknadsinriktad strategi. För att uppfylla syftet med uppsatsen behöver jag svara på följande frågeställningar;

- Vilken roll spelar kundkontaktcenter i den marknadsinriktade strategin?
- Vilka krafter behöver bearbetas, och hur, för att kundkontaktcenter ska uppnå denna roll?

Metod: De teoretiska utgångspunkterna för uppsatsen är Change- och Service management. Uppsatsens empiriska material består av en fallstudie baserad på kvalitativa intervjuer genomförd vid ett kundkontaktcenter på ett fallföretag.

Slutsats: Resultatet av undersökningen visade att kundkontaktcenter spelar en viktig roll vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Det är vid denna enhet som interaktionen mellan företaget och kunden sker, vilken avgör om alla företagets ansträngningar för att skapa ett värde för kunden framgångsrikt överförs och uppfattas som positivt för kunden. Det är också vid denna enhet som en stor del av de helhetserbjudande som utgör kundorientering skapas. För att kundkontaktcenter ska lyckas med denna roll krävs ett horisontellt ledarskap som motiverar och engagerar medarbetaren med meningsfulla arbetsuppgifter. Enheten behöver stöd från resten av organisationen. Ett stöd som skapas ur ett gränsöverskridande arbete som gör att företagets resurser utnyttjas för gemensamma mål. Coachning behöver användas i syfte att engagera och motivera medarbetarna vid kundkontaktcenter. Samtidigt är deras kunskap en

viktig källa till framgång som behöver användas av resten av företaget.
Företagets kultur behöver också stämma överrens med den nya strategin.

- Title:** A strategic orientation towards a client focus - the role of customer service in the change process.
- Authors:** Caroline Svensson.
- Tutors** Jan E. Persson och Carl R. Hellberg
- Key words** Customer service, Market oriented strategy, Change processes.
- Purpose** The purpose of this paper is to examine how customer service can be used as a tool within the implementation of a market orientated strategy. In order to fulfill this purpose the following questions have to be answered.
- What role does customer service play within the market oriented strategy?
 - What obstacles have to be handled and how in order to fulfill this role?
- Methodology** Qualitative interviews have been executed at a department handling customer service at an organisation. The theoretical point of view used is based on the scientific fields of change- and service management.
- Conclusion** The study showed that the customer service department plays a vital role for a successful implementation of the market orientated strategy. One reason is that they handle the important interaction between the company and the customers and their performance decides if all the company's effort will be successfully transmitted and perceived by the customers. The department of customer service also handles many of those services that define a client focused company. For customer services to succeed with these activities they need the support from the rest of the organization. The company's processes need to crossover the department boundaries in order to use their resources for common goals, executed from a horizontally engaging leadership. Coaching should be used in order to engage and motivate the employees. Their knowledge is an important source for success and needs to be properly utilized. Employees at customer services also need to have meaningful work tasks. The culture needs to be market orientated in lines with the strategy.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1	7
INLEDNING.....	7
1.1 Betydelsen av kundkontaktcenter för den marknadsinriktade strategin ...	7
1.2 Problemformulering	8
1.4 Syfte och frågeställningar	10
1.5 Disposition	10
KAPITEL 2	13
METOD.....	13
2.1 Inledning	13
2.2 Teoretisk förståelsemodell.....	13
2.2 Teoretiska vägval	15
2.3 Empiriskt vägval.....	17
2.3.1 Den kvalitativa fallstudien	17
2.3.2 Empirisk undersökning.....	18
2.3.3 Fallstudiens objekt	18
2.3.4 Intervjuförfarande	19
2.3.5 Urval av respondenter.....	20
2.3.6 Bearbetning av det insamlade materialet.....	20
2.4 Empiriskt underlag.....	21
2.4.1 Strategin ur ett generellt perspektiv	21
2.4.2 Företagets organisatoriska struktur	23
2.4.3 Kundkontaktcenter	24
2.4.4 Sammanfattande definition av de krafter som påverkar ett lyckat kundmöte	24
2.5 Kraftfältanalysen som teoretisk förståelsemodell	26
KAPITEL 3	29
STEG ETT I KRAFTFÄLTANALYSEN.....	29
3.1 Kartläggning av den marknadsinriktade strategin.....	29
3.1.1 Den marknadsinriktade strategins utveckling	30
3.1.2 Definition av ett kundkontaktcenter.....	31
3.1.3 Tjänstekonkurrens skapas vid kundkontaktcenter	31
3.1.4 Kundkontaktcenter och sanningens ögonblick.....	33
3.1.5 Marknadsinriktad struktur	34
3.1.6 Sammanfattning av kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin	35
KAPITEL 4	37
STEG TVÅ I KRAFTFÄLTANALYSEN	37

4.1 Krafter som påverkar kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin.....	37
4.1.1 Medarbetaren som kraft i förändringsprocessen	38
4.1.2 Ledarskapets som kraft i förändringsprocessen.....	39
4.1.3 Kulturen som kraft i förändringsprocessen	40
 KAPITEL 5	 41
 STEG TRE I KRAFTFÄLTSANALYSEN	 41
5.1 Generell introduktion till förändringsprocesser.....	41
5.1.1 Framgångsrik förändringsprocess	43
5.1.1.1 Medarbetarens roll i en framgångsrik förändringsprocess.....	43
5.1.1.2 Ledarskapets roll i en framgångsrik förändringsprocess	45
5.1.1.3 Kulturens roll för en framgångsrik förändringsprocess.....	47
5.2 Diskussion kring de krafter som påverkar kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin	49
5.2.1 Medarbetaren	49
5.2.2 Ledarskapet	52
5.2.3 Kulturen.....	54
 KAPITEL 6	 56
 STEG FYRA I KRAFTFÄLTSANALYSEN.....	 56
6.1 Slutsatser.....	56
6.1.1 Vilken roll spelar kundkontaktcenter i den marknadsinriktade strategin?	56
6.1.2 Vilka krafter behöver bearbetas, och hur, för att kundkontaktcenter ska kunna uppfylla sin roll i den marknadsinriktade strategin?	57
 KAPITEL 7	 59
 DISKUSSION	 59
7.1 Diskussion kring slutsatser	59
7.2 Mitt bidrag till Service management.....	60
7.3 Förslag till vidare forskning	61
 KÄLLFÖRTECKNING.....	 62
 BILAGOR	 65
Bilaga 1	65
Bilaga 2	66

Kapitel 1

Inledning

Syftet med detta avsnitt är att ge tillräcklig information kring ämnet för att kunna följa med i den avhandlande delen. Efter en genomgång av varför kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin är intressant att undersöka görs en problemformulering samt en presentation av den befintliga forskningen inom området. Detta mynnar ut i uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en presentation av dispositionen för uppsatsen. I påföljande metodkapitel presenteras det tillvägagångssätt som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Detta följs av en presentation av den förståelsemodell som uppsatsens struktur bygger på.

1.1 Betydelsen av kundkontaktcenter för den marknadsinriktade strategin

Många företag erbjuder produkter och tjänster som liknar varandra till pris, kvalitet och utseende. Hur skapar man bestående konkurrensfördelar i en situation som denna? Service Management definierar denna situation som tjänstekonkurrens. En situation där företagets standardlösning på kundens problem (en tjänst eller fysisk produkt) inte är tillräcklig för att skapa bestående konkurrensfördelar¹. Den mest tillämpade strategin idag, för att hantera denna tjänstekonkurrens, är den marknadsinriktade². Enligt serviceperspektivet innebär strategin en förståelse för kundernas interna värdeskapande processer och utifrån detta skapas kompletta helhetserbjudanden³. Att lyckas med den marknadsinriktade strategin beror inte bara på hur väl företaget anpassat dessa helhetserbjudanden till kunden. Det beror även på hur väl interaktionen mellan kunden och företaget fungerar. Enligt Grönroos utgör kundmötet det centrala i den marknadsinriktade strategin. Det är i denna interaktion som resultatet av alla företagets ansträngningar blir till verklighet och synliga för kunden. Misslyckas samspelet mellan kund och frontpersonal blir företagets erbjudande till kunden utan betydelse.⁴ Kundkontaktcenter är den enhet som sköter en stor del av denna interaktion mellan kund och företag. För de företag som begränsat sina kundmöten till att ske vid ett kundkontaktcenter får därför denna enhet särskilt stor betydelse för att lyckas med den marknadsinriktade strategin. Men enligt Grönroos faller denna enhets arbete ofta inom ramen för en stödjande funktion

¹ Grönroos, C (2002) *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö Liber. Sid.7

² Kotler P(2009)*Principles of marketing*.Upper Saddle River,N.J:Prentice Hall;London:Pearson Education Sid. 5

³ Grönroos, C(2002)Sid.17.

⁴ Ibid.

inom organisationen.⁵ Förutsättningarna för att enheten ska få den uppmärksamhet som krävs för att lyckas med den marknadsinriktade strategin är därför sämre.

1.2 Problemformulering

Oberoende av vilken strategi ett företag väljer får strategin betydelse för hur företagets strukturer och resurser bör se ut⁶. För den marknadsinriktade strategin behöver företagets resurser och strukturer ge goda förutsättningar för att lyckas med kundmötet vid kundkontaktcenter. Ett lyckat kundmöte innebär ett stort ansvar för frontpersonalen och rätt förutsättningar krävs för att de ska lyckas med arbetet⁷. Den nordiska skolan inom tjänsteforskning erbjuder i detta sammanhang en holistisk syn på en marknadsinriktad organisation. Men enligt Anette Svingstedt, forskare inom ledarskap och organisation i tjänsteföretag, så ”slutar litteraturen där de praktiska svårigheterna börjar”⁸. Betydelsen av kundmötet är väl uttryckt i litteraturen, likaså vilka organisatoriska förutsättningar som behöver identifieras och hanteras för att lyckas med kundmötet. Men för att lyckas med implementeringen av den nya strategin och därav det betydelsefulla kundmötet krävs dessutom en framgångsrik förändringsprocess.

Svårigheterna uppstår därmed vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Implementeringsfasen innebär att man formulerar exakt vad strategin innebär för de olika avdelningarna inom företaget. Implementeringsfasens framgång är samtidigt beroende av vilka hinder som finns.⁹ Exempel på att denna fas kan vara problematisk i verkligheten kan hämtas ur elbolagsbranschen. Få elbolag har lyckats med det förändringsarbete som krävs för att bli mer marknadsinriktade. Kundnöjdhet utgör ett centralt mått hos svensk kvalitetsindex SKI och enligt deras mätningar lever ingen av elleverantörerna upp till kundernas förväntningar. Gapet mellan förväntningar och upplevd kvalitet är fortfarande större för elbolagen än i flertalet andra branscher som ingår i SKI:s mätningar.¹⁰

⁵ Grönroos, C(2002) Sid.184

⁶ Ibid, Sid.17

⁷ Corvellec H & Lindquist H(2005)*Service-mötet - multidisciplinära öppningar*, .Malmö Författarna och Liber AB. Sid.34

⁸ Ibid, Sid.34.

⁹ Roos & Krogh & J. Roos (2002) *Strategi en introduktion*, Lund, Studentlitteratur Sid. 261

¹⁰ Elhandelsbranschen(2007)Rapport Svenskt kvalitetsindex, (läst 091022.)

Det är inte bara elbolagen som har problem med att få till en framgångsrik förändringsprocess. Enligt forskning misslyckas 75 % av alla förändringsprogram¹¹. Den tidigare forskningen inom området för förändringsprocesser är fokuserad kring de *hårda* kriteriernas betydelse för att lyckas med förändringen såsom strategi, struktur och teknologi. Utvecklingen har dock skett mot att förstå värdet av de *mjuka* kriteriernas betydelse såsom den mänskliga aspekten och organisationens kultur. Att så många företag misslyckas med appliceringen av dessa modeller anses bero på att de tolkas utifrån traditionella ledningsprinciper som betonar det mätbara och rationella i processerna.¹² Nyckeln till framgång ligger i att sammanföra treenigheten; medarbetare, ledarskap och kultur. Den största utmaningen ligger i att hantera den mänskliga aspekten i detta arbete.¹³ Ytterligare kritik riktas mot att teori och modeller inom förändringsprocesser bortser från det kontextuella sammanhanget samt är svåra att använda¹⁴.

Eftersom det är vid kundkontaktcenter som det betydelsefulla kundmötet sker fokuserar jag min studie här. Mitt bidrag blir därmed att skapa ett underlag för vilka krafter som bör bearbetas och hur för att kundkontaktcenter ska lyckas med kundmötet och därmed uppfylla sin roll vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. De krafter som påverkar ett framgångsrikt kundmöte identifieras med hjälp av en fallstudie. Fallstudien genomförs vid kundkontaktcenter på ett elbolag som begränsat sina kundmöten till att ske vid denna enhet. Fallföretaget ämnar fungera som ett studieobjekt och slutsatserna har till uppgift att vara generella för företag med liknande förutsättningar. Resultatet av min undersökning kan därmed fungera som ett bidrag till den vetenskapliga diskussionen om teorier inom förändringsprocessers tillämplighet. Genom att kombinera och applicera teori inom Service- och Change management på en specifik situation ökas kunskapen kring problematiken av att framgångsrikt implementera den marknadsinriktade strategin. Förhoppningsvis kan resultatet av uppsatsen användas i syfte att göra förändringsprocessen vid implementeringen av en marknadsinriktade strategin mer effektiv i framtiden. Ovan beskrivning av det betydelsefulla kundmötet som sker vid kundkontaktcenter och svårigheterna med att framgångsrikt

¹¹ *Human change management, herding cats mark* (2009) Rapport, Pricewater and coopers (läst 091101)

¹² Dahlgaard J. J & Park Dahlgaard S. M (2006) *In Search of Excellence – Past, Present and Future* München: Carl Hanser Verlag, Sid.78

¹³ *Human change management, herding cats mark* (2009) Sid.21

¹⁴ Dahlgaard J. J & Park Dahlgaard S. M (2004) The “4P” Quality Strategy for Breakthrough and Sustainable Development. The TQM Magazine Vol.10(4) Sid.2

implementera den marknadsinriktade strategi har därmed lett till fram till att följande syfte och frågeställningar formulerats.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka när kundkontaktcenter kan fungera som ett verktyg vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. För att kunna uppfylla syftet med uppsatsen behöver jag svara på följande frågeställningar:

- Vilken roll spelar kundkontaktcenter i den marknadsinriktade strategin?
- Vilka krafter behöver bearbetas, och på vilket sätt, för att kundkontaktcenter ska uppnå denna roll?

1.5 Disposition

I detta kapitel beskriver jag hur jag disponerat utrymmet i uppsatsen. Här presenteras mer ingående vad varje del i uppsatsen innehåller samt vilka kapitel som representerar respektive steg i förklaringsmodellen, kraftfältsanalysen.

Inledande del

I den inledande delen av uppsatsen beskrivs vikten av kundkontaktcenter när ett tjänstekonkurrerande företag ändrar strategi mot ökat kundfokus. En kort beskrivning följer av svårigheterna vid implementeringen av den nya strategin samt hur detta gäller speciellt för elbolag i Sverige. Här presenteras också kort det empiriska underlaget i form av en fallstudie på ett elbolag. Detta stycke följs av ett avsnitt om tidigare forskning inom området för förändringsprocesser och leder fram till uppsatsens syfte och frågeställningar. Även metodkapitlet presenteras i denna del av uppsatsen. Här görs en utförlig beskrivning av det tillvägagångssätt som använts för att uppnå syftet med uppsatsen, teoretiska vägval, empiriska vägval samt en presentation av fallstudiens objekt. Likaså görs en omfattande beskrivning av det empiriska underlag som senare ska användas i kommande avhandlande del i uppsatsen. Den inledande delen avslutas med en beskrivning av den kraftfältsmodell som används som mall för den avhandlande och avslutande delen av uppsatsen.

Avhandlande del

I denna avhandlande del redovisas, analyseras och slutsatser dras av teorin och det empiriska materialet. Detta sker stegvis i linje med kraftfältsanalysen. Kapitel ett omfattar det första steget i kraftfältsanalysen som går ut på att beskriva målet med förändringen. Detta mål presenteras utifrån en kartläggning av den marknadsinriktade strategin och inleds med en historisk utveckling av strategin. Nästa stycke innehåller definitionen av kundkontaktcenter. Definitionen är en förutsättning för att förstå vikten av kundkontaktcenters betydelse vid en strategisk omorientering mot ökat kundfokus. Betydelsen av kundkontaktcenter behandlas ingående i följande två delkapitel. För att nå målet mot ökat kundfokus beskrivs även hela organisationens marknadsinriktade struktur bör se ut. Eftersom första steget i kraftfältsanalysen även innefattar en definition av problemen för den aktuella situationen, presenteras de i den avslutande sammanfattningen. Resultat av detta steg i kraftfältsanalysen utgör därmed svaret på min första frågeställning om vilken roll kundkontaktcenter spelar i den marknadsinriktade strategin. Resultat av detta steg återkommer i kapitlet som behandlar uppsatsens slutsatser.

Resultatet av detta steg är samtidigt en förutsättning för att kunna fortsätta med steg två i kraftfältsanalysen. Detta steg identifierar och definierar de krafter som verkar för eller emot förändringen i riktning mot ökat kundfokus. Krafterna är hämtade ur det empiriska materialet som samlats in med hjälp av fallstudien som fokuserar på kundkontaktcenter.

Kapitel fem hanterar tredje steget i kraftfältsanalysen. Detta steg beskriver hur de krafter som identifierats i fallstudien bör hanteras för att bidra till att förändringen sker i önskad riktning. Kapitlet inleds med en presentation av den teori om framgångsrika förändringsprocesser som ska hantera dessa krafter. Vidare appliceras teorin på de krafter som identifierats i steg två i form av en diskussion. Med denna diskussion som underlag presenteras slutsatserna sedan i kapitel sex som ligger sist i den avhandlande delen i uppsatsen. Dessa slutsatser svarar på uppsatsens andra frågeställning om vilka krafter som bör bearbetas, och på vilket sätt, för att uppnå kundkontaktcenters önskade roll i den marknadsinriktade strategin.

Avslutande del

I den tredje och avslutande delen av uppsatsen förs en diskussion kring vilken betydelse uppsatsens slutsatser har för teori och praktik. Kundkontaktcenters betydelse diskuteras i ett

vidare sammanhang och varför kundmötet kan vara av betydelse även i andra sammanhang än vid implementeringen av en marknadsinriktad strategi. Därefter presenteras mitt bidrag till Service management samt förslag till vidare forskning inom problemområdet.

Kapitel 2

Metod

I detta avsnitt berättar jag om de tillvägagångssätt och metoder som jag valt att använda för att besvara mina frågeställningar och uppnå syftet med uppsatsen. Detta avsnitt har till uppgift att ge läsaren en möjlighet att bedöma undersökningens validitet, reliabilitet och kvalitet.

2.1 Inledning

Uppsatsen skapades i ett försök att sammanföra teoretiska studier inom Service management vid Lunds Universitet med den praktiska erfarenheten förvärvad på kundkontaktcenter på det lokala elbolaget i Helsingborg. Vid min anställning påbörjade företaget en förändringsprocess som innebar en strategisk omorientering mot ökat kundfokus. Anställningen gav värdefull förstahandsinformation samt redan etablerad tillgång till ett brett kontaktnät på företaget. Avdelningen kundkontaktcenter har traditionellt sett en mindre betydande roll i företaget men med den nya strategin i antågande blir kundkontaktcenters roll alltmer betydelsefull och därmed den viktigaste utgångspunkten i min uppsats. Efter en genomgång av litteraturen inom området förändringsprocesser fann jag tillräcklig och tillförlitlig forskning som kunde appliceras på den situation som företaget befann sig i. Forskningen var dock ej specifik för avdelningen kundkontaktcenter och mitt bidrag blir därför en tvärvetenskaplig undersökning där teorin appliceras på denna avdelning och dess specifika krafter som påverkar förändringen att ske i önskad riktning.

2.2 Teoretisk förståelsemodell

Kraftfältanalysen används som ett verktyg för att skapa en struktur för arbetet med den avhandlande och avslutande delen i uppsatsen. Valet av detta verktyg bygger på följande förutsättningar:

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur kundkontaktcenter kan användas som ett verktyg vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Implementeringsfasen handlar om att organisationen formulerar exakt vad strategin innebär för de olika avdelningarna samt vilka aktiviteter som krävs för att strategin ska bli verklighet. En framgångsrik

implementering är samtidigt beroende av vilka hinder som finns.¹⁵ För att kunna uppfylla syftet med uppsatsen behöver följande två frågeställningar besvaras; vilken roll kundkontaktcenter spelar i den marknadsinriktade strategin samt vilka krafter som bör bearbetas, och hur, för att enheten ska kunna uppfylla denna roll.

Detta arbete struktureras upp med hjälp av kraftfältsmodellen. Detta är ett verktyg som systematiskt analyserar komplexa problem för en given situation. Syftet med kraftfältsanalysen är att komma fram till åtgärder i implementeringsfasen som krävs för att förändringen ska röra sig i önskad riktning. Modellen bygger på en tanke om att alla situationer kan ses som en balans mellan olika krafter som påverkar jämviktsläget. Vid en förändring ändras detta jämviktsläge och de krafter som påverkar behöver därför bearbetas för att förändringen ska ske i önskad riktning. Modellen bygger på fyra steg som är ömsesidigt beroende av varandra.¹⁶ Modellens användningsområde lämpar sig utmärkt som mall för uppsatsens uppbyggnad eftersom den förändringsprocess som ligger till grund för denna uppsats kan ses som en planerad förändringsprocess. Den planerade förändringsprocessen i motsats till den som sker spontant är modellens ursprungliga utgångspunkt¹⁷.

Vinsten av att använda verktyget som mall för uppsatsens struktur uppkommer genom att modellen stegvis fungerar som en guide för de aktiviteter som är en förutsättning för att genomföra förändringen i önskad riktning. Kraftfältsmodellen innebär att målen för strategin formuleras och problemet för den aktuella situationen definieras. Därefter behöver de krafter som påverkar implementeringen av strategin identifieras och bearbetas. Detta skapar goda förutsättningar för de slutsatser som dras angående vilken roll kundkontaktcenter spelar vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin samt vilka krafter som bör bearbetas, och på vilket sätt, för att enheten ska uppfylla denna roll. Detta utgör mitt bidrag med uppsatsen och skapar därmed ett underlag för att den marknadsinriktade strategin ska kunna genomföras mer effektivt i framtiden. Undersökningen är därmed fokuserad till denna enhet och i linje med kraftfältsanalysen kommer målen med strategin samt problem för den aktuella situationen relateras och begränsas till vad detta innebär för kundkontaktcenter. De krafter som påverkar att förändringen sker i önskad riktning kommer att identifieras med hjälp av en

¹⁵ Roos & Krogh & J. Roos (2002) *Strategi en introduktion* Studentlitteratur, Lund Sid. 261

¹⁶ Carnall C.A (2003) *Managing change in organizations* 4.th edition Pearson education limited. Harlow Sid. 299

¹⁷ Burnes (2004) *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, *Journal of Management Studies* 41:6 September 2004 0022-2380 Sid. 981

fallstudie på ett kundkontaktcenter. Vilken teori som använts för att hantera de fyra stegen i kraftfältanalysen presenteras nedan under rubriken teoretiska vägval.

2.2 Teoretiska vägval

Som beskrivet i dispositionen bygger uppsatsens struktur på de fyra stegen i kraftfältanalysen. Modellen är framtagen för att analysera organisationer i förändring samt strukturera upp de olika stegen i denna process. För att genomföra de olika stegen används teori inom området för Service- och Change Management.

Teorier inom området för Service Management har använts för att genomföra de två första stegen i kraftfältanalysen. En kartläggning av den marknadsinriktade strategin har utförts som bakgrund och underlag för att identifiera målen med förändringen och vad dessa mål betyder för den organisatoriska enheten kundkontaktcenter. Service Management är i hög grad marknadsinriktat och är därför ett passande perspektiv att utgå ifrån vid denna kartläggning. Den nordiska skolan inom tjänsteforskning erbjuder ett helhetsperspektiv på hur en kundorienterad organisations resurser och strukturer bör se ut. Arbetet med att samla in teori har underlättats då jag som uppsatsförfattare studerar vid Service Managementinstitutionen och är väl insatt i teorier som berör detta ämne. Den kurslitteratur som använts har därmed fått utgöra den teoretiska ramen för kartläggningen av den marknadsinriktade strategin och dess betydelse för kundkontaktcenter.

Med tanke på Christian Grönroos framstående ställning inom den vetenskapliga diskursen Service Management, blev hans verk ett naturligt val av teori för att hantera det första steget i kraftfältanalysen. Richard Norman är en annan känd teoretiker inom Service Managementdisciplinen. Hans forskning bidrar främst med värdefullt material om kundmötets betydelse och viktiga förutsättningar för att detta ska lyckas. De senaste åren har tjänsteforskningen vunnit mark då företagen börjat inse vinsterna av att ha Service Management som ett ledande perspektiv i företaget¹⁸. Grönroos och Normanns verk grundar sig på och integrerar såväl författarnas erfarenheter av praktisk management som kunskap och forskning inom Service Management. Grönroos bok, *Service management och*

¹⁸ Bengtsson L & Skärvad P-H. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund Studentlitteratur Sid. 121

marknadsföring - en CRM ansats, utgör ett av de största bidragen inom området¹⁹. Författaren bidrar med viktigt material om hur ett företag bör sköta sina serviceprocesser, både ur ett strukturellt och principiellt perspektiv, för att bli verkligt kundfokuserat. Det är med denna teoretiska utgångspunkt som man kan gå vidare med steg två i kraftfältsanalysen. Dessa teorier bestämmer vilka empiriska krafter som är väsentliga att bearbeta för att lyckas med förändringsprocessen. Service managementperspektivet har därmed även fått utgöra den lins genom vilket det empiriska materialet i fallstudien analyseras och bearbetas.

Det tredje steget i kraftfältsanalysen bygger på en analys av hur de krafter som identifierats i fallstudien bör bearbetas för att förändringen ska ske i önskad riktning. Detta steg behandlas med teori inom området för Change management. Forskningen inom detta område hanterar de olika faktorerna såsom ledarskapet, medarbetaren, kulturen samt strategin och strukturens betydelse för en framgångsrik förändringsprocess. Detta ämnesområde har jag varit tvungen att fördjupa mig ytterligare i för att behärska. Informationssökningen inom området för förändringsarbete valde jag att avbryta när stor del av informationen tenderade att innehålla och peka på relativt lika budskap. Litteraturen är hämtad från universitetets bibliotek, sökmotorn ELIN samt via litteraturlistor från kurser vid universitet som berör ämnet förändringsprocesser. Reliabiliteten kan därför bedömas som hög då litteraturen som jag använt har blivit noggrant granskad²⁰.

De teorier som använts för att analysera mitt empiriska material har handplockats utifrån dess relevans för de krafter som identifierats i fallstudien och som påverkar kundmötet. Valet av teorier bygger även på författarnas betydelse för forskningen inom området. I boken *Introduktion till organisationsteori* skriven av Flaa m.fl. presenteras specifik kunskap och definitioner av de förändringsprocesser som innebär strategiskt arbete. Med tanke på att min undersökning tar sin utgångspunkt i den marknadsinriktade strategin blir därför deras definition av förändringsprocessen en central utgångspunkt för det teoretiska underlaget.

Robert A. Paton är professor i management. Hans nuvarande projekt handlar om serviceinnovationer hos företag med tillverkande produktprofil och det är av denna anledning som jag valt att använda mig av hans teorier. Fallstudiens objekt har gått från att vara ett tillverkande produktföretag till att bli mer tjänsteorienterat. Ledarskap, kultur och företagets förmåga att hantera kunskap är tre genomgående faktorer som han ägnar stor uppmärksamhet

¹⁹ Corvellec, H & Lindqvist, H (2005) Sid. 126

²⁰ Bryman A.(2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber, Sid. 208

åt. Därför används en stor del av hans forskning till att svara på hur de krafter som identifierats i fallstudien och som relateras till dessa områden bör hanteras. Denna teori kommer dock att kombineras med teori från andra forskare inom området i syfte att komplettera och ytterligare stärka den vetenskapliga trovärdigheten för uppsatsen. Forskning inom excellens återkommer ofta i sammanhanget för förändringsprocesser. Peter och Waterman är två frontpersoner inom denna forskning. De talar om de *mjuka* kriteriernas betydelse för att lyckas med en förändringsprocess, såsom kultur och den mänskliga aspekten. Medarbetaren, som är en annan viktig aspekt att hantera vid förändringsprocesser, analyseras bland annat med forskning av Su Mi Park Dahlgaard och Jens J. Dahlgaard. Med fokus på förändring utifrån individens psykologiska processer får Manfred Kets de Vries och Katharina Balazs forskning ett visst utrymme i uppsatsens teoretiska del. Att vara en *lärande organisation* som förutsättning för en framgångsrik förändring behandlas med hjälp av forskning av Ikujiro Nonaka, även detta en forskare att räkna med inom området. Colin A. Carnall har ett helhetsperspektiv för hur man hanterar förändring i organisationer. Hans teorier tar upp alla aspekter såsom struktur, ledarskap, medarbetaren och kultur i förändringsprocessen, vilket gör hans verk lämpligt att använda för att bearbeta de krafter som identifierats i fallstudien. Birgitta Ahlertorp däremot har en mer praktisk erfarenhet av ledarskap vid förändringsprocesser och därför kommer även hennes forskning att utgöra en del av det teoretiska underlaget.

2.3 Empiriskt vägval

2.3.1 Den kvalitativa fallstudien

Fallstudien används som ett verktyg i syfte att skapa kunskap om vilka krafter i organisationen som påverkar ett lyckat kundmöte och därmed en lyckad implementering av den marknadsinriktade strategin. Fallstudien spelar en viktig roll när det gäller att utveckla kunskapsbasen inom ett visst område²¹. Den kvalitativa fallstudien används också för att den ger en intensiv, holistisk beskrivning och analys av ett begränsat fenomen²². Kunskapen om vilka krafter som påverkar ett lyckat kundmöte uppkommer ur resultatet av hur medarbetare på olika hierarkiska nivåer inom organisationen definierar och uppfattar situationen. Därför genomförs kvalitativa intervjuer som ger oss en uppfattning om dessa krafter. Därefter görs en sammanställning av dessa krafter.

²¹ Merriam S B(2004) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund. Sid. 46.

²² Ibid, Sid. 11.

Den externa validiteten som rör huruvida det empiriska materialet har förmåga att skapa generaliserbar kunskap, kräver dock en diskussion i sig. Forskaren behöver inte bekymra sig om huruvida materialet är generaliserbart eller inte utan det lämnas istället till de som önskar tillämpa resultatet på sin egen situation. En förutsättning för generalisering är en omfattande beskrivning som specificerar allt som läsaren behöver veta för att förstå resultaten.²³ Ett försök till att skapa en omfattande beskrivning börjar med en presentation av fallstudiens objekt och varför detta objekt anses vara värdefullt i sammanhanget. Under rubriken empiriskt underlag presenteras därefter en omfattande beskrivning och specificering av de väsentliga delar i materialet som ska leda till en förståelse för den problemdefinition som presenteras i punktform sist i det empiriska materialet. Omfattningen av materialet ska därmed öka generaliserbarheten.

2.3.2 Empirisk undersökning

2.3.3 Fallstudiens objekt

Öresundskraft AB är ett elbolag verksamt på den svenska elmarknaden som idag befinner sig i en verklighet av förändrade förhållanden. Idag är ökat kundfokus en förutsättning för att behålla sin konkurrenskraft på en marknad kännetecknad av tjänstekonkurrens. Företaget är ett privat bolag ägt av kommunen med huvudkontor i Helsingborg. Det finns 470 anställda vid företaget varav 25 personer arbetar på kundkontaktcenter. Öresundskraft AB har sedan 2008 arbetat med att lansera en ny marknadsinriktad strategi, i syfte att förhålla sig framgångsrikt till de externa och interna förändringarna eftersom företagets föregående strategi resulterat i sjunkande resultat. En avreglering av monopolmarknaden, där kunden nu själv väljer sin elleverantör, kräver nya aktiviteter av företaget för att behålla eller skaffa nya kunder. Den nya strategin hos Öresundskraft AB bygger delvis på insikten om att alla energikunder inte är prisjägare. Kunden är beredd att betala lite extra för en tjänst, under förutsättning att han eller hon upplever ett mervärde. Enligt Öresundskraft AB består detta mervärde till kunden av miljöfördelar till regionen, starkare erbjudanden till kunderna och medarbetare med ett brinnande engagemang. Företaget släppte därmed fokus på pris och valde att differentiera sig istället. Företagets mål, att fördubbla resultatet från 2008 till 2012, kräver krafttag från alla håll. Öresundskraft AB:s marknadsinriktade strategi ska således göra företaget konkurrenskraftigt på marknaden. Strategin innebär en omorientering mot ökat kundfokus,

²³ Merriam S B (2004), Sid. 187.

där fokus på kunden och medarbetaren tillsammans, ska skapa goda resultat för företaget.²⁴ Att Öresundskraft AB har valt den marknadsinriktade strategin gör därför företaget idealiskt som objekt i fallstudien. Företaget bygger samtidigt på traditionella lednings- och styrprinciper, vilket är en vanligt förekommande struktur inom många företag på marknaden. Detta gör därför slutsatserna representativa även för andra företag som önskar använda undersökningen som hjälpmedel vid implementeringen av en marknadsinriktad strategi. Företaget har samtidigt begränsat sin kontakt med kunden till att ske vid kundkontaktcenter vilket gör att problemidentifieringen kan begränsas till denna enhet.

2.3.4 Intervjuförfarande

Det är av stor vikt att akademiska forskare har en personlig erfarenhet av det de ämnar undersöka²⁵. Det faktum att jag som författare av uppsatsen har arbetslivserfarenhet på den enhet och det företag som representerar mitt fallföretag, ser jag som både en tillgång och ett hinder. Det krävs en förmåga att använda sina förkunskaper till att skapa kreativitet och innovation men inte för den sakens skull vara dess slav.²⁶

Sammanlagt utfördes sex intervjuer med personer i olika befattningar på Öresundskraft AB. Samtliga intervjuer utfördes på huvudkontoret i Helsingborg vid olika tidpunkter. Intervjuerna spelades in och har sedan transkriberats.

De två första intervjuerna utfördes på ett ostrukturerat sätt med marknadschefen respektive försäljningschefen. Vid detta tillfälle eftersökte jag en helhetsbild av kundkontaktcenters roll i företaget samt i den nya marknadsinriktade strategin. Det var även av vikt att skapa en bild av hur ledningen uppfattade den förändring företaget stod inför.

Efterföljande intervjuer var mer strukturerade i syfte att konkretisera kundkontaktcenters roll, denna gång utifrån anställda på den aktuella avdelningen. En intervju utfördes med gruppchefen på kundkontaktcenter och två intervjuer med frontpersonal på kundkontaktcenter. Ytterligare en intervju genomfördes med gruppchefen för en närliggande avdelning, leverantörsbyten. Jag ansåg det av betydelse att se kundkontaktcenters roll även från stödjande enheters perspektiv.

Efterhand som jag fått tillräcklig information från mina första intervjuer har jag kunnat strukturera mina påföljande intervjuer för att fastställa de krafter som hindrar ett lyckat kundmöte vid kundkontaktcenter.

²⁴ DI Weekend 03-2016 Internt material fallföretag.

²⁵ Gummesson, E. (1999). *Qualitative methods in management research* London: Sage. Sid. 58

²⁶ Ibid, Sid 65.

2.3.5 Urval av respondenter

En förkunskap av ämnet gör urvalet av respondenter effektivt²⁷. Intervjuerna har utifrån min arbetslivserfarenhet på kundkontaktcenter kunnat genomföras på ett effektivt sätt då jag har haft tillgång till information och ett personligt kontaktnät. Detta har möjliggjort kontakt med personer med väsentlig erfarenhet och position för att genomföra mitt uppdrag. Min erfarenhet av det dagliga arbetet vid kundkontaktcenter och som studerande vid Service managementinstitutionen har också bidragit till förmågan att ställa kvalificerade frågor för att direkt komma in på väsentligheterna i sammanhanget. Jag anser att detta höjer reliabiliteten något i jämförelse med en undersökning gjord med samma förutsättningar men av en forskare som utgår från en obefintlig kunskapsnivå inom området. Genom att göra sex intervjuer med medarbetare på olika nivåer anser jag mig ha fått en bred kunskap om hur olika krafter påverkar helheten för att kundkontaktcenter ska lyckas med kundmötet. Intervjuerna med marknadschefen och försäljningschefen vid företaget pågick i två timmar med vardera person. Detta gav mig en omfattande och grundlig beskrivning om hur den nya strategin påverkar de olika avdelningarna i organisationen samt kundkontaktcenters betydelse i sammanhanget. Därefter gjordes en två timmar lång intervju med gruppchefen vid kundkontaktcenter för att få en insikt om vad den nya strategin innebar på en operativ nivå vid enheten. Det praktiska arbetet och vilka krafter som påverkar kundmötet redogjorde två assistenter vid kundkontaktcenter för. Även en intervju med gruppansvarig för en annan enhet som ligger nära kundkontaktcenter i den organisatoriska strukturen genomfördes. Detta i syfte att ge en bild av hur en annan enhets arbete påverkar och blir påverkat av arbetet vid kundkontaktcenter.

2.3.6 Bearbetning av det insamlade materialet

Först och främst har jag arbetat med att strukturera upp den omfattande information som mina intervjuer gett mig. Ett första steg i detta arbete har varit att transkribera de intervjuer som skett med hjälp av bandinspelning. Jag har sedan tagit bort det material som jag ansett oväsentligt för uppsatsens syfte och presenterar resterande material under tre huvudrubriker publicerade nedan i delkapitel 2.4. Den första rubriken presenterar vad den nya marknadsinriktade strategin innebär generellt sett för organisationen, medarbetaren samt kunderna. Detta stycke har använts för att förstå vilka förändringar som den nya strategin för

²⁷ Gummesson, E. (1999) Sid.65

med sig. Den andra rubriken tar upp hur den befintliga organisatoriska strukturen är anpassad till den nya strategin. Här presenteras övergripande hur den befintliga organisatoriska strukturen påverkar företagets förmåga att lyckas med den marknadsinriktade strategin och därmed kundmötet. Eftersom det är kundkontaktcenter som utgör en central aspekt för uppsatsens syfte fokuseras det empiriska materialet under tredje rubriken till att beskriva hur arbetet vid enheten kundkontaktcenter och medarbetarnas prestationer ser ut i förhållande till den nya strategin. Sist i detta kapitel presenteras en sammanfattning av de identifierade krafter som anses påverka ett lyckat kundmöte och därmed implementeringen av den marknadsinriktade strategin.

2.4 Empiriskt underlag

I detta kapitel presenteras en utförlig och omfattande beskrivning av det empiriska material som samlats in i form av kvalitativa intervjuer. Avsnittet är indelat i tre delar där jag inledningsvis presenterar företagets övergripande strategi. Detta följs av en presentation av företagets organisatoriska struktur och avslutas därefter med en sammanfattning av de krafter som påverkar ett lyckat kundmöte vid kundkontaktcenter.

2.4.1 Strategin ur ett generellt perspektiv

Fallföretaget Öresundskraft AB befinner sig i en situation som kännetecknas av förändring både internt och externt. Avregleringen av energimarknaden sätter nya marknadsmässiga krav på organisationen. En ökad konkurrens på marknaden efter avregleringen och en tid av dåliga ekonomiska resultat har framtvingat denna förändring och lagt grunden till en ny marknadsinriktad strategi med starkt fokus på kundens och medarbetarens roll i företaget. Fram till idag har Öresundskraft AB, enligt VD:n Anders Östlund, varit ett vanligt företag med en vanlig miljöambition, vanliga kundrelationer, ganska okända och olönsamma. Den nya marknadsinriktade strategin ska ändra på detta.

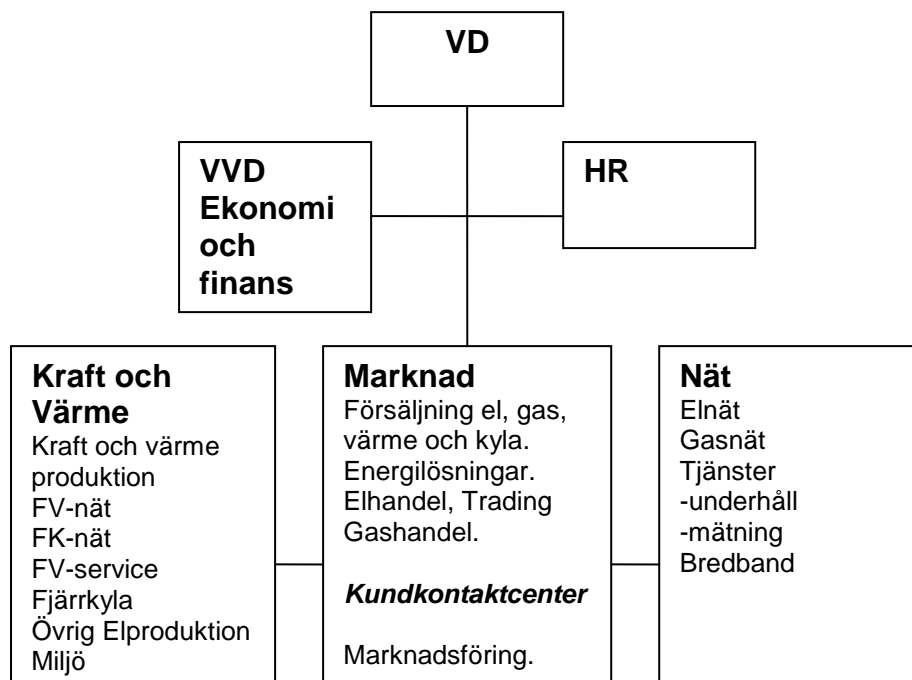
Notan för de många förvärv som genomförts fram till idag ska nu betalas. De synergier man hoppats på genom förvärven har inte uppstått och de finansiella kostnaderna åter upp vinsterna och ger dåliga resultat. Det finns också en hel del dåliga avtal som ligger och skräpar i systemet och som kommer att tynga finanserna ett bra tag in i framtiden.

Kundförlusterna utgör också en stor del av företagets verklighet. Dessa faktorer ligger som bakgrund till den strategiska omorienteringen mot ökat kundfokus på Öresundskraft AB.

Energibolaget Öresundskraft AB ska bli en aktör att räkna med på den svenska energimarknaden. Deras nyformulerade vision är att skapa energi för en bättre värld och kraft för regionen. Detta ska de göra genom sin affärsidé; att sälja kundnära energilösningar och leveranssäker distribution. De ska vinna Öresundsregionens förtroende genom medarbetarnas kund-, miljö- och samhällsengagemang. Företaget ska en gång för alla ställa sig på miljörelsens och kundernas sida, för Öresundsregionens bästa, enligt Anders Östlund. Företaget befinner sig just nu i en strategi där deras tre nya grundvärden: *fördel, hjärta och framsteg* ska användas som en ledstång och guida organisationen genom den nya förändringen. Anders Östlund trycker på vikten av att leva efter dessa kärnvärden och visionen för att lyckas. I denna nya omorganisering är det ett antal områden som ska ses över och prioriteras. Utifrån tron att kunden är beredd att betala lite extra för en tjänst, under förutsättning att hon eller han upplever ett mervärde, väljer Öresundskraft AB att gå ifrån prisstrategin och differentiera sig istället. Strategin går ut på ett löfte till marknaden om att kunderna ska ha det bättre med Öresundskraft. Tydliga kund-, miljö- och samhällsfördelar till människorna i regionen ska bli det unika mervärdet och den väsentliga skillnaden mellan Öresundskraft och andra bolag. Vikten av medarbetarnas engagemang är väl uttryckt i den nya strategin. Det är medarbetarna som är nyckeln till framgång. De har ett utifrånperspektiv och går mot strömmen. Detta sker med puls, vilja, samarbete och gemenskap med varandra och de människor som bor i regionen. Medarbetarna ska ta ansvar både för det egna jobbet och för helheten. Kort sagt ska de tänka med hjärtat och arbeta med hjärnan. Eftersom det är resultaten som räknas så ska de hålla ordning och reda i en ständig förbättringsprocess. Resultaten skapar värden som ger arbetsglädje. Ur ett kund- och medarbetareperspektiv är det en vacker och trovärdig bild ledningen målar upp. Företaget har dock många utmaningar framför sig innan de lyckas uppnå sin vision och framgångsrikt realisera sin nya marknadsstrategi. Det är tydligt att kunden och medarbetaren ska få spela en viktig roll i denna nya strategi. Utmaningen att förändra den kultur och de organisatoriska strukturerna som dominerat fram till idag är stor. Energibolagen på den svenska marknaden erbjuder i stort sett samma produkter och detta faktum gör att Öresundskraft AB nu vill profilera sig som en lokal aktör med miljöfokus samt ett företag som arbetar för att skapa *fördel* till kunden levererat med *hjärtat* från medarbetarna och med goda resultat som både inspiration och en hög motivation, *framsteg*

2.4.2 Företagets organisatoriska struktur

Tommy Hjert, marknadsansvarig för Öresundskraft AB, belyser behovet av en bättre utvecklad ekonomisk styrning inom företaget. Funktionalistiska ledningsprinciper som idag dominerar organisationen behöver nya incitament för att klara av hanteringen av kunderna. De olika enheterna har disparata mål som inte gynnar koncernen ur ett holistiskt perspektiv. Ett resultat av denna struktur är det faktum att kunderna hanteras som opersonliga ärenden och det gör systemet långt ifrån kundvänligt, menar försäljningschefen Diedrik Fäldt. Han menar även att företaget i den nya marknadsinriktade strategin måste arbeta hårt med kundkommunikationen. ”I detta sammanhang måste vi äga problemet och inte vara slavar under systemet. Även om den funktionalistiska strukturen hindrar oss att lösa kundernas problem måste vi ändå lyckas lösa det genom kompetenta medarbetare och en god serviceanda”, säger marknadschefen. Vidare beskrivs verksamhetens interna processer som oorganiserade, återkopplingen som obefintlig och ansvarområdena som otydliga. I detta sammanhang har nyckelpersonernas betydelse lyfts fram när företaget har arbetat fram den nya strategin för att säkra att en viss nivå av kompetens finns tillgänglig. Den nya organisationens kärnvärden; fördel, hjärta och framsteg har vuxit fram som ett resultat av ett gemensamt arbete. Varje enhet måste därför arbeta med dessa kärnvärden och komma fram till vad dessa betyder för arbetet inom respektive enhet.



Figur 1 Öresundskrafts organisationsschema

2.4.3 Kundkontaktcenter

Med den nya marknadsinriktade strategin hoppas Anne-Marie Bengtsson, gruppansvarig för kundkontaktcenter, att de ska få en mer central och betydande plats i organisationen.

Kundkontaktcenter är den del av företaget som hanterar kundmötet och kundärenden som faktura-, support- och produktfrågor, men även avtalsförsäljning där försäljning av *Bra Miljöval* utgör en viktig del i den nya strategin. Avdelningen hanterar även förfrågningar både internt inom företaget och externt mot andra företag eller privatpersoner. Enligt Anne-Marie Bengtsson finns dock organisatoriska förutsättningar som måste bearbetas för att enheten ska kunna hantera kundmötet och därmed bidra till en lyckad implementering av den marknadsinriktade strategin. Enligt Anne-Marie Bengtsson finns det organisatoriska förutsättningar som utgör svårigheter och förhindrar det operativa arbetet i syfte att uppnå ett optimalt arbete och resultat på kundkontaktcenter. Hennes önskan är att få upp ögonen för möjligheterna som finns för företaget att använda kundkontaktcenter som ett verktyg i förändringsprocessen.

Aktiviteten på kundkontaktcenter är beroende av de andra avdelningarnas aktiviteter. Strukturmässigt är enheterna klart definierade och avgränsade inom Öresundskraft AB men är direkt beroende av varandra ur ett arbetsprocessperspektiv. Avregleringen av energimarknaden har också skapat nya och ökade kontaktbehov mellan kunderna och deras energibolag. Enligt marknadschefen behöver Öresundskraft AB:s kundkontaktcenter fokusera mer på kompetens och arbeta med att behålla kompetenta medarbetare. Företaget behöver som organisation samtidigt bli mer lärande. Processerna är lika viktiga som resultatet, menar Anders Östlund.

2.4.4 Sammanfattande definition av de krafter som påverkar ett lyckat kundmöte

Samtliga genomförda intervjuer har gett en ökad förståelse för vilka krafter som påverkar ett lyckat kundmöte vid kundkontaktcenter och enhetens roll i den marknadsinriktade strategin. En definition av krafterna presenteras under tre rubriker; medarbetaren, ledarskap och kultur. Dessa bör bearbetas för att för att få förändringen att röra sig i önskad riktning mot att lyckas med kundmötet och därmed med implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Krafterna kommer ingående att beskrivas i kapitel 4.1 Steg två i kraftfältsanalysen.

Medarbetaren

Statistik

- Statistikarbete som bygger på en funktionell organisatorisk struktur skapar en känsla av övervakning samt uppgiftsorienterat arbete. Detta skapar ett visst motstånd hos medarbetarna vid kundkontaktcenter samtidigt som kunden tenderar att hanteras som ett ärende istället för en person.

Coachning

- Coachning uppskattas av samtliga medarbetare vid kundkontaktcenter eftersom det skapar en känsla av att vara sedd. Enligt anställda på chefsnivå är syftet med coachning att stödja medarbetarna på vägen mot ett mer effektivt kundkontaktcenter och standardiserade arbetsuppgifter.

Personalomsättning

- Medarbetarna vid kundkontaktcenter upplever att de ges föga uppmärksamhet för den kunskap dem besitter. Enligt medarbetare och gruppansvarig vid kundkontaktcenter bidrar detta till att arbetet har låg status på företaget, vilket i sin tur leder till att många kompetenta medarbetare vid kundkontaktcenter väljer att arbeta vid en annan enhet när tillfälle ges.

Ledarskap

Vertikalt Ledarskap

- Det befintliga ledarskapet är vertikalt och bygger på traditionella styr- och kontrollsystem. Många lager av mellanchefer skapar i denna traditionella hierarkiska struktur ett stort avstånd till marknaden och därmed negativa effekter för kunden.

Funktionalistiska ledningsprinciper

- Resultaten av kundkontaktcenters arbete är svåra att mäta och hänföra till rätt aktivitet eller ursprung i en funktionalistisk struktur på grund av arbetets karaktär.
- Kundkontaktcenter har traditionellt spelat en sekundär roll i den funktionalistiska organisationen. Detta har lett till begränsade resurser som förhindrat kompetensutveckling och att medarbetarna utvecklas vid kundkontaktcenter. Vilket i sin tur skapar tidskrävande och kostsamma ärenden för både kunden och företaget.

Inställning till förändring

- På grund av ett flertal organisatoriska omstruktureringar med föga framgång under de senaste åren finns det idag en generellt negativ inställning till förändring hos medarbetaren vid fallföretaget

Kultur

Inställning till kunden

- En generellt negativ inställning till kunden på företaget
- Kundkontaktcenter befinner sig i ständig konflikt med de andra enheternas arbete och rutiner.

2.5 Kraftfältanalysen som teoretisk förståelsemodell

Under denna rubrik presenteras den modell, kraftfältanalysen, som utgör mallen för hur uppsatsens teoretiska och empiriska underlag presenteras. Uppsatsens struktur bygger på modellens fyra steg.

För att framgångsrikt kunna implementera den valda strategin behöver organisationen formulera exakt vad strategin innebär för de olika avdelningarna samt vilka aktiviteter som krävs för att strategin ska bli verklighet.²⁸ Enligt en undersökning gjord av Harrington, är genomförandet av en förändringsprocess beroende av rådande situation. De metoder och åtgärder som används kan därför skilja sig åt vid olika förändringsprocesser.²⁹ För att välja rätt aktiviteter bör problemen i organisationen definieras och ett mål med förändringen formuleras³⁰. Kraftfältanalysen används för att skapa en struktur för denna process i uppsatsens avhandlande och avslutande del med fokus på enheten kundkontaktcenter. Genom att utgå från de fyra stegen i kraftfältanalysen struktureras arbetet upp för att kunna svara på de två frågeställningarna; vilken roll kundkontaktcenter spelar för den marknadsinriktade

²⁸ Roos, G & Krogh, G & Roos, J. (2002) Sid. 261

²⁹ Dahlgård, S. M & Park Dahlgård, J. (2006) *In Search of Excellence* Sid. 62

³⁰ Flaa & Hofoss & Holmer Hoven & Medhus & Ronning (1998) *Introduktion till organisationsteori* Lund. Studentlitteratur Sid.189

strategin samt vilka krafter som behöver bearbetas, och på vilket sätt, för att uppfylla denna roll.

Kurt Lewin är skaparen av denna modell och levde 1890- 1947³¹. Till en början användes modellen för att kartlägga grupp beteende och hur olika krafter inom gruppen verkade för eller emot förändringen i en given situation. Lewin menade att om man lyckas identifiera och fastställa dessa krafter samt hur de påverkar förändringen så kan man skapa en förståelse för individens beteende men också hur dessa krafter borde hanteras. Lewin såg förändringar av grupp beteende som relativt långsamma processer. Verkliga studier visade senare att vid individuella organisatoriska eller samhällsliga kriser kunde förändringar ske snabbt. Detta gjorde att etablerade rutiner och strukturer som skapats med kraftfältsanalysen tog för lång tid och blev snabbt oanvändbara. Modellen har dock under senare tid börjat användas även i andra sammanhang än för grupp beteende. Forskare inom området för förändringsprocesser har använt teorin för att bygga ut eller komplettera deras egna modeller. Kaosteoriens beskrivning av komplexa beteendesystem har bland annat likheter med utformningen av kraftfältsanalysen.³²

Utifrån en kartläggning av organisatoriska fenomen med hjälp av kraftfältsanalysen kan komplexa problem analyseras och hjälper därmed till att komma fram till vilka åtgärder som behöver genomföras i implementeringsfasen av en förändringsprocess³³. Den blir därför till en väsentlig mall för hur uppsatsens empiriska och teoretiska material kommer att presenteras.

Kraftfältsanalysen grundar sig på en tanke om att alla situationer kan ses som en balans mellan två krafter som drar åt olika håll inom ett fält. På en sida om ekvibreringspunkten drar krafterna i riktning mot företagets uppsatta mål. På andra sidan befinner sig de krafter som drar i motsatt riktning. Analysen bygger på följande fyra steg:

1. En beskrivning av den önskade situationen, alltså målet med förändringen samt definition av problemen i den aktuella situationen.
2. Definition av de krafter som påverkar målen med förändringen. Detta kan vara till exempel människor, resurser, tid, externa faktorer eller organisatorisk kultur.

³¹ Carnall, C. (2003) Sid .299

³² Burnes, B. (2004) Sid. 982

³³ Carnall, C. (2003) Sid.299

3. Analys av de handlingar som krävs för att antingen motverka eller förstärka krafterna.
4. Slutsats om vilka handlingar som har störst förmåga att få förändringen att gå i önskad riktning.³⁴

Uppsatsens struktur bygger på dessa fyra steg i kraftfältsanalysen. Hur dessa steg genomförs och vad de innehåller presenterades mer ingående i uppsatsens disposition i slutet av föregående kapitel.

³⁴ Carnall, C(2003) Sid. 299

Kapitel 3

Steg ett i Krafffältsanalysen

I detta kapitel genomförs första steget i krafffältsanalysen. Steget går ut på att beskriva målet med förändringen samt formulera problemet för den nuvarande situationen. Detta steg genomförs med hjälp av en teoretisk kartläggning av den marknadsinriktade strategin med utgångspunkt från forskning inom Service management. Först presenteras strategins historiska utveckling. Därefter presenteras en definition av kundkontaktcenter och dess betydelse för tjänstekonkurrens och kundmötet. Detta följs av en presentation av hur en marknadsinriktad organisations struktur bör se ut. Sist i kapitlet sammanfattas målen för den marknadsinriktade strategin och dess betydelse för kundkontaktcenter samt en formulering av problemet för den aktuella situationen.

3.1 Kartläggning av den marknadsinriktade strategin

Under denna rubrik presenteras vilken funktion denna kartläggning fyller för uppsatsens syfte samt den Service managementteori som använts.

Behovet av en ny marknadsinriktad strategi uppkom när förhållandena förändrades på marknaden³⁵. Kundmötet har i detta sammanhang kommit att bli alltmer avgörande för ett företags framgång på en tjänstekonkurrerande marknad³⁶. Men som presenterades inledningsvis i uppsatsen har många företag problem med att skapa ett lyckat kundmöte och därmed framgångsrikt implementera den marknadsinriktade strategin. Implementeringsfasen i förändringsprocessen handlar om att ange exakt vilka aktiviteter som är nödvändiga för att strategin ska bli verklighet³⁷. Implementeringen av en förändringsprocess är beroende av rådande situation. Ett varierande behov av de aktiviteter som används kan därför skilja sig åt vid olika förändringsprocesser.³⁸ För att välja rätt aktiviteter bör målet med förändringen formuleras och problemet för den aktuella situationen definieras³⁹. För att uppfylla syftet med uppsatsen och undersöka hur kundkontaktcenter kan fungera som ett verktyg vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin behöver målen med strategin formuleras. Följande kapitel, som innehåller en kartläggning av den marknadsinriktade strategin kommer därför att redogöra för rådande situation, målen med den marknadsinriktade

³⁵ Grönroos, C. (2002) Sid. 7

³⁶ Ibid, Sid.17

³⁷ Roos, G & Krogh, G & Roos, J. (2002) Sid. 261

³⁸ Dahlgaard J.J & Dahlgaard S.M (2006) *6 In Search of Excellence* Sid. 62

³⁹ Flaa, F & Hofoss, D & Holmer Hoven, T & Medhus, R & Ronning, R (1998) Sid. 189

strategin samt vilken betydelse detta får för kundkontaktcenter. Teori inom området för Service management talar om vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att ett företag ska bli verkligt kundorienterat. Detta kartläggningskapitel vilket dessutom innefattar steg ett i kraftfältanalysen bygger därmed på teori hämtad inom området för Service management.

3.1.1 Den marknadsinriktade strategins utveckling

För varje tidsperiod skapas det strategier, utformade efter rådande förhållanden på marknaden. På 1950-talet fokuserades det strategiska arbetet kring aktiviteter som budgetering och kontroll. I slutet av 1970-talet handlade strategiskt arbete istället om att ta tillvara på vinststillfällena i företagets externa omgivning. Utvecklingen har sedan skett i riktning mot att fokuseras på företagets kärnkompetens. Företag förlägger därmed aktiviteter som inte tillhör kärnkompetensen på utomstående företag.⁴⁰ Idag erbjuder många företag produkter och tjänster som i stort sett liknar varandra till både pris, kvalitet och utseende. Enligt Harvardprofessorn James L. Heskett, innebär den ”nya ekonomin” en marknadsekonomi där konkurrenskraft och vinster uppkommer genom bättre kundorientering⁴¹. Kundorientering innebär att de externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar skall vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamheten⁴².

Den konkurrenssituation som råder på marknaden idag definieras inom den vetenskapliga diskursen som tjänstekonkurrens. En situation där företagets standardlösning på kundens problem (tjänst eller fysisk produkt) inte är tillräcklig för att skapa bestående konkurrensfördelar. Den mest tillämpliga strategin för att hantera denna tjänstekonkurrens idag, är den marknadsinriktade.⁴³ Enligt Kotler innebär den marknadsinriktade strategin att utveckla fokus på kunden⁴⁴. Grönroos erbjuder däremot en mer ingående beskrivning av vad strategin innebär. Strategin utgår från en förståelse för kundernas interna värdeskapande processer och utifrån detta skapas kompletta helhetserbjudanden som stödjer processerna⁴⁵.

⁴⁰ *Från callcenter till kontaktcenter- Trender, möjligheter och problem.* (2000)Rapport, Statens offentliga utredningar SOU1999:138, Stockholm

⁴¹ Grönroos, C. (2002) Sid.207

⁴² Helling J & Helling T(2001) *Kundorienterad verksamhetsutveckling* Lund. Studentlitteratur. Sid. 28

⁴³ Kotler, P. (2005) Sid. 5

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Grönroos, C. (2002) Sid.17

Exempel på sådana helhetserbjudanden kan vara korrigerings av misstag och fel, fakturering och information. Gemensamt för dessa helhetserbjudanden är att de alla innehåller ett eller flera kundmöten. Därmed ökar innehållet i kundmötena.⁴⁶ Vilken betydelse dessa helhetserbjudanden och det ökade innehållet i kundmötena har för kundkontaktcenter beskrivs efter en definition av enheten som presenteras nedan.

3.1.2 Definition av ett kundkontaktcenter

Ett kundkontaktcenter hanterar både inkommande och utgående telefonsamtal. Enheten fungerar även som en receptionscentral, tillhandahåller information samt hanterar klagomål och felanmälningar. Telefonförsäljning och marknadsundersökningar kan också utgöra en del av uppgifterna, liksom reklamkampanjer. Även kommunikation över internet sköts inom enhetens ansvarsområde. Många företag väljer att förlägga bedriften av denna enhet till ett utomstående företag, men den kan lika gärna vara en del av företagets egen verksamhet. Kundkontaktcenter har ofta en kompletterande och stödjande roll inom organisationen. Enheten är ofta personalintensiv och kostnaden för personalen utgör 70 % av de totala kostnaderna för enheten. Därför används ofta tekniska prognosinstrument för att anpassa bemanningen efter behov.⁴⁷

3.1.3 Tjänstekonkurrens skapas vid kundkontaktcenter

Med tanke på det arbete som utförs vid ett kundkontaktcenter enligt definitionen ovan, skapas många av de helhetserbjudanden som utgör föremål för tjänstekonkurrens vid kundkontaktcenter. I denna konkurrenssituation är kärnerbjudandet en förutsättning för framgång, men hanteringen av ett antal tjänster tillsammans med kärnprodukten bildar ett totalt tjänsterbjudande som avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte⁴⁸. En tjänst är en process, där ett antal resurser samverkar med varandra och kunden med målet att skapa ett värde för kunden. Detta betyder att varje situation med mer innehåll än enbart en vara kan liknas vid en tjänst. Exempel på sådana situationer kan vara, exempelvis korrigerings av fakturor, kundtjänst eller vid instruktioner. Vid dessa situationer blir konsumtionsprocessen betydligt mer omfattande.⁴⁹ Framgången vid tjänstekonkurrens beror därmed på hur företaget hanterar dessa *dolda tjänster*, som Grönroos benämner det, på ett framgångsrikt sätt. *Dolda tjänster*, som kunden betalar för men som kunden sällan tänker på är rådgivning,

⁴⁶ Corvellec, H & Lindquist, H. (2005) Sid.231.

⁴⁷ *Från callcenter till kontaktcenter- Trender, möjligheter och problem.*(2000)

⁴⁸ Bengtsson, L & Skärvad, P-H Sid. 113

⁴⁹ *Ibid.*, Sid. 234.

reklamationer, hjälpcentraler och fakturering. Dessa är alla tjänster inom kundkontaktcenters ansvarsområde. Att utveckla och framhäva dessa dolda men befintliga tjänster kan göra att erbjudandet uppfattas som något extra och värdefullt för kunden och därmed leda till stora förändringar i kundrelationen. För att uppnå en stor del av den kundorientering som den marknadsinriktade strategin går ut på, bör därför kundkontaktcenter arbeta med att utveckla och hantera dessa tjänster. Det är viktigt att komma ihåg att dessa tjänster redan ingår i kundrelationen, de måste bara skötas på ett sätt att man tar vara på dess värdeskapande möjligheter.⁵⁰

Ett exempel på en dold tjänst är klagomålshantering. Detta hanteras ofta som en administrativ åtgärd där företagets intressen kommer först. Enligt Grönroos bör istället ett klagomål hanteras utifrån kundens intresse och därmed ta tillfället i akt för att skapa ett värde till kunden. Istället för att kunden ser klagomålsproceduren som ett kostsamt irriterande moment så fungerar företagets nya inställning och hantering av detta istället som en kvalitetsförbättring och sänker kostnaderna för kunden. Ett företag som lyckas vända dessa dolda tjänster till att bli synliga tjänster för kunden, skulle därmed leda till att kunden blir positivt överraskad och upplever en bättre kvalitet samt mindre kostnader. Detta leder till att kunden känner fördel med att vara kund hos företaget och följderna blir stärkta kundrelationer. En kundinriktad och förbättrad faktureringsrutin, hjälpcentral eller klagomålshantering kan ge bättre resultat. Det behöver, enligt Grönroos, inte kosta mer att förbättra och utveckla dessa tjänster. Det krävs bara att företaget organiserar om de resurser och rutiner som redan finns på företaget. En serviceinriktad fakturerings- och klagomålshantering kan göra att företaget sköts effektivare och att företaget internt sparar in på driftskostnader. Det ökade värdet för kunden som skapas, blir därmed större än de ansträngningar företaget behövt göra.⁵¹ Enligt Normann beror framgången med att använda tjänster som konkurrensmedel inte enbart på hur dessa värdeskapande tjänster är anpassade efter kundens behov. Framgången beror även på interaktionen mellan kund och frontpersonal i *sanningens ögonblick*.⁵²

⁵⁰ Grönroos, C(2002) Sid.215

⁵¹ Grönroos, C(2002)Sid.216

⁵² Normann R (2000) Service management - ledning och strategin i tjänsteproduktionen Malmö Liber Sid. 30

3.1.4 Kundkontaktcenter och sanningens ögonblick

Kundmötet hanteras enligt Grönroos som det centrala i den marknadsinriktade strategin⁵³. Där erbjudandet till kunden innehåller mer än enbart en standardiserad vara, till exempel korrigerande av fakturor eller kundtjänst blir konsumtionsprocessen betydligt mer omfattande och därmed ökar innehållet i kundkontakten⁵⁴. Eftersom kunden ofta deltar aktivt vid leveransen av tjänster är kundens upplevelse av kvalitén i tjänsten beroende av samspelet mellan leverantör och kund i *sanningens ögonblick*, menar Normann⁵⁵. Detta gör att frontpersonalens interaktion med kunderna är en kritisk faktor i tjänsteföretaget. Personalens prestationer vid dessa tillfällen, tillsammans med kundens förväntningar, avgör hur tjänstens kvalitet uppfattas.⁵⁶ Grönroos benämning av detta *sanningens ögonblick* är kundmötet. För att företaget framgångsrikt ska kunna hantera kundmötet behöver resten av företaget såsom ledningspersonal, stödfunktioner, tekniska och administrativa system fungera som ett stöd. Om kundmötet lyckas ger detta goda resultat och relationen utvecklas gynnsamt och leder därför till fortsatta affärer. Värdet för kunden skapas inte bara vid kundmötena. En stor del skapas i förväg av företagets stödfunktioner. Det slutgiltiga värdet för kunden skapas däremot vid konsumtion eller nyttjande av tjänsten. För kunden är det som sker vid kundmötet det enda som har betydelse. Om kunden är missnöjd med sin upplevelse vid kundmötet är alla de aktiviteter och ansträngningar som företaget gjort innan, betydelselösa.⁵⁷

Enligt Normann använder sig företag av tre olika sätt för att säkra ett framgångsrikt kundmöte. Det första sättet går däremot ut på att ta bort så mycket produktion som möjligt vid kundmötet och istället förlägga det bakom kulisserna med hjälp av tekniska lösningar. Det andra sättet går ut på att minska frontpersonalens handlingsfrihet samt en standardisering av deras beteende och situation. Det tredje sättet går ut på att ge frontpersonalen möjlighet att kreativt använda sin handlingsfrihet. Därmed övas personalen i problemlösning som bygger på att behandla varje situation på ett kundorienterat sätt. Enligt hans studier har detta sätt visat sig mest framgångsrikt. En förutsättning är dock att handlingsfriheten stöds av kompetens och insikt samt gemensamma grundvärderingar.⁵⁸

⁵³ Grönroos, C. (2002) Sid.409

⁵⁴ Bengtsson, L & Skärvad, P-H (2001), Sid. 234

⁵⁵ Normann, R (2000) Sid.30

⁵⁶ Bengtsson, B & Skärvad, P-H (2001) Sid. 112.

⁵⁷ Grönroos, C. (2002) Sid.410

⁵⁸ Normann, R. (2000) Sid.101

3.1.5 Marknadsinriktad struktur

En processbaserad ledning är en förutsättning för kundorientering. Principen för processledning är annorlunda än den funktionalistiska ledningsprincipen. Ett funktionalistiskt företag blir effektivt då varje verksamhet eller avdelning är mer inriktad på specialisering än på samverkan mellan avdelningarna. De olika avdelningarna riktar inte nödvändigtvis sina insatser mot kundernas krav och förväntningar.⁵⁹ Därmed skapas lokalt värde men inte något totalt värde för kunden. Processledningen skapar däremot ett totalt tjänsteerbjudande där samarbetet mellan de olika enheterna utgör framgången. Alla verksamheter måste samordnas och ledas som en sammanhängande process. När det gäller lönsamhet och produktivitet i ett tjänsteföretag bör endast sådana aktiviteter som åstadkommer kundvärde genomföras. Andra resurser och processer bör uteslutas ur processen, vilket inte är möjligt i en traditionell, funktionalistisk miljö.⁶⁰ Kundorientering bör vara det övergripande syftet med alla processer som sker i företaget vid genomförande av en marknadsinriktad strategi⁶¹.

För framgången vid kundmötet är det frontpersonalen som är nyckeln. Informationssystem, operativa system och fysiska resurser bidrar också men det är kundmedveten personal som kan rädda en situation där tekniken eller produktionen av tjänsterna inte fungerar.⁶² En kundorientering kräver ett väl utformat och accepterat ansvar för kunderna samt befogenheter att vidta behovsanpassade åtgärder, enligt Normann⁶³. Många mellanlager av chefer med omfattande befogenheter att planera och besluta, besitter inte alltid den kunskap som behövs eller möjligheten att fatta beslut tillräckligt snabbt för att det ska vara till nytta för kunden. Därför bör det finnas så få mellanlager av chefer som möjligt mellan kunderna och högsta ledningen. Ledningen behöver inte vara närvarande vid de beslut som görs för det dagliga arbetet men bör finnas där som ett strategiskt stöd samt ge de resurser som behövs för att fullfölja en servicestrategi.⁶⁴ Skillnaden mellan det gamla traditionella synsättet på företaget och den moderna serviceinriktade organisationsstrukturen visas med hjälp av Grönroos modell i figur 2 nedan.

⁵⁹ Grönroos, C. (2002) Sid.41

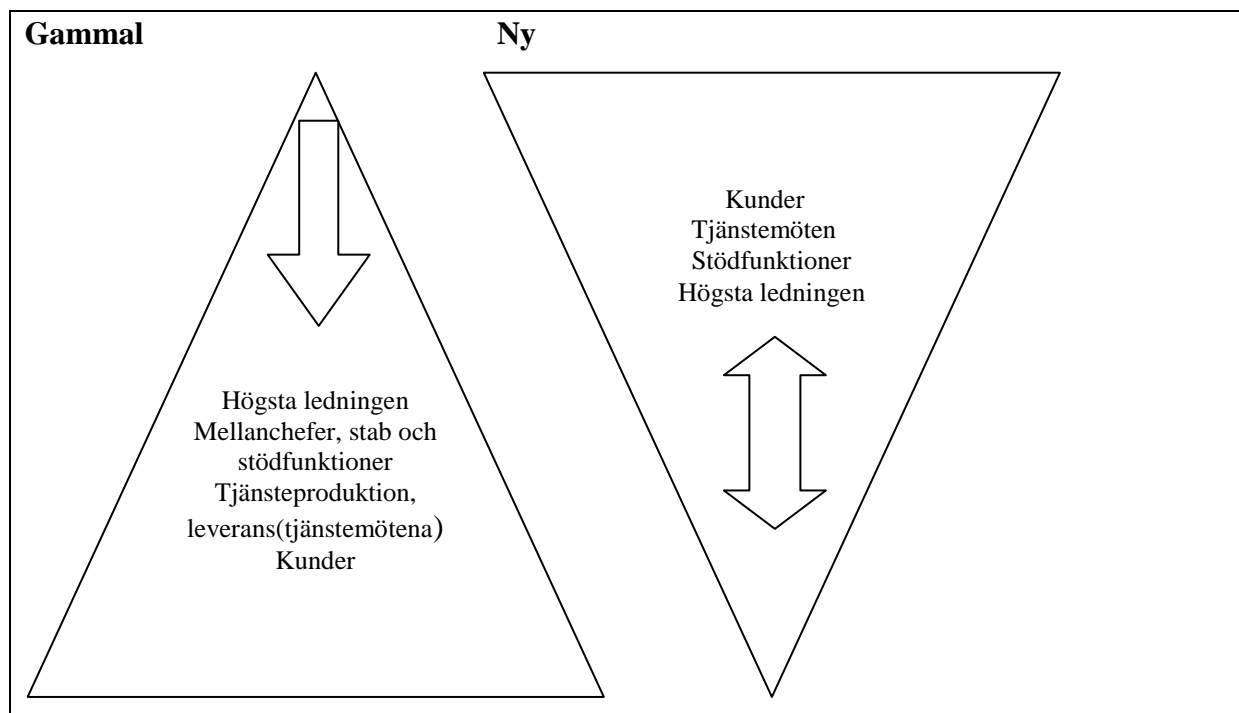
⁶⁰ Ibid, Sid.358

⁶¹ Ibid, Sid.409

⁶² Ibid Sid.412

⁶³ Normann, R. (2000) Sid.30

⁶⁴ Grönroos, C. (2002) Sid.337



Figur 2. Service inriktad organisationsstruktur (efter Grönroos 2002 sid. 338)

Serviceperspektivet innebär följande förändringar för den traditionella organisationsmodellen. Prioriteringarna ändras genom att organisationspyramiden vänds upp och ner. Det är köpare- och säljareinteraktionen som befinner sig på toppen av den organisatoriska hierarkin tillsammans med personal, fysiska resurser, informationsteknik och driftsystem. Detta för att företagets insatser i kundmötena bestämmer om det blir framgångsrikt och lönsamt. Ledning, mellanchefer och resterande enheter utgör stödjande funktioner för framgång. Ansvaret för kunderna flyttas samtidigt och de beslut som görs i det vardagliga arbetet från ledning till frontpersonal. Denna personal hanterar och blir därmed omedelbart ansvariga för *sanningens ögonblick*, kundmötet.⁶⁵

3.1.6 Sammanfattning av kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin

Utifrån denna teoretiska kartläggning som behandlar den marknadsinriktade strategin kan utläsas att målet är ökad kundorientering och att detta till stor del sker vid kundkontaktcenter. För att företaget ska bli verkligt kundorienterat krävs det en processledning där samtliga av företagets aktiviteter planeras och utvecklas gemensamt i syfte att skapa ett värde för kunden. Detta förutsätter att företaget förstår kundens värdeskapande processer och lyckas utveckla

⁶⁵ Grönroos, C. (2002) Sid.338

kompleta helhetserbudanden som stödjer dessa. Definitionen av kundkontaktcenter visar att en stor del av dessa helhetserbudanden skapas och hanteras vid kundkontaktcenter. Därför får denna enhet en viktig betydelse för den marknadsinriktade strategin. Interaktionen mellan frontpersonal och kund är en kritisk faktor i detta värdeskapande. För kunden är det som sker vid kundmötet det enda som har betydelse. Om kunden är missnöjd med sin upplevelse vid kundmötet är alla de aktiviteter och ansträngningar som företaget gjort dessförinnan, betydelselösa. Frontpersonalens prestationer vid kundkontaktcenter är nyckeln till framgång vid kundmötet. Frontpersonalen bör ges möjlighet att kreativt använda sin handlingsfrihet vid kundmötet. Därmed övas personalen i problemlösning som bygger på att behandla varje situation på ett kundorienterat sätt. En förutsättning är dock att handlingsfriheten stöds av kompetens och insikt samt gemensamma grundvärderingar. För att lyckas med kundmötet krävs det samtidigt ett stöd från övriga i organisationen.

Härmed är första steget i kraftfältanalysen genomfört. En beskrivning av den önskade situationen, alltså målet med förändringen samt definitionen av problemen för den aktuella situationen. Det vill säga ökad kundorientering med lyckade kundmöten som det centrala, utgör målet med den marknadsinriktade strategin enligt relevant teori. Kundkontaktcenter utgör en betydelsefull roll i detta arbete eftersom det är vid denna enhet som en stor del av det betydelsefulla kundmötet sker samt en stor del av de aktiviteter som en ökad kundorientering innebär. Problemet i den aktuella situationen kan därför definieras enligt följande; Ett företags förmåga att lyckas med den förändring som bidrar till att kundkontaktcenter uppfyller sin roll i den marknadsinriktade strategin. Kommande kapitel presenterar därför de krafter som identifierats i det empiriska materialet och som påverkar kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin.

Kapitel 4

Steg två i kraftfältanalysen

I linje med steg två i kraftfältanalysen, presenteras i detta kapitel en mer utförlig beskrivning av de krafter som identifierats ur det empiriska materialet för fallstudien i kapitel 2.4.5.

Krafter som påverkar ett lyckat kundmöte och därmed implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Krafterna har kunnat relateras till områdena medarbetare, ledarskap och kultur och har därför placerats under dessa rubriker.

4.1 Krafter som påverkar kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin

Resultatet av kartläggningsavsnittet ovan som skapades utifrån teori inom området för Service management, visade att målet med den marknadsinriktade strategin är ökad kundorientering där lyckade kundmöten är centralt. Kundkontaktcenter spelar en viktig roll i strategin eftersom det är här som en stor del av ett företags kundmöten sker samt de aktiviteter som är en förutsättning för att uppnå kundorientering. De krafter som påverkar kundmötet samt kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin och som identifierats ur den empiriska fallstudien på ett kundkontaktcenter presenteras nedan, i linje med steg två i kraftfältanalysen. Detta steg är en förutsättning för att kunna fortsätta med steg tre i kraftfältanalysen som analyserar hur dessa krafter bör bearbetas för att kundkontaktcenter ska lyckas uppfylla sin roll i den marknadsinriktade strategin och därmed få förändringen att ske i önskad riktning.

Samtliga intervjuer med personal på fallföretaget pekar på ett antal krafter som påverkar kundmötet på kundkontaktcenter och därmed implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Framgången med förändringsprocessen är enligt kraftfältanalysen beroende av hur dessa krafter bearbetas.

4.1.1 Medarbetaren som kraft i förändringsprocessen

Statistik

En av de krafter som påverkar medarbetaren vid kundkontaktcenter är närvaron av statistik. Statistiken är ett kvantitativt verktyg som bland annat redovisar hur många samtal totalt kundkontaktcenter hanterar men kan även fås nedbrutet per medarbetare. Statistiken används för att utveckla medarbetarnas prestationer samt vid kommunikation med ledningen i syfte att visa vilka resurser som används var och hur utslaget av dessa blir.

Enligt frontpersonal på fallföretaget motverkar närvaron av statistik handlingsfrihet, vilket riskerar att missgynna kunden och påverkar kundmötet negativt. Närvaron av statistik minskar samtidigt frontpersonalens bemyndigande vilket kan resultera i mindre engagerad personal. Frontpersonalen uttrycker också en känsla av att vara kontrollerade. Anställda på chefsnivå däremot är mycket positivt inställda till detta arbetssätt då det bland annat ger mätbara parametrar att handskas med. De säger däremot inget om hur kvaliteten på kundmötet påverkas.

Coaching

En annan kraft, inom området för medarbetaren, som påverkar kundmötet är den coaching av frontpersonal som idag utgör ett viktigt komplement till statistikarbetet vid kundkontaktcenter på fallföretaget. Coachningen sker i form av en diskussion mellan frontpersonal och ansvarig chef där statistiken utgör diskussionsunderlaget. Det är av stor vikt att kundmötet sker på rätt sätt för att undvika kostsamma och tidskrävande ärenden menar samtliga av intervjurespondenterna. Enligt frontpersonalen skapar coachningen en känsla av att bli sedd samtidigt som det utgör en guide till att bli mer effektiv i sitt arbete. Ansvariga på kundkontaktcenter använder främst coachningen som ett verktyg för att standardisera och därmed göra det interna arbetet mer effektivt. Detta arbetssätt är ett försök från ledningens sida att säkerställa ett lyckat kundmöte genom att minska frontpersonalens handlingsfrihet och på så vis standardisera deras beteende.

Personalomsättning

Intervjuunderlaget pekar även på att omsättningen av medarbetare på kundkontaktcenter är hög. Kompetenta medarbetare väljer ofta att byta enhet inom företaget eftersom kundkontaktcenters arbete anses ha låg status. Den främsta anledningen är brist på uppmärksamhet för den kunskap och de insikter medarbetarna besitter, menar ett flertal av

intervjurespondenterna. Denna inställning till enhetens arbete förhindrar dessutom att hjälp och stöd från resten av företaget, som är en förutsättning för att lyckas med kundmötet, infinner sig. Detta resulterar samtidigt i en energikrävande konflikt mellan frontpersonal och andra enheter på företaget. Den rådande funktionalistiska organisationsstrukturen bidrar också till denna konflikt, eftersom varje enhet arbetar för att försvara sina ansvarsområden och mål vid fallföretaget. Dessa faktorer påverkar medarbetarna negativt och därmed väljer många kompetenta medarbetare vid kundkontaktcenter att bege sig till andra enheter inom företaget när tillfälle ges säger samtliga av intervjurespondenterna.

4.1.2 Ledarskapets som kraft i förändringsprocessen

Vertikalt ledarskap

Ledarskapet utgör en annan kraft som påverkar kundmötet på fallföretaget. Det befintliga ledarskapet är vertikalt och bygger på traditionella styr- och kontrollsystem. Det vertikala ledarskapet anses skapa ett stort avstånd mellan kunden och ledningen. Enligt intervjurespondenterna vid kundkontaktcenter skapar detta avstånd därmed speciella förutsättningar för att lyckas med kundmötet vid kundkontaktcenter. Frontpersonalen som är i daglig direkt kontakt med kunden beskriver hur det kan vara frustrerande med direktiv från ledning som är dåligt anpassade till de behov som kunden har.

Funktionalistiska ledningsprinciper

Med tanke på karaktären av arbetet vid kundkontaktcenter är det i en organisationsstruktur som bygger på funktionalistiska ledningsprinciper svårt att visa enhetens bidrag till företagets samlade vinster. På grund av detta blir enheten och medarbetarna tilldelade begränsade resurser vilket får en negativ effekt på kunskapsnivån samt utbildning, menar gruppchefen vid kundkontaktcenter. Eftersom bristen på ledarskap anses ge otillräckliga resurser till medarbetaren behandlas därför ledarskapet som en kraft som motverkar ett lyckat kundmöte och därmed implementeringen av den marknadsinriktade strategin.

Inställning till förändring

En annan kraft som motverkar implementeringen av den nya strategin är att medarbetarna har en negativ inställning till förändringen som detta innebär. De är inte negativa till den marknadsinriktade strategin i sig, men ledningen har genomfört många omstruktureringar de senaste åren som har haft föga framgång. Därför har engagemanget och motivationen samt

tron på att det ska fungera denna gång, sjunkit. Denna generellt negativa inställning till förändringen förhindrar dessutom att hjälp och stöd från resten av företaget, som är en förutsättning för att lyckas med kundmötet, infinner sig.

4.1.3 Kulturen som kraft i förändringsprocessen

Inställning till kunden

Enligt samtliga av mina intervjurespondenter relateras ett av problemen med att lyckas med implementeringen av den marknadsinriktade strategin till rådande kultur inom företaget. Generellt inom organisationen finns det en negativ inställning till företagets kunder. Företaget har tidigare varit ett kommunalägt bolag som verkat på en monopolmarknad och mycket av den kulturen sitter kvar i väggarna. Kulturen på fallföretaget kan beskrivas som att kunden är till för företaget och inte tvärtom, enligt samtliga av mina intervjurespondenter. Den generellt negativa inställningen till kunden bidrar därför inte till att ett värdeskapande till kunden prioriteras. Eftersom det finns ett bristande intresse för kundens behov inom ett antal enheter på fallföretaget skapar detta heller inte goda förutsättningar för den hjälp och det stöd från andra enheter på företaget, som frontpersonalen vid kundkontaktcenter behöver för att lyckas med kundmötet.

Efter att företaget i många år verkat på en monopolmarknad saknas det samtidigt säljanda hos medarbetarna. Enligt försäljningschefen krävs det en aktiv säljarkår tillsammans med en säljanda hos alla medarbetare på företaget som kommer i kontakt med kunderna.

Dessa krafter bör i enlighet med steg tre i kraftfältsanalysen bearbetas för att förändringen ska ske i önskad riktning. Nästa kapitel inleds därför med en presentation av den teori som använts för att genomföra detta steg. Därefter presenteras en analys av dessa krafter och den teori som presenterats.

Kapitel 5

Steg tre i Krafffältsanalysen

Steg tre i krafffältsanalysen går ut på att redogöra för hur de krafter som påverkar förändringen bör bearbetas. Detta kapitel börjar därför med en introduktion av teori inom området för Change management som kommer att användas till att bearbeta dessa krafter. I nästa del av kapitlet diskuteras de krafter som identifierats i det empiriska materialet och som presenterades i föregående kapitel med teori för Change management. Denna diskussion ska skapa goda förutsättningar för de slutsatser som presenteras i kommande kapitel.

5.1 Generell introduktion till förändringsprocesser

Forskning inom området för förändringsprocesser är omfattande och kan ses ur många aspekter. Den gamla traditionen inom forskningen har en rationell syn på förändringsprocesser i stabila förhållanden. Här hanteras planerade förändringsprocesser, där förändringen har ett tydligt mål och syfte. Det är en linjär process med en tydlig början och slut, och beskrivs utifrån olika steg i förändringsprocessen. Kurt Lewin är en frontfigur inom denna genre för forskningen. Hans teorier och modeller har under senare år blivit kritiserade för att vara långsamma att tillämpa och ha ett kortvarigt förhållningssätt till förändringar. Den österländska forskningen, som innefattar kvalitetsarbete och lärande organisationer, har däremot fått stor uppmärksamhet under senare år. Denna forskning har ett förhållningssätt främst till spontana förändringsprocesser. Inom denna gren innehåller förändringsarbetet ständiga kvalitetsförbättringar i hela organisationen. Förändringsprocessen anses ha en början men aldrig ett slut eftersom det är en ständigt pågående process. Detta sätt att se på förändringsarbete anses vara bättre anpassat till en ständigt och snabbt föränderlig omvärld.⁶⁶

Uppsatsens undersökning tar sin utgångspunkt i den förändringsprocess som en marknadsinriktad strategi innebär. Detta är en förändringsprocess som har ett tydligt mål och syfte. Den kan därför studeras som en planerad förändringsprocess. Ur ett generellt perspektiv handlar den planerade förändringsprocessen om att upptäcka utlösande faktorer, sökande efter visioner, rekrytera till att omsätta visionen i handling samt underhålla och förnya behovet av förändring⁶⁷. Kurt Lewin delar in denna process i tre faser. Varje fas kräver olika aktiviteter

⁶⁶ Burnes, B. (2004) Sid. 988

⁶⁷ Paton R.A. (2000) *Change management- a guide to effective implementation*. London Sage Publications. Sid.11

för att lyckas. Det finns lika många namn för dessa olika faser inom forskningen som det finns uppfattningar om vilken fas som är den mest betydelsefulla. Flaa m.fl. talar i boken *Introduktion till organisationsteori om det strategiska arbetet som en förändringsprocess* och jag finner det därför lämpligt att utgå från hur dessa forskare benämner förändringsprocessens olika faser. De tre faserna inleds med diagnosfasen. Denna följs av implementeringsfasen och sist kommer uppföljnings/utvärderingsfasen. Den initiala fasen handlar om att diagnostisera, förstå samt analysera orsakerna till förändringen. Detta kan handla om både externa eller interna faktorer.⁶⁸ Implementeringsfasen handlar om att företaget operationaliserar strategin. Detta innebär att man exakt anger vilka aktiviteter som är nödvändiga för att strategin ska bli verklighet. Inom teori för strategiskt arbete handlar denna aktivitet om hur struktur, ledarskap, medarbetaren och kulturen bör hanteras för att lyckas med den nya strategin.⁶⁹ Enligt Lewin är syftet med denna fas att få företaget att röra sig i riktning mot förändringens mål⁷⁰. Uppföljnings/utvärderingsfasen handlar om att fastställa förändringens resultat. Denna fas har till syfte att användas som hjälp och underlag till framtida förändringsåtgärder⁷¹. Lewin definierar detta som frysningsfasen, där det nya sättet att arbeta fryses i syfte att bevara effekterna⁷².

Uppsatsen avgränsas till att enbart undersöka hur kundkontaktcenter kan fungera som ett verktyg vid implementeringsfasen av den marknadsinriktade strategin. Som nämnts ovan är det här som företaget exakt anger vilka aktiviteter som är nödvändiga för att strategin ska bli verklighet. Företaget tar i denna fas ställning till vilka problemdefinitioner som behöver följas upp och utifrån denna bestäms om vilka åtgärder och metoder som behöver genomföras för att nå företagets mål med förändringen⁷³. Nedan redogörs för den teori som ska bearbeta de krafter som identifierats i fallstudien och som presenterats i föregående kapitel.

⁶⁸ Flaa, F & Hofoss, D. & Holmer Hoven, F & Medhus, T & Ronning, R (1998) Sid.187

⁶⁹ Grant R .M (2005) *Contemporary strategy analysis*. (5thedition).Blackwell publishing Sid.14

⁷⁰ Burnes, B. (2004) Sid. 985

⁷¹ Flaa, F & Hofoss, D & Holmer Hoven, F & Medhus, T & Ronning, R (1998) Sid.187

⁷² Burnes, B. (2004) Sid. 986

⁷³ Grant, R.M (2005) Sid. 14

5.1.1 Framgångsrik förändringsprocess

Tre viktiga aspekter vid förändringsprocessens implementeringsfas

Enligt Roos m.fl. är ledarskapet en viktig aspekt att ta hänsyn till för att lyckas med implementeringsfasen i förändringsprocessen⁷⁴. Eftersom de anställda är företagets viktigaste resurs blir samtidigt hanteringen av medarbetarna av avgörande betydelse för hur implementeringen av strategin lyckas. Kulturen spelar också en viktig roll. Om företagets kultur inte stämmer överens med strategin kan problem och konflikter uppstå.⁷⁵

Nyckeln till en framgångsrik förändringsprocess ligger i att sammanföra denna treenighet. Den mänskliga aspekten anses som den största utmaningen i sammanhanget⁷⁶. Nedan presenteras därför ett antal erkända forskares teorier om vilken roll medarbetaren, ledarskapet och kulturen spelar i förändringsprocessen. Teorier som i nästa del av detta kapitel kommer att användas för att analysera de krafter som identifierats i fallstudien.

5.1.1.1 Medarbetarens roll i en framgångsrik förändringsprocess

En gemensam uppfattning inom forskning för framgångsrika förändringsprocesser är att medarbetaren spelar en viktig roll för att lyckas. Robert A Paton menar att organisationer består av människor, därför är medarbetaren företagets mest värdefulla tillgång och vikten bör därför läggas på deras utveckling⁷⁷. Det finns två framgångsfaktorer högst på listan hos företag som har lyckats. Den ena handlar om hur företaget på bästa sätt lyckas möta kundernas behov, kundtillfredsställelse. Den andra faktorn handlar om att företagen är duktiga på att ta hand om sina anställda och inse att de är deras viktigaste tillgång. Detta gäller alla framgångsrika företag oavsett om de är av tillverkande- eller tjänstekaraktär och oberoende av vilket land företaget befinner sig. Framgång kommer genom kundtillfredsställelse som är genererad av motiverade och engagerade människor. Människor vill och behöver växa och personlig utveckling är motorn som driver organisationens utveckling. Därför måste medarbetarna engageras i förändringen för att lyckas skapa engagemang för och ett ägandeskap av förändringsprocessen hos alla.⁷⁸ För att lyckas med förändringsprocessen och skapa maximala prestationer från medarbetarna krävs det att medarbetarna får meningsfulla

⁷⁴ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid. 262

⁷⁵ Ibid, Sid. 266

⁷⁶ Human change management; herding cats mark (2000)

⁷⁷ Paton, R.A (2000) Change management, Sid.171

⁷⁸ Ibid. Sid.165

uppgifter⁷⁹. Medarbetaren anses samtidigt utgöra den kraft som har störst benägenhet att motsätta sig förändringen⁸⁰. Enligt Peter and Watermans forskning om excellens, kan företaget undvika detta motstånd genom att bemyndiga och involvera medarbetaren i förändringsprocessen⁸¹.

Enligt Dahlgaard-Park är en framgångsrik förändringsprocess beroende av ett starkt ledarskap som bygger in framgång i medarbetaren, relationer och processer. Detta kräver en förståelse för den mänskliga naturen och kontextuella faktorer för hur mänskliga attityder och beteende skapas. Inte förrän man förstår detta kan man bygga in kvalitet i medarbetarna. Dahlgaard menar samtidigt att utbildning och träning till medarbetarna, om företagets värden och den kunskap som företaget behöver, är väsentligt för att lyckas med förändringsprocessen.⁸² Vikten av att förstå den mänskliga naturen är också en av grundtankarna i Kets de Vries och Balzacs forskning. Genom en förståelse för de individuella förändringsprocesserna kan denna användas för att utveckla och underlätta förändringsprocessen. Företag som uppmuntrar konstruktiva konflikter i organisationen, har enligt detta synsätt störst chans att lyckas med förändringen. I en kultur som denna ifrågasätts ledarnas föreskrifter. Enligt forskarna ska detta leda till en ständig diskussion som gör ledarna uppmärksammade på de problem som medarbetarna upplever i sitt dagliga arbete.⁸³ Ikujiro Nonaka relaterar istället till att organisationen behöver vara lärande för att ta tillvara på den kunskap som medarbetarna besitter. Enligt denna forskare är företagets förmåga till innovation en förutsättning för att lyckas med förändringsprocessen. Ett innovativt företag är ett företag som snabbt anpassar sig till den förändrade marknaden genom att skapa ny kunskap, sprida den och därmed göra om kunskapen till nya tjänster och produkter. Medarbetaren är källan till denna kunskap. Det är upp till företaget att ta tillvara på denna kunskap och göra den tillgänglig för resten av organisationen. För att lyckas med detta krävs det att medarbetarna känner ett personligt engagemang och att de kan identifiera sig med företaget och dess mission.⁸⁴

⁷⁹ Paton, R.A (2000) *Change management*, Sid.190

⁸⁰ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid. 274

⁸¹ Dahlgaard, J.J& Park Dahlgaard, S.M (2006) 6 In Search of Excellence Sid 59.

⁸² Park Dahlgaard S. M (2009) Decoding the code of excellence-for achieving sustainable excellence Sid.10

⁸³ Vries, K & Balazs, M (1998) Beyond the quick fix, the psychodynamics of Organizational Transformation and change. *European Management Journal* Vol 16(5) Sid.10

⁸⁴Ikujiro, N (1991) The knowledge-creating company. *Harvard business review* 69(6) Sid.163

Sammanfattning av medarbetarens roll i en förändringsprocess

Medarbetaren fyller en viktig funktion i förändringsarbetet enligt teori inom området för förändringsprocesser. Det är deras arbete som ska ta företaget mot sitt mål i förändringen. För att skapa goda prestationer från medarbetaren krävs det att de får meningsfulla arbetsuppgifter samt att de känner engagemang och motivation till förändringen. Medarbetaren är samtidigt källan till den kunskap som är en av förutsättningarna för att lyckas med förändringsprocessen.

5.1.1.2 Ledarskapets roll i en framgångsrik förändringsprocess

Ledarskapet utgör en grundläggande förutsättning och har en central betydelse för en framgångsrik förändringsprocess enligt samtliga forskare inom området. Åsikterna om hur ledarskapet bör se ut samt fokusera kring skiljer sig däremot åt. Den tidigare forskningen inom förändringsarbete, med Kurt Lewins verk i spetsen, anser att det krävs ett toppstyrt, vertikalt ledarskap med kontroll och direktstyrning som naturliga inslag. Denna forskning har dock fått kritik under senare tid och anklagas för att hantera förändring för långsamt och oflexibelt samt vara för byråkratisk.⁸⁵ Denna typ av ledarskap anser Michael Beer utgöra ett av de största hindren för en framgångsrik implementering av en strategi⁸⁶. Enligt Birgitta Ahlthorp innebär nya betingelser, för organisationer, istället en högre grad av delegering, ledande på distans med visioners kraft istället för direktstyrning. Det krävs också ett ökat affärsmannaskap av allt fler medarbetare inom organisationen⁸⁷. Högsta ledningen har en avgörande betydelse för förändringsarbetet. När det gäller en omfattande förändring utgör de en symbolisk roll och har en stabiliserande funktion. En funktion att skapa struktur, förmedla sammanhanget och planera de konsekvenser som förändringen innebär. Angående det praktiska arbetet är det dock chefer och mellanchefer som gör jobbet att genomföra den strategi som högsta ledningen utformat. Chefer och mellancheferers uppgift är att informera och kommunicera ut ledningens mål med förändringen, samt strukturera det arbete som ska ta företaget till det önskade målet. Ledarskapet behöver fokusera på kommunikationen i detta sammanhang.⁸⁸ Forskning om hur excellens uppnås menar samtidigt att det krävs ett ledarskap som uppmuntrar innovation, experiment och entreprenörsanda utifrån en stark organisationskultur. Förändringsarbete kan inte skapas från toppen av ledningen utan måste

⁸⁵ Burnes, B. (2004) Sid.988

⁸⁶ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid.284

⁸⁷ Ahlthorp, B (1998) *Rollmedvetet ledarskap- om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan* Liber, Malmö. Sid.196

⁸⁸ Ibid, Sid.96

skapas på ett organiskt sätt genom ständiga dagliga åtgärder från alla inom organisationen.⁸⁹ I praktiken betyder detta enligt Peter och Waterman, att ledarskapet behöver hantera de medarbetarna som förändringen berör och ha fokus på kunderna samt skapa en ständig innovation. Detta görs genom management by Wandering around, på alla nivåer i organisationen. Ett ledarskap som går ut på en ständigt närvarande ledare som ofta visar sig ute på golvet i färd med att småprata med och motivera sina medarbetare.⁹⁰

Enligt Park Dahlgaard är en framgångsrik förändringsprocess beroende av ett starkt ledarskap som bygger in excellens i medarbetare, samverkan och processer⁹¹. Enligt en statistisk analys ökar prestationerna om det finns en god förståelse för den strategiska planeringen. Mellanchefernas prestationer visade sig öka mest när förståelsen för den strategiska planeringen var god. Ledningen bör därför lägga ner mycket tid och energi på att involvera chefer på lägre nivåer i den strategiska planeringen. Ledarskapet handlar samtidigt om att anställa rätt sorts ledare med rätt värderingar och kompetens. Det krävs utbildning och träning till ledarna för att det rätta ledarskapet ska kunna utföras. Ledarskapet ses som den initiala i alla de processer som ska leda företaget mot excellens.⁹² Fokus på ledarskapets betydelse framhävs även av Kotter. Det krävs ett team av chefer inom varje affärsområde, och mellanchefer. Koalitionen måste vara maktfull och innebära formella titlar, information, expertis, gott rykte, goda relationer samt god ledarskapskapacitet. Enstaka individer kan inte ensamma skapa en lyckad förändring, även om de är mycket kompetenta eller karismatiska. Försök där det saknas en maktfull guidande koalitionsgrupp kan verka framgångsrik i början, organisationens struktur kan verka förändrad men förr eller senare visar det sig att motståndet tar död på initiativen. Kortsiktiga egoistiska intressen tar över. Detta hindrar strukturförändringar från att möjliggöra de beteendeförändringar som organisationen behöver, samt förhindrar utvecklingen genom en passivitet hos de oengagerade anställda samt ledare. Detta gör att förändringsarbete med nya kvalitetsprogram resulterar i mer byråkrati än i kundtillfredsställelse.⁹³

Colin A. Carnall visar hur många företag tar bort mellanchefer och förflyttar allt större del av ansvaret till den operativa personalen som befinner sig närmre kunderna. Detta är ett sätt att

⁸⁹ Burnes, B. (2004) Sid.988.

⁹⁰ Dahlgaard, J.J & Park Dahlgaard, S.M (2006) *6 In Search of Excellence* Sid.60

⁹¹ Park Dahlgaard, S.M (2009) *Decoding the code of excellence* Sid. 10

⁹² Dahlgaard, J.J & Park Dahlgaard, S.M (2006) *6 In Search of Excellence* Sid. 71

⁹³ Kotter, P. (1998)*Leda förändring, hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Richter, cop Malmö Sid.98

bättre förhålla sig till den snabbt skiftande efterfrågan på marknaden och därmed bli mer kundorienterad.⁹⁴ En framgångsrik förändringsprocess kräver ett horisontellt ledarskap utifrån en processbaserad organisationsstruktur istället för den traditionellt funktionella organisationsstrukturen med ett vertikalt ledarskap. Detta skapar bättre förutsättningar för samarbete och leder till att alla hjälps åt att nå de mål som företagets strategi går ut på.⁹⁵

Sammanfattning av ledarskapets roll i förändringsprocessen

En gemensam inställning för samtliga forskare är att ledarskapet har en central och viktig betydelse för att lyckas med förändringsprocessen. Enligt den senare forskningen inom förändringsprocesser behöver ledarskapet vara närvarande och fokusera på att engagera alla medarbetare i förändringen. Kommunikation är en av de viktigaste uppgifterna för ledarskapet att hantera i syfte att framgångsrikt förmedla företagets mål och visioner. Det krävs ett horisontellt ledarskap utifrån en processbaserad organisationsstruktur för att engagera och motivera medarbetarna. Men också för att snabbare förhålla sig till marknadens efterfrågan och de förändringar som marknaden kännetecknas av.

5.1.1.3 Kulturens roll för en framgångsrik förändringsprocess

Kulturens betydelse för en framgångsrik förändringsprocess började ta form först i slutet av 1980-talet⁹⁶. En av förespråkarna inom denna gren är Peter och Waterman. Deras forskning tar upp både de mjuka och hårda kriteriernas betydelse för en framgångsrik förändringsprocess. Tidigare forskning har fokuserat kring de hårda kriterierna såsom till exempel strukturens betydelse för förändringsarbetet. Det har dock visat sig mer framgångsrikt att lägga minst lika mycket tid på de mjuka kriterierna såsom kultur.⁹⁷ Förändringsprocessen bygger enligt dessa forskare på de sju kriterierna; struktur, strategi, system, stil, stab, styrka samt färdigheter. Den sjunde innebär att förändringsprocessen bygger på gemensamma värderingsnormer som leder alla de andra kriterierna i organisationen i en och samma riktning.⁹⁸ Gemensamt för senare forskning inom förändringsprocesser är att det

⁹⁴ Carnall, C. (2003) Sid 72

⁹⁵ Carnall, C. (2003) Sid 32

⁹⁶ Burnes, B. (2004) Sid 988.

⁹⁷ Dahlgaard, J.J & Park Dahlgaard, S.M (2006) *In Search of Excellence*, Sid.57

⁹⁸ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid.272

krävs en stark organisationskultur som bygger på innovation och entreprenörskap för att engagera och motivera alla medarbetare inom organisationen till att bidra till företagets mål.⁹⁹

Kulturen behöver passa ihop med företagets strategi och de aktiviteter som utförs¹⁰⁰. Enligt Roos m.fl. är företag komplexa organisationer där alla olika delar påverkar varandra utifrån ett ömsesidigt beroende. Därför bör situationen ses ur ett helhetsperspektiv för att lyckas med implementeringen av en strategi och de nödvändiga förändringarna.¹⁰¹ Enligt Roos m.fl., är kulturen det gemensamma och solida vid denna implementeringen. Kulturen gör att samtliga anställda går mot målet med förändringen på ett enhetligt sätt. En gemensam inställning inom forskningen är att vision och mål måste kommuniceras ut i organisationen för att skapa den önskvärda kulturen. Lyckas organisationen skapa den önskvärda kulturen bildas en positiv cirkel som vidare underlättar kommunikationen och den gemensamma förståelsen för vision och mål.¹⁰²

Robert A Paton refererar till kulturens betydelse utifrån en diskussion kring gränsöverskridande arbete. Den företagskultur där gränsöverskridande arbete utgör ett naturligt inslag, har goda förutsättningar för att lyckas med sin förändringsprocess.¹⁰³ Förändringen kräver en kultur som skapar utmaningar och stimulans vilket i sin tur skapar entusiasm och gemenskap¹⁰⁴. Gränsöverskridande arbete är en förutsättning för att organisationen ska arbeta som en helhet och använda resurserna på bästa sätt mot ett gemensamt mål. Ett lyckat gränsöverskridande arbete kräver dock en struktur och ett styrsystem som bygger på gemensamt uppsatta mål, där man i utformningen av systemet utgår från helhetsperspektivet. Styrsystemet bör anpassas efter organisationens syfte och mission.¹⁰⁵

Sammanfattning av kulturens roll i förändringsprocessen

Företaget behöver gemensamma värderingar och normer som guidar alla de aktiviteter som ska föra organisationen mot målet med förändringsprocessen. En gemensam kultur underlättar samtidigt för kommunikationen. Företag där kulturen bygger på ett gränsöverskridande arbete

⁹⁹ Burnes, B. (2004) Sid.988

¹⁰⁰ Carnall, C. (2003) Sid. 131

¹⁰¹ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid.270

¹⁰² Ibid, Sid.283

¹⁰³ Paton, R.A (2000) Sid.13

¹⁰⁴ Ibid, Sid.410

¹⁰⁵ Westrup, U & Persson J. E (2007) Gränsöverskridande ledarskap och styrning Stiftelsen allmänna barnhuset och författarna Sid. 20

har goda förutsättningar för att lyckas med förändringsprocessen. En förutsättning är att organisationsstrukturen är uppbyggd utifrån ett styrsystem som bygger på gemensamma mål ur ett helhetsperspektiv. En lyckad framgångsrik förändringsprocess kräver samtidigt en kultur som stämmer överens med företagets strategi och som skapar utmaningar och stimulans som därmed skapar entusiasm och gemenskap.

5.2 Diskussion kring de krafter som påverkar kundkontaktcenters roll i den marknadsinriktade strategin

De krafter som identifierats i fallstudien kommer i detta stycke att diskuteras med teori inom området för förändringsprocesser som presenterats ovan. Diskussionen ska skapa goda förutsättningar för de slutsatser som dras i nästa kapitel om hur dessa krafter bör bearbetas för att kundkontaktcenter ska lyckas med kundmötet och därmed uppfylla sin roll vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin.

5.2.1 Medarbetaren

Statistik

Att bemyndiga medarbetaren som hanterar kundmötet vid kundkontaktcenter till att kreativt behandla varje situation på ett kundorienterat sätt ger den effekt som krävs för att medarbetaren ska kunna ta det ansvar för sanningens ögonblick som är en förutsättning för ett framgångsrikt tjänsteföretag enligt Normann¹⁰⁶. Den empiriska undersökningen visade att en kraft som motverkar att frontpersonalen vid kundkontaktcenter får den handlingsfrihet och det bemyndigande som är en förutsättning för att ett lyckat kundmöte skapas, är närvaron av statistik. Enligt medarbetarna vid kundkontaktcenter medför samtidigt statistiken att frontpersonalen känner sig övervakade och kontrollerade. För att lyckas med förändringsprocessen och skapa maximala prestationer från medarbetarna krävs det att de får ett meningsfullt arbete enligt Robert A. Paton. Medarbetaren bör känna engagemang och motivation för att företaget ska lyckas med en förändringsprocess.¹⁰⁷ Anledningen till detta är att organisationen består av människor och vikten bör därför läggas på deras utveckling. Det är medarbetarnas prestationer som bygger upp ett framgångsrikt företag.¹⁰⁸ Statistik vid kundkontaktcenter bygger samtidigt på uppgiftsorienterat arbete och det krävs därför åtgärder

¹⁰⁶ Normann, R. (2000) Sid. 101

¹⁰⁷ Paton, R.A (2000) Sid.190

¹⁰⁸ Ibid Sid.165

för att motverka den kraft som innebär statistik och uppgiftsorienterat arbete.¹⁰⁹

Organisationen behöver samtidigt innehålla strukturella förutsättningar som ger medarbetaren en möjlighet att se sitt bidrag till och sin påverkan på, hela företaget. Det är slöseri med medarbetarens kompetens när man följer principerna för uppgiftsorienterat arbete. Samtidigt har medarbetaren svårt att se sitt bidrag och missar interaktionen med sin omgivning. Arbete som designats att tillåta medarbetaren bygga servicen eller produkten, testa den och leverera den skapar mening och engagemang. Det första steget i en framgångsrik förändringsprocess är därmed att förstå vikten av företagets humana kapital.¹¹⁰ I detta sammanhang menar Linda A. Hill att det är bara när medarbetaren är engagerad och känner sig bemyndigad som denne är villig att ta kalkylerade risker vid förändring¹¹¹.

Coachning

Coachningen utgör en annan kraft och uppfattades som ett positivt hjälpmedel för att skapa engagemang och motivation enligt frontpersonalen vid kundkontaktcenter på fallföretaget. Enligt ansvariga på kundkontaktcenter används coachning till att effektivisera och standardisera arbetet vid enheten. För att bidra till förändringsarbetet anser Robert A. Paton istället att coachning bör användas som ett verktyg i förändringsprocessen. Förändringsarbetet har en förmåga att tappa sin styrka efter en tid och falla bort som en sekundär aktivitet. Här kan coachning fungera som ett värdefullt verktyg i syfte att engagera medarbetarna i förändringsprocessen och samtidigt hålla förändringen levande. Detta ger ett ypperligt tillfälle att ständigt påminna medarbetarna om den vision och de mål som är syftet med förändringen. Coachning sänder samtidigt ut ett implicit meddelande till medarbetaren om att; vi tror på dig, vi investerar i dig och vi förväntar oss att du som medarbetare gör ditt bästa i arbetet. Detta gör att medarbetaren antar utmaningen med både själ och hjärta.¹¹² Su Mi Dahlgård Park menar samtidigt att om medarbetarna utbildas och tränas i företagets värden och den kunskap som företaget behöver, leder detta till en lyckad förändringsprocess¹¹³.

Personalomsättning

Kundkontaktcentrets höga personalomsättning anser ett flertal av intervjurespondenterna vara ett resultat av att de ges föga uppmärksamhet för den kunskap och de insikter de besitter, vilket samtidigt medför låg status för arbetet. Detta gör att enheten förlorar många kompetenta

¹⁰⁹ Paton, R.A (2000) Sid.190

¹¹⁰ Paton, R.A (2000) Sid.13

¹¹¹ Hill L. A (2003) *Becoming a Manager*. Harvard business school publishing corporation Sid.263

¹¹² Paton, R.A (2000)Sid.14

¹¹³ Dahlgård –Park, S.M (2009) *Decoding the code of excellence*, Sid. 10

medarbetare. En hantering av denna kraft kräver en insikt om det intellektuella kapitalets betydelse för framgång för ett tjänsteföretag, enligt Grönroos¹¹⁴. Enligt Nonaka Ikujiro finns det ingen annan än personal med kundkontakt som är bättre insatt i den verklighet som företaget befinner sig i. De besitter en stor kunskap om marknaden och kundens interaktion med företaget.¹¹⁵ Enligt Robert A. Paton kräver en lyckad förändringsprocess att företaget kan skapa innovation i hanteringen av de utlösande faktorerna till förändringen. Ett innovativt företag är ett företag som snabbt anpassar sig till den förändrade marknaden genom att skapa ny kunskap, sprida den och göra om kunskapen till nya tjänster och produkter.¹¹⁶ Enligt Nonaka Ikujiro, är det dock svårt att överföra den kunskap som frontpersonalen besitter till en annan avdelning eller enhet på företaget eftersom kunskapen inte bara får en förändrad mening utan också förlorar sin mening helt när den överlämnas till ett annat område. Även om detta ses som ett problem är det samtidigt ett tillfälle att skapa ny värdefull kunskap om det hanteras på rätt sätt. Att hantera detta på rätt sätt innebär att utmana de anställda att hela tiden fundera över det som de tar för givet. Det är speciellt i tider av kris som det är särskilt framgångsrikt att hantera denna kunskap från frontpersonalen. Kunskap skapas genom att företaget lyckas samordna den icke konkreta, subjektiva intuitionen, och medarbetarnas förmåga till att inhämta kunskap som kan användas av hela organisationen. Nyckeln till att framgångsrikt lyckas med detta är personligt engagemang och medarbetarnas identifiering i företaget och dess mission.¹¹⁷ Företag som uppmuntrar konstruktiva konflikter i organisationen, har enligt Kets de Vries synsätt störst chans att lyckas med förändringen. En kultur som uppmanar till att ledarnas föreskrifter ifrågasätts ska leda till en ständig diskussion som gör ledarna uppmärksammade på de problem som medarbetarna upplever. Detta skapar därför tillfälle att ta tillvara den kunskapen som frontpersonalen besitter. Samtidigt skapar det ett ökat engagemang när medarbetarna får den uppmärksamhet de förtjänar och behöver för att bidra till en framgångsrik förändringsprocess.¹¹⁸

¹¹⁴ Grönroos, C (2002) Sid 19

¹¹⁵ Ikujiro, N (1991) Sid.169

¹¹⁶ Paton, R.A & McLaughlin, S (2008), "Services innovation: knowledge transfer and the supply chain, European Management Journal", Vol. 27, Issue 2, pp 77-83, ISSN 0236-2373 Sid.79

¹¹⁷ Ikujiro, N. (1991) Sid.164

¹¹⁸ Vries, M & Balazs, K (1998) Sid 1

5.2.2 Ledarskapet

Vertikalt ledarskap

Ett vertikalt ledarskap skapar, enligt ett flertal av intervjurespondenterna på fallföretaget, många mellanlager av chefer och ett stort avstånd till marknaden och därmed negativa effekter för kunden. Samtidigt beskrevs ledarna i ett vertikalt ledarskap som sämre insatta i de kunders behov som medarbetarna vid kundkontaktcenter upplever. Colin A. Carnall visar hur många företag tar bort mellanchefer och förflyttar allt större del av ansvaret till den operativa personalen som befinner sig närmare kunderna. Detta är ett sätt att bättre förhålla sig till den snabbt skiftande efterfrågan på marknaden och därmed bli mer kundorienterad.¹¹⁹ En framgångsrik förändringsprocess kräver en horisontell ledning med en processbaserad organisationsstruktur istället för den funktionella organisationsstrukturen och det vertikala ledarskapet. Detta skapar ett närvarande ledarskap som fokuserar på att engagera alla medarbetare i förändringen, vilket ger bättre förutsättningar för samarbete och leder till att alla hjälps åt för att nå de mål som företagets strategi går ut på.¹²⁰ Enligt Birgitta Ahltopp innebär nya betingelser för organisationer en högre grad av delegering, ledning på distans med visioners kraft istället för direktstyrning. Det krävs också ett ökat affärsmannaskap av allt fler medarbetare inom organisationen. Högsta ledningen har en avgörande betydelse för förändringsprocessen men när det gäller en omfattande förändring utgör de endast en symbolisk roll och har en stabiliserande funktion. En funktion som ska skapa struktur, förmedla sammanhanget och planera de konsekvenser som förändringen innebär.¹²¹

Funktionalistiska ledningsprinciper

Enligt gruppchefen vid kundkontaktcenter på fallföretaget skapar de funktionalistiska ledningsprinciperna begränsade resurser till enheten eftersom det är svårt att mäta deras bidrag till företagets samlade vinster. Kundkontaktcenter har därför spelat en sekundär roll inom organisationen och detta har skapat en negativ effekt på kunskapsnivån samt utbildning för medarbetarna på kundkontaktcenter. I den nya marknadsinriktade strategin spelar istället enheten kundkontaktcenter en central och viktig roll. Enheten bär ett stort ansvar för mötet med kunden vilket därmed ställer helt andra krav på frontpersonalens prestationer. Enligt Birgitta Ahltopp är det chefer och mellanchefer som gör jobbet angående det praktiska arbetet att genomföra den strategi som högsta ledningen utformat. Chefers och mellanchefers uppgift

¹¹⁹ Carnall, C (2003) Sid.72

¹²⁰ Ibid. Sid.32

¹²¹ Ahltopp, B (1998) Sid.196

är att informera och kommunicera ut ledningens mål med förändringen samt strukturera det arbete som ska ta företaget till det önskade målet. En god kommunikation är det kritiska i detta sammanhang och därför behöver ledarskapet fokusera på detta.¹²² Forskning om hur excellens uppnås menar samtidigt att det krävs ett ledarskap som uppmuntrar innovation, experiment och entreprenörsanda utifrån en stark organisationskultur. Förändringsarbete kan inte skapas från toppen av ledningen utan måste skapas på ett organiskt sätt genom ständiga dagliga åtgärder från alla inom organisationen.¹²³ I praktiken betyder detta enligt Peter och Waterman, att ledarskapet behöver hantera de medarbetare som förändringen berör, ha fokus på kunderna och skapa en ständig innovation. Detta görs genom ett närvarande ledarskap som Wandering around, på alla nivåer i organisationen. Ett ledarskap som går ut på en ständigt närvarande ledare som visar sig ofta ute på golvet i färd med att småprata med och motivera sina medarbetare.¹²⁴

Inställning till förändring

Många av medarbetarna på fallföretaget är negativt inställda till förändringen som den nya strategin innebär. De är inte negativa till den marknadsinriktade strategin i sig men ledningen har de senaste åren genomfört många omstruktureringar som har haft föga framgång. Motivationen och tron på att det ska fungera denna gång, har därför sjunkit på fallföretaget enligt ett flertal av intervjurespondenterna. För att undvika denna negativa inställning till förändringen och lyckas med förändringsprocessen krävs enligt Jens Dahlgaard och Su Mi Dahlgaard Park att rätt nyckelpersoner anställs¹²⁵. Detta anser även John P. Kotter som menar att det krävs ett team av chefer och mellanchefer inom varje affärsområde. Koalitionen måste vara maktfull och innebära formella titlar, information och expertis, gott rykte och goda relationer samt god ledarskapskapacitet. Enskilda individer kan inte ensamma skapa en lyckad förändring även om de är mycket kompetenta eller karismatiska. Det är en förutsättning för framgång att alla som berörs av förändringen förstår varför den nya förändringen införs och vad den innebär för de olika enheterna på företaget.¹²⁶

¹²² Ahltop, B (1998), Sid. 96

¹²³ Burnes, B (2004) Sid.988

¹²⁴ Dahlgaard J.J & Dahlgaard Park, S.M (2006) *In Search of Excellence*, Sid.60

¹²⁵ Dahlgaard J.J & Dahlgaard Park, S.M (2006) *In Search of Excellence*, Sid.71

¹²⁶ Kotter John P(1995)*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Publication Corp.Vol 73, nr.2. Sid.61

5.2.3 Kulturen

Inställning till kunden

Befintlig kultur på fallföretaget utgör en kraft, som ligger till hinder för att lyckas med kundmötet och därmed implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Kulturen på fallföretaget överensstämmer inte med den nya strategin om kundorientering eftersom det finns en generellt negativ inställning till kunden. Enligt Colin A. Carnall behöver kulturen passa ihop med företagets strategi. Kulturen blir därför en viktig kraft att bearbeta för att lyckas med förändringsprocessen. Carnall menar att de värden som kommuniceras ut i organisationen behöver vara affärsinriktade för att företaget ska bli marknadsinriktat.¹²⁷

Normann visar samtidigt att framgångsrika tjänsteföretag generellt har ett antal gemensamma element i sin företagskultur. Ett viktigt element är att hela företaget genomsyras av kundorientering. Företaget bör se alla interaktioner med kunden som en långsiktig marknadsföringsprocess där försäljning är den åtgärd som kostar minst för att skapa inkomster till företaget.¹²⁸

Kultur utgör det sjunde kriteriet för en framgångsrik förändringsprocess enligt Peter och Waterman. Förändringsprocessen bygger på att gemensamma värderingar leder organisationen i en gemensam riktning.¹²⁹ Vilken hantering och uppmärksamhet de sju kriterierna bör ges beror på målet med förändringsprocessen och det kontextuella sammanhanget. Genom att analysera dessa sju kriteriers betydelse för företaget kan företagsledningen avgöra om den utarbetade strategin är möjlig att implementera eller inte. Antingen väljer man en annan strategi eller så fortsätter man med strategin och koncentrerar sig speciellt på de identifierade problemområdena som finns.¹³⁰ Den befintliga och generellt negativa inställningen till kunden på fallföretaget behöver därför hanteras eftersom den nya strategin bygger på kundorientering. Roos m.fl. menar också att kulturen är det gemensamma och solida vid implementeringen av en ny strategi. En gemensam kultur gör att samtliga anställda går mot målet med förändringen på ett enhetligt sätt. En gemensam inställning inom forskningen är att vision och mål måste kommuniceras ut för att lyckas skapa den önskvärda kulturen. Samtidigt underlättar en gemensam kultur kommunikationen eftersom samtliga medarbetare delar samma värdegrund, vision och mål.¹³¹

¹²⁷ Carnall, C (2003) Sid. 131

¹²⁸ Normann, R (2000) Sid.196

¹²⁹ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid. 272

¹³⁰ Roos, G & Krogh, G & Roos, J (2002) Sid.272

¹³¹ Ibid, Sid.283

Den generellt negativa inställning som finns på fallföretaget bidrar inte heller till den hjälp och det stöd som frontpersonalen vid kundkontaktcenter behöver från andra enheter för att lyckas med kundmötet. Kundkontaktcenter befinner sig samtidigt i en ständigt närvarande konflikt med de andra enheternas mål, arbete och rutiner i den funktionella organisationsstrukturen även om de är direkt beroende av varandra ur ett arbetsprocessperspektiv enligt gruppansvarig vid kundkontaktcenter. Robert A. Paton menar att den företagskultur där gränsöverskridande arbete utgör ett naturligt inslag, däremot har goda förutsättningar för att lyckas med sin förändringsprocess.¹³² Förändringen kräver samtidigt en kultur som skapar utmaningar och stimulans som i sin tur skapar entusiasm och gemenskap¹³³. Gränsöverskridande arbete är en förutsättning för att organisationen ska arbeta som en helhet och använda resurserna på bästa sätt mot ett gemensamt mål. Ett lyckat gränsöverskridande arbete kräver dock en struktur med ett styrsystem som bygger på gemensamt uppsatta mål, där man i utformningen av systemet utgår från helhetsperspektivet. Styrsystemet bör anpassas efter organisationens syfte och mission.¹³⁴ Enligt den senare forskningen krävs det en stark organisationskultur som bygger på innovation och entreprenörskap för att lyckas med förändringsprocessen¹³⁵. Detta skapar goda förutsättningar för samarbete och leder till att alla hjälps åt att nå de mål som företagets strategi går ut på¹³⁶.

¹³² Paton, R.A (2000)Change management Sid.13

¹³³ Ibid, Sid.410

¹³⁴ Ibid,Sid.20

¹³⁵ Burnes, B (2004) Sid.988

¹³⁶ Carnall, C (2003) Sid.32

Kapitel 6

Steg fyra i Kraftfältanalysen

Det sista steget i kraftfältanalysen går ut på att komma fram till vilka handlingar som har störst förmåga att få förändringen att gå i önskad riktning. Detta kapitel innehåller därmed slutsatserna av de tre tidigare stegen i analysen. Dessa slutsatser utgör samtidigt svaret på uppsatsens två frågeställningar om vilken roll kundkontaktcenter spelar i den marknadsinriktade strategin samt vilka krafter som bör bearbetas, och hur, för att kundkontaktcenter ska kunna uppfylla denna roll.

6.1 Slutsatser

6.1.1 Vilken roll spelar kundkontaktcenter i den marknadsinriktade strategin?

Som ett resultat av kraftfältanalysen kan följande slutsatser dras om vilken roll kundkontaktcenter spelar i den marknadsinriktade strategin. Målet med den marknadsinriktade strategin är ökad kundorientering. Detta betyder att alla företagets aktiviteter bör planeras och utvecklas utifrån målet om att skapa ett värde till kunden. Kundmötet utgör samtidigt det centrala i den marknadsinriktade strategin och blir därför en kritisk faktor för att lyckas med implementeringen av strategin. Kundkontaktcenter hanterar en stor del av detta kundmöte. Om frontpersonalen vid kundkontaktcenter misslyckas med kundmötet, är alla de aktiviteter som resten av företaget gjort betydelselöst. Det enda av betydelse för kunden är det som sker vid kundmötet. Det är därför väsentligt att företaget skapar rätt förutsättningar för att kundkontaktcenter ska kunna lyckas med kundmötet, såsom handlingsfrihet till frontpersonalen vid enheten och ett stöd från resten av organisationen. Kundkontaktcenter har också en viktig betydelse i den marknadsinriktade strategin, eftersom många av de tjänster som är en förutsättning för att hantera tjänstekonkurrensen på marknaden, skapas vid denna enhet. Dessa så kallade dolda tjänster bör tas fram och bli synliga för att användas som konkurrensmedel vid tjänstekonkurrens. Gemensamt för dessa tjänster är att de alla innehåller kundmöten. Ju mer innehåll det finns i kundmötet som inverkar på kundens värdeskapande, desto mer väsentligt blir det för företaget att utveckla och styra sina aktiviteter med fokus på den enhet som hanterar kundmötet, nämligen kundkontaktcenter. En kundorientering kräver samtidigt ett genomtänkt och accepterat ansvar för kunderna, samt befogenheter för frontpersonalen vid kundkontaktcenter att vidta åtgärder

som tillgodoser kundernas behov. Företagets hierarki behöver därför ha så få lager som möjligt mellan kunderna och högsta ledningen. För de företag som begränsat sin kontakt med kunden till att ske vid ett kundkontaktcenter, spelar därmed denna enhet en särskilt viktig roll för den marknadsinriktade strategin.

6.1.2 Vilka krafter behöver bearbetas, och hur, för att kundkontaktcenter ska kunna uppfylla sin roll i den marknadsinriktade strategin?

Med den teoretiska kartläggningen av kundkontaktcenters betydelsefulla roll för den marknadsinriktade strategin som bakgrund, har ett antal krafter som påverkar kundkontaktcenters roll i den nya strategin identifierats. Dessa krafter har identifierats med hjälp av intervjuer i fallstudien och sedan diskuterats med hjälp av teori inom området för framgångsrika förändringsprocesser. Denna diskussion har lett till följande slutsatser om hur dessa krafter bör bearbetas och hur för att kundkontaktcenter ska kunna uppfylla sin roll. Dessa slutsatser uppfyller därmed syftet med uppsatsen om hur kundkontaktcenter kan fungera som ett verktyg vid implementering av den marknadsinriktade strategin.

Medarbetaren

- Medarbetarna vid kundkontaktcenter behöver handlingsfrihet, bemyndigande samt meningsfulla arbetsuppgifter för att hantera kundmötet framgångsrikt.
- Coachning behöver användas i syfte att engagera och motivera medarbetarna på kundkontaktcenter.
- Den kunskap som medarbetarna vid kundkontaktcenter besitter är betydelsefull och måste ta tillvara för att kunna användas av resten av företaget.

Ledarskap

- Ett horisontellt ledarskap minskar ledningens avstånd till marknaden och underlättar samtidigt ett processbaserat arbetssätt, vilket är en av förutsättning för att uppnå kundorientering.
- Ett ledarskap som kännetecknas av närvaro, motivation och som skapar engagemang hos medarbetaren.

- Den nya marknadsinriktade strategin kräver en koalitionsgrupp av rätt nyckelpersoner som utgör ett team av chefer inom varje affärsområde och mellanchefer.

Kultur

- Det krävs en gemensam kundorienterad kultur som stämmer överrens med den marknadsinriktade strategin.
- En kultur som bygger på gränsöverskridande arbete för att företaget ska arbeta som en helhet och använda resurserna på bästa sätt mot ett gemensamt mål.

Kapitel 7

Diskussion

I detta kapitel diskuteras vilken betydelse uppsatsens slutsatser har för praktiken. Denna diskussion följs av en reflektion över mitt bidrag till Service management forskningen. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.

7.1 Diskussion kring slutsatser

Undersökningen har bara skrapat på ytan av de hinder som kan motverka en framgångsrik implementering av en marknadsinriktad strategi eftersom den begränsats till kundkontaktcenter. Mitt syfte har varit att begränsa uppsatsen till hur kundkontaktcenter kan användas som ett verktyg vid förändringsprocessen med tanke på att enheten hanterar den betydelsefulla kontakten mellan kunderna och företaget. Under resans gång har jag dock fått en insikt om att problemen med att implementera en marknadsinriktad strategi även kan relateras till andra områden eller enheter inom företaget. Problemen som uppstår beror på målet med förändringen. Om kundorientering utgör målet med förändringen och därmed ett lyckat kundmöte får slutsatserna i denna uppsats betydelse. Skulle målen däremot definieras på ett annat sätt och undersökas från ett annat perspektiv än serviceperspektivet skulle detta få en helt annan betydelse för hur undersökningen bör ha sett ut. Detta eftersom valet av perspektiv får en betydelse för vilken slags verklighet man upptäcker.¹³⁷

Slutsatserna för uppsatsen ämnar fungera som generella för företag i liknande situation. För de företag som valt den marknadsinriktade strategin spelar kundkontaktcenter en viktig roll för implementeringen av strategin. Samtidigt har de krafter identifierats som bör bearbetas för att uppfylla kundkontaktcenters roll vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Även om slutsatserna begränsas till att gälla för just denna strategi och den organisatoriska enheten, kundkontaktcenter, anser jag att slutsatserna kan vara värdefulla även i andra sammanhang. Alla situationer kan vinna på lyckade möten vare sig det gäller möten med kunden, företagets intressenter eller vid möten mellan enheterna inom organisationen.

¹³⁷ Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur Lund Sid.37

Likaså kan de krafter som identifierats i uppsatsens fallstudie uppstå även på andra ställen i organisationen.

Även företag som valt andra strategier som till exempel pris-, positionerings- eller imagestrategi kan dra nytta av uppsatsens slutsatser. Att se kundkontaktcenter som en betydelsefull enhet för framgång och därmed skapa goda förutsättningar för ett lyckat kundmöte anser jag ligga i alla företags intresse. Det finns inget som säger att kundmötet blir mindre viktigt för att ett företag valt att skapa konkurrensfördelar med fokus på pris. Därför ser jag resultatet av undersökningen som aktuellt både idag och i framtiden.

7.2 Mitt bidrag till Service management

I uppsatsens inledning refererades till Anette Svingstedt. Hon menar att litteraturen inom Service management slutar där de praktiska svårigheterna börjar. Betydelsen av kundmötet för den marknadsinriktade strategin samt de strukturella och principiella förutsättningar som krävs för att lyckas med strategin är väl uttryckt inom tjänsteforskningen. Men genom att komplettera med forskning från Change management för hur de krafter som kan uppstå i verkligheten och som hindrar ett lyckat kundmöte bör bearbetas, har jag tagit det ett steg längre. I enlighet med steg tre i kraftfältanalysen kunde forskning inom området för framgångsrika förändringsprocesser appliceras på de krafter som påverkar kundkontaktcenters förmåga att uppfylla sin roll i den marknadsinriktade strategin. Mitt bidrag med uppsatsen har därmed varit att fylla en del av det tomrum som kan uppstå där litteraturen för Service management slutar. Jag har skapat ett underlag för vilka krafter som bör bearbetas och hur, för att kundkontaktcenter ska lyckas med kundmötet och därmed uppfylla sin betydelsefulla roll vid implementeringen av den marknadsinriktade strategin. Enligt mina slutsatser av kraftfältanalysen har kundkontaktcenter en betydelsefull roll inom företag som befinner sig i liknande förändringsprocesser med ökat kundfokus som mål, och bör därför prioriteras därefter. Fokus bör läggas på kundkontaktcenter och medarbetarens utveckling och kunskapsnivå. Det är också viktigt att ledarskapet är flexibelt och anpassat till medarbetaren samt att företagets kultur är i linje med den nya strategin.

Genom att kombinera två olika forskningsområden inom ramen för ett sammanhang påvisar jag samtidigt att Service management är en tvärvetenskaplig forskningsdisciplin. Min uppsats

visar att Serviceperspektivet med framgång kan appliceras på organisatoriska fenomen och kombineras med modeller och teorier inom andra vetenskapliga områden.

7.3 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har många andra intressanta problemområden och frågeställningar dykt upp. Med tanke på det arbete som utförs vid kundkontaktcenter hade det varit intressant att undersöka vad enheten skulle betyda även för den inledande fasen i en förändringsprocess. Skulle resultatet av kundkontaktcenters betydelse i initialfasen få helt andra effekter för framgången för ett företag, och hur strategin bör utformas?

Det skulle också vara intressant att undersöka vilka andra syften kundkontaktcenter skulle kunna användas för. Idag hanteras enheten som en personalintensiv och kostsam post inom organisationen och där enhetens arbete går inom ramen för en bestämd definition. Enhetens potential att till exempel fungera som en säljande enhet skulle bidra till att företagets samlade vinster skulle kunna mätas. Genom att utvidga och omformulera definitionen av kundkontaktcenter skulle därmed enheten kunna fungera som en källa till inkomster istället för en kostnad.

Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

Ahltopp, Birgitta (1998). Rollmedvetet *Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Bengtsson Lars & Skärvad Per- Hugo(2001) *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur. Lund.

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Colin A. Carnall (2003) *Managing change in organizations* (4th edition) Harlow: Prentice Hall.

Flaa Paul & Hofoss Dag & Holmer.Hoven Finn & Medhus Thorstein & Ronning Rolf(1998)*Introduktion till organisationsteori*. Lund. Studentlitteratur.

Grönroos, Christian (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö Liber.

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund. Studentlitteratur

Herve Corvellec & Hans Lindqvist(red.)(2005). *Service mötet-multidisciplinära öppningar*. Malmö. Författarna och Liber AB

Helling Jan, & Helling Thomas(2001) *Kundorienterad verksamhetsutveckling: Utveckla och utvärdera organisationens prestationsförmåga med hjälp av modeller för verksamhetsutveckling*. Lund. Studentlitteratur.

Hill.Linda A (2003) *Becoming a Manager. How new managers master the challenges of leadership* Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomiska och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler Philip (2009) *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall; London: Pearson Education

Kotter John P (1998) *Leda förändring, hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Malmö Richter, cop.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lars Bengtsson, Per-Hugo Skärvad(2001) *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur Lund.

Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning - från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* Lund. Studentlitteratur.

Normann, Richard (2000). *Service management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen* Malmö. Liber.

Paton, Robert A. McCalman, James (2000). *Change Management – a guide to effective implementation*. London: SAGE Publications.

Roos Göran & Krogh Georg von & Roos Johan (2002) *Strategi en introduktion* Lund.Studentlitteratur

Sharan B Merriam(2004) *Fallstudien som forskningsmetod* Lund. Studentlitteratur.

Westrup Ulrika & Persson Jan. E (2007)*Gränsöverskridande ledarskap och styrning*. Stockholm. Stiftelsen allmänna barnhuset och författarna.

Artiklar

Burnes Bernard (2004) *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, Journal of Management Studies 41:6 September 2004 0022-2380

Dahlgard-Park Su Mi Dahlgard, Jens J (2006). *In Search of Excellence – Past, Present and Future*. Herbert Schnauber (red) Kreativ und Konsequent. München: Carl Hanser Verlag

Su Mi Dahlgard-Park(2009) *Decoding the code of excellence-for achieving sustainable excellens*. International Journal of Quality and Service Sciences Vol.1:1 p.5-28

Dahlgard, Jens & Dahlgard-Park Su Mi(2004)*The “4P” Quality Strategy for Breakthrough and Sustainable Development*. The TQM Magazine Vol.10(4)

Goleman Daniel(2000) *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Vol 78(2)

Kets de Vries, Manfred; Balazs, Katharina (1998). *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change*. European Management Journal, vol. 16, nr. 5, pp. 611-622.

Kotter John P(1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Publication Corp.Vol 73, nr.2.

Nonaka Ikujiro (1991) *The knowledge-creating company* Harvard Business Review Vol.69(6)

Paton, R.A. and McLaughlin, S. 2008, *Services innovation: knowledge transfer and the supply chain*, European Management Journal, Vol. 27, Issue 2, pp 77-83, ISSN 0236-2373

Elektroniska källor

Elbranschen (2007) Svenskt kvalitetsindex. Tillgänglig:

http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=97(läst 091022)

Human change management; herding cats mark. (2009) Rapport, Pricewater&Coopers
Tillgänglig:

http://www.pwc.com/en_GX/gx/people-change-consulting-services/pdf/herding.pdf
(läst 091101)

Från callcenter till kontaktcenter – Trender, möjligheter och problem(2000) Rapport från IT-kommisionen; Stockholm: Statens offentliga utredningar; 1999:138 Tillgänglig:

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/23/69/1f7ed97b.pdf> (läst 100110)

Övrigt

Öresundskraft, DI Weekend 03-2016. u å. u o.

Modell och figurförteckning

Figur 1 Öresundskrafts organisationsschema

Figur 2 Service inriktad organisationsstruktur (efter Grönroos 2002 sid. 338)

Bilagor

Bilaga 1

Intervjumall

Marknadschef, Tommy Hjert, Öresundskraft AB
Försäljningschef, Diedrik Fälth, Öresundskraft AB
Gruppchef vid enheten för leverantörsbyten, Pernilla Pedersen,
Öresundskraft AB

Genomförd 2009-02-10, 2009-02-09, 2009-02-09

Presentation

- Befattning
- En spontan reflektion kring företaget och den nya strategin

Kundfokus - strategiskt plan

- Hur ser den organisatoriska strukturen ut idag, och varför?
- Vilka faktorer i företagets verklighet har bidragit till en ny strategi.
- Vad innebär ökat kundfokus enligt Öresundskraft AB?
- Hur påverkar den nya strategin den organisatoriska strukturen ur ett generellt perspektiv?
- Vilka utmaningar innebär arbetet för att lyckas med den nya strategin?
- Vilka förutsättningar har ni för att lyckas med detta arbete?

Kundkontaktcenter

- Vad är kundkontaktcenters roll i detta strategiska arbete?
- Vilken roll spelar enheten kundkontaktcenter för företaget idag?
- Vilken roll spelar enheten kundkontaktcenter för företaget i den nya strategin?
- Vad behöver åtgärdas för att kundkontaktcenter ska fungera enligt den nya strategin?

- Vilken är den generella inställningen till kunden på företaget idag?

Bilaga 2

Intervjumall

Gruppchefen för kundkontaktcenter, Anne-Marie Bengtsson,
Öresundskraft AB

Medarbetare vid kundkontaktcenter, Charlotte Ekbom, Öresundskraft AB

Medarbetare vid kundkontaktcenter, Tina Axelsson Öresundskraft AB

Genomförd 2009-02-10, 2009-02-10, 2009-02-10

Presentation

- Befattning
- En spontan reflektion kring företaget och arbetet vid kundkontaktcenter

Kundfokus - strategiskt plan

- Vad innebär ett ökad kundfokus enligt Öresundskraft AB?
- Vilken roll spelar enheten kundkontaktcenter för företaget idag?
- Vilken roll spelar enheten kundkontaktcenter för företaget i den nya strategin?

Kundkontaktcenter

- Vad är kundkontaktcenters roll i detta strategiska arbete?
- Vad motiverar dig att arbeta på kundtjänst?
- Vilka faktorer påverkar din motivation negativt för att arbeta på kundkontaktcenter?
- Vilket stöd behöver du som medarbetare på kundkontaktcenter för att lyckas med kundmötet?
- Vad hindrar dig i ditt arbete med att lyckas med kundmötet?