

# In-house call centers inom den finansiella sektorn: strategisk kontext, operationella krav och arbetsdesign

*Christer Strandberg och Rolf Dalin*

Call centers har fått en allt större roll för företag och organisationer när det gäller hantering och utveckling av kundrelationer. Syftet med denna studie, utförd av Christer Strandberg och Rolf Dalin vid CER, är att beskriva och analysera i vilken utsträckning In-house call centers inom den finansiella sektorn skapar förutsättningar för de anställda att arbeta relationsorienterat. Resultaten visar att ledare för call centers inom bankbranschen arbetar mera relationsorienterat än vad som är fallet inom försäkringsbranschen. Däremot förekommer inga större skillnader mellan massmarknadssegmentet och företagssegmentet, vilket går emot tidigare studier. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "The role of strategic context, operational requirements, and work design in In-house call centres in the financial sector" (Strandberg och Dalin, 2010).

## Inledning

Call centers är en snabbväxande sektor och intresset för dem har ökat under de senaste decennierna, såväl i populärvetenskapliga media som inom forskningen. En stor del av kundinteraktionerna sker nu via call centers vilket gör dem betydelsefulla för hantering och utveckling av kundrelationer.<sup>1</sup>

## Syfte och tillvägagångssätt

Syftet med studien var att undersöka vilka krav ledningen ställer på de anställda i termer av relationsskapande och försäljning. Vi studerade även hur arbetet är utformat, om det föreligger skillnader mellan call centers verksamma inom banksektorn respektive försäkringssektorn samt om det finns skillnader mellan call centers som är verksamma på massmarknaden respektive mot företagskunder.

För att få en bild av om, och i så fall hur, call centers skiljer sig mellan olika länder genomfördes mellan 2003 och 2005 "Det globala call center projektet". Ett frågeinstrument togs fram, testades och översattes till olika språk. Varje ingående land, totalt 17, ansvarade därefter för att genomföra sin del av undersökningen. Frågeinstrumentet adresserades till call center ledare i respektive land och totalt erhöles svar från 2 672 call centers. Efter fältarbetets genomförande färdigställdes en rapport som omfattade alla de 17 länderna och dessutom en rapport för respektive land.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Anton (2000); Valverde et al. (2007).

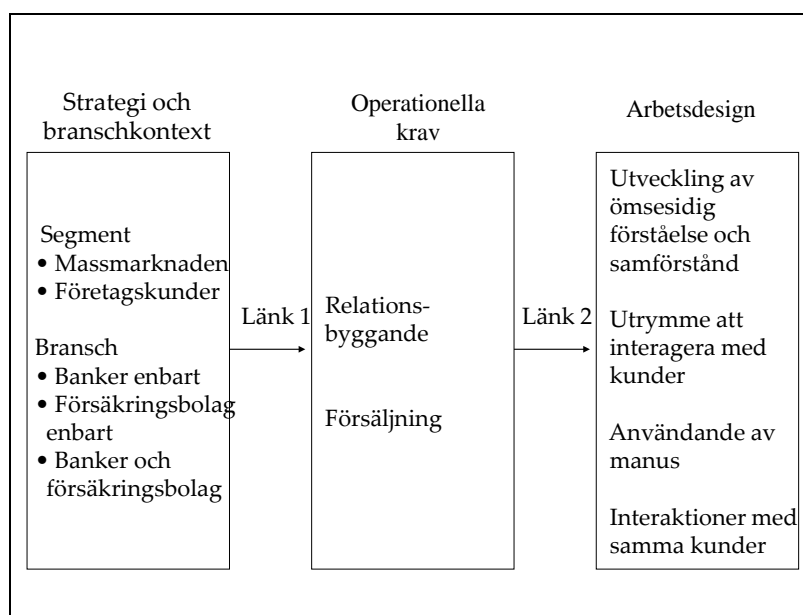
<sup>2</sup> Global Call Centre Project (<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter>).

I föreliggande studie har ett delurval från den globala studien analyserats närmare, och urvalskriterierna var:

- In-house call centers som utgör en funktion i ett företag eller i en organisation (till skillnad mot outsourcing call centers, som arbetar på uppdrag av andra företag och organisationer).
- Call centers med inkommande samtal.
- Call centers som verkar inom den finansiella sektorn (banker och försäkringsbolag).

### Vald modell

En utgångspunkt för vår bearbetning och analys av data har varit en modell där vi har förutsatt att ledningen har operationella krav på de anställda och utifrån detta utformar arbetsdesignen för de anställda som arbetar i "fronten" mot kunderna.



Figur 1: Modell av call center funktioner: strategi och branschkontext, operationella krav och arbetsdesign.

Modellen bygger på en sekventiell, målorienterad planeringsprocess som tidigare tillämpats inom call center området<sup>3</sup> och består av delarna strategi/branschkontext, operationella krav och arbetsdesign.

När det gäller strategi/branschkontext har tidigare studier visat att call centers med företagskunder främst är relationsorienterade medan de som arbetar mot mass-

<sup>3</sup> Wood et al. (2006); Holman et al. (2009).

marknaden främst är transaktionsorienterade<sup>4</sup>. Beträffande branschtillhörighet tyder tidigare studier på att call centers verksamma inom banksektorn är mer relationsorienterade än call centers verksamma inom försäkringsbranschen<sup>5</sup>.

Traditionellt har call centers agerat som en supportfunktion genom att svara på kunders frågor eller genomföra vissa transaktioner, men trenden är att anställda på call centers även säljer olika tjänster i samband med inkommande samtal. Tanken är att det är mera naturligt och effektivt att sälja till kunder som tar kontakt med ett call center, än att anställda på call centers tar kontakt med kunderna för att sälja.

Det föreligger dock olika uppfattningar om vilken inverkan försäljning kan ha på kundrelationen. Vissa hävdar att det inte påverkar kundrelationen negativt, medan andra hävdar att försäljning kan ha en skadlig inverkan på kundrelationen om inte kapacitetsresurser tillförs<sup>6</sup>.

Om vi går vidare i modellen kan man anta att om de anställda i ett call center förväntas arbeta relationsorienterat, bör ledningen skapa förutsättningar för dem att arbeta i den riktningen. Detta skulle kunna innebära att de anställda ges utrymme att utveckla en ömsedig förståelse och respekt för kunderna, att de anställda på egen hand kan bestämma hur de ska interagera med kunderna, att de mer eller mindre kan prata fritt under kundsamtalen (utan att vara styrda av manus) och att kunderna får möjlighet att samtala med samma person som de har haft kontakt med tidigare.

## Resultat

Hur studerade call centers fördelar sig med avseende på bransch och segment framgår av nedanstående tabell.

Tabell 1: Antalet call centers fördelade på bransch och segment

	Frekvens
<b>Bransch</b>	
Försäkring enbart	134
Bank/finans enbart	175
Försäkring och bank/finans	65
Totalt	374
Bortfall	1

---

<sup>4</sup> Miciak och Desmarais (2001).

<sup>5</sup> Se t.ex. Garavan et al. (2008).

<sup>6</sup> Sonnenberg (1988); Aksin och Harker (1999).

### Huvudsakligt segment

Företagskunder	55
Massmarknaden	282
Andra kunder	7
Totalt	344
Bortfall	31

Vi ser här att det är något fler call centers som tillhör bank/finansbranschen än försäkringsbranschen. Vidare kan vi notera att ett antal call centers är versamma med såväl bank-/finansfrågor som försäkringsfrågor. När det gäller vilka segment som call centren i huvudsak arbetar inom, framkommer att massmarknaden är det mest dominerande segmentet. Vi kan även notera att en uppgiftslämnare inte har uppgivit branschtillhörighet och att 31 har inte uppgivit vilket huvudsakligt segment de arbetar mot.

Resultaten visar att relationsbyggande är mer vanligt än försäljning, vilket i och för sig är rätt naturligt eftersom call centers med inkommande samtal har som huvudsaklig uppgift att "serva" kunderna, även om försäljning på inkommande samtal har ökat. Försäljning förekommer oftast inom segmentet massmarknaden.

Resultaten visar att det operationella kravet relationsbyggande har en betydande effekt på utveckling av ömsesidig förståelse och respekt för båda segmenten. Effekten var dock större inom bank/finans än inom försäkring. Krav på försäljning hade däremot ingen direkt effekt på utveckling av ömsesidig förståelse och respekt, varken på segment- eller branschnivå.

Med "befogenheter vid interaktioner med kunder" avses att på egen hand kunna välja metoder, arbetstakt och formuleringar i kundsamtalen samt rätt att hantera oväntade frågor och klagomål utan att behöva hänvisa till en chef. Analyserna visade att det inte finns något substantiellt samband mellan de operationella kraven (relationsbyggande och försäljning) och befogenheter vid interaktioner med kunder. Däremot verkar call centers som verkar på massmarknader, i båda branscherna, oftare ha relativt omfattande befogenheter att interagera med kunderna än vad som är fallet bland call centers som verkar på företagsmarknader.

Det är mest vanligt att call center medarbetare som är inriktade mot försäljning använder manus vid sina kundkontakter och detta gäller i synnerhet de som arbetar på massmarknaden och inom försäkringsbranschen. Återkommande samtal med samma kunder förekommer oftast inom företagssegmentet och inom bank/finans.

## Avslutande diskussion

Resultaten visar sammantaget att ledningen av in-house call centers försöker uppmuntra relationsbyggande mellan kunder och anställda genom att ge sina anställda vissa förutsättningar att arbeta relationsorienterat. Detta är mer förekommande inom bank/finans än inom försäkringsbranschen.

Däremot visar resultaten att det inte förekommer några större skillnader när det gäller att arbeta relationsorienterat mellan massmarknadssegmentet och företagssegmentet, vilket går emot tidigare studier. Detta kan betyda att det inom de branscher vi studerat inte föreligger några större skillnader i termer av komplexitet oavsett vilket marknadssegment som det handlar om.

Inom call center forskningen brukar man skilja på olika grader av kund Anpassning i modellerna. I den ena änden finner vi massproduktionsmodellen, där målet är att maximera volymen och minimera kostnaderna genom att personalen ska svara på så många samtal som möjligt under kortast möjliga tid. Detta uppnås genom att samtalen är teknik- och manusstyrda. I den andra änden av kontinuumet återfinns den professionella servicemodellen. Den kännetecknas av ett stort engagemang för att leverera servicekvalité. Vidare har personalen i detta fall större befogenheter och ett mer flexibelt arbetssätt än vad som är fallet i massproduktionsmodellen. Strategin baseras på relationshantering, med fokus på långsiktiga, personliga, förtroendegivande och lojala relationer mellan personalen och kunderna. Mellan dessa två extremer kan en hybridmodell identifieras.

Resultaten från denna studie verkar stämma med hybridmodellen som kännetecknas av kundorienterad service till rimlig kvalitet och rimliga kostnader. Ledningen av call centren i denna studie förväntar sig att kundinteraktionerna inbegriper, åtminstone till en viss grad, relationsbyggande mellan kunderna och organisationen. Emellertid ges personalen inte tillräckliga förutsättningar för att skapa och utveckla relationer med kunderna. Undantaget är bank/finans-sektorn där man i högre grad har skapat förutsättningar för personalen att utveckla ömsesidig förståelse och samförstånd med kunderna.

Som tidigare nämnts finns det olika uppfattningar om försäljning inverkar på kundrelationen på ett positivt eller negativt sätt. I denna studie finns det inget som tyder på att ledningen av call centers upplever att försäljning vid inkommande samtal har en negativ effekt på kundrelationen. Detta kan tolkas som att de anställda har en kundorienterad säljstil som främjar kundrelationen. Vidare forskning får dock närmare utröna vilken säljstil som tillämpas och hur de anställda, samt i slutändan kunderna, upplever samtal med inslag av försäljning.

## Referenser

Anton, J. (2000), "The past, present and future of customer access centers", *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11, Nr. 2, s. 120-130.

Aksin, O. Z. och Harker, P. T. (1999), "To sell or not to sell: determining the tradeoffs between service and sales in retail banking phone centers". *Journal of Service Research*, Vol. 2, Nr. 1, s. 19-33.

Garavan, T. N., Wilson, J. P., Cross, C. och Carbery, R. (2008), "Mapping the context and practice of training, development and HRD in European call centres". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32, Nr. 8/9, s. 612-728.

Global Call Centre Project, <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter> (2012-08-16).

Holman, D., Frenkel, S., Sørensen, O. och Wood, S. (2009), "Work design variation and outcomes in call centers: strategic choice and institutional explanations". *Industrial Labour Relations Review*, Vol. 62, Nr. 4, s. 510-532.

Miciak, A. och Desmarais, M. (2001), "Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to consumer call centres". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, Nr. 5, s. 340-353.

Sonnenberg, F. K. (1988), "The power of cross-selling", *Journal of Business Strategy*. Vol. 9, Nr. 1, s. 56-60.

Strandberg, C. och Dalin, R. (2010), "The role of strategic context, operational requirements, and work design in In-house call centres in the financial sector". *Managing Service Quality*, Vol. 20, Nr. 6, s. 544-564.

Wood, S., Holman, D. och Stride, C. (2006), "Human resource management and performance in UK call centres". *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, Nr. 1, s. 99-122.