



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Faktorer som påverkar effektivitet och kvalitet vid outsourcing

En fallstudie inom ett globalt företag

Factors influencing efficiency and quality in outsourcing

A case study at a global company

MATTIAS HALLIN

Kandidatuppsats i informatik

Rapport nr. 2013:044

ISSN: 1651-4769

Abstrakt

Vid en IT-outsourcing finns det många faktorer som påverkar hur effektivitet och kvalitet utvecklas i den outsourcade verksamheten. Uppsatsens syfte är att identifiera dessa faktorer genom en fallstudie inom ett globalt företag som är missnöjd med effektiviteten och kvaliteten i sin outsourcade helpdesk verksamhet. För datainsamling användes metoderna intervju och observation. Intervjuerna genomfördes med personer från olika delar av företaget i tre olika länder som alla på något sätt var involverade i det outsourcade systemet. Observationerna gjordes hos det outsourcade företaget för att se hur de anställda arbetade och för att fylla informationsluckor som inte intervjuerna kunde täcka. Litteratur inom området samlades in för att hjälpa utformandet av studien och användas som jämförelsematerial vid analysen av resultatet. Resultaten av studien visar att kvalitet och effektivitet i helpdeskverksamheten påverkas av hur kommunikationen fungerar mellan företagen och hur väl produkt och system är anpassade till den lokala marknaden. Andra faktorer som påverkar är hur mål sätts upp och kommuniceras, hur rekrytering och träning av personalen genomförs samt hur verksamhet och resultat följs upp och återkopplas till verksamheten.

Abstract

With an IT outsourcing project there are many factors affecting how efficiency and quality develop in the outsourced activity. The Purpose of this study is to identify these factors through a case study in a global company that is dissatisfied with the efficiency and quality of their outsourced helpdesk. For data collection methods interviews and observations were used. Interviews were conducted with people from different parts of the company in three different countries, all somehow involved in the outsourced system. The observations were made with the outsourced company to see how the employees work and fill information gaps that the interviews could not cover. Relevant literature were gathered to assist the design of the study and used as reference material in the analysis of the results. The results of the study show that the quality and efficiency of the helpdesk operations are affected by how communication functions between the companies and how well the product and systems are adapted to the local market. Other factors include how goals are established and communicated, how the recruitment and training of staff is carried out and how the activities and results are monitored and reported to the people in charge.

Tack!

Jag vill tacka Big Market för möjligheten att göra denna studie och för den intressanta resan. Jag vill även tacka min handledare Kjell Engberg för vägledningen. Sist men inte minst vill jag tacka alla intervjupersoner som har deltagit i studien och delat med sig av sin tid och kunskap.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Beskrivning av Big Markets helpdeskkontor	6
1.2 Beskrivning av system	7
1.3 Studiens avgränsning och syfte.....	8
2. Metod	10
2.1 Fallstudie	10
2.2 Intervju	10
2.3 Observation.....	12
3. Outsourcing, kultur, kvalitet och effektivitet.....	13
3.1 Outsourcing	13
3.2 Kultureffekter vid outsourcing.....	14
3.3 Kvalitet och effektivitet	15
4. Resultat	16
4.1 Kommunikation och mål- intervju.....	16
4.2 Systemet - intervju.....	18
4.3 Användarna och motivation - intervju.....	19
4.4 Träning och Hjälpmaterial - intervju	20
5. Resultat del 2 - Observation.....	21
5.1 Systemet - observation	21
5.2 Användarna och motivation - observation	23
5.3 Träning och hjälpmaterial - observation	24
6. Resultatanalys	24
6.1 Kommunikation och mål.....	25
6.2 Systemet.....	25
6.3 Användarna och motivation	26
6.4 Träning och hjälpmaterial.....	27
6.5 Analys sammanfattning.....	28
7. Referenslista	28
Bilaga 1 Intervju formulär	31
Bilaga 2 observations formulär	33

1. Inledning

I en global världsekonomi med stora löneskillnader mellan olika länder har många företag blivit medvetna om att det kan finnas pengar att spara. Lee (2001) beskriver att genom att positionera delar av sin organisation i ett annat land eller hos ett annat företag kan en organisation spara stora pengar i lön och drift. En sådan förändring, som ofta benämns outsourcing, är dock ofta inte problemfri och det finns alltid saker som kan förbättras. Exempelvis kan det uppstå kompetensluckor som försvårar kunskapsdelning mellan berörda organisationer, hindrar att det fungerar på ett tillfredsställande sätt och att organisatoriska behov möts. Om den outsourcade verksamheten ligger i ett annat land än moderverksamheten så kan det bli svårt för ledningen för moderverksamheten att bedöma kvaliteten på det arbete som utförs, att se om den överenskomna arbetsprocessen följs och vilken kompetens som de anställda har.

I denna uppsats studeras ett företag, som på grund av att företagshemligheter berörs, har valt att vara anonymt. Fallföretaget benämns härnäst som Big Market. Big Market är ett företag, som har outsourcat sin helpdesk och sitt administrativa system till företag i andra länder, i de marknader där moderföretaget verkar. Företaget Big Market är inte nöjda med sin outsourcing av helpdesk och admin system och frågade mig om jag hade möjlighet att analysera funktionen hos helpdesk och det administrativa systemet i ett av de företag som verksamheten outsourcades till.

Med hjälp av metoden fallstudie har jag studerat och analyserat den outsourcade verksamheten, se vidare under rubriken planering av fallstudie nedan.

1.1 Beskrivning av Big Markets helpdeskkontor

Big market har helpdeskkontor i tre olika länder. Dessa helpdeskkontor som de kallas går inte under den vanliga benämningen för helpdesk. Det är inte ett typiskt callcenter det är frågan om utan de anställda sitter hela dagen och arbetar administrativt med ett IT-system. En huvuduppgift för helpdeskkontoren är att säkerställa att innehållet som läggs upp på Big Markets hemsida av kunder hamnar under rätt kategori, har riktig kontaktinformation och använder ett förståeligt och presentabelt språk. Vidare behöver dem godkänna bilderna som läggs upp på sidan och filtrera bort en del spam. Helpdeskkontorens andra huvuduppgift är att via ett mailverktyg svara på all kundsupport som kommer in.

Outsourcingen förklaras med att moderföretaget behöver ha ett lokalt helpdeskkontor på varje marknad där de är aktiva som kan tala det lokala språket. Sedan sänks även personalkostnaderna jämfört med att ha helpdeskverksamheten i Sverige. Big Market hyr in sig hos lokala företag och har inga egna anställda på plats.

1.2 Beskrivning av system

De anställda vid helpdesk kontoren (supportagenter) använder sig av två system i sitt arbete. Ett som här kallas Admin systemet och ett som kallas CS (Customer Support) systemet. Admin systemet har Big Market själva byggt medan CS systemet egentligen bara är två Gmail inkorgar. Veckan innan jag började min studie hade admin systemet genomgått en stor uppdatering för att förbättra användarvänligheten och effektiviteten vid supportagenternas arbete. Vid denna uppdatering gjordes hela interfacen om efter supportagenternas önskemål.

Begreppsförklaringar

- Agent, supportagent = Slut användare av systemen i fråga och anställda på det outsourcade helpdeskkontoret.
- Kund = Slut användare av Big Markets hemsida, lägger upp poster
- Post = Användar-genererat innehåll som läggs upp på Big Markets hemsida.

Big Market har tre hemsidor, en för respektive helpdeskkontor. På varje hemsida läggs det varje dag upp mellan 5000 – 6000 poster. Dessa måste granskas och godkännas av supportagenter innan posterna kommer upp på sidan. För att kunna granska alla poster använder agenterna sig av admin systemet. Admin systemet är webbaserat och kört i en flik i Google Chrome. I admin systemet ser supportagenterna en post i taget. För varje post som kommer upp kan agenterna editera all information som har lagts upp av kunden, innan det godkänns eller nekas. Information som kan editeras är:

- Titel
- Ruta med beskrivningstext
- Kategori (väljs i drop down box)
- Ruta för email
- Ruta för telefonnummer

I beskrivningstexten får ingen kontaktinformation finnas. Detta för att Big Market ska kunna få underlag för statistik varje gång någon kund klickar på rutan för email eller telefonnummer på en upplagd post.

I fönstret där en supportagent kan granska poster kan det längst ner komma upp en lista med möjliga dubletter. Om systemet misstänker att det finns dubletter så ska dessa visas i listan och om agenter anser att det stämmer så ska posten nekas. Efter att ha granskat posten kan agenten antingen välja att godkänna eller neka och sedan laddas automatiskt nästa post i samma fönster. Om posten nekas finns det flera checkboxar under rubriken "Reasons for rejection" som agenten kan kryssa i för att kunden ska få information skickad till sig om varför posten blev nekad.

Det andra syftet med admin systemet är att granska email som skickas via hemsidan. Som nämndes tidigare så finns det en ruta för email adress i varje post som läggs upp. Klickar man som kund på denna ruta går det att maila kunden som lade upp posten. I admin systemet finns det sen möjlighet att granska dessa email så att inte spam eller annat ovälkommet skickas denna väg.

När supportagenter ska granska mail har de ett fönster där ett mail visas i taget. Efter att ha läst mailet finns det en knapp för att godkänna och en knapp för att neka. Efter att ha tryckt på en knapp laddas automatiskt nästa mail.

1.3 Studiens avgränsning och syfte

Det är användarna av de båda systemen och hur de arbetar med systemen som är i fokus för intresset i min studie. Användarna, det vill säga de anställda på helpdeskföretagen har låg lön med svenska mått mätt och tillhör inte de mest välutbildade i landet. Många användare har bristande kunskaper i engelska och en fråga är hur detta påverkar deras arbete. Det är ganska stor omsättning på de anställda i helpdeskteamen och oftast beror detta på att de inte utför sina arbetsuppgifter tillräckligt bra och behöver ersättas.

Huvudfrågan för min fallstudie är ”vilka faktorer påverkar kvalitet och effektivitet vid outsourcing av Big Markets helpdeskfunktion, särskilt med fokus på användarna och deras samspel med de båda IT-systemen?”

Syftet med studien är att beskriva faktorer som påverkar kvalitet och effektivitet vid outsourcing av IT-baserade verksamheter.

1.4 Planering av fallstudie

En fallstudies trovärdighet är knuten till forskarens sätt att planera, genomföra och rapportera sitt arbete (Hallin 2002). Min fallstudie kan delas in i fem steg.



Figur 1. Indelning av fallstudien i fem steg

Steg 1: Planera fallstudien, genomgång av relevant vetenskaplig litteratur och beskrivningar av företaget Big Market och dess verksamhet, att beskriva fallstudiens avgränsningar och syfte. Vidare formulerades intervjufrågor och faktorer som skulle studeras vid observationstillfällena, se bilaga 1 och 2.

Steg 2: Beskriva vad Big Market avser med effektivitet i detta sammanhang.

Detta undersökte jag genom intervjuer med VD:n och utvecklare. Det framkom att Big Market huvudsakligen mätte effektivitet i helpdeskfunktionen på två sätt. 1. Genomsnittlig behandlingstid (average response time), det vill säga tiden det tar för funktionen att svara på ett kundmail eller att godkänna/neka en post för publicering på hemsidan.

2. Andelen felaktiga poster (error margin) som supportagenterna publicerar på hemsidan.

Steg 3: Gapanalys, det vill säga en jämförelse mellan uppsatta mål för effektiviteten och tillgängliga resultat med hjälp av statistik från Big Markets uppföljning av helpdeskfunktionen.

Steg 4: Kartlägga möjliga orsaker till bristande effektivitet. Detta undersökte jag genom intervjuer med chefen för kundsupport och helpdeskpersonal. Dessutom observerade jag helpdeskpersonalens arbete på ett av de tre kontoren. Jag testade själv att arbeta med de båda systemen för att förbättra min förståelse för helpdeskpersonalens arbete.

Steg 5: Sammanställa, analysera och skriva uppsats. Detta arbete genomförde jag efter att data hade samlats in. Analysen inriktades mot att identifiera och beskriva möjliga orsaker till bristande effektivitet och jämföra dessa med tidigare forskning.

2. Metod

Här beskrivs de använda metoderna i fallstudien ytterligare och referenser ges till relevant litteratur.

2.1 Fallstudie

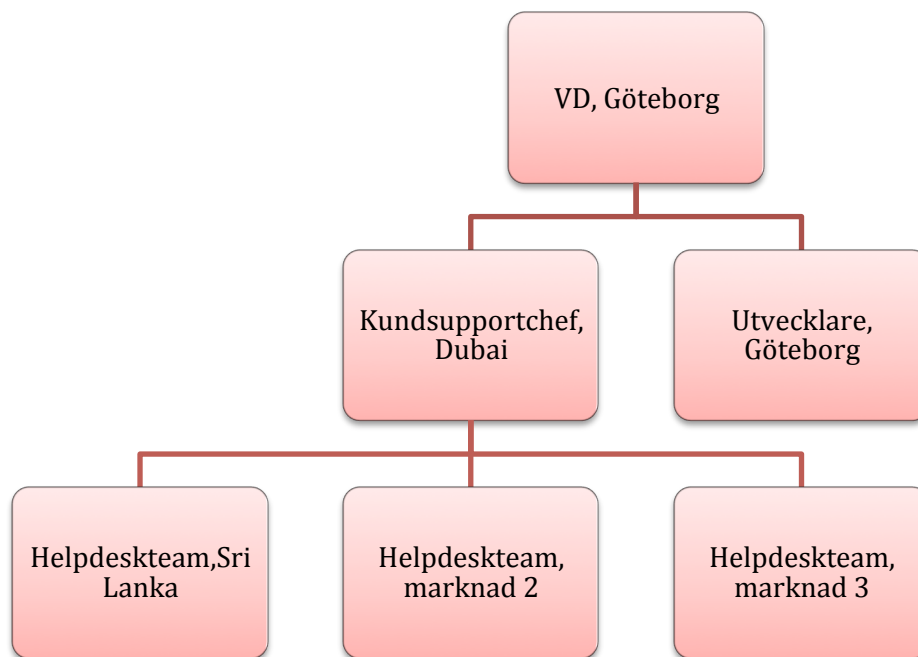
En fallstudie undersöker något specifikt i sin realistiska miljö. Det som ska granskas kan bestå av en individ, en grupp, en organisation, en förening, en händelse etc. Fallstudier är lämpliga när problemen eller frågeställningarna är invecklade eller specifika (Merriam 1988). Yin (1984) anser att fallstudier är att föredra när, hur och varför frågor ställs, när forskaren har liten kontroll över händelserna och när ett samtida fenomen studeras i sin kontext. I denna studie ställs en hur och en varför fråga och fenomenet är samtida, då det finns fler organisationer som befinner sig i samma sats som det jag undersöker i fallstudien. En fördel med fallstudien är att forskaren kan arbeta med en framväxande design, som ger möjligheter att relativt fritt och förutsättningslöst söka kunskap. Det är forskarens kunskaper, erfarenheter och mål som bör styra fallstudien (Norén 1990). I min studie har detta inneburit att jag använder mig av mina grundkunskaper inom användar- och data interaktion som jag har fått genom mina universitets studier. Sedan kompletterar jag detta med en kulturaspekt och effektivitetsaspekt som jag går igenom i min teori. Detta uppföljs sedan med fältstudier i form av intervju och observation. Resultatet av detta kommer sedan att analyseras, förhoppningsvis med hjälp av teorin.

Gilbert Cockton, Professor av Design Theory på the School of Design vid Northumbria University säger dock att man inte alltid strikt behöver följa metoderna. Cockton (2013) säger att *”When planning usability work, it is important to recognize that so-called ‘methods’ are more strictly loose collections of resources better understood as ‘approaches’. There is much work in getting usability work to work, and as with all knowledge-based work, methods cannot be copied from books and applied without a strong understanding of fundamental underlying concepts”*. Det som Cockton kallar för 'Usabilitywork' kan ses som utvärdering av användbarhet och användarvänlighet här.

2.2 Intervju

Sju personer intervjuades i studien, först verkställande direktör, en utvecklare och en analytiker i Göteborg. Vidare intervjuades kundsupportchef i Dubai och tre personer som arbetade med ledning och support i helpdeskteamet på Sri Lanka. VD för Big Market har övergripande ansvar för organisationen och dess resultat. Där finns även utvecklarna som har byggt produkten/hemsidan och admin systemet. De arbetade

även med underhåll och uppdateringar. Jag intervjuade vidare kundsupportchefen som har ansvar för alla helpdeskteamen. Han har tidigare gjort försök att förbättra effektiviteten och att minska felmarginalen i helpdeskpersonalens arbete. Det finns dock fortfarande utrymme för förbättring. Jag frågade honom bland annat om vad han har gjort tidigare och vad resultaten av detta var. Därefter intervjuade jag tre personer på plats på Sri Lanka och observerade även hur de arbetade i helpdeskteamen.



Figur 2. Intervjupersoner/-funktioner i fallstudien

Mina intervjuobjekt var:

- VD Göteborg
- Utvecklare 1 – Göteborg
- Analytiker 1 – Göteborg
- Kundsupportchef – Dubai
- Team lead (Kundsupport) – Sri Lanka
- Supportagent 1 – Sri Lanka
- Supportagent 2 (Är också ansvarig för träning av nyanställda) – Sri Lanka

Dessa intervjuobjekt valdes för att alla på något sätt är med och utvecklar eller använder systemet. För att göra studien så fullständig som möjligt är det viktigt att få med så många synvinklar som det går på problematiken. Om frågan är: vilka faktorer påverkar kvalitet och effektivitet vid outsourcing av Big Markets helpdeskfunktion, särskilt med fokus på användarna och deras samspel med de båda IT-systemen? Så följs detta genast upp av flera andra frågor. Som vad tycker organisationen är effektivitet? Har alla samma uppfattning? Vet alla om målen med användningen av

systemet? VD:n kan mycket väl ha en annan uppfattning än helpdeskpersonalen. Man behöver även ta reda på vilka förutsättningar helpdeskpersonalen har för att göra ett bra jobb, så som har utvecklarna haft användarna i åtanke när dem gjorde systemet? Vilken sorts träning och motivation får arbetarna? Frågor som dessa har jag försökt besvara genom att intervjua mina sju intervjuobjekt med ungefär samma frågeformulär för varje person.

Några som var viktiga att intervjua var utvecklarna av admin systemet. För att få utvecklarnas syn på systemet så genomförde jag kvalitativa intervjuer med dem. Enligt Patel & Davidson (2011) har kvalitativa intervjuer nästan alltid en låg grad av strukturering för att ge intervjupersonen utrymme att svara med egna ord. Vidare menar de att syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, t.ex. den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen. Detta passar mig väldigt bra eftersom att jag vill få utvecklarnas uppfattning om systemet dem har skapat. Jag vill veta syftet med systemet, tankarna bakom olika funktionaliteter och om de själva skulle vilja ändra på något. Även om kvalitativa intervjuer ofta har en låg grad av strukturering så förberedde jag ett intervjuformulär som jag använde som grund för alla intervjuer. Jag valde att använda samma intervjuformulär för alla intervjupersoner för att enkelt få jämförbara data. Däremot valde jag att lägga lite olika betoning på frågorna vid intervjuer med olika personer och gav utrymme för intervjupersonerna att berätta sina historier. För att undersöka kulturaspekterna använde jag särskilda följdfrågor vid intervjuerna på helpdeskkontoret. Patel & Davidson (2011) nämner även vikten av att intervjuaren har förkunskaper och är förberedd inom det område som ska studeras. Jag har erfarenhet i ämnet genom mina universitetsstudier och jag testade även att arbeta med de båda systemen innan jag gjorde några intervjuer. En kritik för intervju metoden är att när jag intervjuar anställda på helpdeskkontoret så kan dem kanske hamna i lite av en försvarsposition och förvränga sanningen för att få sig själva att låta bra. Därför är det viktigt att jag inte kommer dit med för aggressiva frågor och aldrig får någon att känna sig utpekad under en intervju.

2.3 Observation

Observationerna utfördes på helpdeskkontoret i Sri Lanka. Patel & Davidson (2011) beskriver observationer som "...framförallt användbara när vi ska samla information inom områden som berör beteenden och skeenden i naturliga situationer." Detta är också av stor vikt i min fallstudie då jag ville att dem jag observerade arbetade som vanligt, att det var en så naturlig situation som möjligt som jag observerade. Jag ville kunna studera var helpdeskpersonalen lade ner mest tid, vad som fungerade bra och var de gjorde misstag. Detta kompletterade jag med kvalitativa intervjuer med helpdeskmedarbetare på kontoret. Ett problem med observationer är dock att de som blir observerade kan anpassa sitt beteende när dem vet att dem är iakttagna och det blir därmed svårt att observera naturliga situationer.

3. Outsourcing, kultur, kvalitet och effektivitet

För att bättre förstå problemområdet som tas upp i denna fallstudie och uppsats finns det några begrepp som måste redas ut och definieras. Även om jag fick förklarat för mig av Big Market vad deras version av effektivitet är så ville jag skapa mig en förståelse för vad effektivitet är mer generellt och hur det kan mätas. Vidare ville jag undersöka vad outsourcing innebär, och problematik som kan uppstå i samband med sådana förändringsprocesser för att ha i åtanke när jag utformar och genomför min studie. Till sist ville jag även se om det kan finnas kulturella aspekter på problemområdet och vad de kan innebära. Litteraturen kommer från sökningar i olika akademiska artikeldatabaser, så som Chalmers Tekniska Högskolas Bibliotek och kurslitteratur från systemvetenskap utbildningen.

3.1 Outsourcing

IT-Outsourcing kan definieras som:

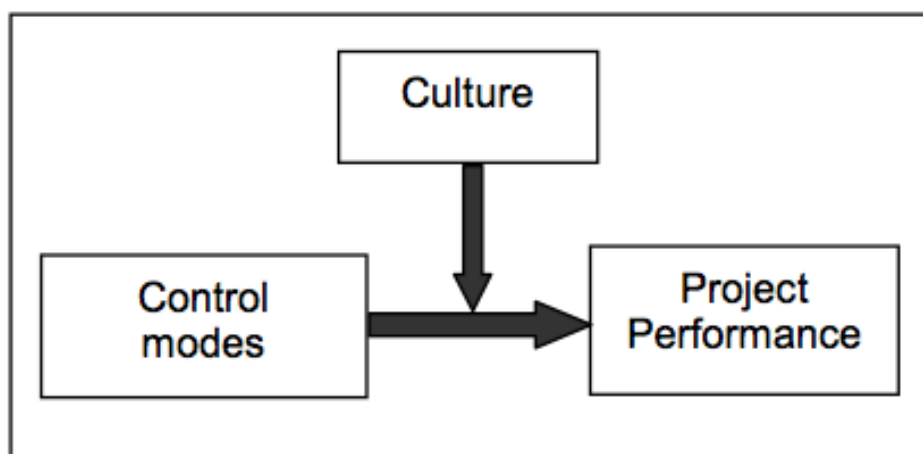
”Det organisatoriska beslutet att lämna över delar av eller hela organisationens IT-funktioner till en extern part, så att organisationen därmed bättre ska kunna nå sina mål”(Cheon et. al. 1995).

Vid outsourcing av ett IT system skapas ofta ett beroende mellan outsourcingföretaget (slutanvändarna) och företaget som tillhandahåller IT systemet. Ett outsourcing-avtal kräver ett mycket mer intimt samarbete mellan berörda parter än vad många företag är vana vid idag. Om företaget som tillhandahåller IT systemet får problem med sitt system kan inte slutanvändarna fortsätta arbete förrän problemet är åtgärdat. Feedback om eventuella problem med systemet kan ofta ta längre tid att kommuniceras mellan företagen och detta påverkar slutanvändarnas prestationer och effektivitet. (Mylott III 1996)

När två organisationer ska arbeta så nära varandra som vid en outsourcing process så är det viktigt att relationen fungerar väl. Organisationer behöver dela resurser och kunskap mellan varandra för att uppnå sina mål. Om företagen är geografiskt långt ifrån varandra blir det svårt för chefer att ofta besöka sina anställda och se hur det går. Då är det viktigt att man har satt bra standard för informationsdelning genom effektiva kommunikationslänkar. Om det outsourcade företaget inte känner sig som en del av resten av organisationen kan deras prestationer försämrats. Det kan även bli så att problem döljs i ett agerande likt det av en anställd som är rädd för att få sparken. (Willcocks et al 2000)

3.2 Kultureffekter vid outsourcing

Narayanaswamy et al (2005) menar att det finns olika 'control modes' som chefer och ledning kan använda sig av för att se till att anställda jobbar i rätt riktning och får målen, som är uppsatta, att bli uppfyllda. Författarna argumenterar vidare att kultur påverkar effektiviteten av kontrollmetoderna och att det kan bli särskilt svårt ifall man inte har förberett sig på att man ska arbeta med en ny kultur. Narayanaswamy et al menar att det är viktigt att överväga kulturen som en faktor när man väljer kontrollmetod i ett outsourcing projekt eftersom att detta kan ha inverkan på projektets prestation. Dem illustrerar detta med figur 3.



Figur 3: Samband mellan Culture, Control modes och Project Performance (Narayanaswamy et al sid 142.)

Medan kulturer per definition förändras långsamt, så har effekten av kulturfrågor vid outsourcing projekt blivit allt viktigare. Snabbheten och intensiteten i globaliseringen i IT-branschen understryker vikten av att uppmärksamma kulturella frågor för att säkerställa projektets framgång. Det finns resultat som tyder på att formellt identiska arbetsuppgifter utförs på olika sätt i olika kulturer. I länder med stor maktdistans (fokus på hierarki och rank) känner sig anställda bekväma med auktoritativa relationer, där de blir tillsagda vad de ska göra. Detta tyder på att användningen av formella kontroller är att föredra. I länder med en mer platt hierarki, föredrar anställda chefer som är rådgivande. Individer känner sig drivna och mer produktiva när det finns mindre ingripande av chefer. I detta fall är det lämpligt att använda informella styrsätt. Kontrollstrategierna behöver därför utformas för att passa in i den kulturella miljön. Detta kan komma att öka effektiviteten hos använda kontrollmekanismer och därmed öka projektens resultat i outsourcingssammanhang. (Narayanaswamy et al 2005)

3.3 Kvalitet och effektivitet

Två centrala begrepp i fallstudien är kvalitet och effektivitet. De kan definieras på följande sätt.

Kvalitet: I vilken utsträckning en produkt eller tjänst uppfyller kundens krav och förväntningar.

Effektivitet: En process egenskap som anger i vilken grad processen ger den önskade effekt vid minimal resurs kostnad. (Gör vi saker rätt?)

(Pall 1987)

Michael Porter, är professor vid Havard University och har forskat om effektivitet. Porter (1996) säger "*Managers must clearly distinguish operational effectiveness from strategy. Both are essential, but the two agendas are different. The operational agenda involves continual improvement everywhere there are no trade-offs. Failure to do this creates vulnerability even for companies with a good strategy. The operational agenda is the proper place for constant change, flexibility, and relentless efforts to achieve best practice. In contrast, the strategic agenda is the right place for defining a unique position, making clear trade-offs, and tightening fit.*"

Även om ledningen har strategin klar för sig, vet vad den vill uppnå, en fråga är hur strategin når ut till resten av organisationen och framförallt vad som görs kontinuerligt för att öka det som Porter kallar 'operational effectiveness'. En organisation kan veta vad deras effektivitetsmål och kvalitetsmål är, men måste arbeta kontinuerligt för att uppnå detta. Mål kan ändras under ett projektets gång och även metoder för att uppnå målen. Då är det viktigt att detta förmedlas inom organisationen på ett effektivt sätt. För att kunna se om anställda når de uppsatta målen behöver deras prestationer mätas fortlöpande. (Porter 1996)

Vad är prestationsmått?

Prestationsmått berättar kvantitativt något viktigt om organisationens produkter, tjänster och processer som producerar dem. De är ett verktyg för att hjälpa att förstå, hantera och förbättra vad organisationer gör. Prestationsmått låter oss veta:

- Hur väl vi gör
- Om mål uppfylls
- Om kunder är nöjda
- Om processer är i statistisk kontroll
- Om och var förbättringar krävs.

De är en viktig del i det beslutsunderlag som behövs för att fortlöpande förbättra kvalitet och effektivitet.(Pall 1987)

4. Resultat del 1 - Intervju

Här redovisas först resultat från de genomförda intervjuerna och hur användarna arbetar med de aktuella systemen och uppgifterna. Därefter redovisas resultaten från observationerna. Intervjuerna har blivit transkriberade för att säkerställa ett kvalitativt resultat. Jag har delat upp resultatet i fyra underrubriker som hjälper att svara på syftet med uppsatsen, att hitta faktorer som påverkar effektivitet och kvalitet. Dessa rubriker passar även bra in med mina intervjufrågor och resultatet av mina intervjuer.

4.1 Kommunikation och mål - intervju

Vid de utförda intervjuerna framkom ytterligare information om hur verksamheten fungerade. En omständighet är att det finns olika kommunikationsvägar för olika saker.

Buggar kan rapporteras direkt från helpdeskkontoret till utvecklare via email. Däremot så måste informationen gå en väldigt lång väg när det handlar om att support agenterna vill ha ytterligare funktionalitet eller tycker vissa arbetsprocesser är onödigt svåra. Agenter berättade om sina problem för team lead eller ägaren av helpdeskkontoret. Ägaren berättade för kundsupportchefen vid deras feedback möte en gång i månaden. Kundsupportchefen berättade sedan för VD eller Analytiker i Göteborg.

Supportagenterna och team lead anser att det behövs bättre och närmare kontakt med utvecklarna. Dem vill att utvecklarna ska se hur de som slutanvändare använder systemet och vilka svårigheter de har. De förmedlar problem de stöter på till kundsupportchefen och tror att något görs åt det, men vet inte vad och när. Även utvecklarna vill veta mer om hur slutanvändare använder systemet. Analytikern nämner att hon inte har koll på hur användarna använder systemet eller vad de får för träning. Att få information om detta kanske skulle kunna vara värdefullt för utvecklarna, att få mer direktkommunikation med användarna.

”Exactly, because we build things to be used in a certain way, but there’s a bit of a disjoint. How they use it we actually can’t see so that would be interesting.”(Analytiker)

De intervjuade i organisationen verkar ha samma uppfattning om Big Markets effektivitets- och kvalitetsmål. På annonser och mail är målet en felmarginal på högst 5 procent av det som publiceras på hemsidan när supportagenterna arbetar. Deras average response time innebär att det inte får ta mer än 90 minuter från det en post eller supportmail har kommit in till dess att det är besvarat och även detta mål är alla jag intervjuar överens om.

Intressant är att kundsupportchefen tycker att supportagenterna ska hinna med 80 – 90 poster per timma, men team lead för supporten tycker att det räcker med 50 – 60 poster per timma. VD:n nämner att han vill att man ska mäta hur många annonser som individuella agenter gör per timme/dag och hoppas att kundsupportchefen kollar det.

“...tracking ads per hour is definitely one very good and useful tool to measure each individual’s productivity. So I would hope that the chief of customer supports is looking at this number.”(VD)

Kundsupportchefen nämnde sedan under sin intervju att även han tyckte att ’Quality Assurance’ (QA) är en väldigt viktig aspekt att kolla på. QA innebär att de på helpdeskkontoret har en person som varje dag kollar poster som blivit accepterade och CS mail som besvarats och ser till att det håller den satta kvaliteten. När jag intervjuade team lead för helpdeskkontoret så kom det dock fram att den individuella statistiken inte fungerade och att dem inte heller hade fört någon QA sedan den stora uppdateringen av systemet.

VD:n talade under sin intervju om att vanliga misstag för customer support kan vara att de anställda inte alltid använder sig av de förberedda email svaren.

“We have a guideline for how we should respond to emails. But that’s not always kept so if you don’t do that there is spelling mistakes and grammar mistakes as well.”(VD)

Under min observation såg jag sen att träningen kanske inte var så kvalitativ och att den bör gå att förbättra (se under rubrik träning och hjälpmaterial). Förutom VD:n så var det ingen annan som tog upp att det skulle ha gjorts några misstag med supportmailen.

Vad det gäller admin systemet dock så är alla jag intervjuade överens om vad det vanligaste misstaget är, att poster hamnar under fel kategori. Här pratar support teamet om kulturella skillnader. Det västerländska teamet i Göteborg har utformat en lista med kategorier som kunder kan välja mellan när de lägger upp sin post. Kunderna har inte samma uppfattning om vad som passar in under vilken kategori och lägger därför väldigt mycket under kategorin ’other’.

Team lead anser att:

“Well, the thing is some of the things that we have in Sri Lanka is not the same in other countries so we should have a different category list. Now the customer put it in other...”(Team lead)

Det blir då supportagenternas jobb att sitta och lista ut vilken kategori varje post borde vara under. Kundsupportchefen säger att:

"Yeah we get a lot of posts where it's just 'Others'. Maybe they (customer) don't really understand that it's easier for other users to find the post if you have the right category..." (Kundsupportchef)

VD:n däremot bedömde att kunderna ofta inte lägger annonser i rätt kategori för att deras engelska inte är så bra och ofta inte bryr sig om vilken kategori det hamnar i. Vidare ansåg VD:n att anledningen till varför kategori är det vanligaste misstaget bland supportagenterna är att dem inte har blivit tillräckligt tränande.

4.2 Systemet - intervju

Alla jag intervjuade på helpdeskkontoret var väldigt positiva till admin systemets interface efter den stora uppdateringen. Det är väldigt enkelt att använda och fyller de funktioner helpdeskpersonalen behöver för att administrera poster. Även jag har kunnat konstatera detta när jag testade att arbeta med det nya admin systemet och jag uppfattade att det inte fanns mycket att förbättra vad det gäller interface och användarvänlighet.

När jag frågade utvecklaren om servrarnas position kan påverka laddningstider (tid för nästa post att laddas när en har blivit godkänd eller nekad) för helpdeskarbetarna som sitter så långt bort så gav han ett intressant svar som ingen annan verkar ha tänkt på.

*"No, it's not in the servers, I'd say it's in the coding how we present our front end. So the front end can be optimized to use less data, so that less data would travel between servers. That is definitely doable and it will make the program much faster."
(Utvecklare 1)*

När jag intervjuade supportagenterna så berättade de att deras internet ibland blir långsamt och detta påverkar tiden som det tar att ladda en annons. Men internet är oftast ganska snabbt och ibland är det förmodligen systemet som är långsamt när laddningstiderna blir långa.

"Sometimes the system gets slow cause Google is still fine." (Supportagent 2)

När jag frågade om utvecklarna har haft möjliga kulturskillnader hos användarna i åtanke när dem utvecklade systemet så är svaret både från VD:n och utvecklaren att de inte har haft det. Däremot kom analytikern på ett exempel där de har fått anpassa sig. Problemet kan kanske dock mer definieras som en språkbarriär.

"For example, one area we discussed a lot was spam detections. Problem being that a lot of our ads for example and email are typed in English but it's like translated. So

it's in for example, Urdu, but typed in English...Which can look like spam.”
(Analytiker)

Här lägger alltså kunder på Bigmarket upp innehåll på sitt språk (som inte har latinska alfabetet), men använder ett engelskt tangentbord. Detta gör att innehållet ofta kan se ut som spam och anti-spam program skulle ta bort det direkt. Detta betyder att Big Market inte kan använda ett anti-spam program, utan helpdeskpersonalen måste gå igenom allt innehåll och ta bort spam manuellt.

Big Market har däremot nyligen utvecklat en egen lösning för att försöka göra det lättare att upptäcka spam. De mer seniora agenterna kan nu lägga fula ord i något de kallar för en 'blacklist'. När dessa ord kommer i en post så markeras dem i gul färg och blir lätta för agenter att upptäcka. Även email adresser och IP adresser kan läggas i en blacklist, så det blir lätt att se vilka som har lagt upp spam tidigare.

Team lead berättade för mig om en bugg jag inte hade hört talas om innan jag kom till deras kontor. Big Market är som nämnts aktiva på flera marknader, har flera helpdeskkontor och flera hemsidor. Team leaden visade för mig att översättningar från de andra admin systemens språk ibland visades där det skulle stå text på engelska. Detta var ett nytt problem som de inte hade sett så många gånger.

Team lead berättade även om en till funktionalitet som han skulle vilja ha för att förenkla deras arbete. Möjligheten att lägga email adresser i en blacklist. Då menade han inte där man administrerar poster och inte på customer support. Det han syftade på var sidan där man ser över mail som kommer till kunderna som har lagt upp poster.

“And I think you should have one more feature for emails as well. There should be a blacklist of emails. There is a lot of spam coming now.”(Team lead)

Blacklisten som han syftade på skulle innebära att ifall en email adress hamnar i blacklisten så kan den inte skicka mail via Big Markets hemsida igen.

4.3 Användarna och motivation - intervju

Supportagenterna är en jämn mix av män och kvinnor i åldern 20 – 35. Alla är datorvana och alla sägs kunna bra engelska. Detta började jag dock att ifrågasätta efter mina intervjuer.

Vissa anställda presterade avsevärt bättre än andra. Målet supportagenterna ska nå är 500 poster per person och dag. Vissa klarade mycket mer än andra och det finns till och med en agent som gjorde nästan det dubbla uppsatta målet varje dag utan att sänka kvaliteten på arbetet.

” An average guy does about 550 posts per day. You know a guy who can do a better job he of course does about 650to 750 posts per day but the champion of course go about 900. His standard is always over 900.” (Support agent 2)

Helpdeskkontoret har flera metoder för att motivera medarbetarna. Bland annat använder sig helpdeskkontoret av tävlingar som bästa medarbetare och bäst tre månader i rad. Detta mäts genom att kolla vem som arbetar snabbast och håller bra kvalitet på sitt arbete. Är man bäst i en månad får man bonuspengar och är man bäst i tre månader så vinner man en weekend resa.

Ett sätt som enkelt skulle kunna användas för att ge ytterligare motivation till supportagenterna är feedback från Göteborgskontoret och kanske även från kundsupportchefen. Flera av de anställda nämnde detta som något de skulle vilja höra bara för att se om deras arbete och feedback om systemet är uppskattat.

“Just the appreciation nod for the agents... Once in a while they could get a letter or something so we can share and they will be more happier to work.” (Team lead)

Personalen på helpdeskkontoret kände sig utarbetade efter att de har börjat arbeta för Big Market. De har sagt detta till chefen för helpdeskkontoret, men vet inte om hon har fört det vidare till Göteborgskontoret eller kundsupportchefen.

“...to motivate we put up events. We go out for dinners, day outing trips, but as soon as we started this Big Market job, we don't get such time.” (Supportagent 2.)

Nu har de nyanställt flera supportagenter, men har inte haft tid att genomföra någon team building. Supportagent 2 framhöll att detta är något som behövs och ansåg dessutom att teamets average response time kommer bli bättre efter ett sådant event.

“You see these events help us because that would be a good platform for all the agents to get to know each other. So they hardly know each other now because as soon as they come here they have to concentrate on their work.” (Supportagent 2.)

Trots detta framhöll de att deras största fördel är att alla på kontoret är så snälla och öppna mot varandra och att de har väldigt lätt för att fråga varandra om hjälp.

4.4 Träning och Hjälpmaterial - intervju

Vad det gäller träningen av de nyanställda så redovisades olika versioner. Team lead berättade att träningen ska vara en hel vecka, han som svarar för träningen beskrev att träningen ska vara i tre dagar och sen får de nya medarbetarna testa att arbeta vid en dator med en senior agents uppsyn. En av de nyanställda jag talade med nämnde dock att han fick en dags träning och sedan sattes han vid en dator och började jobba. Han

frågar om hjälp om han behöver. När jag frågade en annan nyanställd medarbetare sa hon att hon inte fick börja arbeta på egen hand ens efter en vecka. Hon hade då en översättare och chefen stod bakom mig och tittade, jag vet inte om detta påverkade hennes uttalande.

Något som dem alla verkade överens om var att review guidelines dokumentet (anvisningar för när en post ska godkännas eller nekas) som kundsupportchefen hade tagit fram var väldigt viktigt och detta tillsammans med två dokument med typ mailsvar för customer support var de enda hjälp dokumenten agenterna hade.

“...they should have the review guidelines just in front of them attached somewhere.” (Supportagent 2 (tränare)).

Dock märkte jag under min observation att ingen hade detta dokumentet tillgängligt vid sin arbetsstation. (Se mer under Observations rubriken.)

Enligt kundsupportchefen ska alla nyanställda bli tränade på både customer support och admin systemet. Han ansåg att det är viktigt att alla kan göra alla uppgifter och byta av varandra.

“...every agent is trained on everything so it's a rotating shift.” (Kundsupportchef)

Dock var det inte så som det såg ut på helpdeskkontoret när jag var på besök, utan bara två personer var tränade i att ta hand om customer support och turades om med detta. All personal jobbade med att administrera poster, men bara två av de mer seniora får arbeta med att besvara kundsupportmail. Detta eftersom att det kräver särskild träning och att de i nuläget inte får så mycket mail till kundsupport.

5. Resultat del 2 - Observation

5.1 Systemet - observation

Under observationerna studerade jag hur systemet används, var i processen det går åt mest tid och om det finns någon onödig funktionalitet eller behövs ytterligare.

En post läggs upp på hemsidan från en kund och vare sig den är gjord på engelska eller annat språk så är arbetsprocessen för supportagenter ungefär så här. Det är 5 saker de gör med varje post.

1. Googla titel för stavning och korta ner (när de googlar varje annons kan det ta extra tid, eftersom att deras internet ibland är långsamt).
2. Kolla bilder så att det inte finns något otillåtet.
3. Kolla kategori, byta om det är fel.

4. Kolla beskrivning för konstig text och telefonnummer. (Telefonnummer får ej vara i beskrivningen, förhindrar statistik mätning.)
5. Kolla efter dubletter.

Vad är det då som tog längst tid i denna process, var kan det gå att spara tid? Att rätta till titlar är något personalen gör för 70 procent av posterna eller mer. Eftersom att supportagenterna inte är säkra själva på hur titlarna ska vara så behöver de söka på Google nästan varje gång de rättar en titel. Detta blir tidskrävande, inte minst eftersom att deras internet kan vara långsammare vissa tider på dagen. Från statistiken jag har fått ta del av är fel kategori det vanligaste felet som supportagenterna släpper igenom. Detta kan ju bero på att så många av posterna som kommer in från användare från början är under fel kategori. När jag har intervjuade supportagenterna och team lead så ansåg de att kategorierna inte är anpassade efter deras marknad. Väldigt många av posterna som läggs upp har kunderna bara satt under kategorin *other*. Det mest tidskrävande moment som jag observerade blir då att sitta och placera om annonser till rätt kategori.

När jag iakttog de olika medarbetarna märkte jag skillnad på hur lång tid det tar för dem att bearbeta en post. De mer seniora agenterna brukar ta 15 – 20 sec på sig medan dem lite nyare tar 30 – 40 sec per post. Detta är utan att räkna med laddningstider. Enda laddningstiden som är anmärkningsvärd var när de är färdiga med en post och väntar på att nästa ska komma upp. Jag studerar två personer som samtidigt blir färdiga med sina poster. För ena personen tar det 2 sekunder för nästa post att komma upp och för den andra tar det 12 sekunder. Detta kan bero på skillnad på datorns kvalitet bedömde både jag och de medarbetare jag observerade.

Jag hade även tänkt undersöka hur snabba de var med att svara på support mail, men eftersom att det kom så lite mail så klarade de målet för average response time utan några problem. Som jag nämnde tidigare så var det bara två personer på supportkontoret som hade kompetens att arbeta med supportmail. Ofta var det så lite supportmail som kom in att det bara var en agent i taget som var ansvarig att svara på dessa. I praktiken arbetade alla agenter hela tiden med admin systemet förutom en som hade supportmail som en sidosyssla när det kom in något mail.

Det fanns även flera buggar kvar sen den senaste stora uppdateringen av systemet. Det kom ofta upp en sida som visade att agenten var färdig och det inte fanns mer poster. Uppdaterar man står det dock att det var ”570 posts pending for review”. Detta kom upp ganska ofta och blev väldigt irriterande och tidskrävande.

När agenterna administrerar poster, finns det även ett fält som visar om det är en IP från ett annat land. Detta kan ses som indikation på spam eller bluff. Det som kallades ’Out of country IP’ struntade de dock helt i nuförtiden för att de inte litar på det. Det kommer upp väldigt ofta nu på nästan 50 procent av annonserna vilket inte känns troligt.

När jag tittade på en agent så fick han meddelandet ”an error occurred, the post could not be approved”, han loggade då ut och sen in igen och fortsatte arbeta. Detta fann jag märkligt och fick fråga om anledningen till hans agerande.

Han loggade ut för att då går posten till någon annan av agenterna i kön. Systemet ger inte alltid ett klart error meddelande utan det står bara an error occurred. Då lät han helt enkelt någon annan se om det funkar för dem. Även denna in- och utloggning tar tid från arbetet.

En annan bugg var poster som läggs upp av användaren, men som aldrig visas i admin kön, alltså visas aldrig posten för någon agent. Team lead visade mig ett sådant fall där kunden efter ett tag kontaktade support och undrade varför hans post inte var uppe. När agenterna sedan söker efter den hittar dem en 4 dagar gammal post och godkänner den. Eftersom att standardinställningen är att nyaste poster visas först på hemsidan hamnar denna kundens post nu på ungefär sida 50.

Det fanns även viss onödig funktionalitet. Under ”Reasons for rejection” brukade agenterna bara använda vissa typer av svar. Överlägset vanligast att använda var *duplicate ad*, som nummer två kom *unspecific item or service*. Fyra anledningar som aldrig används är *irrelevant text*, *irrelevant url*, *offensive picture* och *offensive text*. Medarbetarna tog bara bort det i posten som inte fick vara med, istället för att helt neka posten.

Ifall admin systemet misstänker att en post kan vara en dubblett, så visas en lista med möjliga dubletter längst ner när man administrerar en post. När det kommer en sådan lista ville agenterna gärna att den mest relevanta dubbletten kommer längst upp. En agent visade för mig att den faktiska dubbletten som både hade samma telefonnummer och email som posten han kollade på, hamnade längst ner i listan.

5.2 Användarna och motivation - observation

Kommunikationen på helpdeskkontoret sker på agenternas modersmål. När jag försökte tala med de anställda vågade/ville/kunde inte alla tala engelska med mig, men jag blev försäkrad flera gånger om att alla är bra på det. Dock behövde jag tolk för att kunna tala med två av de anställda. Personer med dålig engelska får ibland fråga personer med bra engelska om hjälp när de läser beskrivningstexter och liknande i posterna. Detta kan ta tid från två personer. Det får mig också att undra vad som händer om de inte frågar ibland när dem känner sig osäkra?

De anställda verkar även kunna ta rast när dem vill och ibland kan dessa vara ganska långa (över en timma). När de sitter ner och arbetar verkar de dock göra detta ganska disciplinerat. Det förekom inte mycket surfande eller småprat. Dock var det lite mer skojande på förmiddagen andra dagen jag observerade då ingen av cheferna var inne. En supportagent satt och sov vid sin dator i 10 minuter tills han såg att jag kollade på

honom och återtog då bestört sitt arbete. De mindre erfarna, frågar ofta de mer erfarna om hjälp.

5.3 Träning och hjälpmaterial - observation

Review guidelines är något som alla ansåg var väldigt viktigt och något som de uppgav att de lägger mycket tyngd på under utbildningen av nya supportagenter. Agenterna har lärt sig review guidelines, men jag har svårt att se hur flitigt de tillämpar dessa under sitt arbete. När jag observerade tre nyanställda (som arbetat 4 -9 dagar), så hade ingen av dem review guidelines dokumentet vid sin dator. När jag frågade om dem inte behövde det så sprang en senior agent iväg och letade efter en kopia. Efter ett tag kom han tillbaka med en papperskopia och visade att, 'jo det finns ju visst'.

En supportagent, som jag observerade, accepterade eller nekade mail, som skickats till olika poster via hemsidan. Jag märkte att hon accepterade nästan allt. Flera mail var bara helt blanka och det var även så att en emailadress hade skickat mail innehållande samma fråga till närmare hundra olika poster. Även dessa accepterade hon samtliga av.

Team leaden berättade senare för mig att vissa skickar ut många mail för att försöka få reda på personliga uppgifter om de som lagt upp poster. Dessa mail ska alltså inte ha blivit accepterade. Här observerades ett exempel på brist i träningen, då en anställd gjorde sådana klara misstag.

Jag fick även se när team lead utbildade en av dem seniora supportagenterna i att svara på customer support mail. Agenten hade tidigare arbetat med andra uppgifter i Gmail, så han var van vid programmet. Träningen bestod av 15 minuter med att team lead visade hur han arbetade med några exempelmail och sedan kollade team lead i 15 minuter på när supportagenten försökte arbeta med att besvara mail. Efter detta fick agenten arbeta på egen hand och be om hjälp om han behövde. Alla mailsvar hämtades från de två dokumenten med standard mail svar som kundsupportchefen hade tagit fram. Det fanns två dokument med svar för customer support. Långa dokument som tar lång tid att leta igenom. Om det inte finns ett passande mailsvar, kan agenten fråga team lead. Han kan göra ett helt nytt mailsvar, som kan läggas in i dokumentet med standardsvar om det känns angeläget. De kan även ta upp frågan med kundsupportchefen.

6. Resultatanalys

I analysen går jag igenom mitt resultat rubrik för rubrik och försöker även koppla tillbaka till min teori.

6.1 Kommunikation och mål

Vad det gäller kommunikationen av behov av ny funktionalitet så sker den idag för ineffektivt. Den går genom för många led och rapporteras bara en gång i månaden. När det behövs förbättringar i systemet borde det kanske ske en mer aktiv dialog om detta. För som Mylott III (1996) framhåller så kan feedback om eventuella problem med systemet ofta ta längre tid att kommuniceras mellan företagen och detta påverkar slutanvändarnas prestationer och effektivitet.

Ett stort problem som jag stötte på under min studie var att statistiken inte fungerar som den ska och att den inte följs upp fortlöpande. Detta är viktigt att det prioriteras, speciellt eftersom att det sker många nyrekryteringar på helpdeskkontoret. Både VD:n och kundsupportchefen uttrycker för mig hur viktigt det är att kontrollera statistiken, men jag tror inte att någon av dem vet hur stora problem det är med både individuell statistik och QA sedan senaste stora uppdateringen av systemet. Detta är något som de borde få information om och åtgärda snabbare.

Pall (1987) anser att det är viktigt att använda prestationsmått för att upprätthålla en bra effektivitet. Det innebär bland annat att ledningen ska kunna se om mål uppfylls och om arbetsprocesserna fungerar som planerats, något som man inte kan se nu.

En annan aspekt som påverkar hur effektiva supportagenterna är i sitt arbete är hur väl anpassad produkten är från början. I min studie märkte jag att vanligaste felet som agenter gjorde var att godkänna poster som var under fel kategori. Jag anser dock att om kategorierna hade varit bättre anpassade efter marknaden så hade chansen varit större att fler kunder lagt sina poster under rätt kategori från början.

“Well, the thing is some of the things that we have in Sri Lanka is not the same in other countries so we should have a different category list. Now the customer put it in Other...” (Team lead)

Detta hade sannolikt resulterat i mindre arbetsbörda och mindre fel från supportagenterna.

6.2 Systemet

Hur väl byggt och anpassat systemet är påverkar hur väl användaren kan utföra sitt arbete. Den stora uppdateringen av systemet gjordes utefter användarnas förfrågningar och systemet är mycket enklare att använda nu än vad det var i den tidigare versionen. Även om Big Market inte har kunnat se förbättringar i sin uppföljning ännu så uttryckte mina intervjupersoner att det går enklare och snabbare att arbeta nu. Det är även viktigt att det outsourcade systemet är byggt på ett effektivt sätt så att det inte blir långa väntetider för supportagenterna. Något som alla inte anser

att man har lyckats med ännu när jag frågar om det kan uppkomma långa laddningstider i arbetet med systemet.

*"No, it's not in the servers, I'd say it's in the coding how we present our frontend. So the frontend can be optimized to use less data, so that less data would travel between servers. That is definitely doable and it will make program much faster."
(Utvecklare 1)*

Just nu finns det som jag beskrev i resultatdelen fortfarande ett antal stora buggar kvar i systemet som kraftigt kan påverka effektiviteten av supportagenternas arbete. Att det finns buggar är inget ovanligt och inte specifikt för outsourcade system. Det som skiljer sig här dock är hur effektivt de kan bli rapporterade och åtgärdade. Svårigheten tror jag framför allt ligger i att det kommer in ett flertal rapporter på buggar, men det blir svårt att prioritera i vilken ordning de ska åtgärdas. Även om jag observerat att alla buggar rapporteras direkt via mail, så förefaller det saknas ett sätt att prioritera dem. Denna kommunikation bör ses över, för det verkar inte som att helpdeskkontoret och ledningen i Göteborg är en del av samma organisation utan som att helpdeskkontoret ringer ett annat företag och ber om hjälp med sina problem. Som Mylott III (1996) säger så kräver ett outsourcing-avtal ett mycket mer intimt samarbete mellan berörda parter än vad många företag är vana vid.

6.3 Användarna och motivation

Det fanns klara skillnader i hur många poster de olika supportagenterna kontrollerade per dag. Det officiella effektivitetsmålet satt av ledningen var på average response time, men det kan vara lika viktigt att mäta poster per dag och timma. Att varje agent skulle klara 500 poster per dag var ett mål satt av helpdeskkontoret. Eftersom att många av agenterna klarade 650 – 750 poster per dag så tror jag att det skulle vara möjligt att sätta målet högre. Genom att sätta målet högre kan man få alla att prestera bättre och höja effektiviteten. När man gör detta dock är det viktigt att fortsätta följa prestationsmåten och se till att kvaliteten inte försämras.

Pall (1987) definierar effektivitet som: En process-egenskap som anger i vilken grad processen ger den önskade effekten vid minimal resurskostnad.

Det kan vara bättre att ur effektivitetssynpunkt avlöna några färre agenter som gör ett effektivt jobb, än att avlöna flera agenter som arbetar ineffektivt.

Vidare är det som i vilken organisation som helst viktigt att motivera sina anställda till att utföra sitt arbete väl. Helpdeskkontoret anordnade redan tävlingar, men många av agenterna ville även ha mer feedback från Göteborgskontoret.

"Just the appreciation nod for the agents... Once in a while they could get a letter or something so we can share and they will be more happier to work." (Team lead)

Detta kan även det tolkas som ett behov av en sammanhållen organisation. Som Willcocks et al (2000) antyder så kan prestationer försämrats om det outsourcade företaget inte känner sig som en del av organisationen.

Jag observerade även att arbetsmoralen sjönk på kontoret när ingen av cheferna var inne på helpdeskkontoret och en av agenterna satt och sov när han trodde att ingen av cheferna såg honom. Jag kan koppla detta till vad Narayanaswamy et al (2005) säger om kontrollmetoder. Dem menar på att formella kontrollmetoder är att föredra i länder med stor maktdistans som Sri Lanka. Big Market utövar inte detta och helpdeskkontoret verkar känna av det. Rekryteringsprocessen har blivit lidande och följer inte längre de standarder som är uppsatta av Big Market, när två av de nyanställda knappt kan prata engelska. Här behöver Big Market använda mer formella kontrollmetoder och se till att helpdeskkontoret följer instruktioner. Det kanske till och med kan bli relevant att ha en av Big Markets egna anställda i Sri Lanka som marknadsansvarig eller liknande.

6.4 Träning och hjälpmaterial

Som jag nämnde ovan så behövs mer formella kontrollmetoder från Big Markets sida. Alla jag intervjuade på helpdeskkontoret har olika uppfattningar om hur länge de har blivit tränade och hur länge de borde bli tränade. Han som var ansvarig för träningen på helpdeskkontoret hade samma uppfattning om hur träningen skulle genomföras som kundsupportchefen. Från början kanske detta fungerade, men kvaliteten på träningen har uppenbart blivit lidande nu.

Ett exempel på detta är att agenterna alltid skulle ha dokumentet för review guidelines med sig, men ingen hade det när jag gjorde mina observationer.

“...they should have the review guidelines just in front of them attached somewhere.”
(Supportagent 2 (tränare)).

Om helpdeskkontoret kände att dem var i en mer auktoritativ relation som Narayanaswamy et al (2005) beskriver så kanske kvaliteten på träningen hade förblivit bättre.

Vidare observerade jag en agent som godkände mail som inte skulle godkännas. Team lead visste att dessa inte skulle godkännas, men inte agenten. Detta borde ha tagits upp i kontinuerliga träningssessioner. Precis som Porter (1996) fastslår så måste man kontinuerligt arbeta för att nå sina effektivitets- och kvalitetsmål. Det räcker inte med att Big Market har satt upp målen utan de får även se till så att helpdeskkontoren fullföljer vad som överenskommit och att uppsatta mål uppfylls.

6.5 Analys sammanfattning

Under min studie har jag identifierat några faktorer som påverkar kvaliteten och effektiviteten i det studerade fallet. Det geografiska avståndet innebär förmodligen skillnader i hur den outsourcade delen av organisationen behandlas. Det är viktigt att det outsourcade företaget behandlas som en del av moderorganisationen och att kommunikation behandlas med samma vikt och effektivitet som inom den lokala organisationen. Jag visade exempel på att kommunikationen ibland gick för långsamt och att stora problem så som med statistik och Quality Assurance till följd av detta åtgärdades för långsamt. Vidare måste man som i alla projekt kontrollera så att anställda arbetar mot det uppsatta målet. Hur man kontrollerar detta kan skilja sig åt beroende på omständigheterna i det aktuella sammanhanget och på vilken kultur det outsourcade företaget har.

Det har även framkommit att det är viktigt att produkten, som anställda vid det outsourcade företaget ska ge support till, är anpassad till den lokala marknaden och kulturen. En anpassad produkt underlättar för de anställda att prestera och att leverera en god kvalitet och effektivitet. En annan iakttagelse var att om moderorganisationen inte har tillräcklig insyn i det outsourcade företaget kan mål sättas för lågt och arbetet bli ineffektivt eftersom att behovet av att arbeta effektivare inte existerar. De resultat som har redovisats här gäller enbart det studerade fallet med Big Market och det aktuella helpdeskkontoret. Det går därför inte att överföra dessa resultat till andra företag även om det inte är osannolikt att det kan finnas likheter med andra organisationer som har outsourcat verksamhet till platser i andra kulturer.

7. Referenslista

Cheon, M.J., Grover, V. and Teng, T.C. (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*, 10, 4, s.209-210

Cockton, Gilbert (2013). Usability Evaluation. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). "The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.". Aarhus, Denmark: *The Interaction Design Foundation*. Kap. 15.5.2

Hallin, Bo (2000). Hela havet stormar – etablering av ledning inom ett sammanslaget universitetssjukhus”. *Utvärderingsprogrammet: Västra Götalandsregionen, rapport 5, Göteborgs universitet*

Kern, T, Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Informations Systems* No. 9

Lee, J-E. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and Partnership quality on IS outsourcing success. *Department of Information Systems, City of Hong Kong*

Merriam, B Sharan. (1988). Fallstudien som forskningsmetod. *Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, USA*

Mylott III, R.T. (1996). Computer Outsourcing - Managing the Transfer of Information Systems. *Prentice Hall New Jersey, USA*

Narayanaswamy, Ravi, Raymond M. Henry. (2005) Effects of culture on control mechanisms in offshore outsourced IT projects, *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference, Atlanta, Georgia, USA*

Norén, L (1990). Fallstudiens trovärdighet. FE-rapport 1990-305, *FE institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*

Pall, Gabriel A. (1987). Quality Process Management. *Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ*

Patel, R., Davidsson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. *Lund: Studentlitteratur*.

Porter, E Michael. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, Volume 74, Number 6, s.71 - 72*

Yin, Robert, K. (1984). *Case Study Research – Design and Methods*.
Sage Publications, Beverly Hills, California, USA

Bilaga 1 Intervju formulär

- What's the purpose of the admin system?
- What's the purpose of the Customer Support system?
- What are the efficiency goals for the administration and customer support?
- What types of errors occurs in both systems? How serious are they?
- Why do you think these errors occur?
- What do you think is the reason for wrong category for an ad being the most common error to get through?
- How many ads / support mails do you think a worker should be able to do in one hour?
- What do you wish the average response time should be on the admin system? What do you think affects this?
- What do you wish the average response time should be on the CS? What do you think affects this?
- Are there many bugs in the admin system today? Does this affect the efficiency of the adminwork?
- Are there long load times for the helpdesk staff? Where do you have the servers?
- Do you think there is any unnecessary functionality / information in the system?
- What kind of instructions or training does the helpdesk staff receive to be able to do their work?
- What kind of training material does the helpdesk staff have?
- Are all staff trained in their own language?
- Have you had cultural differences in the different offices in mind when you developed the admin system and the training material?
- Do you think there should be something like a workflow guide, for example how you check and approve an ad?

- Does any problem derive from language barriers amongst staff? If the helpdesk staff has poor English for example.
- What does Big Market do today to motivate good work? (Bonus programs, provision, employee of the week).
- Are there consequences if you do a bad job as helpdesk staff?
- Does the helpdesk staff value their jobs highly? Are they afraid of getting fired? Or could they be satisfied with working one month getting some money and then moving on?
- In what way do you document the communication between the office in Gothenburg, and then give that to the helpdesk teams? For example with the changes in the admin system?

Bilaga 2 observations formulär

- Vilka misstag uppstår? Numrerad lista
- Hur många annonser hinner dem med på en timma?
- Hur många mail hinner dem med på en timma?
- Hur lång tid tar en annons?
- Vad verkar vara det som tar längst tid med annonserna?
- Vad tar längst tid med mailen?
- Är det lång laddtid? Var i systemet är laddtiderna?
- Arbetar dem disciplinerat?
- Behöver dem fråga om hjälp ofta?
- Märker jag några kulturella skillnader i hur dem arbetar?
- Använder dem systemet som det var tänkt?
- Använder dem sig av guiderna, hjälpmaterialet när dem svarar?
- Hur verkar deras engelska? Hur kommunicerar dem med varandra?
- Är det någon knapp eller svarsalternativ dem aldrig använder?