

**STARTUPFÖRETAGS
HANTERING AV
KUNDSUPPORT**

**STARTUP COMPANIES
MANAGEMENT OF CUSTOMER
SUPPORT**

Examensarbete inom informationsteknologi
Grundnivå 30 Höskolepoäng
Vårterminen 2017

Alex Hagberg

Handledare: Kristens Gudfinsson
Examinator: Mikael Berndtsson

Sammanfattning

De senaste åren har Sverige sett en ökning av nyföretagande och med internets enorma tillväxt så blir det allt vanligare med företag som erbjuder tjänster eller produkter online. Det finns idag relativt mycket forskning om kundsupport men den är ofta äldre och har utförts på större etablerade företag. Forskning om kundsupport i startupföretag är nästintill obefintlig. De enorma resursskillnaderna mellan ett startupföretag och etablerade gör att tidigare forskning om kundsupport kanske inte är applicerbar på startupföretag.

Med hjälp av personer från etablerade företag med lång erfarenhet av kundsupport och personer som idag är involverade i ett startupföretag så studien fört forskningen framåt. Studien belyser vikten av vidare forskning inom kundsupport och resulterar i nya insikter.

Nyckelord: Customer service, support, framgångsfaktorer, kundsupport, fallgropar, startup

Förord

Tack till alla deltagare från intervjuerna som tog sig tid när de ställde upp och gav mig mycket bra information att jobba med. Vill även rikta ett stort tack till Kristens Gudfinsson som varit en väldigt givande handledare.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1. Problemområde.....	2
1.1.1. Problemformulering.....	3
1.1.2. Avgränsningar.....	4
2. Bakgrund.....	5
2.1. Kundsupport.....	5
2.1.1. Vad är framgångsfaktorer inom kundsupport	5
2.1.2. Framgångsfaktorer inom kundsupport	6
2.2. Kundsupport via chatt.....	7
2.2.1. Framgångsfaktorer chatt.....	7
2.2.2. Fallgropar chatt	8
2.3. Kundsupport via E-mail.....	8
2.3.1. Framgångsfaktorer E-mail.....	8
2.3.2. Fallgropar e-mail	8
2.4. Kundsupport via webbsida	9
2.4.1. Framgångsfaktorer webbsida.....	9
2.4.2. Fallgropar webbsida	10
2.5. Kundsupport via outsourcing	10
2.5.1. Framgångsfaktorer outsourcing.....	11
2.5.2. Fallgropar outsourcing	11
2.6. Kundsupport via telefon	11
2.6.1. Framgångsfaktorer telefon.....	12
2.6.2. Fallgropar telefon	13
3. Metod.....	14
3.1. Metodval	14
3.2. Insamling av empiriskt material.....	15
3.2.1. Etiska aspekter	16

4. Genomförande	18
4.1. Kvalitativdatainsamling.....	18
4.1.1. Val av respondenter	18
4.1.2. Hantering av data.....	18
4.2. Företagen.....	18
4.2.1. Respondent 1	19
4.2.2. Respondent 2	19
4.2.3. Respondent 3	19
4.2.4. Respondent 4	19
4.2.5. Respondent 5	19
4.3. Analys	19
5. Empiri	21
5.1. Kundsupportskanaler och deras framgångsfaktorer	21
5.2. Kundsupportskanaler och deras fallgröpar	23
5.3. Åsikter om kundsupportskanaler samt deras för och nackdelar.....	25
6. Analys.....	28
6.1. Kundsupportskanaler och deras framgångsfaktorer	28
6.2. Kundsupportskanaler och deras fallgröpar	30
6.3. Kundsupportskanaler framgångsfaktorer och fallgröpar.....	31
7. Slutsats	33
7.1 Vilka typer av kundsupport passar online startupföretag?.....	33
7.2 Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att uppnå önskad kundtjänst?	34
7.3 Vilka fallgröpar finns det för online startupföretag när de startar kundsupport? ..	34
8. Diskussion	35
8.1. Metod.....	35
8.2. Genomförande	35
8.3. Diskussion av slutsats	36
8.4. Etiska och samhällsliga aspekter	36
8.5. Vetenskapliga aspekter och framtida forskning.....	36
Referenser	38

1. Introduktion

Det finns idag relativt mycket forskning inom olika typer utav kundsupport (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003; Negash, Ryan och Igbaria, 2003; Ray, Muhanna och Jay, 2005; Forman, Kirshenbaum och Suermondt, 2006; Wuyts, Rindfleisch och Citrin, 2015; McLean och Wilson, 2016). I huvudsak har forskningen fokuserat på större etablerade företag och traditionell form av kundsupport som telefonsupport. Forskningen är även rätt så gammal mycket av den är från år 1995 till år 2006 så det saknas nyare resultat. Kundsupport eller kundtjänst som det även kallas är en stödfunktion som ett företag erbjuder till sina kunder. Syftet med kundsupport är att ge information, ge teknisk support och hantera reklamationer och reparationer (Sa, 1999).

I december 1995 så fanns det 16 miljoner användare av internet vilket var 0,4% av världspopulationen. September 2016 så hade 3,6 miljarder människor internet vilket är 50,1% av världspopulationen. Vilket är en enorm ökning om vi jämför med år 2010 där 28% av världsbefolkningen var uppkopplade mot internet. Det är en ökning med 22% på bara sex år (Miniwatts Marketing, 2017). Procenten skiljer sig lite beroende på vilken källa, enligt InternetLivestats, 2016 så hade ungefär 46% utav världsbefolkningen internet 2016. Oavsett vilken källa som används är det tydligt att möjligheten till internetuppkoppling har ökat betydligt det senaste decenniet.

Under 2014 ökade nyföretagandet i Sverige med 3%, 2015 så ökade det med 3,6% och år 2016 registrerades 68 793 nya företag som ger en ökning på 6,4%. Vi kan alltså se en tydlig ökning utav nya företag de senaste åren i Sverige (Karnell, 2017). I och med tillväxten av internet uppkopplade så kan det leda att det startar fler så kallade online startupföretag där dem erbjuder en tjänst eller produkt genom att utnyttja internet. Oavsett om dessa företag erbjuder produkter eller tjänster på internet, då behöver de kunna stödja sina kunder på ett bra sätt.

Startupföretag är ett företag som har nyligen har grundats oavsett vilken bransch företaget tillhör. I detta arbete ligger fokus på online företag som utnyttjar internet för att leverera sina tjänster. Företagen brukar vanligtvis vara små och självfinansierade. Företaget har tagit fram en ny eller vad grundarna anser är en bättre idé och utvecklat det till en produkt eller tjänst (Robehmed, 2013; Jonas, 2016). Några kända exempel på lyckade startupföretag är Uber, Dropbox och Airbnb (Raymundo, 2014).

Som tidigare nämnt så har det tillkommit nya teknologier för att hantera kundsupporten tack vare internet och dess utbredning. Zou och Stormount (2005) har studerat hur chatt och email används i kundsupport. Deras studie visade till exempel att en webbchatt hade potential att öka försäljningen på en hemsida genom att kunderna lättare kunde få hjälp. Så en framgångsfaktor kan möjligtvis vara att chatten behöver vara synlig på webbsidan. Negash, Ryan och Igbaria (2003) tar upp vikten av webbaserad kundsupport redan 2003 som bygger på en undersökning på 350 informationssystem (IS) chefer. I den undersökningen kom det fram att en bra koppling till kunder och leverantörer är topp tio på deras prioritet. Enligt studien sa 60% av gruppen att utvecklandet av applikationer för att stödja deras kunder var deras viktigaste fokus gällande systemutveckling. Bill Gates f.d VD och grundare av Microsoft sa år 2003 att kundsupport kommer bli den primära värdeökande funktionen hos företag. Han förutspådde även att web-baserad kundsupport antagligen kommer ha stora fördelar över traditionell kundsupport (Negash, Ryan och Igbaria, 2003). År 2003 så fick Microsoft över 100,000 besökare varje dag på deras webbaserade

kundsupport. Det gjorde att Microsoft kunnat hålla en jämn nivå på telefonsupporten under perioder av kampanjer, reor och liknande (Negash, Ryan och Igabaria, 2003).

Ett sätt att hantera webbsidor för kundsupport som ett mindre startup skulle kunna vara crowdsourcing(CS) vad det innebär är att kunder eller volontärer skapar svaren på sina frågor själva. Till exempel vid ett forum där kunder delar med sig av lösningar. Definitionen av crowdsourcing är något svår men den här studien använder sig av Doan, Ramakrishnan och Halevy (2011) definition som tas upp under bakgrund.

Det har bedrivits en hel del forskning när det kommer till traditionell kundsupport. Exempel på det är när Gans, Koole och Mandelbaum (2003) studerade callcenters (telefonsupport) och utformade en guide för hur man använder den här typen av kundsupport i en organisation. Studien baserades på redan etablerade företag som har möjlighet att lägga resurser både vad gäller pengar och personal för att hantera telefonsupporten. En annan studie inom telefonsupport gjordes av Forman, Kirshenbaum och Suermondt (2006). De forskade på hur text mining kan användas i samtalsloggar på en industriell nivå för att kvantifiera många återkommande problem rörande telefonsupport. Samtalsloggar sparas efter att en kund ringt till företaget, den som tar hand som samtalet skriver kort om problemet, produkten och lösningen. De utvecklade ett verktyg för Hewlett-Packard som identifierade frekventa problem och kvantifierade problemen för att kunna spåra kostnader uppdelade efter problemtyp. Det resulterade i möjligheten att på ett lämpligt sätt rikta tekniska resurser på problemområdet och ge bästa möjliga diagnos, support och dokumentering. Möjligheten att se mönster från tidigare data ansågs vara en framgångsfaktor då det gav bättre diagnos och support.

Wuyts, Rindfleisch och Citrin, (2015) har utfört forskning på outsourcingens effekt på företags kundsupport. Den utfördes på 171 nederländska företag som har valt att outsourca sin kundsupport och 131 indiska företag som tar över kundsupporten. Wuyts, Rindfleisch och Citrin, (2015) definierar outsourcing som extern leverans av en organisations aktiviteter. Deras resultat visar på att företaget som tar över kundsupporten kan lättare göra ett effektivt och bra jobb om företaget som outsourcar har hög kundfokus. Det identifierades också risker i outsourcingen eftersom företaget släpper kontrollen över kundsupporten. Det finns även risker i språk och kulturskillnader om företagen är från olika länder. Ännu en risk är att företagen kanske inte ser på kundsupport på samma sätt, en nära kontakt mellan företagen behövs för att uppehålla en bra och effektiv kundsupport.

1.1. Problemområde

För ett startupföretag med få anställda kan det vara svårt eller förhindrande att erbjuda kundsupport eftersom anställda har andra uppgifter som exempelvis produktutveckling. Det kan resultera i att till exempel företagets programmerare måste dela på kundsupporten sinsemellan för att lösa problemet och kan därför inte utnyttjas till det som de blev anställda för att göra. Om en startup skulle uppleva kraftig tillväxt under en kort period så kan det uppstå problem, eftersom det då kan innebära högt resursutnyttjande på supporten med långa väntetider för kunderna (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003). Om så är fallet så innebär det även att anställda inte har tid att utföra sina originaljobb. Företaget kan hyra in eller anställa nya men detta kräver att dem nya utbildas i produkten eller tjänsten, vilket tar ännu mer resurser och tid. Sen

om intresset för produkten eller tjänsten minskar så står nu företaget med anställda som har lite eller inget att göra.

Det finns olika tekniska lösningar så som chatt, email, hemsida, telefon osv det finns för och nackdelar med alla. När det gäller till exempel support hemsidor så återkommer ofta kunder till telefonsupporten för att svaret inte kunde hittas, svårigheter med navigation, tekniska eller login problem (Følstad, Kvale och Haugstveit, 2014). Telefon, chatt och email support binder upp en resurs som måste vara redo att svara, om inte det sker leder det till missnöjda kunder (Negash, Ryan och Igabaria, 2003).

Forskningen som finns om kundsupport har utförts på stora väl etablerade företag med helt andra resurser än startupföretag. Vad kan ett ny etablerat företag välja med hänsyn till deras begränsade resurser och vilka framgångsfaktorer finns det inom alternativen för att lyckas? Ett exempel som nämnts tidigare från Wuyts, Rindfleisch och Citrin, (2015) var hur de identifierade en framgångsfaktor för outsourcing av kundsupport. Vad som identifierades var att företaget som outsourcar sin kundsupport måste ha hög kundfokus för att lyckas. Undersökningen utfördes på företag med mer än tio anställda så det är oklart om det går att applicera på startupföretag eller företag med få anställda. Outsourcing kan till exempel vara för dyr eller så har kanske inte startupföretaget tillräckligt med anställda för att kunna hålla ett högt kundfokus utan måste fokusera på produktutveckling.

Så det finns idag inget lätt svar på vilken typ av kundsupport ett online startupföretag ska välja. Till exempel eftersom det är online så skulle möjligtvis webbchatt vara en lösning eftersom Zou och Stormount (2005) tog upp att det kunde minska övergivningen av kundkorgen. Men detta binder upp resurser och hur ska företaget hantera högre tryck vid till exempel kampanjer eller oväntad popularitet. Webbidor där kunden själv får söka eller leta efter informationen har som i Microsoft exemplet visat sig vara användbara. Følstad, Kvale och Haugstveit (2014) utförde en enkätstudie och intervjustudie som visade att många kunder väljer att ringa telefonsupporten även fast de precis innan samtalet hade använt sig utav webbsidan. Den största anledningen var vad de kallade "obstructed self-service" som stod för 55 % av samtalen där kunden inte kunde hitta informationen eller hade något tekniskt problem. Den näst största anledningen som stod för 27% av samtalen var att kunden redan planerat att ringa telefonsupporten innan de använde webbsidan.

Genom att undersöka hur företag som redan tagit sig igenom startupfasen så går det att se hur de utfört sin kundsupport. Det går möjligtvis se vilka fallgropar de föll i eller vilka fallgropar de lyckades undvika. Deras framgångsfaktorer kanske inte är applicerbara idag, men det kan fortfarande finnas lärdomar. Möjligheten att jämföra de etablerade företagens framgångsfaktorer med startupföretagens framgångsfaktorer kan leda till nya insikter. Genom att titta på deras historia så kan det gå att se gemensamma återkommande framgångsfaktorer eller fallgropar.

1.1.1. Problemformulering

Med problemområdet klart så har följande frågor formulerats för att undersöka problemet. En huvudfråga med två delfrågor. En enklare förklaring finns under varje fråga.

Huvudfrågan för detta arbete är följande:

Vilka typer av kundsupport passar online startupföretag?

På grund av skillnader i resurser mellan etablerade och startupföretag så är kanske inte tidigare forskning som finns applicerbar. Det saknas även nyare forskning då som tidigare nämnt har mycket av forskningen på kundsupport skett mellan 1995 och 2005. Internets utbredning och utveckling har utvecklats enormt. Startupföretag har begränsade resurser i form av pengar, arbetskraft, kunskap och tid, så vad som passar ett etablerat kanske inte passar dem.

Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att uppnå önskad kundtjänst?

Att välja typ av support är bara en del i problemet. Hitta vad som gör att den fungerar är viktigt, speciellt med avseende till föregående fråga då något som kan vara en viktig framgångsfaktor kan ta mycket resurser och är då inte applicerbart på ett startup. För att se vilka framgångsfaktorer som är viktiga så kan redan etablerade företag vara till hjälp, företag som redan gjort resan vet till exempel vad som funkade för dem. Vad som anses vara en önskad kundtjänst är upp till respondenterna från företagen uttala sig om.

Vilka fallgropar finns det för online startupföretag när de startar kundsupport?

Denna underfråga syftar till att identifiera potentiella fallgropar.

1.1.2. Avgränsningar

Studien kommer enbart att fokusera på vad mindre online startupföretag ska använda sig av. Studien avgränsar sig även till framgångsfaktorer och inte framgångskriterier. Kriterier undviks för det blir då att hitta krav eller nödvändigheter för att kundsupport överhuvudtaget ska fungera. I stället för att kolla på framgångsfaktorer där vi letar efter medverkande kraft eller viktiga beståndsdelar. Kritiska framgångsfaktorer kan dock identifieras och inkluderas i studien då de fortfarande kan räknas som en framgångsfaktor.

2. Bakgrund

Detta kapitel kommer ta upp den teoretiska bakgrunden för ämnet.

2.1. Kundsupport

Det finns olika varianter av lösningar för kundsupport. De vanligaste är telefon, chatt, e-mail, sociala medier och webbsida där kunden själv får ta till sig informationen. Det finns även på plats support om företaget har en butik. Företag kan välja en eller kombinera flera av de olika lösningarna för att ge kunden möjlighet att nå dem. Det har även blivit vanligare att företag säljer in eller säljer ut sin kundsupport till en tredje part. Detta kallas outsourcing, företag som har större expertis eller kapacitet gör jobbet åt dig för ett pris (Sa, 1999). Senaste två årtionden så har kundsupport blivit ett av de strategiskt viktigaste områdena för många företag. År 2005 så var marknadsforskare generellt sett överens om att kvalitet inom kundsupport är av största vikt gällande marknadsföringsresultat men det är också det huvudsakliga kriterium för mätning av konkurrenskraft inom kundsupport (Ray, Muhanna och Barney, 2005).

Ray, Muhanna och Jay (2005) utförde en undersökning på försäkringsbranschen om hur deras investeringar i IT påverkade kundsupport prestandan. Det visade sig att delad kunskap och en förståelse mellan IT och kundservice var en viktig drivkraft för hur IT implementeras och används inom kundservice. IT investeringar, kunskapen av IT anställda och generiska informationsteknologier behövde inte ha en positiv påverkan på processprestandan av kundservice. Höga nivåer av delad kunskap ledde dock till att investeringar i generiska informationsteknologier gav bättre prestanda. Ray, Muhanna och Jay (2005, 630) definierar delad kunskap så här:

“In the context of the customer service process, it is the knowledge that the IT manager possesses about the customer service process, the knowledge that the customer service manager possesses about the potential opportunities to apply IT to improve customer service, and the common understanding between the IT and the line manager regarding how IT can be used to improve customer service process performance that constitute the construct we refer to as shared knowledge.” (Ray, Muhanna och Jay 2005, 630).

2.1.1. Vad är framgångsfaktorer inom kundsupport

Det finns lite eller begränsad forskning om vilka framgångsfaktorer som finns inom kundsupport. Framgångsfaktorer eller kritiska framgångsfaktorer är termer som ofta används inom business intelligence(BI) men har inte använts mycket inom forskning av kundsupport. Det är viktigt att skilja på termerna eftersom kritiska framgångsfaktorer betyder att de är ett måste för framgång och framgångsfaktorer är något som stödjer en organisation att nå framgång. Presthus, Ghinea och Utvik, (2012) gjorde en fallstudie om kritiska framgångsfaktorer inom BI, där de beskrev kritiska framgångsfaktorer som aktiviteter som är nödvändiga för att säkerställa en framgångsrik konkurrenskraft. De skrev även att vid varje implementation av BI så kommer det finns några faktorer som är kritiska för att uppnå en lyckad implementation. Några exempel på faktorer som tas upp är att projektet ska få tillräckligt med resurser och att det finns project champions.

Om vi använder samma logik inom ämnet kundsupport så kommer det finnas kritiska framgångsfaktorer även där. Studien fokuserar dock på att hitta mer generella framgångsfaktorer. Att hitta kritiska framgångsfaktorer kräver betydligt större expertis och tid.

2.1.2. Framgångsfaktorer inom kundsupport

Förtroende för tjänsten eller produkten som ett online företag erbjuder har visat sig vara en framgångsfaktor. Kunden behöver känna förtroende till tjänsten och personalen för att han eller hon ska använda tjänsten. Det har även visat sig att det är möjligt att överföra förtroendet från till exempel personalen bakom supporten till själva tjänsten (Gefen, 2002; Stewart, 2003; Turel, Yuan och Connelly, 2008). Kunden behöver bli även bli rättvist behandlad och bemötas på rätt sätt enligt Turel och Connelly (2013). De utförde en studie på framgångsfaktorer inom chattkundsupport. De utförde en enkätundersökning och analyserade tidigare litteratur om kundsupport. De tar upp "interactional justice" som en viktig framgångsfaktor inom kundsupport. Interactional justice fångar till vilken grad människor känner att de har blivit rättvist behandlade i en interaktion. I det så ingår till exempel hur artig, sanningsenlig och empatisk den andra personen har varit under interaktionen. Så ett rättvist bemötande på chatt kan leda till att förtroende ökat för resten utav företaget. Ett exempel som tas upp är att om kunderna får vänta länge på svar så minskar kundens känsla för rättvist behandlade angående företaget.

Forman, Kirshenbaum och Suermondt (2006) forskade om hur text mining kan användas för att underlätta telefonsupporten för Hewlett-Packard. Ett program med nya tekniker utvecklades som genomförde text mining på Hewlett-Packards samtalsloggar. Deras program kallades ICA och det hittade källan till orsaken av majoriteten av samtal på en viss produkt. De kunde se att problemet kunde lösas utan reparation. Dokumentation skapades till kundsupporten och diagnostisering kodades in i deras självhjälp system. Detta gav resultat följande månader något som också kunde ses tack vare ICA. Försök att applicera ICA på andra typer utav data har gjorts som till exempel forum, email och kund kommentarer. Problem uppstod eftersom e-mailen kunde röra flera olika kategorier och delvis för att kunderna formulerar sina fraser olika. Resultatet av att använda text mining i det här fallet visade sig vara en bidragande framgångsfaktor för telefonsupporten.

Text och data mining är ett försök att lösa den växande krisen med informations överbelastning. Text och data mining strävar efter att hämta ut användbar information från data genom att identifiera och utforska mönster i data. Den skiljer sig i att text mining arbetar med dokumentsamlingar och andra typer utav ostrukturerad textdata när data mining fokuserar på strukturerad data som databaser (Feldman and Sanger, 2011). Ostrukturerade data är inte ostrukturerat i sig, utan den kan befinna sig i olika former av struktur som webbsida, dokument eller en tidning till exempel. Vad som gör den ostrukturerad är att den inte finns i en relationsdatabas, anledningen till denna uppdelning är att det krävs olika tekniker för att bearbeta data.

Kantsperger och Kunz, (2005) utförde en relativt stor undersökning på 58 kundsupport center där 16 utav centren var delaktiga i alla tre delar utav studien. De utförde enkätundersökningar mot kunder, anställda och sen intervjuades managers och chefer. Studien fick in 1580 kompletta enkäter från anställda och 2100 från kunder. Centren är både outsourcade kundcenter som fokuserar på kundsupport och interna kundcenter. De tog fram en analysmodell där de kollade på kundsupporten ut tre perspektiv, ledningsstil, kunder och anställda. Under kunderna och de anställda så fanns det variabler som mättes. Till exempel under kunderna fanns det kundnöjdhet och under anställda så fanns det även där medarbetarnas tillfredsställelse. Kantsperger och Kunz, (2005) studie visade att anställdas tillfredsställelse med jobbet var den variabel som påverkade kundnöjdheten mest. Det hade även stor påverkan i att bygga

starka relationer till kunderna. Ledningsstil med fokus på kunderna ökade de anställdas tillfredsställelse för de anställda förstod betydelsen och meningen bakom det. Medan ledningsstilar som fokuserade på kvalitet och resultat verkade i stället påverkade de anställda på ett negativt sätt. Ledningsstilar med fokus på kund krävde dock mer kvalitativa färdigheter av de anställda så Kantsperger och Kunz, (2005) varnar att de anställda kan behöva extra utbildning för att klara av det och inte bli stressade. Vad de kommer fram till är att en ledningsstil med fokus på de anställda verkar vara det som leder till framgång. Investering i de anställda leder till minskad stress, ökad lojalitet och tillfredsställelse för de anställda. Minskad stress och ökad lojalitet påverkade även om de anställda var villiga att jobba kvar vilket även det ledde förbättrade kundnöjdheten.

2.2. Kundsupport via chatt

Chatt är när kunderna kan ansluta sig till en webbaserad chatt eller genom en applikation. År 2003 så valde redan 30% av online kunder att vända sig till en webbaserad chatt support (Zou och Stormount, 2005). En stor fördel chatt har är att det ger en realtids kommunikation för online kunder. Supporten kan svara på frågor, ge information och instruktioner genom att skicka meddelanden och länkar. Chatt har visat stor potential att minska övergivandet av kundvagnen och ökat procenten utav besökare som blir till kunder (Zou och Stormount, 2005). Med kundvagn så menas en digitalkundvagn som kunderna kan lägga till varor i. Zou och Stormount (2005) tar även upp att "co-browsing" kan användas vid chatt, det är när den anställda kan följa eller se vad kunden ser och gör på hemsidan för att lättare kunna hjälpa.

2.2.1. Framgångsfaktorer chatt

Efter litteraturstudien som tidigare nämnts utförde Turel och Connelly (2013) en enkätundersökning på två universitetsbibliotek som båda har mellan 24 och 36 tusen elever. De som svarade på frågor var bibliotekarierna, frågorna rörde till exempel hur man ska citera korrekt, hjälp att hitta material och hur man använder bibliotekets teknologier. Ett av biblioteken använde sig utav webbaserad chatt där eleverna inte behövde ett konto. Det andra biblioteket använde sig utav en tjänst som samman knöt flera andra chatt applikationer så som MSN, Google talk och skype, i det här fallet behövde eleverna använda egna privata konton.

Efter varje chatt så blev "kunderna" frågade om de ville svara på en enkätundersökning. Efter 12 månader hade de fått in 86 användbara svar, åldersgruppen var mellan 18 och 66 med en genomsnittlig ålder på 30. Vad Turel och Connelly (2013) fann var att om chatten tog lång tid och "kunderna" upplevde bibliotekarien som upptagen så minskade deras uppfattning om interactional justice. Ju längre chatt tillfället var desto mer negativ blev feedbacken och tvärt om när chatten var kortare. När chatten drog ut på tiden så minskade chanserna att kunden ville använda chatten i framtiden och det minskade även word of mouth angående tjänsten. Med word of mouth menas positiv spridning av saken i fråga genom att personen pratar gott om den med vänner eller andra i sin omgivning.

Turel och Connelly, (2013) har några föreslag på hur företag kan förbättra kundens syn på interactional justice genom att minska hur upptagen kundsupporten anses vara. Deras första förslag är att om kundsupporten nu är överbelastad och de är väldigt upptagna så anställer man mer för att minska det. Deras andra förslag är utbildning utav den anställdas sätt att kommunicera t.ex. "jag ska kolla upp detta, det kommer ta cirka 5 minuter". Träna den anställd att undvika lång tid mellan svaren, ett

komplement till det är att systemet flaggar när en kund har fått vänta för länge så den anställda uppmärksammas. Det går även att implementera förbereda svar på vanliga frågor som automatiskt skickas till kunden, eller svar som automatiskt skickas när kunden har fått vänta för länge. De varnar dock att detta kan uppfattas som opersonligt eller mindre autentiskt.

2.2.2. Fallgröpar chatt

Turel och Connelly (2013) fann att om chatten tog lång tid och kunderna upplevde de anställda som upptagna så minskade deras uppfattning om interactional justice. Feedbacken blev mer negativ ju länge chatten höll på, det minskade även chansen att kunderna återvände eller pratade positivt om tjänsten. Vilka ord som används och hur artig den anställda är under en interaktion påverkar kundens uppfattning om interactional justice.

2.3. Kundsupport via E-mail

Email kunderna mailar direkt till supportens email adress eller använder någon form utav webbaserad form som man fyller i. Det positiva med den här typen av support är att anställda kan välja när de vill svara på mailet och ge ett mer utförligt svar med mer information. Kunder kan skicka email när de vill men svaren kan dröja flera timmar och är beroende på dem anställdas arbetstider (Zou och Stormount, 2005). I Zou och Stormount, (2005) undersökningen så fann dom även att användarna föredrog e-mail framför chatt. De trodde att anledningen till det var att chatt vid den här tidpunkten var relativt nytt och att man kunde maila när som helst på dygnet och få svar när kundsupporten har öppnat igen. I stället för att använda chatten då man måste vara närvarande online vid kundsupportens öppettider.

2.3.1. Framgångsfaktorer E-mail

Murphy och Gomes, (2003) har studerat e-mail kundtjänst inom Australienska undervisningsinstitutioner. De tar upp en undersökning utförd av Strauss och Hill's där de hade studerat konsumentklagomål via e-mail. Vad de kunde se var att om den anställda svarade snabbt, adresserade rätt problem och signera med sitt namn i slutet av mailet så ökade kundnöjdheten. Murphy och Gomes, (2003) tar även upp fem andra undersökningar som föreslår att ett trevligt bemötande, personlig hälsning och ett artig avslut med den anställdas hela namn och position på företaget bidrog till ökad kundnöjdhet. Murphy och Gomes, (2003) skapade med hjälp av den tidigare litteraturen fem "P", Prompt, Polite, Personal, Professional och Promotional. Prompt eller snabba svar är när det tar mindre än en dag för kunden att få svar. Artig (polite) den anställda öppnar svaret med till exempel kära namn och avslutar det med något som med vänliga hälsningar namn. Personligt (personal) den anställda svarar kunden på ett personligt sätt genom att använda namn och inte använda standardiserade svar. Professionell den anställda svarar på kundens problem, använder korrekt grammatik och skickar med företaget och ens personliga namn. Undviker även att skicka med bilagor eftersom kunden vara rädd för virus eller inte ha så mycket bandbredd. Reklam (promotional) e-mail adressen är specifik för företaget t.ex. namn@företagsnamn.se, automatisk text skrivs in i slutet av mailet med företagets adress, namn, den anställda titel osv.

2.3.2. Fallgröpar e-mail

Saknas litteratur för fallgröpar inom e-mail. Vad som kan identifieras som fallgröpar är att inte följa framgångsfaktorerna rörande e-mail som Murphy och Gomes, (2003)

tog fram. Till exempel om e-mail tog över en dag att svara på så var inte kundnöjdheten lika hög. Detta togs även upp av Turel och Connelly (2013) rörande chatt support att när kunderna får vänta på svar så känner de sig inte rättvist behandlade.

2.4. Kundsupport via webbsida

Webbsida eller hemsida som det även kallas är en plats där kunden kan själv ta del utav information. Många organisationer tar nytta utav webbsidor för att ge kunderna direkt tillgång till företagets kundsupports databas genom en "frequently asked questions" (FAQ) eller att kunden söker med sökord (Negash, Ryan och Igabaria, 2003). Hemsidor gör det möjligt för kunden att korrigera sina misstag och kringgå problemen som uppstår runt traditionell kundsupport. Det är lätt tillgängligt, kan undvika köer och kan nå tjänsten på otympliga tider (Negash, Ryan och Igabaria, 2003).

Webbaserade teknologier kan spara in eller underlätta för andra typer utav support. Novell, Network Associates och Great plains lyckades reducera deras kundsupport med respektive 45%, 37% och 20% (Negash, Ryan och Igabaria, 2003). Problemet med webbaserad kundsupport är att organisationen måste få kunderna att besöka sidan och återkomma. Webben har en bred grupp av användare det är svårt att definiera vilka som kommer besöka sidan. Det är även svårt att definiera och möta kundens behov (Negash, Ryan och Igabaria, 2003).

Tillhörande till den webbaserade kundsupporten så finns det crowdsourcing (CS). Doan, Ramakrishnan och Halevy, (2011) ser CS som en generell problemlösnings metod. Där systemet tar till hjälp av en grupp människor för att lösa ett problem definierat av systemets ägare. Det är alltså en grupp människor samarbetar på något sätt för att lösa ett problem. De tar upp exempel som Yahoo Answers, Turk och Wikipedia vilket är sidor där användarna bidrar med allt innehåll. I Yahoo's fall är det användarnas frågor och svar. Medan Wikipedia är en encyklopedi som alla kan redigera och bidra till. Ett annat exempel är ESP game där spelarna bidrar indirekt med att identifiera bilder genom att spela spelet. Många spel och mjukvaruutvecklare använder sig idag utav forum för att ge kunderna tillgång till en gemensamt delad kunskapskälla vilket är en form av CS.

2.4.1. Framgångsfaktorer webbsida

Doan, Ramakrishnan och Halevy, (2011) har definierat crowdsourcing som ett sätt att skapa information eller data till ett företags hemsida. Som tidigare nämnt tar de upp exempel som Wikipedia, Yahoo och Turk. För att ta ett exempel som är ett startupföretag och hur de har använt crowdsourcing så kan vi kolla på Plex. Plex är en streaming applikation som tillåter användaren att streama filmer och videos från datorn till en TV. Plex är ett företag som har lyckats med användningen utav CS, de använder sig av forum där användarna postar problem, frågor, förslag och liknande. Andra användare kan då svara och ge hjälp så det krävs mindre utav företagets anställda, det finns även hängivna användare som har fått rollen som moderator som kan ta bort eller redigera trådar som inte följer reglerna. Så Plex har sett detta som en framgångsfaktor då de får gratis hjälp med kundservice och ett sätt att rekrytera nya anställda som redan är vana vid rollen. Plex använder sig utav, volontärer som skapar och löser frågor självmant baserat på deras egna intresse i produkten. Sen rekryterar de lovande volontärer och anställer dem. Så användning av CS på en webbsida har visat sig vara en framgångsfaktor.

En framgångsfaktor webbsida har över annan typ av support är att det kostar mindre. Enligt Jerath, Kumar och Netessine, (2012) så står personalkostnader för cirka 70% av telefonsupport. Webbsida bör även vara billigare än andra typer av support eftersom de kräver en bemanning som sitter redo att svara. Webbsida har inte det behovet utan den kan uppdateras vid när det behövs. Jerath, Kumar och Netessine, (2012) påpekar även att webbsida är effektivt vid simplare ärenden så som information om öppettider.

2.4.2. Fallgropar webbsida

Følstad, Kvale och Haugstveit, (2014) har utfört en enkätundersökning på ett större teleoperatör företag där de undersökte varför kunderna valde att ringa till supporten efter att ha besökt företagets webbsida. Webbsidan innehöll allmän information om tjänster, priser och liknande. Den innehöll även manualer, guider, vanliga frågor, webbutik osv. Majoriteten av kunderna klarade av att hitta det de sökte men en väsentlig andel ringde supporten efter att ha besökt webbsidan. Problemen som kunderna hade med webbsidan enligt Følstad, Kvale och Haugstveit, (2014): Navigations svårigheter 11%, otillräcklig information 23%, tekniska 8%, problem med inloggning 9% och annat 4%. En del av kunderna har redan innan planerat att ringa kundsupporten innan de besökte webbsidan och de stod för 27%. Nästan en femtedel (18%) av samtalen passade inte in i kategorierna ovan. Følstad, Kvale och Haugstveit, (2014) föreslår att involvera kundsupporten i användbarhets utvärderingar för att de kan samla stora mängder och då hitta sånt som testare och utvecklare inte har hittat tidigare. Så avsaknaden av eller för dåligt utförda användbarhets tester har lett till problem som kunderna rapporterar ovan alltså en fallgrop.

McLean och Wilson, (2016) studie har visat att kunder som inte hittar det de vill på en FAQ eller själv hjälpcenter webbsida kommer bli frustrerade och överge sitt sökande om de inte kan få hjälp.

2.5. Kundsupport via outsourcing

Outsourcing kan definieras som extern leverans av en organisations aktiviteter som den tidigare har gjort (eller kunnat) internt. Organisationer har outsourcat olika typer av aktiviteter sen industriåldern, aktiviteter som produktion och reklam (Wuyts, Rindfleisch och Citrin, 2015).

Wuyts, Rindfleisch och Citrin, (2015) utförde undersökningen på 171 nederländska företag som outsourcar sin kundsupport och 135 indiska företag som tar över den. Företag med mindre än 10 anställda var inte med i studien då de ansågs vara startup och det är brytningsgränsen för EU:s klassifikation av företag. Så små företag kallas "micro-firms".

På senare år har outsourcing expanderat enormt tack vare teknologiska framsteg inom kommunikation (satelliter, email, chatt, telefon osv) det har reducerat den geografiska distansen (Wuyts, Rindfleisch och Citrin, 2015). Vilket har gjort det möjligt att outsourca kundsupporten till andra länder och företag. Att outsourca kundsupport skiljer sig ifrån att outsourca andra tjänster till exempel IT. Eftersom det blir en triadisk situation mellan dem när klient företaget har leverantören som tar hand om kunderna. Företaget som man outsourcar till kanske inte sköter sig eller håller den kvalité som kunderna tidigare varit vana vid. Detta kan reflektera tillbaka dåligt på organisationen vilket kan leda till mouth to mouth att företaget är dåligt eller att kunden avslutar relationen med företaget (Wuyts, Rindfleisch och Citrin, 2015).

2.5.1. Framgångsfaktorer outsourcing

Wuyts et al. (2015) och Barthelemy, (2013) har identifierat att en framgångsfaktor är att välja rätt företag. Företaget som levererar tjänsten behöver ha en högt kundfokus detta leder dock inte till automatisk framgång utan klient företaget behöver ha en nära relation till den som outsourcar. Wuyts, Rindfleisch och Citrin, (2015) poängterar också att det är viktigt att företaget inte släpper sitt egna kundfokus när de outsourcar, företagen behöver tillsammans vårda skapandet och delning av kundinsikter.

2.5.2. Fallgropar outsourcing

Barthelemy, (2003) utförde en enkätundersökning på 91 företag som har försökt outsourca någon del av sitt företag. Så undersökningen gäller inte enbart outsourcing av kundsupport. Barthelemy, (2003) identifierade sju misstag företag gör när de outsourcar någon del av företaget, han kallar felen ”seven deadly sins of outsourcing”.

Misstagen som Barthelemy, (2003) har identifierat är:

1. Outsourca aktiviteter som inte ska outsourcas.
2. Välja fel företag
3. Dåligt kontrakt
4. Dålig uppsikt över personalproblem.
5. Förlora kontroll över den outsourcade aktiviteten
6. Förbise gömda kostnader gällande outsourcing
7. Planerar inte en utgångsstrategi

För varje synd så presenterar han några exempel på fall där företag har misslyckats. Ett exempel från synd tre var att ett företag outsourcade sin kundtjänst och när de gjorde det så gick det bra för företaget. Så i kontraktet har de en fast kostnad i stället för en kostnad som är rörlig beroende på hur många ärenden. De missade även att ta upp krav på prestandan i kontraktet. Så under en tid när det gick sämre för klient företag så hade de höga kostnader för en kundtjänst som inte presterade bra (Barthelemy, 2003). Dåligt kontrakt och att förlora kontrollen över den outsourcade aktiviteten hade den största påverkan av synderna.

2.6. Kundsupport via telefon

Telefonsupport brukar utföras från ett callcenter eller helpdesk. Callcenter kan beskrivas som en uppsättning av resurser. Så som personal, datorer och telekommunikationsutrustning. Vilket gör det möjligt att ge eller utföra tjänster via telefon (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003). Telefonsupport innebär att man har en eller flera anställda som är redo att ta emot samtal från kunder (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003).

Callcenters kan ha flera olika funktioner till exempel telefonförsäljning, olika typer av support och katastrofhanterings tjänster så som 112 och liknande tjänster. Men i den här rapporten är det avgränsat till telefonsupport. Callcenters kan variera i både storlek och geografisk plats. Callcenters kan vara outsourcade till en tredje part eller utföras internt.

Det finns olika sätt att strukturera upp callcenters, anställda kan utbildas på samma nivå så att de kan hantera alla olika samtal. Kravet på utbildningen hos dem anställda är då låg, detta brukar även betyda att alla kunder är i samma kö eftersom alla anställda kan hantera alla situationer. I situationer där det krävs högre utbildning eller kunskap så kan de anställda tränas i att bara hantera en viss form av samtal, så kunderna läggs

i den kö som reflekterar deras problem (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003). Högre utnyttjande utav supporten betyder längre tid i kö, callcenters försöker stå i en balans med resursutnyttjande och tillgänglighet. Vissa callcenters betalar för tiden kunden står i kö så företaget måste överväga om dem vill maximera förväntad vinst eller minimera förväntad kostnad (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003).

Många stora och internationella online företag har valt att sluta använda telefonsupporten, några exempel som Klie (2013) tar upp är Google, Facebook, Twitter, LinkedIn och Quora. Han skriver även att Square ett företag som omsatte 8 miljarder dollar år 2012 valde år 2013 att ta bort sin telefonsupport för att de anser att det finns mer effektiva sätt för kunder att få svar på sina frågor. Square tillhandahåller i stället ett online forum, youtube videos och en webbsida med mer än 150 sidor av svar på frågor. Om kunden inte kan hitta det själv så ska de använda sig utav email eller twitter. Även fast företagen inte har nämnt kostnaden som en anledning till varför de slutade med telefonsupporten så är det en viktig faktor att ta upp (Klie, 2013). Enligt Klie (2013) har vissa uppskattningar från industrin visat att kostnaden ligger på cirka 8–15% av omsättningen för de flesta företagen.

Klie (2013) tar upp en undersökning utförd av Fifth Quadrant år 2012 där de fann att 71% av kunder föredrar att använda telefonsupport, speciellt vid teknisk support och för att anmäla klagomål. Samma undersökning tar även upp att telefonsupport löser supportärendet på första försöket 88% av fallen medan självbetjänings webbsidor ligger på 66%. Även fast telefonsupport har högre antal lösta ärenden så minskar dennes popularitet, från 2011 till 2012 så har den sjunkit med 15%. Medan email har växt till 64% upp från 51% och chatt såg en ökning från 19% till 28%.

Två andra undersökningar som tas upp i artikeln visar också en trend att online supporten växer. I en undersökning från CFI group så står telefonsupport för 70% och annan form av online kundsupport står för 30%. Forrester research har också sett en ökning utav online supporten, självbetjänings webbsidor har växt med 12% på 3 år, chatt 24% och social media 25%.

2.6.1. Framgångsfaktorer telefon

Som tidigare nämnt så är det viktigt att ha en balans med resursutnyttjande och tillgänglighet för callcenters. Högt resursutnyttjande leder till missnöjda kunder som behöver stå i kö för länge, beroende på företaget så kan det även kosta för kunderna att stå i kö. Med ett lägre resursutnyttjande så det är korta köer men företaget betalar för personal som kanske inte är helt effektiva. Så en bra balans är viktigt för ett företag som ska använda sig av telefonsupport enligt (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003).

Något som kan identifieras som en framgångsfaktor för telefon är att den jämfört med webbsida ger kunden mer information och löser supportärendet bättre. Telefon föredras framför webbsida vid mer komplexa ärenden åtminstone gällande kundsupport för sjukvård (Jerath, Kumar och Netessine, 2012).

En studie utförd av Slowiak, (2014) använde en prestationsanalys för att förbättra telefonsupportens prestanda på en medicinsk klinik i USA. De hade 3 variabler med mål som skulle uppfyllas för vad de ansåg vara bra kundsupport. Två av variablerna var individuella, vilket sätt personalen öppnade samtalet med till exempel "hej och välkommen till namn hur kan jag hjälpa dig" ansågs vara en bra öppningsfras. Sen var det viktigt med vilken ton som användes, den skulle vara glad och energifull. Den tredje variabeln var hur ofta supportärenden inte löstes av någon anledning. Personalen

observerades först för att se hur det såg ut i dagsläget sen sattes de upp mål till exempel att en hälsningsfras skulle användas 75% av samtalen. Enligt Slowiak, (2014) så var de största anledningarna till personalens förbättringar att personalens uppgift förtydligades, de fick mål och feedback. Studien använde sig även av belöningar när målen blev uppfyllda. Under studiens gång så ökade prestandan i kategorierna som hade satts upp och efter avslut så sjönk prestandan något igen men den höll sig högre än vad det var i innan studien. Studien erkänner själv att det är oklart om kunderna ansåg att supporten har förbättrats eftersom den inte mätte det, men det är tydligt att mål, belöningar och förtydligande av uppgiften leder till ökad intern prestanda. Slowiak, (2014) refererar till flera studier som har kommit fram till samma resultat.

2.6.2. Fallgropar telefon

En fallgrop rörande telefon är att inte hålla en god balans mellan resursutnyttjandet och tillgängligheten som togs upp av Gans, Koole och Mandelbaum, (2003). Detta identifierades även som en framgångsfaktor eftersom att hålla en god balans var viktigt för kundernas kundnöjdhet och kostnaden. Fallgropen kan då vara att försöka hålla nere kostnaderna genom att spara resurser på att ha få anställda vilket då leder till minskad kundnöjdhet.

En fallgrop som identifierades av Kantsperger och Kunz, (2005) är en resultat fokuserad ledningsstil då det minskar de anställdas tillfredsställelse och ökar stressen. Vilken i sin tur leder till högre chans att de anställda säger upp sig. Detta är inte unikt för bara telefonsupport men det är något som är väldigt vanligt inom callcenters enligt Kantsperger och Kunz, (2005).

3. Metod

Vetenskapliga studier försöker utveckla eller skapa ny kunskap som sedan tidigare inte finns. Det övergripande målet med vetenskap är att reducera eller eliminera osäkerhet i vad vi vet. Vetenskapliga studier brukar normalt sett inneha en fråga som berör ämnet detta hjälper hålla fokus på projektet (Berndtsson et al. 2008). För att kunna bedriva en lyckad vetenskaplig studie behövs en vetenskapligt beprövad metod, det säkerställer kvalitén i projektet och kan beskrivas som forskningens själ. En vetenskaplig metod är ett sätt att organisera problemlösning vilket inkluderar samling av data, formulering av en hypotes, testning utav hypotesen, tolkning utav resultatet och komma fram till slutsatser. Slutsatsen kan sedan bedömas eller granskas utav utomstående parter (Berndtsson et al. 2008).

Det finns huvudsakligen två grupper av metoder de är kvantitativa och kvalitativa. Kvantitativa metoder har sitt ursprung i naturvetenskap enligt Berndtsson et al. (2008) och målet är att förstå hur någonting är konstruerat, hur det är byggt och hur det fungerar. Forskning är ofta baserat på att bevisa att tidigare skapade hypoteser fel, hypoteserna formuleras och testas rigoröst så om hypotesen inte kan bevisas fel anses den korrekt tills den blir motbevisad. Upprepning utav experimenten och testning utav hypoteser är avgörande för resultatet eftersom det ger flera möjligheter att granska resultaten. Målet med kvantitativ forskning är att utveckla metoder, teorier och hypoteser rörande naturliga fenomen. Mätning inom kvantitativ forskning är fundamental efterkom det ger en förbindelse mellan observation, formalisering av modeller, teorier och hypoteser (Berndtsson et al. 2008).

Kvalitativa metoder har enligt Berndtsson et al. (2008) sina rötter i samhällsvetenskaplighet. Kvalitativ forskning vill öka förståelsen om ett område i stället för att skapa en förklaring för det. Det används ofta i specifika sociala sammanhang och är ofta associerat med fältarbete. Problemet studeras ofta i en unik miljö och forskaren analyserar från en position närliggande ämnet. Forskaren försöker få ett insiderperspektiv och tar sig själv an problemet. Människor och organisationer förändras genom tiden och förutsättningar och analyser utav studien ändras (Berndtsson et al. 2008). Enligt Patton (2015) så kommer kvalitativa data från tre olika insamlingsmetoder. Ett djupare intervjuer med öppna frågor, två direkta observationer och tre dokument analys. Intervjuer ger citat från människor om deras upplevelser, åsikter, känslor och kunskap. Observation get detaljerad beskrivning utav människors aktiviteter, beteenden, handlingar och interaktioner mellan människor, processer och organisationer.

Det går även att kombinera metoderna för att få statistik och upplevelser. Patton (2015) tar upp ett exempel där han först frågar en stängd fråga hur nöjd man är med kvalitén på publik transport exempel mycket, mellan, lite, inte alls. Sen en öppen uppföljningsfråga där han frågar vad är du mest nöjd med och vad är du minst nöjd med. Detta innebär att studier som använder sig utav blandade metoder kan till exempel få fram resultat som 20% är inte nöjda med publiktransport och här är varför.

3.1. Metodval

Fokuset med studien är att se vilken typ av kundsupport som fungerar för online startupföretag och vilka framgångsfaktorer samt fallgrorpar det finns därav valet av att använda en kvalitativ metod som kommer utföras på startupföretag som just nu har en tjänst eller produkt ute där någon form utav kundsupport utförs. Men även etablerade online företag som har tagit sig igenom startup fasen. Valet av den kvalitativa metoden

grundar sig i att det är ett ämne som det har forskats tidigare om främst på större företag. Det handlar alltså inte om att upptäcka något nytt utan att utvidga förståelsen för ämnet genom att studera hur mindre startupföretag hanterar problemet.

Den kvalitativa datainsamlingsmetoden som har valts är semistrukturerade intervjuer som kommer att genomföras på startupföretag och etablerade företag. Intervju valdes före andra datainsamlings metoder som till exempel observation och dokumentgranskning för att den kan fånga upp alla de viktiga delarna. Genom intervjuerna får studien åsikter, kunskap, upplevelser och citat. Studien får data direkt från de som använder en viss supportkanal i sitt arbete. Vid dokumentgranskning får studien inte åsikter och upplevelserna från de som jobbar med kundsupport. Dokumentgranskning kräver även att företaget är villiga att ge tillgång till deras interna dokument. Det går kanske att se t.ex. vilka riktlinjer för kommunikation som används men utan att prata med personerna som jobbar med kundsupporten så blir det svårt att veta om det är en framgångsfaktor. Med observation är det inte säkert om det ger historik vad som hänt tidigare, vad har skett för att de valt just den här typen av supportkanal. De som observeras kan förändra sig beteende utefter vad de tror observeraren förväntar sig. Att observera vore en intressant uppföljningsstudie för att bekräfta eller dementera den studien kommer fram till.

3.2. Insamling av empiriskt material

Enligt Patton (2015) så används intervjuer för att ta reda på saker vi inte direkt kan observera och förstå vad som har observerats. Det går inte observera känslor, tankar eller avsikter, vi kan inte heller observera något som har hänt tidigare. Eftersom arbetet är under en kortare period så passar intervjuer bättre, men även för att det blir svårt att se hela bilden utav problemet.

Enligt Patton (2015) så har intervjuarens skicklighet när det gäller intervjuer en stor påverkan på kvalitén utav informationen som skapas. Intervju färdigheter som en bra intervjuare har enligt Patton är: att han eller hon ställer genuina öppna frågor, är tydlig, ställer uppföljningsfrågor när det passar och har mjuka övergångar mellan olika delar av intervjun. Använder beskrivande frågor i stället för frågor som kan misstolkas. Det är även viktigt att skapa en relation, vara pålitlig och att inte döma svaren eller den som blir intervjuad.

Berndtsson et al. (2008) tar upp två typer utav intervjuer som är vanliga. Den första som tas upp är ostrukturerade intervjuer, i den här typen av intervjuer så har inte intervjuaren så mycket kontroll. Frågor eller specifika ämnen planeras inte i förväg och det är upp till den som intervjuas vad det pratas om. Intervjuaren ska undvika att ställa ledande eller stängda frågor och i stället använda sig utav öppna frågor. Fördelen men den här typen av intervju är att om intervjuaren utför den väl så kan de riktiga svaren eller problemen hittas. Nackdelen är att det är svårt att balansera mellan öppna frågor och mer undersökande eller ledande frågor. Den är generellt sett svårare att utföra bra speciellt för en ny eller ovan intervjuare. Den andra typen av intervju som tas upp är strukturerad intervju. Den här typen använder sig utav fördefinierade frågor. Det får inte läggas till nya frågor och dem får inte tas bort eller ändras. Fördelen är att den är lätt att upprepa vilket den ostrukturerade inte är. Nackdelen är att frågor kan upplevas som av begränsad betydelse, vilket kan påverka svaret.

Intervju typerna som Berndtsson et al. (2008) passar inte den här studien. Den ostrukturerade intervjun blir svår att utföra eftersom intervjuerna ska utföras upprepade gånger och den är inte passande för en oerfaren intervjuare. Resultaten från

intervjuerna kommer jämföras med varandra och därför behöver intervjun vara strukturerad så svaren är snarlika och berör samma ämne eller fråga. Här uppstår problem med att frågorna inte kan anpassas efter den som intervjuas, kunskaperna och erfarenheten av dem som kommer intervjuas kan skiljas sig åt. Därför valet att kombinera två typer av intervjumetoder till en semistrukturerad intervju, Patton, (2015) kallar den här typen av intervju "interview guide". Ämnen och frågor som ska gås igenom är fördefinierade men inte satta i sten. Nya och anpassade frågor kan tillkomma under intervjun om intervjurespondenten tar upp något nytt. Detta tillåter respondenten att prata öppet och detaljerat men även att komma med nya insikter eller problem.

3.2.1. Etiska aspekter

Studien i sig behandlar inte ett känsligt ämne men etik är fortfarande viktig och intervjun kommer utgå ifrån Pattons (2015) checklista med 12 vanliga etiska problem.

1. Förklara syfte med intervjun
Princip: Var tydlig, ärlig och transparent om syftet.
2. Ömsesidighet. Vad får respondenten utav det?
Princip: Ta vara på tiden respondentens tid på ett meningsfullt och konkret sätt.
3. Löften. Ge inte löften lätt, till exempel lova en kopia av inspelningen.
Princip: Om ett löfte ges så håll det.
4. Riskbedömning. På vilka sätt, om något, kommer intervjun sätta människor i riskzonen.
Hur ska jag beskriva potentiell risk för respondenten.
Princip: Gör ingen skada.
5. Sekretess
Rätten att vara anonym i studien.
Hur kommer studien publiceras.
Princip: Håll rätt på etiska och lagliga dimensioner om sekretess.
6. Informerat samtycke
Princip: Följ standarden inom kvalitativa studier.
7. Tillgång och ägande av data. Vem kommer ha tillgång och till vilket syfte.
Princip: Prata om publicering och ägandet av data på direkten.
8. Intervjuarens mentala hälsa.
9. Etiska råd. Vem kommer vara undersökaren kunna prata och rådfråga om etik.
10. Datainsamlingsgränser. Hur långt kommer jag gå i frågorna.
Hur hårt kommer jag pusha respondenten för att få svaren jag vill.
11. Skärningspunkten mellan etik och metodval.
Metoder och etik är sammanflätade. Förstå korsningen.
12. Etik vs lag.
Gör inte upp etiska svar på vägen. Känn mitt yrkes etiska normer. Vet vad lagarna säger.

Detta är en nerbantad och förenklad version av Pattons (2015) checklista. Punkt två (ömsesidighet) företaget och respondenten kommer få möjlighet att läsa studien när den är genomförd men annars så ges ingen kompensation. För att ta vara på respondentens uppförade tid så kommer allt material förberedas innan intervjun. Ha extra stöd ifall det blir något tekniskt strul, extra papper, penna osv. Den här studien behandlar inte ett direkt känsligt ämne så riskbedömning är svår att definiera. Det är i så fall om respondenten uttrycker sig på ett negativt sätt om företaget eller något annat. Eller om respondenten ger ut för mycket intern information. Kommer därför informera om hur informationen kommer användas och publiceras innan intervjun startar. Resten av punkterna behöver ingen vidare förklaring eller är inte applicerbara på den här studien.

Vid användning utav Pattons (2015) checklista så uppfyller studien även det mesta av Vetenskapsrådet (2002) fyra allmänna huvudkrav som bör följas vid intervjuer. De är informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Något Patton (2015) till exempel inte specifikt tar upp är att under intervjun så har respondenten full rätt att avbryta intervjun när som helst. Så vid intervjuerna kommer även Vetenskapsrådets allmänna huvudkrav att efterföljas.

4. Genomförande

4.1. Kvalitativdatainsamling

E-mail skickades ut till företag som var intressanta för studien och i det mailet var det en förfrågan om de var villiga att ställa upp på en intervju för ett examensarbete. En kortare beskrivning om vilket område studien forskar om, var även tydlig med att de hade rätten att vara anonyma i studien. Det skickades ut 20 e-mails till företag i närområdet som erbjöd en tjänst eller produkt online. Fick 11 svar där fyra tackade nej utav olika anledningar, fem företag var villiga att ställa upp med en respondent där tre av dem var startupföretag och två var etablerade. Två företag var villiga att ställa upp på en intervju men hade inte tid under exjobbets gång.

Respondenterna hade indirekt redan godkänt att var med i studien eftersom de tackade ja i mailet men vid intervjun så beskrevs arbetet utförligare vad det handlar om och hur den kommer publiceras. Följde även alla de etiska reglerna som togs upp under metodkapitlet som att de till exempel hade rätt att avbryta när de vill. Därefter ställdes frågan igen om detta var något de godkände. Tog upp att de skulle vara helt anonyma i studien, detta var ett beslut som fattades efter första intervjun. Intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplatser antingen på kontoret eller i ett konferensrum.

4.1.1. Val av respondenter

Val av företag var online startupföretag och etablerade online företag. Valet grundar sig i att med två huvudtyper av respondenter så kan likheter eller skillnader mellan då och nu hittas. Företagen valdes ifrån närområdet och är främst de som erbjuder tjänster eller produkter online idag. Ett utav företagen är ett konsultföretag med erfarenhet av kundsupport genom sina konsultuppdrag och han planerar att börja utveckla produkter inom en snar framtid. Det blir då möjligt att se kontrasten mellan ett etablerat, startup som är i gång och ett som är på ingång.

Respondenterna från företagen var vad de kunde erbjuda i de etablerades fall så var det personer med chefspositioner inom deras support med lång erfarenhet. Startupföretagen hade ingen som specifikt jobbade med kundsupporten då de inte hade så många anställda och de delade på supporten. Respondenterna talar utifrån sitt egna perspektiv så vad de har sagt behöver inte representera företaget.

4.1.2. Hantering av data

Intervjuerna spelades in när det var möjligt men vid ett av fallen så startade intervjun abrupt och antecknades på datorn i stället. En ljudfil blev korrupt och kunde inte användas men alla intervjuer antecknades även på datorn ifall något sådant skulle hända så det mesta av intervjun gick att rädda. All identifierande information om respondenterna och företagen är konfidentiell så informationen har sparats på enheter utan tillgång från utomstående.

4.2. Företagen

Fem intervjuer utfördes hos fem olika företag som erbjuder en digital tjänst eller produkt, tre av dessa var startupföretag med fem eller mindre anställda och två var väl etablerade företag med 30+ anställda. Intervjun som inte spelades in blev antecknad förhand vid datorn av anledningen att intervjun startade abrupt. Intervjuerna som spelades in låg på 21:47, 33:40 och 30:24 minuter. Intervjuerna som antecknades förhand låg på 2875 ord och 2187 ord.

4.2.1. Respondent 1

Respondenten är ung och är delaktig i ett nystartat spelföretag med ett spel släppt hittills. Ett av deras tidigare spel kommer att släppas igen på en ny plattform under sommaren 2017. Företaget är cirka ett år gammalt och har just nu bara en anställd men har flera delägare som jobbar som volontärer eftersom företaget inte har tillräckligt med inkomst för att gå runt än. De som är involverade i företaget hade ingen tidigare erfarenhet av kundsupport innan de startade företaget. Produkterna har hittills inte haft något större genomslag och antalet supportärenden är lågt. För att särskilja de olika fallen så kommer han kallas startup 1 spel hädanefter.

4.2.2. Respondent 2

Respondent nummer två driver sitt egna enmans konsultföretag, det har varit verksamt i cirka två år. Företaget har idag inte några produkter eller tjänster ute, utan planerar att skapa det i framtiden. Han har dock erfarenhet utav produktutveckling där det ingår till exempel testning av produkt för att se till att den fungerar som den ska och att användarna förstår den utan några hinder. Genom sina konsultuppdrag som utvecklare så tar han indirekt hand om supportärenden då saker kan behöva uppdateras. Hädanefter refereras han som startup 2 konsult.

4.2.3. Respondent 3

Respondenten har lång erfarenhet av utveckling och driver just nu ett startupföretag som varit verksamt under cirka ett år med en tjänst ute. Företaget har två anställda där en utvecklar och den andra har hand om marknadsföring och liknande. Respondenten har tidigare erfarenhet utav startupföretag då han var delaktig i ett innan han starta eget. Företaget har idag mer än 200 aktiva kunder. Han kommer kallas startup 3 mjukvara.

4.2.4. Respondent 4

Ett etablerat företag som varit verksamt i över 5 år. Har produkter och tjänster till företag och kommuner. Företaget har 30+ anställda och respondenten som intervjuades har flera års erfarenhet i företaget och har en chefsposition inom företagets kundsupport. Han är med och planerar nya sätt att förbättra deras kundsupport men även daglig drift. Kommer kallas etablerat 4 mjukvara.

4.2.5. Respondent 5

Respondenten har flera års erfarenhet inom kundsupport och har nu en typ av chefsposition inom företagets kundsupport. Företaget är väletablerat och har många års erfarenhet inom programutveckling. Produkter för företag och kommuner. Kommer refereras som etablerat 5 mjukvara.

4.3. Analys

Empirin skapades genom att noggrant läsa igenom de transkriberade intervjuerna och plocka ut de mest relevanta för studien. Med relevanta så menas svar eller påstående som relaterar till frågorna eller problemområdet. Det var en iterativ process där alla intervjuer lästes flera gånger för att inte missa något, data togs bort och lades till. Till exempel så berörde vissa svar rätt område men var utifrån ett kundperspektiv och valdes därför inte ut. Respondenternas svar som togs fram i empirin jämfördes sen med varandra för att hitta det som stämde överens eller skiljde sig. Teman, likheter och skillnader som berörde problemområdet togs fram det analyserades sedan med

vad som tagits fram i bakgrunden. Utifrån det så kunde en analys skrivas och slutsatser dras.

Viktigt att poängtera att studien påbörjades med att titta på tidigare litteratur för att få djupare förståelse i ämnet och för att bekräfta problemområdet, frågeställningen utvecklades även under den här tiden. Vetenskapliga artiklar undersöktes för att se vilka fallgröpar och framgångsfaktorer som har identifierats av litteraturen sen tidigare. Detta var grunden till bakgrunds kapitlet.

Artiklarna granskades genom att jämföra dem med artiklar som berör samma supportkanaler. Artiklarna granskades även till exempel utifrån om resultaten är rimliga, storlek på studien och vilka metoder som använts. Även åldern av studien togs i beaktning, många supportkanaler har utvecklats enormt på 10 år så resultat och variabler kan skilja från idag. Forskning om specifika kundsupports kanaler och vad som gör att de når framgång är inte ett så väl forskat ämne. Därför är spannet av artiklarnas ålder relativt brett från tidigt 2000 tal till 2017. För att hitta relevanta artiklar så användes främst följande sökmotorer och databaser: SemanticScholar, dblp, WorldCat, Google Scholar och Microsoft Academic. Sökord baserade på problemområdet togs fram som sen testades på varje sökmotor och databas. Customer support, chat, telephone, phone, service, email, e-mail, success factors, key factors är några sökord som använts under letandet efter artiklar. Variationer och kombinationer av sökorden har givetvis använts. För att få en struktur på artiklarna så har Mendeley och Dropbox använts, i Dropbox sparades artiklar av intresse för att sen läggas till i Mendeley om de var användbara.

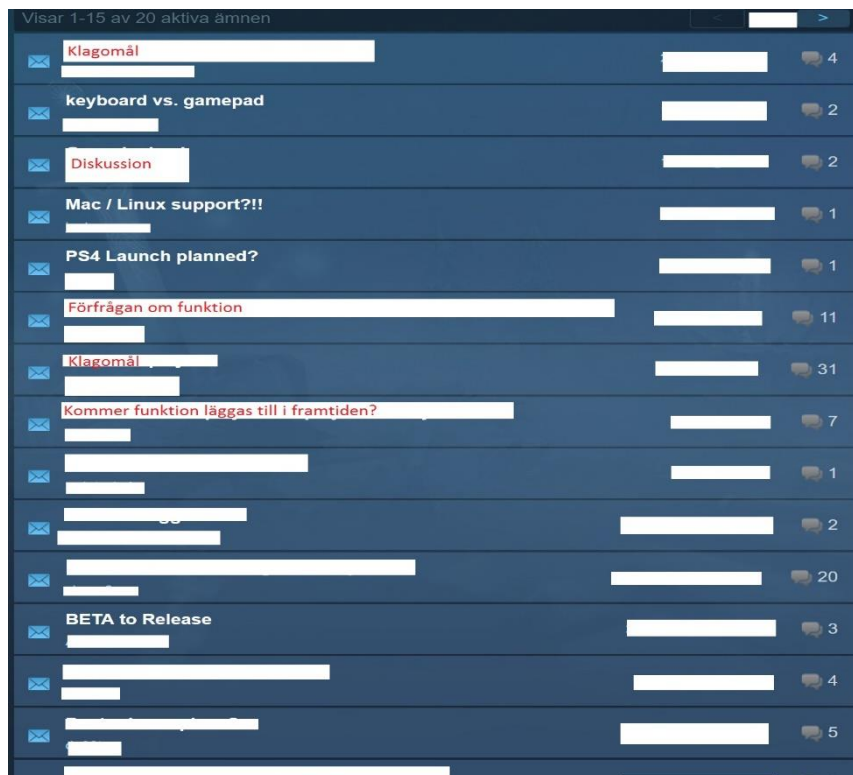
5. Empiri

Här kommer resultaten från intervjuerna att presenteras.

5.1. Kundsupportkanaler och deras framgångsfaktorer

Eftersom alla företag har olika typer eller variationer av kundsupport så ställdes frågan vad för kundsupportkanal de använder och vad har varit en framgångsfaktor för deras företag inom kundtjänst.

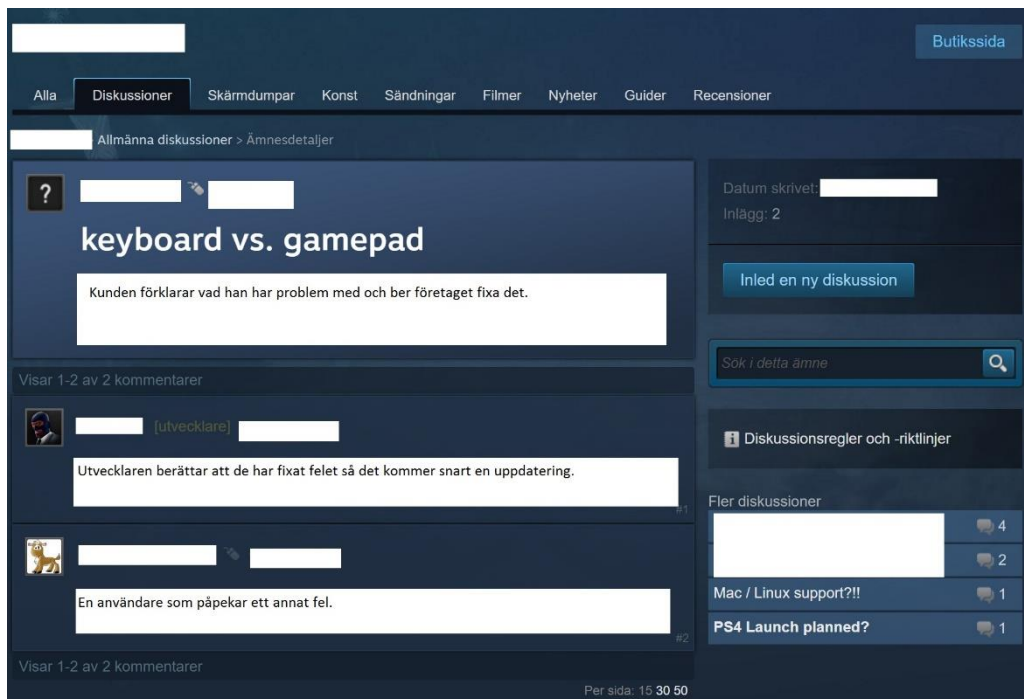
Startup 1 spel, använder sig utav två typer utav kundsupports kanaler de är Steam och e-mail. Han har det här att säga om det: ”Det närmste vi har kommit kundsupport har varit vår marknadsplattform vilket i detta fallet är Steam. Vi kan svara på frågor, requests, vårt huvudsakliga sätt att interagera med vår kundbas. Vi har ju ingen officiell kontaktkanal, vi har ju mail men det är ingen som skriver till oss. Kontaktmailen vi faktiskt har är inte en av våra effektiva kundsupports kanaler. Det är mest business som kommer till den från mässor och liknande.”. En uppföljningsfråga var varför de valde att använda den och han svarade att för att det är där de marknadsför deras produkt. Han beskriver även hur de får notifikationer när någon skapat en tråd eller skrivit en kommentar där de snabbt kan kolla på frågorna och ge svar. Ett exempel från Steam på företagets produktdiskussions sida där datum, namn och annan identifierande information tagits bort.



Figur 1. Visar ett exempel från startup 1 supportverktyg.

De har även möjligheten att skicka ut meddelanden eller tillkännagivanden via tjänsten. Respondenten tror att en framgångsfaktor har varit att alla deras kunder finns på Steam oavsett om kunden köpte spelet i en annan affär så måste spelet aktiveras på Steam och laddas ner där. En annan framgångsfaktor han tar upp är att Steam är byggt för att dela information och innehåll kunder sinsemellan men även information från utvecklarna. Så i stället för att ha det utspritt på telefon, e-mail och

andra supportkanaler så har de allt på Steam. I teorin är även e-mail ett alternativ men det har inte utnyttjats ännu av kunderna. I en annan fråga så beskriver han att de har flera kanaler som har använts som kundsupport de är Facebook, Reddit och Twitter men de har gjort valet att inte sprida dessa kanaler som supportkanaler utan de används för att posta uppdateringar om deras produkt. Anledningen till att inte används som supportkanaler är för att det har varit väldigt lite aktivitet där och alla inte har de kanalerna medans alla deras kunder garanterat har Steam. Ännu ett exempel där en av utvecklarna har svarat på ett kundsupports ärende.



Figur 1. Visar ett exempel från ett supportärende i Steam.

Startup 2 konsult. Respondenten har idag inte några kunder eller produkter ute på marknaden, men han planerar att använda sig utav e-mail och en online FAQ som kunderna kan kolla i själva eller som han kan referera till vid ett supportärende. Han vill även göra vad andra företag har gjort bygga upp en gemenskap runt support där kunderna kan hjälpa varandra men sa även att det är ganska avancerat och bygger mycket på vilken typ av produkt som levereras. Vid frågan vad han tror är en framgångsfaktor för kundtjänst så sa han att det givetvis är att förstå kundens situation, förstå kundens kunskap och inte fastna på detaljer, helt enkelt försöka förstå vad kunden behöver ha hjälp med. Tar upp exempel att det är väldigt enkelt att kolla på en recension på en applikation där man inte alls förstår vad kunden behöver utifrån vad de har skrivit. En annan framgångsfaktor han ansåg som viktigt var att minimera behovet av support genom att designa produkten utifrån det perspektivet. Ju färre funktioner applikationen har desto mindre support behöver den. Tar upp ett exempel hur Apple har valt att ta bort filsystem från IOS så kunden själv inte kan hantera filer och kataloger han tror detta har sparat miljontals minuter med support.

Startup 3 mjukvara. Idag använder sig företaget bara utav e-mail, de använder sig inte utav telefon eller liknande för de är rädda för att inte kunna arbeta. Anledningen till den rädslan kommer från ett tidigare startupföretag respondenten var involverad i där han la ner mycket tid på att prata i telefon, speciellt efter ett tag då kunderna lärde känna honom och det blev mer kringsnack än faktiska supportärenden. Vid frågan vad

han anser varit en framgångsfaktor för deras kundsupport så svarar han att han vet inte om han haft någon direkt framgång. Det har gått bra hittills och varit väldigt givmilda med tid när det varit problem, lagt ner flera dagar på att programmera en lösning. Han säger att det varit väldigt uppskattat men det gäller bara en kund eller ett litet antal. Det håller inte i längden men företaget får goodwill, tror att det är bra att sitta med supporten i början för att lära känna kunderna. Sen när företaget växer skapa ett forum där kunderna kan hjälpa varandra. Om vad lyckad kundtjänst är så säger han detta "När man löser problemet då är det lyckat. Ännu mer lyckat om en kund säger att han ska sluta prenumerera men ändrar sig då är det ännu mer lyckat."

Etablerat 4 mjukvara. Företaget använder sig utav flera olika supportkanaler. De är telefon, chatt, e-mail, hjälpcenter och en egen databas som skickar larm och händelser som blir till supportärenden. Med hjälpcenter menas en tjänst där kunden kan leta efter svar själv, som en FAQ webbsida. Respondenten anser att ge möjligheten till medarbetarna att lära sig mycket är viktigt så de får en stor bredd. När en medarbetare har varit där i sex månader så ger företaget ett ansvarsområde till medarbetarna där de ska ta hand om en viss del av plattformen. Där ingår det kvalitetssäkring, kravställning relaterat till utveckling osv. Han uttryckte även vikten av att de roterar så alla sitter i första linje support någon gång under en två veckors period för att inte tappa bort kunden, så alla har en direkt kundkontakt. En annan viktig framgångsfaktor som han tar upp är vikten av ett bra supportverktyg tar upp exempel på hur de har lagt ner tusenarbetstimmar på ett supportverktyg som inte passade dem. Supportverktyget som de använder nu hjälper till med alla deras kanaler, den har även ett api så de har automatiserat kommunikationen mellan deras egna plattform och supportverktyget. Det har sparat de oerhört mycket tid och utmaningar. Han sa även att det är väldigt viktigt att supporten får plats i organisationen, supportmedarbetare måste ta plats och ställa krav, de har en viktigt kvalitetssäkrings roll. Bromsa in så kunderna får tillräckligt hög kvalitet på det som sålts så det inte går för mycket till affärer och utveckling. Frågade respondenten hur mycket skillnad supportverktyget gör för dem, han svarade att vi har provat utan och att det går men det kräver cirka 20% mer i bemanning. Sa även att det är viktigt att kunna fokusera på det viktiga, jobba aktivt för att få bra koll på rutiner, systemstöd och kommunikation i företaget. Lyckad eller önskad kundtjänst är: "En kundtjänst som genererar affärer. Som för företaget framåt, utvecklar tjänster och med medarbetare som ser sig som nyckelpersoner i företaget."

Etablerat 5 mjukvara. Använder sig idag av e-mail och telefon undersöker just nu en ny plattform med stöd för chatt och andra mer moderna funktioner. En framgångsfaktor enligt respondenten är att de alltid försöker vara mer av en kollega till sina kunder. Det ska inte vara jobbigt att ringa, kan småprata lite, alltid vara trevliga och hjälpa till så mycket som möjligt. Tror detta har påverkat väldigt mycket då de har fått bra feedback och kunderna inte drar sig för att kontakta. Lyckad kundtjänst enligt henne är att lösa ett ärende snabbt så kunderna inte får vänta länge på svar. Deras kunder har ofta tidskänsliga ärenden och det är då krångliga frågor så när det löser sig snabbt är det positivt.

5.2. Kundsupportkanaler och deras fallgropar

Redogör först för vilka fallgropar de själva stött på sen om de har några tips till vad startupföretag ska eller kan undvika.

Startup 1 spel. Respondent 1 svar på frågan om fallgropar de stött på: ”De fallgropar vi har stött på är i så fall, alltså allra främst på Redditkanalen. För där fick vi så lite interaktion så det tog mer tid från oss än vad det var värt i slutändan, det var inte värt att hålla kanalen levande. Det slutade med att vi stängde kanalen och bad användarna nå oss på någon av våra andra kanaler.” Fortsätter med att säga att de inte har stött på några direkta fallgropar men har identifierat några möjligheter till fallgropar. Vid forum så kan trådar kan även blir förvirrande när det är flera diskussioner så det blir svårare att få fram ett konkret svar eller att hitta svaret. Han tror även att vissa kunder kan dra sig ifrån att skapa trådar på Steam för det är så öppet, alla kan läsa tråden och svara. Vid tips till startup nämner han hur de har kollat på andra indieutvecklare hur de har gjort i olika situationer till exempel hur ofta uppdateringar ska skickas ut. Men har tyvärr inga tips då de själva precis har startat.

Startup 2 konsult. ”En fallgrop är definitivt att du som svarar är på dåligt humör sett samma fråga om och om igen resulterar i att du bemöter kunden på ett dåligt sätt.” Han fortsätter med att en annan fallgrop är att inte vara tydlig i sin kommunikation, hur du kommunicerar genom text eller tal men även annan typ av kommunikation. Som exempel tar han upp vilken typ utav skärm dumpar och vilka funktioner som företaget beskriver att de har, text som säger eller visar en sak och skärm dumpar som visar tvärtom. Konstant ändra på produktens upplägg, flytta hur man gör saker och ting. ”Människor är rätt så känsliga för förändringar, oerhört viktigt att saker är konsistenta inte ändrar på sig i onödan.” För att kunna undvika problem med funktioner och att hitta dem så föreslår han att företaget bjuder in folk utifrån som kan testa produkten. Ett företag han jobbar som konsult åt gör precis det och det har funkade väldigt bra för dem.

Startup 3 mjukvara. ”Ja det har vi nog måste bara tänka. Det lite är några gånger som, mer att man har haft kunder som varit sura men har märkt efter ett tag att de inte vill ha hjälp *skratt*. Vill bara klaga, frustrerade. Man får nog lyssna på om det bara är klagomål eller om de vill ha hjälp.” Ställde frågan hur han kunde undvika detta och han sa att efter ett tag börjar man ignorera dem lite. Kanske inte det bästa erkänner han, men han har tre som bara vill klaga och skickar e-mail med jämna mellanrum. Så han svarar på deras klagomål eller föreslag men sen vidtar han inte åtgärder eftersom de kommer återvända snart igen och han tror inte det hjälper, de kommer alltid vilja maila. Ett tips till startups han har är att i stället för att lära kunder work arounds eller tricks så är det bättre att skriva om programmet. Han utvecklar med ” Jag har ju skrivit programmet som jag tänker men om folk inte klarar av det så får jag ju tänka om så dom klarar det.”

Etablerat 4 mjukvara. Som tidigare nämnts under framgångsfaktorer så köpte de in ett supportverktyg som de lade ner runt 1000 arbetstimmar på att försöka använda systemet innan de kastade ut det. Supportverktyget var en standardtjänst från ett stort internationellt IT företag, funktionerna som tjänsten erbjöd dög eller passade inte. Han tog även upp att det fungerar utan supportverktyg men det krävde cirka 20% mer bemanning än att ha ett välfungerat supportverktyg. Han poängterade dock att det var viktigt att det inte blev för stort teknik fokus. Tar även upp att om ett företag inte sköter rutiner, kommunikation och verktyg rätt så riskerar supporten att drunkna i problem. Viktigt att supporten fungerar som en bromsfunktion och en kvalitetssäkring. Som tips till startup företag angående fallgropar har han detta att säga: ”Det kanske låter kallt men jag tycker för bägge parter skull men medarbetare som inte hittar rätt ambitionsnivå ska efter ganska få försök få gå vidare till nånting annat det är min rekommendation. Det är svårt att förändra en person som egentligen inte är lämpad

för kundsupport till att bli det, det är min övertygelse efter alla år. Bättre då att den personen får gå vidare att göra något annat, utbilda sig till något annat till exempel. Det är en viss personlighet som krävs skulle jag säga.”. Anser även att outsourcing är svårt för startupföretag och att de i stället bör göra det själva i ett par tre år innan de kollar på alternativ.

Etablerat 5 mjukvara. Kunde tyvärr inte komma på några exempel på fallgropar som de har stött på. Men tar upp att en fallgrop kan vara hur man prioriterar när det är mycket att göra. Komma fram till var som ska prioriteras om det är flera som sitter i supporten så de inte jobbar med olika saker. Har detta tipset till nya startupföretag vad de ska tänka på för att undvika fallgropar. ”Väldigt viktigt att hålla en god ton även fast kunden är irriterad eller stressad, tänk på deras situation. Lönar sig i längden skapar bättre rykte, för mig är det nog det viktigaste.”

5.3. Åsikter om kundsupports kanaler samt deras för och nackdelar

Respondenterna fick ge sina åsikter och vilka fördelar och nackdelar för olika supportkanaler de kan se. Åsikterna varierade från privata erfarenheter medan vissa svar var hur de såg kanalen från en företags syn.

Startup 1 spel. Pratar om hur fördelarna huvudsakligen ligger hos utveckling sidan vid outsourcing, att de får mer tid för att fokusera på sin produkt. Att man får personer utbildade inom ämnet som tar hand om det. Men att det inte är relevant för hans företag just nu då de har så lite supportärenden för tillfället. Men tar upp att det gäller att ha en god kommunikation för annars kanske är det inte värd resurserna det sparar in. Det blir en situation med tre olika parter vilket gör det svårt. Han ser positivt på chatt och det är något han själv gillar, men att det lätt kan bli misskommunikation. Han anser att webbaserad kundsupport som FAQ har vissa nackdelar i och med att om informationen inte finns så kan det bli svårt att få tag på svar om det inte finns någon annan supportkanal att vända sig till. Om just forum har han detta att säga: ”Forum tycker jag är lite bättre speciellt om det finns många användare, speciellt om användarna har ju många olika kunskapsnivåer. Där har du ju liksom en användarbas som tillsammans kan lösa problem kanske till och med själva eller om supporten kommer in och ger ett förslag. Sen kanske det funkar eller inte. Då kanske användarbasen kan komma med alternativa lösningar som funkar bättre vid individuella tillfällen.”

Han ser samma problem i e-mail som i chatt men att det tar längre tid att få svar. Han kan dock tänka sig att folk lägger ner mer tid på att strukturera upp e-målet eftersom de vet att det är långsammare. Ser möjligheten att e-mail kan vara mer saklig eftersom det är mer som att skicka ett brev än att chatta. Telefon blir mer personligt via telefon det är lättare att förstå varandra och det blir en bättre service upplevelse.

Startup 2 konsult. Tror att outsourcing är fullt möjligt kan till och med vara en framgångsfaktor att använda sig av den kanalen. Ser direkta fördelar att utvecklaren blir fri och då kan fokusera på annat. Uttrycker även att man inte är bäst på allting och det är då bra att lämna över till någon bättre. Ser nackdelar att man inte längre har direkt kontakt med kunderna, blir svårare att få en uppfattning av vad kunderna egentligen tycker. Respondenten är positiv till chatt och använder det själv privat, men tycker det missbrukas av företagen. Anser att han inte får den uppmärksamhet han behöver eftersom de anställda har flera chattar i gång samtidigt. ”De har helt enkelt

flera chattar på gång samtidigt. Det här är ju ett problem, ju mer koll du har på problemet, ju mindre saker finns det du inte har testat och ju mer diskussion behöver du. Men någon som inte är lika van så räcker det med, du kan starta om din telefon till exempel så är de upptagna i tre minuter.”. Om företag ger dålig uppmärksamhet så är han mer benägen att inte återvända.

Webb FAQ ser han stora problem med om det bara finns den kanalen. Företag som använder de här tjänsterna tror alla svar finns i portalen, men han själv anser att FAQ bara kan vara första linje support. Det kan aldrig vara så att ett företag bara tillhandahåller första linje. Från ett kundperspektiv är han jättepositiv till telefon men tror att det är ett problem för startupföretag, en tjänst som bör tillhandahållas när man har råd. Han säger att via telefon så får kunden full uppmärksamhet tillskillnad från chatt. ” Full attention till skillnad från chatt. Möjlighet att via tonläge i röst förmedla saker som försvinner i skriven text. Du har en synkron kommunikation tillskillnad från en asynkron tillskillnad från webb. Kan ställa följdfrågor ta reda på vad det verkliga problemet är, en bättre kännedom av dina kunder. Människor betar sig annorlunda när man hör en röst eller ser vem man pratar om. Får förmodligen en hövligare kommunikation.”. Ser e-mail som ett nödvändigt ont i den här delen av världen, en kommunikationsform som är betraktad som ett krav. Ser största nackdelen i att det är asynkront och privat, svaren som ges är bara till supporten tillskillnad från en webbportal där alla kan ta del av svaret.

Startup 3 mjukvara. Är inte positiv till att använda sig utav outsourcing själv då han tappar kontrollen om vad folk säger och att det blir dyrt. Hellre egen personal så han får veta vilka problem som finns och man vet att man får reda på det. Tror att outsourcing skulle vara det sämsta alternativet i hans fall. Chatt är bra men dyrt, speciellt om personal ska sitta dygnet runt, använder själv chatten när han behöver hjälp privat. Anser att en webbsida med FAQ och forum är optimalt. Kan få in all information där och svara direkt, tror det är det bästa alternativet. E-mail är jättebra men hans kunder tycker det är långsamt och de vill ofta ha svar snabbare. De mesta av hans kunder är baserade i USA så när han svarar på e-mail så får de svar först dagen efter eftersom det är natt för dem när han jobbar. Fortsätter med att säga att det är effektivt för han själv då han kan beta av några e-mails på 10 minuter men ineffektivt för kunderna. Telefon känns antikt enligt respondenten: ”Det känns ju antikt. Tidskrävande till max, jag är egentligen helt emot det. Ofta blir det att man får höra folk berätta gamla grejer. Väldigt ineffektivt även fast det löser snabbt. Blir väldigt mycket kringsnack när man ska prata, speciellt om det är kunder man känner och det gör man ju efter ett tag. Beror ju på om man har en jättestor telefonavdelning men jag har ju aldrig haft det. Men jag tror ändå inte telefonsupport är en effektiv lösning.”

Etablerat 4 mjukvara. Har ingen erfarenhet från jobbet gällande outsourcing men när han använt det privat så har det varit mycket bristande säger han. Det har inte haft en bra förmåga att hjälpa honom, det saknas engagemang, drift och mandat att skicka frågor vidare. Ofta är det bortkastad tid att prata med outsourcad support. Har positiv erfarenhet med chatt eftersom det är synkront så går det att jobba med flera situationer samtidigt. Kan använda sig utav standard texter och spara mycket tid men ändå ge en personlig upplevelse. Han anser att nackdelarna med chatt är att det är mer opersonligt än till exempel e-mail och telefon. Telefon är väldigt personligt och om det är ett komplext ärende till exempel att en kund inte förstår eller är arg så rekommenderar han att använda telefon då det är lättare att vända dem. Nackdelar är att det tar tid, chatt eller e-mail tar kanske en tredje del av vad ett telefonsamtal gör. En till nackdel han tar upp är att det kräver konstant bemanning, med fasta öppettider. Det går inte

ha någon person som svarar då och då, utan beroende på hur många kunder man har så kan det till exempel behövas en som alltid sitter vid telefonen sen några som svarar när den personen är upptagen. Behöver ha en svarstid som är så kort det bara går tycker han. Om webben så tror han att företag ofta glömmer bort att prioritera den, för att minimera supportbelastningen så behöver företag nog lägga ner mer tid generellt på applikationen. User experience som går in tidigt och tittar på applikationen ur ett kundperspektiv ser till att minimera alla trösklar får kunden att ha en logisk process hela tiden. Tar upp Apples produkter som ett exempel där de har lyckats göra det väldigt enkelt att förstå. Företaget har tittat på gemenskaper som ett forum men har inte valt att köra i gång på det, tror det är något bra för då kommunicerar kunden direkt med företaget. När synpunkter går via supporten blir det ett filter mellan kunden och företaget. E-mail är ofta väldigt faktabaserad information, ger en historik och det är lätt att koppla in flera. Tar upp ett exempel om det är något väldigt tekniskt så kan en konsult ge sig in och svara. Nackdelar är att det är lätt att misstolka, måste följa en viss semantik och vara extra artig. Det är tidskrävande med mycket att sätta sig in i eftersom det är lätt för kunden att gå in i detalj och det kan ta en vecka innan svar.

Etablerat 5 mjukvara. Respondenten säger att outsourcing inte hade fungerat i deras fall eftersom nyanställda sitter i ett halvt år upp till ett år för att ens förstå vad de gör. Behöver kompetens inom företaget. Respondenten tog tidigare upp att företaget rekryterar personal från support till andra platser eftersom de är väldigt insatta. Hon tycker chatt är en bra kanal men det hade inte fungerat i deras fall eftersom de sällan kan ge direkta svar då frågorna ofta är komplexa så svaren dröjer. Tror det kan fungera bra i andra organisationer som kan svara snabbare. Återigen så skulle inte webb fungera för det här företaget eftersom det finns information som inte obehöriga får komma åt. Bara kunder som har gått en grundutbildning får ringa supporten enligt supportavtalet annars kostar det extra. E-mail anser hon fungera bra det går inte alltid fort, men de försöker ge svar på e-mail ganska fort att de har fått in det och kollar på frågan. De använder sig av policyer för hur ska se ut texten så den blir professionell till exempel inte använda onödiga utropstecken eller stora bokstäver. Tycker telefon är bra eftersom det blir lätt missförstånd i text, kan höra tonfall över telefonen och det blir lite trevligare att kunna prata med folk.

6. Analys

Här kommer resultatet av intervju datainsamlingen som presenterades i empirin jämföras och analyseras utifrån de olika respondenterna men även vad som togs fram i bakgrunden.

6.1. Kundsupportkanaler och deras framgångsfaktorer

Startup 1 ger möjligheten för kunderna att höra av sig genom e-mail men har ännu inte sett kunderna nyttja den kanalen. Något startup 1 såg som en möjlig anledning till att Steam har fått större delen av supportärenden är för att kunderna måste aktivera och ladda ner spelet via Steam även fast de har köpt det via en annan butik. En bidragande anledning är att Steam är en väletablerad och respekterad plattform för spel, så kunderna har sen innan ett förtroende för plattformen. För att använda en tjänst behöver kunderna känna ett förtroende för tjänsten eller produkten (Gefen, 2002; Stewart, 2003; Turel, Yuan och Connelly, 2008). De skriver även att förtroende eller tillit kan överföras från personal till produkt eller tvärtom. Så genom att använda en sen tidigare etablerat tjänst så har startup 1 fått tillit till sin produkt och kundsupport. Så användandet av en välkänd produkt som kunden har ett förtroende till kan vara framgångsfaktor för att den kanalen ska lyckas. Men som etablerat 4 uppmärksammade så funkar det inte att köpa in eller börja använda vilken tjänst som helst. Det är viktigt att överväga vilka behov kundsupporten har och se vilka alternativ det finns. Annars finns risken i att det blir som i deras fall att 1000 arbetstimmar läggs ner på en tjänst som inte passar företagets behov.

E-mail är en gemensam supportkanal för alla företag som intervjuades. Startup 1 har ännu inte behövt använda den för support men har den som ett alternativ. Startup 2 inte släppt någon produkt än men han ser e-mail som ett måste för att bedriva kundsupport. Startup 3 med några hundra kunder använder bara e-mail som supportkanal och ser det som en effektiv lösning för hans del då han kan klara av att svara på flera e-mails på kort tid. Han nämner dock att hans kunder får svar först dagen efter och det bryter mot Murphy och Gomes, (2003) fem "P" som de identifierade som framgångsfaktorer. Det ska helst vara prompt och ta under en dag enligt Murphy och Gomes, (2003). Kunderna har uppmärksammat företagen att de tycker det tar lång tid att få svar. Detta är oundvikligt eftersom kunderna sitter i en annan tidzon, hans kollega som sitter i den tidzonen svarar på e-mails men kollegan klarar inte av att lösa alla e-mail.

Etablerat 5 använder sig av utav e-mail samt telefon och det har fungerat bra tack vare deras bemötande av kunden. De försöker alltid vara trevliga och mer som en kollega, det ska inte vara jobbigt för kunden att kontakta dem. De försöker även vara så snabba som möjligt med att ge svar via e-mail, om det tar tid att svara på ärendet så skickas ett e-mail till kunden att e-målet har mottagits och att de jobbar på det. De har även policies gällande språk som ska efterföljas så det blir ett professionellt bemötande. Etablerat 5 uppfyller allt eller det mesta av Murphy och Gomes, (2003) fem "P" vilket har visat sig vara en framgångsfaktor för företagets e-mail support.

Respondenterna är eniga om att telefon är mer personligt än andra supportkanaler, det blir en hövligare konversation och det går att höra tonlägen. Flera av respondenterna uttrycker även hur det är enklare att kommunicera över telefon, det blir inte lika lätt missförstånd som med chatt eller e-mail. Etablerat 4 rekommenderar att vid komplexa ärenden eller där kunden är arg så är det bättre att använda telefon för att undvika missförstånd. Detta är även något som Jerath, Kumar och Netessine,

(2012) har identifierat som en framgångsfaktor gällande telefonsupport för supportärenden löser sig oftare genom telefon och kunderna får ut mer information än till exempel webbsida. Detta stöds även av undersökningarna Klie, (2013) tar upp i sin artikel där telefonsupporten har visat sig lösa mest ärenden på första försöket. En nackdel för telefonsupport som tas upp av flera är att det är dyrt och kräver bemanning. Etablerat 4 sa att telefonsupport kräver konstant bemanning med fasta öppettider, det måste alltid finnas någon redo att svara. Gans, Koole och Mandelbaum, (2003) tar också upp att det måste finnas en balans mellan resursutnyttjandet och tillgängligheten av telefonsupporten. Etablerat 4 berättade att de löste problemet genom att ha en till två personer beroende på tryck som sitter redo att svara på telefonen. När de är upptagna så finns det flera andra med möjligheten och kunskapen att svara på telefonen. Det kan till och med bli så att chefen måste svara på samtal eftersom alla andra är upptagna. Detta har varit en framgångsfaktor för dem eftersom kunderna inte behöver vänta så länge.

Det är bara etablerat 4 som i dag använder sig utav chatt fördelarna de ser med chatt är att det går att prata med flera kunder samtidigt. Vilket kan ses som en framgångsfaktor över telefon och e-mail eftersom de bara kan ta hand om ett ärende i taget. Det finns dock ett problem med att hjälpa flera som startup 2 påpekar, det blir lätt att kunderna få vänta på svar vilket är negativt. Turel och Connelly, (2013) har hittat några lösningar som kan lösa problemet. Deras första förslag är att om kundsupporten är överbelastad så ska företaget anställa mer, logisk lösning men kanske inte applicerbar på startupföretag. De föreslår att utbilda personalen i hur de kommunicerar till exempel att de säger "ska kolla upp det, kommer dröja cirka 5 minuter". Etablerat 5 skickar manuellt ut meddelanden att de jobbar på ärenden, kunden vet då att supporten jobbar på en lösning och inte sysslar med annat. Turel och Connelly, (2013) föreslår även att personalen ska tränas i att inte låta det ta lång tid mellan svaren. För att hjälpa personalen med det så föreslår de att införskaffa eller utveckla ett program som automatiskt flaggar när en kund har fått vänta länge på svar. Något som potentiellt kan vara en lösning är att utveckla programmet så att det automatiskt skickar förberedda meddelanden när kunden ställer en vanlig fråga. Det skulle även kunna skicka utfyllnads svar när kunden har väntat för länge och personalen inte har gjort något åt det. Turel och Connelly, (2013) varnar dock att detta kan ses som opersonligt eller inte autentiskt.

Att välja rätt företag är något som Wuyts et al., (2015) och Barthelemy, (2013) har identifierat som en viktig framgångsfaktor för outsourcing. I Barthelemys studie sågs det som en av de farligaste misstagen ett företag kan göra gällande outsourcing. Wuyts, Rindfleisch och Citrin, (2015) pekar även de vikten utav att välja rätt företag men att det inte räcker för framgång. Det företag som levererar tjänsten måste ha högt kundfokus och det gällde även för företaget som säljer ut det. Företagen behöver även ha en nära relation där de kan utbyta och skapa kundinsikter för att nå framgång. Barthelemy, (2013) studie har upptäckt samma sak att släppa eller förlora kontrollen över den outsourcade aktivitet som något väldigt negativt.

Doan, Ramakrishnan och Halevy, (2011) har identifierat CS som en framgångsfaktor webbsida har över andra former av support. CS fungerar antagligen inte för företagets FAQ eller själv hjälpcenter utan det är vid forum eller motsvarande som CS gäller. Respondenter 1, 2, 3 och 4 ser forum eller andra former av gemenskaper som något positivt. Kunderna kan ta del av varandras frågor och svar, företagets svar kan ses av andra så supportärenden kan undvikas. Steam som startup 1 använder sig är ett forum, kunderna kan nå produktens forum både från webben och genom applikationen. Hur

företaget svarar och hur kunderna tar del av varandras frågor kan ses i figur ett och två. Negash, Ryan och Igabaria, (2003) visar exempel på företag som har minskat antalen supportärenden markant efter att de skapade en webbsida för support. Novell minskade sin telefonsupport med 45% och Microsoft hade år 2001 över 100 000 unika besökare varje dag på deras webbsida vilket gjorde att under perioder med hög försäljning så kunde de hålla ett jämnt tryck på telefonsupporten. Jerath, Kumar och Netessine, (2012) såg hur webbsida fungerade bra för enklare information.

6.2. Kundsupportkanaler och deras fallgropar

Startup 2, 3 och etablerat 4 anser att telefonsupport är en tidskrävande kanal som tar mycket resurser. Att telefonsupport är en resurskrävande kanal stöds även av litteraturen (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003; Jerath, Kumar och Netessine, 2012). Startup 3 använde sig utav telefonsupport i ett annat företag han var involverad i, där telefonen tog mycket tid ifrån utvecklingen. Det var ett litet företag med få anställda och efter en tid när kunderna lärt känna honom så blev det lätt att kunderna ville prata om mer än bara själva supportärendet. Startup 3 är inte ensam om att sluta använda sig av telefonsupport Klie, (2013) tar upp hur Facebook, Google, LinkedIn och Square inte längre har någon telefonsupport. Representant från Square har sagt att de valde att inte använda sig utav telefonsupporten för det finns mer effektiva lösningar. Klie (2013) tar även upp en undersökning från Fith Quadrant år 2012 som visar att telefonsupport är populärast bland kunderna och löser mest ärenden men att den minskar i popularitet. CFI group och Forrester har utfört undersökningar som visar att användning av andra typer av online kanaler växer medan telefonsupport krymper. Eftersom telefonsupport är en så resurs krävande kanal så finns det möjlighet att företagen försöker spara på kostnaderna genom att dra ner på antalet anställda. Gans, Koole och Mandelbaum, (2003) ser balansen mellan resursutnyttjandet och tillgänglighet som en väldigt viktig del i telefonsupporten. Om det tippas för mycket i någon riktning blir det antingen dyrt eller så blir kunderna missnöjda över långa väntetider.

Outsourcing kan ses som en väldigt lockande lösning för startupföretag. Både startup 1 och startup 2 har sagt att genom outsourcing så blir det mer tid över för utveckling och experter eller personer kunniga inom ämnet tar över. Men det är inte riktigt så enkelt Barthelemy, (2003) har identifierat sju vanliga misstag som företag gör när de outsourcar någon del av sitt företag.

1. Outsourca aktiviteter som inte ska outsourcas.
2. Välja fel företag
3. Dåligt kontrakt
4. Dålig uppsikt över personalproblem.
5. Förlora kontroll över den outsourcade aktiviteten
6. Förbise gömda kostnader gällande outsourcing
7. Planerar inte en utgångsstrategi

Hos en startup kan det bli väldigt svårt att outsourca kundsupporten att ge bort kontrollen av kundsupport när företaget antagligen inte har fått full koll på det själva gör att både nästan alla fallgropar uppfylls. Eftersom kontroll och förståelse är något som Barthelemy, (2003) har direkt eller indirekt sett som en orsak i varje punkt. Ingen av respondenterna använder sig utav outsourcing idag. Startup 3 vill inte tappa kontrollen, enligt etablerat 5 är det omöjligt i deras fall då personalen sitter upp i ett halvt år för att ens förstå vad de gör. Etablerat 5 tror startupföretag behöver sitta minst 3 år själva med supporten och ser inte positivt alls på outsourcing.

Enligt etablerat 5 så glömmar företag ofta bort att prioritera sin webbsida det behövs en tydlig röd tråd i dess design så kunden förstår och hittar. Startup 1 och 2 ser positivt på forum webbsida men är skeptiska gällande FAQ eller hjälpcenter. Om inte informationen finns där och det är den enda kanalen så går blir det svårt. Startup 2 anser att webbsida bara kan tillhandahålla enklare information som första linje support. Vilket verkar stämma enligt Jerath, Kumar och Netessine, (2012) för när det blev svårare eller allvarligare problem så valde kunderna att kontakta telefonsupporten. Enligt McLean och Wilson, (2016) så blir kunder som behöver leta efter sin information i över tio minuter frustrerade och kundnöjdheten minskar. Kunderna kommer tillslut överge sitt sökande efter information om inte det finns en annan online supportkanal tillgänglig. I Følstad, Kvale och Haugstveit, (2014) enkätundersökning undersökte de varför ett stort antal kunder valde att kontakta telefonsupport efter att de har besökt webbsidan. Otillräcklig information var anledningen till 23% och över en fjärdedel (27%) av kunderna hade planerat att ringa kundsupporten redan innan de besökte webbsidan. Tekniska problem 8%, navigations svårigheter 11% och inloggning svårigheter 9%. Alla dessa kan ses som fallgröpar eftersom de har möjlighet att skapa mer supportärenden. Orsaken till problemet är att webbsidan inte testats tillräckligt eller att kunderna inte inkluderats i testerna.

Att inte följa framgångsfaktorn de fem "P" kan vara en fallgröp för e-mail och chatt till exempel att ha en för lång svarstid har identifierats som något mycket negativt för kunderna. Att inte använda sitt hela namn och vara oprofessionell kan leda till minskad förtroende vilket enligt Gefen, (2002); Stewart, (2003); Turel, Yuan och Connelly, (2008) är viktigt för att kunderna ska vilja använda tjänsten. Lång svarstid med ett oprofessionellt beteende som att till exempel inte ta kundens problem seriöst eller använda sig utav dålig grammatik kan leda till att kunderna inte känner sig rättvist behandlade (Turel and Connelly, 2013). Enligt respondenterna är det lätt med misskommunikation i e-mail och chatt vilket i sig inte är en fallgröp men dålig eller ingen utbildning i kommunikation för personalen kan då vara en fallgröp.

6.3. Kundsupports framgångsfaktorer och fallgröpar

Här kommer framgångsfaktorer och fallgröpar som är för kundsupport överlag presenteras och analyseras.

För att kunder ska använda tjänsten så är det viktigt att de känner förtroende för antingen tjänsten eller företaget, det förtroende de känner påverkar även hur de agerar. Det går att överföra förtroende från till personalen till företaget eller produkten. Det har även visat sig att det går att överföra förtroende mellan företag så om kunden har ett förtroende för ett visst supportverktyg så finns möjligheten att det kan överföras till företaget som använder det (Gefen, 2002; Stewart, 2003; Turel, Yuan och Connelly, 2008). Så en möjlig framgångsfaktor för ett ny startat startupföretag kan vara att använda sig av en tjänst med gott rykte till exempel Steam för spel.

Utan supportverktyget i etablerats 4 fall så hade det behövts cirka 20% mer supportpersonal. Deras supportverktyg hjälper till med alla deras kanaler där de har ett api som automatiserat kommunikation mellan deras egna plattform och supportverktyget. Turel och Connelly, (2013) tog upp hur ett supportverktyg för chatt kan automatiskt svara på vanliga frågor, varna personalen när kunden väntat länge och eller skicka ett automatiskt meddelande. Forman, Kirshenbaum

och Suermondt (2006) forskning om användning text mining i telefonsupport gav bra resultat. Deras program ICA bearbetade samtalsloggar från Hewlett-Packards och kunde identifiera källan till en majoritet av samtalen på en viss produkt. De skapade dokumentation till kundsupporten och uppdaterade deras självhjälp system. En sån typ av programvara kan alltså användas för att identifiera problem och ge stöd till supportkanalerna. Etablerat 4 varnade dock för att det inte får bli för stor teknik fokus. Vid val av supportverktyg är det även viktigt att överväga sina alternativ och behov.

Turel och Connelly, (2013) har forskat om "interactional justice" det är till vilken grad människor känner sig rättvist behandlade i en interaktion. Den känslan minskar om personalen är oartig, ljuger eller är oempatisk gällande kundens problem. Den minskar även när kunden behöver vänta på svar från företaget. Lång svarstid har identifierats av flera artiklar som en fallgrop (Gans, Koole och Mandelbaum, 2003; Murphy och Gomes, 2003; Wuyts, Rindfleisch och Citrin, 2015). Att inte utbilda personalen eller att inte ha tydliga rutiner eller policier rörande kommunikation är även det en fallgrop för kundsupport. Något som etablerat 4 och etablerat 5 har identifierat som viktigt. Dåliga rutiner och utbildning är något som kan förändras, Slowiak, (2014) studie visar hur de förbättrade personalens prestanda på utvalda variabler genom att förtydliga personalens uppgifter, ge mål och feedback. Sen införa ett belöningssystem där personalen belönas när de uppnår målen. Personalen var medvetna att de skulle bli observerade men inte när det hände. Personalens prestanda förbättrades under studiens gång och efter avslut så sjönk den något men höll bättre nivåer än innan studiens genomförande.

Kantsperger och Kunz, (2005) forskning visar även de på att mål, feedback och uppmuntran leder till förbättrade resultat. Dock så visade det sig att en ledarstil som fokuserade på kvalité och resultat gav sämre resultat än en ledarstil som fokuserade på kunderna eller de anställda. En investering i de anställdas genom mål, feedback och utbildningar gav bäst resultat eftersom de anställdas stress minskade, deras lojalitet ökade och tillfredställelse över jobbet ökade. Det är personalen tillfredställelse med jobbet som hade störst påverkan på kundnöjdheten och genom att minska stressen så ökade chansen att personalen stannade kvar. Så företagen behöver inte utbilda nya utan får i stället kompetenta och nöjda medarbetare. Etablerat 4 verkar ha en liknande inställning genom att ge support personalen plats i företaget. De får även ansvarsområden och de fungerar som en broms funktion eller kvalitetssäkring för produkten så kunderna får tillräckligt hög kvalité. Etablerat 5 har även de hög personal fokus eftersom det krävs en lång utbildning för att bli kompetenta inom deras produkt. I båda av de etablerade företagen så brukar support personalen efter en tid gå vidare till andra områden inom företaget eftersom de har så hög kompetens.

7. Slutsats

7.1 Vilka typer av kundsupport passar online startupföretag?

Slutsatsen har framtagits utifrån ett företagsperspektiv med fokus på begränsade resurser. Slutsatsen är grundad på analysen där bakgrunden och resultatet jämfördes men även saker som togs upp i resultatet som inte analyserades.

	Svarstid	Anställda	Kostnad	Implementation	F faktorer	Fallgrop
E-mail	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow
Telefon	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Webbsida	Green	Green	Yellow	Red	Yellow	Yellow
Chatt	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
Outsourcing	Black	Green	Yellow	Red	Red	Red

Figur 3. En överskådlig tabell på slutsatsen för supportkanalerna.

För att få en översiktlig syn över alla kanaler så har den här tabellen tagits fram. Grön står för bra, gul för ok, rött för dåligt. Svarstid är hur lång tid ett ärende tar. Anställd är hur fast låst den anställda är vid kanalen eller hur mycket tid det tar upp. Kostnad för startup och driftkostnaden. Implementation hur svårt det är att börja med kanalen. F faktorer hur goda möjligheterna är för att uppnå framgångsfaktorerna för ett startup. Fallgrop hur stor risken är att gå in i en fallgrop. Outsourcing kan använda olika supportkanaler därför är svarstiden svart.

Så utifrån ett resursperspektiv så är E-mail den absolut bästa kanalen. Tar inte allt för mycket tid, pengar, personal eller kunskap. Framgångsfaktorerna är även inte så svåra att uppnå eftersom de inte kostar pengar eller kräver personal för att uppnå. Finns dock risker för att gå in i en fallgrop beroende på hur viktigt de anställda anser att kundsupport är och hur bra utbildningen för kundsupport varit.

Beroende på vilken typ av produkt företaget erbjuder så är även en webbsida som använder sig av crowdsourcing ett bra alternativ. Det kräver inte då lika noggrann testning av röd tråd och information som en webbsida med FAQ. Kostnaden kan även den vara billig eftersom det finns alternativ som reddit som är gratis. En FAQ webbsida kan vara väldigt användbar för ett startupföretag eftersom det kan minska trycket på andra kanaler men det blir svårt att ha det som den enda supportkanalen. Det kan även vara svårt att starta upp eftersom det kräver investering av tid i implementeringen av den.

Chatt ger startupföretaget möjligheten att hantera större antal kunder samtidigt än e-mail och telefon. Kräver dock precis som telefon fasta öppettider vilket låser fast den anställda, utveckling kan till exempel bli lidande då.

Outsourcing är den kanal som verkar svårast att använda för ett startupföretag. Flera respondenter var rädda för att förlora kontakten med kunden, de såg kontakten som en viktig del av kvalitetskontroll och utveckling. Outsourcingen är den kanal som har pekats ut som svårast att lyckats med av både litteraturen och respondenterna.

Telefon är den kanal som föredras av kunder och de etablerade företaget såg den som ett måste. Såg det som den bästa kanalen för att lösa ärendet där kunden är arg eller det är ett komplicerat problem. Vilken även stöds av undersökningar som tagits upp. Men ur ett resursperspektiv är det ett utav de sämre alternativen.

7.2 Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att uppnå önskad kundtjänst?

Det finns en rad framgångsfaktorer som påverkar alla kanaler eller åtminstone flera kanaler. Kort och koncist utan större förklaring så är de: rätt verktyg, kort kö, rättvis behandling av kund, trevligt bemötande, rutiner, policies, utbildning, rätt ledarstil (fokus på personal), text mining, utvecklingsmöjligheter och mål.

Framgångsfaktorerna för specifika kanaler e-mail: de fem ”p”. Webbsida: Crowdsourcing, röd tråd och noggrann testning. Telefon: balans mellan resursutnyttjande och tillgänglighet. Chatt: uppmärksamhet/inte låta kunden vänta på svar och rätt verktyg. Framgångsfaktorer för outsourcing är rätt företag, hög kundfokus, kommunikation mellan företagen och personal med erfarenhet.

7.3 Vilka fallgröpar finns det för online startupföretag när de startar kundsupport?

Fallgröpar för kundsupport överlag: För stor teknik fokus, dåliga rutiner eller policies, orättvis behandling av kunder, oprofessionellt beteende och dålig svarstid. Fallgröparna som har identifierats för varje kanal och kundsupport överlag är egentligen motsatsen mot framgångsfaktorerna. Den kanal som sticker ut är outsourcing där det fanns sju fallgröpar identifierade i litteraturen.

Outsourcing:

1. Outsourca aktiviteter som inte ska outsourcas.
2. Välja fel företag
3. Dåligt kontrakt
4. Dålig uppsikt över personalproblem.
5. Förlora kontroll över den outsourcade aktiviteten
6. Förbise gömda kostnader gällande outsourcing
7. Planerar inte en utgångsstrategi

8. Diskussion

8.1. Metod

Syftet med arbetet var att försöka hitta vilka supportkanaler som passar för online startupföretag. Valet av metod kändes i början rätt självklart, genom semistrukturerade intervjuer så skulle studien få enormt mycket med information och insikter från experter på området. Detta ändrade sig relativt snabbt till att intervjua både personer som kan anses som experter inom området och de som faktiskt jobbar med startupföretag i dag. Valet av att kolla på båda sidorna anser jag ha varit positivt eftersom som i resultatet kan läsas så skiljer sig deras åsikter åt på grund av perspektiv. För att ta ett exempel så ser de etablerade företagen att telefonsupport kräver mycket resurser men att det är lite av en självklarhet att företagen ska ha det. Medan ett av startupföretagen ser det som antikt och ineffektivt jämfört med de andra alternativen. Men att intervjua personer som inte var experter hade även sina brister då de ofta inte kunde svara på frågor utifrån ett företagsperspektiv.

Metodvalet skiljer sig även från tidigare forskning där mycket har varit kvantitativa enkäter som har skickat ut till hundratals. Den tidigare forskningen har utförts på etablerade företag och deras syften har främst varit att bekräfta eller bestrida något. Medan mitt problemområde försökte hitta svaret på en fråga inte bekräfta eller bestrida det vilket gjorde att jag ansåg att kvalitativa intervjuer passade bättre. Ser möjligheten i att enkäter eller observationer kan användas för att bekräfta eller bestrida mina resultat.

8.2. Genomförande

Jag är relativt nöjd över antalet respondenter, men jag hade gärna haft ett större antal eftersom det hade ökat trovärdigheten. Respondenterna har sina brister till exempel att en inte har några kunder i dagsläget. Jag anser dock att detta är viktigt och givande att ha med i studien, men hade gärna haft respondenter med ett större antal kunder. Gärna företag som haft en plötslig kraftig tillväxt eftersom de antagligen hade blivit överbelastade med ärenden. Plötslig kraftig tillväxt eller inflöde av kunder är en ”risk” för online företag eftersom i alla fall när det gäller mjukvara inte finns något slut på lagret, det kan alltså öka exponentiellt. Jag saknar även respondenter från företag som har sin försäljning online men inte är ett mjukvaruföretag.

En annan brist angående respondenterna är att de alla är ifrån samma kommun och land. Eftersom det gäller online verksamhet så bör studien även tittat på företag i andra länder. Det kommer med största sannolikhet finnas olika förväntningar eller krav beroende på vart företaget är baserat. Ett exempel som startup 2 tar upp att i den här delen av världen anses e-mail som ett måste. Till studiens fördel så har företagen försäljning i andra länder, Steam är en internationell plattform så alla kan nå det. De andra företagen har också försäljning utanför Sveriges ramar.

Så studien har sina brister men jag tror fortfarande resultatet är trovärdigt eftersom resultatet bygger på tre typer av källor startup, etablerade och litteraturen. Vid brister i en källa så har en annan vägt upp det till exempel vid outsourcing så hade inte respondenterna speciellt mycket erfarenhet. Det är tydligt att skillnaderna mellan online startup och etablerade gör en stor skillnad i hur kundsupporten används. Jag tror studien har varit ett värdefullt bidrag eftersom den visar att detta problemområde bör utforskas ytterligare. Bidrar även med initialt resultat angående vilken kundsupport som passar ett online startupföretag med begränsade resurser.

Det finns även möjliga brister i litteraturen som har använts, flera utav artiklarna refererar till varandra eller är av samma personer. Anledningen till det är antagligen för att det finns lite intresse inom ämne och därav mindre forskare att referera till. Det behöver absolut inte betyda att litteraturen är sämre men det är en viktig aspekt att ta upp.

8.3. Diskussion av slutsats

Slutsatsen för framgångsfaktorer och huvudfrågan har besvarats väl. Fallgroparna har varit svårare att identifiera eftersom de som har identifierats oftast är att inte följa framgångsfaktorerna. Vilket gör att framgångsfaktorerna kan anses som kritiska, detta är dock en definitionsfråga. Eftersom kanalerna och kundsupporten kan fungera utan men inte lika bra så anses det inte vara fallet i den här studien.

Studien har besvarat huvudfrågan och delfrågorna, dock är delfrågan angående fallgröpar mer av en bekräftelse att framgångsfaktorerna borde efterföljas. Delfråga två tar alltså inte upp mycket nytt utan den förstärker vikten av framgångsfaktorerna. Fallgröpar för outsourcing är då utav mer intresse eftersom motsatsen inte identifierades i framgångsfaktorerna. Att inte ha för stor teknik fokus är även det av intresse eftersom det delvis motsäger sig vissa av framgångsfaktorerna som till exempel att använda ett supportverktyg för chatt som kan automatisera vissa bitar.

8.4. Etiska och samhällsliga aspekter

Studien har tagit hänsyn till de etiska aspekterna rörande respondenterna. Vid intervjuerna så förklarades det varför studien gjordes, hur studien skulle publiceras och att de skulle förbli anonyma. När detta godkändes ställdes frågan om de var okej med att samtalet spelades in förtydligade att detta bara var för att transkribera intervjun och det skulle inte ses av någon annan. När det godkändes kunde intervjun starta. Eftersom respondenterna ska förbli konfidentiella så har identifierade uppgifter anonymiserats eller tagits bort. Exakt vad företagen sysslar med är inte relevant och har tagits bort förutom för startup 1. Ålder och utseende är irrelevant det med och har inte tagits med förutom vid startup 1 som beskrevs som ung. Transkriberingarna och inspelningarna har bara kunnat nås av mig.

Ur en samhällslig aspekt så kan studiens resultat användas utav blivande eller nystartade online startupföretag. Fallgröpar har identifierats som kan undvikas och i sin tur spara pengar. Framgångsfaktor kan användas för att uppnå lyckad kundtjänst och möjligtvis bli ett framgångsrikt företag. Studien har även potential att spara stora summor pengar för startupföretag tack vare att lämpliga supportkanaler har identifierats. Det finns även möjligheter för icke online startupföretag att använda resultaten eftersom framgångsfaktorerna och fallgröparna inte alltid är unika för online. Studien ligger även i tid eftersom antalet företag ökar i Sverige.

8.5. Vetenskapliga aspekter och framtida forskning

Eftersom det idag finns lite forskning om kundsupport och den forskning som finns är relativt gammal speciellt med avseende till teknikens framsteg så anser jag att studien har ett vetenskapligt värde. Forskningen som finns är även fokuserad på etablerade företag med helt andra resurser än startupföretag.

Studiens bidrar till forskningen med en ny och unik infallsvinkel på ett gammalt område. Att identifiera vilka kundsupports kanaler som passar för startupföretag samt vad det finns för framgångsfaktorer och fallgröpar har inte utförts tidigare. Så studien

bidrar med ökad förståelse för kundsupport och belyser ett nytt ämne inom det som i alla fall i Sverige är utav stor vikt då antalet nyföretagande växer för varje år. Studien hjälper även till med att utöka användningen utav framgångsfaktorer inom ämnet kundsupport där det inte är ett vanligt begrepp ännu. Det finns ingen studie som har identifierat och presenterat framgångsfaktorer för flera typer utav kundsupportkanaler tidigare. Åtminstone inte vad jag har hittat.

Gällande framtida forskning så finns det flera vägar att gå. Studien är idag begränsad eftersom den bara har med företag från en kommun och ett land. Den kan därför utvidgas och förstärkas genom att inkludera företag från andra kommuner samt utländska företag. Som nämnt så har även studien brister i att den inte hade med startupföretag med ett större antal supportärenden, det finns en stor sannolikhet att det påverkar resultatet. Vidare så kan en kvantitativ enkätundersökning utföras för att bekräfta eller bestrida resultatet från min studie. Till exempel jämföra startup och etablerades åsikter om vilken kanalsupport passar bäst för startup på en större skala. En observations eller aktionsstudie kan möjligtvis hitta nya saker som företagen själva inte inser att de gör.

Vidare forskningsmöjligheter finns i att identifiera om företag har olika steg i sin kundsupports utveckling. Finns det mönster i vilka kundsupports kanaler som används. Exempel från mitt resultat är att e-mail var gemensamt för alla kan det då betyda att e-mail är en startpunkt för kundsupport i ett ny startat företag. Finns det en gemensam uppföljare osv. Att identifiera detta kan leda till nya insikter gällande företags tillväxt.

Referenser

- Barthelemy, J. (2003) 'The Seven Deadly Sins of Outsourcing', *Academy of Management Executive* 2:87-100, 17(2).
- Berndtsson, M., Hansson, J., Olsson, B. and Lundell, B. (2008) *Thesis Projects: A Guide for Students in Computer Science and Information Systems*, Springer. doi: 10.1007/978-1-84800-009-4.
- Doan, A., Ramakrishnan, R. and Halevy, A. Y. (2011) 'Crowdsourcing systems on the World-Wide Web', *Communications of the ACM*, 54(4), p. 86. doi: 10.1145/1924421.1924442.
- Feldman, R. and Sanger, J. (2011) *The Text Mining Handbook Text, Irriga*. doi: 10.1088/1751-8113/44/8/085201.
- Forman, G., Kirshenbaum, E. and Suermondt, J. (2006) 'Pragmatic text mining: Minimizing human effort to quantify many issues in call logs', *Proceedings of the ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2006(August), pp. 852–861. doi: 10.1145/1150402.1150520.
- Følstad, A., Kvale, K. and Haugstveit, I. M. (2014) 'Customer Support As a Source of Usability Insight: Why Users Call Support After Visiting Self-service Websites', *Proceedings of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Fun, Fast, Foundational*, pp. 167–170. doi: 10.1145/2639189.2639232.
- Gans, N., Koole, G. and Mandelbaum, A. (2003) 'Telephone Call Centers : Tutorial , Review , and Research Prospects'.
- Gefen, D. (2002) 'Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers', *ACM Sigmis Database*, 33(3), pp. 38–53. doi: 10.1145/569905.569910.
- InternetLivestats (2016) *Internet users*, *InternetLivestats.com*. Available at: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend> (Accessed: 15 February 2017).
- Jerath, K., Kumar, A. and Netessine, S. (2012) 'An Information Stock Model of Customer Behavior in Multichannel Customer Support Services', (August).
- Jonas, L. (2016) *Vad är egentligen en startup? Branschen ger svaret på frågan*, *Breakit*. Available at: <http://www.breakit.se/artikel/2394/vad-ar-egentligen-en-startup-branschen-ger-svaret-pa-fragan> (Accessed: 22 February 2017).
- Kantsperger, R. and Kunz, W. H. (2005) 'Managing overall service quality in customer care centers', *International Journal of Service Industry Management*, 16(2), pp. 135–151. doi: 10.1108/09564230510592270.
- Karnell, U. (2017) *Nyföretagande ökande under 2016*, *Bolagsverket*. Available at: <http://www.bolagsverket.se/om/oss/press/meddelanden/2017> (Accessed: 15 February 2017).
- Klie, L. (2013) *Should Your Company Abandon Phone Support?*, *Destination CRM*. Available at: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Should-Your-Company-Abandon-Phone-Support-88201.aspx> (Accessed: 22

March 2017).

Marketing, M. (2017) *World Internet Users And 2016 Population Stats.*, Miniwatts Marketing Group. Available at: <http://www.internetworldstats.com> (Accessed: 15 February 2017).

McLean, G. and Wilson, A. (2016) 'Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support?', *Computers in Human Behavior*. Elsevier Ltd, 60, pp. 602–610. doi: 10.1016/j.chb.2016.02.084.

Murphy, J. and Gomes, L. (2003) 'E-mail Customer Service by Australian Educational Institutions', *Australasian Marketing Journal*. Elsevier, 11(2), pp. 56–69. doi: 10.1016/S1441-3582(03)70129-3.

Negash, S., Ryan, T. and Igbaria, M. (2003) 'Quality and effectiveness in Web-based customer support systems', *Information and Management*, 40(8), pp. 757–768. doi: 10.1016/S0378-7206(02)00101-5.

Patton, M. Q. (2015) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4th edn. Saint Paul: SAGE Publications, Inc.

Presthus, W., Ghinea, G. and Utvik, K.-R. (2012) 'The More, the Merrier?', *International Journal of Business Intelligence Research*, 3(2), pp. 34–48. doi: 10.4018/jbir.2012040103.

Ray, G., Muhanna, G. and Jay, W. (2005) 'Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource Based Analysis¹', *MIS Quarterly*, 29(4), pp. 625–652.

Raymundo, O. (2014) *The 15 Most Valuable Startups in the World, Inc.* Available at: <http://www.inc.com/oscar-raymundo/most-valuable-startups-in-the-world.html> (Accessed: 22 February 2017).

Robehmed, N. (2013) *What Is A Startup?*, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#50a6f7b64044> (Accessed: 22 February 2017).

SA, E. (2010) 'Customer Support', 2011(05/04). Available at: <http://www.embraer.com/en-US/SuporteCliente/Pages/home.aspx>.

Slowiak, J. M. (2014) "How May I Help You?" Improving Telephone Customer Service in a Medical Clinic Setting', *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(1), pp. 39–51. doi: 10.1080/01608061.2013.873382.

Stewart, K. J. (2003) 'Trust Transfer on the World Wide Web', *Organization Science*, 14(1), pp. 5–17. doi: 10.1287/orsc.14.1.5.12810.

Turel, O. and Connelly, C. E. (2013) 'Too busy to help: Antecedents and outcomes of interactional justice in web-based service encounters', *International Journal of Information Management*. Elsevier Ltd, 33(4), pp. 674–683. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.03.005.

Turel, O., Yuan, Y. and Connelly, C. E. (2008) 'In Justice We Trust: Predicting User Acceptance of E-Customer Services', *Journal of Management Information Systems*, 24(4), pp. 123–151. doi: 10.2753/MIS0742-1222240405.

Vetenskapsrådet (2002) 'Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.', pp. 1–17. doi: 91-7307-008-4.

Wuyts, S., Rindfleisch, A. and Citrin, A. (2015a) 'Outsourcing customer support: The role of provider customer focus', *Journal of Operations Management*. Elsevier B.V., 35, pp. 40–55. doi: 10.1016/j.jom.2014.10.004.

Wuyts, S., Rindfleisch, A. and Citrin, A. (2015b) 'Outsourcing customer support: The role of provider customer focus', *Journal of Operations Management*, 35, pp. 40–55. doi: 10.1016/j.jom.2014.10.004.

Zou..., S. Stormont, S. (2005) 'Two Sides of the Story: Media Choice and Media Use of Web Based eMail and Live Chat Customer Services', *AMCIS 2005 Proceedings*.