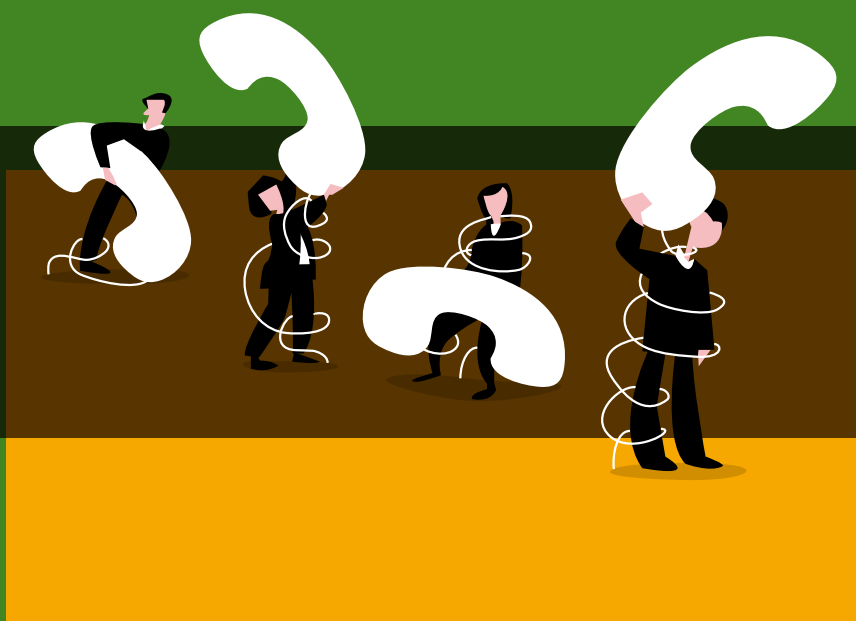


Callcenterbranschen

– fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice?



UNTONEN

Callcenterbranschen

– fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice?

Innehållsförteckning

Förord	6
Sammanfattning.....	7
Callcenter, ett tydligt exempel på industrialisering av tjänster.....	15
Unionens utmaningar i branschen	17
Vad är callcenterbranschen?.....	19
Definitionen av callcenterbranschen är komplex.....	19
Kundservice vanligaste verksamheten för callcenter	20
Callcenterbranschens struktur.....	22
Många små callcenterföretag.....	22
Övervägande utländskt ägande bland stora callcenter	25
Callcenterbranschens utveckling.....	26
Callcentermarknaden växer på grund av outsourcing	26
Uppdragsgivarna och kunderna finns främst inom privata sfären	27
Kundservice måste ses som en strategisk funktion.....	27
Fokus på kvalitet, en viktig fråga.....	29
Relativt korta kontrakt och ersättning per samtal.....	31
Effektivitetsbrister inom teknik och administration.....	31
Låg lönsamhet i branschen.....	33
Trender och framtid.....	35
Anställda i callcenterbranschen	38
Ungdomar och kvinnor dominerar.....	38
Unionen medlemmar och facklig representation.....	38
Villkoren i callcenterbranschen	39
Unionen har förbättrat villkoren i branschen.....	39
Heltidsanställningar överväger.....	40
Många ligger på lägsta lön.....	40
Schemaläggning styrande för arbetstider	41
Callcenteranställdas arbetssituation.....	42
Processer styr arbetet.....	42
Arbetsmiljön är påfrestande både fysiskt och psykiskt.....	43
Arbetsmiljön är en viktig ledarskapsfråga.....	43
Kvinnors arbetsmiljö i callcenter är mer utsatt än mäns	46
Datorm, ett viktigt arbetsverktyg.....	47
Röstträning förebygger röstbesvär.....	49
Ledarskapet är nyckeln till en bra arbetsmiljö	50
En hög personalomsättning är kostsam.....	52
Rekrytering borde vara en viktig urvalsprocess	53
Omfattande introduktion för nyanställda.....	53
Kompetensutveckling måste ske kontinuerligt.....	54
Prestationsmätning används för kontroll och utsållning.....	57
Unionens politik för callcenterbranschen	70
Unionen vill utveckla callcenterbranschen.....	70
Frågor som Unionen vill driva i callcenterföretagen.....	71
Källor.....	75

Förord

Rapporten Callcenterbranschen – fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice? beskriver branschens utveckling och förutsättningar för dem som arbetar i externa callcenterföretag. Den tar också upp vilka frågor Unionen vill driva i branschen.

Callcenterföretagen står inför ett vägval. Ska de utvecklas till att bli strategiska verksamheter för uppdragsgivarnas kundhantering där kvalitet i kundmötet är en viktig aspekt. Eller kommer de att enbart inrikta sig på höga produktionsvolym och låga kostnader. Genom att fokusera på möjligheter och problem i branschen är målet att skapa större tryck på att förbättra villkoren för de callcenteranställda.

Rapporten är framtagen av Samhällspolitiska enheten och är en del i enhetens rapportserie. Samhällspolitiska enheten har ansvar för att upprätthålla kompetens om trender, strukturförändringar samt följa utvecklingen i de företag där Unionens medlemmar finns. Enhetens arbete ska bidra till att Unionen påverkar företagens utveckling och medlemmarnas arbetsplatser till det bättre.

Rapporten har utarbetats av Elisabeth Åberg och Agneta Funseth (medlemsundersökning) på Samhällspolitiska enheten under 2008/2009.

Stockholm, 2009
Samhällspolitiska enheten

Åsa Holmgren
Enhetschef

Sammanfattning

Branschen är under prispress

Det är svårt att definiera och avgränsa callcenterbranschen. Men den egentliga branschen utgörs av externa callcenterföretag som säljer callcentertjänster på den öppna marknaden. Externa callcenterföretag utgör uppskattningvis 20-30 procent av callcenterverksamheten i Sverige. Denna relativt unga bransch har vuxit snabbt sedan mitten på 1990-talet, eftersom fler och fler företag och organisationer väljer att outsource callcenterverksamheten. Uppdragsgivarnas främsta motiv till att outsource verksamhet är ofta att spara kostnader. Externa callcenter är därför utsatta för stark prispress, vilket i slutändan ger dåliga löne- och anställningsvillkor för personalen. Uppdragsgivarna är många gånger ensidigt fokuserade på kostnader och kvantitet och i mindre utsträckning på kvalitet. Externa callcenter får därför litet manöverutrymme.

En god kundservice ses som betydelsefull för kundens uppfattning om varumärket. Trots det anser endast en mindre del av uppdragsgivarnas företagsledningar att callcenter är en strategisk funktion. Det finns en inbyggd kultur i många företag att service kostar. I själva verket är god service intäktsgivande och avgörande för om företaget kan behålla kunder. Slutsatsen är att callcenter måste bli bättre på att sälja in sitt strategiska kunnande och därmed få gehör för kvalitet och inte bara pris i upphandlingen. Callcenterföretagen står inför ett vägval. Ska de utvecklas till att bli strategiska verksamheter för uppdragsgivarnas kundhantering där kvalitet i kundmötet är en viktig aspekt. Eller kommer de att enbart inrikta sig på höga produktionsvolymerna och låga kostnader.

Callcenteranställda är ekonomiskt utsatta

Callcenterbranschen har många unga anställda och erbjuder många ungdomar deras första riktiga arbete. Branschen är också kvinnodominerad. Generellt är det fler kvinnor som arbetar i traditionell kundtjänst, medan det är fler män som arbetar med IT-support och teknisk support. De enklare tjänsterna utförs i större utsträckning av kvinnor. Dessa tjänster ger sämre arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Det finns därför en könsdimension i arbetsvillkor och arbetsmiljöproblematik i callcenterbranschen.

Den vanligaste anställningsformen är heltid med fast anställning. Det finns en speciell, tidsbegränsad anställningsform i callcenterbranschen för att lösa problemet med visstidsanställningar. Denna tidsbegränsade anställning kan användas vid kortsiktiga och återkommande behov av tillfällig arbetskraft. Anställning kan omfatta högst halvtid.

Callcenter är det av Unionens avtalsområden där flest medlemmar ligger nära lägsta lönen. I de senaste två avtalsrörelserna har Unionen satsat på att få upp lägsta löner i branschen och lyckats med detta. Lönenivåerna är dock fortfarande låga för att arbete som är både komplext, stressigt och som ställer stora krav på social kompetens. Den huvudsakliga delen av lönen är fast, men en stor grupp av de callcenteranställda har också en prestationsrelaterad lönedel.

Callcenteranställdas arbetssituation

De callcenteranställdas arbetssituation är komplex och påverkas av en mängd olika processer som styr arbetet, ärendehantering, information till och från uppdragsgivaren, planering och styrning av samtalsflöden.

Kommunikatörerna arbetar i en starkt kontrollerad miljö med stora krav på kvantitativ prestation och måluppfyllelse. De verkar också i en fysiskt mycket avgränsad och begränsad arbetsmiljö. I stark motsats till detta står relationen och kontakten med slutkunderna. Dessa är svåra att styra och kontrollera, men har ändå ett stort inflytande på de anställdas psykosociala arbetsmiljö och prestationsförmåga. Höga krav och låg kontroll är en starkt stressframkallande situation. Arbetsmiljön vid svenska callcenter varierar kraftigt med exempel på både bra och extremt dålig arbetsmiljö. Branschen har arbetsmiljöproblem inom områden som ergonomi, ledarskap och organisatoriska frågor, psykosocial arbetsmiljö, arbetsinnehåll och lärande och utveckling. Arbetsmiljöproblemen är till stor del en ledarutbildningsfråga. En ledning som är kunnig och medveten om arbetsmiljö har större möjligheter att skapa en bra sådan.

Callcenterbranschen har många unga anställda och många unga chefer. Det finns därför ingen lång tradition med utveckling av ledning och ledarskap. Att leda unga ställer också höga krav på ledarskapet. Cheferna får ofta utbildning i prestationsrelaterade uppgifter, men saknar

utbildning och kompetens i mjuka ledarskapsfrågor. Personalsamtal, rehabilitering av personal, arbetsmiljö och arbetsrätt är områden där många av cheferna har kunskapsbrister. Den anställdes arbetssituation och ledarskapet på arbetsplatsen avgör hur kunden upplever kvalitén på tjänsten som levereras. Ledarskapet påverkar de anställdas motivation, arbetsglädje och förmåga att utföra sitt arbete så att kunderna blir nöjda med tjänsten. Att utveckla ledarskapet är en fråga som måste prioriteras i callcenterföretagen.

Det ställs stora kompetenskrav på kommunikatörerna. Komplexitetsgraden i de tjänster som säljs blir allt högre. Kommunikatörerna måste ha både faktakunskap om uppdragsgivarens produkter och social kompetens för att kunna bemöta kunderna på rätt sätt. Kommunikatörerna måste få utbildning och träning i att hantera nya produkter och tjänster och ny teknik. En viktig del av kompetensutvecklingen är coaching. Ledningen måste vilja investera i coaching. Företaget måste också skapa processer och kriterier för coachingen så att den blir en del av den löpande verksamheten.

Prestationsmätning måste ske med omdöme

Ett av de områden inom callcenterbranschen som har stor påverkan på de anställdas arbetssituation och arbetsmiljö är prestationsmätning. Mer avancerad teknik och en allt större prispress från kunder har lett till att prestationsmätning av anställda nu är utbredd företeelse i callcenterbranschen. Callcenterföretagen mäter en mängd olika saker för att uppdragsgivarna kräver det, för att styra och effektivisera verksamheten och för att prestationsbedöma de anställda. Om mätningen används konstruktivt och i kombination med coaching kan den vara till hjälp i de anställdas kompetensutveckling. Men om prestationsmätningen används som kontroll känner sig många anställda övervakade, kontrollerade, stressade och nervösa. Styrningen och kontrollen av personalen motverkar många gånger det agerande som krävs av kommunikatören för att ge bra service och hög kundnöjdhet. Prestationsmätning är därför förknippat med en hel del problem. Om callcenterföretagen ska mäta är det därför viktigt att från fackligt håll ställa krav på hur detta görs:

Följ god sed på arbetsmarknaden

Att arbetsgivarens kontroller och insamling av uppgifter måste följa god sed på arbetsmarknaden. Information om insamling av uppgifter och kontroller måste ges till den anställda i enlighet med personuppgiftslagen, PuL.

Information redan vid rekrytering

Callcenterföretagen bör redan vid rekrytering och nyanställning informera om mätningen, vad som mäts, hur ofta det mäts, hur det används och hur länge det lagras.

Frihet att påverka arbetet

Mål, styrning och mätning måste ske på ett sådant sätt att det finns utrymme för de anställda till avbrott, raster och pauser. Det måste också ges utrymme till efterarbete som kan höra till kundsamtalen. Vidare måste kommunikatören kunna påverka tempot i arbetet genom att själv ge klarsignal för nästa kundsamtal.

Målen måste vara realistiska och större vikt läggs vid kvalitet

Målen ska vara mätbara, uppnåbara och realistiska, relevanta och meningsfulla och kunna följas upp över tid. Både kvalitet och kvantitet ska vara med vid bedömningen. Det ska också klar framgå vilket företaget prioriterar om de två målen hamnar i konflikt med varandra.

Prestationerna får inte presenteras så att enskilda individer hängs ut

Att följa upp och mäta får inte användas för att peka ut enskilda individer. Resultaten för enskilda individer ska vara ett stöd för dessa att förbättra sitt arbete. Dessa bör presenteras i dialog mellan anställd och chef eller coach. De ska inte presenteras för hela arbetsgrupper eller arbetsplatser.

Resurser för coaching

Om callcenterföretagen ska mäta och sätta mål på individuell nivå måste de också satsa resurser på coaching, så att de anställda kan få stöd och hjälp att förbättra sin samtalshandling.

Påverkbara faktorer

Mätningen på individnivå ska bara ske för sådana faktorer eller mått som den enskilde kommunikatören kan påverka.

Definition av bra samtal

Definiera för de anställda vad som är ett bra samtal. De måste få beskrivet vad ett bra samtal är.

Unionen vill utveckla callcenterbranschen

Branschen har ansvar för statushöjning

För att kunna rekrytera och behålla personal behöver statusen för callcenterbranschen höjas. Företagen behöver visa att den är en stabil bransch som satsar på sina medarbetare. Branschen måste visa att den består av bra arbetsgivare som arbetar långsiktigt med kompetensutveckling, ledarskap och attraktiva anställningsvillkor. Det är viktigt att branschen tar sitt arbetsgivaransvar på allvar, eftersom callcenterföretagen ger den första bilden av arbetslivet till många unga som inträder på arbetsmarknaden.

Auktorisation borgar för seriositet

Unionen vill driva frågan om auktorisation för att stärka callcenterbranschens seriositet och minska antalet lycksökare. Vi ser det som viktigt att Unionen är en part i auktorisationsarbetet och att kollektivavtal är ett krav för att få auktorisation. I förlängningen vill vi också att det ställs krav på auktorisation av callcenterföretag vid offentlig upphandling och hos kunder inom Unionens avtalsområde.

Öka medvetandet hos uppdragsgivare om branschens villkor

Uppdragsgivande företag måste förstå att det alltid är någon som betalar vid pressade priser och extrema uppdragsvillkor. De anställdas arbetsituation och arbetsvillkor måste i högre grad beaktas redan vid kontraktsskrivning mellan uppdragsgivare och callcenterföretag.

Det är viktigt att offentliga uppdragsgivare ställer krav på seriösa anställningsvillkor för callcenter som får offentliga uppdrag.

Branschen måste öka satsningar på affärsutveckling

Callcenter är en lågmarginalbransch som har svårt att ta betalt för sina tjänster. Uppdragsgivarna ser tjänsten som en kostnadspost. Branschen behöver bli bättre på att sälja in kvalitet och kundtjänstens strategiska betydelse för att uppdragsgivaren ska behålla kunder. Branschen måste också utveckla produkter och tjänster av strategisk betydelse för uppdragsgivarens kundhantering. Callcenterföretagen utvecklar stor kunskap om uppdragsgivarens kunder. Branschen behöver i större utsträckning utnyttja det för att utveckla nya affärsmöjligheter. Det gäller att förflytta branschen uppåt i värdekedjan och på så sätt få mer betalt för tjänsterna och erbjuda bättre anställningsvillkor. Inom tjänsteforskningen borde affärsutveckling för callcentertjänster vara ett prioriterat område.

Frågor som Unionen vill driva i callcenterföretagen

Teckna kollektivavtal

Villkoren i branschen regleras via kollektivavtal, vilket är ett viktigt verktyg för att värna de anställda. Inom branschen finns många företag som saknar kollektivavtal. En anledning är att det fortfarande är en relativt ung bransch med många nya företag. Om det saknas kollektivavtal på ett företag är medlemmarna där mer utsatta för konjunktursvängningar, eftersom avtalslösa företag inte måste genomföra årliga löneökningar. I en bransch där många företag saknar kollektivavtal finns risk för konkurrens genom dumpning av villkor, det vill säga avtalslösa företag drar ner på sina kostnader genom att strunta i årlig löneökning och pensionspremier (ITP) samt extra föräldralön och kan därmed bjuda under konkurrenterna i upphandlingen. I slutändan är det de anställda och medlemmarna som får betala priset för detta. Att öka antalet callcenterföretag som har kollektivavtal är en viktig del i arbetet för att öka förtroendet för branschen. Unionen arbetar för att öka antalet företag som har kollektivavtal och öka antalet klubbar och förtroendevalda ute på företagen.

Lön som går att leva på

Lönenivåerna i callcenterbranschen är låga och många ligger på avtalad lägsta lön. Unionen har i de två senaste avtalsrörelserna gjort särskilda satsningar på att få upp lägsta lönerna i branschen. Detta är en fråga som Unionen fortsätter att driva. Bonus eller prestationsbaserad ersättning får aldrig bli en för stor del av lönen. Det skapar en osäkerhet om inkomstnivå för den anställde. Facket och de anställda måste ha inflytande över bonussystemens utformning. Bonussystemet måste vara utformat så att målen är möjliga att nå och kriterierna måste vara kända för de anställda.

Ledarskapsutveckling i callcenterföretag

En bra arbetsplats kräver bra chefer och ledarskapet är nyckeln till en bra arbetsmiljö och hur kunden upplever kvalitén på den tjänst som levereras. Callcenterföretagen präglas av hög personalomsättning, arbetsmiljöproblem och att det är många ungas första kontakt med arbetslivet. Desto viktigare är det med bra chefer. Tyvärr är många chefer unga och utan tidigare cheferfarenhet. De får utbildning i prestationsmål och styrning och kontroll, medan utbildning i mjuka ledarskapsfrågor brister. Callcenterföretagen behöver satsa på gedigna ledarskapsutbildningar med fokus på hur man leder medarbetare och hur arbetsrätt och kollektivavtal konkret fungerar på arbetsplatsen. Facket behöver ha ett ökat inflytande över chefstillsättningen för att värna de anställdas arbetsmiljö. Tillsättning av chefer ska därför göras i samråd med fackliga företrädare. Unionen arbetar för att tydliggöra vilka krav som generellt ställs på chefer, att stödja chefer i sitt arbete och ta fram material och har rådgivning om vad som krävs för ett bra lönesamtal, utvecklingssamtal, arbetsmiljö och kompetensutveckling.

Kompetensutveckling måste ske kontinuerligt

Det behövs kontinuerlig kompetensutveckling, inte bara introduktionsutbildning. Kompetensutveckling behövs inom områden som IT-system, faktakunskap om uppdragsgivarens produkter, kundbemötande,

säljmetoder och röstträning. Branschen behöver höja statusen på kompetens och kompetensutveckling genom att se till att detta också ligger till grund för bonus. Kompetensutveckling är också det bästa sättet att skydda de anställda mot konjunktursvängningar genom att de stärker sitt arbetsmarknadsvärde och ökar möjligheterna att få ett nytt jobb. Kompetensutvecklingen behöver fungera för att Unionens medlemmar ska känna trygghet i nuvarande arbete och i omställningssituationer.

Arbetsmiljö, en fråga som måste prioriteras

Arbetsmiljön vid ett callcenter är ansträngande både fysiskt och psykiskt och en viktig fråga för branschen. Unionen avser att fortsätta det partgemensamma arbetet tillsammans med Arbetsmiljöverket avseende arbetsmiljöfrågor. Unionen verkar också för att alla arbetsplatser ska ha ett arbetsmiljöombud. Vidare att alla anställda ska ha egna hörlurar (headsets) och personliga arbetsstationer samt att alla kommunikatörer ska få röstträning. Prestationsmål, mätning och bonussystemens utformning bör ställas i samråd facket och de anställda. Prestationsmätning får ej användas som ett system att kontrollera och sortera ut anställda.

Skapa förutsättningar för fackligt arbete

Det är svårare att upprätthålla en facklig verksamhet i ett callcenterföretag, eftersom personalomsättningen är relativt hög. Arbetsgivarna måste bidra till att skapa goda förutsättningar för det fackliga arbetet genom att värdesätta facklig kompetens, ge tillräckligt med tid och utrymme för fackligt arbete och ej missgynna fackligt förtroendevalda i löne- och bonussystem.

Callcenter, ett tydligt exempel på industrialisering av tjänster

Tjänstesektorn har växt kraftigt och genomgått stora strukturella förändringar. Verksamheter som tidigare har varit en del av industrin har outsourcats och på så sätt blivit en del av tjänstesektorn, så kallade företagsnära tjänster. Unionen har exempel på medlemmar som fortfarande utför samma arbetsuppgifter, men som har bytt arbetsgivare och bransch tre gånger och på så sätt har flyttat från industri- till tjänsteföretag. Den anställde är dock fortfarande verksam på samma fysiska arbetsplats, med samma arbetsuppgifter. Tyvärr ser vi att anställningsvillkoren ofta försämras vid varje branschbyte. Detta beror på att yrkesgrupper blir konkurrensutsatta på ett helt annat sätt än tidigare. Från att de anställda har varit en intern resurs på företaget har de gått till anställning i branscher som upplever en hård konkurrenssituation och ibland stora konjunktursvängningar.

Industrins sätt att bygga upp och styra verksamheten används som förebild och därigenom sker en industrialisering av tjänsteföretagen. Samtidigt skiljer den sig i många avseenden från industrin. Affärslogiken är olika i tjänsteföretag respektive industrin. Inom industrin utvecklas och produceras varor på ett ställe och säljs på ett annat. Är det något fel på varan får inte de anställda ta emot klagomålen, utan de som säljer varan.

Tjänstproduktionen sker däremot direkt i mötet med kunden. De tjänsteanställda får hantera missnöjda kunder. Detta leder till en speciell arbetsmiljöproblematik i tjänsteföretag. Tjänsteföretagen försöker på olika sätt standardisera tjänsten och styra utförandet för att kunden ska få samma upplevelse från gång till gång. Det tar sig uttryck i hur personalarbetet i tjänsteföretag bedrivs, där rekrytering, kompetensutveckling och arbetsprocesser är viktiga verktyg för att standardisera kundbemötandet.

Kundernas uppfattning om tjänstens kvalitet beror i stor utsträckning på hur de uppfattar personalen som utför tjänsten, till exempel den anställdes kunskap, serviceorientering och engagemang. Personalens agerande och attityder är en stor del av tjänsteinnehållet. Den enskilde anställde blir därför i hög grad den avgörande faktorn om kunden är nöjd eller inte. Därav följer också att personalens arbetssituation är central för kundens kvalitetsuppfattning av tjänsten som utförs. Personalen är

tjänsteföretagens viktigaste resurs. Tyvärr syns detta inte alltid i arbetsvillkoren för de anställda. Kompetensen att kunna hantera kunder behöver synliggöras för att förbättra arbetsvillkoren för de tjänsteställda.

Villkoren för de som arbetar med tjänster blir allt tuffare genom att kraven på produktivitet och effektivitet ökat. Det mäts och kontrolleras, standardiseras och styrs. Antalet anställda minskar och styrningen av verksamheten ökar. Eftersom tjänsteföretagen är personalintensiva sker den största delen av rationaliseringarna bland personalen. Rationaliseringar och effektiviseringar är visserligen nödvändiga för att skapa utrymme för löneökningar, men personalen kommer i kläm på ett annat sätt inom tjänsteföretag än inom industrin. De anställda blir i allt större grad starkt styrda i sin arbetsutövning. Ett arbete räknas som starkt styrt om de anställda under en stor del av arbetsdagen utför arbetsuppgifter där de har små eller inga möjligheter att påverka:

- arbetschemat och arbetstempot
- i vilken ordning arbetsuppgifterna utförs
- på vilket sätt arbetsuppgifterna utförs
- tider för pauser och återhämtning

Industrialiseringen syns i många av tjänsteföretagen, och callcenterbranschen är ett mycket tydligt exempel på den problematik som beskrivits ovan. Arbetet brukar ibland jämföras med arbetet vid ett löpande band, med tayloristisk ledning och organisering. Det är i hög grad standardiserat och bundet, mätningen och kontrollen av anställda är stor och arbetet sker under nästan konstant tidspress. Det finns också extrema motpolar vad gäller krav och kontroll i arbetssituationen för de anställda i callcenterbranschen. De arbetar i en starkt kontrollerad miljö med stora krav på kvantitativ prestation och måluppfyllelse. De verkar också i en fysiskt mycket avgränsad och begränsad arbetsmiljö. I stark motsats till detta står relationen och kontakten med slutkunderna. Dessa är svåra att styra och kontrollera, men har ändå ett stort inflytande på de anställda psykosociala arbetsmiljö och prestationsförmåga.

Unionens utmaningar i branschen

Callcenterbranschen är en relativt ung bransch som har vuxit snabbt sedan mitten på 1990-talet. Många företag renodlar sin verksamhet och lägger ut arbetsuppgifter inom kundtjänst, teknisk support och telefonväxel till en extern leverantör, så kallad outsourcing. Outsourcing av callcenter görs både av industri- och tjänsteföretag. Det är svårt att definiera och avgränsa branschen. Det finns interna callcenter som bedriver callcenterverksamhet inom ett företag. Men den egentliga branschen utgörs av externa callcenterföretag som säljer callcentertjänster på den öppna marknaden. Sammantaget beräknas cirka 100.000 årsanställda arbeta inom callcenter i Sverige, varav cirka 30.000 arbetar i externa callcenter. Unionen har drygt 10.000 medlemmar i branschen, det vill säga externa callcenter. Alla externa callcenter finns dock inte inom Unionens avtalsområden, till exempel bank och försäkring.

Anställda i callcenterbranschen har tidigare varit medlemmar i antingen HTF eller Sif. HTF har varit avtalspart för traditionella callcenter, medan Sif har haft avtal för callcenter som är inriktade på IT- och teknisk support. De fackliga organisationerna har satsat på att bygga upp facklig verksamhet i branschen sedan 10 år tillbaka. I och med att Unionen har bildats finns det ett starkt fackförbund för anställda i callcenterbranschen.

Branschen tampas med dåliga löne- och arbetsvillkor, speciellt bland de callcenter som arbetar på uppdrag av externa företag. Externa callcenter är utsatta för prispress från sina uppdragsgivare på ett helt annat sätt än interna. Uppdragsgivarnas främsta motiv till att outsourca verksamheten är att spara kostnader. I rapporten kommer vi att översiktligt beskriva callcenter, men fördjupa studien av callcenter som arbetar med externa uppdragsgivare. En del jämförelser kommer dock att göras mellan interna och externa callcenter. Detta eftersom arbetsvillkor och anställningsförhållanden inom externa callcenter ofta är sämre.

Att outsourca verksamhet till en extern leverantör innebär alltid en viss risk för uppdragsgivaren. Det direkta inflyandet över kvalitén minskar. Därför ställer uppdragsgivarna mängder av specificerade krav vid upphandling av callcentertjänster för att säkerställa kvalitet och pris. Prispressen och kostnadsfokuseringen är därför stor, med höga krav på kva-

litet och mätning. Detta får till följd att callcentren har mycket litet eget manöverutrymme. Prestationsmätning är ett aktuellt område för denna grupp och därför har Unionen genomfört en medlemsundersökning med fokus på detta område. Att få nya uppdrag eller förlora tidigare uppdragsgivare har stor inverkan på personalbehovet i externa callcenter och kan innebära stora fluktuationer. Detta är också en stor utmaning för verksamheten.

Vad är callcenterbranschen?

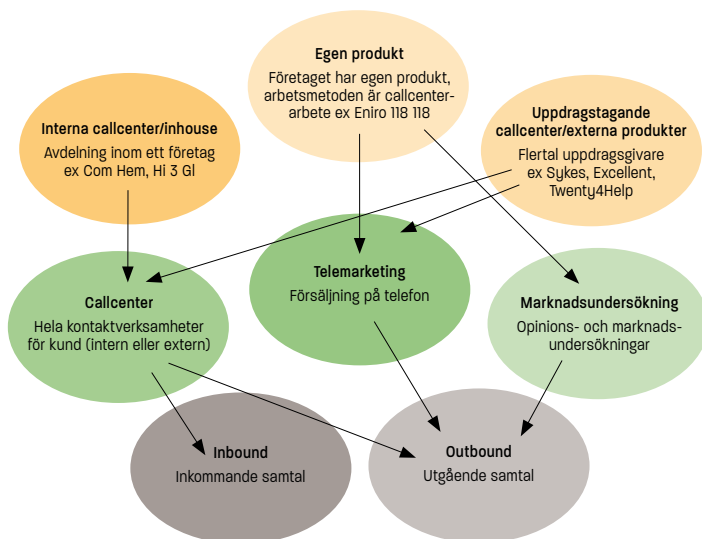
Definitionen av callcenterbranschen är komplex

Callcenter är en verksamhet som arbetar med kunder på distans genom att använda IT- och telefoni. Det är därför inte en bransch utan snarast en arbetsmetod och specifika arbetsuppgifter. Dessa arbetsuppgifter kan genomföras inom företaget i interna callcenter, eller i externa, uppdragstagande callcenter. Det finns också företag som har en egen produkt som bygger på kundkontakter. Det tydligaste exemplet i denna kategori är Eniro 118 118. Genom att det finns callcenter som arbetar på uppdrag av externa företag, kan vi också tala om en callcenterbransch.

Callcenter kan också beskrivas efter vilken typ av tjänst som utförs. Den vanligaste är kundtjänst eller hela kontaktverksamheten mot kund. Andra tjänster är renodlad försäljning på telefon, så kallad telemarketing, samt olika opinions- och marknadsundersökningstjänster. Vi beskriver olika typer av tjänster mer ingående i nästa avsnitt.

För att komplicera bilden ytterligare finns det också en dimension vad gäller samtalens riktning. Ett callcenter kan arbeta med inkommande samtal (inbound), utgående samtal (outbound) eller både och. Cirka 80 procent av callcentren har övervägande inkommande samtal och knappt 20 procent har övervägande utgående samtal. Interna callcenter har vanligen övervägande inkommande samtal, medan uppdragstagande externa callcenter kan hantera både inkommande och utgående.

DEFINITION CALLCENTER



I rapporten har vi genomgående använt begreppet callcenter för alla typer av verksamheter som sköter kontakter mellan företag eller myndighet och deras kunder, vare sig de förmedlas via telefon, fax, post eller mejl.

OLIKA ORD FÖR CALLCENTER

- Contact center
- Customer Interaktion Center
- Relationship Center
- Customer Relationship Center
- Customer Care Center
- Shared Service Center
- Virtuellt Call Center
- Internet Business Solution Center
- Distanssupport
- E-service
- Helpdesk
- Teleservice

Kundservice vanligaste verksamheten för callcenter

Callcenterföretagen kan ha flera olika verksamhetsinriktningar och arbetsinnehållet och kompetenskraven kan därför variera mycket. En del callcenter arbetar med kvalificerade upplysnings- och rådgivningstjänster, medan andra arbetar med enklare bokningar eller upplysningar. De vanligaste tjänsterna som callcenterföretagen bedriver är traditionell kundservice eller kundservice i kombination med försäljning. Det är också fler och fler callcenterföretag som bedriver försäljning på inkommande samtal. Vi återkommer till det under avsnittet om trender. Cirka hälften av callcenter i Sverige arbetar enbart med kundservice, 20 procent arbetar bara med försäljning och resterande 30 procent med en kombination av kundservice och försäljning.

VANLIGA VERKSAMHETER INOM CALLCENTER

Kundservice

Traditionell kundservice i form av allmänna förfrågningar, bokningar och beställningar, klagomål och reklamationer, produktfrågor, betalningsärenden och fakturafrågor.

Teknisk support

Uppdragen rör sig i hela spannet från hantering av felrapporter till avancerad, kundspecifik problemlösning.

Kredithantering/inkasso (CMS=credit management services)

Hantering av betalningsprocessen för kunder med allt ifrån kundreskontra, kreditövervakning och köp av krediter eller factoring.

Telemarketing och telefonsäljning

Identifiering av potentiella kunder och försäljning i form av nyförsäljning, merförsäljning eller crossförsäljning till nya eller befintliga kunder.

Marknadsundersökningar

Opinions- eller kundundersökningar genom telefonintervjuer.

Callcenterbranschens struktur

Många små callcenterföretag

Många av callcentren är små enheter med färre än 15 anställda, vilket är speciellt vanligt för interna callcenter. Stora callcenter med över 100 anställda är mer vanligt bland uppdragstagande, externa callcenter. 65 procent av de anställda i externa, uppdragstagande callcenter arbetar i callcenter med mer än 100 anställda. I ett genomsnittligt callcenter är det 35 anställda med kundkontakt, så kallade kommunikatörer. Branschen genomgår en strukturomvandling, med uppköp och konsolidering till färre aktörer. En hel del av de större callcenteraktörerna på den svenska marknaden är utlandsägda och ingår som en del i en större internationell koncern som betjänar globala kunder.

DE STÖRRE CALLCENTERFÖRETAGEN I SVERIGE

Transcom

Transcom tillhör de större externa callcenterföretagen i Sverige. Det är börsnoterat och ingår i Stenbeckssfären. Företaget bedriver verksamhet i närmare 30 länder, huvudsakligen inom Europa. Omsättningen uppgick till cirka 5 miljarder kronor 2006. Antalet anställda i Sverige uppskattas till cirka 1.500. Företagets strategi går ut på att växa inom kundtjänstsegmentet (CRM-services, customer relationship management services) i lågkostnadsländer och kredithanteringstjänster (CMS, credit management services). Båda dessa verksamhetsområden har högre marginaler än verksamheten i snitt.

Aditro (fd Tradimus)

Aditro Customer Services är ett av Nordens ledande kundserviceföretag. Aditro Customer Services har drygt 3.000 medarbetare som finns i Sverige, Finland, Danmark, Norge, Holland och Belgien. Antalet medarbetare i svenska callcenter uppskattas till 1.400. Tjänsterna inom kundkontakter innefattar allt från rådgivning, försäljning och orderhantering till teknisk support och reklamationer. Aditro ägs huvudsakligen av riskkapitalbolaget Nordic Capital.

Addici

Addici är ett av Nordens största företag inom området företagsservice med 3.000 anställda på 62 orter. Omsättningen 2007 överstiger 2,3 miljarder kronor. Hantering av kundtjänsten för externa kunder ingår som en del i verksamheten tillsammans med fastighetsförvaltning och kontorservice. Antalet anställda inom callcenter uppgår till mellan 800-900. Addici bildades i början av 2007 genom en sammanslagning av Addici (tidigare en del av Manpower Business Solutions) och Synerco. Addici planerar fler företagsköp i Norden. Företaget ägs av europeiska private equity bolaget Argan Capital.

Anthill

Anthill är ett resultat av sammanslagningen av Softcom och Proffcom 2006. Företaget är ett helägt dotterbolag till Dacke Group Nordic AB, vilka är noterade Stockholmsbörsen. Anthill är helt inriktat på kundservice och har idag drygt 1.000 medarbetare vid 10 kontor i Norden, Baltikum och Polen. Anthill uppskattas ha 500-600 anställda i Sverige.

Teleperformance

Teleperformance är ett världsledande företag för externa callcentertjänster och en av de större aktörerna på den nordiska callcentermarknaden. Företaget har cirka 400 anställda i Sverige. Teleperformance i Sverige grundades 1985 och hette då Bite. Huvuddelen av företaget förvärvades av den globala, börsnoterade koncernen SR Teleperformance 1994. Teleperformancegruppen är ett av världens största callcenterföretag och bedriver verksamhet inom kundservice och telemarketing. Företaget har över 250 kontaktcenter belägna i 45 länder och mer än 60.000 anställda globalt.

One CC (fd Multipartner)

One CC ägs av ONE Media och är ett företag inriktat på kundservice, telemarketing och marknadsanalyser. Företaget har cirka 400 anställda, varav uppskattningsvis 300 i Sverige. One CCs huvudkontor ligger i Malmö och de har också kontor i Stockholm, Åre och Barcelona.

K3 Nordic (fd Sitel)

K3 Nordic grundades 1989 i Örebro under namnet Svanberg & Co. Företaget såldes 1997 till Sitel Corporation, ett amerikanskt globalt callcenterföretag. 2007 såldes företaget tillbaka till grundaren och bytte namn till K3 Nordic. Idag har företaget runt 300 anställda och är inriktade på telefonförsäljning inom energi, IT, telekom, media och logistik. K3 arbetar med såväl konsument- som företagsförsäljning och som återförsäljare åt bland annat Hotel Express, Microsoft och HP.

Kalix Tele 24

Kalix Tele 24 är ett av de större callcenterföretagen i Norden 250 anställda och 6 kontor i Sverige. Kunderna är både företag, myndigheter och organisationer till exempel Tele 2, Unisys, SAS, Trygg Hansa och GB Glass. Kalix Tele24 grundades 1992 och ägare är också vd, Kristian Rothoff. I koncernen ingår även ScanCall AS i Norge med 60 anställda.

Silentium

Silentium är svenskägt och grundades 1998 och har vuxit snabbt under denna period. Företaget är ett renodlat callcenterföretag och arbetar med besöksbokning, telefonförsäljning, kundvård och marknadsundersökningar mot både privatpersoner och företag. De har specialiserat sig på telefonförsäljning, marknads- och opinionsundersökningar. Bland de största kunderna finns telekomföretag, försäkringsbolag och banker. Koncernen omsatte 83 miljoner kronor 2006 med drygt 220 anställda.

Sykes

Sykes är en global börsnoterad callcenterkoncern, med huvudkontor i Florida. Verksamheten är främst inriktad på teknisk support och kundservice för inkommande samtal. Kunderna återfinns i branscherna, bank och finans, sjukvård, transport och kommunikation, teknik och nöjesindustrin. I Sverige har Sykes drygt 300 anställda och omsätter runt 150 miljoner kronor.

Källor: Årsredovisningar, hemsidor, MM Partner Branschstatistik

Övervägande utländskt ägande bland stora callcenter

Flera av de stora callcenterföretagen har utländska ägare och de utlandsägda företagen har i genomsnitt många fler anställda än de svenska. Företag med utländska huvudägare står för 7 procent av antalet företag och 40-50 procent av antalet anställda. Storleken på callcenter skiljer sig därför kraftigt mellan svenskägda och utlandsägda callcenter. Utlandsägda callcenter har i snitt mer än 200 anställda, medan svenskägda callcenter i snitt har 17 anställda. De callcenterföretag där Unionen har fackklubbar är därför företrädesvis utlandsägda. Invest in Sweden Agency marknadsförde svensk callcenterverksamhet hårt bland utländska investerare under 1990/2000-talet, så det utländska ägandet kan delvis ses som ett resultat av detta. Vid utländskt ägande är det ofta långt till ansvariga personer, besluten fattas utomlands och de fackliga möjligheterna att påverka är mer begränsade.

Den svenska företagsledningen eller platschefen har ofta ett begränsat beslutsmandat och litet förhandlingsutrymme. Det gör det problematiskt för klubben. Den faktiska påverkansmöjligheten försvåras om företaget har sitt säte i ett annat land. Den svenska företagsledningen blir operativ och verkställer de strategiska besluten som fattas i ett annat land. Det finns risk att klubben förhandlar redan fattade beslut.

Ur rapporten "Nya ägare – nya utmaningar"

Callcenterbranschens utveckling

Callcentermarknaden växer på grund av outsourcing

Det finns ingen statistik på hur stor den interna callcenterverksamheten är i Sverige. Därför finns bara uppskattade siffror för callcenterverksamhet som helhet. Även för callcenterbranschen skiljer sig statistiken mellan olika källor och det är därför svårt att få fram exakta uppgifter om branschen. Uppskattningsvis utgörs 70-80 procent av callcenterverksamheten i Sverige av interna callcenter och 20-30 procent av externa callcenter.

Callcenter är en verksamhet som har växt kraftigt de senaste 10-15 åren. Enligt initierade bedömare fanns det cirka 20.000 anställda vid callcenter i Sverige 1997. År 2007 uppskattas antalet anställda ha ökat till 100.000. Den här bilden stämmer också väl överens med hur etableringsmönstret ser ut. Många callcenter etablerades under andra halvan av 1990-talet och början på 2000-talet. Callcentermarknaden för externa uppdrag växer med 5-10 procent per år. Marknadstillväxten sker bland annat genom att företag som tidigare bedrivit callcenter internt outsourcar verksamheten.

Totalt sett uppskattas att det finns drygt 1.200 callcenter i Sverige. Callcenterbranschen i form av externa callcenterföretag utgörs av 200-400 företag. Resterande 800-1.000 callcenter skulle således vara interna callcenter. Callcenterbranschen i form av uppdragstagande, externa, callcenterföretag omsätter 10-25 miljarder kronor i Sverige och sysselsätter 12.000-30.000 anställda¹.

Callcenterföretagen servar en nationell snarare än en internationell marknad. Globaliseringen av callcenterarbete hindras av språkliga barriärer, eftersom de flesta kunder vill kommunicera på sitt eget språk. Sett i ett globalt perspektiv anger 86 procent av callcenterföretagen att de servar en lokal, regional eller nationell marknad. En övervägande del av svenska callcenter betjänar slutkunder på den nationella marknaden, medan cirka 10 procent betjänar den internationella marknaden och 15-20 procent den regionala eller lokala marknaden. Sett i ett svenskt perspektiv kan vi därför konstatera att callcentermarknaden huvudsakligen är nationell och i vissa fall skandinavisk.

¹ Callcenter i Sverige 2006, Sveriges callcenterförening, Invest in Sweden Agency (ISA), MM Branschrapport Callcenter & Telemarketing

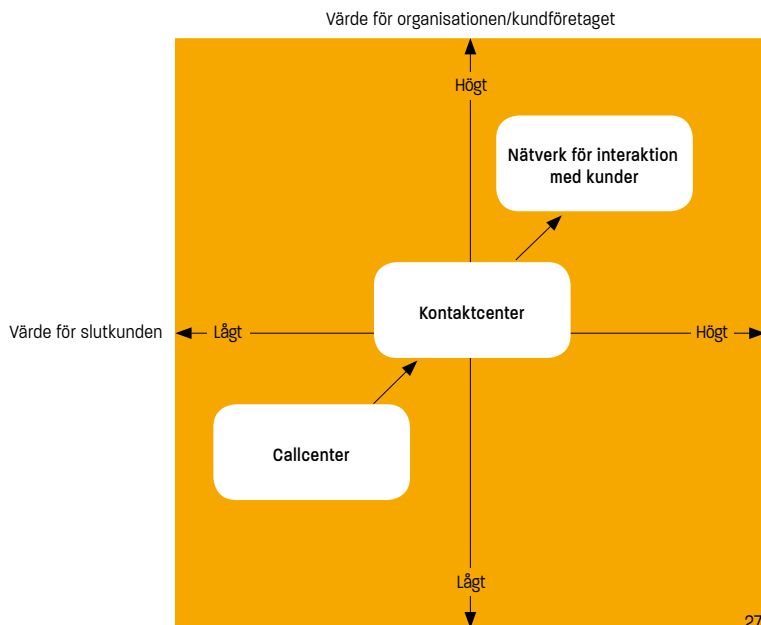
Uppdragsgivarna och kunderna finns främst inom privata sfären

Callcenterföretagens uppdragsgivare finns i en mängd olika branscher, från IT och telekom, bank och finans, försäkring, media, energibolag, flygbolag, tillverkningsindustri och detaljhandel till offentlig sektor och ideella organisationer. Uppdragsgivarna utgörs till 90-95 procent av privata företag och resterande del av offentlig sektor. Det största kundsegmentet är privatpersoner som svarar för 80 procent av verksamheten och resten av slutkunderna är företag.

Kundservice måste ses som en strategisk funktion

När fenomenet callcenter först dök upp var det en transaktionsbaserad verksamhet. Det gällde att hantera ett visst antal telefonsamtal från slutkunder. I takt med att branschen har mognat har också verksamheten utvecklats till att ha mer kontakter med både uppdragsgivare och mot slutkund. I detta sammanhang har begreppet kontaktcenter börjat användas istället för callcenter, eftersom verksamheten sköter både in- och utgående samtal.

UTVECKLING AV CALLCENTER



Att använda callcenter, vi har valt att genomgående använda detta begrepp i rapporten, är ett kostnadseffektivt sätt för uppdragsgivarna att hantera kundkontakterna. Uppdragsgivarna är i sin tur utsatta för prispress på produkter och tjänster. Genom att använda callcenter kan de hålla lägre priser mot konsument och bli mer konkurrenskraftiga. En kundservicefunktion ses tyvärr ofta bara som en kostnadspost och får endast knappa resurser. Det gäller för uppdragsgivarna att inte bara se användandet av callcenter som ett sätt att spara pengar. Det är många gånger kundtjänstens insatser som avgör om kunden stannar eller byter leverantör.

Callcenter är den bredaste kanalen för att ta reda på vad slutkunderna önskar och vad som kan göras bättre. Vad som sker i callcentrat är en spegling av hur den övriga organisationen eller uppdragsgivaren fungerar. Problem som finns och uppstår i andra delar av organisationen eller uppdragsgivarens verksamhet dyker upp och blir tydliga hos callcentrat. Det möjliggör för callcentrat att komma med förslag på förbättringar av till exempel kundhanteringsprocessen. På så sätt tillför callcentret mer värde till organisationen eller uppdragsgivaren. Callcenter måste ses en del av den övergripande strategin för kundservice.

Enligt en undersökning² finns det stora skillnader mellan vad företagsledningen hos uppdragsgivarna lovar i form av kundservice och vad de som arbetar nära kunden i callcenter ser och levererar. En god kundservice ses som betydelsefull för kundens uppfattning om varumärket. Trots det ser endast en femtedel av företagsledningarna hos uppdragsgivarna callcenter som en strategisk funktion. Slutsatsen är att callcenterbranschen måste bli bättre på att sälja sitt strategiska kunnande om kunderna till uppdragsgivarna och därmed få gehör för kvalitet och inte bara pris i upphandlingen.

Ett tecken på att callcenterföretagen inte driver verksamheten som en strategisk funktion och får gehör för kvalitet är att klagomålen från privatkunder ökar³ på callcenter. Kunderna upplever att de har svårt att få tala med rätt person, det vill säga den callcenteranställda har inte tillräckligt mandat för att kunna hjälpa kunden. En del av klagomålen rör bristande kompetens och bemötande hos hos callcenterpersonalen och bristande dokumentation av ärendet. Det vill säga kunden har tvingats

2 "The Executive Disconnect: The Strategic Alignment of Customer Service", Genesys Telecommunications Laboratories, 2008

3 Konsumenternas tele- och internetbyrå (KTIB), 2008

dra sitt ärende flera gånger vid upprepade kontakter med callcentrat. En undersökning visar att 60 procent av svenska privatkunder bytt leverantör en eller flera gånger på grund av bristande kundservice⁴. Det finns en inbyggd kultur i många företag att service kostar. I själva verket är god service intäktsdrivande och avgörande för om företaget kan behålla kunder. Uppdragsgivarna borde ta till sig detta och i större utsträckning se till kvaliteten i upphandlingen. Callcenterföretagen måste också inse att det lönar sig att minska personalomsättningen genom att erbjuda goda arbetsvillkor och satsa på kompetensutveckling.

Fokus på kvalitet, en viktig fråga

Callcentrens kundstrategi har stor betydelse för verksamhetens utformning och de anställdas arbetssituation. En strategi inriktad på kostnadsminimering bygger på att maximera volymer i kundkontakter och minimera kostnaden per kundkontakt. Den andra strategin är att sätta kvalitét och servicenivå i fokus. Ofta sker en balansgång mellan dessa strategier, allt efter vad kunderna kräver. Inriktning på lägsta pris är inte en vanlig huvudstrategi enligt en undersökning om callcenter⁵. Det här är lite förvånande med tanke på att priset ofta är en viktig punkt vid upphandlingen av callcentertjänster.

OLIKA STRATEGIER/INRIKTNING PÅ CALLCENTERVERKSAMHET

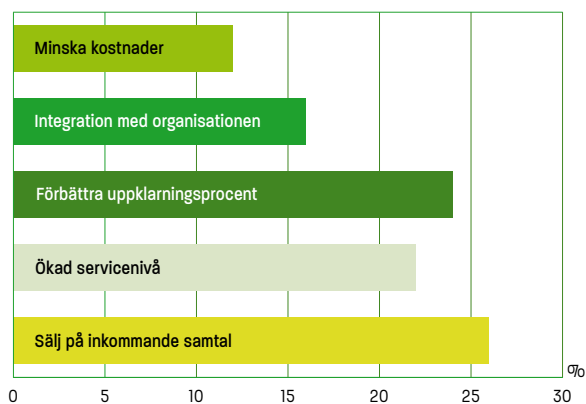
Kvantitet	Kvalitet
Enkla kundsamtal	Komplexa kundsamtal
Lågt kundvärde per samtal	Högt kundvärde per samtal
Standardisering	Individuell anpassning
Kvantitativa mål och statistik	Kvalitativa mål och samtalsutvärdering
Strikta manuskrav	Flexibla eller inga manus
Fokus på samtalstider	Generös syn på samtalstid
Lite tid för efterarbete	Prioritering av kundhöjdhet
Höga krav på tillgänglighet	Tillåtelse för efterarbete
Korta samtal	Långa samtal
Stora samtalsvolymer	Låga samtalsvolymer
Massproduktion av kundservicetjänster	Kundanpassade tjänster
Kommunikatörens omdömesförmåga är av mindre vikt	Kommunikatörens omdömesförmåga är av stor vikt

4 SAPs kundserviceindex, 2007

5 Callcenter i Sverige, 2006

En undersökning bland interna och externa uppdragsgivare visar att sälja på inkommande samtal den fråga som flest fokuserar på och som är den största utmaningen. I Sverige ökade försäljningen på inkommande samtal med 187 procent mellan 2001 och 2004. En ökad servicenivå och förbättrad upplärningsprocent är också viktiga frågor. Att minska kostnader är minst fokus på enligt de 5 svarsalternativen. Detta visar att callcenter börja fokusera på kvalitet och inte bara låga priser.

UTMANINGAR I CALLCENTERS I DAGSLÄGET



Källa: Bright index

EU-STANDARD FÖR CALLCENTER

EU-kommissionen har givit den europeiska standardiseringsorganisationen, CEN, i uppgift att ta fram en standard för hur callcenter ska upprätthålla god kvalitet i sina tjänster och agera på ett affärsmässigt sätt. Standarden kommer att beskriva riktlinjer för hur avtal upprättas mellan callcenter och uppdragsgivare, hur god kvalitet ska upprätthållas för callcentertjänster samt riktlinjer för personalfrågor i callcenter. Den europeiska standarden ska vara färdig i december 2009 och är tänkt att utgöra grunden i kommande EU-direktiv som ska reglera hur callcenter bedriver sin verksamhet i EU.

Unionen har deltagit i det svenska arbetet med EU-standarderna med fokus på riktlinjerna personalfrågor och deras påverkan på Unionens medlemmar i callcenterbranschen.

Relativt korta kontrakt och ersättning per samtal

Kontraktstiden för uppdragstagande callcenter är relativt kort. Det är 1-2 års avtal för det mesta. Det finns dock exempel på uppdragsgivare som arbetar med kontraktstid på 2-4 år. Storkontrakt på europainivå förekommer också. Utformningen av avtalen med uppdragsgivarna kan ibland vara ett problem, vilket gör det svårt att utföra arbetet. En kort kontraktstid försvårar också för callcentren att bedriva ett långsiktigt arbete. Det kan hämma långsiktiga satsningar på exempelvis kompetensutveckling.

Den vanligaste ersättningsformen för uppdragen är betalt per samtal. Denna prissättning baseras på en antagen genomsnittlig samtalstid. Samtalslängden är därför en viktig aspekt för callcenterföretagens lönsamhet. Avtalen reglerar dock ofta en miniminivå på antal samtal som uppdragsgivaren måste ersätta. Betalning för all samtalstid kan också förekomma om uppdragsgivaren har en produkt som gör det svårt att bedöma en genomsnittlig samtalstid. Uppdragsgivaren kan också betala för specialistkompetens, då gäller ej samtalspris utan ersättning per anställd.

Effektivitetsbrister inom teknik och administration

Den största kostnaden i callcenterföretagen, liksom generellt i tjänsteföretag, är personalkostnader i form av lönekostnader och sociala avgifter. Dessa kostnader svarar i snitt för drygt 70 procent av kostnaderna i callcenterföretagen. Cirka 30 procent utgörs av övriga kostnader, där leasing av tekniska system och hyror står för en stor del. Kostnaderna för teknik ligger i allmänhet på mellan 10-15 procent.

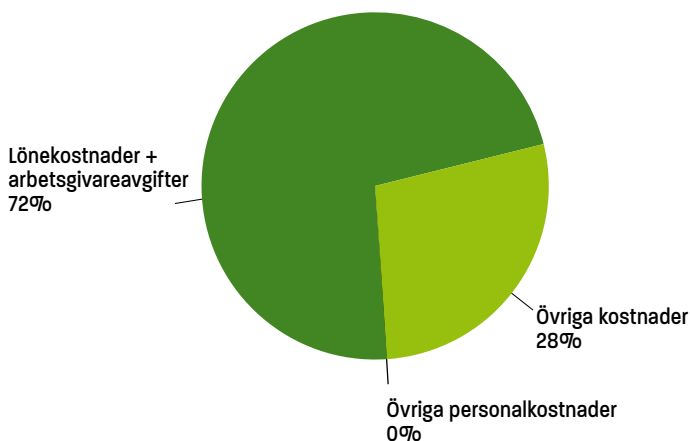
Vid kostnadsbesparingar fokuserar därför ofta callcenterföretagen på att minska personalkostnaderna. Exempel på konkreta åtgärder är förbättring av teknikutnyttjande genom integrering av callcenterystemen med affärssystem och kunddatabaser. Ett annat sätt att effektivisera är att införa självbetjäning och smartare köhantering för kunderna i större utsträckning. Då behövs färre anställda. I callcenter hanteras generellt cirka 20 procent av samtalen via talsvar, så kallad IVR, Interactive Voice

Response. I Skandinaviska callcenter hanteras i snitt 37 procent av samtalet på detta sätt⁶. Det finns dock en baksida med detta. Om det inte görs på rätt sätt kan kunderna reagera negativt.

Callcenterföretagen försöker också minska personalkostnaderna genom schema- och bemanningsändringar. Syftet är att arbetet i större utsträckning ska förläggas under tider med hög samtalstrafik och att lägga passen så att företagen inte behöver betala extra ersättning för obekväma arbetstid. Företagen tar in tim- eller deltidsanställda för att få in personal bara under de pass med högst samtalsfrekvens. Split shift, eller delade arbetspass med lång paus i mitten, är också ett sätt för företagen att försöka effektivisera resursutnyttjandet och minska personalkostnaderna. Callcenteravtalet tillåter inte splitshift.

En del callcenterföretag arbetar med så kallade gränsöverskridande program för att spara kostnader. Det innebär att personer från högkostnadsländer som Norden anställs vid de enheter som ligger i lågkostnadsländer. Företaget kan på så sätt kan sänka sina lönekostnader.

KOSTNADSSTRUKTUR CALLCENTERFÖRETAG

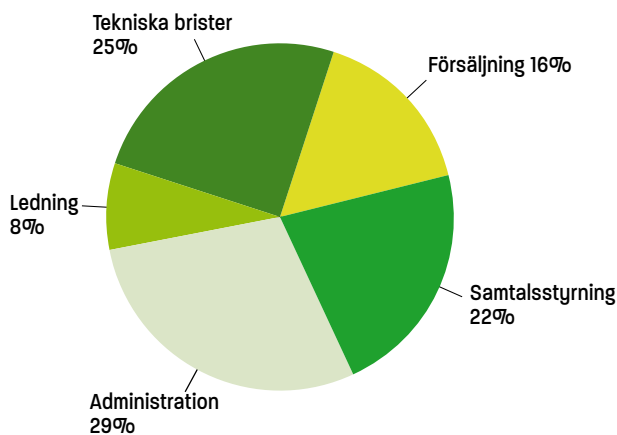


Källor: Årsredovisningar 2007 för Aditro Customer Service, Addici Communication, Teleperformance Nordic och Multipartner

Enligt en undersökning bland beslutsfattare i interna och externa, nordiska callcenter ligger de största effektivitetsbristerna inom administration och teknik. När callcenterföretagen sätter in åtgärder för att förbättra effektiviteten framöver kommer det troligen främst att vara inom dessa områden. Vid åtgärdande av tekniska brister kan investeringar i mer användarvänliga IT-system vara en åtgärd. Det gäller då att ta hänsyn till personalens behov. För mer information om detta se avsnittet om IT på sidan 47.

Effektiviseringen i callcenter måste ske genom tekniska lösningar, automatik och att hitta mer effektiva sätt att arbeta, inte genom att försämrade arbetsvillkoren för de anställda.

UPPLEVDA EFFEKTIVITETSBRISTER I CALLCENTERS



Källa: Bright, 2005

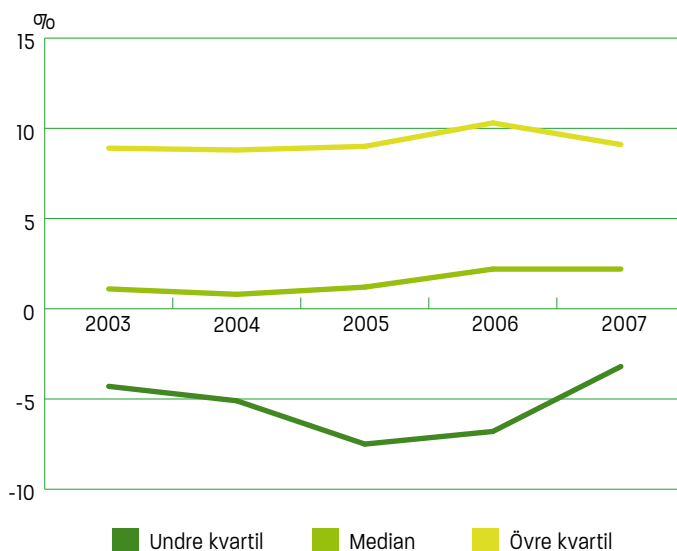
Låg lönsamhet i branschen

Lönsamheten i branschen är låg, men det är stor spännvidd i lönsamheten mellan de bästa och sämsta företagen i branschen. Många företag har en rörelsemarginal på 9-10 procent, medan andra går med förlust. Medianen för rörelsemarginalen bland callcenterföretagen uppgår endast till 1-2 procent. Rörelsemarginalen är resultatet efter avskrivningar

i relation till företagets omsättning. Detta visar på vikten för callcenterföretagen att satsa på affärsutveckling och sälja in callcenter strategiska betydelse för uppdragsgivarnas kundhantering. Annars kommer branschen att ha svårt att öka lönsamheten.

Tyvärr finns SCB:s statistik inte tillgänglig före 2003, då branschen började särredovisas med en egen SNI-kod. Det är därför svårt att få en uppfattning om hur lönsamheten i branschen som helhet har utvecklats över en konjunkturcykel.

RÖRELSEMARGINAL – CALLCENTERFÖRETAG



Källa: SCB Branschnyckeltal för callcenterföretag 2003-2007

Medianen betraktas som ett normalt värde för branschen och innebär att hälften av företagen har lägre värde och hälften ett högre värde än medianvärdet. Den undre kvartilen visar att en fjärdedel av företagen har lägre värde än detta och den övre kvartilen att var fjärde företag har högre värde än detta. Rörelsemarginalen är resultatet efter avskrivningar i relation till företagets omsättning

Trender och framtid

Vi har beskrivit callcentermarknaden och dess kunder och callcenterföretagens strategier för hur de konkurrerar på marknaden. Frågan är nu hur utvecklingen kommer att se ut framöver. Vi har identifierat följande övergripande trender på marknaden och i branschen:

Kundtjänsten blir mer strategisk

En trend som hittills främst gäller interna callcenter är att kundtjänsten får ett utökat kundansvar och en tydligare koppling till andra avdelningar inom företag som hanterar kundfrågor. Callcenterverksamheten blir då mer strategisk och får större tyngd i organisationen. Detta kan till exempel visa sig genom att verksamheten finns representerad i koncernledningen. Callcenter närmar sig det som traditionellt har kallats Customer Relationship Management. Vi kan också se tecken på detta bland callcenter som arbetar med externa uppdragsgivare, där callcenterföretaget hjälper sin uppdragsgivare att effektivisera sina kundprocesser och på så sätt få ner kostnaderna för kundstocken. Det innebär att callcenterföretagen kan skapa ett mervärde och en mer kvalificerad tjänst för sina uppdragsgivare. Detta skapar utrymme för callcenterföretagen att erbjuda anställda bättre arbetsvillkor.

Kundtjänsten ska också sälja

Callcenter utvecklas mot kontaktcenter, inte bara ren försäljning utan både kundservice, försäljning och leveranshantering. Inbound och outbound närmar sig varandra, det vill säga att kommunikatorerna ska sälja på inkommande samtal. Det här är en effekt av att fler och fler konsumenter anmäler sig till nixregistret, det vill säga undanber sig telefonförsäljning. Det innebär nya sätt att jobba för personalen. De får utbildning i hur de ska hantera säljsamtal, ljudfiler måste sparas för att det muntliga avtalet ska kunna dokumenteras och vara bindande. Detta ställer ökade krav på de anställda. De ska både kunna sälja och hantera avtalsprocessen på ett effektivt sätt och samtalskonstruktionen måste vara bindande i avtal.

Offentlig upphandling av callcentertjänster bidrar till prispress

Callcenterverksamheter inom offentlig sektor har börjat upphandla tjänster från externa företag. Offentliga verksamheter har krav på sig att köpa från billigaste leverantör. Detta leder till ensidigt fokus på kvantitet, istället för kvalitet. Det innebär också att det blir svårt att erbjuda anständiga anställningsvillkor för personalen.

Kvalificerade callcentertjänster ökar och särskiljs

Det är en trend att kundföretagen outsourcar viss callcenterverksamhet som fakturaärenden och produktinformation, medan de behåller mer strategiska delar av callcenterverksamheten internt. Detta innebär att den mindre kvalificerade callcenterverksamheten läggs ut, medan uppdragsgivarna behåller den mer kvalificerade internt. Å andra sidan ökar antalet högkvalificerade callcenter, eftersom produkter och tjänster blir allt mer komplexa. Detta innebär hårdare konkurrenssituation och därmed svårighet att skapa goda arbetsvillkor för mindre kvalificerade callcentertjänster. Å andra sidan ökar efterfrågan på kvalificerade callcentertjänster, vilket borde bidra till bättre arbetsvillkor för de callcenteranställda.

Segmentering av kundgrupper ökar

I takt med att produkterna blir mer komplexa går utvecklingen i callcentren mot en tydligare segmentering av kundgrupper och profilering av kommunikatorer mot vissa segment.

Kunderna blir mer krävande

Kraven från slutkunderna ökar. De konsumenter som betjänas blir allt mer kräsna och ställer högre krav på service. Samtalen blir därför längre och mer mentalt krävande. Detta ställer krav på att de callcenteranställda får god kompetensutveckling, coaching, och ges möjlighet att hantera kunderna på ett bra sätt.

Kvalitén på samtalet ökar i betydelse

En annan trend är att fokus håller på att skifta från effektivitet till att bli mer inriktade på kundens upplevelse av samtalet, det vill säga sam-

talskvalitet. Uppdragsgivarna ställer också högre krav på servicegrad. Hanteringen av kompetens och kompetensutveckling kommer därför att bli avgörande för framgångsrik callcenterverksamhet.

Virtualisering gör arbetet gränslöst

En trend för hur branschen bedriver sin verksamhet är virtualisering. Enligt en undersökning⁷ håller 40 procent av alla callcenter i världen på att virtualisera. Sydostasien och Storbritannien har kommit längst. Virtualisering innebär att driva flera callcenter som en enhet. Kommunikatörer kan sitta på olika platser, men ge service åt samma kundgrupper och tillhöra samma arbetslag. Lokala kontor införlivas för att utöka de tillgängliga resurserna under perioder med hög arbetsbelastning. Detta effektiviserar samtalshanteringen, men påverkar naturligtvis kommunikatörernas arbetssituation och möjlighet till samarbete med kollegor.

7 "The Executive Disconnect: The Strategic Alignment of Customer Service" – Genesys Telecommunication Laboratories, 2008

Anställda i callcenterbranschen

Ungdomar och kvinnor dominerar

Callcenterbranschen har många unga anställda och erbjuder många ungdomar deras första riktiga arbete. Detta visar sig i en genomsnittsålder på 28 år samt att 60 procent av de anställda är under 25 år.

Branchen är också kvinnodominerad. Mellan 65-75 procent av de anställda i branschen är kvinnor. Kvinnodominansen tar sig lite olika uttryck. Det finns callcenter som är renodlade kvinnoarbetsplatser, men det finns kvinnor anställda vid de flesta callcenter. Hela 20 procent av callcentren har bara kvinnor anställda, medan endast 2 procent saknar kvinnliga anställda. Generellt är det fler kvinnor som arbetar i traditionell kundtjänst, medan det är fler män som arbetar med IT-support och teknisk support.

Cirka 75 procent av de anställda i branschen har gymnasieutbildning och 20 procent högskoleutbildning.

Unionenmedlemmar och facklig representation

Unionen har drygt 10.000 medlemmar i branschen och av dessa är drygt 60 procent kvinnor. Alla externa callcenter finns dock inte inom Unionens avtalsområden, till exempel bank och försäkring. I genomsnitt är 70 procent av de anställda i callcenter medlemmar i en fackförening. I externa callcenter 63 procent av de anställda fackligt anslutna, medan fackanslutningen i interna callcenter uppgår till 73 procent⁸. Då har alla callcenter som deltagit i undersökningen kollektivavtal. I hela callcenterbranschen är troligen den fackliga anslutningsgraden lägre.

8 Callcenter i Sverige, 2006

Villkoren i callcenterbranschen

Unionen har förbättrat villkoren i branschen

Callcenterbranschen är en ung bransch utan lång facklig tradition. Unionen (tidigare HTF och Sif) har sedan 10 år tillbaka satsat på att bygga upp facklig verksamhet i branschen. Unionen träffade ett första eget avtal för callcenterbranschen 2001. Avtalet reglerar den delen av branschen som består av externa callcenterföretag. Ett eget avtal för callcenter medförde att det bättre kunde anpassas till branschens villkor och det blev tydligare fokus på avtalsfrågor i branschen. För verksamheter inom IT-support och teknisk support har Unionen inget separat avtal, utan det ingår i IT-avtalet och telekomavtalet.

Arbetsmiljön i callcenter är ansträngande både fysiskt och psykiskt. Unionen har sedan början på 2000-talet bedrivit ett intensivt arbete för att förbättra arbetsmiljön i branschen. Ett material om arbetsmiljön i callcenter har tagits fram tillsammans med arbetsgivare och branschföreträdare.

Callcenter är en bransch med låga löner, trots att kommunikatörens arbete är både komplext och stressigt. Unionen har därför satsat på att höja lägstlönerna i både 2007 och 2009 års avtalsrörelser och haft framgång i detta. Lägsta lönerna höjdes med 800 kronor per månad för 20-åringar och 680 kronor per månad för 24-åringar i 2007 års avtal och ytterligare 500 kronor per månad i 2009 års avtal. Totalt har lägsta lönerna höjts med 1.800 kronor för 20-åringar och 1.280 kronor för 24-åringar mellan 2006 och 2009.

En annan viktig avtalsfråga som Unionen har drivit i branschen är ersättningen för arbete på obekväma arbetstid (särskilt lönetillägg). Det särskilda lönetillägget är en väsentlig del av lönen för de callcenteranställda. Det framförhandlade avtalet innebär att alla har rätt till samma ersättning i kronor. Lönetillägget blir därför samma för alla anställda, oavsett lönenivå.

Att förbättra arbetsvillkor är ett långsiktigt arbete och Unionen kommer att fortsätta arbetet med att förbättra arbetsituationen för de anställda i callcenterbranschen.

Heltidsanställningar överväger

Heltidsanställningar utgör cirka 80 procent av de callcenteranställda i Sverige och resterande del avser deltid- och timanställningar. Antalet heltidsanställningar är dock lägre i externa callcenter än interna, drygt 70 procent jämfört med närmare 90 procent. Närmare 90 procent av de anställda har en fast anställning⁹.

Det finns en speciell, tidsbegränsad anställningsform i callcenterbranschen för att lösa problemet med visstidsanställningar i branschen. Denna tidsbegränsade anställning kan användas vid kortsiktiga och återkommande behov av tillfällig arbetskraft, arbetstoppar eller när det krävs speciell kompetens som inte finns på företaget. Anställningen kan omfatta högst en halvtid eller 832 timmar på ett år. Om anställningen under året uppgår till mer än 832 timmar, ska den övergå i en fast anställning.

Många ligger på lägsta lön

Lönelägena i interna callcenter bestäms i stor utsträckning av förhållandena i respektive bransch, medan villkoren i uppdragstagande externa callcenter beror på förhållanden och konkurrenssituation i callcenterbranschen. Lönenivån ligger i snitt 10-20 procent lägre, 2.000-3.000 kronor per månad, i externa callcenter jämfört med interna. För cheferna är gapet 7 procent¹⁰.

Callcenter är det av Unionens avtalsområden där flest medlemmar ligger nära lägsta lönen. Lägsta lönen för callcenteranställda är 14.700 kr per månad för dem som fyllt 20 år och 16.800 kr per månad för dem som fyllt 24 år enligt avtal från maj 2009. Medianen för den fasta heltidslönen uppgick till 16.700 kr per månad för kommunikatorerna baserat på Unionens medlemsundersökning genomförd i mars 2009. Hälften av dem har en fast heltidslön mellan 16.000-18.000 kr per månad. För gruppchefer/ teamledare uppgick medianen till 22.250 kr per månad och hälften ligger i intervallet 18.950-27.500 kr per månad.

Den huvudsakliga ersättningen ska vara en fast lön. Kommunikatören ska ej vara beroende av att bonus- eller prestationslön för att klara sin försörjning. Bonuslönen ska också utjämnas under året för att sväng-

9 The Global Callcenter Report, 2007, Unionens medlemsundersökning 2009

10 The Global Callcenter Report, 2007, Från callcenter till kontaktkcenter, 1999

ningarna i lön inte ska bli så stora. Prestationslön är tämligen utbrett i branschen, men det är ytterst få som enbart arbetar mot prestationslön. Enligt Unionens medlemsundersökning har cirka 40 procent av de anställda bonus- eller prestationslön. Av dessa är det 2 procent som enbart har prestationsbaserad lön. För närmare 90 procent av dem som hade någon form av bonus- eller prestationslön var gränserna för att nå upp till bonus kända innan de utförde arbetet.

En internationell callcenterundersökning visar att drygt 15 procent av kommunikatorernas lön är prestationsrelaterad. Av detta är 12,5 procent relaterat till individuell prestation och knappt 3 procent till grupprestation. Svenska callcenter har lägre andel prestationsbaserad lön, cirka 4 procent för individuell prestation och 2,5 procent relaterat till grupprestation. Sammanlagt har svenska kommunikatörer därför 6,5 procent i prestationsbaserad lön. Baserat Unionens medlemsundersökning bland uppdragstagande externa callcenter och lönestatistik utgör den rörliga lönedelen 5-10 procent av den fasta lönen i callcenter.

Schemaläggning styrande för arbetstider

Arbetstid och schemaläggning är en viktig facklig fråga. Det blir problem när arbetsgivaren vill ändra scheman med kort framförhållning. Callcenteravtalet säger att schemat ska presenteras 10 dagar före första arbetspasset i schemat börjar. Det ger möjlighet att planera privatlivet. Vid schemaläggning vill Unionens fackliga företrädare att det ska vara:

1. regelbundet
2. ej delade pass, eller så kallade split shift
3. framförhållning
4. möjlighet att arbeta övervägande del av arbetstiden dagtid.

Det är också av intresse hur schemaläggningen sker. En del tycker att det är mer rättvist när ledningen gör schemaläggning, medan andra tycker att det är bättre att kommunikatörerna själva i möjligaste mån får boka sina arbetspass. Att anställda upplever att de har möjlighet att styra och påverka sina arbetstider vid schemaläggningen är viktigt. Detta kan ske genom dialog med ledning eller egen bokning. Hur detta bäst görs skiljer sig uppenbarligen mellan olika callcenterföretag. Det vanliga är att schemat läggs för 3-4 veckor åt gången och det är ett fackligt krav att schemat ska fastställas minst 2 veckor före första arbetsdagen. Schemat läggs vanligen för varje halvtimme.

Callcenteranställdas arbetssituation

De callcenteranställdas arbetssituation är komplex och påverkas av en mängd olika faktorer. Därför beskrivs nu i tur och ordning de övergripande processer som styr arbetet i ett callcenter, vad som kännetecknar arbetsmiljön, vilka verktyg som påverkar de anställdas arbete samt hur ledarskap och kompetensutveckling fungerar i branschen. Avsnittet avslutas med en beskrivning av hur prestationsmätning används i callcenter, problemen med prestationsmätning och vad som är viktigt att tänka på.

Processer styr arbetet

Callcenterbranschen kan liknas vid en processindustri. Det gäller att kunna hantera ett antal processer för att få verksamheten att fungera på ett bra sätt. Att det behövs processkunnande för att driva callcenterverksamhet kommer bland annat till uttryck genom att en del av dem som startat upp callcenterverksamhet har en bakgrund inom industriella processer. Viktiga processer i callcenterverksamhet är till exempel ärendehantering, informationsflöde mellan kommunikatörer och uppdragsgivare samt planering och styrning.

Processen för styrning och planering är grundläggande för callcenterverksamheten. Styrning och planering av arbetsstyrkan i callcentren sker i form av prognoser för samtalstrafik och schemaläggning för personalen som motsvarar prognostiserat behov. Uppdragsgivarna lämnar underlag för prognos av samtal, oftast baserad på historik. Deras krav på tillgänglighet styr också över hur schemat utformas. En god kvalitet i prognoserna för samtalstrafiken innebär en avvikelse på 5-10 procent upp eller ner. Om samtalstrafiken avviker från prognosen innebär det över- eller underbemanning och stress över att hela tiden behöva göra justeringar, svårigheter att bevilja ledighet med mera. Om det slår fel i prognosen redan i början på dagen hänger detta tyvärr sedan med hela dagen, vilket innebär stress och hög arbetsbelastning för anställda. För personalens bästa är det därför viktigt att ledningen göra en analys av varför prognosen slog fel och åtgärder för förbättringar.

Ärendehanteringsprocessen innehåller en mängd olika moment. Kommunikatören arbetar mot många olika kunddatabaser för att hämta information och uppgifter och registrerar också uppgifter om slutkunden i olika register. Sammanlagt kanske kommunikatören har över 10 olika

system att hantera simultant. Kommunikatören ska sälja och spela in samtalet för att avtalet ska vara bindande, uppgifter om slutkunden ska redovisas i interna system, information ska hämtas från olika databaser. Arbetsprocessen hackas sönder och styrs av hur systemen är uppbyggda. Hur kommunikatören lyckas styra samtalet med kunden är en viktig del av hur väl ärendet hanteras.

Processen för hur information sker till och från uppdragsgivaren är viktig för att arbetet ska fungera. Informationsflödet mellan callcentret och uppdragsgivare är dock ofta dåligt. Det kan vara kommunikationsproblem med uppdragsgivarens system och långsamma uppkopplingar. Dokumentationen av produkterna kan också vara undermålig, speciellt nya produkter. Kommunikatörerna behöver tillgång till produkterna innan de släpps för att kunna ge support. Det är problem när de anställda ibland får reda på av kunderna att det släppts nya produkter, inte från uppdragsgivaren. Att ha en fungerande informationsprocess mellan uppdragsgivare och callcentret är en förutsättning för att kommunikatörerna ska kunna göra jobbet.

Arbetsmiljön är påfrestande både fysiskt och psykiskt

Det finns extrema motpoler vad gäller krav och kontroll i arbetssituationen för de anställda i callcenterbranschen. De arbetar i en starkt kontrollerad miljö med stora krav på kvantitativ prestation och måluppfyllelse. De verkar också i en fysiskt mycket avgränsad och begränsad arbetsmiljö. I stark motsats till detta står relationen och kontakten med slutkunderna. Dessa är svåra att styra och kontrollera, men har ändå ett stort inflytande på de anställdas psykosociala arbetsmiljö och prestationsförmåga. Callcenterföretagen försöker i många fall att mäta, styra och reglera de sätt som kommunikatörerna använder sin sociala kompetens i kontakten med kunder. I kundkontakten ska kommunikatören vara fokuserad, glad och trevlig och måste hela tiden uppträda serviceinriktat. Det ställer stora krav på flexibilitet hos kommunikatören för att kunna anpassa sig till olika kunder. Arbetsintensiteten är hög och det gäller att hela tiden vara beredd på nya frågor och snabbt kunna lösa kundens problem. Höga krav och låg kontroll är en starkt stressframkallande situation. De anställdas psykosociala arbetsmiljö är därför viktig att bevaka.

”Faktum är att de allra flesta inte är särskilt lämpade för att sälja. Man måste vara utrustad med teflonhjärna, det vill säga ha förmåga att ta ett nej, vara fokuserad och gå vidare.”

”Alla negativa tankar måste bort. Tankar påverkar känslor och känslorna påverkar i sin tur rösten.”

”I själva samtalet med kunden finns det många detaljer att slipa på. Den viktigaste är lyhörddheten. Per telefon har man inte många sekunder till sitt förfogande.”

Källa: Ringarna i Gamla stan - SvD, 6 april 2008

Arbetsmiljön vid svenska callcenter varierar kraftigt med exempel på både bra och extremt dålig arbetsmiljö. Typen av verksamhet eller tjänst som callcentrat utför har stor betydelse för arbetsförhållanden. Särskilt för möjligheterna att få variation, handlingsutrymme och utveckling i arbetet. Arbetsmiljön är ansträngande på fysiskt och psykiskt. Callcenterbranschen har arbetsmiljöproblem inom områden som ergonomi, ledarskap och organisatoriska frågor, psykosocial arbetsmiljö, arbetsinnehåll och lärande och utveckling. Det tar sig uttryck i små, uppstyckade monotona arbetsuppgifter, bundenhet till arbetsplatsen, ingen variation, hög arbetsintensitet och stress under lång tid, detaljövervakning och hård kontroll på individnivå och satsningar på kvantitet hellre än kvalitet.

Det är många människor som sitter i en enda öppen yta. Samtalen hanteras därför i en bullrig miljö och det är tröttsamt att filtrera bort ljud. Många callcenter har inte heller fasta arbetsplatser för de anställda, vilket gör det svårt att specialanpassa arbetsplatser. Eftersom kommunikatörerna är mycket bundna vid sin arbetsplats under en hel arbetsdag är det viktigt att passformen är den rätta. En undersökning visar att kommunikatörernas arbetsstation har stor betydelse för arbetsmiljön. Kommunikatörer som inte har en personlig arbetsstation upplever sin arbetsmiljö som sämre och har en mer negativ uppfattning om olika arbetsmiljöfaktorer än kommunikatörer som har en individuell arbetsplats¹¹. Om arbetsstationen delas måste utrustningen anpassas till

¹¹ Arbetsmiljö i callcenter- och telemarketingbranschen, 2005

kommunikatören vid varje nytt arbetspass. En personlig arbetsstation ökar kommunikatörens kontroll av både sin fysiska och sociala situation, vilket minskar stressen.

Arbetsmiljön är en viktig ledarskapsfråga

Arbetsmiljöproblemen är till stor del en ledarutbildningsfråga. En ledning som är kunnig och medveten om arbetsmiljö har större möjligheter att skapa en bra sådan.

Arbetsmiljön påverkas i hög grad av vilket inflytande anställda upplever att den har över sin arbetssituation. Vid en internationell jämförelse om inflytande och möjlighet att påverka sin arbetssituation har kommunikatörerna i svenska callcenter större sådana möjligheter än genomsnittet. Cirka 20 procent uppges ha arbeten med lågt inflytande att jämföra med Irland och Storbritannien där runt 50 procent har lågt inflytande. Det skiljer sig också mellan externa och interna callcenter i Sverige, där drygt 20 procent av kommunikatörerna i externa upplever sig ha lågt inflytande över arbetssituationen mot drygt 10 procent av kommunikatörerna i interna callcenter¹².

FAKTORER SOM GER BRA ARBETSMILJÖ PÅ CALLCENTER

- Medveten satsning på utveckling av arbetsinnehållet och ökad variation i arbetet, mentalt och fysiskt
- Kortare telefon- och datorarbetspass med regelbundna avbrott efter 1-1,5 timme
- Kompetent och väl fungerande arbetsledning
- Utvecklat systematiskt arbetsmiljöarbete, där ledning och personal samverkar
- Uppmuntran och stöd
- Regelbundna möten mellan chefer och anställda, där allt som gäller arbetet kan ventileras
- Utvecklingsmöjligheter
- Tillgång till företagshälsovård

För råd om arbetsmiljön se skriften ”Bra arbetsmiljö på callcenter – råd och riktlinjer”.

Källa: Arbetsmiljöverket, Almega och Unionen

En dålig arbetsmiljö ger upphov till sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron ligger på mellan 4-10 procent. Antalet sjukdagar per anställd uppgår till 6 dagar. Medelåldern i branschen är relativt låg och en del som varit sjuka har tvingats sluta, vilket kan ha en förskönande effekt på sjuktalen. Den oplanerade frånvaron uppgår till 7 procent av arbetstiden¹³.

Kvinnors arbetsmiljö i callcenter är mer utsatt än mäns

Det finns en tendens till könsuppdelning i callcenterbranschen. Vissa arbetsuppgifter innehas främst av kvinnor, som svara i telefon, korta samtal och tjänster inom administrativ service. Andra arbetsuppgifter genomförs främst av män, som ringa upp, långa samtal och tekniska supporttjänster. En del av arbetsmiljöproblematiken finns inbyggd i arbetsuppgifterna/tjänsterna. De tjänster som en del företag säljer är relativt enkla och begränsade. De är svåra att utvidga och variera. Eftersom dessa tjänster i större utsträckning utförs av kvinnor finns det också en könsdimension i arbetsmiljöproblematiken.

Slutkunderna ställer allt högre krav på service och samtalen blir därför mer mentalt krävande och längre. Detta är tydligast på kundservice, där fler kvinnor arbetar. Slutkunden har ofta lägre acceptans för fel i allmänna kundserviceärenden, medan de har större acceptans för fel inom teknisk support. Eftersom det är övervägande kvinnor som arbetar inom kundtjänst och stor andel män inom teknisk support får detta också en könsdimension. Kvinnorna får i större utsträckning ta hand om de mer krävande kunderna.

Kvinnor och män har alltså inte bara olika typer av arbetsuppgifter, utan även olikheter i arbetsvillkor, styrning/kontroll och utvecklingsmöjligheter.

¹³ Kompetensutveckling i callcenter, 2007, Callcenter I Sverige, 2006, Årsredovisning 2007 för Transcom, Aditro, Addicci och Anthill, The Global Callcenter Report, 2007

Datorn, ett viktigt arbetsverktyg

IT-plattformen utgör grunden i verksamheten med integrerade lösningar för alla kanaler som används i kundkontakter – telefoni, fax, webb, mail, IP-telefoni, chat och Interactive Voice Response (IVR) mm. Kommunikationssätten och tekniken förändras kontinuerligt med nya tjänster som e-post, e-möten och information genom SMS-meddelanden. Kommunikatören arbetar vid en dator som är kopplad till ett nätverk för att hämta och lämna information om de ärenden som hanteras. Datorn är det centrala arbetsredskapet på ett callcenter. Gränssnitten mot uppdragsgivarnas system måste därför vara effektiva och integrerade. Kommunikatören arbetar mot många olika kunddatabaser. Ergonomi och automatik för systemen är därför viktiga för arbetsmiljön. Tyvärr är systemen sällan ergonomiskt anpassade, kommunikatören arbetar ofta med kanske 10-20 olika systemfönster öppna. Det är också brist på utbildning vid uppdateringar i systemen. Meddelande om ändringar sker sporadiskt och via mail. Det är viktigt att de anställda ges arbetsverktyg så de självständigt klarar av att lösa kundens behov.

Enligt en undersökning som främst vänt sig till interna callcenter anger 48 procent att de arbetar med ett inköpt system¹⁴. Det är stor spridning mellan dessa system och 11 olika system har angetts. Det är 30 procent av callcentren som använder sig av en egen applikation.

Unionens IT-miljöundersökning

Unionen har gjort en IT-miljöundersökning i 10 av Unionens branscher 2008, däribland callcenter. Syftet med undersökningen är att få en bild av hur väl IT-systemen stödjer de anställda i arbetet, hur möjligheterna till kommunikation tas tillvara och hur arbetsmiljön påverkas. Långsiktigt är målet att påverka IT-systemens utformning för att utveckla verksamheten och förbättra de anställdas arbetsmiljö. Inom callcenter har 131 användare i callcenterföretag tillfrågats via enkät.

Callcenter är den bransch som får lägst omdömen av alla branscher om ”systemet styr inte användaren på ett onödigt besvärande eller irriterande sätt” och ”användarmedverkan vid utformningen av nya arbetsrutiner när nya IT-system införs”. Callcenterbranschen får också sämre betyg än snittet för Unionens branscher när det gäller samverkan med facket och användarna före införandet av ett nytt IT-system. Arbetsmiljöproblem som ögonbesvär, handleds- nacke- och ryggbesvär och sömnsvårigheter är mer utbredd i callcenterbranschen än i genomsnittsbranschen. Undersökningen visar vidare att callcenterföretagen och yrkesgrupper som arbetar med kundtjänst har minst möjligheter till arbetsväxling mellan dator och andra arbetsuppgifter. Skillnaderna mellan olika kundtjänstföretag är dock mycket stora. I några kundtjänstföretag har användarnas krav på IT-systemen tagits på stort allvar, vilket exemplet Johan visar.

Johans arbetsuppgifter består av relativt enkla sökningar som svar på kundens frågor, bland annat att söka upp adresser och telefonnummer till kunderna. Han har arbetat med kundtjänst i 10 år och tycker att det fungerar ganska bra. Johan arbetar med sin dator 8 timmar per dag med kunderna i örat.

”Vi brukar inte ha några problem med att ta hand om våra kundsamtal. Alla systemen fungerar snabbt och är lätta att arbeta med. IT-supporten och IT-utvecklingen fungerar bra. De ställer kontinuerligt frågor om hur systemet fungerar och är det något vi vill ha ändrat så får vi det.”

IT-systemen har dock bidragit till ökad arbetsdelning i Johans arbete, där arbetsinnehållet hela tiden tunnas ut. Han har i praktiken ingen överblick över vad andra har gjort i hans team. Det är det bara gruppledaren som har. Han upplevs inte ha nytta av det. I sin IT-miljö blir Johan ständigt övervakad och har ett mycket intensivt datorarbete.

Källa: Tjänstemännens IT-miljö, Unionen 2008

Röstträning förebygger röstbesvär

Dator är som nämnt tidigare ett viktigt arbetsverktyg för callcenteranställda. Ett annat viktigt arbetsredskap är rösten. Att kunna använda rösten på rätt sätt är därför ett måste för kommunikatorerna. Mellan 50-60 procent av callcenterpersonalen upplever besvär med sina röster¹⁵. En undersökning bland kommunikatorer som arbetar med telemarketing visade att hela 68 procent hade besvär med rösten. Det är mångfaldigt högre än hur det ser ut för befolkningen i genomsnitt där 3-9 procent uppges ha röstproblem. Röstproblem kan ta sig uttryck som förändrad röstkvalitet, försämrad röstkontroll, obehag i talorganen vid tal och talbegränsningar. Rösttrötthet påverkar hela kommunikationen på många sätt. Besvären kan innebära att de anställda ofta behöver harkla sig, är hesa och trötta i rösten. Att ha problem med rösten påverkar naturligtvis både arbete och privatliv.

Röstmiljön i callcenter är påfrestande med samtal under en mycket stor del av arbetsdagen. Det är därför viktigt att de anställda får baskunskaper om röstvanor och röstträning. Genom röstutbildning kan de anställda minska sina besvär och förbättra sina röstvanor. Utbildningen bör vara inriktad på att identifiera vilka faktorer som bidrar till röstproblem och att förbättra röstvanor innan det uppstår problem. Riskfaktorerna för att få röstproblem är bland annat:

- hög bullernivå i form av bakgrundsljud och dålig rumsakustik
- torr, varm och dammig luft
- hög röstvolym
- tal med ljusa röster
- snabbt tal
- lång taltid
- dålig arbetsställning

Det gäller att identifiera vilka faktorer som orsakar problemen och ändra eller undvika dessa faktorer samt förändra röstbeteendet innan problem uppstår. Förebyggande röstträning innebär att vara uppmärksam på tecken på rösttrötthet, minska röstregistret, hitta sätt att påkalla

15 Holmberg & Westberg, 2002 – Lehto, 2007

uppmärksamhet utan att missbruka rösten, bygga upp kunskap om sina egna röstvanor och personliga röstbegränsningar samt få kunskap om dålig röstmiljö.

Röstträning har visat sig effektiv i att minska röstproblemen. Det ger minskade besvär som mindre trötthet och mindre heshet. Röstvanorna förbättras så att rösten håller bättre under längre period och kan användas mer effektivt. Det ger också ökad kunskap och medvetenhet så att de anställda tar bättre hand om rösten. Även korta utbildningar har visat sig framgångsrika. Att arbeta med förebyggande röstvård är viktigt för att bibehålla prestationsförmåga och hälsa hos de anställda i callcentret.

Ledarskapet är nyckeln till en bra arbetsmiljö

Vi har inledningsvis berört hur viktigt den anställdes arbetssituation är för hur kunden upplever kvalitén på tjänsten som levereras. Arbetets organisering och ledning har en avgörande betydelse för hur de anställda upplever arbetsförhållandena. Ledarskapet påverkar de anställdas motivation, arbetsglädje och förmåga att utföra sitt arbete så att kunderna blir nöjda med tjänsten.

Callcenterföretagen är platta organisationer och andelen chefer utgör 12 procent av de anställda. Callcenterbranschen har många unga anställda och många unga chefer. Det finns därför ingen lång tradition med utveckling av ledning och ledarskap. Samtidigt har Invest in Sweden Agency marknadsfört Sverige som ett callcenterland, med fördelar som ett utvecklat ledarskap inom callcenter. Det finns exempel på företag där ledarrollen tilldelas som en belöning, inte efter ledarskapskunskap och lämplighet som ledare. Tyvärr saknas ofta fackligt inflytande över ledartillsättningen, trots att cheferna och ledarna har ansvar och mycket stort inflytande över de anställdas arbetssituation och arbetsmiljö.

Cheferna får ofta utbildning i prestationsrelaterade uppgifter, men saknar utbildning och kompetens i mjuka ledarskapsfrågor. Det finns kommunikatörer som beskriver situationen som att det finns ett glapp mellan chefer och personal, den naturliga dialogen saknas. Istället blir

det bara måluppfyllelse som diskuteras. Motivationshöjande aktiviteter i form av belöningar används för att uppmuntra och styra. Personalsamtal, rehabilitering av personal, arbetsmiljö och arbetsrätt är områden där många av cheferna har kunskapsbrister. Det är viktigt att cheferna och teamledare har förmåga och möjlighet att:

- Vara behjälplig med instruktioner, råd och information
- Vara engagerad i den anställdes yrkesutveckling
- Visa förståelse och flexibilitet i samband med bekymmer eller problem i den anställdes arbete eller privatliv
- Har kunskap om arbetsrätt och avtal och regler på den svenska arbetsmarknaden

Coacherna eller teamledarna har ansvar för ett antal kommunikatörer. Spännvidden för antal kommunikatörer per coach ligger mellan 5-33 stycken. I genomsnitt går det 16 kommunikatörer per coach. I interna callcenter är det i snitt 13 kommunikatörer per gruppchef, medan externa callcenter i snitt har 18 kommunikatörer per gruppchef¹⁶. Utvecklingen går emot att coacherna får ansvar för fler kommunikatörer än tidigare och teamen blir större. En undersökning¹⁷ visar att callcenter som har team med 8-15 kommunikatörer ger bättre prestationer än callcenter där teamen var större än 15 kommunikatörer. Det verkar därför som den optimala teamstorleken ligger på mellan 8-15 kommunikatörer. Då finns utrymme för stöd och coaching som leder till bättre prestationer.

I över 60 procent av callcenter i Sverige arbetar minst halva personalstyrkan i självstyrande grupper. Studier av callcenter har visat att produktivitet och försäljning är högre på arbetsplatser med självstyrande grupper¹⁸. Att utveckla ett arbetssätt som ökar kommunikatörernas inflytande över sin arbetssituation är en viktig del av ledarskapet och också lönsamt för företaget. Problemlösningsgrupper ger möjlighet för kommunikatörerna att träffa chefer och ledare regelbundet. Utbytet i dessa grupper bidrar till kompetensutveckling, problemlösning och förbättring av prestationer. I många callcenter är dock andelen anställda som involveras i problemlösningsgrupper ganska låg. En stor del av de

16 Callcenter i Sverige, 2006

17 Bright, 2008

18 The Global Callcenter Report, 2007

anställda måste involveras om grupperna ska leda till kontinuerliga förbättringar. Annars blir det endast enstaka, mer begränsade effekter för verksamheten.

Callcenterföretagen har i regel låga marginaler och stark prispress från uppdragsgivarna. Det finns därför begränsade resurser att utveckla och utbilda ledare. Ledartätheten minskar också. Att utveckla ledarskapet är dock en fråga som måste prioriteras i callcenterföretagen.

En hög personalomsättning är kostsam

Personalomsättningen i callcenter är generellt sett ganska hög. Internationellt ligger snittet på 20 procent för callcenter. Personalomsättningen i Sverige uppgår till cirka 7 procent, med en spännvidd mellan 0- 37 procent. Andra undersökningar pekar på att personalomsättningen uppgår till 10-15 procent i Sverige. Vi kan konstatera att personalomsättningen i Sverige är låg i ett internationellt perspektiv, men personalomsättning på 7-15 procent är dock fortfarande en hög siffra. Dessa uppgifter baseras på personalomsättningen i både interna och externa callcenter. I själva verket är skillnaderna mellan dessa grupper ganska stora. Interna callcenter ligger på 8-14 procent, mot 19-20 procent för externa¹⁹. En faktor som bidrar till den relativt höga personalomsättningen är tidsbegränsade anställningar. Bland dem som har en fast anställning är personalomsättningen lägre.

Callcenterbranschen har ofta en syn på arbetskraften som utbytbar och att det är ett genomgångsarbete. Personalomsättningen förutsätts därför vara hög. Det här är en syn som behöver förändras. Personalomsättning kostar. I takt med att callcenterarbetet har blivit allt mer kvalificerat tar det längre tid att bygga upp kompetens, ibland flera år. Uppskattningsvis kostar det i snitt 20-30 procent av en årslön att rekrytera och lära upp en ny kommunikatör²⁰. Det är därför viktigt att skapa sådana arbetsvillkor och status för branschen att personalen vill stanna. Det tjänar hela branschen på. Det är redan svårt och kommer att bli svårt att rekrytera i framtiden. Det är därför i callcenterföretagens intresse att vidta åtgärder för att hålla personalomsättningen på en rimlig nivå. Företagen behöver göra en analys av varför personalen slutar och vilka det är som slutar för

19 Bright Index, 2006, The Global Callcenter Report, 2007, Callcenter i Sverige, 2006

20 The Global Callcenter Report, 2007

att kunna vidta rätt åtgärder. Genom att ge en rättvisande bild av arbetet och att vara selektiv vid rekrytering kan statusen för callcenterarbeten höjas och anställningstiden blir längre. Det blir färre felrekryteringar som slutar.

Rekrytering borde vara en viktig urvalsprocess

Vid rekrytering är det cirka 20-30 procent av företagen som använder tester för urval och i snitt är det cirka 10-15 procent av de sökande som anställs. Externa callcenter anställer nästan en fjärdedel av alla sökanden. Detta tyder på att det finns ett ganska stort antal sökande till varje plats, men också att det är färre sökanden till tjänster vid externa callcenter. Det är dock inte säkert att alla sökande är kvalificerade för arbetet och vi vet därför inte hur stort det egentliga urvalet är. Callcenterbranschen uppger att de har svårt att hitta rätt personal.

Interna callcenter tenderar att satsa mer resurser på att rekrytera, testa och utbilda nya medarbetare än externa callcenter. Tyvärr ställs det ofta relativt låga formella kvalifikationskrav vid nyanställningar. Detta trots att komplexiteten i arbetet är hög. En del callcenterarbeten inom exempelvis teknisk support kräver stor kunskap. Närmare 30 procent av dem som anställs i callcenter har högskoleutbildning.

Karriärmöjligheterna i ett callcenter är begränsade. Callcenter är platta organisationer och teamledare/gruppchef är därför många gånger den enda karriärvägen om steget ska ha någon effekt på lön och ansvar.

Omfattande introduktion för nyanställda

Nyanställda får ofta 3-5 veckors introduktionsutbildning och det tar i snitt cirka 8 veckor innan tillräcklig kunskapsnivå har nåtts för att kunna utföra arbetet. Det kan dock ta 1-2 år innan kommunikatören uppnår en hög professionalitet i kundkontakten. Vid jämförelser mellan externa och interna callcenter är det stor skillnad i längden på introduktionen, det vill säga innan kommunikatören anses ha nått tillräcklig kompetensnivå. Interna callcenter anger i snitt 6-12 veckor, medan externa callcenter 4-6 veckor²¹. Introduktionsutbildning innehåller hur kommunikatören ska bete sig, allt från hur kommunikatören presenterar sig

21 The Global Callcenter Report, 2007 och Callcenter i Sverige, 2006

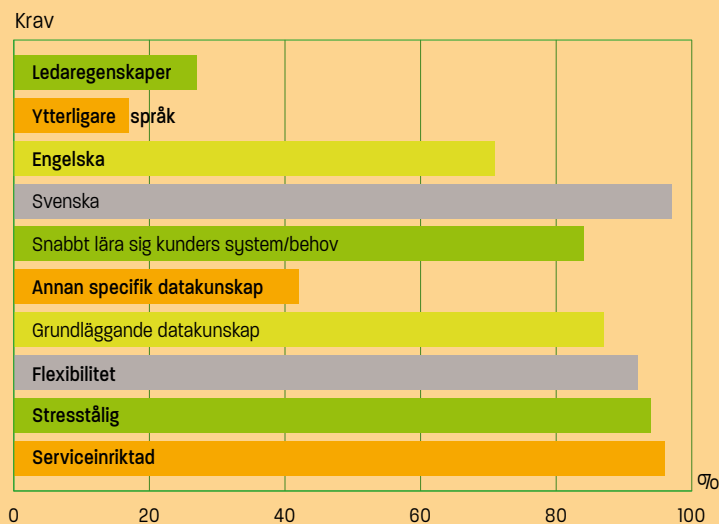
i telefon till hantering av mer komplexa ärenden. Kommunikatören får veta vad han eller hon får säga och hur han eller hon får uttrycka sig. Det kan skilja mellan olika uppdragsgivare. Kommunikatörerna måste då bete sig olika beroende på vilken uppdragsgivare de representerar, vilket ökar komplexiteten i kommunikationen med kunden. Kommunikatörernas inflytande över reglernas och manualernas utformning är ofta liten.

Kompetensutveckling måste ske kontinuerligt

Det ställs stora kompetenskrav på kommunikatorerna. Komplexitetsgraden i de tjänster som säljs blir allt högre. Kommunikatorerna måste ha både faktakunskap om uppdragsgivarens produkter och social kompetens för att kunna bemöta kunderna på rätt sätt. De måste också ha kunskap om hur deras egen verksamhet fungerar, en helhetssyn på verksamheten och ett sammanhang för deras arbetsuppgifter. Detta är speciellt viktigt, eftersom deras egna arbetsuppgifter är starkt avgränsade. Genom att branschen går över mot att sälja på inkommande samtal, ställs det också krav på säljkompetens i många callcenter.

Callcenterarbetet ställer många olika krav på de anställda. Stresstålig, flexibilitet, kunskaper i svenska och grundläggande datakunskap är de krav som de flesta angett i Unionens medlemsundersökning. Frågan har belysts eftersom det finns uppfattningar att callcenterarbete är enkelt och inte speciellt krävande, vilket inte stämmer. Det krävande arbetet måste bättre avspeglas i lönesättningen. För mer information om undersökningen se sidan 67.

KRAV I ARBETET



”Varje produkt kräver utbildning och det krävs aktuell uppföljning och medvetenhet hela tiden. Allt står inte med i de program vi hanterar på datorn.”

”Det gäller att även kunna ge kundvård, inte bara sälja. Kundvården och uppföljningen av befintliga kunder är viktiga kunskapskrav.”

Källa: Unionens medlemsundersökning 2009

En del företag i branschen brister både i grundutbildning och vidareutveckling av personalen. Anställda blir inslängda i samtal trots bristande utbildning och kunskap om tekniska produkter. Kommunikatörerna måste få utbildning och träning i att hantera nya produkter och tjänster och ny teknik som kräver nya kompetenser. Förändringstakten är ofta hög, och kommunikatören måste hålla sig uppdaterad på nya kampanjer, kunder med nya regler och nya produkter. Produktkunskaper brukar lyftas fram som det viktigaste kompetensområdet. Externa callcenter satsar mycket resurser på utbildning i kundbemötande.

En del av callcenterföretagen prioriterar bort utbildning, det gäller att svara i telefon i första hand. Ökad produktkunskap är önskvärt, men erbjuds inte. Kommunikatörerna kan istället uppmanas att söka annat jobb om de inte klarar av det. Många anställda upplever att ansvaret för kompetensutveckling har skjutits ned från ledning till den enskilde anställde.

I ett genomsnittligt callcenter får erfarna kommunikatörer minst 6-9 dagars kompetensutveckling per år. Här verkar det inte vara någon större skillnad mellan interna och externa callcenter. En undersökning pekar på att vidareutbildningen uppgår till 1-5 dagar per år för i över hälften av företagen, medan cirka 30 procent av företagen har en vidareutbildning på 6-10 dagar per medarbetare och år²². Sammantaget ser det ut som om kommunikatörerna får en hel del kompetensutveckling per år. Beroende på den höga förändringstakten inom en del produktområden är det dock svårt att avgöra om det är tillräckligt.

En viktig del av kompetensutvecklingen är coaching. Ledningen måste vilja investera i coaching. Detta kan till exempel leda till längre svarstider i början, men tid måste ges för reflektion och förbättring. Företaget behöver definiera för medarbetarna vad ett bra samtal är och vilket mandat medarbetarna har mot kunden. Vad de får och inte får göra med kunden. Det gäller att skapa en positiv coachingkultur genom att skapa förutsättningar för coachingrollen. Det praktiska ansvaret för att coacha kommunikatörerna kan ligga på en coach med coaching som huvudsyssla eller vara del av arbetsuppgifterna för en grupp- eller teamledare. Coacherna eller ledarna måste utbildas och tränas i hur de ska coacha

22 Callcenter i Sverige, 2006, The Global Callcenter Report 2007

på bästa sätt. Företaget måste också skapa processer och kriterier för coachingen så att den blir en del av den löpande verksamheten. Ansvaret för coaching ligger hos coachen eller ledaren, inte medarbetaren.

Prestationsmätning används för kontroll och utsällning

Ett av de områden inom callcenterbranschen som har stor påverkan på de anställdas arbetssituation och arbetsmiljö är prestationsmätning, det vill säga formulering av mål och uppföljning av hur väl de anställda presterar. Mer avancerad teknik och en allt större prispress från kunder har lett till att prestationsmätning av anställda nu är utbredd företeelse i callcenterföretagen. Mätningar görs för att uppdragsgivarna kräver det, för att styra och effektivisera verksamheten och prestationsbedöma de anställda. Uppdragsgivarna ställer krav redan under upphandlingen vad som ska mätas och på vilka nivåer mätetalen ska ligga. Prissättningen kan också vara baserad på hur vissa faktorer faller ut i mätningen. Detta gör att det är svårt för callcenterföretagen att inte mäta i någon form. Prestationsmätning är mer utbredd i externa callcenter än bland interna. I externa callcenter uppgår närmare 70 procent att de blir prestationsbedömda, medan för interna callcenter är det cirka hälften som mäts. Externa callcenter använder också i större utsträckning prestationsbedömningen för att förbättra medarbetarnas prestationer och identifiera utbildningsbehov än vad interna callcenter gör. Enligt Unionens medlemsundersökning blir 90 procent av kommunikatörerna prestationsbedömda.

Effektivisering av verksamheten är inriktad på att utföra callcentertjänsten till rätt kvalitet, tid och kostnad. Att mäta kan också vara ett sätt att kunna analysera orsakerna till problem i verksamheten och kunna sätta in rätt åtgärder. Om mätningen används konstruktivt kan den också vara till hjälp i de anställdas kompetensutveckling. Mätningen kan dock ge en signal till de anställda att ledning och chefer inte har förtroende för att de utför sitt arbete.

Samtalsmätning betonar kvantitet och medlyssning betonar kvalitet i arbetet. Det är lätt att de två målen hamnar på kollisionkurs, vilket leder till rollkonflikt för kommunikatören. Samtalsmätning och medlyssning

kan dock upplevas som ett bra sätt att visa på egna prestationer för den anställde. Medlyssning kan även fungera som ett bra sätt att utveckla kundsamtal. Baksidan är att många anställda kan känna sig övervakade, kontrollerade, stressade och nervösa av prestationsmätningen. Närmare 60 procent av kommunikatörerna upplever mätningarna som stressande, medan drygt 20 procent tycker att mätningarna är ett stöd i arbetet enligt en undersökning publicerad 2002²³. Unionens medlemsundersökning som genomfördes varen 2009 visar att närmare en fjärdedel av kommunikatörerna prestationsmätningen som stressande, medan en fjärdedel inte tycker att den har någon betydelse och drygt 40 procent anger att den är ett hjälpmedel för att kunna förbättra sitt arbete. Detta tyder på att utvecklingen går åt rätt håll och att callcenterföretagen blivit bättre på att hantera prestationsmätningen på ett bra sätt. Det är dock fortfarande en för stor andel av kommunikatörerna som upplever den som stressande. Callcenterbranschen behöver därför fortsätta att fokusera på denna fråga. Tillgängligheten är den mätform som upplevs som allra mest stressande och uppfattas som ett hinder att ta paus när det behövs. Kommunikatörerna är mer positiva till medlyssning, närmare 80 procent tycker att det är en bra inlärningsmetod.

23 Personalstyrning i callcenter, 2002

VANLIGA MÅTETAL

Service/kvalitet ur ett kundperspektiv

Servicenivå

Andel besvarade samtal eller ärenden (telefon, e-post) inom exempelvis 20 sekunder. I en mätning genomförd 2007 använde cirka 60 procent av callcenter detta mått och ett vanligt mål är att besvara 80 procent av samtalen inom 20 sekunder.

Lösningsgrad/upplklaringsprocent

Andel lösta fall vid första samtal. I undersökningar anges att lösningsgraden bör vara minst 70 procent, annars ökar risken för att kunden söker andra vägar för att få hjälp eller svar på sina frågor. I snitt ligger upplklaringsprocent på cirka 85 procent.

Svarstid/kötid

Genomsnittlig svarstid/kötid för de samtal som besvaras. I många callcenter finns TV-skärmar som visar hur många samtal som står i kö och hur lång tid de har väntat. Detta bidrar till den mentala stressen för de anställda.

Förlorade samtal (abandon rate)

Procentuell andel av samtalen som lämnar/lägger på för att det är för lång väntetid.

Kundnöjdhet

Kundnöjdhet kan mätas genom så kallade mystery calls, callcenterföretag anlitar en person som ringer upp och spelar kund. Kommunikatören har inte kännedom om vilket samtal som mäts. Samtalskvaliteten bedöms sedan utifrån bemötande, information, kunnande mm. Kundnöjdheten avspeglas sedan i antal ”perfekta” samtal av totala antalet mätta samtal. Kundnöjdheten kan också mätas genom undersökningar efter samtal med verkliga kunder.

Samtalskvalitet

Samtalets kvalitet kan också mätas genom medlyssning av coacher. Vid bedömning av kvaliteten i samtalen är det viktigt att det är relevanta saker som bedöms, att det görs objektivt och att det kan användas i coachande syfte. Kvalitén bedöms ofta utifrån hälsningsfras, bemötande, sälj, information etc. Bedömningen måste också uppfattas som rättvis av kommunikatören. Många callcenterföretag har en månatlig uppföljning av samtalskvaliteten. Oerfarna gruppchefer/coacher går ofta för fort fram i återkopplingen och lägger felet hos den anställde. Det är bättre att analysera problemet som gör att den anställde inte presterar, som otillräcklig utbildning eller fel i produkten.

Effektivitet

Samtalstid

Genomsnittlig samtalstid för besvarade samtal, som en del av betald tid, av arbetad tid eller påloggad tid är ett vanligt effektivitetsmått. I huvuddelen av uppdragen får callcenterföretaget betalt per samtal. Samtalslängden är därför ett viktigt mått för effektivitet. Samtalslängden är något som kommunikatören själv kan påverka.

Antal besvarade samtal per dag och kommunikatör

Nyckeltalet visar en spännvidd mellan som lägst cirka 20 samtal per dag och som högst över 150 samtal. Snittet ligger runt 50 samtal per dag, men det är stor variation mellan olika typer av verksamheter.

Inloggad tid

Den visar hur stor del av arbetstiden som kommunikatörerna är inloggade i systemet. Callcenterföretagen skiljer i sina uppföljningar på inloggad tid, paus och not-ready-tid. Nyckeltalet visar på produktiviteten oberoende av om samtal kommer in eller inte. Den inloggade tiden är något som kommunikatören själv kan styra över.

Tillgänglighet för uppdraget/nyttjandegrad

Anger hur stor del av arbetspasset som kommunikatören är tillgänglig för kundkontakt. Efterarbete, administration och utredningar dvs not-ready-tid, ingår inte i detta nyckeltal. Kommunikatören kan därför bara delvis styra över tillgängligheten. Det beror på vilka krav som ställs på efterarbete mm.

Andel arbetstid fakturerad till kund=debiteringsgrad

Hur stor del av kommunikatören arbetstid som faktureras till kund är också ett mått på effektiviteten. Kommunikatören kan påverka arbetstiden, men inte hur fakturaavtalet med kunden ser ut.

Lönsamhet

Merförsäljning och nyförsäljning

Andel av samtalen som resulterar i försäljning eller andel av samtalen som resulterar i merförsäljning. Kan också mätas som försäljning per samtal eller försäljning per minut som kommunikatören är påloggad. För att kunna sälja på inkommande samtal behövs längre genomsnittlig samtalstid än vid utan försäljning. Totalt sett är det dock mer effektivt att sälja på inkommande samtal än genom ren telefonförsäljning. Alla kommunikatörer är dock inte bekväma med att sälja. Att sälja innebär också ofta att samtalet måste spelas in, för att kunna visa på avtal som är bindande. För att kommunikatörerna ska kunna sälja på inkommande samtal är det också viktigt att kundernas grundkrav först är uppfyllda, det vill säga att samtalet besvaras i tid och kundens ärende kunde lösas utan vidarekoppling eller återuppringning. Först när kundens grundkrav är uppfyllt finns chans till försäljning till kunden.

Vändning av missnöjda kunder

Samtal med missnöjda kunder kopplas vidare till speciella kommunikatorer som har i uppdrag att vända dessa. Vändning av kunder som bestämt sig för att hoppa av är svårt. Uppskattningsvis klarar bara en av tio kommunikatorer att vända ett sådant samtal och callcenterföretagen uppskattar att 20-25 procent av missnöjda kunder kan vändas, resten går inte att påverka.

Källor: Callcenter i fokus 2006, Callcenter Survey 2006, Bright Index

Mätningen kan utföras olika ofta, som exempelvis kvartalsvis, månadsvis, veckovis eller dagligen. Den kan också utföras slumpvis och utan att den anställde vet om det. Återkopplingen av mätningresultatet sker då ofta inte i direkt anslutning till mätningen. I externa callcenter är dagliga prestationsmätningar vanligt förekommande²⁴. Enligt Unionens medlemsundersökning blir 50-60 procent av kommunikatorerna mätta dagligen. Vanligt är också att mäta som ett medelvärde per dag respektive medelvärde för månaden. Genom att använda medelvärde kan det se ut som att utfallet stämmer väl överens med målet och den schemaläggning som är gjord, medan det i praktiken kan vara stora variationer under perioden med över- eller underbemanning under vissa tider som följd. För att få en bättre uppfattning om samtalsvolym och personalbehov görs därför mätningen på delar av dagen. Observera att syftet då inte ska vara att följa upp den enskilde anställde utan att kunna planera en optimal personalstyrka för att kunna hantera samtalen och undvika onödig stress för de anställda.

Prestationsmått används av callcenterföretagen för att påverka kommunikatorernas beteende. Om detta är avsikten är det viktigt att mått används som den enskilde kommunikatoren faktiskt kan påverka, annars fyller det inte syftet och blir än mer frustrerande för kommunikatoren. Faktorer som kommunikatoren kan påverka är samtalstiden, genom att styra kunden och ha kunskap, hur kommunikatoren lägger upp efterarbetet, närvarotid och vilken kvalitet kommunikatoren har i samtalet med kunden.

ANVÄND MÅTT SOM KOMMUNIKATÖREN KAN PÅVERKA

Faktorer som kommunikatoren kan påverka	Faktorer som kommunikatoren inte kan påverka
Samtalstid	Antal samtal
Efterarbete för varje samtal	Komplexiteten i samtalen
Närvarotid	
Kvalitet	

Källa: Dynamics of Call Center Performance, 2008

²⁴ Callcenter i Sverige, 2006

Hur personalen styrs och kontrolleras i callcentret motverkar många gånger det agerande som krävs av kommunikatören för att ge bra service och hög kundnöjdhet. Prestationsmätning och mål är förknippat med en hel del problem.

Orealistiska prestationsmål

Det ställs orimliga krav och mål på gruppnivå som gruppcheferna sedan måste få sin grupp att nå upp till. Det blir orealistiska prestationskrav för varje individ, vilket för med sig ständig stress och press på grund av tidsbrist och hög arbetsbelastning. Målen sätts också så att endast några få kan nå dem. För många är det stora svårigheter att nå målen. Det blir därför alltid negativt laddat med mål och måluppfyllelse.

Otydlighet i bedömningen

Det finns också problem med otydlighet i prestationsbedömningen, vad som bedöms och hur.

Individinriktade mål skapar konkurrens och utsatthet

Målen är ofta individinriktade, vilket gör att kamratskapet brister på grund av konkurrens sinsemellan. Enskilda individer känner sig också utpekade när individuella resultat presenteras för hela gruppen eller arbetsplatsen.

Kvantitet istället för kvalitet skapar missnöjda kunder

Trots att kunderna ställer krav på kvalitet styr företagen huvudsakligen mot kvantitet, vilket gör att kunskap och kvalitet inte värdesätts i prestationsbedömningen. Det är endast hårda, ekonomiska mål, ej mjuka mål inriktade på kvalitet.

Coaching en bristvara

Coaching i arbetet hur den anställde ska nå målen kan vara en bristvara. Det finns ingen plan för individuell vidareutveckling i många callcenterföretag.

Mätningen används som kontrollinstrument

Genom att systemet mäter allt från inloggning, till tillgänglig tid och raster är de anställda minutiöst övervakade under hela arbetsdagen. Minsta rast registreras av arbetsgivaren. Det leder till brist på frihet i arbetet och kan till exempel vara ett problem vid jobbiga samtal, då den anställde kan behöva en mental paus från arbetet. En del callcenterföretag har rutiner för vad den anställde kan göra vid jobbiga samtal.

Mätningen används för utsållning

Prestationsmätning har ofta koppling till lönen i form av bonus och provision. När prestationssystem införs presenteras att syftet är att kunna coacha individer att prestera bättre. Många gånger används det dock till att identifiera dåligt presterande individer och som ett sätt att avveckla personal. Personal som inte klarar målen slutar.

”Jag upplever det som jobbigt att de inte litar på att vi gör ett bra jobb. Jag skulle hellre vara utan dessa mätningar då jag ändå sköter mitt arbete.”

”Jag tycker att det är för mycket målstyrt och för liten flexibilitet. Det pratas mycket inom arbetsgrupperna om var alla ligger i statistiken. Det tycker jag kan vara ganska jobbigt mellan varven.”

”Mätningarna saknar substans och det är svårt att mäta den faktiska kvalitén som kunden erhåller.”

”Det var jobbigt i början när man var ny och ens namn stod specificerat så att alla såg. Numera känns det lättare och jag är medveten om att jag arbetar under olika omständigheter, där problemlösningarna tar olika lång tid per samtal.”

”Jag tycker mätningen är en drivkraft. Det är extra viktigt att mäta vad kunderna tycker om oss. Vad vi gör som inte är bra. Det är ett bra uppföljningsverktyg.”

”Jag tycker det fungerar bra med mätningarna. Arbetsgivaren tar även notis om yttre förhållanden och mäter inte våra prestationer under svåra tider.”

Källa: Unionens medlemsundersökning 2009

Om callcenterföretagen ska mäta och sätta mål är det viktigt att från fackligt håll ställa krav på hur detta görs:

Följa god sed på arbetsmarknaden

Att arbetsgivarens kontroller och insamling av uppgifter måste följa god sed på arbetsmarknaden. Information om insamling av uppgifter och kontroller måste ges till den anställda i enlighet med personuppgiftslagen, PuL. Arbetsgivaren måste informera den anställda om ändamål med insamlingen av uppgifter, vilka uppgifter som kommer att samlas in, till vilka kontroller de ska användas och hur länge uppgifterna bevaras.

Information redan vid rekrytering

Callcenterföretagen bör redan vid rekrytering och nyanställning informera om mätningen, vad som mäts, hur ofta det mäts, hur det används och hur länge det lagras.

Frihet att påverka arbetet

Mål, styrning och mätning måste ske på ett sådant sätt att det finns utrymme för de anställda till avbrott, raster och pauser. Det måste också ges utrymme till efterarbete som kan höra till kundsamtalen. Vidare måste kommunikatören kunna påverka tempot i arbetet genom att själva ge klarsignal för nästa kundsamtal.

Målen måste vara realistiska och större vikt läggs vid kvalitet

Målen ska vara mätbara, uppnåbara och realistiska, relevanta och meningsfulla och kunna följas upp över tid. Både kvalitet och kvantitet ska vara med vid bedömningen. Det ska också klar framgå vilket företaget prioriterar om de två målen hamnar i konflikt med varandra.

Prestationerna får inte presenteras så att enskilda individer hängs ut

Att följa upp och mäta får inte användas för att peka ut enskilda individer. Resultaten för enskilda individer ska vara ett stöd för dessa att förbättra sitt arbete. Dessa bör presenteras i dialog mellan anställd och chef eller coach. De ska inte presenteras för hela arbetsgrupper eller arbetsplatser.

Resurser för coaching

Om callcenterföretagen ska mäta och sätta mål på individuell nivå måste de också satsa resurser på coaching, så att de anställda kan få stöd och hjälp att förbättra sin samtalshantering. Coaching kan innebära längre samtalstider i början, men det måste ledningen vara beredd på. De anställda måste ges tid för reflektion och förbättring. Det finns callcenter som satsar 10 procent av kommunikatorernas tid på träning och uppföljning och detta kan vara ett bra riktmärke.

Påverkbara faktorer

Mätningen på individnivå ska bara ske för sådana faktorer eller mått som den enskilde kommunikátören kan påverka.

Definition av bra samtal

Definiera för de anställda vad som är ett bra samtal. De måste få beskrivet vad ett bra samtal är.

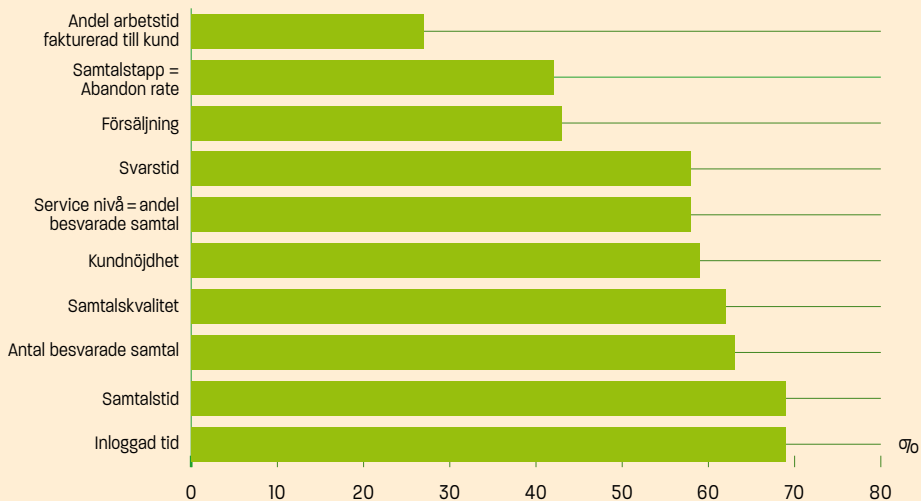
UNIONENS MEDLEMSUNDERSÖKNING AVSEENDE PRESTATIONSMÄTNING

För att få en överblick hur prestationsmätningen ser ut i callcenterföretagen och hur den upplevs av de anställda har Unionen låtit genomföra en enkätundersökning bland Unionens medlemmar i callcenterbranschen. Urvalet i undersökningen utgjordes av medlemmar i externa callcenterföretag med kollektivavtal. Resultatet är främst representativt för medlemmar i externa callcenterföretag med kollektivavtal. Det finns anledning att tro att arbetsvillkoren är sämre i avtalslösa callcenterföretag. Sammanlagt har 400 intervjuer genomförts av ett urval på 624, vilket ger en svarsfrekvens på 64 procent. Enkätundersökningen genomfördes under mars 2009.

Undersökningen visar att 90 procent av kommunikatorerna blir prestationsmätta.

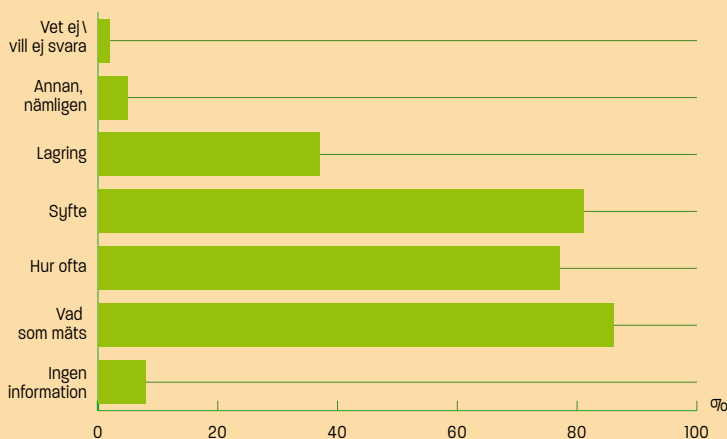
Samtalstid och inloggad tid är de vanligaste måtten och närmare 70 procent av de callcenteranställda mäts efter dessa faktorer.

VAD MÄTS



Drygt 90 procent av de anställda har fått någon form av information om mätningen. Vanligast är att de anställda har fått information om vad som mäts, hur ofta och vilket syfte mätningen har.

VILKEN INFORMATION HAR DU FÅTT OM MÄTNINGEN?



Drygt 60 procent av de anställda fick information vid rekryteringen att företaget använder prestationsmätning. 10 procent av de anställda anger att de endast fått information efter mätningen.

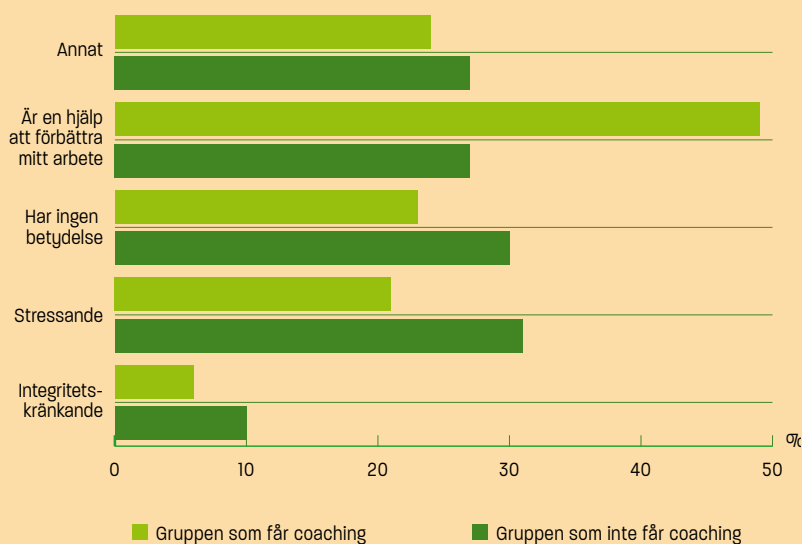
Drygt en fjärdedel av de anställda anger att mätningen sker på individnivå, 8 procent att den sker på gruppnivå och 64 procent att den sker både på individ och gruppnivå. Över 90 procent av de anställda blir således mätta på individnivå.

För närmare 70 procent presenteras resultatet av mätningen endast för respektive individ, medan för drygt 30 procent presenteras resultatet för teamet/gruppen/arbetsplatsen.

Prestationsmätningen sker dagligen för närmare 60 procent av de anställda. För cirka 30 procent sker mätningarna varje vecka eller varje månad.

Hur de callcenteranställda upplever prestationsmätningarna skiljer sig mellan de som får coaching respektive de som inte får coaching. Drygt 20 procent får ingen coaching och den gruppen upplever prestationsmätningen mer negativt. Det finns ett klart samband mellan coaching och upplevelse av mätningen. Gruppen utan coaching upplever i större utsträckning mätningen som stressande och endast en fjärdedel ser mätningen som en hjälp att förbättra arbetet. För gruppen med coaching tycker drygt 40 procent att mätningen är en hjälp att förbättra sitt arbete.

HUR MÄTNINGEN UPPLEVS



Närmare 60 procent av de callcenteranställda tycker att det finns tillräckligt med tid för coaching, men 40 procent tycker inte det. 75 procent tycker att coachingstödet är tillräckligt bra, men 23 procent tycker inte det. Den övervägande delen anser således att tid och kvalitet på coachingen är bra, men det finns en relativt stor grupp som inte anser att coachingen är tillräcklig.

Unionens politik för callcenterbranschen

Unionen vill utveckla callcenterbranschen

Branschen har ansvar för statushöjning

För att kunna rekrytera och behålla personal behöver statusen för callcenterbranschen höjas. Företagen behöver visa att den är en stabil bransch som satsar på sina medarbetare. Branschen måste visa att den består av bra arbetsgivare som arbetar långsiktigt med kompetensutveckling, ledarskap och attraktiva anställningsvillkor. Det är viktigt att branschen tar sitt arbetsgivaransvar på allvar, eftersom callcenterföretagen ger den första bilden av arbetslivet till många unga som inträder på arbetsmarknaden.

Auktorisation borgar för seriositet

Unionen vill driva frågan om auktorisation för att stärka callcenterbranschens seriositet och minska antalet lycksökare. Vi ser det som viktigt att Unionen är en part i auktorisationsarbetet och att kollektivavtal är ett krav för att få auktorisation. I förlängningen vill vi också att det ställs krav på auktorisation av callcenterföretag vid offentlig upphandling och hos kunder inom Unionens avtalsområde.

Öka medvetandet hos uppdragsgivare om branschens villkor

Uppdragsgivande företag måste förstå att det alltid är någon som betalar vid pressade priser och extrema uppdragsvillkor. De anställdas arbetssituation och arbetsvillkor måste i högre grad beaktas redan vid kontraktsskrivning mellan uppdragsgivare och callcenterföretag. Det är viktigt att offentliga uppdragsgivare ställer krav på seriösa anställningsvillkor för callcenter som får offentliga uppdrag.

Branschen måste öka satsningar på affärsutveckling

Callcenter är en lågmarginalbransch som har svårt att ta betalt för sina tjänster. Uppdragsgivarna ser tjänsten som en kostnadspost. Branschen behöver bli bättre på att sälja in kvalitet och kundtjänstens strategiska betydelse för att uppdragsgivaren ska behålla kunder. Branschen måste också utveckla produkter och tjänster av strategisk betydelse för uppdragsgivarens kundhantering. Callcenterföretagen utvecklar stor kunskap om uppdragsgivarens kunder. Branschen behöver i större ut-

sträckning utnyttja det för att utveckla nya affärsmöjligheter. Det gäller att förflytta branschen uppåt i värdekedjan och på så sätt få mer betalt för tjänsterna och erbjuda bättre anställningsvillkor. Inom tjänsteforskningen borde affärsutveckling för callcentertjänster vara ett prioriterat område.

Frågor som Unionen vill driva i callcenterföretagen

Teckna kollektivavtal

Villkoren i branschen regleras via kollektivavtal, vilket är ett viktigt verktyg för att värna de anställda. Inom branschen finns många företag som saknar kollektivavtal. En anledning är att det fortfarande är en relativt ung bransch med många nya företag. Om det saknas kollektivavtal på ett företag är medlemmarna där mer utsatta för konjunktursvängningar, eftersom avtalslösa företag inte måste genomföra årliga löneökningar. I en bransch där många företag saknar kollektivavtal finns risk för konkurrens genom dumpning av villkor, det vill säga avtalslösa företag drar ner på sina kostnader genom att strunta i årlig löneökning och pensionspremier (ITP) samt extra föräldralön och kan därmed bjuda under konkurrenterna i upphandlingen. I slutändan är det de anställda och medlemmarna som får betala priset för detta. Att öka antalet callcenterföretag som har kollektivavtal är en viktig del i arbetet för att öka förtroendet för branschen. Unionen arbetar för att öka antalet företag som har kollektivavtal och öka antalet klubbar och förtroendevalda ute på företagen.

Lön som går att leva på

Lönenivåerna i callcenterbranschen är låga och många ligger på avtalad lägsta lön. Unionen har i de två senaste avtalsrörelserna gjort särskilda satsningar på att få upp lägsta lönerna i branschen. Detta är en fråga som Unionen fortsätter att driva. Bonus eller prestationsbaserad ersättning får aldrig bli en för stor del av lönen. Det skapar en osäkerhet om inkomstnivå för den anställde. Facket och de anställda måste ha inflytande över bonussystemens utformning. Bonussystemet måste vara utformat så att målen är möjliga att nå och kriterierna måste vara kända för de anställda.

Ledarskapsutveckling i callcenterföretag

En bra arbetsplats kräver bra chefer och ledarskapet är nyckeln till en bra arbetsmiljö och hur kunden upplever kvalitén på den tjänst som levereras. Callcenterföretagen präglas av hög personalomsättning, arbetsmiljöproblem och att det är många ungas första kontakt med arbetslivet. Desto viktigare är det med bra chefer. Tyvärr är många chefer unga och utan tidigare cheferfarenhet. De får utbildning i prestationsmål och styrning och kontroll, medan utbildning i mjuka ledarskapsfrågor brister. Callcenterföretagen behöver satsa på gedigna ledarskapsutbildningar med fokus på hur man leder medarbetare och hur arbetsrätt och kollektivavtal konkret fungerar på arbetsplatsen. Facket behöver ha ett ökat inflytande över chefstillsättningen för att värna de anställdas arbetsmiljö. Tillsättning av chefer ska därför göras i samråd med fackliga företrädare. Unionen arbetar för att tydliggöra vilka krav som generellt ställs på chefer, att stödja chefer i sitt arbete och ta fram material och har rådgivning om vad som krävs för ett bra lönesamtal, utvecklingssamtal, arbetsmiljö och kompetensutveckling.

Kompetensutveckling måste ske kontinuerligt

Det behövs kontinuerlig kompetensutveckling, inte bara introduktionsutbildning. Kompetensutveckling behövs inom områden som IT-system, faktakunskap om uppdragsgivarens produkter, kundbemötande, säljmetoder och röstträning. Branschen behöver höja statusen på kompetens och kompetensutveckling genom att se till att detta också ligger till grund för bonus. Kompetensutveckling är också det bästa sättet att skydda de anställda mot konjunktursvängningar genom att de stärker sitt arbetsmarknadsvärde och ökar möjligheterna att få ett nytt jobb. Kompetensutvecklingen behöver fungera för att Unionens medlemmar ska känna trygghet i nuvarande arbete och i omställningssituationer.

Arbetsmiljö, en fråga som måste prioriteras

Arbetsmiljön vid ett callcenter är ansträngande både fysiskt och psykiskt och en viktig fråga för branschen. Unionen avser att fortsätta det partgemensamma arbetet tillsammans med Arbetsmiljöverket avseende arbetsmiljöfrågor. Unionen verkar också för att alla arbetsplatser ska ha ett arbetsmiljöombud. Vidare att alla anställda ska ha egna hörlurar

(headsets) och personliga arbetsstationer samt att alla kommunikatörer ska få röstträning. Prestationsmål, mätning och bonussystemens utformning bör ställas i samråd facket och de anställda. Prestationsmätning får ej användas som ett system att kontrollera och sortera ut anställda.

Skapa förutsättningar för fackligt arbete

Det är svårare att upprätthålla en facklig verksamhet i ett callcenterföretag, eftersom personalomsättningen är relativt hög. Arbetsgivarna måste bidra till att skapa goda förutsättningar för det fackliga arbetet genom att värdesätta facklig kompetens, ge tillräckligt med tid och utrymme för fackligt arbete och ej missgynna fackligt förtroendevalda i löne- och bonussystem.

Källor

Publicerat material:

- Andersson E - *Kompetensutveckling i Callcenter* – Luleå Tekniska Universitet, 2005
- Arbetsmiljö på callcenter* – Rapport 2004:3 – Arbetsmiljöverket
- Behandling av personuppgifter för kontroll av anställda* - Datainspektionens rapport 2003:3
- Bra arbetsmiljö på callcenter* – Arbetsmiljöverket m fl
- Callcenter Survey* – Callcenter Institute, 2006
- Den nya arbetsmarknaden* – HTFs projekt om förhållandena inom Telemarketing – Callcenter – Telefonintervjuföretag, 2000
- En arg svensk byter* – Svenska Dagbladet 5 december 2007
- Europeisk standard för kundkontaktcenter* – Swedish Standards Institute (SIS), 2007
- Fler sura på bemötandet i kundtjänst*, DN 10 juli 2008
- Från callcenter till kontaktcenter – Trender möjligheter och problem*, SOU 1999:138
- Holman D, Batt R, Holtgrewe U - *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment* – Global Callcenter Research Network, 2007
- Isberg A, Pålsson D - *Arbetsmiljö i callcenter och telemarketingbranschen* – Luleå tekniska universitet, 2005
- Kundservice betraktas inte som strategisk* – Telekom idag 26 september 2008
- Kågström M, Rubing M – *Personalstyrning i callcenter* – Luleå Tekniska Universitet, 2002
- Lehto L - *Occupational Voice – Studying Voice Production and Preventing Voice Problems with Special Emphasis on Callcenter Employees* – Tekniska Högskolan Helsingfors, 2007
- Presentationsmaterial Contact Centers in Sweden* – Invest in Sweden Agency (ISA)
- Ringarna i Gamla stan* - Svenska Dagbladet 6 april 2008
- Strandberg C, Sandberg Å, Norman K – *Callcenter i Sverige* - Arbetslivsinstitutet, KTH, Mittuniversitetet, 2006
- Strömdahl A, Örnberg D – *Callcenter – Att organisera för att stödja frontpersonalen* – Karlstads universitet 2007
- Taylor P, Mulvey G, Hyman J, Bain P – *Work Organization, Control and the Experience of Work in Call Center* – Work, Employment & Society, 2002;16;133

Internet:

www.addici.se
www.aditro.se
www.isa.se
www.teleperformance.se
www.transcom.se
www.sykes.com
www.av.se
www.rostkonsult.se
www.bright.se
www.ccbenchmarking.com
www.sis.se

Övrigt

Callcenter i fokus - seminarium 11-12 mars 2008, Callcenter Institute
Dynamics of Call Center Performance, mars 2008, Call Center Institute,
The Call Center School, Calledge
Workshop för Unionens förtroendevalda inom callcenter

Muntliga källor

Callcenter Institute
Sveriges callcenterförening
Callcenterkonsult Philip Cohen
Anställda på Unionens kansli och regioner
Förtroendevalda och ledningsrepresentanter från:
Aditro
KalixTele24
K3
Silentium
Transcom

Callcenterbranschen – fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice? beskriver branschens utveckling och förutsättningar för dem som arbetar i externa callcenterföretag. Den tar också upp vilka frågor Unionen vill driva i branschen. Callcenterföretagen står inför ett vägval. Ska de utvecklas till att bli strategiska verksamheter för uppdragsgivarnas kundhantering där kvalitet i kundmötet är en viktig aspekt. Eller kommer de att enbart inrikta sig på höga produktionsvolymmer och låga kostnader. Genom att fokusera på möjligheter och problem i branschen är målet att skapa större tryck på att förbättra villkoren för de callcenteranställda.

Rapporten är framtagen av Unionens Samhällspolitiska enhet som har till uppgift att påverka företagens utveckling och förändra arbetsplatser till det bättre för Unionens medlemmar.

Unionen är Sveriges största fackförbund i det privata näringslivet. Tillsammans skapar vi framgång genom utveckling, trygghet och glädje i arbetslivet.

UNIONEN

Olof Palmes gata 17
105 32 Stockholm
08-504 15 000
www.unionen.se