

# Call centers i Sverige

En beskrivning av verksamhetsinriktning,  
human resource-metoder och prestationer

*Christer Strandberg, Åke Sandberg och Kent Norman*



**KTH Datavetenskap  
och kommunikation**



---

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:20

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetshälsa

Enhetschef: Ewa Wigaeus Tornqvist

## Förord

Denna studie ingår i forskningsprojektet "THE GLOBAL CALL CENTRE INDUSTRY PROJECT: A GLOBAL BENCHMARKING SURVEY OF HUMAN RESOURCE PRACTICES AND PERFORMANCE IN CALL CENTRES". Projektet har initierats av professor Rosemary Batt, ILR School, Cornell University samt doctor David Holman och professor Stephen Wood, Institute of Work Psychology, University of Sheffield. Motsvarande studie genomförs bland forskare vid olika universitet inom Europa, Nord Amerika, Afrika, Asien och Australien - totalt cirka 20 länder. Dessa olika delstudier kommer senare att länkas ihop i en slutrapport .

Åke Sandberg, forskare vid Arbetslivsinstitutet och adjungerad professor vid KTH har tagit initiativ till den svenska studien och ekonomie doktor Christer Strandberg har varit projektledare. Fältarbetet har utförts av personal vid Scandinavian Center for Call and Contact Services (SCCCS) i Sveg under ledning av Marit Hult. Fältarbetet har finansierats av Sparbanksstiftelsen i Jämtlands län. Ekonomie magister Kent Norman vid Mittuniversitetet har genomfört stora delar av analysarbetet och skrivande av råmanuset; hans arbete har finansierats av Mittuniversitetet samt KTH. Christer Strandberg har under medverkan av Åke Sandberg utarbetat den slutliga rapporten.

Rolf Dalin, statistiker vid Mittuniversitetet, har bidragit med värdefulla synpunkter i samband med analysarbetet och presentationen av resultaten. Vi tackar för hans insats.

Sundsvall och Stockholm i mars 2006

Christer Strandberg och Åke Sandberg

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Inledning .....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1       | BAKGRUND .....  | 8         |
| 1.2       | SYFTE OCH FRÅGEOMRÅDEN .....  | 8         |
| 1.3       | NÅGRA UTGÅNGSPUNKTER FÖR STUDIEN .....  | 10        |
| 1.4       | STUDIENS UPPLÄGGNING OCH GENOMFÖRANDE .....   | 11        |
| 1.5       | GENERALISERBARHET OCH ANALYSSCHEMA.....   | 12        |
|           | <b>DEL A: ALLMÄNT OM DELTAGANDE CALL CENTERS .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2</b>  | <b>Några basfakta.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>3</b>  | <b>Typ av verksamhet .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>4</b>  | <b>Verksamhetsinriktning.....</b>   | <b>18</b> |
|           | <b>DEL B: CC OCH PERSONALEN.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>5</b>  | <b>Anställda .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>6</b>  | <b>Anställningstider, personalomsättning och frånvaro .....</b>                               | <b>27</b> |
| <b>7</b>  | <b>Kön och utbildning.....</b>  | <b>30</b> |
|           | <b>DEL C: HUMAN RESOURCE METODER .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>8</b>  | <b>Lönesystem .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>9</b>  | <b>Utbildning och utveckling.....</b>   | <b>33</b> |
| <b>10</b> | <b>Rekrytering, bemanning och anställningsförhållanden.....</b>                               | <b>39</b> |
| <b>11</b> | <b>Prestationsbedömning.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>12</b> | <b>Medarbetarnas delaktighet i och påverkan av arbetsuppgifter och arbetssituationen.....</b> | <b>47</b> |
| <b>13</b> | <b>Flexibel bemanning och tillfälligt anställda medarbetare.....</b>                          | <b>60</b> |
|           | <b>DEL D: PRESTATION, NÖJDA KUNDER OCH KUNDKONTAKT .....</b>                                  | <b>62</b> |
| <b>14</b> | <b>Prestation och arbetsutförande .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>15</b> | <b>Nöjd kund och kundkontakt .....</b>  | <b>66</b> |
|           | <b>DEL E: CC TEKNOLOGI .....</b>  | <b>72</b> |
|           | <b>DEL F: SAMHÄLLET .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>16</b> | <b>Lokala och regionala tillgångar.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>17</b> | <b>Externa påtryckningar.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>18</b> | <b>Några avslutande synpunkter .....</b>  | <b>81</b> |
|           | <b>Källförteckning .....</b>  | <b>82</b> |

## ~ Innehållsförteckning~

|  |    |
|--|----|
| Figur 1: Året när CC etablerades (andel av företagen, procent) .....   | 14 |
| Figur 2: Antal CC som ingår i organisationen (andel av företagen, procent) .....   | 14 |
| Figur 3: Öppettider bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent) .....  | 15 |
| Figur 4: Andel företag där verksamheten är inhouse eller om man arbetar för andra kunders räkning, outsourcing (procent) .....   | 16 |
| Figur 5: Andel CC som har övervägande inkommande resp. utgående samtal (procent).....  | 16 |
| Figur 6: Andel av företagen som har övervägande inkommande respektive utgående samtal, bland inhouseföretag och företag som arbetar med outsourcing (procent) .....                | 17 |
| Figur 7: Huvudsaklig tjänst som CC tillhandahåller (andel av företagen, procent).....  | 18 |
| Figur 8: Förändring av försäljningsintäkter de senaste 2 åren (andel av företagen, procent) ..   | 19 |
| Figur 9: CCs huvudsakliga strategi (andel av företagen, procent) .....   | 19 |
| Figur 10: Kundsegment som CC i huvudsakligen betjänar (andel av företagen, procent) .....  | 20 |
| Figur 11: Huvudsaklig marknad som CC verkar på (andel av företagen, procent) .....   | 21 |
| Figur 12: I vilken huvudsaklig bransch som CC är verksam (andel av företagen, procent)....   | 22 |
| Figur 13: Antal heltidsanställd personal med kundkontakt bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent) .....   | 24 |
| Figur 14: Antal deltidanställd personal med kundkontakt bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen) .....   | 25 |
| Figur 15: Andelen CC, inhouse- resp. outsourcingföretag, som under 2005 avser att reducera, bibehålla eller öka sin personalstyrka (procent).....                                  | 26 |
| Figur 16: Andelen anställda i genomsnitt per företag med kortare anställningstid än 1 år resp. mer än 5 år bland inhouse- och outsourcingföretag (procent).....                    | 27 |
| Figur 17: Genomsnittliga anställningstider för medarbetare bland inhouse- och outsourcingföretag (år).....   | 27 |
| Figur 18: Genomsnittlig oplanerad frånvaro av en normal arbetsdag bland inhouse- och outsourcingföretag (procent av arbetstiden).....  | 28 |
| Figur 19: Genomsnittliga personalförändringar bland befintlig personal i inhouse- och outsourcingföretag (andel av personalstyrkan, procent) .....                                 | 29 |
| Figur 20: Andelen medarbetare som är kvinnor respektive män (procent).....   | 30 |
| Figur 21: Den vanligaste utbildningsnivån bland medarbetarna (andel av företagen, procent) .....   | 30 |
| Figur 22: Den vanligaste utbildningsnivån bland cheferna (andel av företagen, procent) .....   | 31 |
| Figur 23: Grundutbildningens längd i genomsnitt för nya medarbetare under det första anställningsåret (andel av företagen som ger utbildning av olika längd, procent).....         | 33 |
| Figur 24: Vidareutbildning i genomsnitt per år och medarbetare (andel av företagen, procent) .....   | 33 |
| Figur 25: Sammanfattande bild av genomsnittligt antal utbildningsdagar tillmedarbetare bland inhouse- och outsourcingföretag (dagar).....  | 34 |
| Figur 26: Antal veckor i genomsnitt som det tar för att en ny medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet (andel av företagen, procent) .....                                     | 35 |
| Figur 27: Genomsnittlig tid i veckor räknat som krävs för att en medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet (veckor).....  | 35 |
| Figur 28: Omfattning av utbildning till medarbetarna inom olika områden (andel av företagen, procent).....   | 36 |
| Figur 29: Inhouse- och outsourcingföretag som erbjuder medarbetarna mycket eller väldigt mycket utbildning inom olika områden (andel av företagen, procent) .....                  | 37 |
| Figur 30: Den genomsnittliga kostnaden för att rekrytera, genomföra tester och utbilda en ny medarbetare bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent) ..... | 39 |

~ Innehållsförteckning~

|   |    |
|---|----|
| Figur 31: Andelen medarbetare som har blivit utvalda genom systematiska tester (andel av företagen, procent) .....  | 40 |
| Figur 32: Andel sökande som får anställning (andel av företagen, procent) .....   | 40 |
| Figur 33: Hur närvaron av andra CC i det näraliggande området påverkar rekryteringen och förmåga att behålla personalen (andel av företagen) .....  | 41 |
| Figur 34: Andel av medarbetarna som regelbundet blir prestationsbedömda (andel av företagen, procent) .....   | 42 |
| Figur 35: Hur stor del av tiden som mäts kontinuerligt hos medarbetarna (andel av företagen, procent).....  | 43 |
| Figur 36: Hur ofta statistisk information ges till medarbetarna om deras prestationer (andel av företagen, procent) .....   | 43 |
| Figur 37: I vilken utsträckning information från prestationsbedömningar används för att förbättra medarbetarnas prestationer (andel av företagen, procent).....   | 44 |
| Figur 38: I vilken utsträckning information från prestationsbedömningar används för att identifiera behov av utbildning hos medarbetarna (andel av företagen, procent).....   | 45 |
| Figur 39: Hur ofta gruppleddare eller annan personal lyssnar på samtal av erfarna medarbetare (andel av företagen, procent).....  | 45 |
| Figur 40: Hur ofta en erfaren medarbetare ges feedback och coachning från en överordnad angående kundhantering (andel av företagen, procent) .....  | 46 |
| Figur 41: Andelen medarbetare som är medlem i en fackförening (andel av företagen, procent).....  | 47 |
| Figur 42: Om det finns ett medbestämmanderåd som omfattar medarbetarna, en formell personalgrupp för medarbetarna och en konsultativ kommitté som inkluderar medarbetarrepresentanter (andel av företagen, procent) ..... | 48 |
| Figur 43: Hur är företagsledningens relationer till medarbetarna, fackföreningar respektive medbestämmanderåd, personalföreningar eller liknande (andel av företagen, procent).....                                       | 49 |
| Figur 44: Andelen medarbetare som arbetar i team, där medarbetarna helt eller delvis fattar egna beslut angående sina arbetsuppgifter, arbetsmetoder och arbetstempo (andel av företagen, procent) .....                  | 50 |
| Figur 45: Andelen medarbetare som är engagerade i kvalitetsutveckling eller förbättringsåtgärder (andel av företagen, procent).....   | 50 |
| Figur 46: Andelen företag som anger att medarbetare har möjligheter till flexibla arbetssituationer (andel av företagen, procent) .....   | 51 |
| Figur 47: Andelen företag som anger att medarbetare har flexibla arbetsuppgifter (andel av företagen, procent) .....  | 51 |
| Figur 48: Andelen medarbetare som är delaktiga vid utformning av arbetsuppgifter och arbetssituationer i inhouse- och outsourcingföretag (procent).....   | 52 |
| Figur 49: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över dagliga arbetsuppgifter som de utför (andel av företagen, procent) .....  | 53 |
| Figur 50: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över den utrustning, metoder eller procedurer som används (andel av företagen, procent).....   | 53 |
| Figur 51: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över takten eller farten som de arbetar i (andel av företagen, procent).....   | 54 |
| Figur 52: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över vad de säger till kunder (andel av företagen, procent) .....  | 54 |
| Figur 53: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över design och användning av ny teknologi (andel av företagen, procent) .....   | 55 |
| Figur 54: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över planering av sitt dagliga lunch- och rastschema (andel av företagen, procent) .....   | 55 |

## ~ Innehållsförteckning~

|  |    |
|--|----|
| Figur 55: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över förändring av arbetsmetoder (andel av företagen, procent) .....  | 56 |
| Figur 56: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över hantering av förfrågan utöver det egentliga ärendet eller oväntade problem (andel av företagen, procent)           | 56 |
| Figur 57: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över hantering av kundklagomål, utan referens till en gruppledare eller annan expert (andel av företagen, procent)..... | 57 |
| Figur 58: Medarbetare som vanligtvis har stora eller mycket stora valmöjligheter över förändring av arbetssätt bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent) .....           | 58 |
| Figur 59: I vilken utsträckning det krävs att medarbetarna använder manus när de talar till en kund (andel av företagen, procent).....   | 59 |
| Figur 60: Andelen tillfälligt anställda av totalt anställda (andel av företagen, procent) .....  | 60 |
| Figur 61: Den huvudsakliga anledningen till att tillfälligt anställda medarbetare används (andel av de företag som har tillfälligt anställda medarbetare, procent) .....                           | 60 |
| Figur 62: Andelen tillfälligt anställda som blivit tillsvidareanställda (andel av de företag som har tillfälligt anställda medarbetare) .....  | 61 |
| Figur 63: Förekomst av tidsmål för inkommande samtal (andel av företagen, procent) .....   | 62 |
| Figur 64: Genomsnittlig andel samtal som ej blir besvarade bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent) .....   | 63 |
| Figur 65: Genomsnittlig samtalstid bland inhouse- och outsourcingföretag (sekunder) .....  | 64 |
| Figur 66: Förekomst av regelbundna kundundersökningar (andel av företagen, procent) .....  | 66 |
| Figur 67: Hur ofta medarbetarna får ta del av kundens feedback (andel av företagen, procent) .....   | 67 |
| Figur 68: Den genomsnittliga nivån på nöjd kundhetsmätningar (andel av företagen, procent) .....   | 68 |
| Figur 69: Hur klagomål hanteras (andel av företagen, procent) .....  | 69 |
| Figur 70: Kundsamtalens innehåll (andel av företagen, procent) .....   | 70 |
| Figur 71: Hur ofta enskilda medarbetare har återkommande kontakt med samma kund (andel av företagen, procent).....   | 71 |
| Figur 72: Användning av tekniska hjälpmedel för att kommunicera med kunderna (andel av företagen, procent) .....   | 72 |
| Figur 73: Viktigaste fördelarna med att driva verksamhet på orten (andel av företagen, procent).....   | 73 |
| Figur 74: Användning av lokala och regionala tillgångar (andel av företagen, procent).....   | 74 |
| Figur 75: Medverkan i olika typer av organisationer och nätverk (andel av företagen, procent) .....  | 75 |
| Figur 76: Nyttjande av konsulter (andel av företagen, procent) .....   | 75 |
| Figur 77: Påtryckning från externa aktörer (t.ex. stat, lagar eller förordningar) vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent) .....  | 76 |
| Figur 78: Påtryckning från konsulter vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent).....  | 77 |
| Figur 79: Påtryckning från huvudkontorets policy vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent).....  | 77 |
| Figur 80: Påtryckning från arbetsmarknaden vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent) .....   | 78 |
| Figur 81: Påtryckning från andra CC vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent).....   | 78 |
| Figur 82: Påtryckning från branschorganisationen vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent).....  | 79 |
| Figur 83: Påtryckning från fackförening vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent) ..   | 79 |

~ Innehållsförteckning~

Tabell 1: Samtalstider (kortast, genomsnitt och längst) inom 5 olika branscher ..... 64

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Rosemary Batt från Cornell University, USA, samt Steven Wood och David Holman från Sheffield University, Storbritannien, har tagit initiativ till en internationell studie av call centers med fokus på Human Resource metoder och prestationer, The Global Call Center Industry Project (GCC). Ett gemensamt frågeformulär togs fram och har översatts och använts i de länder som var intresserade av att delta i studien. En forskargrupp från respektive har ansvarat för sin undersökning. Studierna avses avrapporteras som separata länderstudier, och dessutom ingå i den globala studien, där jämförelser mellan deltagande länder avses göras. Initiativtagarna till GCC ville ha med länder med skilda typer av arbetsmarknadsrelationer och hållning till personal anställda på call centers, och då framstod Skandinavien och Sverige som en intressant jämförelse. Ett särskilt skäl att delta i detta projekt är att det i Sverige inte tidigare genomförts någon större studie bland call centers med inriktning mot HRM och prestationer. Vi valde därför att delta i detta projekt.

Denna rapport beskriver empiriska resultat av den svenska studien.

## 1.2 Syfte och frågeområden

Syftet med denna studie är att beskriva call centers i Sverige med betoning på verksamhetsinriktning, *Human Resource*-metoder och prestationer.

Studien omfattar fem huvudområden med varierande antal delområden, vilka översiktligt presenteras nedan.

### DEL A: ALLMÄNT OM DELTAGANDE CC

- Basfakta
  - Etableringsår
  - Antal CC i organisationen
- Typ av verksamhet
  - *Inhouse vs Outsourcing*
  - Samtalstyp
- Verksamhetsinriktning
  - Erbjudna tjänster
  - Strategi
  - Geografisk kundmarknad
  - Branschtillhörighet



## **DEL B: PERSONAL**

- Anställda
  - Heltids- och deltidsanställda med kundkontakt
  - Framtida personalplaner
  - Antal anställda per gruppchef/första linjens chef
- Anställningstid, personalomsättning och frånvaro
- Kön och utbildning

## **DEL C: HUMAN RESOURCE METODER**

- Lönenivå och lönesystem
- Utbildning och utveckling
  - Grundutbildning
  - Tid som krävs för att medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet
  - Vidareutbildning
- Rekrytering, bemanning och anställningsförhållanden
  - Kostnader för att rekrytera, genomföra tester och utbilda en ny medarbetare samt förekomst av systematiska tester vid och utfall av rekryteringar
  - Vilken inverkan närvaron av andra CC i det näraliggande området har på rekrytering och förmåga att behålla personal
- Förekomst av och feedback av prestationsbedömningar
- Medarbetarnas delaktighet i och påverkan av arbetsuppgifter samt arbetssituationen
- Flexibel bemanning och tillfälligt anställda medarbetare
- Prestation av arbetsutförande
- Nöjd kund och kundkontakt

## **DEL D: TEKNOLOGI**

- Andelen kundkontakter utan någon som helst mänsklig kontakt
- Tekniska hjälpmedel som medarbetarna använder för att kommunicera med kunderna

## **DEL E: SAMHÄLLET**

- Lokala och regionala tillgångar
  - Viktigaste fördelarna med att driva verksamhet på aktuell ort
  - Nyttjande av lokala och regionala tillgångar
  - Andra CCs inverkan på rekrytering och förmåga att behålla personal
  - CCs medverkan i olika föreningar och organisationer och nyttjande av konsulter
- Externa påtryckningar

### 1.3 Några utgångspunkter för studien

Call centers är en verksamhet som vanligtvis definieras som "en organisation vars huvudsakliga syfte är att arbeta med kunder på distans, som stöds av informations-teknologi, och i huvudsak datatelekommunikationer" (se t.ex. Stoltz & Moberg, 2002). Även om telefonen fortfarande är den primära kommunikationskanalen går utvecklingen mot nyttjande av flera olika kommunikationskanaler, som t.ex. e-post och Internet (Strandberg, 2003). Ett begrepp som fler och fler börjar använda för att tydliggöra övergången från ett till flera medier eller kommunikationskanaler är contact centers.

Länge har man såväl i Sverige som i andra länder, t.ex. USA och England, betraktat call centerverksamhet som en bransch av specialiserade företag. Den omfattar då företag som för annans räkning, s.k. *outsourcing*, åtar sig kundrelaterade frågor. De flesta call center i Sverige är emellertid *inhouse*-verksamheter, dvs. en avdelning eller en enhet ingående i en organisation med annan huvudsaklig verksamhet. I Sverige uppskattar man att *inhouse*-verksamheter står för cirka 75-80 % av all call centerverksamhet.<sup>1</sup>

Ibland brukar man sätta likhetstecken mellan call center och *outsourcing*-verksamhet, medan *inhouse*-verksamhet brukar betecknas som kundtjänst eller kundsupport. Detta är dock ingen regel, utan olika varianter förekommer. Dessutom förekommer andra benämningar som Information Center, Customer Interaction Center, Kund Service och Support Center (se t.ex. Strandberg, 2003).

Det finns även en annan utvecklingslinje och som i första hand avser *inhouse*-verksamhet, nämligen att kundtjänsten får ett utökat kundansvar och en tydligare koppling med andra avdelningar i företaget som hanterar kundfrågor (se t.ex. Strandberg, 2003). Vi närmar oss då en radikal omsvängning av verksamhet mot CRM (Customer Relationship Management). Följande definition av en call center verksamhet är liktydigt med en definition av CRM:

"A co-ordinated system of people, processes, technologies, strategies that effectively integrates organizational resources and multiple channels of communication to enable customer interactions that create value for the customer and organization" (Cleveland & Minnucchi, 2000)

I denna studie vill vi undersöka call centerverksamheter. Vi avser därmed såväl *inhouse* som *outsourcing*-verksamhet, samt såväl inkommande som utgående samtal. *Inhouse*-verksamheter kallas ibland interna call center, och företag som utför outsourcade uppdrag kallas på motsvarande sätt för externa call center. Fokus i vår studie är alltså på verksamheterna, inte huruvida dess olika delar bör betraktas som en bransch eller ej. Vi skriver i fortsättningen oftast "företag" vare sig vi syftar på ett *outsourcing* call centerföretag, eller en *inhouse*-verksamhet som organisatoriskt kan vara såväl ett särskilt företag som en avdelning inom moderorganisationen.

---

<sup>1</sup> Uppgifter från ISA (Invest in Sweden Agency) i form av power point bilder, som baseras på ISAs egna uppgifter samt uppgifter från PhilipCohen Consultant och Call Center Institute.

#### **1.4 Studiens uppläggning och genomförande**

Förutom att CC är en verksamhet under utveckling, är det en verksamhet som har växt under senare år och som även förväntas växa framöver. Enligt initierade bedömare fanns det i Sverige 1997 20 000 anställda vid svenska CC och fem år senare, år 2002, hade antalet anställda vid svenska CC vuxit till cirka 60000 anställda vid 1290 CC. Mellan åren 2002 och 2007 förväntas den årliga tillväxten uppgå till mellan 10 och 15 %.<sup>2</sup>

Ett problem i samband med genomförandet av denna studie är att det inte fanns något heltäckande register av alla dessa CC. Outsourcingföretagen hade vi däremot ett bra grepp om via den databas som SCCCS<sup>3</sup> i Sveg bygger upp. Där har man i ett första skede skapat ett komplett register över alla outsourcingföretag i Sverige, som i huvudsak bygger på SNIs näringskod telefonserviceverksamhet (callcentertjänster).<sup>4</sup>

Däremot var det mera problematiskt med *inhouse*-företagen, eftersom dessa som framgått inte är en egen bransch och därmed saknas en näringskod över dessa. Vi har därför med hjälp av personer verksamma som konsulter eller i olika föreningar och organisationer inom CC verksamheter byggt upp en förteckning över *inhouse*-verksamheter.<sup>5</sup> Denna kompletterande metod påminner om snöbollsurval. Denna metod brukar användas när det är mycket svårt eller omöjligt att finna en komplett urvalsram. "Man utgår från att man känner till och kan nå en mindre del av målpopulationen. Därefter ber man dessa personer berätta vilka kontakter de har som tillhör samma målpopulation, varefter man identifierar och kontaktar de nytillkomna personerna. Så fortsätter förfarandet tills man tror att man inte kan nå ytterligare personer" (Dahmström, 2000, s 196). Problemet med snöbollsurval är att man "aldrig säkert kan säga om ramen är fullständig" (op. cit.)

Vissa företag förekom ibland på flera listor. Efter en bortrensning av dessa "dubletter" erhöll vi slutligen en population uppgående till 642 CC. Detta motsvarar cirka hälften av antalet CC företag i Sverige, enligt ISA:s sammanställning.

Alla dessa företag kontaktades telefonledes i början av 2004 där vi berättade om projektet och frågade om de var intresserade av att delta i studien. Av dessa var det 347 företag som ville delta i studien, dvs. drygt hälften av alla kontaktade företag.

För *inhouse*, skickades enkäten till (enhets)chefen eller motsvarande för cc-verksamheten och för outsourcing, skickades den till VDn eller motsvarande. Till dessa 347 personer skickades den svenska översatta enkäten ut med ett följebrev. De tillfrågade ombads att svara på frågorna utifrån det största CC, om det i organisationen finns fler än ett CC. D.v.s. undersökningsenheten är arbetsstället.

---

<sup>2</sup> Op cit.

<sup>3</sup> SCCCS står för Swedish Center for Call and Contact Services

<sup>4</sup> Telefonserviceverksamhet (callcentertjänster) omfattar, enligt SNI 2002, kundservice i anslutning till tekniska förmedlingstjänster för annans räkning; callcenter som besvarar inkommande samtal från kunder med hjälp av automatiska samtalsfördelare (ACD), datorstödd telefoni (CTI) eller interaktivt talsvar (IVR)....: callcenter med utåtriktad verksamhet, försäljning och marknadsföring till kunder.

Källa; [http://www.scb.se/templates/Listning2\\_35024.asp](http://www.scb.se/templates/Listning2_35024.asp)

<sup>5</sup> Följande konsultföretag har tillfrågats: 4br, Bright verksamhetsutveckling och ISA.

Respondenterna ombads fylla i formuläret och återsända det antingen per brev eller via fax. Av dessa var det knappt hälften, 149 företag, som besvarade enkäten.

Under hösten 2004 kontaktades de företag som inte hade skickat in enkäten. Av dessa var det cirka 40 företag som lovade att skicka in enkäten och 12 företag fullföljde sina intentioner. Totalt erhöll vi således 161 besvarade enkäter, vilket motsvarar en svarsfrekvens uppgående till 25 %.

Efter det att frågeformuläret hade översatts, skickats ut och fältarbetet hade fortskridit halvvägs, framkom att det frågeformulär som hade tagits fram från centralt håll delvis hade omarbetats. Vissa av dessa omarbetningar kunde vi hantera genom att anpassa kodningsschemat, t.ex. att från "kryssfrågor" koda om till om man hade svarat ja eller nej. Några frågor fick dock en helt annan ordalydelse. Frågan om "% genomsnittlig löneökning/heltidsanställd/år för medarbetare och chefer" (fråga C1.1.a) hade omformulerats till en fråga om hur stor årslönen är för en typisk medarbetare och chef.

Några av frågorna hade inte tillräcklig precision. Det gäller frågan om hur "många samtal hanterar era medarbetare i genomsnitt per dag" (D 1.1.f) som borde ha preciserats till "hur många samtal hanterar i genomsnitt *en* medarbetare per dag". Även om frågan "hur många e-post i genomsnitt får en medarbetare per dag från företagsledningen" (D1.1.g) enligt vårt förmenande har tillräcklig precision, verkar det som att flera har uppfattat frågan som att det gäller alla medarbetare. Det hade med andra ord varit nödvändigt att här understryka att det gäller *en* medarbetare. Frågan "hur många procent av de dagliga kundernas samtal tas emot av talsvar eller liknande" (E1) borde ha formulerats "hur stor andel (i % räknat) av de dagliga kundernas totala samtal utgörs av samtal utan någon som helst mänsklig kontakt".

Vi valde att följa upp inkomna svar med att begära in uppgifter över dessa frågor med de nya formuleringarna. Arbetet med detta blev mycket tidskrävande. Dels kunde vi konstatera att ett antal uppgiftslämnare hade lämnat sina befattningar och vi fick söka efter nya personer, dels att det alltid är förenat med tidsinsatser att få in nya uppgifter. Vidare blev utfallet inte speciellt bra, även om vi gick ut med en påminnelse. Vi har ändå valt att presentera resultaten av dessa omformulerade frågor, men resultaten bör givetvis tolkas med försiktighet.

Svarsfrekvensen för de olika frågorna är genomgående rätt hög. Ett mönster som kan urskiljas är att svarsfrekvensen är något lägre på de frågor som kräver att uppgifter inhämtas från olika rapporter och system.

### ***1.5 Generaliserbarhet och analyschema***

En avgörande fråga blir givetvis i vilken grad det är möjligt att generalisera resultaten utifrån inkomna svar. Som tidigare framkommit finns det ingen tillförlitlig statistik om CC i Sverige i termer av antal, tillväxt, olika typer av CC etc. Enligt uppgifter från ISA

(Invest in Sweden Agency)<sup>6</sup>, uppskattar man att majoriteten av CC i Sverige, 8 av 10, är organiserade *inhouse* och resterande är *outsourcing*-verksamheter. Ser vi fördelningen av *outsourcing*-företag respektive *inhouse*-företag i föreliggande studie, 73 % *inhouse*, 24 % *outsourcing* och 3 % mixad, verkar vi ha fått en god balans i svaren. Som senare kommer att framgå visar resultaten på att det i flera avseenden föreligger skillnader i svarsbilden mellan *inhouse*-företag och *outsourcing*-företag.

Det undersökningsformulär som denna studie baseras på är rätt omfattande (15 sidor) och krävde i många fall att flera olika personer i de tillfrågade företagen engagerades för att bistå med olika uppgifter. Det är givetvis en bidragande orsak till att vi inte har erhållit en högre svarsfrekvens än 25 %.

Förutom en redovisning av svaren för de olika frågorna, finns en tanke i det globala GCC-projektet att analysera svaren utifrån branschtillhörighet, geografisk marknad som betjänas, strategi och om företaget bedriver *inhouse*-verksamhet eller *outsourcing*-verksamhet.

Vi har valt att göra analyserna främst utifrån *inhouse* och *outsourcing*-verksamhet, där det för flera frågor förekommer rätt stora skillnader i svarsbilden. När det gäller branschtillhörighet visar resultaten på att det inte finns några direkt dominerande branscher. Vi har dock valt att för vissa frågor redovisa svarsbilden branschvis.

Geografisk marknad blev ointressant att beakta vid analyser av resultaten för de olika frågorna, eftersom huvuddelen av företagen till övervägande del arbetar på den svenska marknaden, och bara ett litet fåtal företag arbetar på den internationella marknaden. Frågan om företagens strategier är i sig mycket intressant att beakta, men blev alldeles för trubbig för att kunna användas här och skulle behöva utvecklas vidare i annat sammanhang.

---

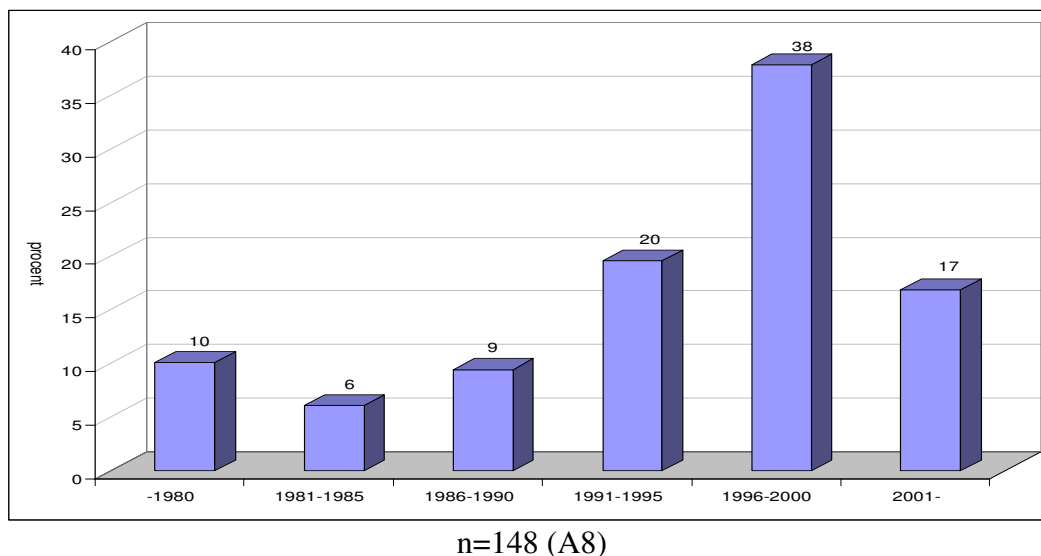
<sup>6</sup> ISA bygger på uppgifter från Datamonitor, Call Center Institute och call center konsulten Philip Cohen

## DEL A: ALLMÄNT OM DELTAGANDE CALL CENTERS

I detta kapitel ges en allmän beskrivning av deltagande CC i termer av etableringsår, antal CC som ingår i organisationen, öppettider. Vidare redovisas CCs organisatoriska tillhörighet, samtalsriktning, tjänster som erbjuds, strategi, geografisk marknad som penetreras samt branschtillhörighet.

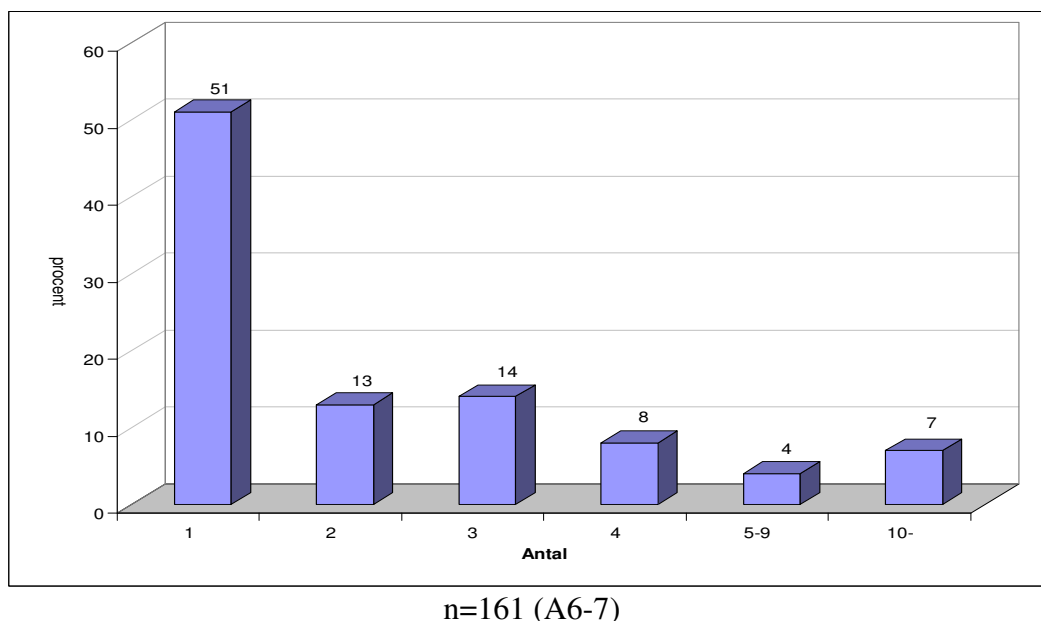
### 2 Några basfakta

Figur 1: Året när CC etablerades (andel av företagen, procent)



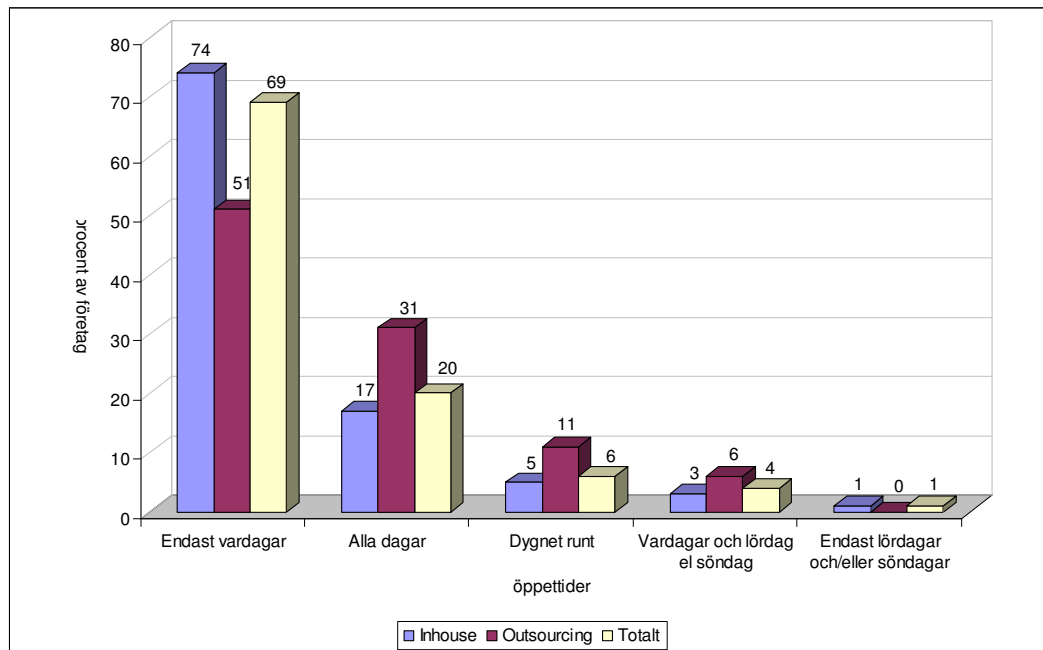
Nära 40 % av de CC som svarat etablerades mellan åren 1996 och 2000. Över hälften etablerades 1996 eller senare. Det kan tänkas att de nyaste etableringarna kan vara underrepresenterade p.g.a. att de var okända för våra uppgiftslämnare i samband med fastställande av populationen.

Figur 2: Antal CC som ingår i organisationen (andel av företagen, procent)



Flertalet, drygt hälften, av de CC som svarat består av en CC-enhet. Knappt 1 av 3 utgörs av 2-3 CC enheter.

**Figur 3: Öppettider bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent)**



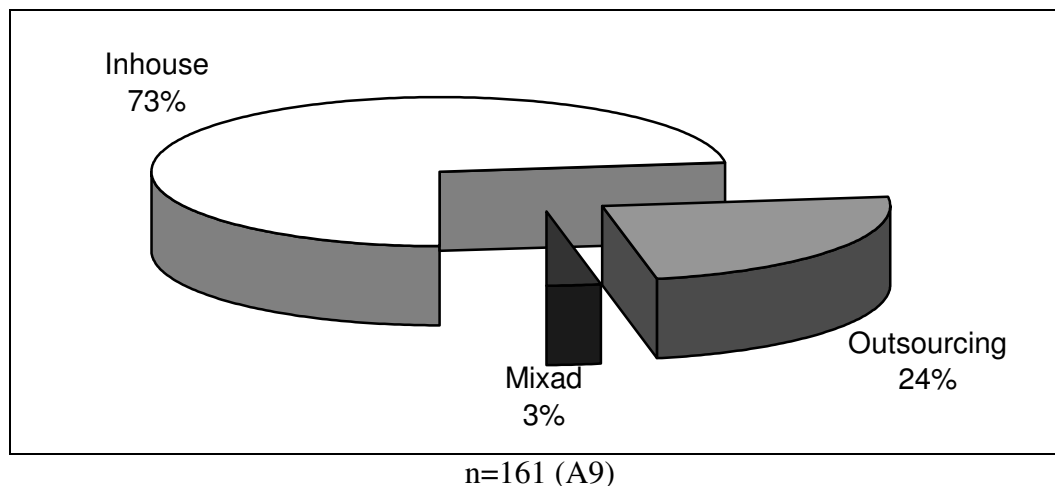
n=142-160 (B5)

Flertalet företag har öppet endast vardagar och det är särskilt vanligt bland *inhouse*-företagen. 1 av 5 har öppet alla dagar och 6 av 100 har öppet dygnet runt. Av diagrammet kan vi notera att det är mer vanligt bland *outsourcing*-företagen att ha öppet alla dagar och i vissa fall dygnet runt.

Den genomsnittliga öppettiden under vardagar är 9 timmar, vilket också är medianen.

### 3 Typ av verksamhet

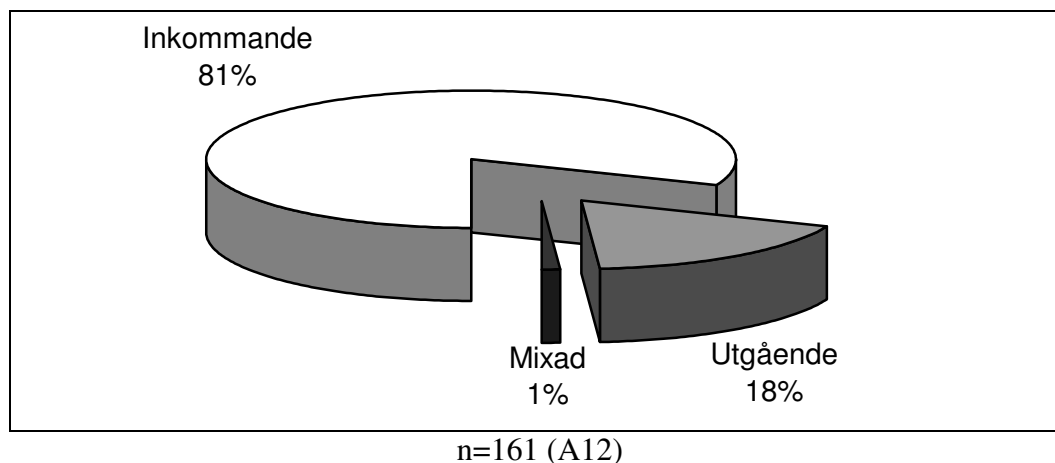
**Figur 4: Andel företag där verksamheten är inhouse eller om man arbetar för andra kunders räkning, outsourcing (procent)**



Knappt 3 av 4 studerade CC är *inhouse* verksamhet, medan knappt 1 av fyra är *outsourcing*-företag. Några företag har en mixad verksamhet.

Fördelningen av de undersökta företagen stämmer bra överens med den allmänna bild av call center marknaden i Sverige som vi sett förmedlas i olika sammanhang, dvs. att förhållandet mellan *inhouse* och *outsourcing*-företag är 75/25.

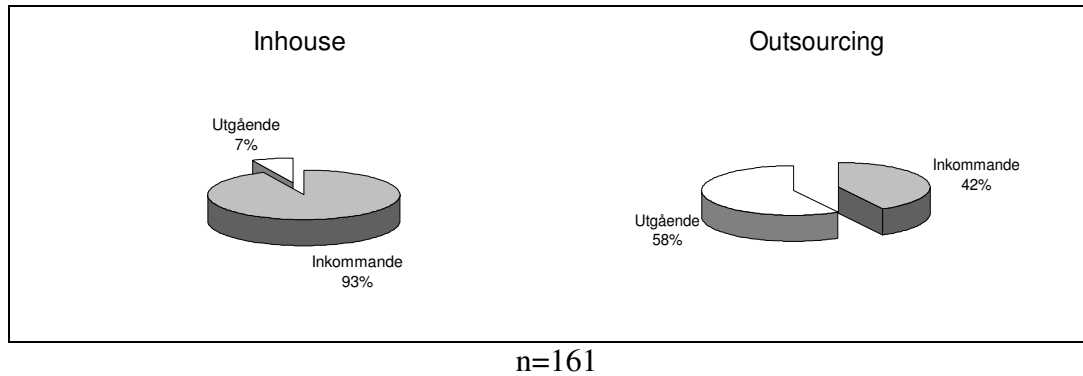
**Figur 5: Andel CC som har övervägande inkommande resp. utgående samtal (procent)**



8 av 10 företag har övervägande inkommande samtal, medan knappt 2 av 10 har övervägande utgående samtal. Ett fåtal företag har kryssat för att de har övervägande båda typerna, vilket eventuellt kan tolkas som att de har ungefär lika mycket av varje.



**Figur 6: Andel av företagen som har övervägande inkommande respektive utgående samtal, bland inhouseföretag och företag som arbetar med outsourcing (procent)**

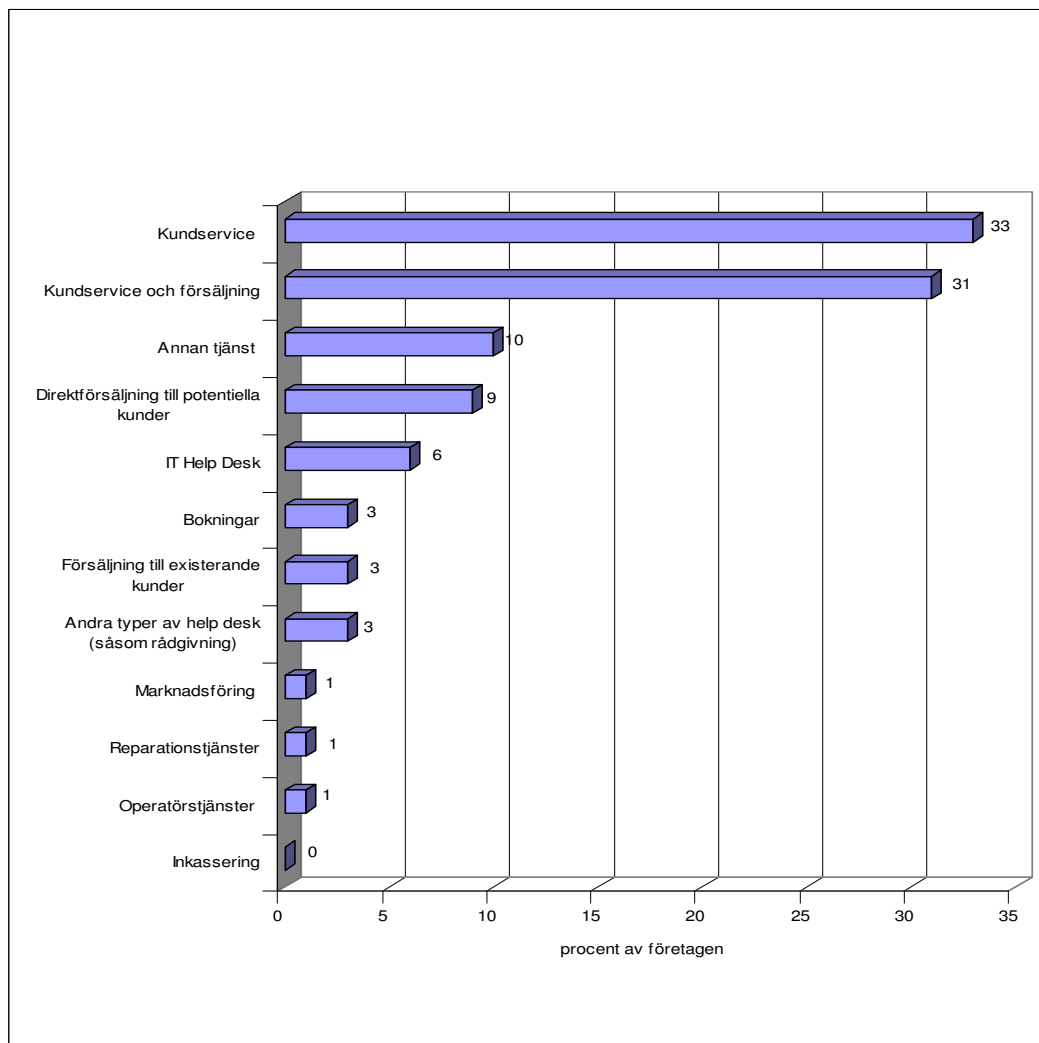


En närmare analys av materialet visar att mer än 90 % av *inhouse*-företagen har övervägande inkommande samtal. För *outsourcing*-företagen ser fördelningen helt annorlunda ut. Här har mindre än hälften angett att de har övervägande inkommande samtal. Detta ger att svaren hos *inhouse* Call Centers i relativt stor utsträckning följer svaren hos Inbound Call centers och motsvarande för *outsourcing/outbound*. Skillnaderna är dock klarare i fallet *inhouse* mot *outsourcing* varför vi valt att i huvudsak kommentera resultatet utifrån den distinktionen. Skillnader företagsmässigt och organisatoriskt mellan *inhouse* och *outsourcing* gör också att analysen av skillnaderna mellan dem är mer relevant.

## 4 Verksamhetsinriktning

I nedanstående diagram redovisas den huvudsakliga tjänsten som CC utför/tillhandahåller.

Figur 7: Huvudsaklig tjänst som CC tillhandahåller (andel av företagen, procent)



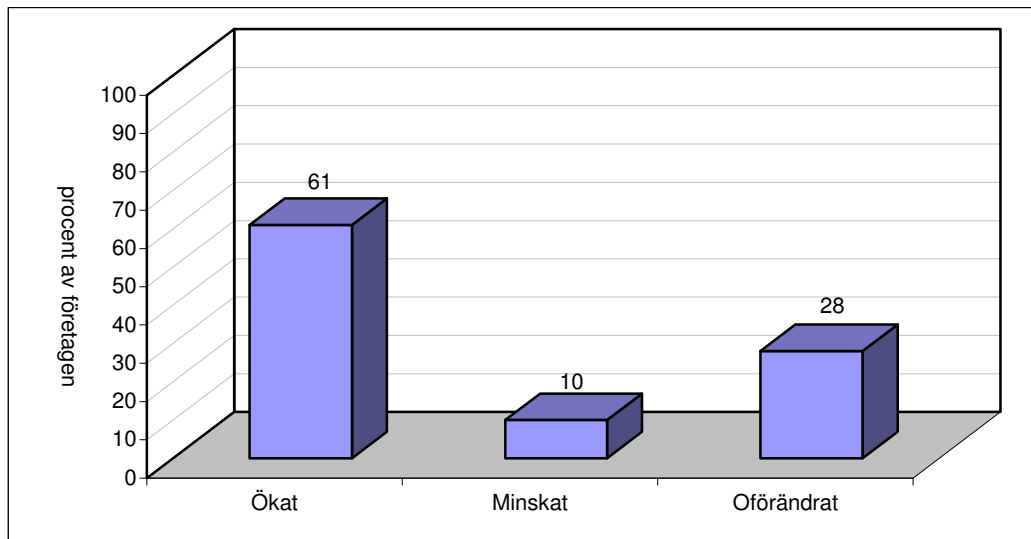
n=161 (A13)

Vi ser här att de två vanligaste tjänsterna företagen tillhandahåller är antingen kundservice eller kundservice med försäljning. Dessa tjänster svarar för 33 % respektive 31 %, dvs. totalt är det 2 av 3 företag som tillhandahåller service, med eller utan försäljningsaktiviteter. Knappt 1 av 10 har direktförsäljning mot kunder.

Hade vi gjort motsvarande mätning för ett antal år sedan är det inte osannolikt att andelen företag fokuserade på kundservice hade varit större medan andelen kundservice med försäljning hade varit mindre. Vi har i olika sammanhang noterat att fler och fler CC bedriver försäljningsaktiviteter på inkommande samtal. Detta styrks även av nedanstående diagram.

1 av 10 har svarat "annan tjänst" på frågan vilken som är den huvudsakliga tjänst som CC tillhandahåller. Bland de mer framträdande tjänsterna återfinns här marknadsundersökningar, förmedling av samtal samt hantering av klagomål.

**Figur 8: Förändring av försäljningsintäkter de senaste 2 åren (andel av företagen, procent)**

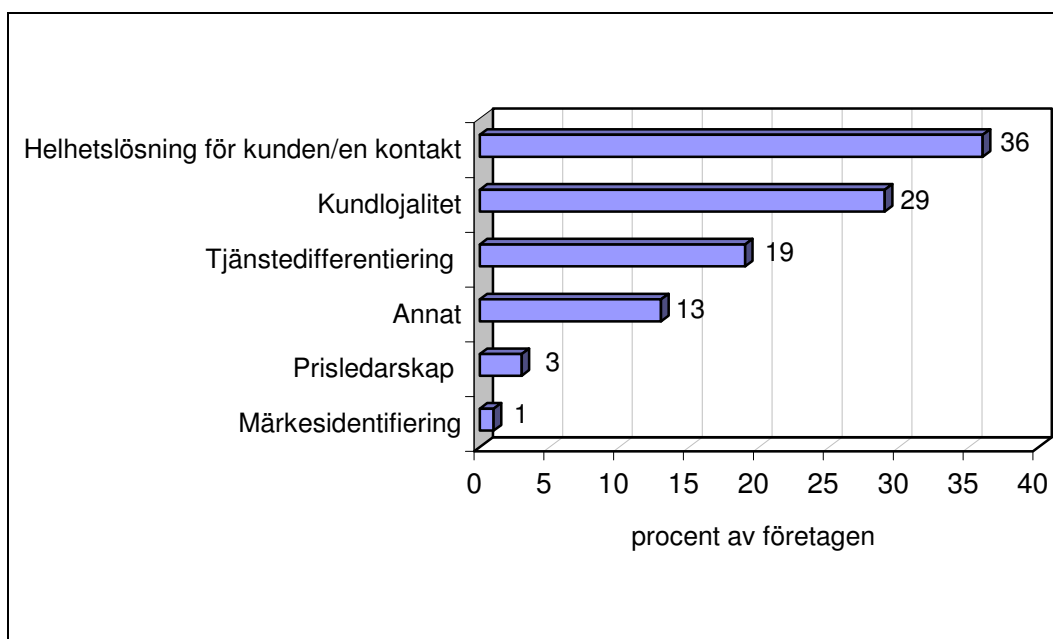


n=143 (D1.3)

Här kan vi se att flertalet, 6 av 10, anger att deras försäljningsintäkter de senaste två åren har ökat. Knappt 3 av 10 har oförändrade försäljningsintäkter, och endast 1 av 10 har haft en minskning.

Vilken affärsstrategi CC följer framgår av nedanstående diagram.

**Figur 9: CCs huvudsakliga strategi (andel av företagen, procent)**



n=158 (A14)

Företagen ombads ange vad de såg som sin viktigaste strategi. Vi ser här att den vanligaste huvudstrategin är att erbjuda en helhetslösning för kunden (first contact resolution), nära följd av kundlojalitet. Tjänstedifferentiering (att leverera unik tjänst) är en strategi som 2 av 10 företag ser som sin huvudsakliga. Prisledarskap är inte en speciellt vanlig huvudstrategi bland studerade CC företag.

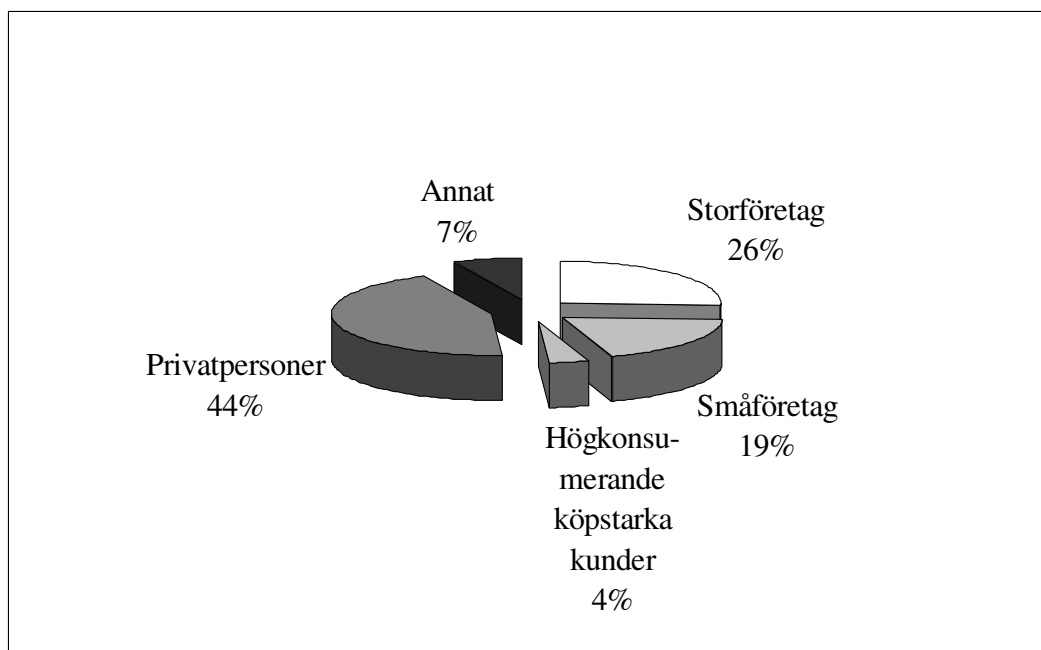
En närmare analys visar att *inhouse*-företagen i större utsträckning anser att kundlojalitet är den viktigaste strategin jämfört med *outsourcing*-företagen, 32 % respektive 22 %. Vidare visar analysen att helhetslösning för kunden är viktigare hos *outsourcing*-företag jämfört med *inhouse*-verksamhet, 41 % respektive 33 %.

Drygt 1 av 10 företag har på frågan om CCs huvudsakliga strategi svarat "annat". Här finns det ingen direkt huvudstrategi, utan det är mer frågan om olika nyckelelement som kvalitet, nöjda kunder, snabb och säker service, tillgänglighet etc., vilket kan inrymmas i flera av "huvudstrategierna", undantaget prisledarskap och möjligtvis även märkesidentifiering.

De tillfrågade fick ange vilket eller vilka kundsegment som personalen betjänar. Flertalet företag, 71 %, betjänar två eller flera kundsegment. Någon direkt linje kan ej skönjas här. Såväl *inhouse* som *outsourcing*-företag betjänar flera kundsegment och det är heller inte ovanligt att företagen betjänar såväl privatpersoner som företag.

De företag som betjänar flera segment, fick ange vilket segment som representerar den största kundkretsen. Svaret på denna fråga samt svaren från de företag som endast betjänar ett kundsegment, presenteras i nedanstående diagram.

**Figur 10: Kundsegment som CC i huvudsakligen betjänar (andel av företagen, procent)**

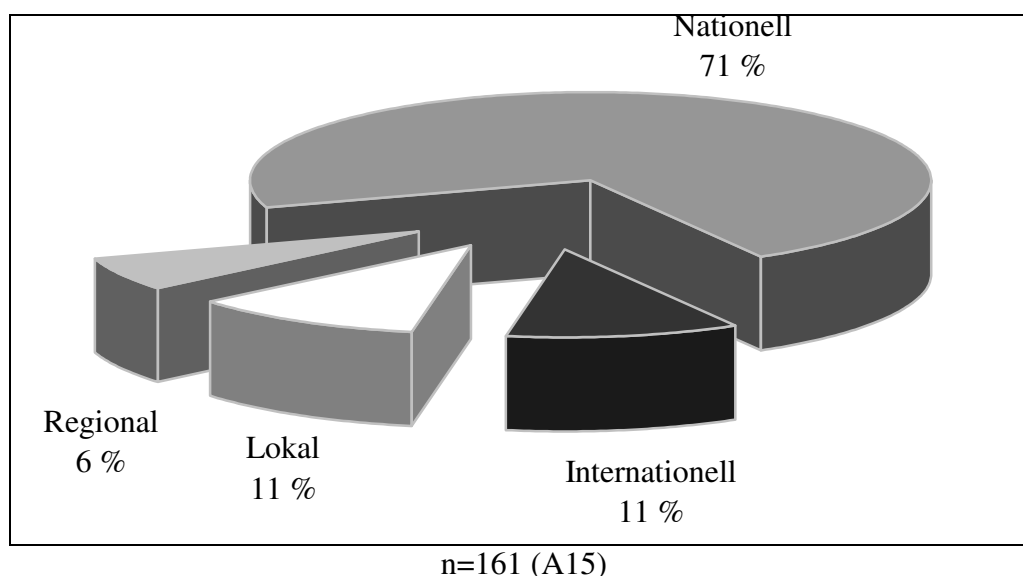


n=152-158 (B3, B3b)

Vi kan här se att det enskilt största kundsegmentet är privatpersoner. Det nästa största kundsegmentet är stora företag följt av små företag. Ser vi stora och små företag som ett segment, blir segmentet företag ungefär lika stort som segmentet privatpersoner. I segmentet "annat", som är relativt litet, återfinns framför allt interna kunder, men även återförsäljare samt kommuner och landsting. Det minsta segmentet är högskonsumerande köpstarka kunder. Detta segment är dock ottydligt definierat och kan därmed uppfattas olika, varför detta resultat ska tolkas försiktigt.

En närmare analys visar att *inhouse*-företagen i något högre grad huvudsakligen betjänar segmentet småföretag och andra segment, medan *outsourcing*-företagen i något högre grad huvudsakligen betjänar segmentet stora företag. När det gäller segmentet privatpersoner är det ingen skillnad mellan *inhouse* och *outsourcing*-företagen.

**Figur 11: Huvudsaklig marknad som CC verkar på (andel av företagen, procent)**

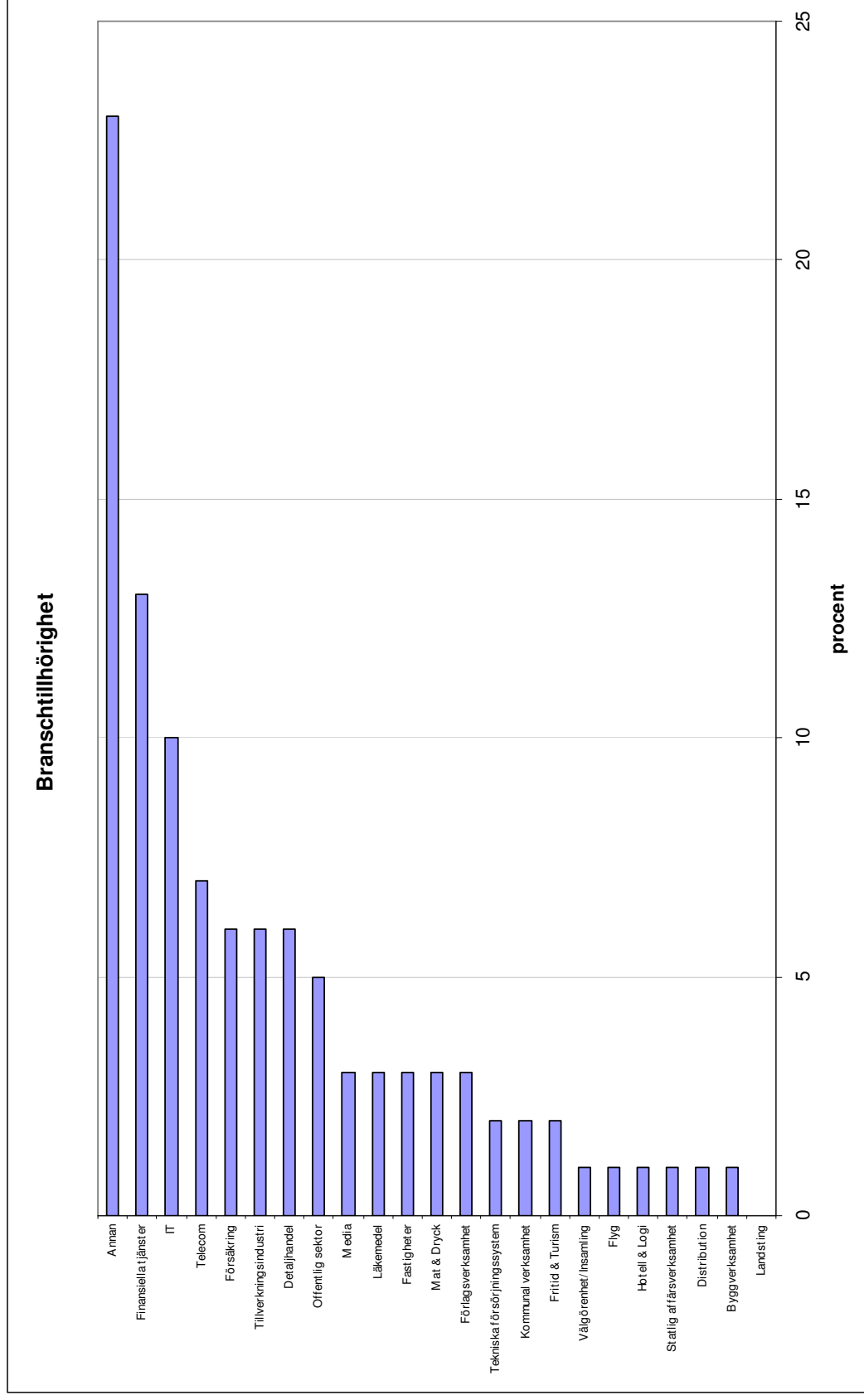


En klar majoritet av deltagande call centers ser den nationella marknaden som sin huvudsakliga. Endast några företag, 11 %, har tyngdpunkten på den internationella marknaden medan 17 % har tyngdpunkten på den lokala eller regionala marknaden.

När det gäller branschtillhörighet, är det knappt 40 % av de tillfrågade företagen som verkar i flera branscher. Som väntat är det betydligt vanligare bland *outsourcing*-företagen att verka i flera branscher, än vad fallet är bland *inhouse*-företagen.

I vilken bransch företagen verkar framkommer i nedanstående diagram För de företag som verkar i flera branscher, har här den bransch som de är mest verksamma inom redovisats.

**Figur 12: I vilken huvudsaklig bransch som CC är verksam (andel av företagen, procent)**



n=161 (A10)

Av diagrammet kan vi utläsa att flera olika branscher är representerade bland studerade företag. De branscher där flest antal företag återfinns är inom finansiella tjänster (bank/finans) och IT. Andra relativt förekommande branscher är Telecom, försäkring, tillverkningsindustri, detaljhandel och offentlig sektor. Det är dock förhållandevis många, knappt 1 av 4, som inte har kunnat finna sin bransch bland någon av 22 uppräknade branscherna. Bland de mer tongivande "branscherna" återfinns här marknadsundersökningar (5 ftg), energi (5 ftg), resor (5 ftg), postorder (4 ftg) och information (4 ftg). Dessa 23 företag svarar för 62 % i gruppen "annan bransch".

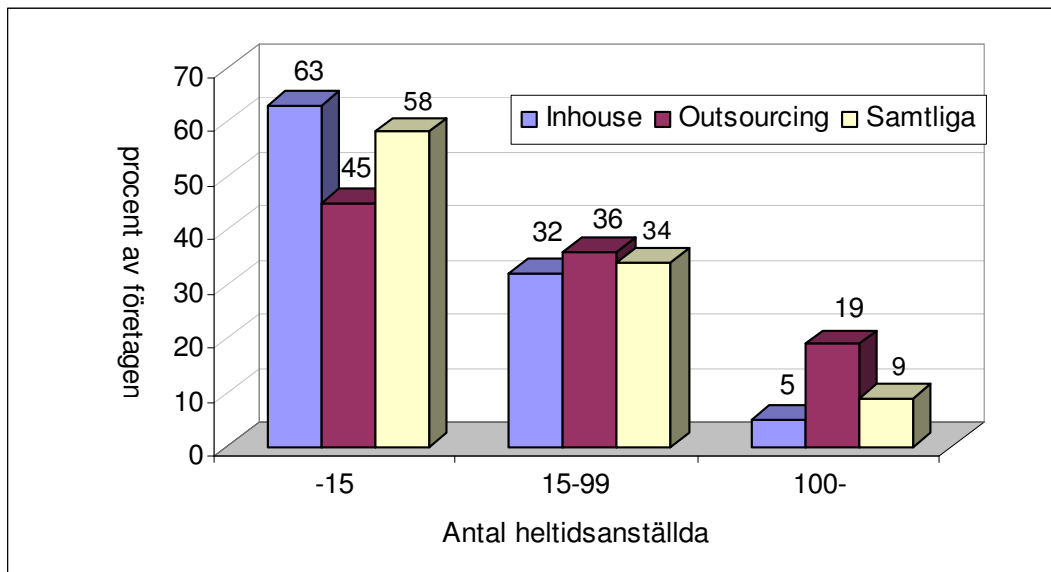
En närmare analys av materialet visar att bland *inhouse*-företagen är banker den största branschen, en bransch som av säkerhetsmässiga skäl inte brukar outsourca kundtjänsten. Bland *outsourcing*-företagen är Telekom- och IT-branscherna störst.

## DEL B: CC OCH PERSONALEN

I detta kapitel belyses antal anställda idag och i morgon, antal anställda per gruppchef/första linjens chef, anställningstider, personalomsättning, frånvaro samt de anställdas kön och utbildning.

### 5 Anställda

**Figur 13: Antal heltidsanställd personal med kundkontakt bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent)**

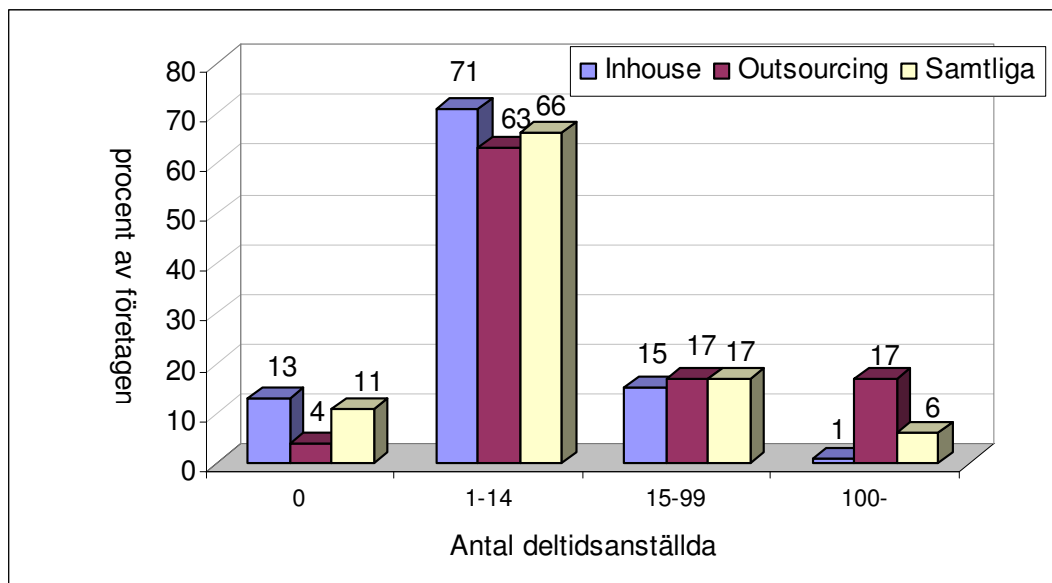


n=148 (B1)

Som framgår av diagrammet ovan är merparten företag relativt små företag. Knappt 6 av 10 CC har färre än femton heltidsanställda med kundkontakt och endast 9 % består av företag med 100 eller fler heltidsanställda med kundkontakt. Av diagrammet kan vi vidare utläsa att små CC representeras av framför allt *inhouse*-företag medan det motsatta råder för stora CC. I medeltal är det cirka 35 heltidsanställda med kundkontakt i de 148 företagen.



**Figur 14: Antal deltidsanställd personal med kundkontakt bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen)**



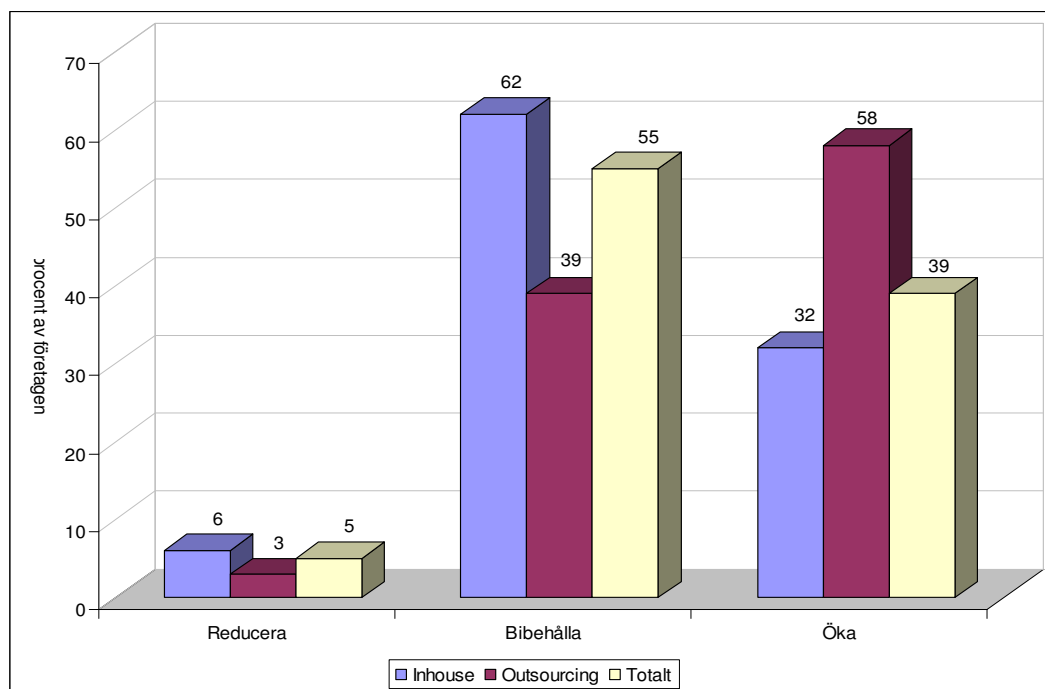
n=106 (B1)

Flertalet företag, 9 av 10, har även deltidsanställda. I genomsnitt har dessa företag 17 deltidsanställda med kundkontakt. Av diagrammet ovan kan vi se att även här är det framför allt *outsourcing*-företagen som representerar de större företagen.

Eftersom det interna bortfallet här är relativt stort (34 %) ska ovanstående resultat tolkas med viss försiktighet.

Personalplanerna för nästa år, vilket i detta fall betyder år 2005, framgår av nedanstående diagram.

**Figur 15: Andelen CC, inhouse- resp. outsourcingföretag, som under 2005 avser att reducera, bibehålla eller öka sin personalstyrka (procent)**



n=159 (F7)

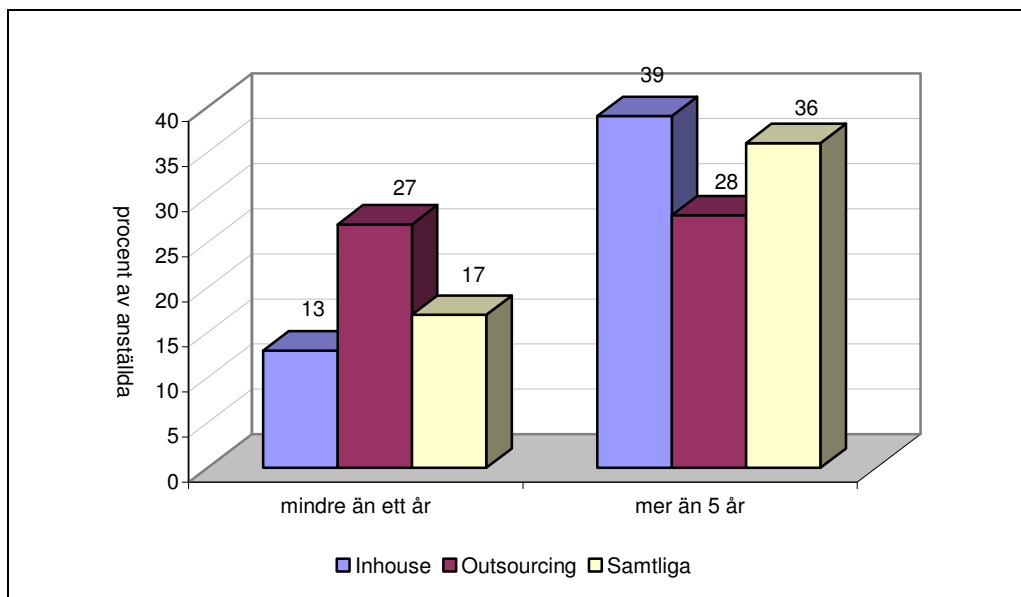
Totalt sett avser drygt hälften av tillfrågade CC att inte göra några förändringar i antalet medarbetare det kommande året. Endast 5 % räknar med att reducera antalet medarbetare och hela 39 % av de tillfrågade räknar med att inom det närmaste året anställa flera medarbetare. Skillnaden mellan *outsourcing*-företagen och *inhouse*-företagen är dock ganska stor. Knappt 6 av 10 *outsourcing*-företag räknar med att öka personalstyrkan, medan motsvarande bland *inhouse*-företagen är knappt 1 av 3.

Om vi tittar på antal anställd personal med kundkontakt i förhållande till hur många gruppchefer (coacher) det finns, visar det sig att *outsourcing*-företagen i snitt har 18 anställda per anställd gruppchef. Det finns sedan 2 gruppchefer/första linjens chef per huvudchef.

För *inhouse*-företagen visar det sig att man har 13 anställd personal med kundkontakt per anställd gruppchef. För varje chef finns 2 gruppchefer.

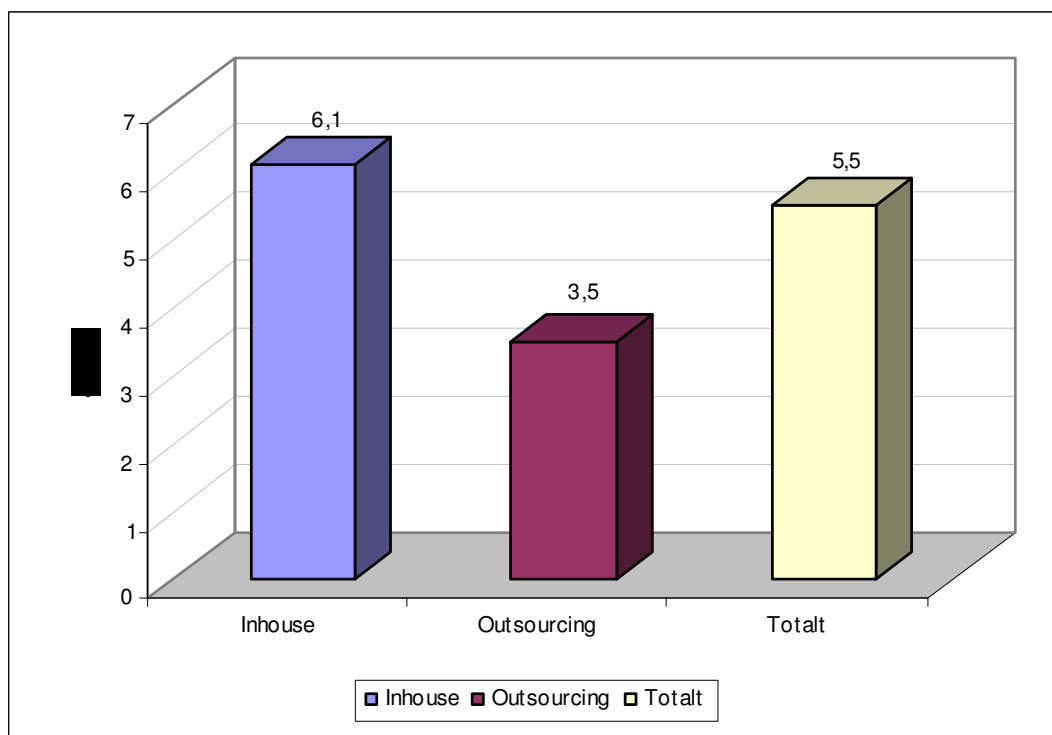
## 6 Anställningstider, personalomsättning och frånvaro

**Figur 16: Andelen anställda i genomsnitt per företag med kortare anställningstid än 1 år resp. mer än 5 år bland inhouse- och outsourcingföretag (procent)**



n=132 (B10)

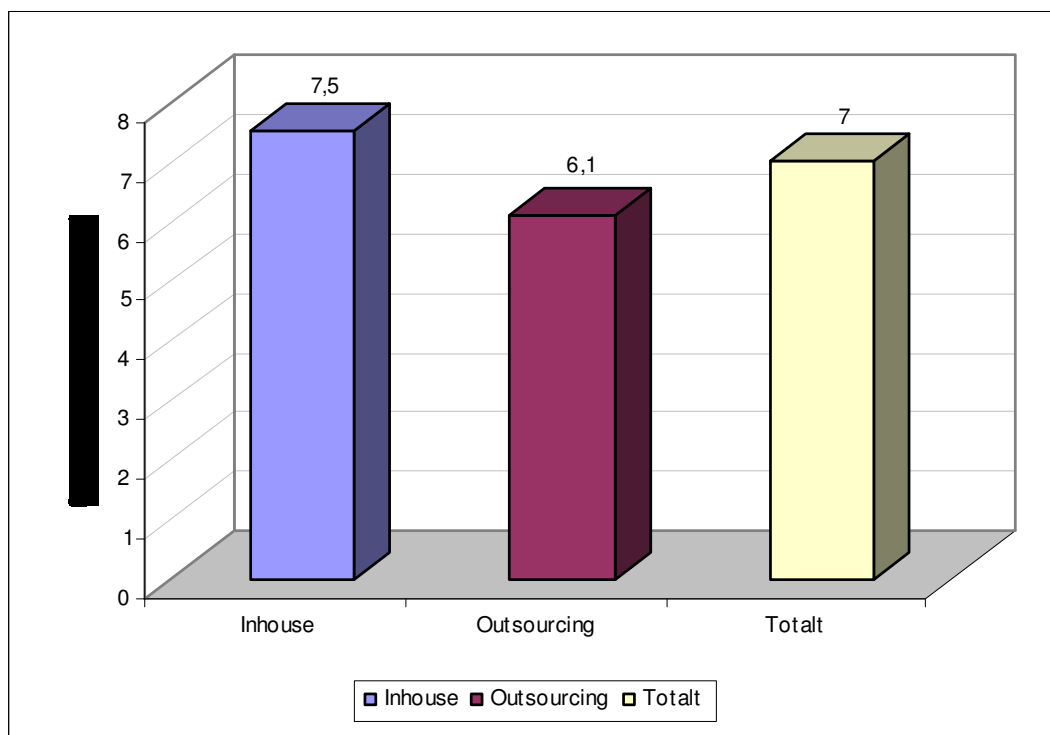
**Figur 17: Genomsnittliga anställningstider för medarbetare bland inhouse- och outsourcingföretag (år)**



n=139 (B10)

Av diagrammen ovan kan vi se att *outsourcing*-företagen i jämförelse med *inhouse*-företagen har medarbetare som har en kortare anställningstid. Vi kan bl.a. notera att 27 % av medarbetarna i *outsourcing*-företagen har varit anställda mindre än ett år, jämfört med 13 % för *inhouse*-företagen, medan 39 % av medarbetarna i *inhouse*-företagen har varit anställda mer än 5 år, jämfört med 28 % för *outsourcing*-företagen.

**Figur 18: Genomsnittlig oplanerad frånvaro av en normal arbetsdag bland inhouse- och outsourcingföretag (procent av arbetstiden)**

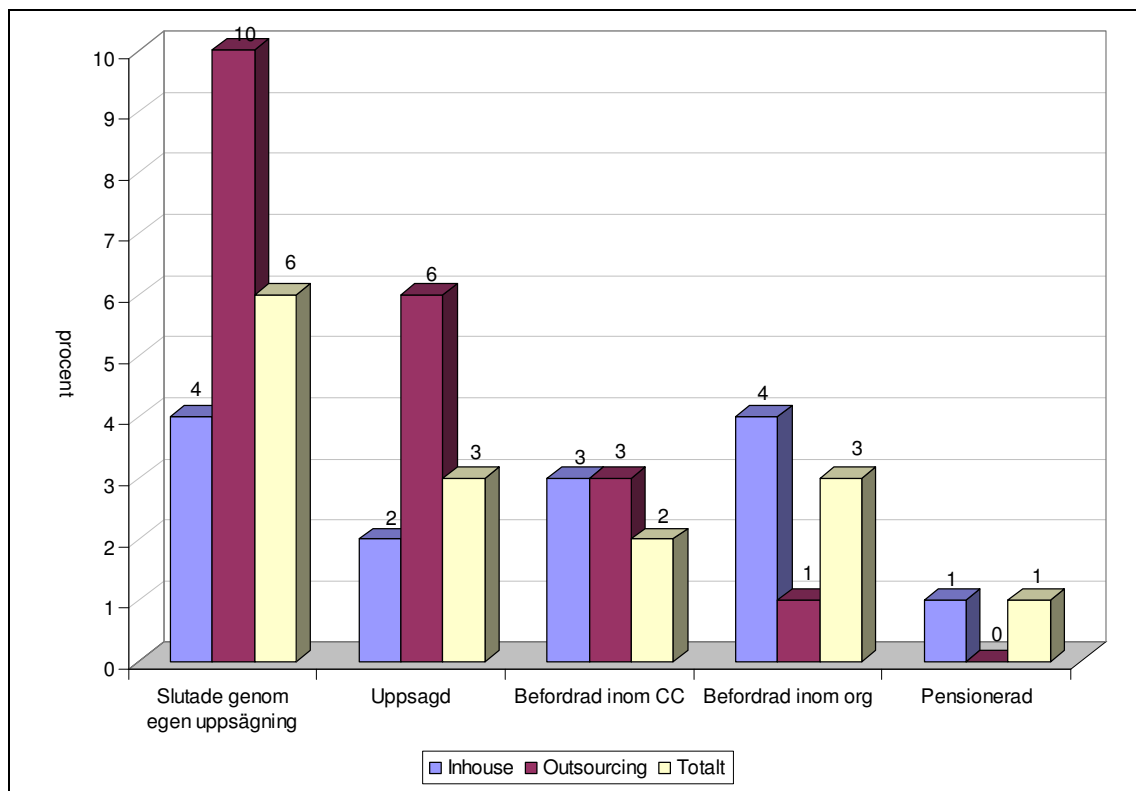


n=135 (B7)

Den oplanerade frånvaron uppgår i genomsnitt till 7 % av en normal arbetsdag . Denna är något högre bland *inhouse*-företagen (7.5 %), att jämföras med *outsourcing*-företagen (6.1 %).

Totalt sett är det i genomsnitt 15 % av personalstyrkan som har lämnat sitt arbete p.g.a. egen uppsägning, befordran inom och utanför CC, uppsägningar eller pensioneringar. Denna personalomsättning är lägre bland *inhouse*-företagen, i genomsnitt 14 %, att jämföras med i genomsnitt 20 % för *outsourcing*-företagen. Hur denna personalomsättning fördelar sig för de olika typerna av rörelser, framgår av nedanstående diagram.

**Figur 19: Genomsnittliga personalförändringar bland befintlig personal i inhouse- och outsourcingföretag (andel av personalstyrkan, procent)**

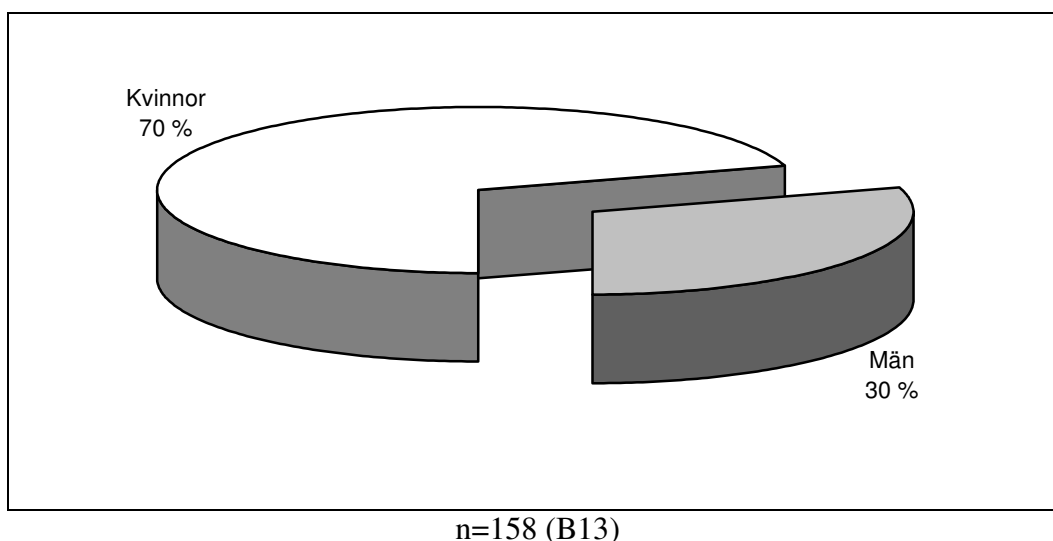


n=128-140 (B9)

Vi ser här att det är betydligt vanligare bland *outsourcing*-företagen att medarbetare slutar genom egen uppsägning eller blir uppsagda, medan utrymmet för befordran utanför CC verksamheten, men inom organisationen, är större i *inhouse*-företagen.

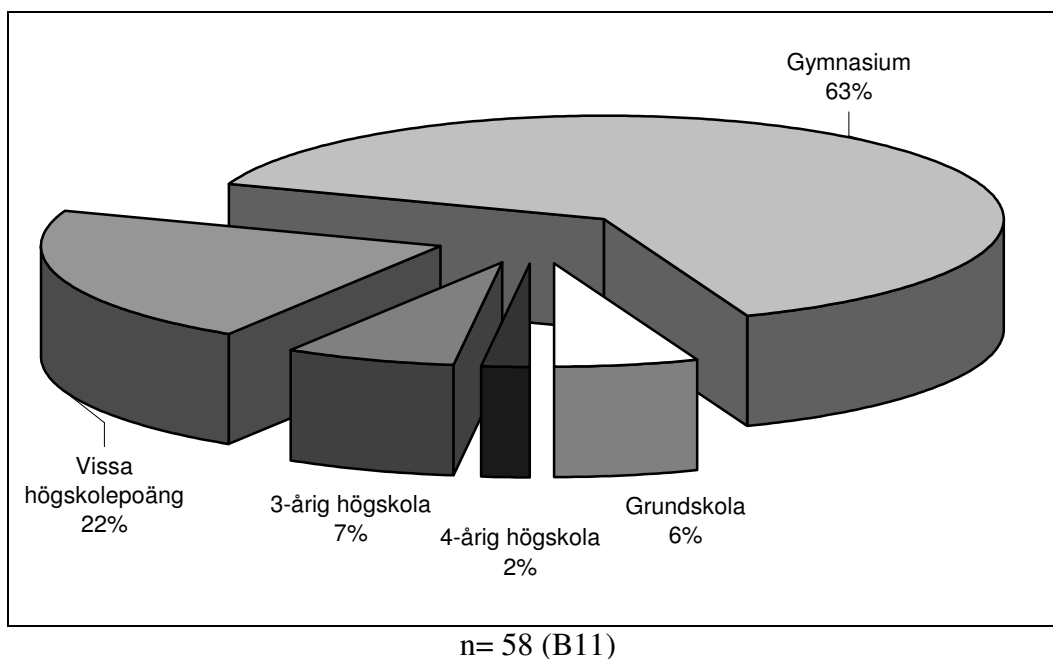
## 7 Kön och utbildning

Figur 20: Andelen medarbetare som är kvinnor respektive män (procent)



Andelen kvinnor i de undersökta företagen varierar från 0 till 100 %. Det är emellertid endast ett företag som enbart har män, medan 14 % av företagen enbart består av kvinnor. Utslaget på alla undersökta företag uppgår andelen kvinnor bland tillsvidareanställda till i genomsnitt 70 %. Denna studie bekräftar således det som är allmänt vedertaget att CC verksamhet är en i hög grad kvinnodominerad verksamhet.

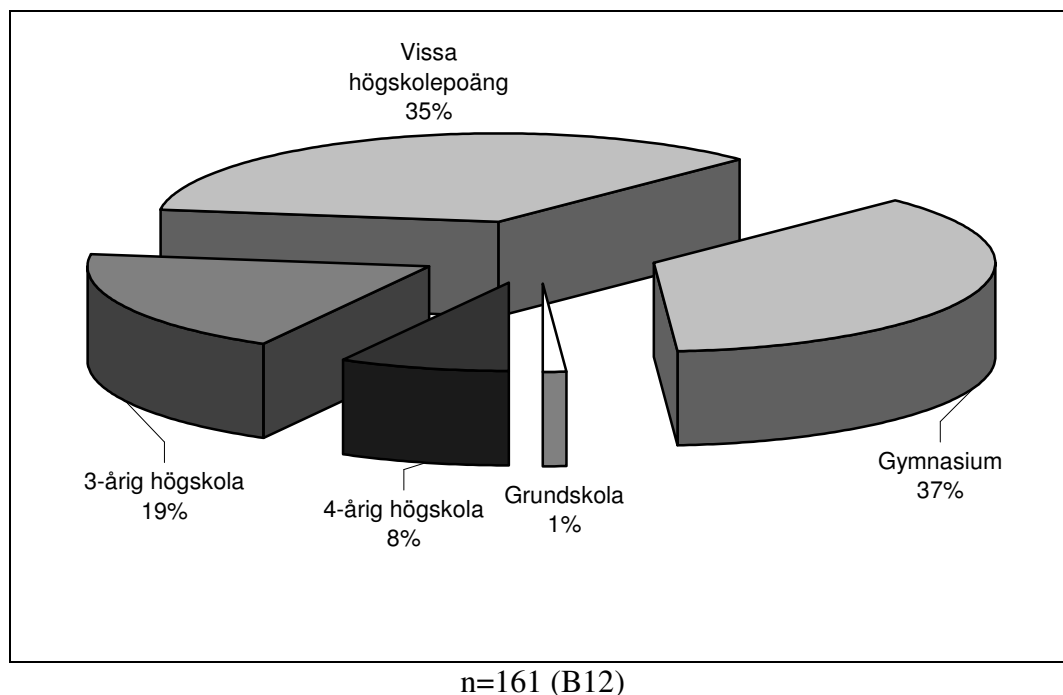
Figur 21: Den vanligaste utbildningsnivån bland medarbetarna (andel av företagen, procent)



Vi kan diagrammet ovan se att knappt 2 av 3 företag har svarat att gymnasieutbildning är den mest förekommande utbildningsnivån bland medarbetarna. Endast 6 % (10 företag) har svarat att grundskolan är den mest förekommande utbildningsnivån

bland medarbetarna. Det är även intressant att notera att 9 %, har svarat att 3 eller 4-årig högskoleutbildning är den mest förekommande utbildningsnivån bland medarbetarna och att det finns 2 av 10 företag där vissa högskolepoäng är den vanligaste utbildningsnivån bland medarbetarna.

**Figur 22: Den vanligaste utbildningsnivån bland cheferna (andel av företagen, procent)**



Den vanligaste utbildningsnivån för chefer är för flertalet företag, drygt 6 av 10, någon form av högskolestudier; merparten av dessa har vissa högskolepoäng.

En närmare analys visar att utbildningsnivån för chefer korrelerar med utbildningsnivån för medarbetare,<sup>7</sup> vilket betyder att en högre utbildningsnivå bland medarbetarna alternativt ledarna, bäddar för en högre utbildningsnivå bland ledarna alternativt medarbetarna.

Den vanligaste utbildningsnivån skiljer sig inte speciellt mycket mellan *outsourcing*-företagen och *inhouse*-företagen, vare sig när det gäller medarbetare eller chefer.

<sup>7</sup> Korrelationskoefficienten är 0,31 (0,01 sign).

## DEL C: HUMAN RESOURCE METODER

Detta kapitel som är relativt omfattande består av följande områden:

- Lönesystem
- Utbildning och utveckling
- Rekrytering, bemanning och anställningsförhållanden
- Prestationsbedömning
- Utformning av arbetsuppgifter
- Flexibel bemanning och tillfälligt anställda medarbetare

### 8 Lönesystem

Som framkom i kapitel 1.4 kompletterades frågan om löner med en fråga om den genomsnittliga årslönen för en heltidsanställd chef och medarbetare i den uppföljning som genomfördes efter det att enkäten hade skickats ut. Emellertid fick vi endast svar från 30 företag. Trots detta har vi valt att redovisa resultaten från denna uppföljning, men svaren måste tolkas med en stor försiktighet.

Den typiska årslönen för en heltidsanställd *chef* är som lägst 200 000 sek och högst 480 000 sek, motsvarande en månadslön mellan 17 000 sek och 40 000 sek. Den typiska årslönen för en heltidsanställd *medarbetare* är som lägst 150 000 sek och högst 300 000 sek, motsvarande en månadslön mellan 12 500 sek och 25 000 sek. Spännvidden är med andra ord relativt stor. Den typiska årslönen för en chef och en heltidsanställd medarbetare skiljer sig mellan *outsourcing* och *inhouse*-företagen. För *outsourcing*-företagen uppgår den typiska årslönen för en heltidsanställd medarbetare till i genomsnitt 192 000 sek, att jämföras med 235 000 sek för *inhouse*-företagen. För en heltidsanställd chef och företag uppgår den typiska årslönen i genomsnitt till 347 000 sek för *inhouse*-företagen och 297 000 sek för *outsourcing*-företagen.

I flertalet företag, knappt 2 av 3, ges ingen individuell prestationslön. Skillnaden är emellertid stor mellan *inhouse*-företagen där hela 74 % ej ger individuell prestationslön, att jämföras med *outsourcing*-företagen där 38 % ej ger individuell prestationslön. Tre företag har enbart prestationslön, varav två är *outsourcing*-företag.

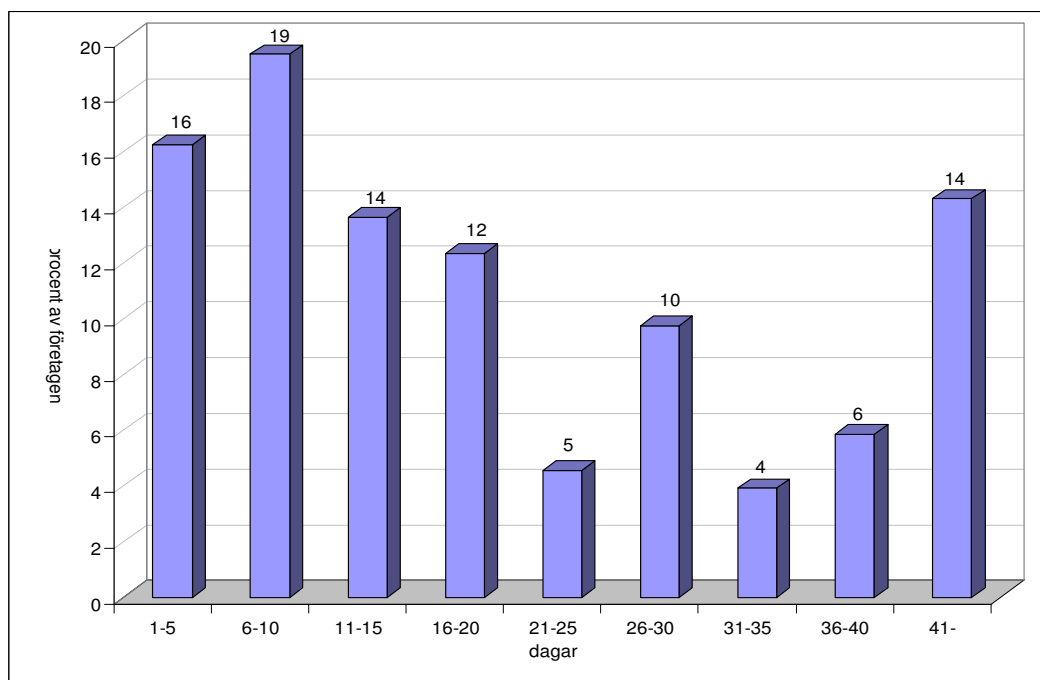
Flertalet företag har inget lönesystem med grupprestationer. Bland de företag som tillämpar grupprestationer, vilka utgör 22 %, varierar prestationsdelen av bruttolönen mellan 1 och 100 %. I flertalet av de företag som tillämpar grupprestationer utgör grupprestationen högst 10 % av bruttolönen. Skillnaden är här inte stor mellan *inhouse* och *outsourcing*-företag.

Resultaten angående företagens lönesystem ska dock tolkas med viss försiktighet. Dels baseras svaren om bruttolöner på ett begränsat antal företag, dels är det interna bortfallet relativt stort på de frågor som avser prestationslöner (cirka 30 %). Orsaken till det relativa höga interna bortfallet kan tolkas som att lönefrågor är ett känsligt kapitel.



## 9 Utbildning och utveckling

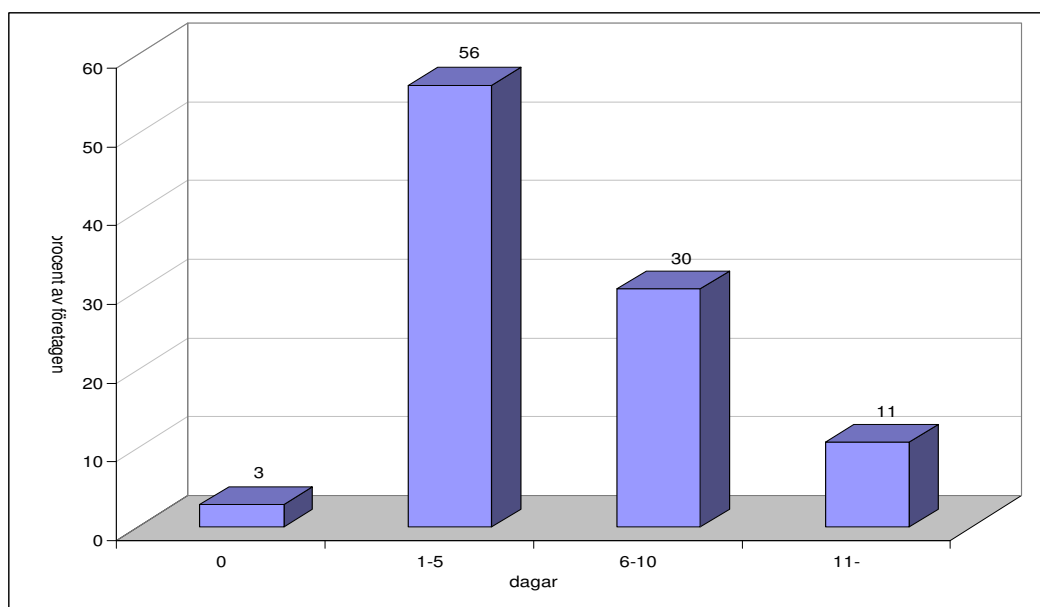
**Figur 23: Grundutbildningens längd i genomsnitt för nya medarbetare under det första anställningsåret (andel av företagen som ger utbildning av olika längd, procent)**



n=154 (C2.1.a)

Den grundutbildning som ges under första anställningsåret, inklusive introduktion och praktik, varierar mellan 1 dag och 156 dagar (dvs. drygt 30 veckor). Drygt 6 av 10 CC (61 %) har en grundutbildning för nya medarbetare som sträcker sig från 1 till 20 dagar.

**Figur 24: Vidareutbildning i genomsnitt per år och medarbetare (andel av företagen, procent)**

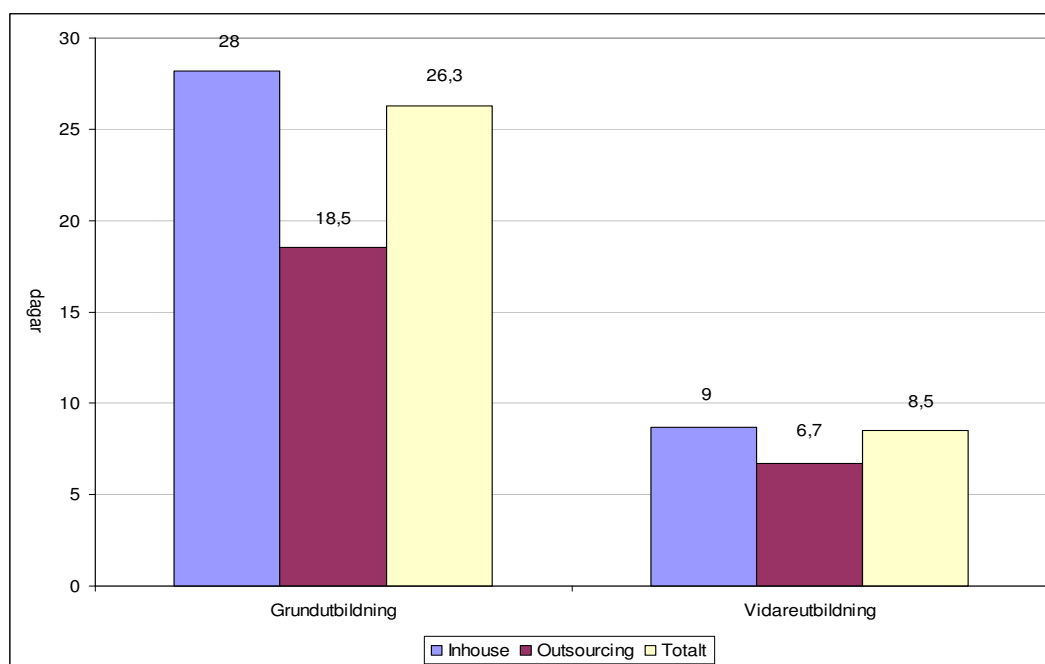


n=140 (C2.1.c)

När det gäller vidareutbildning efter grundutbildning, varierar denna mellan 0 dagar och 50 dagar per år och medarbetare i genomsnitt.

Som framkommer av diagrammet ovan är det vanligast att vidareutbildningen omfattar 1-5 dagar per år, så är det i över hälften av företagen. Ett fåtal CC ger överhuvudtaget ingen vidareutbildning till sina anställda, medan 4 av 10 företag ger i genomsnitt 6 i dagar eller mer.

**Figur 25: Sammanfattande bild av genomsnittligt antal utbildningsdagar tillmedarbetare bland inhouse- och outsourcingföretag (dagar)**



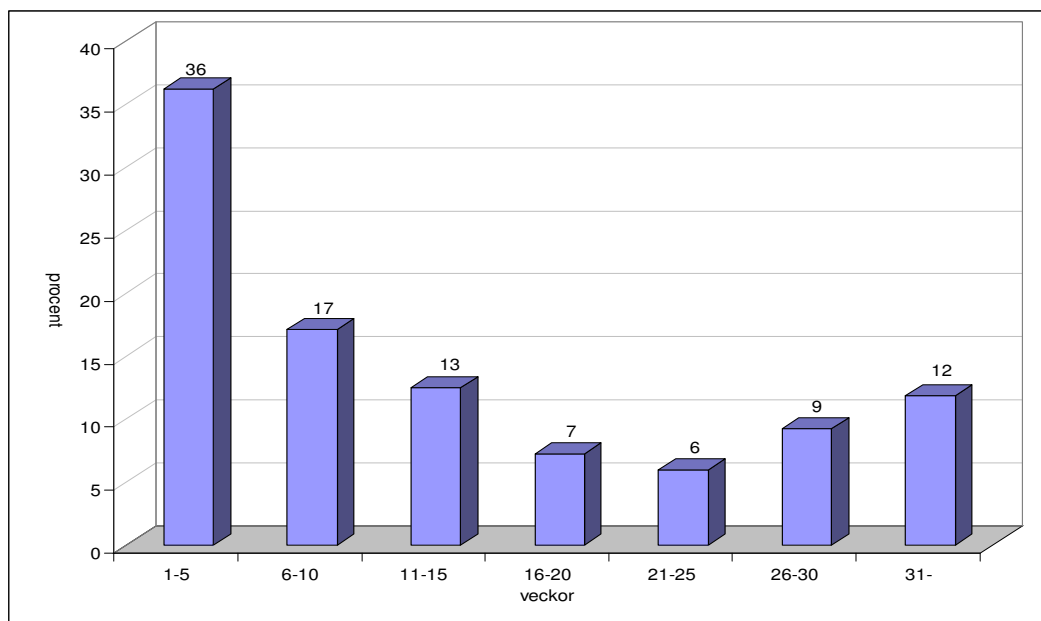
n=140-154 (C2.1.a,c)

Den genomsnittliga grundutbildningen som företagen ger ligger på drygt 26 dagar. Som vidare framgår av diagrammet ovan är det relativt stora skillnader mellan *inhouse* och *outsourcing*-företagen. *Inhouse*-företagen ger i genomsnitt betydligt mer grundutbildning än *outsourcing*-företagen. Det föreligger även skillnader mellan olika branscher. Företag verksamma i försäkringsbranschen har den längsta utbildningen, i genomsnitt 48 dagars grundutbildning, att jämföra med telekombranschen som har den kortaste grundutbildningen, i genomsnitt 12 dagar.

Den genomsnittliga vidareutbildningen ligger på 8,5 dagar per år, och här föreligger inga större skillnader mellan *inhouse* och *outsourcing*-företag. Några större skillnader förekommer inte vid en jämförelse mellan olika branscher. Den genomsnittliga vidareutbildningen varierar mellan 6 dagar per år i offentlig verksamhet och 11 dagar per år inom försäkring.

Den tid som krävs för att en medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet framgår av nedanstående diagram.

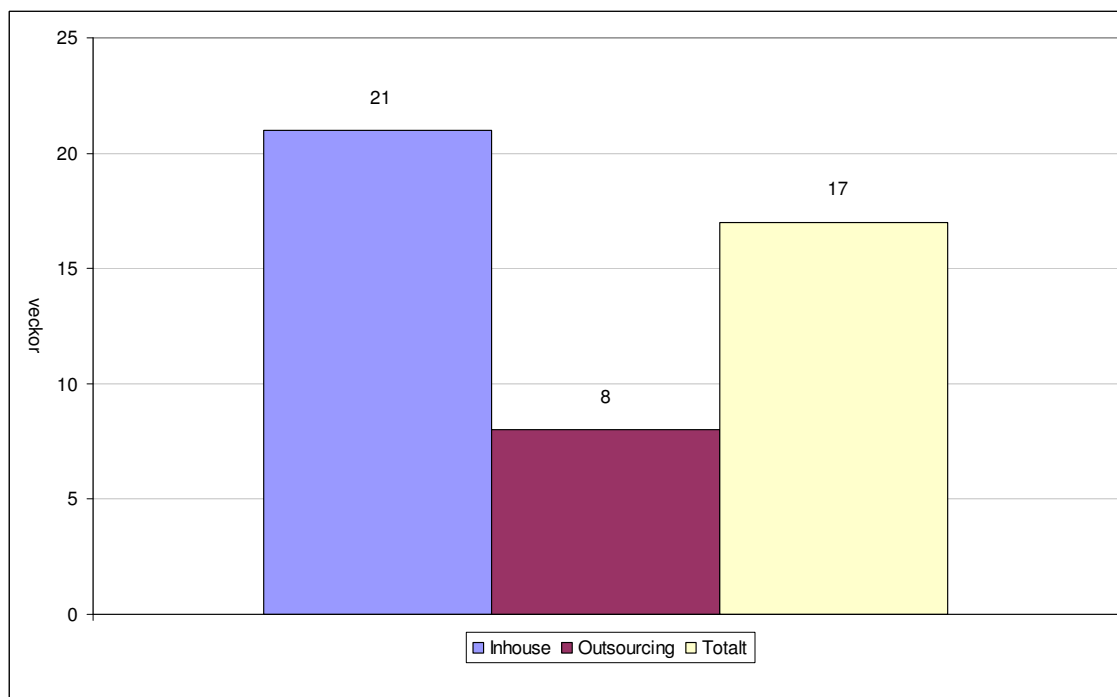
**Figur 26: Antal veckor i genomsnitt som det tar för att en ny medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet (andel av företagen, procent)**



n=152 (C2.1.b)

Vi kan här se att kvalifikationstiden varierar. Flertalet CC (36 %) behöver 1-5 veckor för att en medarbetare ska bli kvalificerad för sitt arbete. Den genomsnittliga kvalifikationstiden i företagen ligger på 17 veckor eller 85 arbetsdagar, vilket grovt sett motsvarar cirka 30 % av den totala arbetstiden räknat på ett år.

**Figur 27: Genomsnittlig tid i veckor räknat som krävs för att en medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet (veckor)**

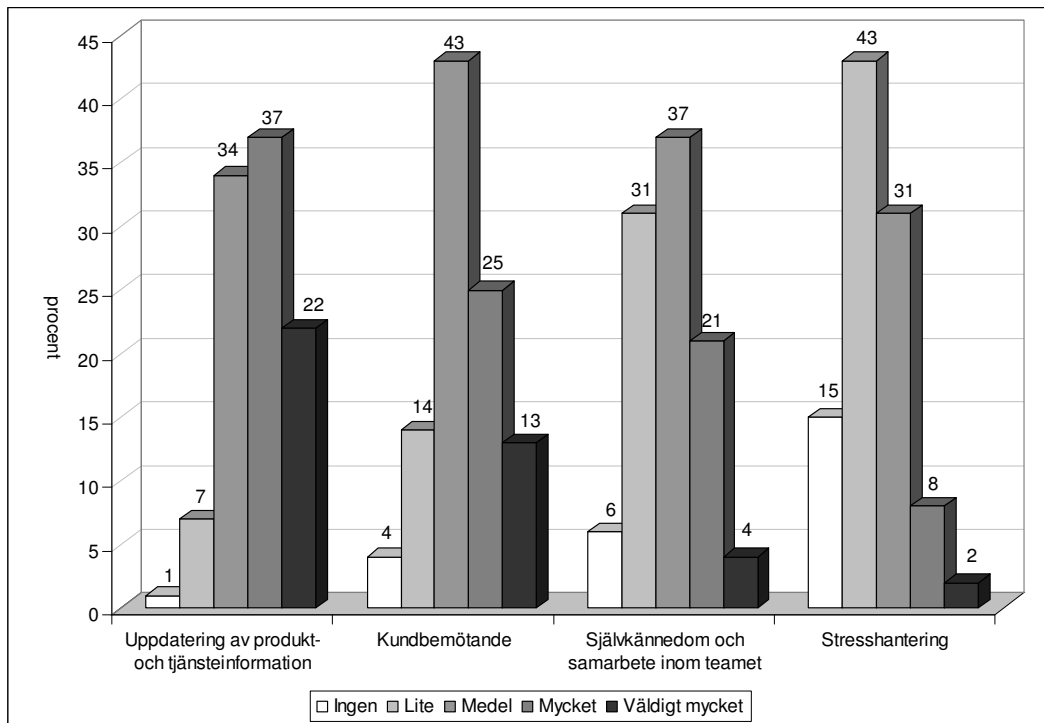


n=152 (C2.1.b)

Som vidare framgår av diagrammet ovan är det stora skillnader mellan *inhouse* och *outsourcing*-företag när det gäller den genomsnittliga tiden för att en medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet. *Inhouse*-företagen behöver i genomsnitt 21 veckor för att en medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet, medan motsvarande bland *outsourcing*-företagen är 8 veckor. Tiden varierar även mellan olika branscher. Den längsta kvalifikationstiden finns inom offentlig verksamhet med ett genomsnitt på 39 veckor. Den kortaste tiden för att en medarbetare ska bli kvalificerad för arbetet finns inom telekom med ett genomsnitt på 8 veckor.

På frågan hur mycket utbildning som ges inom uppdatering av produkt- och tjänsteinformation, kundbemötande, självkännedom och samarbete inom teamet samt stresshantering framkommer följande svarsbild.

**Figur 28: Omfattning av utbildning till medarbetarna inom olika områden (andel av företagen, procent)**



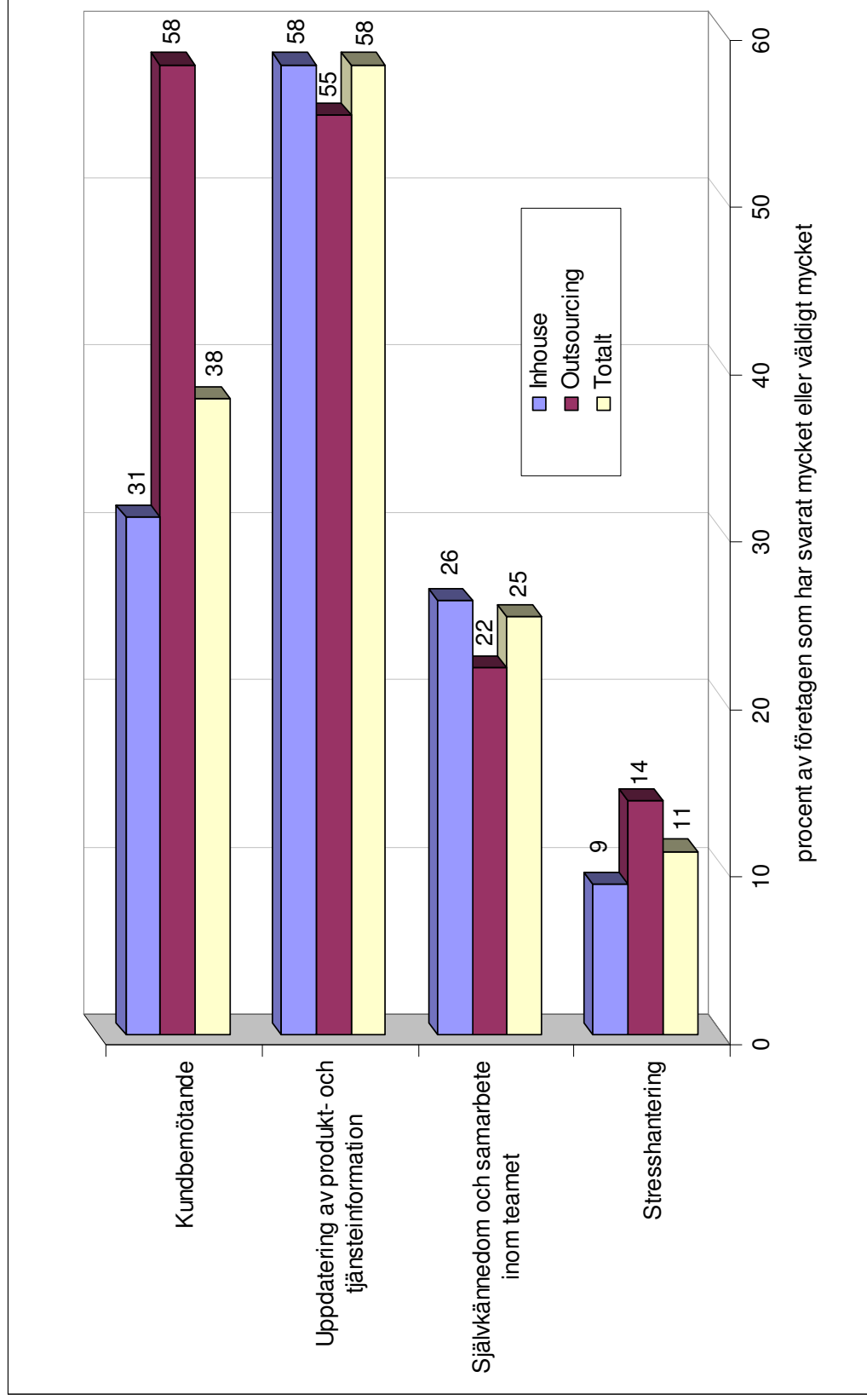
n=159 (C2.2.a-d)

Vi kan här se att minst utbildning ges inom stresshantering och självkännedom samt samarbete inom teamet, medan mest utbildning ges inom uppdatering av produkt- och tjänsteinformation, följt av utbildning inom kundbemötande.

Att 6 av 10 ger mycket eller väldigt mycket utbildning i att uppdatera produkt och tjänsteinformationen ligger linje med vad Strandberg (2003) fann i en studie av 33 kundtjänstchefers bild av nuläge och trender hos Contact centers. I den studien lyftes just produktkunskaper fram som det viktigaste kompetensområdet. Studien visade också att man i stor utsträckning förväntar sig att produktkompetens även i framtiden kommer att vara det viktigaste området.

Andelen *inhouse* och *outsourcing*-företag som erbjuder sina medarbetare mycket eller väldigt mycket utbildning inom de olika områdena framgår av nedanstående diagram.

**Figur 29: Inhouse- och outsourcingföretag som erbjuder medarbetarna mycket eller väldigt mycket utbildning inom olika områden (andel av företagen, procent)**



n=159 (C2.2.a-d)

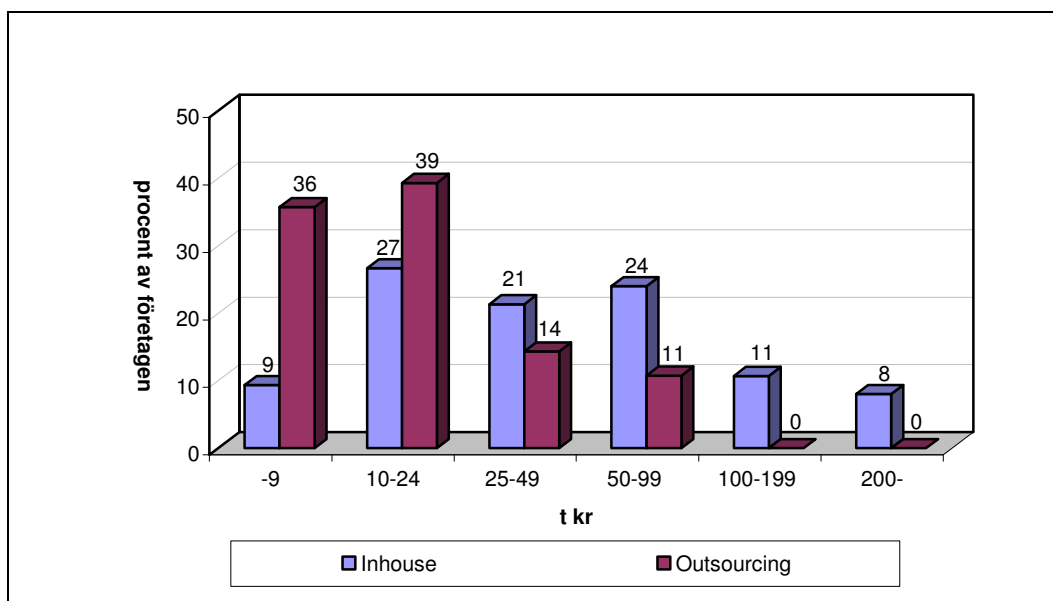
Vi kan här se att det inte är några större skillnader mellan *inhouse* och *outsourcing*-företagen, utom i ett avseende, nämligen utbildning i kundbemötande. Bland *outsourcing*-företagen är det 58 % som erbjuder sina medarbetare mycket eller väldigt mycket utbildning i kundbemötande, medan motsvarande bland *inhouse*-företagen är 31 %.

En närmare analys av materialet visar att det finns klara kopplingar mellan mängden utbildning inom områdena "självkännedom och samarbete inom teamen" och "stresshantering" och antalet sjukfrånvarodagar. De 35 företag som i undersökningen har angett att man har mycket eller väldigt mycket utbildning inom självkännedom och samarbete inom teamen har i snitt 2,7 dagar lägre sjukfrånvaro per år och medarbetare än de företag som angett inget, lite eller medel. Samma gäller utbildning inom stresshantering, de 16 företag som angett mycket eller väldigt mycket har 2,4 dagar per år och medarbetare lägre sjukfrånvaro än övriga företag.

## 10 Rekrytering, bemanning och anställningsförhållanden

Den genomsnittliga kostnaden för att rekrytera, genomföra tester och utbilda en ny medarbetare presenteras nedan för *inhouse* respektive *outsourcing* då skillnaderna är rätt stora mellan dessa två typer av verksamheter.

**Figur 30: Den genomsnittliga kostnaden för att rekrytera, genomföra tester och utbilda en ny medarbetare bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent)**



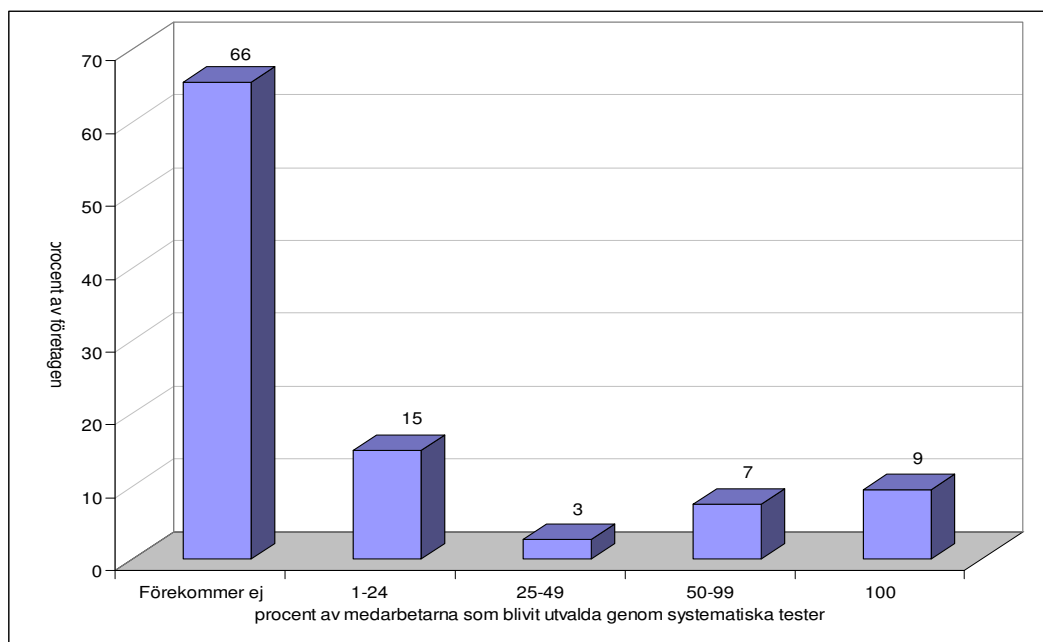
n=113 (C3.1)

Vi ser här att *inhouse*företagen tenderar att satsa mer och har en större spridning på de resurser som läggs ned på att rekrytera, testa och utbilda en ny medarbetare, medan *outsourcing*-företagen har en klar koncentration mot lägre resurser. Bland *outsourcing*-företagen är det 3 av 4 som lägger ned 24 000 SEK eller mindre på att rekrytera, testa och utbilda en ny medarbetare, medan motsvarande bland *inhouse*-företagen är drygt 1 av 3. Den genomsnittliga kostnaden för att rekrytera, testa och utbilda en ny medarbetare är ca 65 000 sek för *inhouse*-företagen och ca 15 000 sek för *outsourcing*-företagen.

Resurser som läggs ned på att rekrytera, testa och utbilda en ny medarbetare skiljer sig ännu mer med avseende på den bransch som call centers (såväl inhouse som outsourcing) huvudsakligen är verksamma inom. Mest resurser i genomsnitt satsar call centers verksamma inom den offentliga sektorn och försäkringsbranschen, ca 51 000 sek respektive ca 124 000 sek. Minst resurser i genomsnitt satsas av call centers verksamma inom telekom, ca 16 000 sek.

Förekomsten av systematiska tester vid val av medarbetare, framgår av nedanstående diagram.

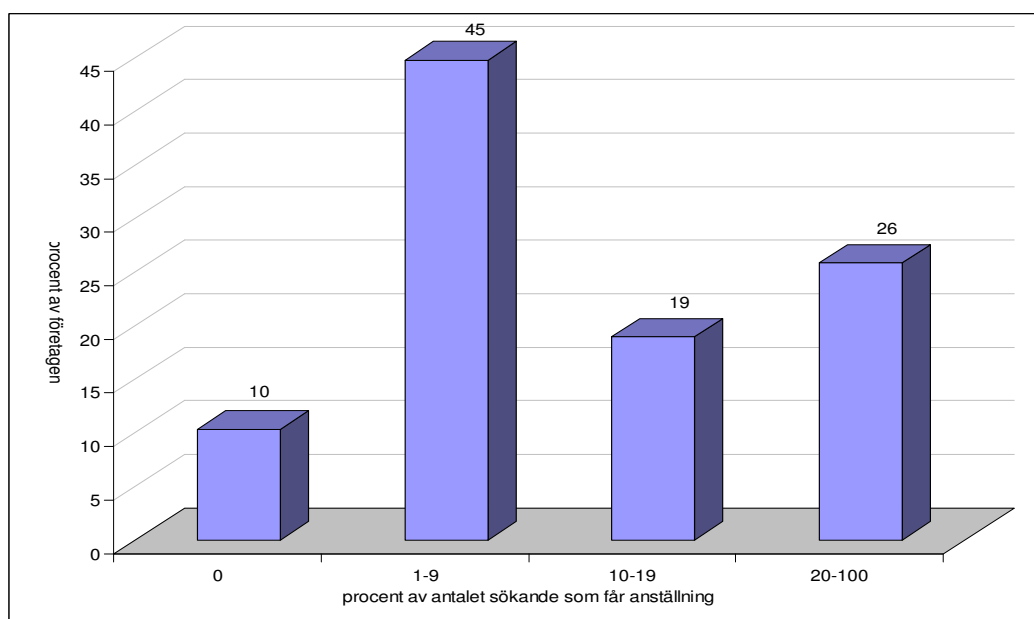
**Figur 31: Andelen medarbetare som har blivit utvalda genom systematiska tester (andel av företagen, procent)**



n=148 (C3.2.a)

Vi ser här att det inte är speciellt vanligt med systematiska tester vid urval av medarbetare. 2 av 3 CC har överhuvudtaget inga systematiska tester. Även om skillnaden är rätt marginell är det något mer vanligt med systematiska tester vid urval av medarbetare bland *outsourcing*-företagen, 27 % att jämföras med 24 % för *inhouse*-företagen.

**Figur 32: Andel sökande som får anställning (andel av företagen, procent)**

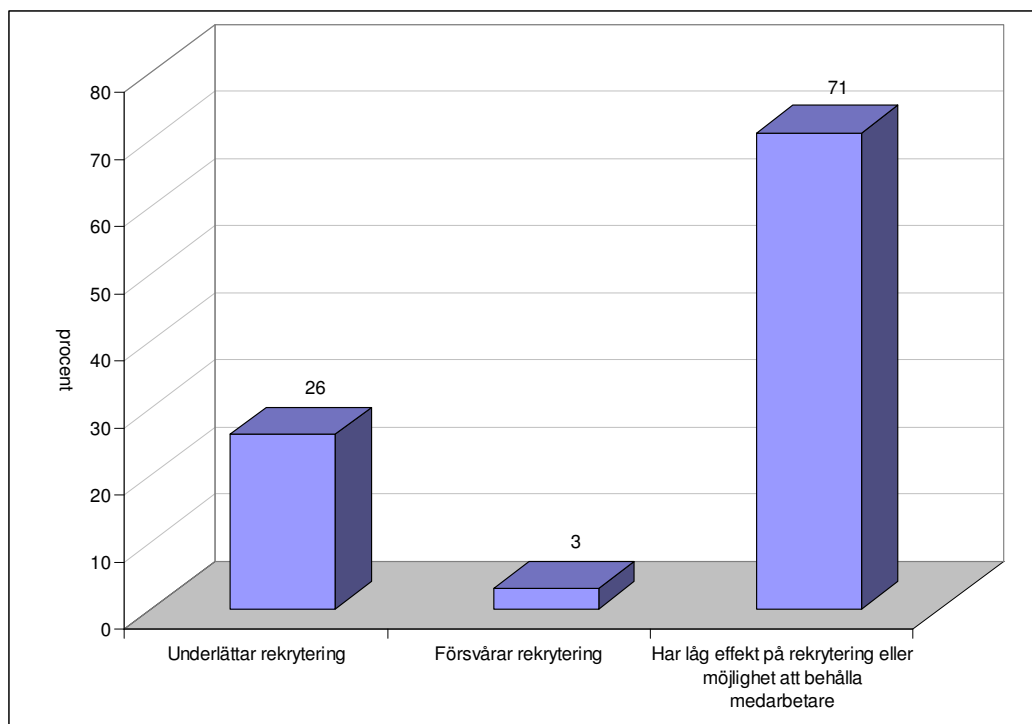


n=116 (C3.2.b)



På frågan hur stor andel av de sökande som får anställning framgår av diagrammet ovan att de flesta företagen ligger inom intervallet 1-9 %. I genomsnitt får 14 % anställning, och här är skillnaden rätt stor mellan *outsourcing*-företag och *inhouse*-företag. Bland *outsourcing*-företagen är det i genomsnitt 24 % som får anställning, medan motsvarande bland *inhouse*-företagen är 11 %.

**Figur 33: Hur närvaron av andra CC i det näraliggande området påverkar rekryteringen och förmåga att behålla personalen (andel av företagen)**



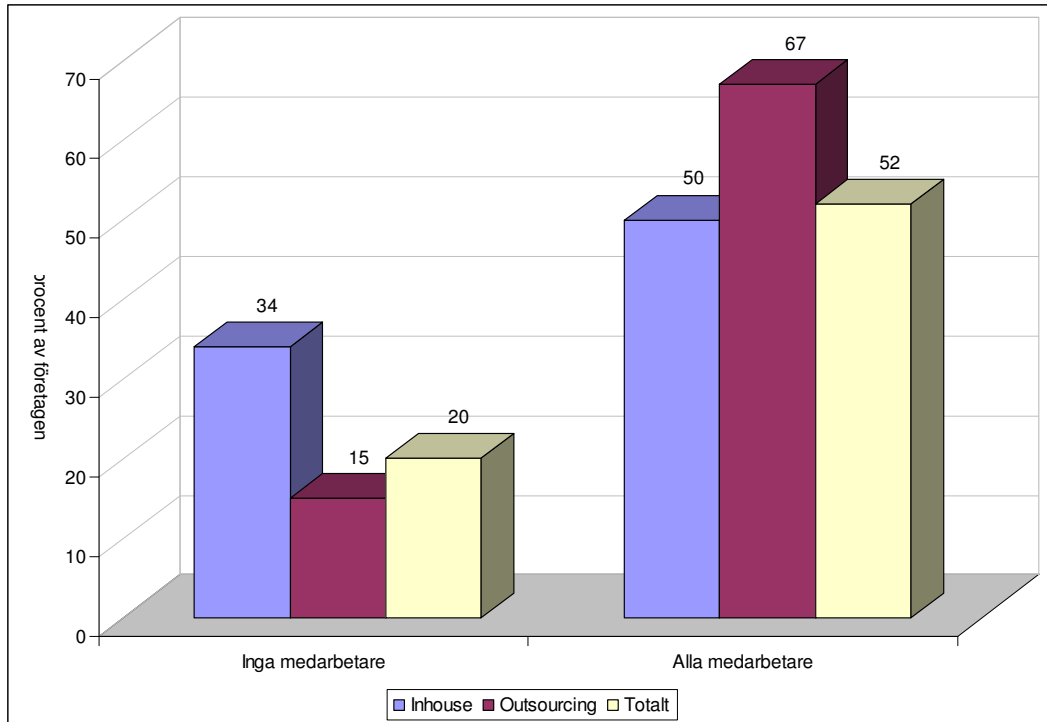
n= 48 (F4)

Här kan vi se att 7 av 10 har svarat att andra närliggande CC i området har låg effekt på rekrytering eller möjlighet att behålla medarbetare. Drygt 1 av 4 anser att andra närliggande CC är en värdefull resurs för rekrytering av kvalificerade medarbetare. Endast 3 % anser att närvaron av andra CC i det näraliggande området gör det svårare att rekrytera och erhålla kvalificerade medarbetare.

Intressant vore här att ställa dessa resultat mot tätheten av CC i de områden där de studerade CC är lokaliserade. Vi har bedömt att det skulle bli mycket resurskrävande, varför vi valt att inte nu göra dessa kompletterande informationsinsamlingar.

## 11 Prestationsbedömning

Figur 34: Andel av medarbetarna som regelbundet blir prestationsbedömda (andel av företagen, procent)

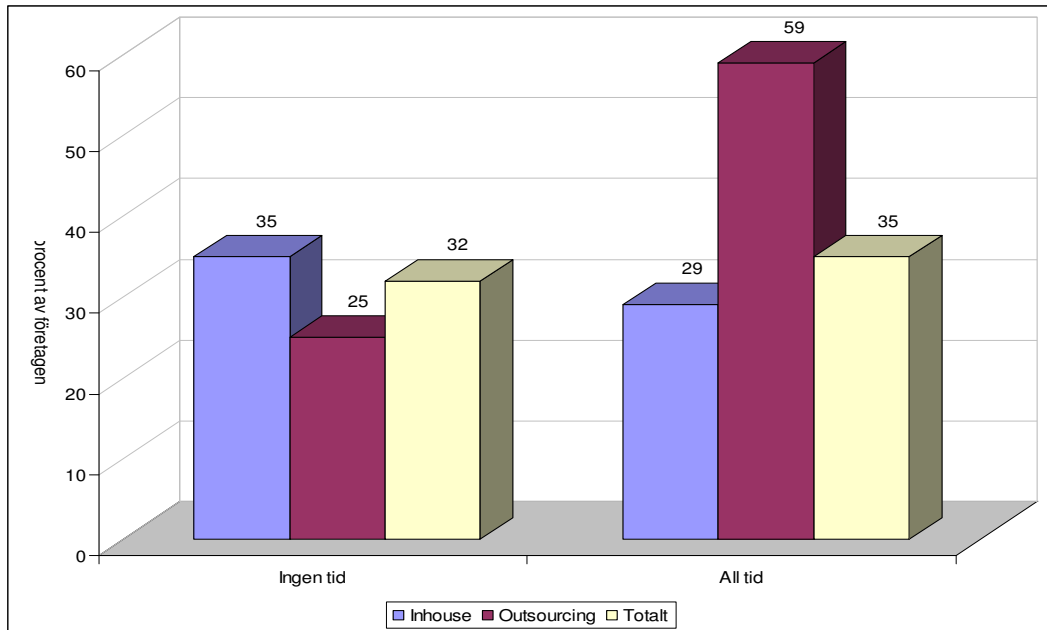


n=145 (C1.3)

Tittar vi närmare på frågan om prestationsbedömning ser vi att det är vanligare bland *outsourcing*-företagen att regelbundet bedöma medarbetarnas prestationer. Detta kan tolkas som att *outsourcing*-företag i större utsträckning har ett behov av att kontrollera sina anställda i syfte att nå uppställda mål. För att ett *outsourcing*-företag ska vara konkurrenskraftigt gäller det att vara lika bra och helst bättre än ett *inhouse*-företag.

Mått som brukar användas vid prestationsbedömningar är oftast tidsrelaterat, t.ex. tid tillgänglig för kund, samtalstid och tid för efterarbete (se t.ex. Strandberg, 2005). I frågeformuläret återfinns ett tidsmått, genomsnittlig samtalstid som redovisas längre fram i rapporten (figur 63). Dessutom finns en generell fråga, som lyder "hur stor del av tiden hos medarbetarna mäts kontinuerligt?", som med andra ord kan innefatta olika delaktiviteter.

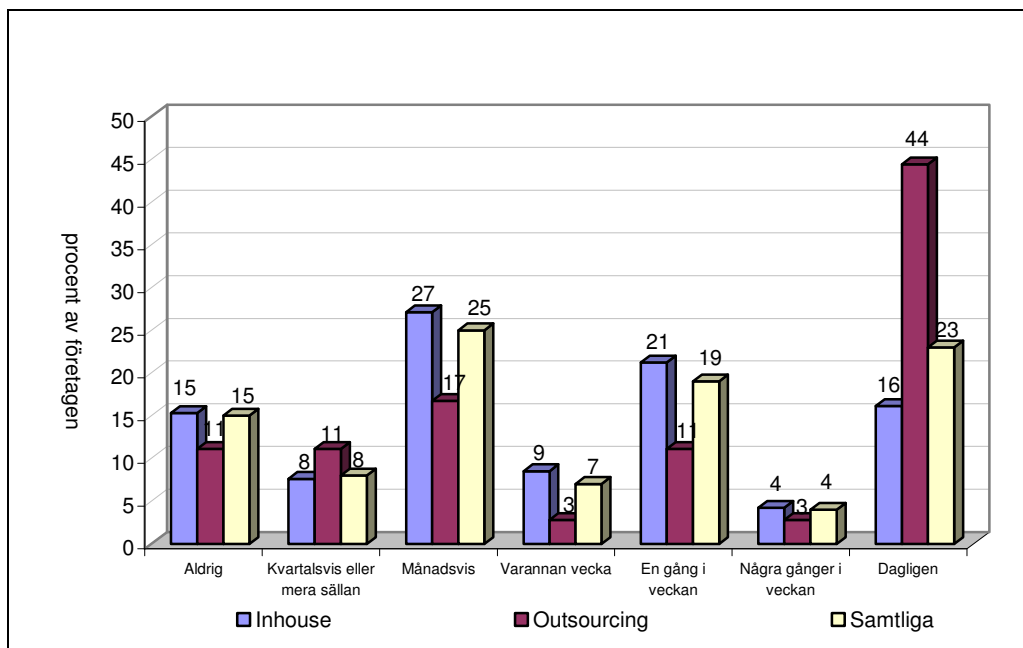
**Figur 35: Hur stor del av tiden som mäts kontinuerligt hos medarbetarna (andel av företagen, procent)**



n=150 (C4.1)

Vi ser här att knappt 1 av 3 företag mäter överhuvudtaget ingen tid alls bland medarbetarna, medan ungefär lika många företag, 35 %, mäter kontinuerligt all tid hos medarbetarna. Av diagrammet ovan kan vi vidare utläsa att det är betydligt fler *outsourcing*-företag än *inhouse*-företag som kontinuerligt mäter all tid hos medarbetarna.

**Figur 36: Hur ofta statistisk information ges till medarbetarna om deras prestationer (andel av företagen, procent)**



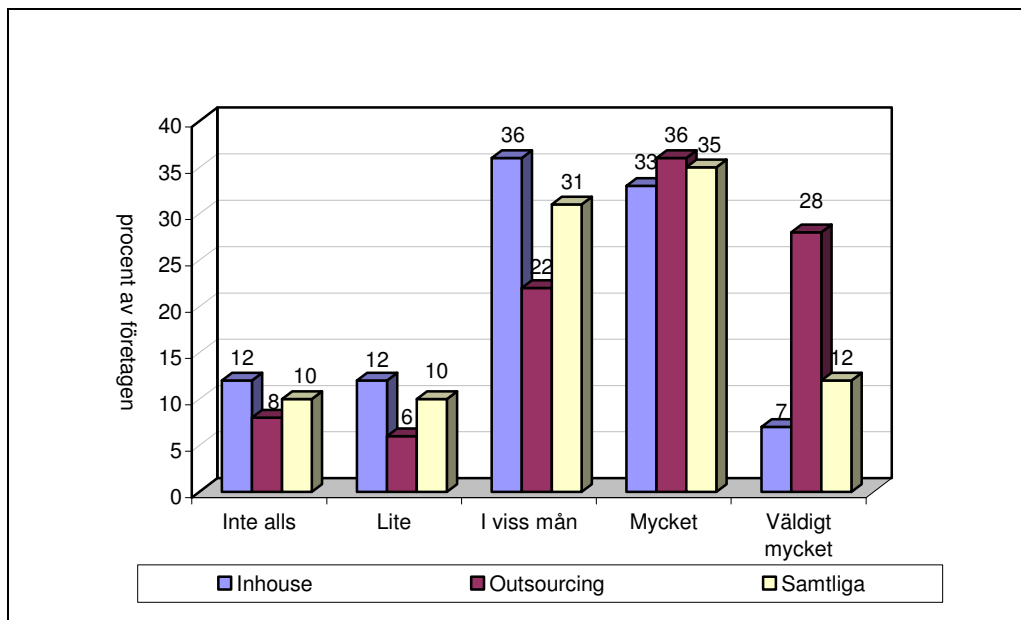
n=159 (C4.2)

Av diagrammet ovan kan vi utläsa att det finns en spridning när det gäller hur ofta statistisk information ges till medarbetare om deras prestationer, t.ex. vad gäller antal samtal, samtalslängd och försäljning. Vissa gör det aldrig eller ytterst sällan, medan andra gör det dagligen.

Skillnaden mellan företagstyperna är stor. Det är betydligt vanligare att *outsourcing*-företagen dagligen ger statistisk information till medarbetare om deras prestationer, 44 %, än vad som är fallet bland *inhouse*-företagen, 16 %.

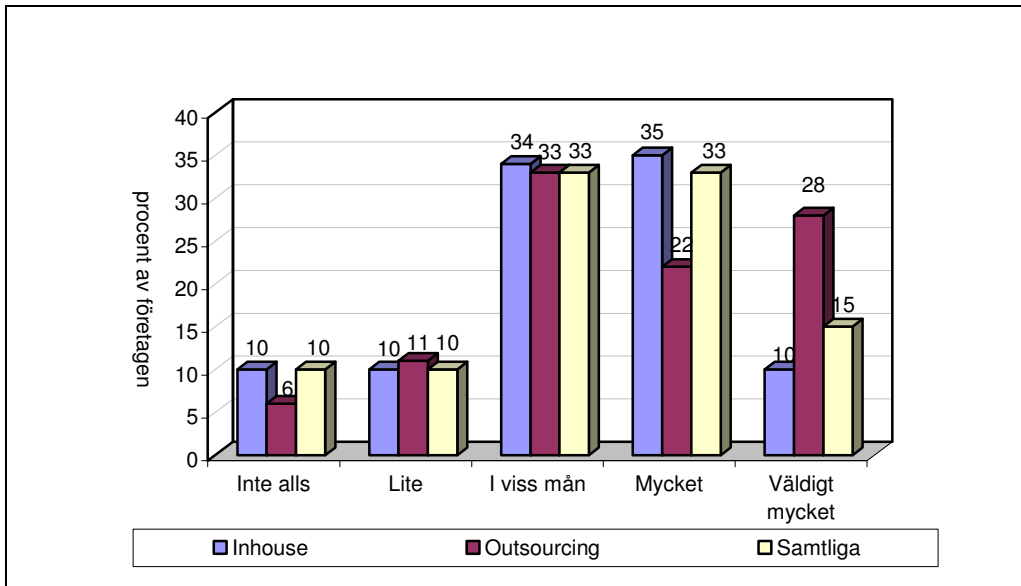
I vilken utsträckning information från prestationsbedömningarna används för att förbättra medarbetarnas prestationer och identifiera utbildningsbehov hos medarbetarna framgår av nedanstående två diagram.

**Figur 37: I vilken utsträckning information från prestationsbedömningar används för att förbättra medarbetarnas prestationer (andel av företagen, procent)**



n=156 (C4.5a)

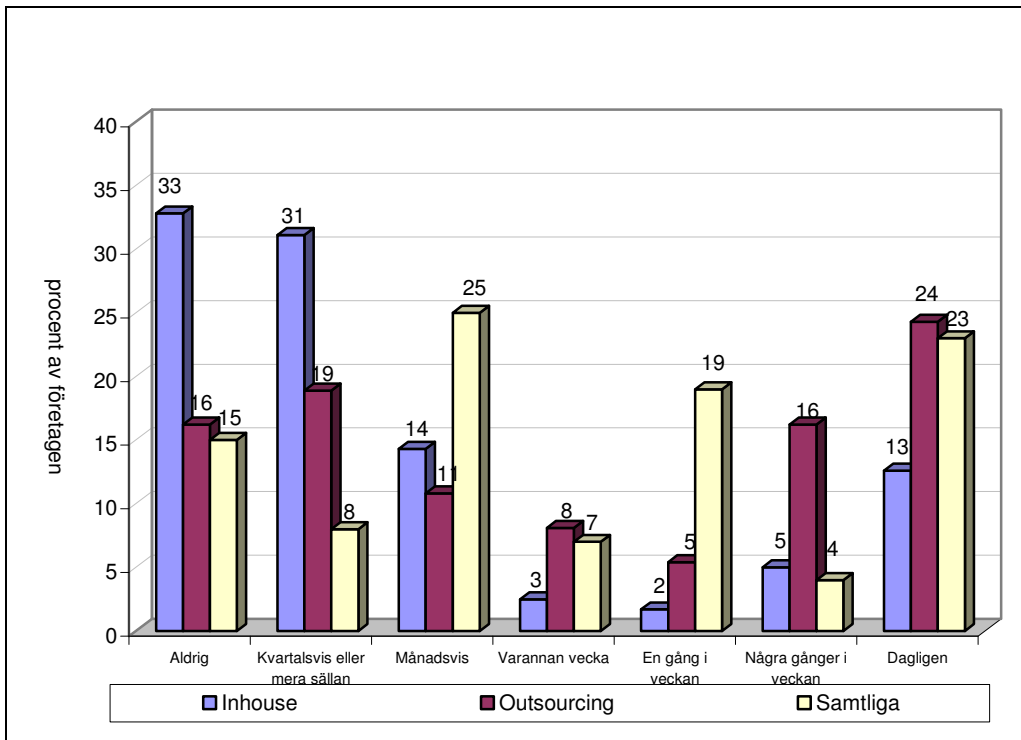
**Figur 38: I vilken utsträckning information från prestationsbedömningar används för att identifiera behov av utbildning hos medarbetarna (andel av företagen, procent)**



n=157 (C4.5.b)

Av de två diagrammen ovan kan vi se att *outsourcing*-företagen i jämförelse med *inhouse*-företagen i högre utsträckning använder information från prestationsbedömningar för att förbättra medarbetarnas prestationer och identifiera utbildningsbehov.

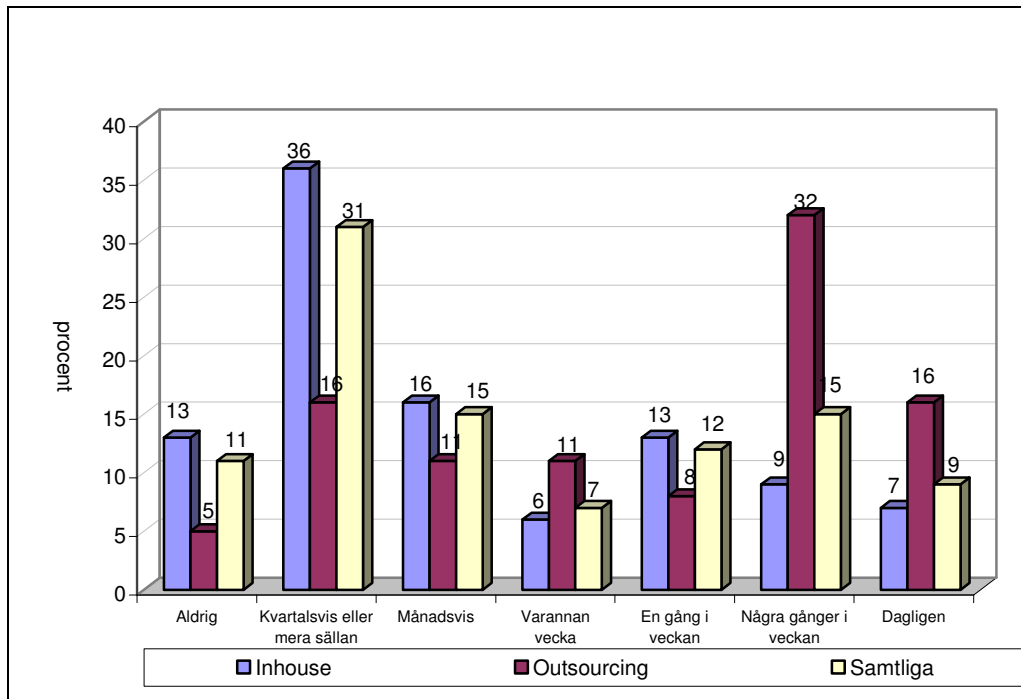
**Figur 39: Hur ofta gruppleddare eller annan personal lyssnar på samtal av erfarna medarbetare (andel av företagen, procent)**



n=161 (C4.3)

Här kan vi se att det är en stor spridning mellan deltagarna, men att det är betydligt vanligare bland *outsourcing*-företagen att gruppledare eller annan personal lyssnar på erfarna medarbetares samtal.

**Figur 40: Hur ofta en erfaren medarbetare ges feedback och coachning från en överordnad angående kundhantering (andel av företagen, procent)**



n=160 (C4.4)

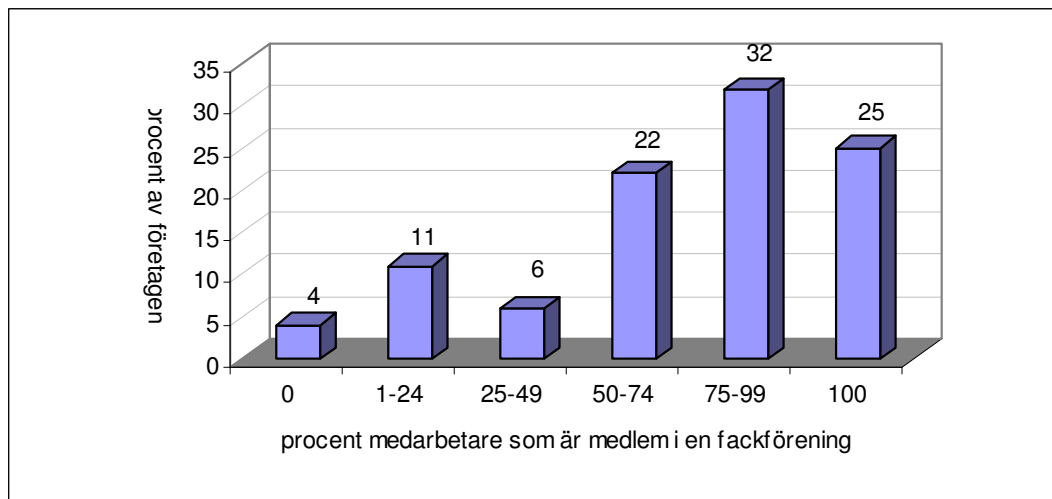
Även feedback och coachning från en överordnad angående kundhantering är betydligt vanligare bland *outsourcing*-företagen.

När vi analyserar detta närmare ser vi att det finns en negativ korrelation mellan hur ofta man ger feedback och coachning i kundhanteringen och abandoned rates, dvs. hur stor del av kunderna som lägger på innan de kommer fram.<sup>8</sup> Frekventare feedback och coachning till medarbetare kring kundhantering samvarierar alltså positivt med lägre abandoned rates.

<sup>8</sup> Korrelationskoefficienten är  $-0,26$  (vid 0,01 sign).

## 12 Medarbetarnas delaktighet i och påverkan av arbetsupp- gifter och arbetsituationen

Figur 41: Andelen medarbetare som är medlem i en fackförening (andel av företagen, procent)

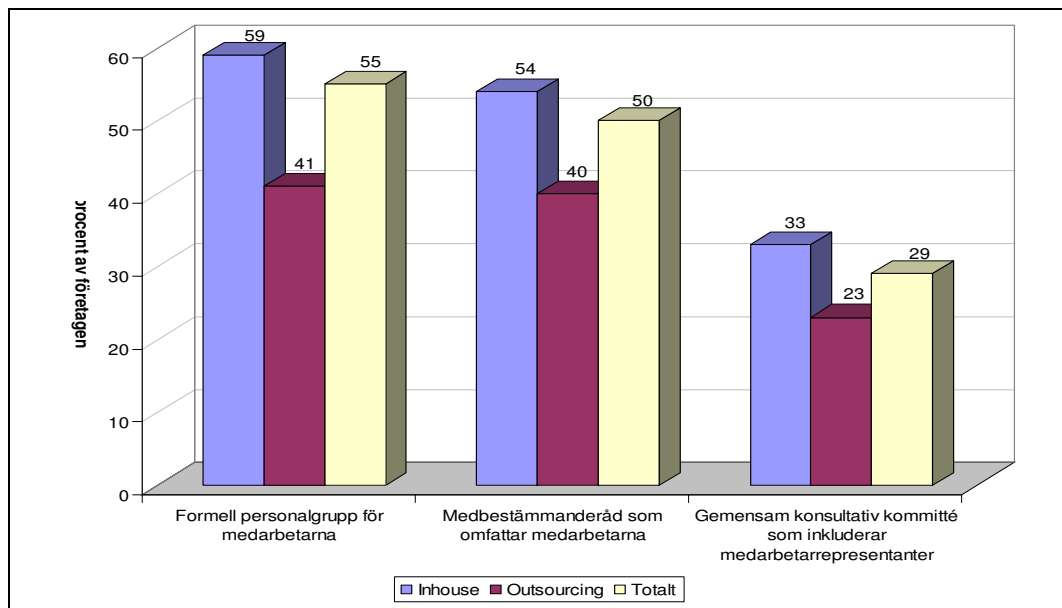


n=143 (C3.3.a)

Här ser vi att endast 4 % av deltagande företag anger att ingen av deras anställda är medlemmar i en fackförening. I en av fyra företag är alla medarbetare medlemmar i en fackförening. I genomsnitt är 70 % av medarbetarna i de undersökta företagen medlemmar i en fackförening. En närmare analys visar att i genomsnitt är 63 % av medarbetarna i *outsourcing*-företagen medlemmar i en fackförening medan motsvarande bland *inhouse*-företagen är 73 %, dvs. en skillnad på 10 procentenheter.

Samtliga deltagare i undersökningen anger att man har kollektivavtal för sina medarbetare.

**Figur 42: Om det finns ett medbestämmanderåd som omfattar medarbetarna, en formell personalgrupp för medarbetarna och en konsultativ kommitté som inkluderar medarbetarrepresentanter (andel av företagen, procent)**

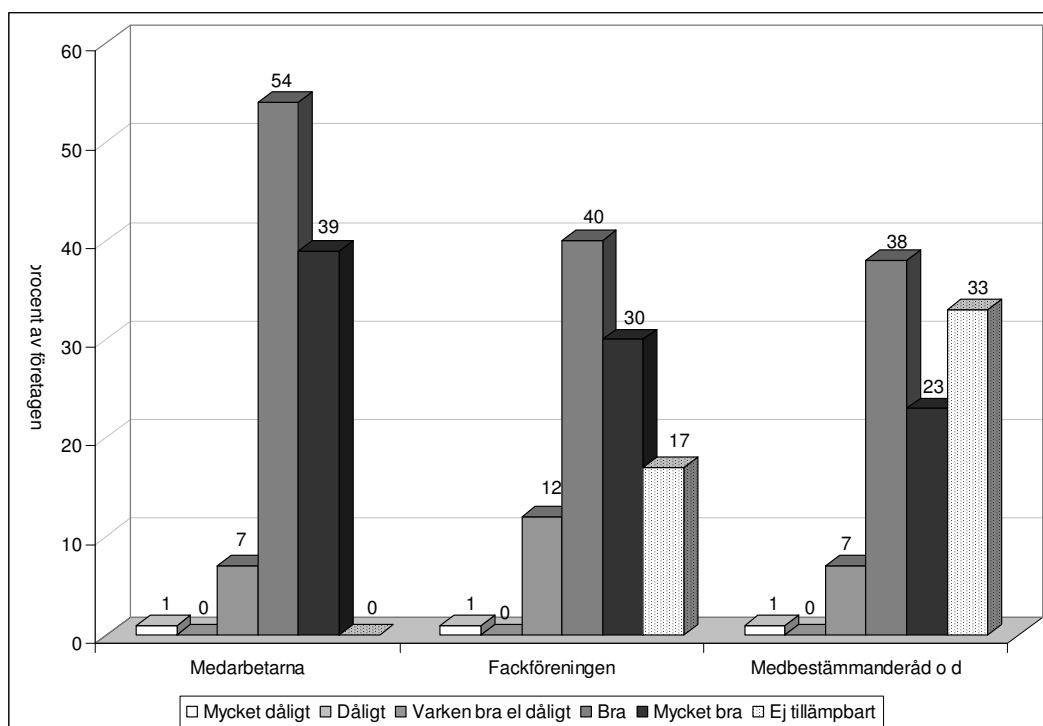


n=155 (C3.4.a-b, C3.5)

Drygt hälften av företagen har svarat att det finns en formell personalgrupp för medarbetarna. Ungefär lika många företag, 50 %, har svarat att det finns ett medbestämmanderåd för medarbetarna. Det är inte lika vanligt att företagen har en gemensam konsultativ kommitté som inkluderar medarbetarrepresentant. Här har knappt 1 av 3 företag svarat att det finns en gemensam konsultativ kommitté. Vi kan vidare av diagrammet ovan utläsa att de olika råden/grupperna är vanligare bland *inhouse*-företagen än bland *outsourcing*-företagen.



**Figur 43: Hur är företagsledningens relationer till medarbetarna, fackföreningar respektive medbestämmanderåd, personalföreningar eller liknande (andel av företagen, procent)**



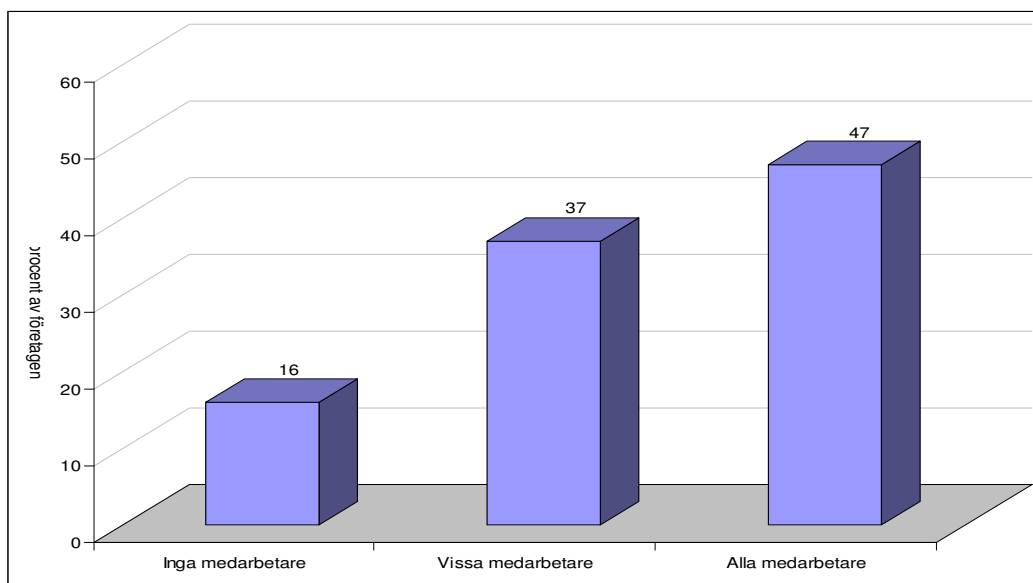
n=154-160 (C3.6-8)

Här kan vi se att övervägande andelen, 93 %, anser att relationen mellan företagsledningen och medarbetarna är bra eller mycket bra.

Relationen mellan företagsledning och fackförening samt relationen mellan företagsledning och medbestämmanderåd, personalföreningar och liknande är överlag bra eller mycket bra. För ett antal företag är frågan ej tilläpmbart, och det gäller framför allt medbestämmanderåd etc., vilka, som tidigare framkommit, saknas på många företag.

Det finns alltid en risk vid betygssättning av den egna relationen till olika intressenter att detta betyg är högre än om intressenterna skulle betygssätta företagsledningens relationer.

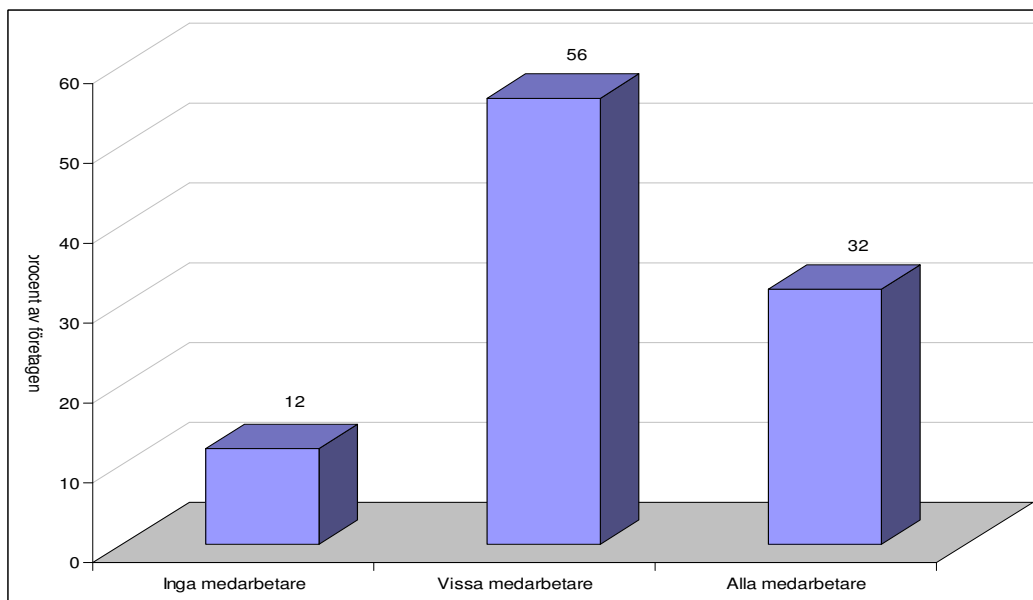
**Figur 44: Andelen medarbetare som arbetar i team, där medarbetarna helt eller delvis fattar egna beslut angående sina arbetsuppgifter, arbetsmetoder och arbetstempo (andel av företagen, procent)**



n=146 (C3.2c)

Nära hälften av företagen har genomgående en teamorganisation där medarbetarna helt eller delvis fattar egna beslut angående sina arbetsuppgifter och arbetstempo. 16 % av företagen saknar helt team organisation.

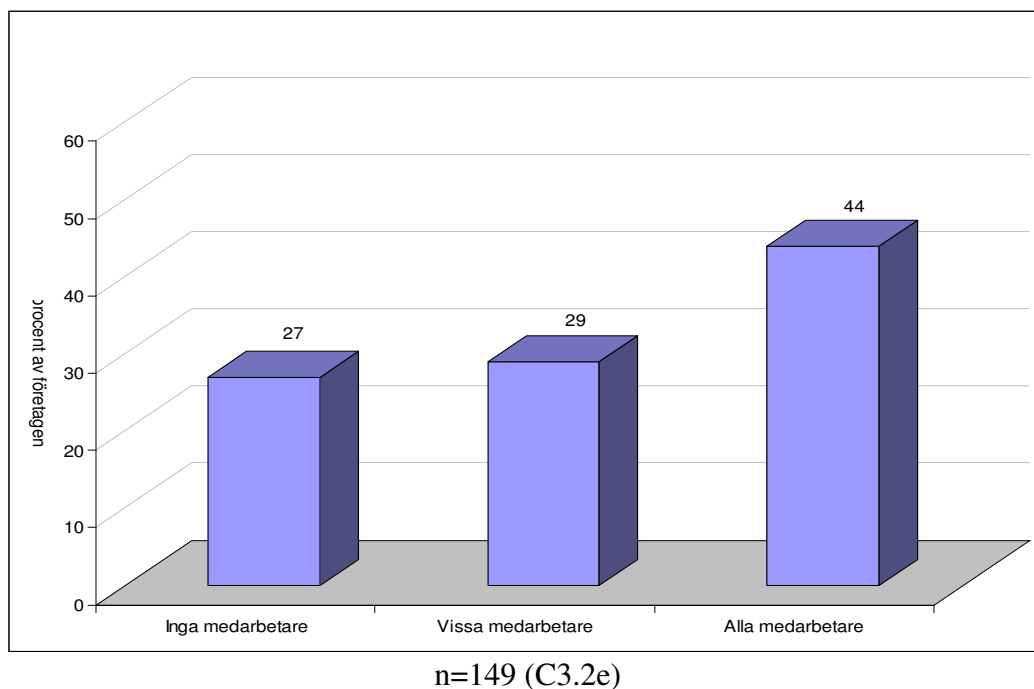
**Figur 45: Andelen medarbetare som är engagerade i kvalitetsutveckling eller förbättringsåtgärder (andel av företagen, procent)**



n=147 (C3.2d)

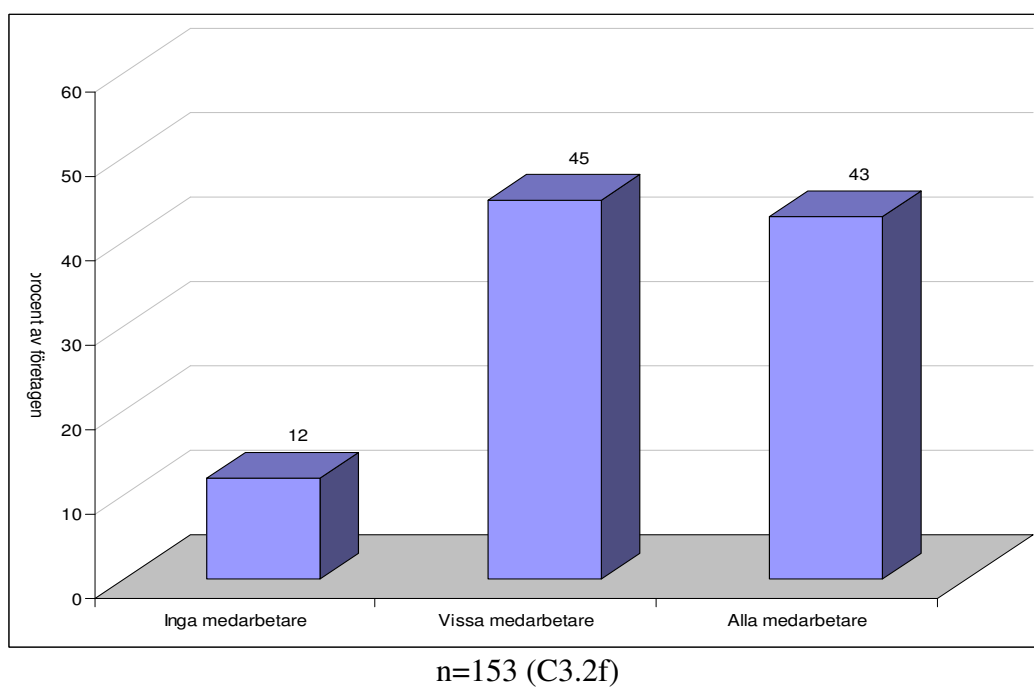
I nära 1 av 3 CC är samtliga medarbetare engagerade i kvalitetsutveckling eller förbättringsåtgärder.

**Figur 46: Andelen företag som anger att medarbetare har möjligheter till flexibla arbetsituationer (andel av företagen, procent)**



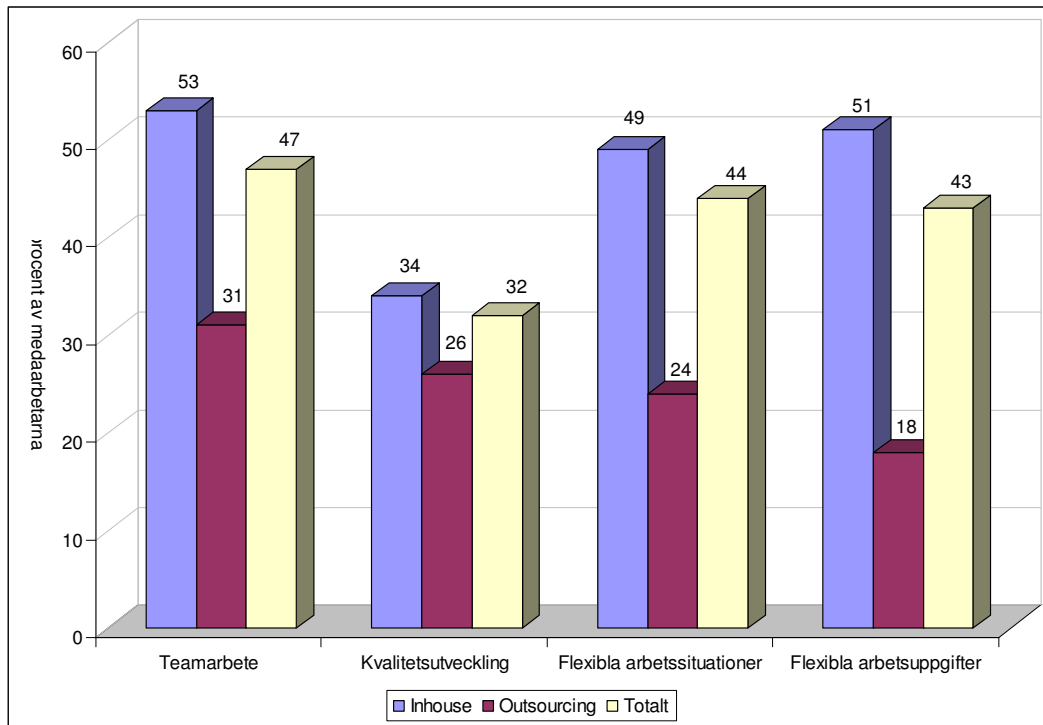
I knappt hälften av företagen har alla medarbetare möjlighet till flexibla arbetsituationer som arbetsutbyte, distansarbete och flexitid, medan drygt 1 av 4 företag inte tillåter detta alls.

**Figur 47: Andelen företag som anger att medarbetare har flexibla arbetsuppgifter (andel av företagen, procent)**



I knappt hälften av företagen bedöms att alla medarbetare har flexibla arbetsuppgifter, i så motto att det finns variation i arbetet.

**Figur 48: Andelen medarbetare som är delaktiga vid utformning av arbetsuppgifter och arbetssituationer i inhouse- och outsourcingföretag (procent)**

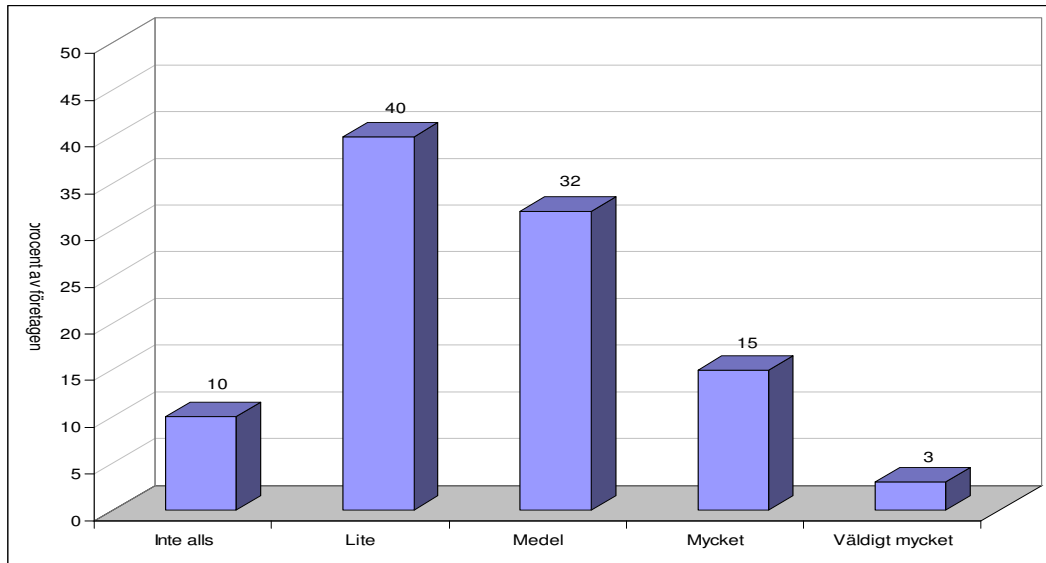


n=146-153 (C3.2c-f)

Som framgår av diagrammet ovan är det rätt stora skillnader mellan *inhouse* och *outsourcing*-företagen. De största skillnaderna avser variation i arbetssituationer och variation i arbetsuppgifter. I *inhouse*-företagen är det i genomsnitt cirka hälften av medarbetarna som bedöms ha denna flexibilitet, medan motsvarande bland *outsourcing*-företagen är 2 av 10 (24 % och 18 %). Även när det gäller teamarbete föreligger en rätt stor skillnad. Här är det i genomsnitt knappt hälften av medarbetarna som arbetar i team, medan motsvarande bland *outsourcing*-företagen är knappt 1 av 3. När det gäller medarbetarnas engagemang i kvalitetsutveckling eller förbättringsåtgärder är skillnaden inte speciellt påtaglig mellan *inhouse*- och *outsourcing*-företagen.

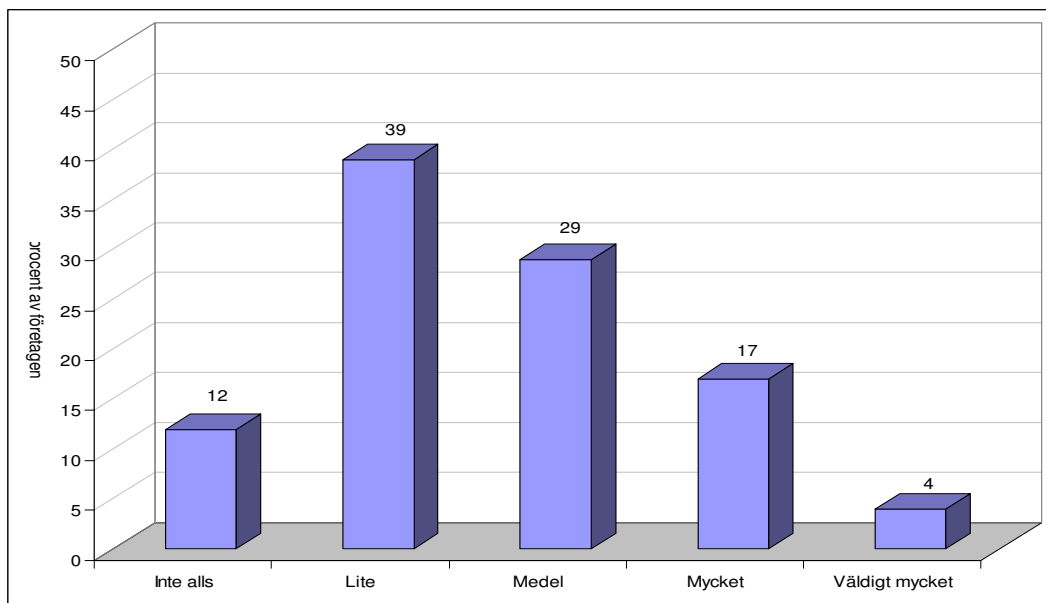
Medarbetarnas möjligheter att styra över arbetet och situationen visas i nedanstående tio diagram.

**Figur 49: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över dagliga arbetsuppgifter som de utför (andel av företagen, procent)**



n=161 (C5.1.a)

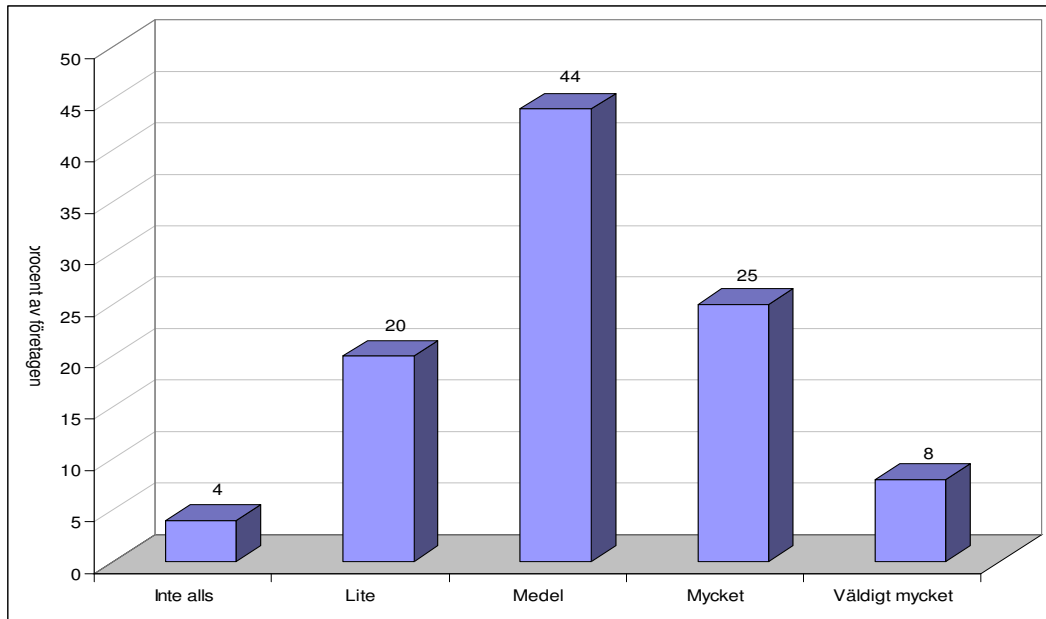
**Figur 50: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över den utrustning, metoder eller procedurer som används (andel av företagen, procent)**



n=161 (C5.1.b)

Av ovanstående två diagram kan vi utläsa att i flertalet företag, drygt 5 av 10, har medarbetarna vanligtvis inga eller små möjligheter att påverka de dagliga arbetsuppgifterna eller den utrustning, metoder eller procedurer som används.

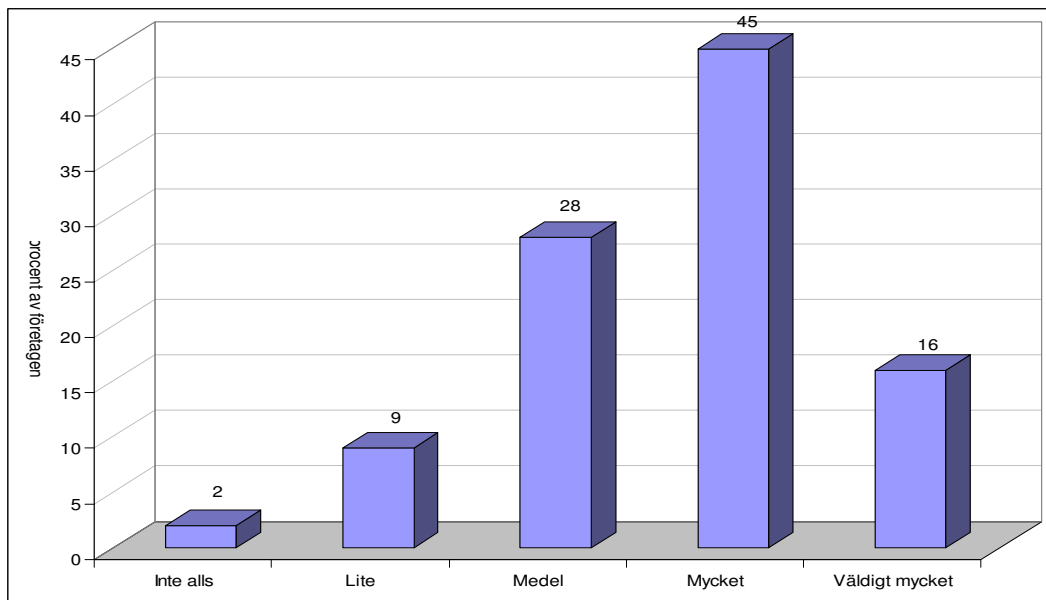
**Figur 51: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över takten eller farten som de arbetar i (andel av företagen, procent)**



n=161 (C5.1.c)

Som framgår ovan är resultatet relativt normalfördelat, med en viss förskjutning mot mycket, när det gäller i vilken omfattning företagen ger medarbetarna valmöjlighet över takten eller farten som de arbetar i.

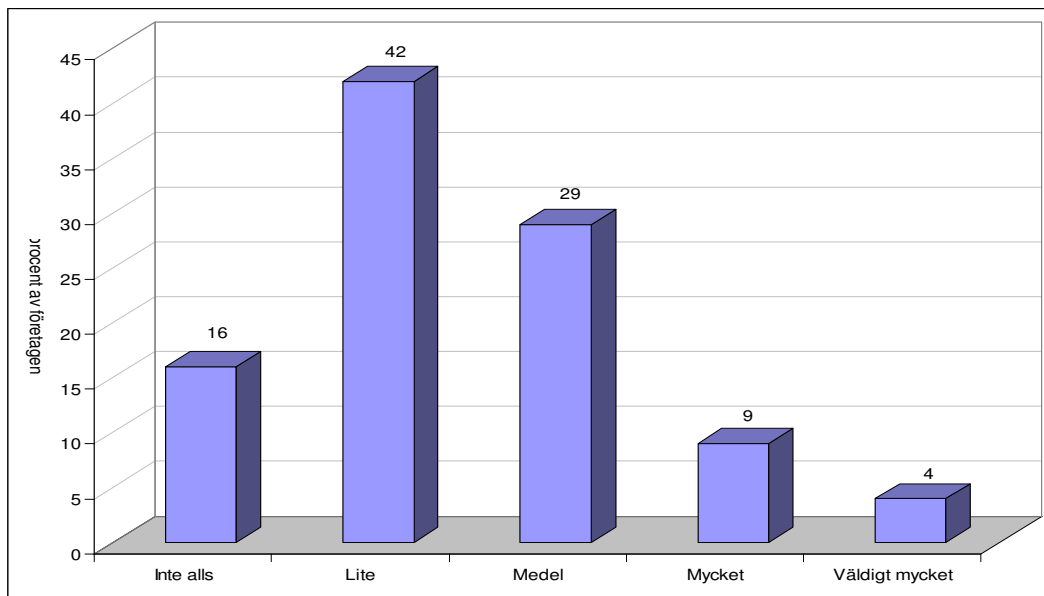
**Figur 52: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över vad de säger till kunder (andel av företagen, procent)**



n=159 (C5.1.d)

När det gäller i vilken omfattning företagen ger medarbetarna möjlighet att själv bestämma vad de säger till sina kunder, är denna relativt stor.

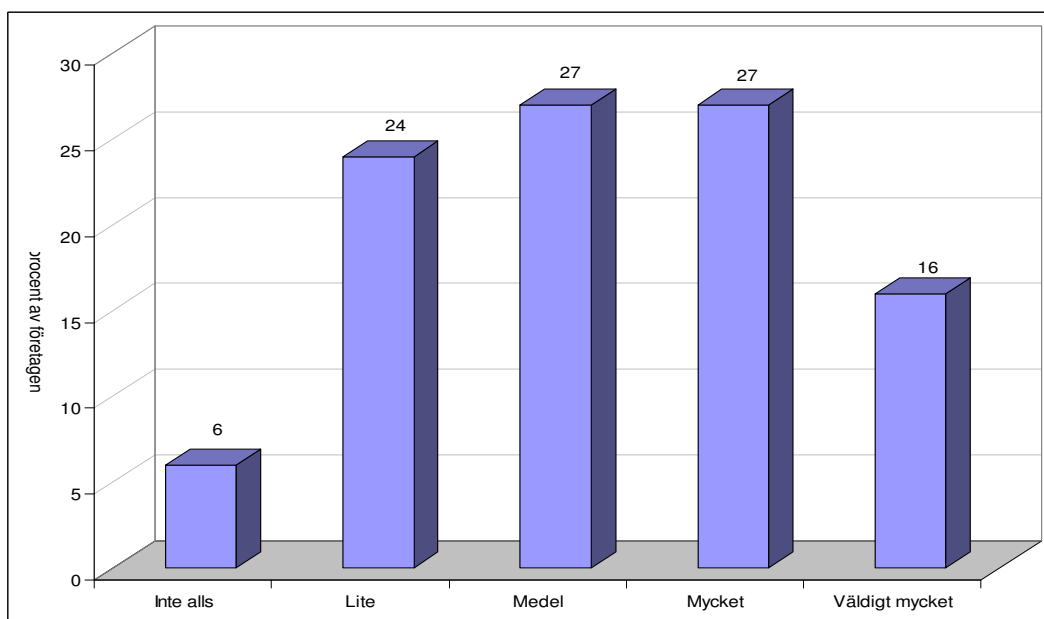
**Figur 53. I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över design och användning av ny teknologi (andel av företagen, procent)**



n=160 (C5.1.e)

Nästan 6 av 10 företag ger medarbetarna små eller inga möjligheter alls att påverka design och användning av ny teknologi. Detta är det område som företagen ger medarbetarna särskilt små möjligheter att påverka. Resultatet är på intet sätt förvånande eftersom även ledare/chefer har små möjligheter att påverka design av ny teknologi (jfr Strandberg, 2003).

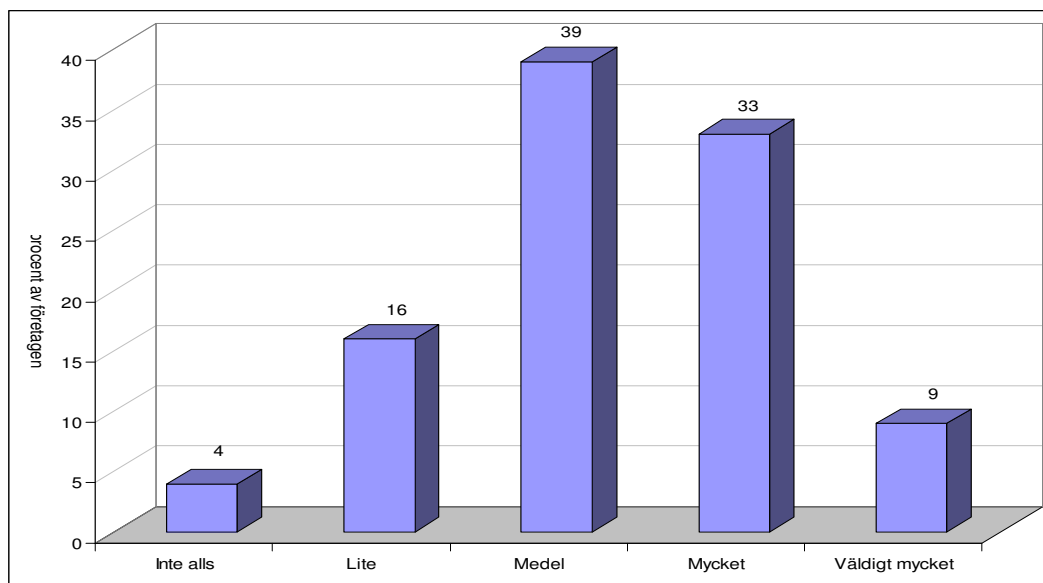
**Figur 54: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över planering av sitt dagliga lunch- och rastschema (andel av företagen, procent)**



n=161 (C5.1.f)

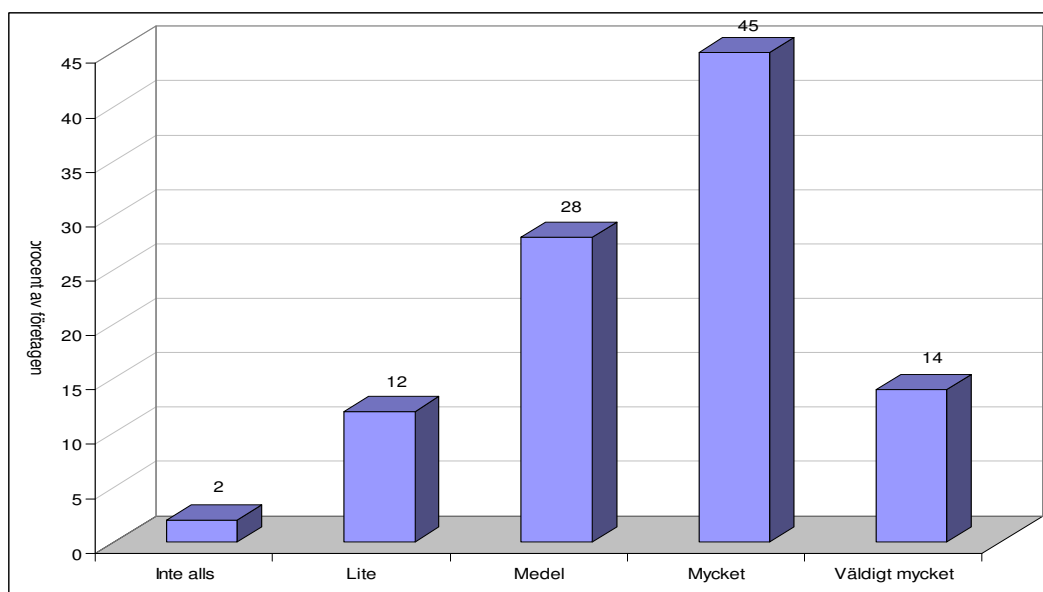
Vi ser här att svarsbilden har en dragning mot mitten. Det är dock drygt 4 av 10 företag där medarbetarna ges mycket eller väldigt mycket valmöjligheter över planering av deras dagliga lunch- och rastschema.

**Figur 55: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över förändring av arbetsmetoder (andel av företagen, procent)**



n=161 (C5.1.g)

**Figur 56: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över hantering av förfrågan utöver det egentliga ärendet eller oväntade problem (andel av företagen, procent)**

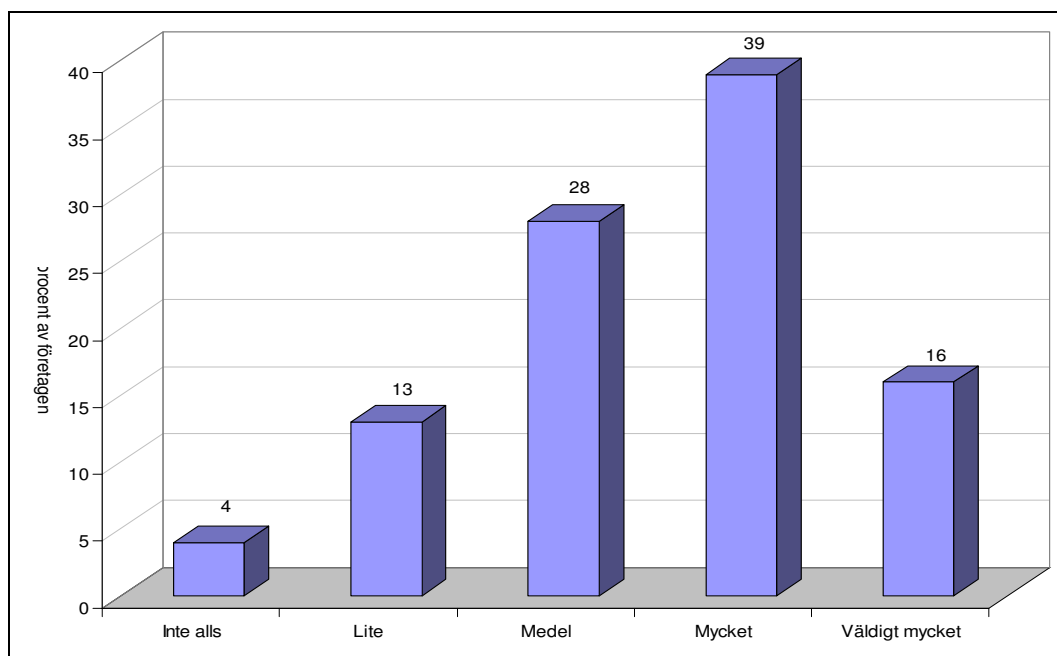


n=161 (C5.1.h)



På det stora hela taget ger företagen medarbetarna relativt goda möjligheter att på egen hand hantera en fråga utöver det egentliga ärendet.

**Figur 57: I vilken utsträckning medarbetarna vanligtvis har valmöjligheter över hantering av kundklagomål, utan referens till en gruppleddare eller annan expert (andel av företagen, procent)**

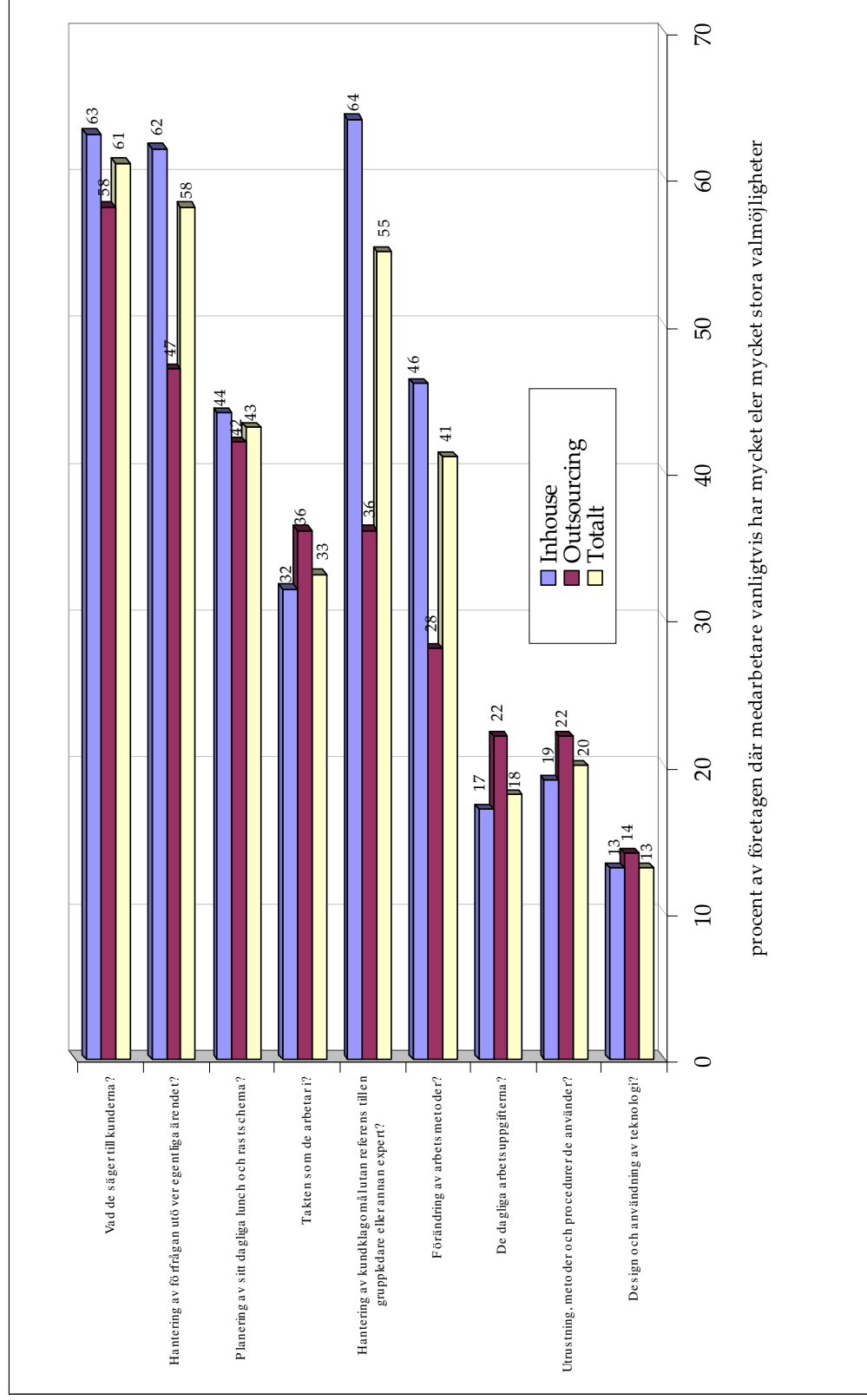


n=161 (C5.1.i)

Drygt 5 av 10 företag ger medarbetarna mycket eller väldigt mycket valmöjligheter att på egen hand hantera kundklagomål utan att en gruppleddare eller annan expert tillfrågas.

I nedanstående diagram har vi lyft ut de som svarat mycket eller *våldigt mycket* på ovanstående frågor för samtliga företag och för inhouse respektive outsourcing-företagen.

**Figur 58: Medarbetare som vanligtvis har stora eller mycket stora valmöjligheter över förändring av arbetssätt bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent)**



n=159-161 (C5.1.a-i)

Av diagrammet kan vi utläsa att outsourcing-företagen ger medarbetarna något större valmöjligheter när det gäller;

- De dagliga arbetsuppgifterna
- Utrustning, metoder och procedurer de använder
- Takten de arbetar i
- Design och användning av ny teknologi

Bland inhouse-företagen ges medarbetarna något större valmöjligheter när det gäller:

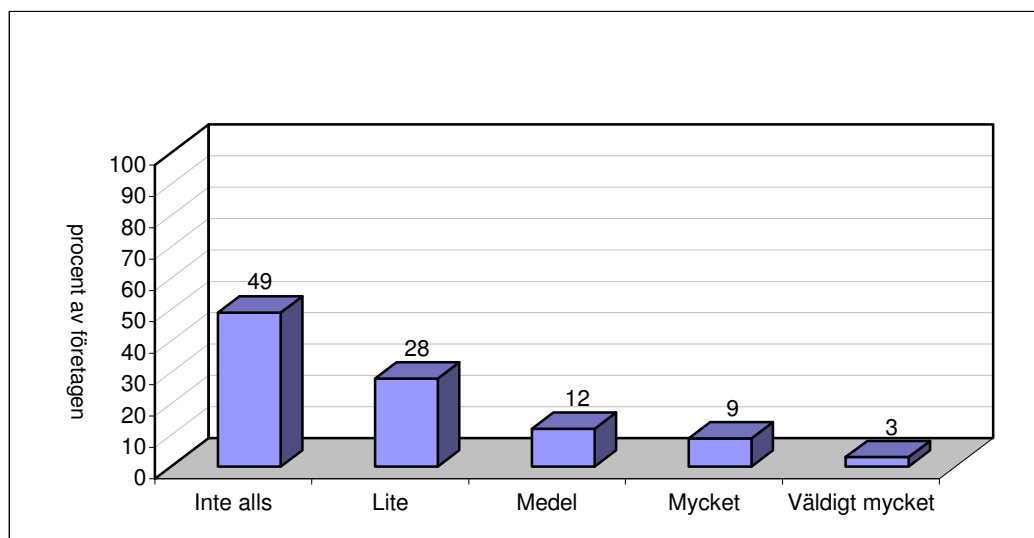
- Vad de säger till kunderna
- Planering av sitt dagliga lunch- och rastschema

En betydligt större skillnad föreligger när det gäller:

- Förändring av arbetsmetoder
- Hantering av förfrågan utöver det egentliga ärendet eller oväntade problem
- Hantering av kundklagomål utan referens till en gruppleddare eller annan expert

där inhouse-företagen ger medarbetarna betydligt större valmöjligheter, än vad som är fallet bland outsourcing-företagen.

**Figur 59: I vilken utsträckning det krävs att medarbetarna använder manus när de talar till en kund (andel av företagen, procent)**



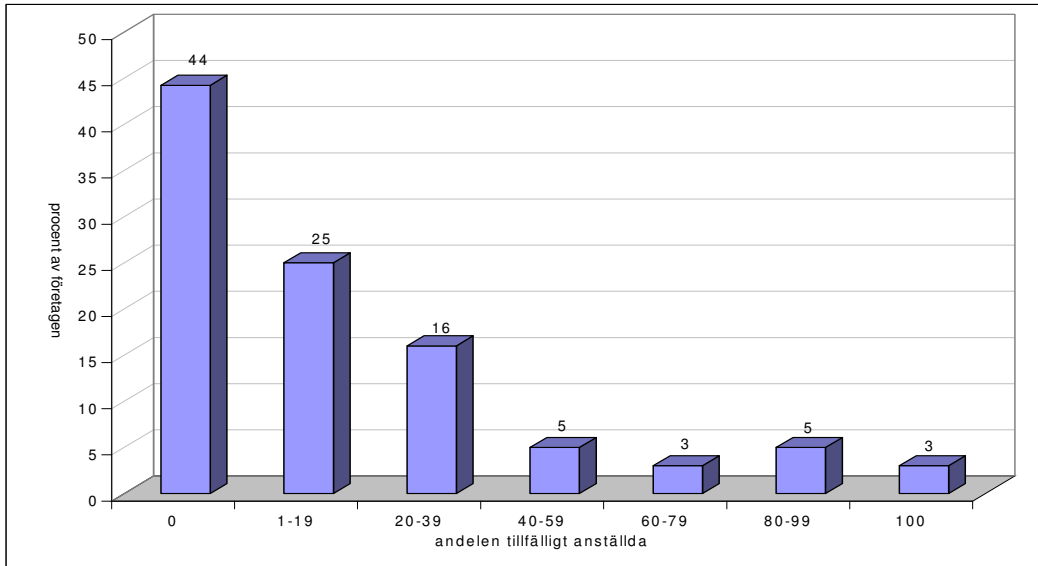
n= 160 (C5.3)

Knappt 5 av 10 företag anger att det inte alls krävs att medarbetarna använder manus när de talar med en kund. Som väntat visar en närmare analys att manus är vanligast bland företag med outbound verksamhet. Vidare visar resultaten att bland outsourcing-företagen är det 20 % som i stor eller mycket stor utsträckning kräver att medarbetarna använder manus när de talar med en kund, medan motsvarande siffra bland inhouse-företagen är 6 %.

### 13 Flexibel bemanning och tillfälligt anställda medarbetare.

Andelen tillfälligt anställda av totalt antal anställda framgår av nedanstående diagram.

**Figur 60: Andelen tillfälligt anställda av totalt anställda (andel av företagen, procent)**

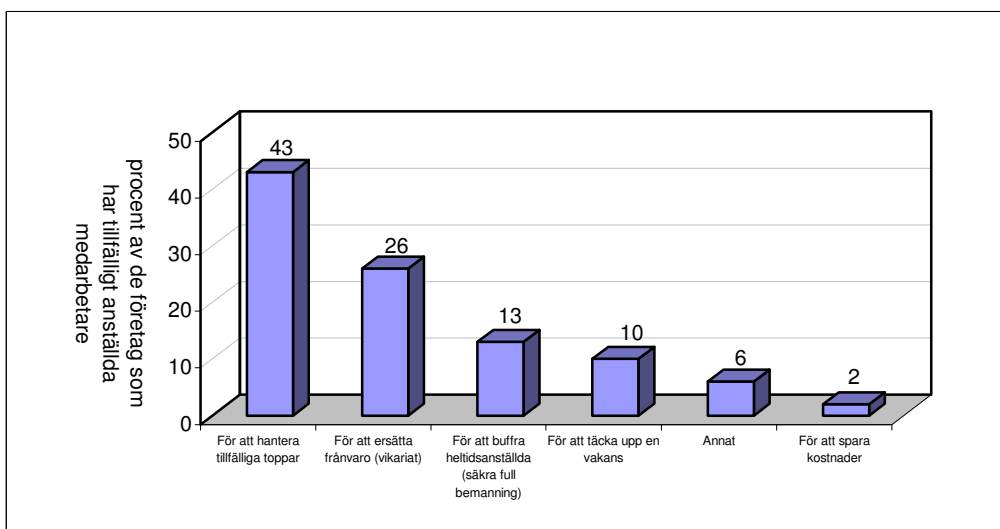


n=156 (C6.1)

Vi ser här att knappt hälften (44 %) av de tillfrågade företagen inte har några tillfälligt anställda medarbetare alls, vilket i absoluta tal motsvarar 69 företag.

Bland de företag som har tillfälligt anställda är det vanligast att dessa utgör 1-29 % av personalstyrkan. Endast några få företag har angett att alla anställda är tillfälligt anställda medarbetare.

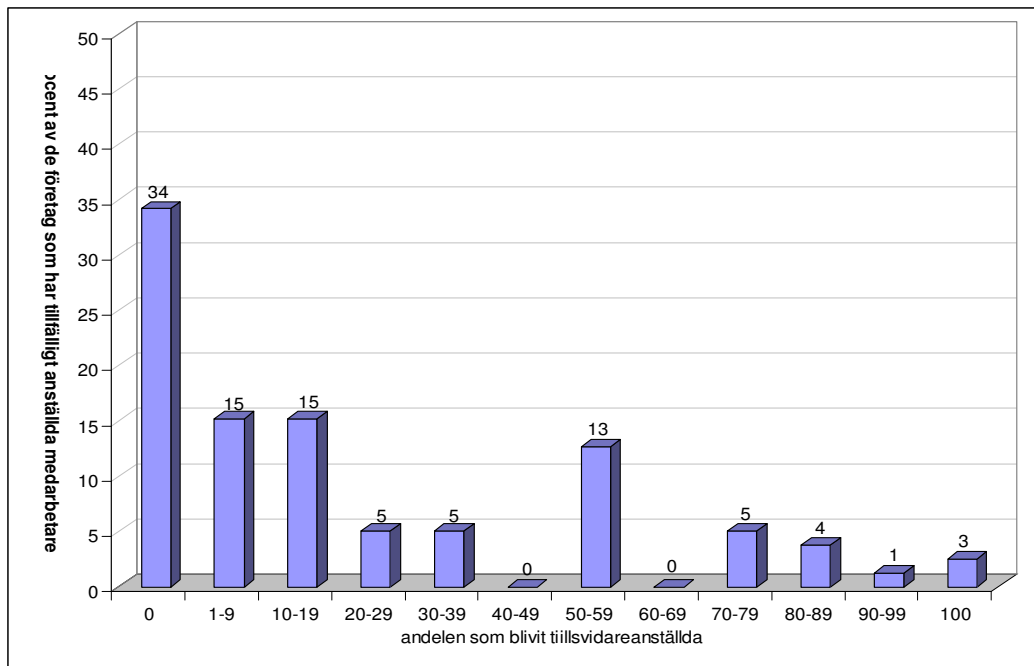
**Figur 61: Den huvudsakliga anledningen till att tillfälligt anställda medarbetare används (andel av de företag som har tillfälligt anställda medarbetare, procent)**



n= 87 (C6.2)

Bland de 87 företag som använder sig av tillfälligt anställda, uppger 43 % av företagen att den huvudsakliga anledningen till att de använder sig av tillfälligt anställda, är för att hantera tillfälliga toppar i verksamheten. En annan relativt vanlig anledning är att ersätta frånvaro (vikariat), den uppges som huvudsaklig anledning av drygt en fjärdedel av företagen. Bland dem som svarat "annat" är en vanlig anledning till att tillfälligt anställda medarbetare används att man helt enkelt vill testa om den aktuella personen klarar uppställda mål.

**Figur 62: Andelen tillfälligt anställda som blivit tillsvidareanställda (andel av de företag som har tillfälligt anställda medarbetare)**



n= 79 (C6.10)

Bland de företag som har tillfälligt anställda medarbetare, har på 1 av 3 företag inga tillfälligt anställda blivit tillsvidareanställda och i 2 av 3 företag har mindre än 20 % blivit tillsvidareanställda. I några få företag har man valt att låta alla eller nästan alla tillfälligt anställda få en tillsvidare anställning.

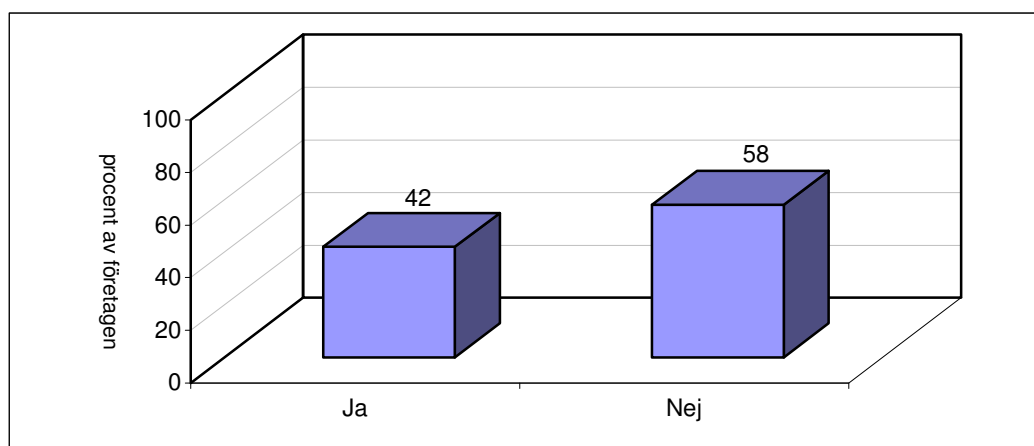
## DEL D: PRESTATION, NÖJDA KUNDER OCH KUNDKONTAKT

I detta kapitel kommer följande två huvudområden att belysas:

- Prestation och arbetsutförande
- Nöjd kund och kundkontakt

### 14 Prestation och arbetsutförande

Figur 63: Förekomst av tidsmål för inkommande samtal (andel av företagen, procent)



n= 156 (D1.1.a)

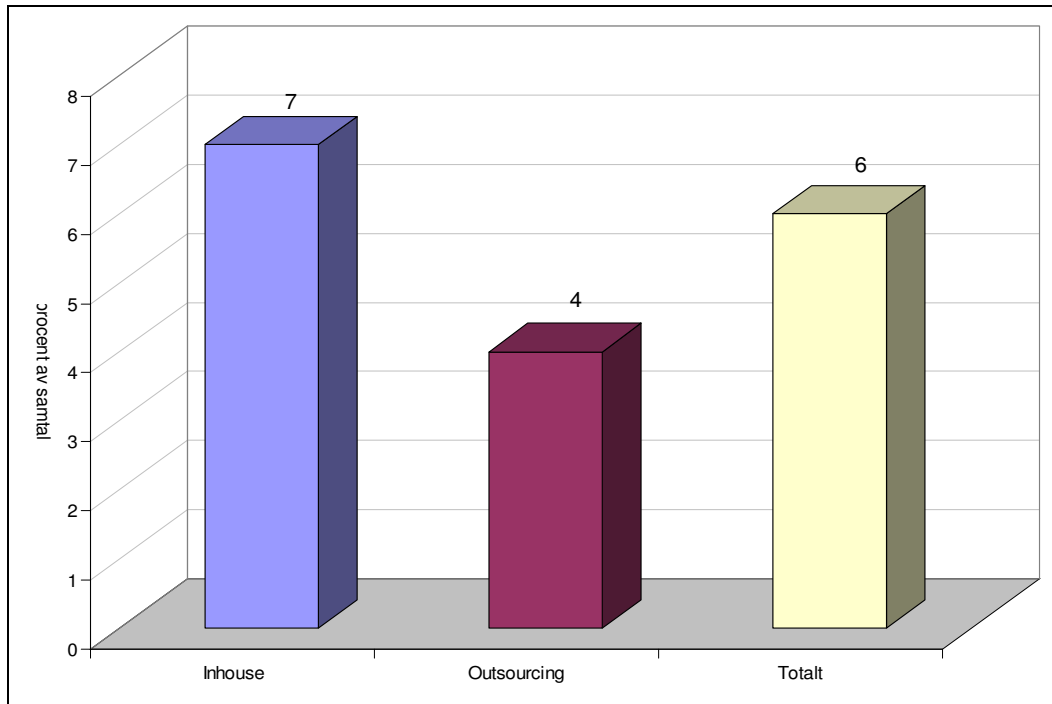
Här kan vi se att drygt 4 av 10 CC har tidsmål för inkommande samtal.

Tidsmålen varierar bland företagen. Vissa företag har höga tidsmål, t.ex. att alla samtal ska besvaras inom en viss tidsrymd. Det vanligaste tidsmålet är att 80 % av samtalen ska besvaras inom 20 sekunder.

Outsourcing-företagen har satt upp högre mål än inhouseföretagen. *Outsourcing-företagen har i genomsnitt satt upp en målsättning på 92 % att jämföras med 84 % bland inhouse-företagen. Även när det gäller väntetiden har outsourcing-företagen en högre målsättning, 45 sekunder i genomsnitt att jämföras med 55 sekunder i genomsnitt för inhouse-företagen.*

På frågan hur många procent av samtalen som blir besvarade inom tiden för utsatta målet varierar resultaten mellan 0 till 100 %, där genomsnittet ligger på 80 %. Denna siffra är något högre för outsourcing-företagen, 84 %, att jämföras med 79 % för inhouse-företagen.

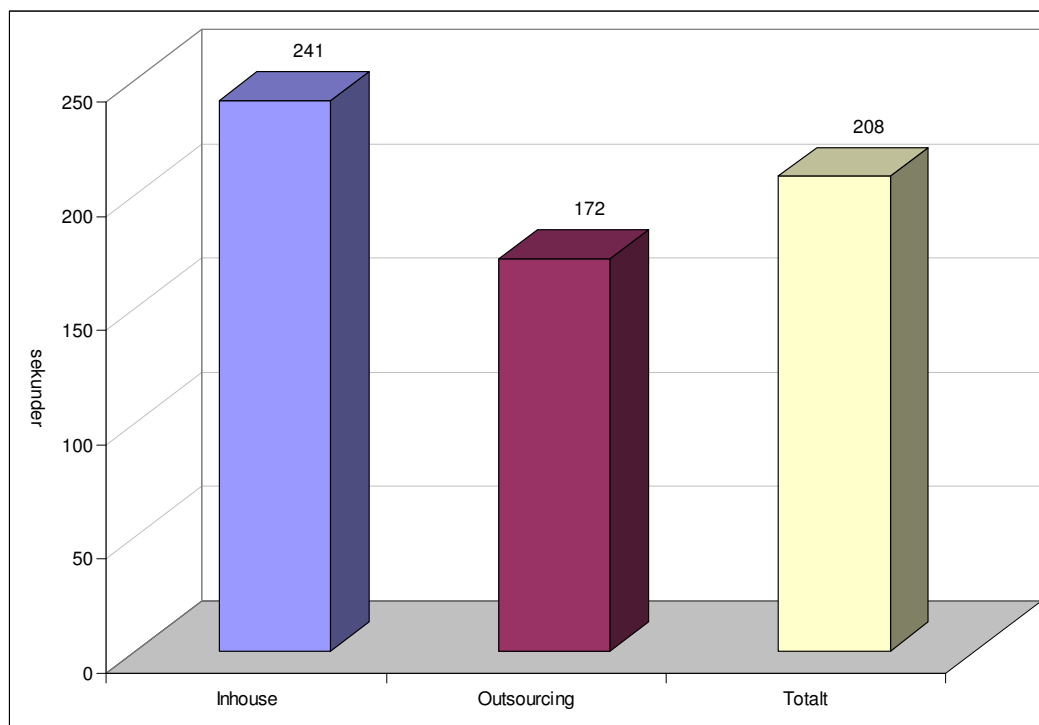
**Figur 64: Genomsnittlig andel samtal som ej blir besvarade bland inhouse- och outsourcingföretag (andel av företagen, procent)**



n= 89 (D1.1.c)

Andelen samtal som inte blir besvarade, dvs. kunden lägger på innan samtalet besvaras, varierar mellan 0 till 25 %, där genomsnittet är 6 %. Även här föreligger en skillnad mellan *outsourcing* och *inhouse*-företagen. Bland *outsourcing*-företagen är det i genomsnitt 4 % av samtalen som inte blir besvarade, att jämföras med 7 % för *inhouse*-företagen.

**Figur 65: Genomsnittlig samtalstid bland inhouse- och outsourcingföretag (sekunder)**



n= 132 (D1.1.e)

Den genomsnittliga samtalstiden per företag varierar mellan 18 och 600 sekunder, där genomsnittet för alla företag ligger på 208 sekunder per samtal, dvs. cirka 3.5 minut. Den genomsnittliga samtalstiden är längre i *inhouse*-företagen, 241 sekunder, att jämföras med 172 sekunder för *outsourcing*-företagen.

En närmare analys av materialet branschvis visar att den genomsnittliga samtals-tiden för företag verksamma inom banksektorn och den offentliga sektorn (även inkluderat kommunal verksamhet, statlig affärsverksamhet och landsting) ligger på 205 respektive 207 sekunder. På "andra plats" bland de mer dominerande branscherna hamnar tele och försäkring med en genomsnittlig samtalstid på 250 respektive 252 sekunder. På "tredje plats" hamnar IT med en genomsnittlig samtalstid på 320 sekunder. Även inom dessa branscher föreligger rätt stora variationer; vilket framgår av nedanstående tabell.

**Tabell 1: Samtalstider (kortast, genomsnitt och längst) inom 5 olika branscher**

| Bransch    | Kortast | Genomsnitt | Längst |
|------------|---------|------------|--------|
| Bank       | 75      | 205        | 420    |
| Offentlig  | 120     | 207        | 600    |
| Tele       | 30      | 250        | 420    |
| Försäkring | 170     | 252        | 600    |
| IT         | 90      | 320        | 600    |

I genomsnitt hanterar företagen 98 samtal per medarbetare och dag. Skillnaden mellan *outsourcing* och *inhouse*-företagen är här stor. I genomsnitt hanterar



*outsourcing*-företagen 128 samtal per medarbetare och dag, medan motsvarande bland *inhouse*-företagen är 90 samtal per medarbetare och dag. Dessa siffror ska dock tolkas med en viss försiktighet eftersom materialet endast bygger på 37 företag.<sup>9</sup>

I genomsnitt uppgår personalkostnaderna, inkluderat löner och sociala avgifter, till 61 % av de totala kostnaderna och detta gäller såväl *outsourcing*-företag som *inhouse*-företag. Eftersom lönekostnaderna är lägre bland *outsourcing*-företagen, betyder detta att de totala kostnaderna är lägre för *outsourcing*-företagen.

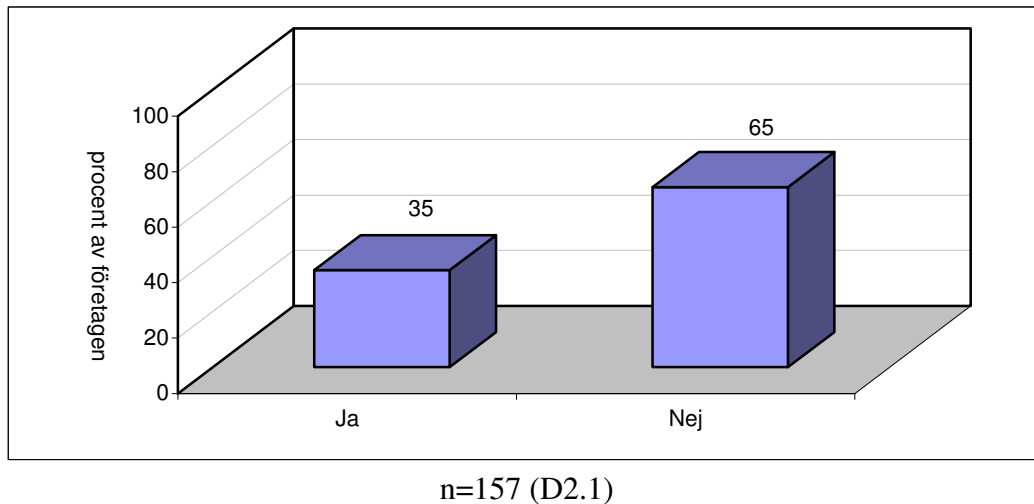
---

<sup>9</sup> Som tidigare framkommit var den ursprungliga frågan i formuläret för oprecis, varför vi valde att följa upp denna fråga med en precisering att det avsåg genomsnittligt antal samtal per medarbetare och dag.

## 15 Nöjd kund och kundkontakt

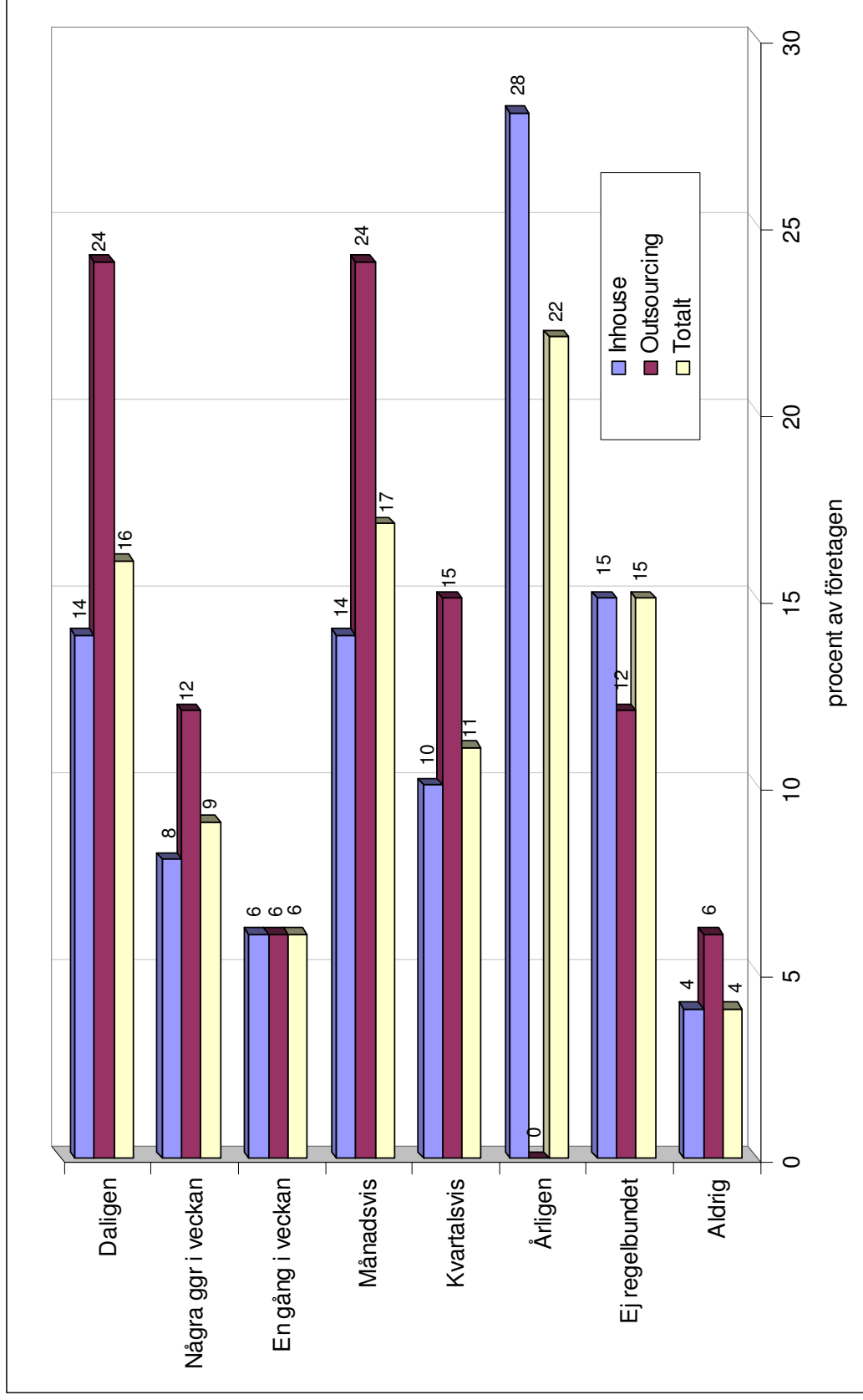
Denna del behandlar hur call centers mäter nöjd kund, samt hur de hanterar kundklagomål.

**Figur 66: Förekomst av regelbundna kundundersökningar (andel av företagen, procent)**



Här kan vi se att drygt 1 av 3 CC regelbundet genomför kundundersökningar. Denna andel är ungefär lika stor för såväl *outsourcing* som *inhouse*-företagen.

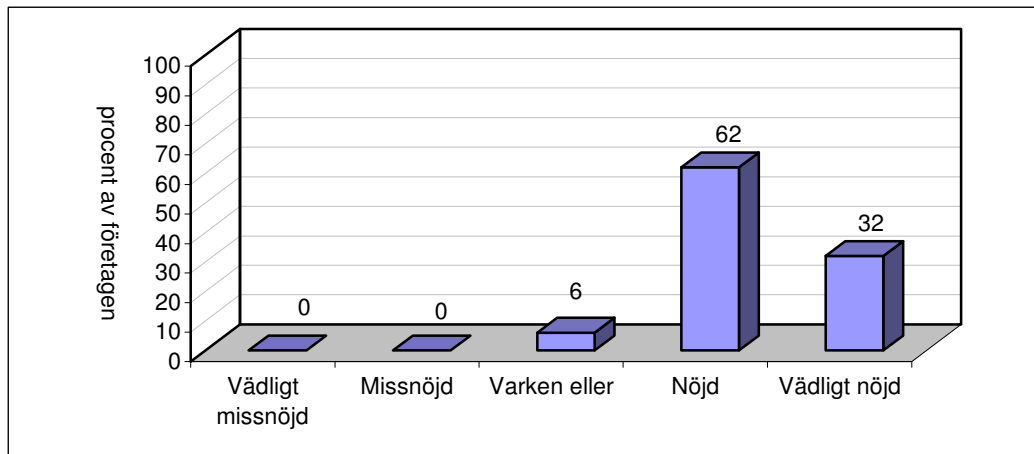
Figur 67: Hur ofta medarbetarna får ta del av kundens feedback (andel av företagen, procent)



n=149 (D2.2)

Vi ser här att det är stor skillnad mellan företagen i hur ofta deras medarbetare får ta del av kundens feedback; 22 % låter medarbetarna årligen ta del av kundens feedback, 17 % får detta månadsvis och 16 % låter medarbetarna dagligen ta del av kundens feedback. Av diagrammet kan vi vidare utläsa att *outsourcing*-företagen låter sina medarbetare i högre grad ta del av kundens feedback än vad som är fallet i *inhouse*-företagen.

**Figur 68: Den genomsnittliga nivån på nöjd kundhetsmätningar (andel av företagen, procent)**

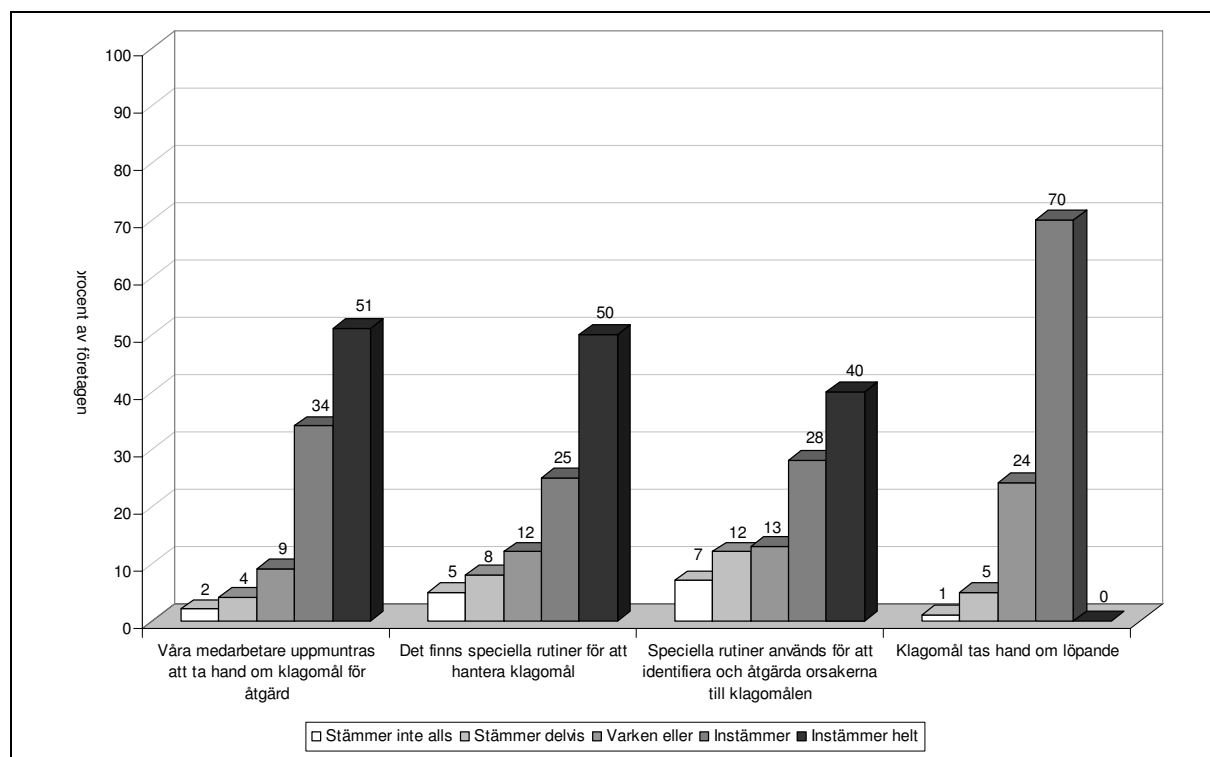


n=144 (D2.3)

Här kan vi se att 62 % av företagen har angett att deras genomsnittliga nivå vid nöjd kund mätningar ligger på nöjd. Skillnaden mellan *inhouse* och *outsourcing* är här marginell.

Fyra frågor har ställts angående hur kundklagomål hanteras. Svaren på dessa frågor redovisas i nedanstående diagram.

**Figur 69: Hur klagomål hanteras (andel av företagen, procent)**



n=154-155 (D2.4a-d)

Vi ser här att det är vanligt att klagomål tas om hand löpande -- och detta är även något som ledarna i relativt hög grad uppmuntrar medarbetarna att göra -- och att rutiner för att hantera klagomål finns utarbetade. Det är mindre vanligt att speciella rutiner används för att identifiera och åtgärda orsakerna till klagomålen.

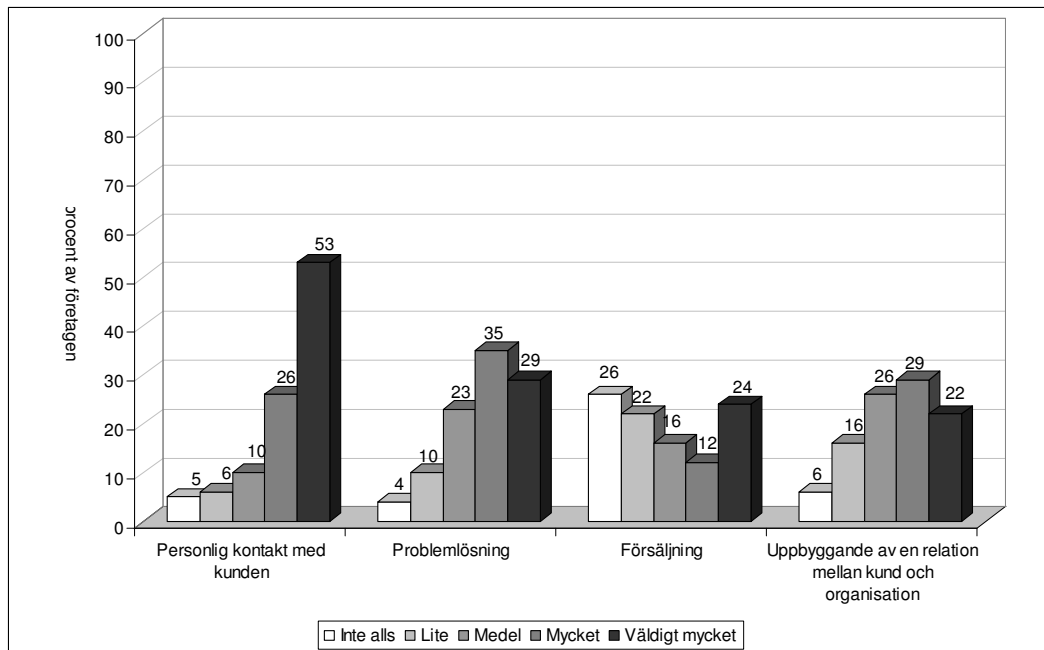
Några större skillnader mellan *outsourcing-företagen* och *inhouse-företagen* föreligger ej, utom i ett avseende, nämligen att *outsourcing-företagen* i högre grad använder speciella rutiner för att identifiera och åtgärda orsakerna till klagomålen.

En närmare analys visar att det finns en klar korrelation mellan uppmuntra att ta hand om klagomål för åtgärd och kundnöjdhet.<sup>10</sup> Detta innebär att de som uppmuntrar sina medarbetare att ta hand om klagomål har en högre kundnöjdhet. De andra aspekterna av klagomålshanteringen korrelerar också med kundnöjdhet men till en lägre signifikansnivå.

Ett kundsamtal kan bestå av ett antal olika parametrar. Inom ramen för denna studie har fyra olika parametrar lyfts fram, nämligen försäljning, personlig kontakt med kunden, problemlösning och relationsbyggande.

<sup>10</sup> Korrelationen är 0,29 (vid 0,01 sign) vilket får ses som högt

**Figur 70: Kundsamtalens innehåll (andel av företagen, procent)**



n=156-158 (D2.5a-d)

Vi ser här att den parameter som sticker upp är personlig kontakt med kunden. Knappt 8 av 10 företag anser att medarbetarnas samtal innehåller mycket eller väldigt mycket personlig kontakt med kunden. Givetvis kan begreppet personlig kontakt uppfattas på olika sätt och det är i hög grad ett subjektivt begrepp. Vi kan även notera att företagen uppfattar många samtal som problemlösande och även detta begrepp kan innehålla ett spektrum av olika problem som ska lösas. Mindre vanligt är försäljning, men som tidigare diskuterats förväntas fler och fler inkommande samtal även innehålla försäljningsinslag. Ungefär hälften av företagen ser samtalen som mycket eller väldigt mycket relationsbyggande

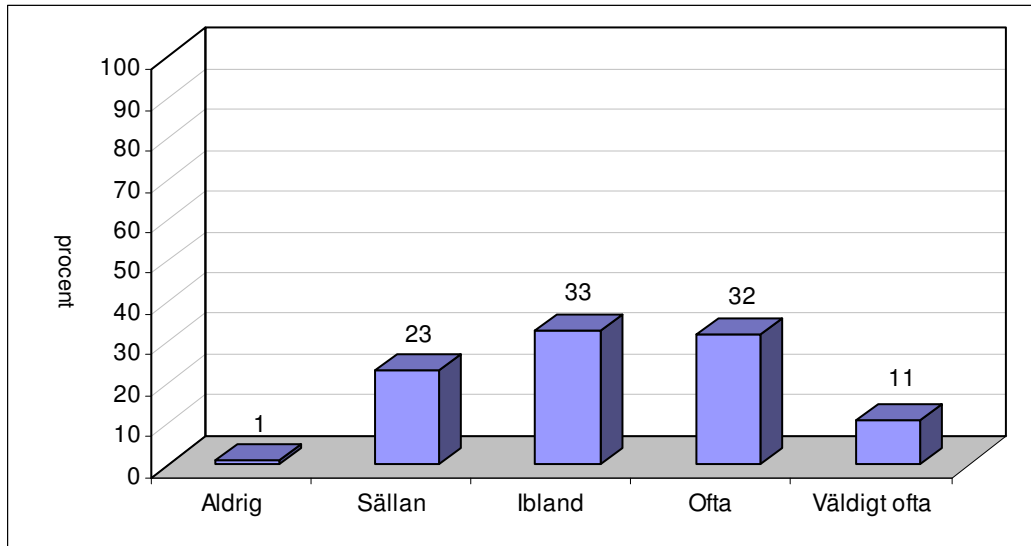
När det gäller personlig kontakt med kunden är det *ingen större skillnad mellan outsourcing och inhouse-företagen*. Däremot är *outsourcing-företagen* mera sälj-inriktade och relationsbyggande än *inhouse-företagen*, medan *inhouse-företagen* är mera problemlösande än *outsourcing-företagen*. I en studie argumenteras för att problemlösande kan uppfattas som relationsbyggande (Strandberg (2005), vilket i ljuset av resultaten ovan kan betyda att det egentligen inte är någon större skillnad mellan *outsourcing-företagen* och *inhouse-företagen* när det gäller relationsbyggande.

En närmare analys visar att relationsbyggande är den enda samtalsaspekten här som korrelerar med kundnöjdhet.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> En korrelation på 0,31 (0,01 sign) visar ett relativt starkt statistiskt samband mellan nöjdhetsnivån och hur mycket uppbyggande av relation medarbetarnas samtal innehåller.

Det tekniska systemet styr i regel samtalstrafiken och när flera CC är ihopkopplade, styr systemet samtalet till den person som är "ledig" för att ta emot samtalet,

**Figur 71: Hur ofta enskilda medarbetare har återkommande kontakt med samma kund (andel av företagen, procent)**



n=159 (D2.6)

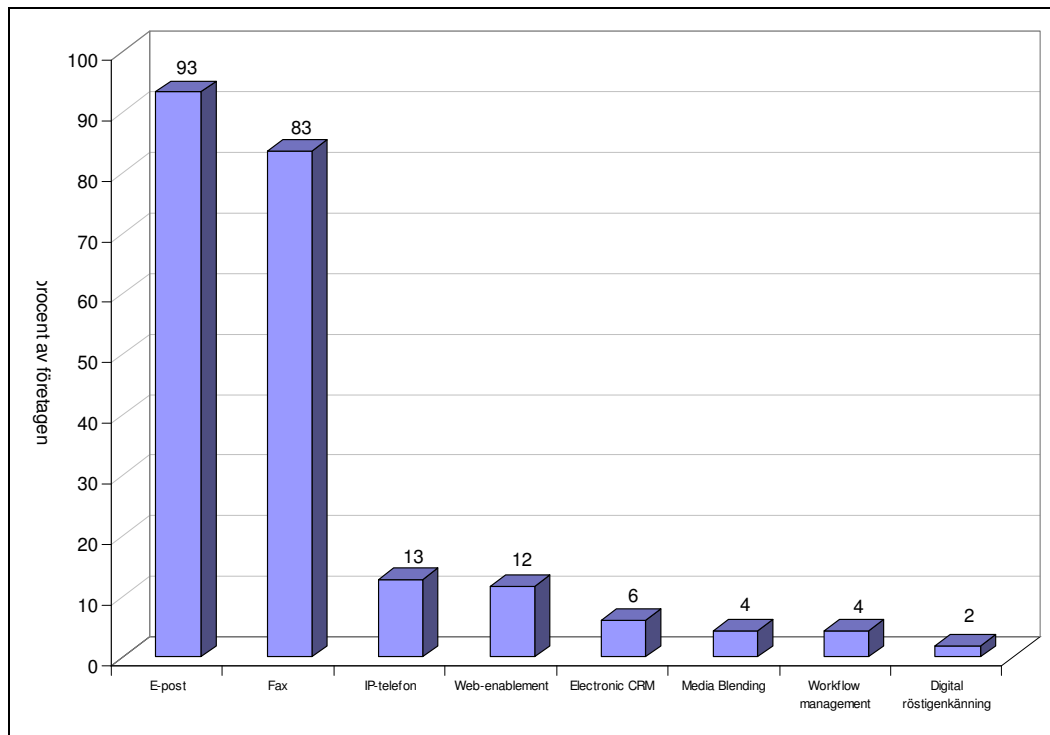
Lite överraskande kan vi här se att det är rätt vanligt att enskilda medarbetare har återkommande kontakt med samma kund. Detta är något mera vanligt bland *inhouse* än bland *outsourcing*-företagen. En närmare analys av materialet visar att när CC minskar i storlek ger det medarbetarna större möjligheter till återkommande kontakt med samma kund.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Korrelationen är -0,31 (0.01 sign),

## DEL E: CC TEKNOLOGI

Enkätens fråga E.1 löd "Ungefär hur många procent av de dagliga kundernas samtal tas emot av talsvar eller liknande (d.v.s. utan mänsklig medverkan)? Denna fråga ändrades senare i det internationella projektet till; "hur stor andel av de dagliga kundernas samtal som består av samtal utan någon som helst mänsklig kontakt". Vi valde att följa upp denna reviderade fråga, men lyckades endast erhålla svar från 35 företag. Av dessa var det 17 som uppgav att alla samtal sker med mänsklig kontakt. Bland övriga företag fanns det 3 företag som hade relativt stor andel samtal, 75-82 %, utan någon som helst mänsklig kontakt med kunderna. I övrigt låg andelen samtal utan någon som helst mänsklig kontakt med kunderna i intervallet 0.5-15 %. Eftersom svaret på denna fråga endast bygger på 35 svar, ska givetvis resultatet tolkas med försiktighet.

**Figur 72: Användning av tekniska hjälpmedel för att kommunicera med kunderna (andel av företagen, procent)**



n=158-159 (E2.a-h)

Här kan vi se att E-post och Fax är de två tekniska hjälpmedel, utöver telefon, som medarbetarna i flest antal företag använder sig av vid kommunikation med kunderna.



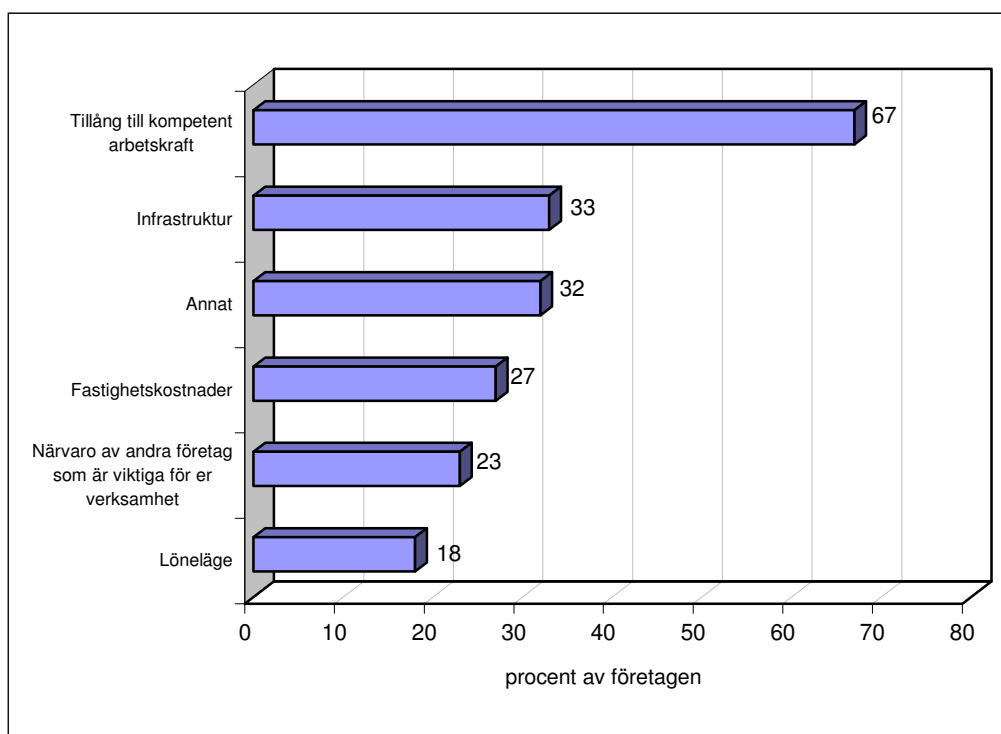
## DEL F: SAMHÄLLET

I detta kapitel belyses CC från ett samhällsligt perspektiv där de tillfrågade har fått besvara frågor om:

- Olika faktors betydelse för val av lokalisering
- Nyttjande av olika lokala och regionala tillgångar eller resurser
- Hur närvaron av andra CC inverkar på rekrytering och förmågan att behålla personal
- Medlemskap i olika organisationer och föreningar
- Nyttjande av konsulter
- Eventuella påtryckningar från olika aktörer/faktorer för att utforma attraktiva arbetstillfällen, sluta kollektivavtal och använda beprövade *human resource*-metoder

### 16 Lokala och regionala tillgångar

**Figur 73: Viktigste fördelarna med att driva verksamhet på orten (andel av företagen, procent)**

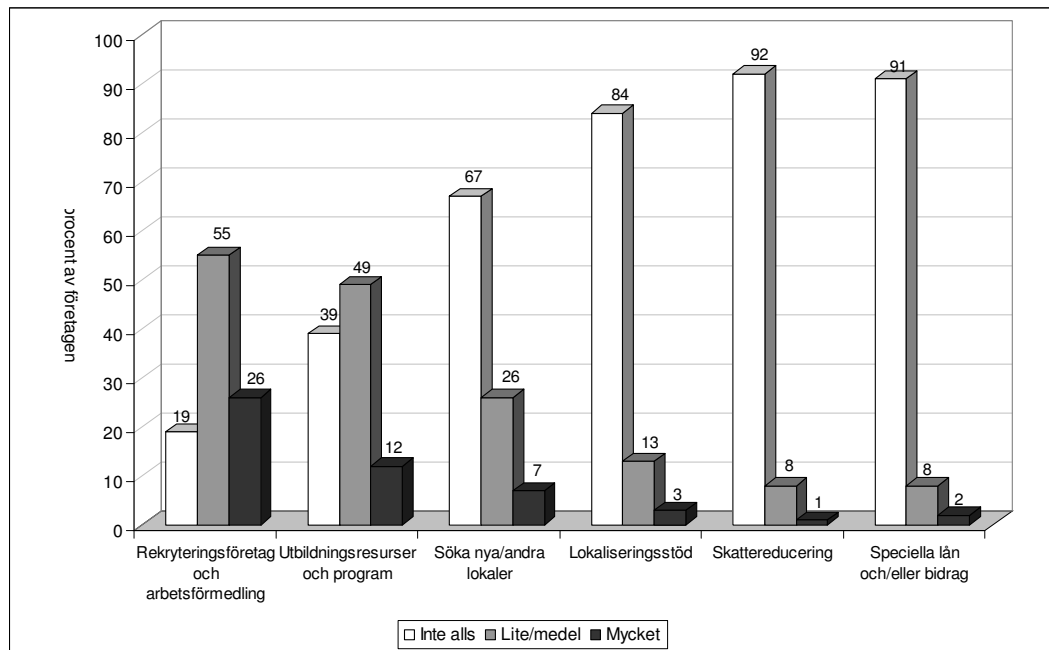


n= 157-158 (F1)

Den viktigaste fördelen med att bedriva verksamhet på ens ort är enligt företagen tillgång till kompetent arbetskraft. Hela 2 av 3 har angett detta alternativ. Svaren för de andra alternativen är relativt jämnt fördelade, där löneläget anges ha minst betydelse. Som framgår av diagrammet är det förhållandevis många, knappt 1 av 3, som har angett "annat" på frågan vilka som är den viktigaste fördelen med att bedriva verksamhet på orten. På frågan vad de avser med "annat" dominerar två svar: närheten till huvudkontoret och närheten till marknaden/ kunderna.

På frågan om användning av lokala eller regionala tillgångar, har sex olika tillgångar presenterats de tillfrågade.

**Figur 74: Användning av lokala och regionala tillgångar (andel av företagen, procent)**



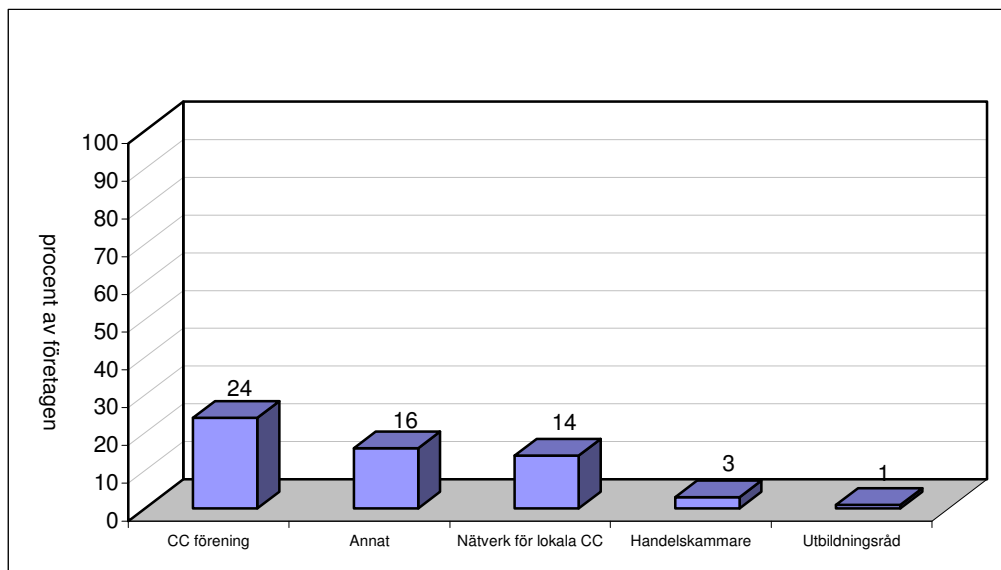
n= 142-156 (F2)

Vi kan här se att det är ytterst ovanligt att företagen har använt sig av speciella lån och/eller bidrag, skattereducering och lokaliseringsstöd i verksamheten. Något mer frekvent, men fortfarande rätt ovanligt, är att de tillfrågade har använt sig av lokala eller regionala tillgångar vid sökande av nya/andra lokaler. Den lokala eller regionala tillgång som har nyttjats mest är rekryteringsföretag/arbetsförmedling och utbildningsresurser och program.

Några ytterligare resultat här är att;

- 84 % av deltagarna har svarat att ingen av deras medarbetare medverkat eller medverkar i ett statligt subventionerat utbildningsprogram.
- 39 % har svarat att ingen av deras medarbetare har arbetat för ett annat call-center i ett närliggande geografiskt område.
- 51 % av deltagarna har svarat att de har någon anställd som för närvarande studerar på universitet eller högskola

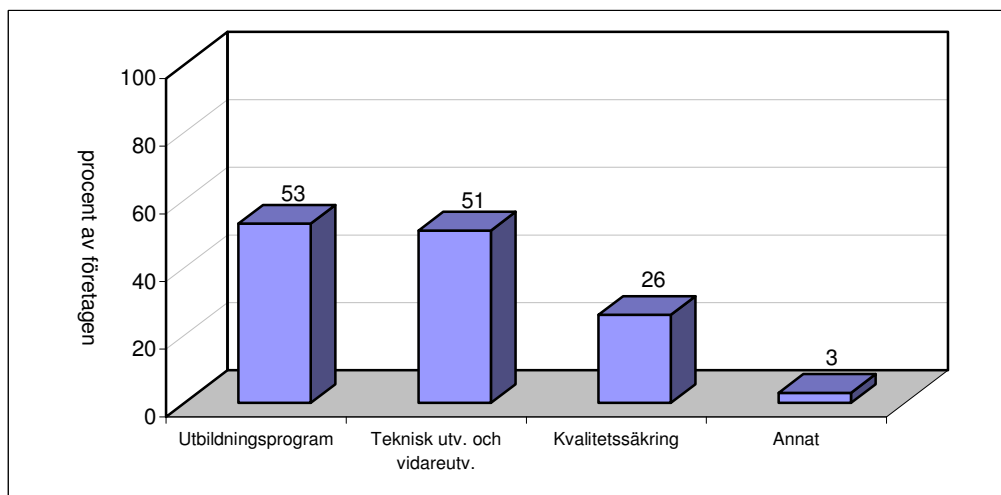
**Figur 75: Medverkan i olika typer av organisationer och nätverk (andel av företagen, procent)**



n= 156 (F.5)

Det är inte speciellt vanligt att de undersökta företagen ingår i någon av de organisationer eller nätverk de tillfrågas om. Två organisationer och nätverk som dock ett antal CC medverkar i är en CC förening och/eller nätverk för lokala CC.

**Figur 76: Nyttjande av konsulter (andel av företagen, procent)**



n= 149-152 (F6)

Drygt hälften använder konsulter för utbildningsprogram samt teknisk utveckling och vidareutveckling. En fjärdedel vänder sig till konsulter i kvalitetssäkring.

## 17 Externa påtryckningar.

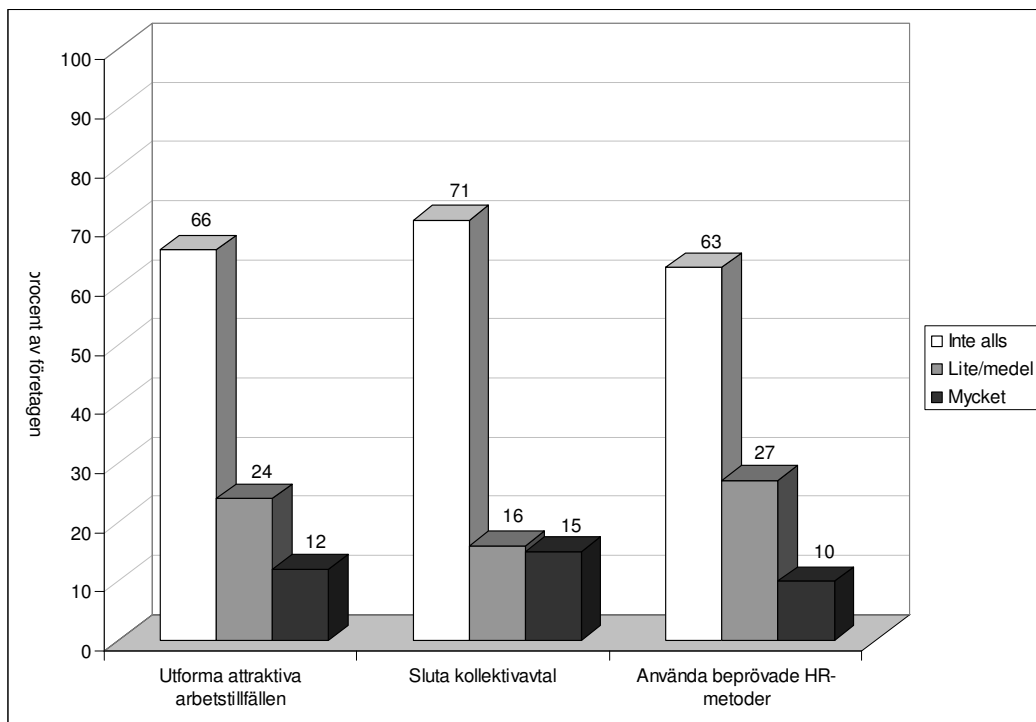
Nedan följer ett antal diagram om hur olika externa aktörer kan påverka utformningen av attraktiva arbetstillfällen, sluta kollektivavtal och använda beprövade Human Resource metoder.

De externa aktörerna som dessa områden är kopplade till är:

- Stat, lagar och förordningar
- Konsulter eller teknikförsäljare
- Huvudkontorets policy
- Arbetsmarknaden
- Andra CC
- Branschorganisation
- Fackförening

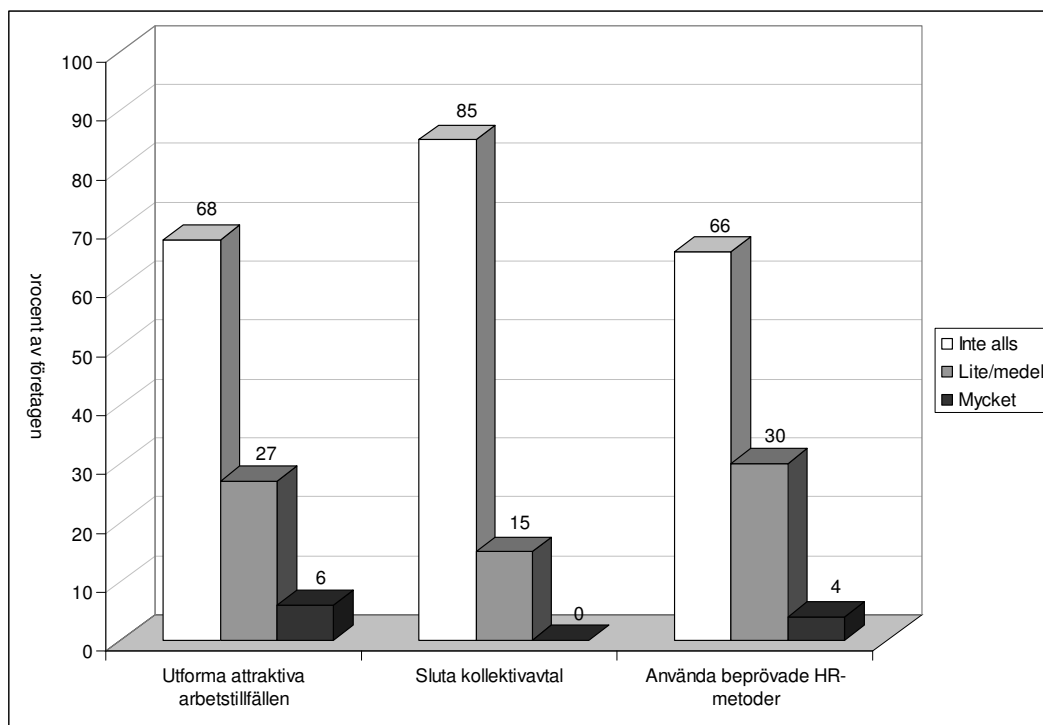
Eftersom resultaten sammantaget visar relativt små påtryckningar, redovisar vi först alla diagram och därefter kommenterar vi de resultat som ”sticker ut”.

**Figur 77: Påtryckning från externa aktörer (t.ex. stat, lagar eller förordningar) vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



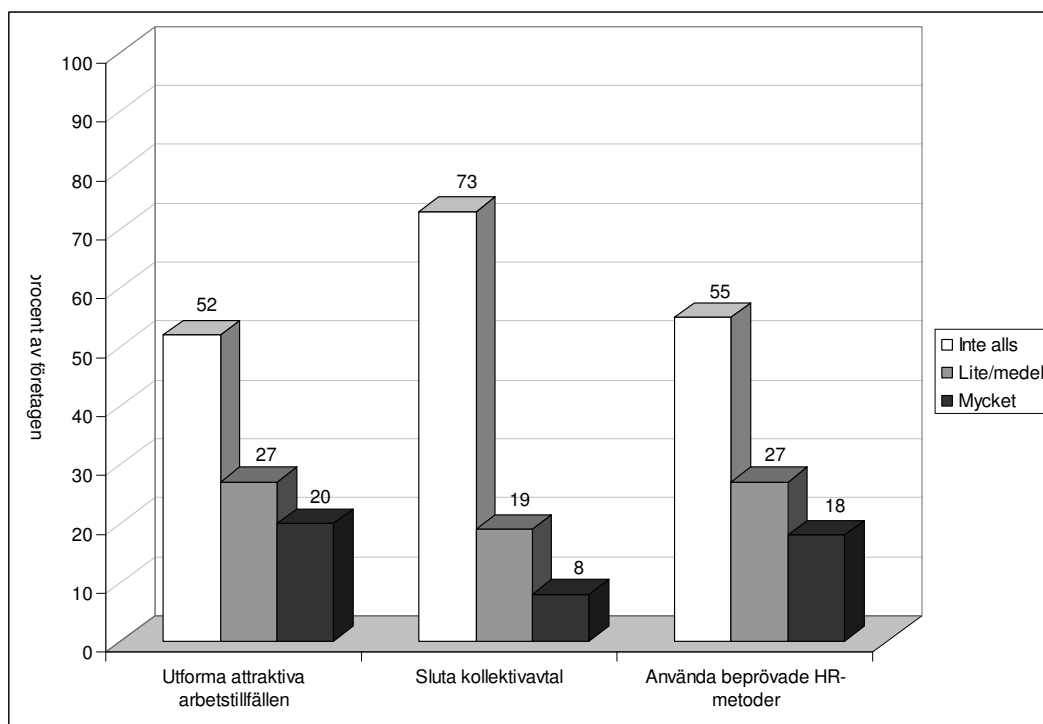
n=153-155 (F8.1)

**Figur 78: Påtryckning från konsulter vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



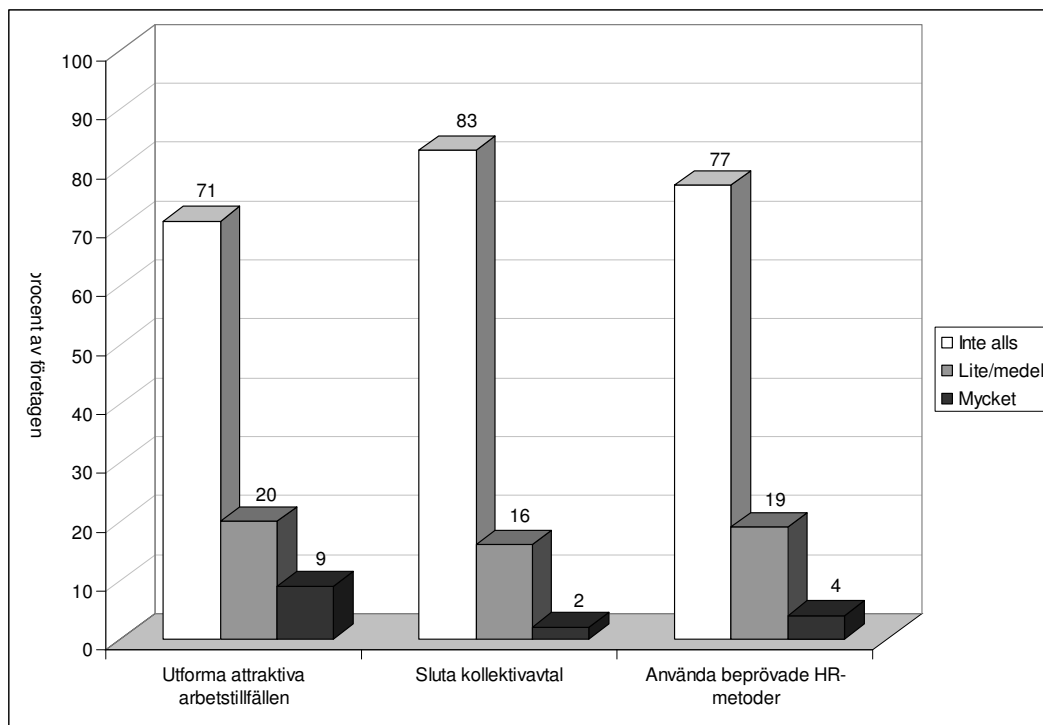
n==151-152 (F8.2)

**Figur 79; Påtryckning från huvudkontorets policy vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



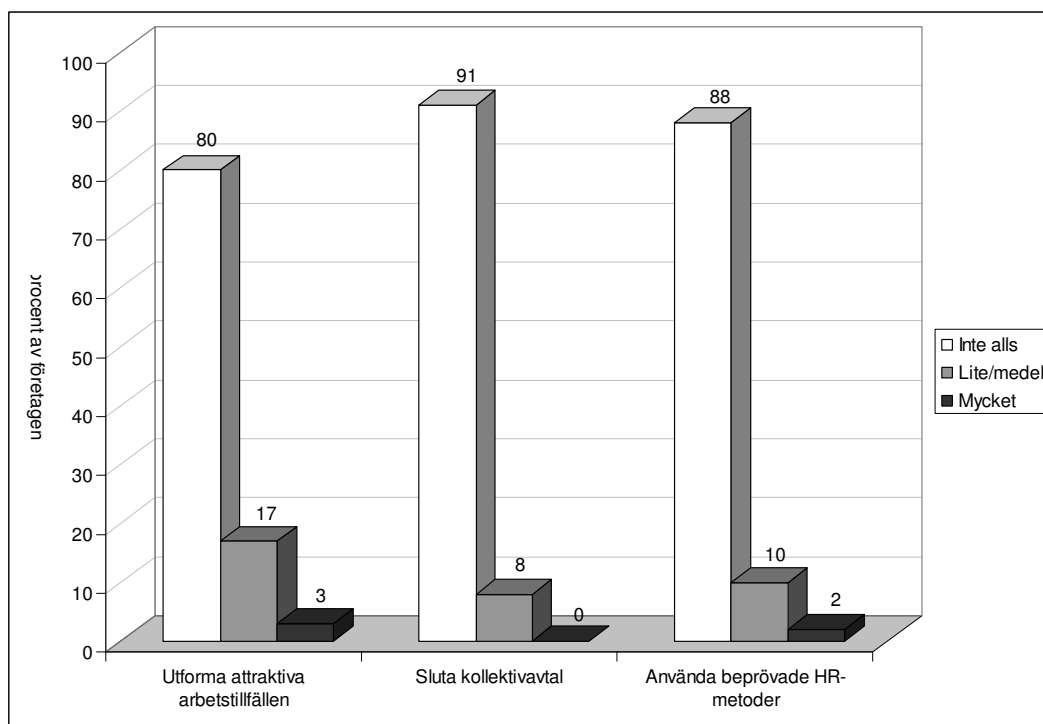
n==148-149 (F8.3)

**Figur 80: Påtryckning från arbetsmarknaden vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



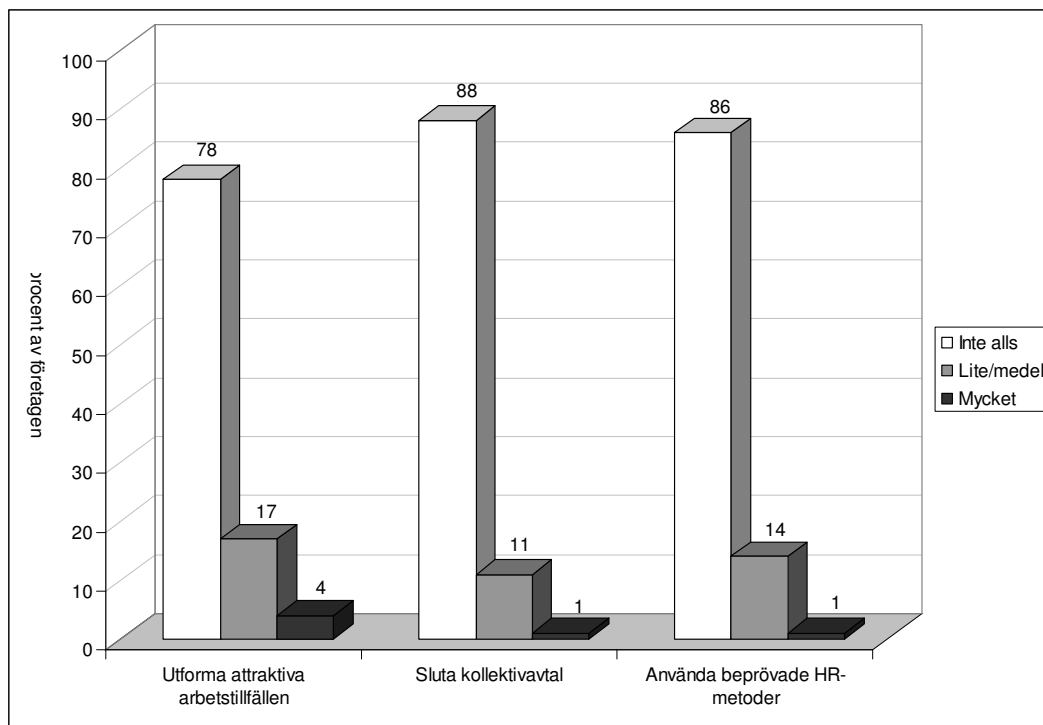
n==152-154 (F8.4)

**Figur 81: Påtryckning från andra CC vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



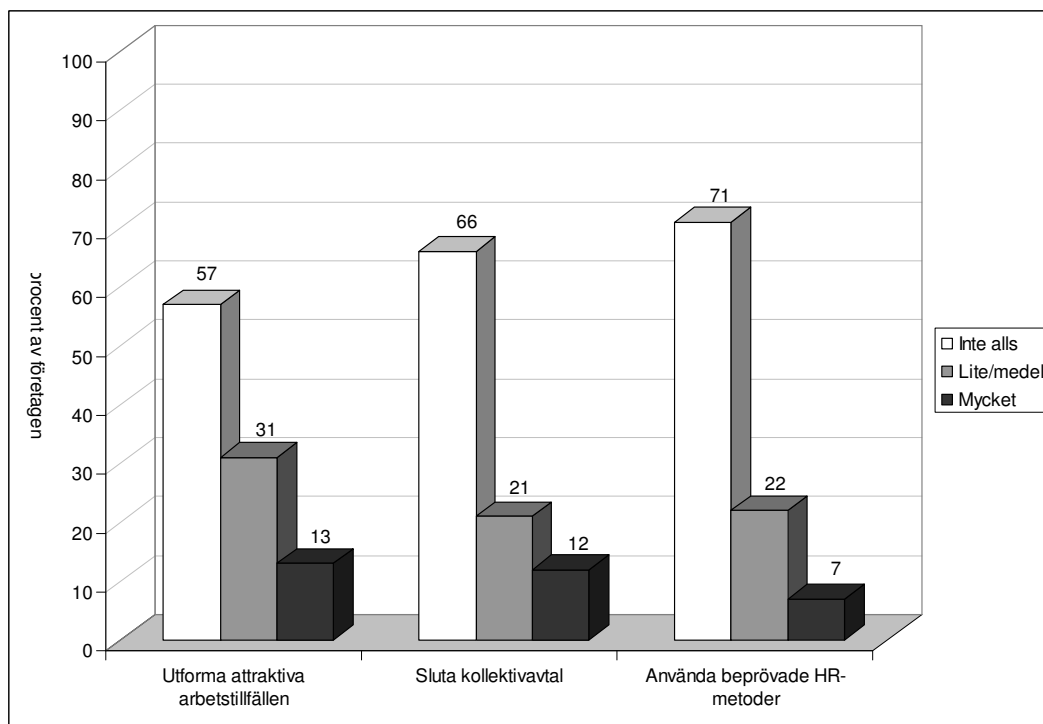
n==152-153 (F8.5)

**Figur 82. Påtryckning från branschorganisationen vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



n==152-153 (F8.6)

**Figur 83: Påtryckning från fackförening vid olika aktiviteter (andel av företagen, procent)**



n==149-152 (F8.7)

Allmänt kan vi av ovanstående diagram utläsa att de olika aktörerna har en marginell påtryckning vid utformning av arbetstillfällen, sluta kollektivavtal och användning av beprövade Human Resource metoder. De största påtryckningarna har dock Huvudkontoret, följt av externa aktörer (t.ex. stat, lagar eller förordningar) och fackförening.



## 18 Några avslutande synpunkter

Som framkommit i denna studie har vi kunnat se att i flera avseenden skiljer sig *outsourcing*-företagen från *inhouse*-företagen. En genomgående linje i resultaten är att *outsourcing*-företagen är mera prestationsinriktade än *inhouse*-företagen. Vi har bl.a. kunnat konstatera att *outsourcing*-företagen har kortare samtalstider och lägre löner. Vidare arbetar *outsourcing*-företagen i högre grad med prestationsbedömningar, prestationsmätningar och medlyssning för att förbättra medarbetarnas prestationer. Å andra sidan har *outsourcing*-företagen en högre personalomsättning, samtidigt som deras kostnader för att rekrytera, testa och utbilda en ny medarbetare är lägre.

*Inhouse*-företagen satsar mera på personalen genom att ge dem större utrymme och befogenheter samt en högre grad av delaktighet vid utformning av arbetsuppgifter. Vidare satsar *inhouse*-företagen mera på utbildning för sin personal, både vid introduktion av sina medarbetare och som kontinuerlig utbildning. Vidare är medarbetarna i *inhouse*-företagen mera problemlösande, medan medarbetarna i *outsourcing*-företagen är mera säljinriktade. Resultaten ligger i linje med Kerstin Normans (2005) avhandling om arbetsmiljön i svenska call centers. Hon har bl.a. funnit att operatörer i externa call centers (motsvarande våra *outsourcing*-företag) har mindre varierande arbetsuppgifter.

En tolkning som här kan göras är att *outsourcing*-företagen tillämpar ett produktionslinjesynsätt medan *inhouse*-företagen tillämpar ett medarbetarskapssynsätt, två synsätt som Gilmore har identifierat vid studier av call centers i England (Gilmore, 2001).

Enligt Gilmore bygger produktionslinjesynsättet bl.a. på en lågkostnadsstrategi, transaktioner, enkla rutiner, en förutsägbar omgivning och en ledningsstil, vilken utgår från att det endast är pengar som driver människan framåt.

Medarbetarskapssynsättet bygger å andra sidan på differentiering, relationer, icke rutiner/komplexa uppgifter, oförutsägbar omgivning samt en ledningsstil, som bygger på att individen är en social varelse.

## Källförteckning

Dahmström K (2000) Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning, Studentlitteratur.

Gilmore A & Moreland L (2001) Call Centres: how can service quality be managed? Irish Marketing Review, 13, no 1, 3-11.

Norman, K (2005) Call centre work – characteristics, physical and psychosocial exposures, and health related outcomes, Arbete och hälsa 2005:11, Arbetslivsinstitutet.

Stoltz C & Moberg A (2002) Call Centre, a Concept Full of Nuance. On definitions of Call Centres. Paper presented at the 7<sup>th</sup> International ITF Workshop and Business Conference on Telework: Badajoz, Spain.

Strandberg, C (2003) Contact Center idag och i morgon – i ljuset av tillhörighet, ansvar, uppgifter, processer, kanaler, kompetens, kundkrav, teknisk plattform, mätmetoder och inhouse kontra outsourcing. En studie av 34 Contact Centers i Jämtlands- och Västernorrlands län. Institutionen för samhällsvetenskap, Mittuniversitetet.

Strandberg, C (2005) Benchmarkingprojektet - utveckling av en analysmodell med tillhörande mätinstrument tillämpad på telefoni kundtjänst. Institutionen för samhällsvetenskap, Mittuniversitetet (ej publicerad rapport).