# Från callcenter till kontaktcenter

## — trender, möjligheter och problem

IT-kommissionens rapport 3/99

NUTEK
Närings- och teknikutvecklingsverket

RÅDET FÖR ARBETSLIVSFORSKNING

KFB
KOMMUNIKATIONS FORSKNINGS BEREDNINGEN

KOMMISSIONEN

Ref KB
Occ SOV

Statens offentliga utredningar
1999:138
Näringsdepartementet

# Från callcenter till kontaktcenter

## Trender, möjligheter och problem

Informationsteknologikommissionen

Rapport från IT-kommissionen
Stockholm 1999

SOU och Ds som ingår i 1999 års nummerserie kan köpas från Fakta Info Direkt.
För remissutsändningar av SOU och Ds som ingår i 1999 års nummerserie svarar Fakta Info Direkt på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress: Fakta Info Direkt, Kundservice
Box 6430, 113 82 Stockholm
Tel: 08-587 671 00, Fax: 08-587 671 71
E-post: order@faktainfo.se

Svara på remiss. Hur och varför. Statsrådsberedningen, 1993.
– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.

Broschyren kan beställas hos:
Information Rosenbad
Regeringskansliet
103 33 Stockholm
Fax: 08-405 42 95
Telefon: 08-405 47 29

ISBN 91-7610-790-6
ISSN 0375-250X

Elanders Gotab, Stockholm 2000

# Innehållsförteckning

**Förord** ..... 2

**Sammanfattning** ..... 4

**Slutsatser** ..... 9

**Referat från hearingen**
VälkomstanförandeChrister Marking, IT-kommissionen ..... 13

**Block 1**
**Vilka förutsättningar ger den tekniska utvecklingen?**

Från telefonitjänster till Contact Centers, Christopher Lowén, VM-Data ..... 15

Virtuella Call Center, tal och röstutveckling, Staffan Prior, Telia Promotor AB ..... 20

Nya koncept – Internet, mobilt, trådlöst, bredband,
Lars Irenius, Ericsson Enterprise Systems ..... 27

**Block 2**
**Affärsmöjligheter med Call Centerteknik**

Marknad för Call Center i Sverige, Lars Reinius, Invest in Sweden agency (ISA) ..... 33

Internationell utveckling, Philip Cohen, Consulent AB ..... 42

Etablering i Sverige regionalt, Patrik Winkvist, Svenska Etablerings AB ..... 48

**Block 3**
**Erfarenheter från några Call Center**

BITE AB, Tomas Rogalin ..... 52

Geddeholm Call Center, Torbjörn Norée ..... 56

DigiDoc, Håkan Eliasson ..... 60

SAS, Ann Grivas-Persson ..... 63

**Block 4.**
**Arbetslivets utveckling med Call Center teknik**

Managementstrategier och flexibilitetens pris,
Jon Rognes, IMIT och Handelshögskolan ..... 66

Informations- och kommunikationsteknik och nya organisationsformer,
Ewa Gunnarsson, Centrum för Kvinnoforskning vid Stockholms Universitet ..... 72

Hållbara arbetsplatser, gränslösa arbetsplatser, Allan Tomingas, Arbetslivsinstitutet ..... 75

Arbetsgivarens syn, Gunnar Ekbrant, Tjänsteföretagen ..... 80

Fackets syn, Tommy Mases, HTF ..... 83

# Förord

Utveckling på IT-området sker med en svindlande hastighet, inte minst inom kommunikationsområdet. Denna utveckling leder till stora förändringar i hela samhället. Verksamheter organiseras på nya sätt och nya typer av företag expanderar kraftigt samtidigt som andra verksamheter minskar i betydelse eller försvinner helt. IT-kommissionen har sedan länge strävat efter att belysa detta epokskifte som vi nu befinner oss i den första början av. Det är viktigt att i ett tidigt skede vara uppmärksam på, och på ett konstruktivt sätt tillvarata de nya möjligheter som erbjuds. De eventuella problem som den nya utvecklingen kan leda till måste också hanteras.

Det är viktigt vid läsningen av denna rapport att ha klart för sig att utvecklingen av Call Center området bara är i sin linda och att vi kan förvänta oss en kraftig fortsatt utveckling. Det är också viktigt att förstå att utvecklingen inom Call Center branschen inte är en isolerad företeelse utan en del av en allmän utveckling av nya arbets- och organisationsformer.

Inom tjänstesektorn växer det fram nya typer av tjänster och företag inriktade på kundkontakt. Behovet av kommunikation med kunderna ökar och gamla och nya kommunikationssätt måste samordnas. Hög servicenivå, tillgänglighet och anpassning till olika kundkategorier är viktiga inslag i den utvecklingen. Globalisering, växande avkastningskrav och hård konkurrens inom tjänstesektorn ställer allt större krav på effektivitet, och inom den offentliga sektorn söker man nya lösningar för att klara kraven på bättre service till lägre kostnad. Det är en del av utvecklingen mot ett näringsliv, en offentlig sektor och en arbetsmarknad som markant skiljer sig från vad vi vant oss vid under 1900-talet.

Ett allt vanligare sätt att organisera sina kundkontakter är att utnyttja ett Call Center, antingen inom den interna organisationen (inhouse) eller genom att köpa tjänsten från eller upprätta ett externt Call Center (outsourcing). Uppgifterna för ett Call Center kan variera från enkla standardiserade frågesvar eller marknadsundersökningar till avancerat kundstöd.

Internationellt har Call Center branschen vuxit mycket fort, men trots att Call Center verksamheten är en växande bransch även i Sverige vet vi väldigt lite om hur den ser ut. Ett huvudproblem är dålig statistik och oklara definitioner av begreppen.

Call Center utvecklingen ger upphov till nya företag, nya affärsidéer och nya arbetstillfällen, men har också genererat nya typer av arbetsmiljöproblem och diskussioner om behovet av ändringar i arbetsrätten.

IT-kommissionen arrangerade, i samarbete med Rådet för arbetslivsforskning (RALF), Närings- och teknikutvecklingsverket (NUTEK) och Kommunikationsforskningsberedningen (KFB), den 17 september 1999 en hearing om Call Centers med rubriken "Borta bra men hemma bäst?". Arbetstagarkonsult AB organiserade och dokumenterade hearingen. Syftet med hearingen var att försöka få en bättre bild av Call Center verksamheten och dess utveckling samt försöka identifiera eventuella behov av särskilda politiska och andra insatser.

Hearingen var uppdelad i fyra områden: Den tekniska utvecklingen, affärsmöjligheter, erfarenheter från några Call Centers och arbetslivsfrågor.

Ordförande under hearingen var Olle Hammarström, Arbetstagarkonsult AB. Utfrågare var Gunnar Hedborg, IT-kommissionen och Anders Wiberg, Arbetstagarkonsult AB.

Denna rapport presenterar ett utförligt referat av föredragen samt slutsatser av de åsikter som presenterades vid hearingen. Slutsatserna är dragna av de diskussioner som fördes vid hearingen

och överensstämmer inte nödvändigtvis med arrangörernas åsikter. Slutsatserna har bearbetats i en arbetsgrupp bestående av Olle Hammarström, Gunnar Hedborg , Peter Englén och Anders Wiberg.

Stockholm november 1999

| | | | |
|---|---|---|---|
| Christer Marking | Erling Ribbing | Gunilla Lundén | Lars-Gunnar Larsson |
| IT-kommissionen | RALF | KFB | NUTEK |

# Sammanfattning

## Block 1
## Vilka förutsättningar ger den tekniska utvecklingen?

### Från telefonitjänster till Contact Centers
Christopher Lowén, VM-Data

Christopher Lovén beskriver utvecklingen av de telefonibaserade tjänsterna från 1970-talet fram till idag, från enkel växelservice till avancerade helhetslösningar för hantering av alla typer av kundkontakter. Han beskriver också utvecklingen av den teknik som legat till grund för Call Center tillväxten. Lovén menar att Sverige, tillsammans med USA, ligger främst i bl a datorutnyttjande och att många företag vill utveckla och testa sina system här. I framtiden kommer Call Centren att utvecklas till Contact Centers som skall kunna hantera alla former av inkommande ärenden, t ex fax, mail, telefoni eller data. Utvecklingen kommer också att gå mot en standardisering inom tekniken så att all form av media kommer att kunna hanteras som digitala paket. Slutmålet är att bygga upp en en komplett kundtjänst med Internet kopplat till Call Centers, ett s k Internet Business Solution Center, som kan ta hand om allt för någon som vill sälja en produkt.

### Virtuella Call Center, tal och röstutveckling
Staffan Prior, Telia Promotor AB

Staffan Prior visar oss hur snabbt utvecklingen nu går när det gäller uppbyggnaden av Virtuella Call Center med automatiska tjänster. Fler och fler företag utvidgar användningssättet till att även omfatta alla inkommande kommunikation till s k Contact Center där telefon, e-mail, fax, brev och Internet samlas och hanteras i samma system. Det ger bl a möjlighet att genom s k "puch-teknik" skicka nya hemsidor från operatören ut till kunden. Man kan också sitta tillsammans och fylla i ett formulär interaktivt, med både tal- och datakontakt samtidigt, s k "co-browsing". Taltekniken mognar och robusta system för taligenkänning, talförståelse, talverifiering och talsyntes kan få stor praktisk betydelse för hur företag kan komma att organisera och utveckla sina verksamheter i framtiden.

### Nya koncept – Internet, mobilt, trådlöst, bredband
Lars Irenius, Ericsson Enterprise Systems

Lars Irenius berättar att Ericsson är stora på Call Center marknaden med en försäljning av 80 000 Call Center-positioner förra året. Idag råder en mycket stark priskonkurrens inom många branscher, och alla har pressade marginaler. Därför måste man variera hur man ger service. Man måste se till att vissa kunder och vissa kategorier av kunder får en automatiserad service, medan andra kundkategorier får en mer direkt kontakt med en handläggare. Att klara av den här kombinationen och kunna analysera vilken servicegrad man ska ge vem är en stor utmaning för dagens företag. Men, det är svårt att ge väldigt bra service automatiserat. Skall man ha en hög kvalitet på servicen så måste det oftast vara en personlig kontakt. Irenius beskriver också den typ av system som Ericsson lanserar just nu, Customer Interaction Systems, som är en ny plattform för hantering av olika media - röst, data och video t ex. Den ska också kunna blanda webbinformation, chatsektioner och e-mail. Olika kunder med olika behov skall kunna hanteras på olika sätt. ör företag som säljer likvärdiga produkter blir organisationen och kundkontakterna allt viktigare. Kundrelationerna blir den viktigaste konkurrensfaktorn.

# Block 2
# Affärsmöjligheter med Call Centerteknik

## Marknad för Call Center i Sverige
Lars Reinius, Invest in Sweden agency (ISA)

Lars Reinius berättar att ISA driver ett projekt tillsammans med Telia för att försöka locka internationella företag att placera sin Call Center verksamhet i Sverige. Han framhåller bristen på bra information och kunskap om hur branschen ser ut och hur den förändras. De siffror som förekommer är mycket grova. Behovet av en genomlysning är stort. Vad som ändå står klart är att Call Center branschen växer och att nya arbetstillfällen skapas jämnt fördelade över hela landet. Möjligheten till att locka till sig internationella företag för att förlägga sina nordiska Call Center till Sverige är stora. Hypotetiska resonemang baserad på det siffermaterial som finns förutspår att det kan röra sig om 15 000-20 000 arbetstillfällen per år de närmaste fem åren.

## Internationell utveckling
Philip Cohen, Consulent AB

Philip Cohen beskriver utvecklingen av telemarketing under 1900-talet. Han menar att Call Centers egentligen inte är något nytt. Redan i början av seklet började man använda sig av telefonförsäljning. Vad som händer idag är att utvecklingen går mot att man hanterar olika former av media, inte bara telefoni, i s k Contact Centers. Det är behovet av att kunna ge bättre tjänster till kunder som är drivkraften i utvecklingen, inte möjligheterna att spara pengar. Sverige har en mycket liten andel av arbetskraften som arbetar i Call Centers jämfört med t ex USA. Det borde finnas en ordentlig utvecklingspotential. Cohen varnar dock för att Sverige kan hamna i ett ofördelaktigt konkurrensläge om stränga bestämmelser införs för uppringning till kunder och om inte avtalen rörande arbetstider och anställningsformer blir flexiblare.

## Etablering i Sverige regionalt
Patrik Winkvist, Svenska Etablerings AB

Patrik Winkvist berättar att utbyggnaden av Call Centers i glesbyggdsregioner startade med det s.k. offertstödet för tio år sedan. Industridepartementet förhandlade med storföretag om vilken ersättning de krävde för att etablera tjänsteproduktion på utpekade platser. Efter en trög start fick offertstödet en stor betydelse. På tio år har ca 5000 nya arbetsplatser skapats i sysselsättnings- eller stödregioner, 80 procent av dem har varit av Call Center karaktär. De påståenden som görs om oseriösa stödbidragsraggare stämmer inte med verkligehten. Med enstaka undantag har de Call Center företag som etablerat sig i glesbygden varit seriösa företag med långsiktiga avsikter. Call Center verksamhet är inte kortsigtiga lättflyktiga etableringar utan något som bygger på utbildad personal som inte går att flytta på. Det tar flera år av utbildning och praktik för att bli en god Call Center operatör. Erfarenheterna visar att etableingen av Call Centers i många fall medfört hundratals arbetstillfällen och att de kan ha avgörande betydelse för att vända utvecklingen i orter som Haparanda, Pajala, Sveg och Vilhelmina.

## Block 3
## Erfarenheter från några Call Center

### BITE AB
Tomas Rogalin

Tomas Rogalin berättar att BITE startades för 15 år sedan av två personer, men att man växt till att har fem Call Centers med 1.200 anställda i Sverige. BITE ingår i en multinationell koncern med huvudkontor i Frankrike. BITE startade med utgående telemarketing inriktat på kontakter mellan företag men hanterar numera både ut och ingående samtal och såväl affärs- som konsumentkontakter. Banker och försäkringsbolag är en stor kundgrupp. BITE är inriktat på att ta hand om och utveckla sina kunders kundvård och kundkontakter. I arbetet ingår även utbildning och teknikutveckling. Rogalin förutspår en utveckling från Call Centers till Kontaktcenters och Customer Management Centers.

### Geddeholm Call Center
Torbjörn Norée

Torbjörn Norée berättar att Geddeholm startades 1986 av en privatperson men är numera uppköpt och ägs av den Finska telekoncernen Sonera. Företaget arbetar enbart med inkommande telefonsamtal och kunderna är bensinbolag, postorderföretag samt tidningar och tidskrifter. Geddeholm finns i Västerås, Eksjö och Stockholm. Man hade tidigare en enhet i Tärnaby som sålde då man fann det olönsamt att ha en så liten enhet på så långt avstånd från den övriga verksamheten. Norée ser en risk att det regionalpolitiska stödet leder till osunda etableringar. Norée tror att utvecklingen går från Call Center till Contakt Center och Customer Relationship Management. Call Centers tar hand om olika typer av kundkontakter, avlastar klientorganisationen och erbjuder en mer professionell kontakt för kunderna med högre servicenivå.

### DigiDoc
Håkan Eliasson vd

Håkan Eliasson berättar att Call Center bara är en del av DigiDocs verksamhet, som också omfattar system för administrativa flöden, administrativ service, drift och kommunikation av servrar samt kommunikationslösningar. Eliasson hävdar att DigiDoc är ensamma i Sverige om att bygga ihop ärendehanteringssystem med Call Centers. Målet är att bygga en virtuell organisation där personalens kompetens kan användas oavsett var de sitter. En viktig förutsättning för att lyckas med detta är utbyggnad av bredbandsnätet.

### SAS
Ann Grivas-Persson

Ann Grivas-Persson representerade SAS-direkt, som har en multikanalstrategi med olika distributionskaneler för försäljning av SAS produkter, bl a ett 020-nummer. Själv var hon osäker på om detta verkligen är ett Call Center. Grivas-Persson betonade vikten av bra personal. Det finns många tekniska lösningar, men tekniken är förmodligen bara 20 procent av den här verksamheten. Därför blir utbildning och kompetensutveckling allt viktigare. SAS-direkt har en virtuell organisation med 500 personer som finns på tio ställen i Sverige och dessutom nästan lika många i Norge

och Danmark. Detta kräver förändrade ledarroller, ett förtydligat ledarskap. Det kräver också en fokusering på team- och grupporganisation. Metoder och arbetssätt måste bli mer processorienterade.

## Block 4.
## Arbetslivets utveckling med Call Center teknik

### Managementstrategier och flexibilitetens pris
Jon Rognes, IMIT och Handelshögskolan

Jon Rognes menar att skillnaden mellan utvecklingen inom industrin och tjänstesektorn inte är så stor och att man mycket väl kan se Call Centers och outsourcade enheter som tjänstefabriker. Vad gäller ledning och organisation behöver Call Centren inte skilja sig särskilt mycket från dagens industristruktur. Fristående Call Centers kan göra standarduppgifter bättre och billigare, vilket är den traditionella underleverantörsrollen inom industrin. Av den anledningen behövs ingen speciell reglering eller avreglering för Call Centers. Vad som behövs är goda generella förutsättningar för företagande. Utvecklingen kommer troligen att gå mot utlokalisering av enklare delar inom servicesektorn medan mer kvalificerade företagsspecifika uppgifter kommer att behållas inom företagen. Marknaden för Externa Call Centers kommer troligtvis att ha en marknad hos medelstora och små företag, medan stora företag själva kan välja att utlokalisera enheter till olika delar av Sverige eller världen.

### Informations- och kommunikationsteknik och nya organisationsformer
Ewa Gunnarsson, Centrum för Kvinnoforskning vid Stockholms Universitet

Ewa Gunnarsson menar att lärande och kompetensutveckling är ett problem för alla hemarbetande och att det kan bli ett problem för Call Centers och andra moderna flexibla organisationer. Speciella problem gäller för dem som arbetar hemma. Hemmet är inte en könsneutral plats och män är mer intresserade av att jobba hemma än kvinnor. Vi vet för lite om såväl Call Centers som hemarbete i Sverige och vi behöver flera studier. Det finns exempel på hemarbeten i t ex England som vi inte vill ha till Sverige.

### Hållbara arbetsplatser, gränslösa arbetsplatser
Allan Tomingas, Arbetslivsinstitutet

Allan Tomingas har i samband med en större studie av olika IT-arbetsplatser gjort en arbetsmiljöstudie av ett Call Center. Sammanfattningsvis kan man säga att det här Call Centret har ett bra utbildningssystem för introduktion av sina anställda, men att det finns stora ergonomiska brister på arbetsplatsen. Arbetet är väldigt starkt bundet och styrt. De saknar också kontakter med företagshälsovården. Det går dock inte att dra några generella slutsatser från en undersökning av en arbetsplats. Vidare studier behövs. Sverige är väl rustat vad gäller kompetens inom arbetslivsfrågor och arbetsmiljöfrågor. Vi skulle kunna införa bra Call Centers där man kan uppnå en hållbar arbetsförmåga hos de anställda. Toomingas föreslår att man vid utvecklandet av nya Call Centers borde titta på hur produktionsformer och belöningssystem påverkar arbetsmiljön och arbetsförhållandena för de anställda, och hur detta kan påverka de anställdas hälsa, välbefinnande och produktivitet. Utifrån en sådan granskning skulle man kunna införa någon typ av arbetsmiljöcertifiering.

## Arbetsgivarens syn

Gunnar Ekbrant, Tjänsteföretagen

Gunnar Ekbrant representerade Tjänsteföretagen, som organiserar de fristående Call Centerföretagen. Call Centren utgör ingen särskild kategori i förbundets medlemsstatistik och det finns därför inga uppgifter om organisationsgrad och antal anslutna företag. Inbyggda Call Centers är i allmänhet med i den arbetsgivarorganisation som huvudföretaget tillhör. Efterfrågan på Call Centerföretagens tjänster varierar mycket under dygnet, veckan och året. Branschen har därför starka önskemål om större flexibilitet vad gäller anställningsformer och arbetstid än vad nuvarande regler medger. Den frågan är föremål för diskussioner mellan parterna i branschen, men det kan också behövs ändrade lagregler.

## Fackets syn

Tommy Mases, HTF

Tommy Mases, redovisade att organisationsgraden i Call Center branschen är ca 65 procent. Lönerna varierar från 12 500 till 15 000 kronor. Det är ungefär 2 000-3 000 kronor lägre än lönerna i de företag som har sin verksamhet "inhouse". Mases hävdar att hälften av alla Call Center företag är oseriösa och att en sanering av branschen är nödvändig. Han menar också att bidrag och etableringsstöd leder till dåliga och osunda villkor för de anställda och osund konkurrens mellan företagen. Han konstaterar också att det finns uppenbara brister i arbetsmiljön vid vissa Call Centers. Han föreslår en utredning för att undersöka om det finns behov av ett särskilt "företagskörkort" för att komma till rätta med bland annat arbetsmiljöproblemen Han vill också tillsätta en grupp med en representant från arbetsmarknadens parter där man ser över på vilket sätt de regionala stöden har använts och föreslår särskilda utbildningslinjer för arbeten inom Call Center branschen.

# Slutsatser

## Definitionsproblem

När man börjar diskutera Call Center marknaden, dess möjligheter och dess problem, uppstår genast en svårighet. Vad är ett Call Center? Det visar sig vara ett mycket svårfångat begrepp som betyder mycket olika saker för olika användare.

Detta är några av de begrepp som används synonymt med Call Center:

| | |
|---|---|
| Customer Interaktion Center | Customer Relationship Center |
| Customer Care center | Shared Service Center |
| Relationship center | Contact Center |
| Internet Business Solution Center | Virtuellt Call Center |
| E-service | Ringcentraler |
| Distanssupport | Teleservice |
| Helpdesk | Dislocated Work |
| Distansarbete | Telestugor |

Det finns ett behov av några väl definierade, allmänt accepterade, begrepp som bättre beskriver innehållet i verksamheten. Call Center leder tankarna till en fysisk plats där folk sitter och ringer, men idag sköter ett Call Center alla former av kontakter mellan ett företag eller myndighet och deras "kunder", vare sig de förmedlas via telefon, fax, post eller elektronisk post. Kanske vore kontaktcenter ett mer beskrivande uttryck.

I den här skriften har vi använt begreppet Call Center som en övergripande beskrivning för alla typer av kontaktcenter. Det var så det användes under hearingen.

De externa, fristående Call Centren vållar i regel inga större definitionsproblem. Mer komplicerat är det att ringa in de interna Call Centren, som förmodas omfatta ca 90 procent av branschen. Det är omöjligt att framställa användbar statistik så länge det inte går att identifiera och definiera den Call Center verksamhet som bedrivs "inhouse" och innan det finns någon accepterad och användbar definition av vad ett Call Center är.

Frågan är var gränsen mellan ett internt Call Center, en telefonväxel, en innesäljaravdelning eller ordermottagningsavdelning går. Är den teknik och de tekniska plattformar som används vid Call Centers så specifika att man kan tala om en speciell Call Center teknik? Är det utifrån tekniken, organisationsformen eller arbetsuppgifterna som man skall definiera ett Call Center?

Bristen på statistik gör det svårt att skapa en bild av branschen och dess utveckling. Idag går det inte ens att avgöra hur många som är anställda vid Call Centers i Sverige. Vi vet inte om det främst är unga eller gamla, män eller kvinnor, lågutbildade eller studerande som jobbar vid Call Centers. Under hearingen presenterades flera olika underökningar och uppskattningar av antalet sysselsatta i branschen och av tillväxttakten. De gav mycket olika bilder av verkligheten och de byggde alla på osäkra uppskattningar och antaganden.

## Den tekniska utvecklingen och affärsmöjligheter med Call Center teknik

Under hearingen redovisades olika trender inom tekniken för Call Centers. Funktionerna blir allt mer avancerade och antalet leverantörer och produkter inom området ökar. Spännvidden mellan olika tjänster som tillhandahålls vid Call Centers varierar från enkla mekaniserade tjänster till avancerade tjänster med personlig kontakt och högt kvalitativt innehåll. Den tekniska utvecklingen stödjer båda dessa utvecklingar.

Motiven att använda Call Centers och Call Center teknik är flera. Vissa företag standardiserar och lägger ut enkla arbetsuppgifter utanför företaget för att minska kostnaderna. Andra företag gör dyra investeringar i förbättrade kundkontakter, kvalitet och tillgänglighet i hopp om att vinna nya kunder och marknadsandelar.

Kundkommunikationen blir allt viktigare i såväl näringslivet som den offentliga sektorn. Hur man skall hantera sina kundkontakter har blivit en egen vetenskap: "Customer Relationship Management". För att vara kostnadseffektiv måste kundkontakterna organiseras så att kunden får rätt typ av kontakter och att kunderna kan sorteras efter sina behov, att de kan differentieras. Man måste också kunna kombinera olika medier, t ex telefon och Internet, och ge samma service oavsett hur kunden vill sköta sina kontakter. Ju mer avancerad service ju högre krav på teknik och kompetens.

I branscher med hård konkurrens, likvärdiga produkter och priser är kundkommunikationen det avgörande konkurrensmedlet. Önskemålet om närmare kontakter med "kunderna" har tillsammans med den tekniska utvecklingen inom IT-området givit upphov till en omorganisering av företagens och myndigheternas kontaktverksamheter med hjälp av Call Center teknik. Alla satsningar på Call Centers är dock inte genomtänkta. Många tycks skaffa sig tjänster som de egentligen inte vet hur de ska utnyttja, bara för att "alla andra" har liknande tjänster.

Möjligheterna att flytta arbetsuppgifter i tid och rum skapar förutsättningar för att geografiskt organisera arbete och arbetstillfällen på nya sätt. Man pratar idag om distribuerade eller "virtuella" organisationer. Tekniken och en utbyggnad av bredbandsnäten kommer att göra det möjligt att sammanbinda enskilda Call Center arbetare, oavsett geografisk lokalisering, till "virtuella" Call Centers och öka möjligheterna till distansarbete i hemmen. De nya organisationsformerna skapar också nya utmaningar. Spridda organisationer måste satsa på bra management och utbildning av personalen för att kunna bibehålla ett enhetligt uppträdande och en jämn kvalitet i sin service.

Ökad konkurrens och större samverkan mellan olika media- och kommunikationsföretag (datortillverkare, programvaruföretag, telekommunikationsföretag, TV m m) innebär att möjligheterna att tillhandahålla nya kommunikationstjänster ökar. Internet har stora möjligheter, men än så länge har den nya tekniken inte slagit igenom i Call Centren. Det är dock bara en tidsfråga innan vi får möjlighet att behandla alla former av informationsöverföring som digitala paket; telefoni, bild och Internet. En utbyggnad av bredbandsnäten kommer att möjliggöra många nya applikationer och underlätta utvecklandet av "virtuella" organisationer.

Den teknik som finns idag skulle kunna utnyttjas bättre i företagen och den offentliga sektorn. Det är bristen på kunskap om vad man kan använda den nya tekniken till som är det huvudsakliga hindret för en snabbare utveckling.

I en internationell jämförelse ligger Sverige bra till på det tekniska området, både bland teknikproducenter och i användandet av IT. Marknaden är stor och växande och svenska företag måste hitta nischer där de kan hävda sig. Ett viktigt område för svensk specialisering skulle kunna vara att göra bra tillämpningar av tekniken, snarare än att tävla med alla andra inom spetstekniken. Det gäller att hitta de applikationer och tjänster som den framväxande tekniken möjliggör. Med den kunskap vi har om teknik, arbetsmiljö, användbarhet och kompetensuppbyggnad skulle vi t ex kunna bygga modeller för bra Call Centers.

Sverige är på grund av den höga tekniska nivån ett intressant land för internationella företag att etablera sig i, och vi kan bli ännu mer intressanta om vi får till stånd en snabb utbyggnad av bredbandsnätet. Det skulle möjliggöra förändringar av företagens och myndigheternas kontaktmöjligheter och skapa en marknad för olika typer av leverantörer av system och teknik. Vid en snabb utbyggnad av bredbandsnäten kan vi bli först med att utveckla dessa möjligheter. Många företag skulle vilja etablera sig i Sverige för att testa nya produkter och tjänster.

## Call Center arbeten, arbetsvillkor och sysselsättning

Bilden av Call Center jobb som IT-sektorns "Mac Donalds"-jobb är inte rättvisande. Det finns enkla försäljnings- och registreringsjobb, men allt fler tjänster kräver välutbildad och erfaren personal. Ju lättare det blir att kommunicera mellan människa och maskin, ju mer rutinuppgifter kan maskinerna ta över. Den nya tekniken och de stora informationsflödet har skapat ett nytt och växande behov av att kunna få svar på komplicerade frågor som kräver erfarenhet och kompetens att besvara. Många Call Center arbeten kräver en kompetens som tar flera år att bygga upp

Lönenivån är ca 2.000-3.000 kr lägre i de fristående Call Centren än i de företagsanslutna. Lönelägena i de interna Call Centren bestäms av förhållandena i respektive bransch. Villkoren i de fristående Call Centren kan antas bero på kvalifikationskraven på operatörerna och på den lokala arbetsmarknaden.

Lönefrågan är nära kopplat till frågan om anställningsvillkor i övrigt och arbetstidens förläggning. I branschen förekommer oregelbundna timanställningar och andra arrangemang för att anpassa arbetsstyrkan till behovet. Det råder stor enighet på arbetsgivarsidan om att det behövs flexibla regler för arbetstider och anställningsförhållanden. Den fackliga motparten är medveten om dessa behov, men anser att flexibiliteten inte kan gå längre än att den kan kombineras med social trygghet för löntagarna. Frågan tycks inte olöslig och lokala avtal har slutits mellan parterna på vissa företag. En partssammansatt grupp arbetar också med att ta fram en principöverenskommelse för Call Center verksamheten.

Arbetsmiljön vid svenska Call Center varierar kraftigt. Någon tillförlitliga undersökning är inte gjord, men exempel finns på både bra och extremt dålig arbetsmiljö. Problem inom Call Center branschen är hög arbetsintensitet under långa tider, dålig ergonomi, monotona arbetsuppgifter och integritetskränkande kontrollmetoder.

Arbetsmiljöproblemet är till viss del en ledarutbildningsfråga. En omedveten eller okunnig ledning har små möjligheter att skapa en bra arbetsmiljö. Många nya företagare tycks sakna kunskap om hur en bra arbetsmiljö bör se ut, vilken lagstiftning som gäller och hur viktig arbetsmiljön är för personalens välbefinnande. Väletablerade företag vet att dålig arbetsmiljö ger stor personalomsättning och dålig för lönsamheten på sikt. För Call Centren är personalen den viktigaste resursen.

Med den nya tekniken och "virtuella" Call Centers ökar möjligheten till distansarbete. Vissa ser hemarbetet som en möjlighet, andra som ett hot. I vissa länder kan man se en utveckling där lågavlönade hemarbetare, ofta kvinnor, sköter de enklaste Call Center arbetena med usla arbetsvillkor. Det är en utveckling som vi inte vill se i Sverige.

Call Center branschen ger upphov till nya företag, nya affärsidéer och nya arbetstillfällen. Om Sverige och Europa kommer att följa den trend som funnits i USA det senaste decenniet kan antalet anställda vid Call Centers förväntas växa med 30 procent per år. Det skulle betyda uppskattningsvis över 100 000 nya arbetstillfällen de närmaste fem åren. Om Sverige dessutom kan hävda sig på den internationella marknaden för dessa tjänster och attrahera internationella företag skulle branschen kunna växa till 200 000 anställda inom en femårsperiod.

Trenden bland multinationella Call Center företag går idag från att ha stora paneuropeiska Call Centers som tar samtal från hela kontinenten till satsningar på språkregionala centers, där Norden är en språkregion. Sverige har goda förutsättningar att dra till sig dessa internationella Call Centers för hela Norden. Både vårt geografiska läge och den tekniska kompetensen talar idag till vår fördel.

Call Center företagen är väl spridda över landet. Call Centers är till sin karaktär distansoberoende och lämpar sig väl för lokalisering i glesbygd och många Call Centers har etablerats i glesbygd med regionalpolitiskt stöd.

## Förslag till åtgärder som lades fram under hearingen

Dessa förslag står olika deltagare för. De organisationer som arrangerande hearingen har ej tagit ställning till dem.

**Definitioner och utredningar**
För att komma till rätta med definitionsproblemen bör en studie göras för att definiera begreppen och göra en klassificering av olika typer av Call Center tjänster, Call Center arbeten och Call Center teknik. En studie bör också göras av branschens omfång och tillväxt. Utveckling och trender i Call Center branschen bör studeras hos såväl Call Centren som deras kunder. Utredningarna om Call Center branschen bör även ha ett genderperspektiv.

Efter att de nödvändiga definitionerna av begreppen har gjorts bör företags- och sysselsättningsstatistik anpassas så att det går att utläsa information om Call Center branschen och dess utveckling.

**Nya utbildningar**
Under hearingen framkom att det saknas utbildningar för arbeten inom Call Center i det reguljära utbildningssystemet. De flesta utbildas internt i företagen. Branschen har länge klagat på bristen på högskoleutbildning för den personal som skall leda Call Center verksamheten. Man efterlyser utbildning för chefer inom tjänsteföretag som arbetar med människor som främsta produktionsfaktor. Några initiativ har tagits för att inrätta högskolekurser, men det har varit svårt att fylla de erbjudna utbildningsplatserna.
Skolverket och Högskoleverket bör se över behovet av nya utbildningar för Call Center arbetare och chefer inom tjänstesektorn.

**Arbetsmiljön**
En studie av arbetsmiljön vid Call Centers i Sverige bör göras. Även hemarbetarnas arbetsvillkor bör studeras.

Resultaten skulle kunna användas till att ta fram en svensk exportprodukt och göra Svenska Call Centers konkurrenskraftiga i ett internationellt perspektiv. Genom det samarbete för bättre kontorsmiljöer som bedrivits mellan TCO, NUTEK och Naturvårdsverket har Sverige redan en ledande ställning vad gäller kontorsmöbler och kontorsutrustning. Dessa kunskaper bör kunna tillämpas på Call Centers för att få fram bättre lösningar.

**Nätverk**
Ett nätverk för Call Center branschen bör skapas där olika aktörer kan mötas och utveckla nya kreativa affärsidéer. Följande områden skulle kunna vara av särskilt intresse:
a) Utvecklingen av en komplett kundtjänst med Internet kopplat till Call Centers.
b) Framtagandet av en bra arbetsplats för Call Center arbete
c) Nya tekniska och organisatoriska helhetslösningar för organisationer och företag som arbetar i geografiskt spridda organisationer

**Regionalstöd**
Det råder delade meningar om värdet av det regionalpolitiska stödet för etablering av Call Centers i glesbygden. Vissa hävdar att det är nödvändigt för att få Call Center etableringar till glesbygden, andra menar att det snedvrider konkurrensen. En diskussion bör initieras mellan arbetsmarknadens parter, kommunerna och de myndigheter som ger bidrag om regionalstöden och dess effekter.

# Välkomstanförande

## Christer Marking, kanslichef IT-kommissionen

Jag ber att få hälsa er mycket varmt välkomna till den här hearingen om Call Centers. Hearingar motsvarande denna är en arbetsmetod som IT-kommissionen har arbetat med ganska länge och den har visat sig vara bra för att snabbt få fram en bra bild av en företeelse i samhället som sammanhänger med användningen av informations och kommunikationsteknik.

Den här konferensen eller hearingen om Call Centers har arrangerats som ett gemensamt projekt mellan Rådet för Arbetslivsforskning (RALF), Närings och Teknikutvecklingsverket (NUTEK), Kommunikationsforskningsberedningen (KFB) och IT-kommissionen. RALF, NUTEK och KFB står bland annat för huvuddelen av finansieringen av projektet. Dessa organisationer har som huvuduppgift att finansiera forskning och utveckling inom sina områden som sinsemellan är olika i perspektiv, kunskapsintresse och inriktning.

I det här projektet har vi velat ha en stor bredd. Call Centers är inte en alldeles ny företeelse men de senaste årens utveckling tyder på att det är något som växer, allt fler människor arbetar i Call Centers. Vissa menar ett det finns en stor tillväxtpotential i Call Centers - det finns en möjlighet att skapa jobb på orter där motsvarande jobb inte funnit i det traditionella arbetslivet. Kunderna finns över hela världen och uppdragsgivarna också. Det är en verksamhetsform som utvecklas över hela världen och det finns en internationell etableringskonkurrens. Det är verksamheter som förefaller relativt lätta att flytta mellan olika länder. Vissa tecken tyder på att det sker en utveckling från lägre kvalificerade arbeten till högre kvalificerade arbeten och att Sverige är ovanligt väl lämpat att härbärgera och driva sådana.

Call Centers är intressant ur ett IT-perspektiv på flera sätt. Ett har att göra med hur företag, men även myndigheter kommer att organisera sin verksamhet i framtiden när vi har system för elektronisk kommunikation som både har stor bandbredd och hög säkerhet. Tekniken möjliggör att organisationerna blir mer distribuerade utan att förlora i effektivitet och att de därigenom kan drivas till lägre kostnader. Det innebär att de blir uppdelade på olika delar där respektive del eller funktion utförs där man kan finna arbetskraft med den kunskap som behövs till ett relativt lågt totalt pris över tiden. Call Centers kan utgöra ett bra exempel på de arbetsmiljöer som skapas i sådana distribuerade organisationer. Bl.a. därför är det viktigt att studera Call Centers.

När man gör det måste perspektivet vara brett. De aspekter som vi velat fästa särskilt avseende vid finns representerade i de organisationer som står bakom denna hearing.

Hur gestaltar sig arbetsvillkoren för dem som arbetar på ett Call Center? Är det möjligt att upprätthålla och utveckla sin kompetens i en rätt hårt specialiserad miljö - även utöver och vid sidan av det som är kärnkompetensen i det jobb man har? Det kan ju var svårt att hinna utvecklingsmöjligheter som ligger lite vid sidan eftersom sådan verksamhet ofta saknas. Är Call Centers "monokulturer" som per definition inte kan vara innovativa? Hur är arbetsintensiteten och hur styrs arbetet och arbetstakten? Vilka arbetsmedicinska och andra arbetsmiljömässiga förhållanden råder? Här har RALF betydande intressen.

Är det en tillväxtbransch inom citationstecken som vi ser. Vilka institutionella förhållande hindrar eller gynnar då utvecklingen av nya jobb? Vilka nya tekniker behöver utvecklas eller vilka regelsystem behöver förändras för att Sverige skall kunna tillgodogöra sig de nya jobben? Här har NUTEK en viktig uppgift. Den regionalpolitiska aspekten är en annan av NUTEK:s frågor och det är uppenbart att Call Centers är mycket relevanta i en regionalpolitisk diskussion om nya jobb.

Utvecklingen av infrastruktur som stödjer utveckling av näringsverksamhet och boende är frågor som KFB har på sin dagordning. Det är allt mer uppenbart att olika slags infrastruktur stödjer och kompletterar varandra snarare än ersätter varandra. Vägnät, IT-infrastruktur, flyg, mjuk infrastruktur etc samspelar för att skapa gynnsamma förutsättningar för näringsverksamhet.

Den kunskapsöversikt som det här projektet skall leda till utgör ett underlag för dessa myndigheter att planera fördjupade studier inom sina respektive områden. Jag har pekat på några frågeställningar som kan resas i respektive organisations synfält. Jag vill också understryka att helhetssynen är viktigt här. Dessa frågeställningar hänger naturligtvis samman och det är en av poängerna med att vi gör detta tillsammans.

Det finns dock en hel del inledande frågor som det är viktigt att få svar på inledningsvis, t.ex.:

Vad är Call Center? Är det en homogen företeelse eller är det många olika saker?
Hur vanligt är det? Hur många jobbar där i dag och vad tror vi om i morgon?
Har Sverige särskilda förutsättningar och i sådana fall varför? Är det här som vi skall hålla på med? Finns det ett europeiskt perspektiv på Call Centers och var jobben hamnar?

Det finns många frågor och jag ser fram mot att få en del av dem besvarade under dagen. Med detta vill jag igen hälsa er hjärtligt välkomna.

# Block 1
# Vilka förutsättningar ger den tekniska utvecklingen?

## Från telefonitjänster till Contact Centers

Christopher Lowén, VM-Data

### Sammanfattning

*Christopher Lovén från WM-data beskriver utvecklingen av de telefonbaserade tjänsterna från 1970-talet fram till idag, från enkel växelservice till avancerade helhetslösningar för hantering av alla typer av kundkontakter. Han beskriver också utvecklingen av den teknik som legat till grund för Call Center tillväxten. Lovén menar att Sverige, tillsammans med USA, ligger främst i bl a datorutnyttjande och att många företag vill utveckla och testa sina system här. I framtiden kommer Call Centren att utvecklas till Contact Centers som skall kunna hantera alla former av inkommande ärenden, t ex fax, mail, telefoni eller data. Utvecklingen kommer också att gå mot en standardisering inom tekniken så att all form av media kommer att kunna hanteras som digitala paket. Slutmålet är att bygga upp en en komplett kundtjänst med Internet kopplat till Call Centers, ett s k Internet Business Solution Center, som kan ta hand om allt för någon som vill sälja en produkt.*

Jag vill börja med en ordlista över Call Center begrepp:

| | |
|---|---|
| ACD | QSIG, DPNSS, ISDN |
| A-och B-nummer | Predictive dailing |
| Gruppnummer | Call blending |
| Digital/analog | gText-till-tal |
| PBX | Röstigenkänning |
| DTMF | Screenpop |
| API-TAPI och TSAPI | Skill based routing |
| Audiotex | Outsourcing |
| Unified messeging | Centrex |
| IVR/VRU | unPBX |

För alla er som är i branschen så är det här vedertagna uttryck, men för dem som inte har hållit på med Call Centers så är det en rad nya uttryck. Ni kommer att höra många av de här uttrycken idag. Jag tänkte inte gå igenom och förklara alla, men jag hoppas att ni som går djupare ned i tekniken försöker att förklara vad begreppen egentligen innebär.

Jag vill göra en kort beskrivning av telefonikundtjänsternas utveckling. Fram till slutet av sjuttiotalet var det växeln eller telefonistbordet som var den naturliga ingången till ett företag.

**De tidigaste kundtjänsterna fram till slutet av 70-talet innan utnyttjandet av teknik**

- Telefonisterna
- Försäljningsavdelningen
- Reklamationsavdelningen

Det var alltså i växeln som växeltelefonisten tog hand om kunderna. Det var telefonisten som var företagets ansikte utåt. Det byggde mycket på att tekniken inte gav andra ingångar än att man kom till telefonistbordet när man ringde in, eller att man kom in till kundtjänst rent fysiskt.

Sen hände något i slutet av sjuttiotalet, början av åttiotalet.

**Den tekniska utvecklingen och dess aktörer >1982**

- Telefonsvarare
- Gruppnummer
- Enklare köhanterare i växlarna, parkering av samtal
- ACD-funktioner i separata ACD-växlar
- Växelleverantörernas marknad
- Nischleverantörer av ACD-växlar

Det började komma ny teknik, bl a telefonsvarare, där man kunde spela in de samtal man ringde in till företaget. Även möjligheterna till gruppnummer i växlarna kom då, dvs man kunde börja styra samtal till en grupp medlemmar eller en grupp medarbetare som satt och svarade, inte bara till den enskilda medarbetaren. Det kom också enklare funktioner för att hantera olika köer i växlarna. Man kunde parkera samtal, man kunde vänta på att få komma fram etc.

I början av åttiotalet kom också vissa AXE-funktioner genom separata så kallad ACD-växlar. För er som inte är så bevandrade på området så är en ACD-växel lite mer intelligent än en traditionell växel, genom vilken man kan ordna köer och styra samtalen till separata handläggare. Men i stort sett så var det växelleverantörerna som dominerade marknaden under den här tidsepoken.

Det stora teknologiska språnget kom ungefär i mitten på åttiotalet då röstbrevlådorna kom, dvs möjligheten att digitalt spela in en röst på datorer. Då kom också de första talsvarssystemen.

**Den tekniska utvecklingen och dess aktörer 1982-1991**

- Röstbrevlådor
- Talsvarssystem-IVR, "Bank per telefon"
- Audiotexsystem
- CTI diskuteras
- Analoga linjekort
- Nischleverantörer och växelleverantörer
- Syntellect, Brite, Periphonics, VoiceTec, IBM

Det första stora kommersiella talsvarssystemet var bank per telefon som kom1985. Jag tror att Nordbanken var den första banken som hade kommersiella talsvarssystem. Samtidigt kom det så kallade Audiotexsystemet som innebar att man kunde spela in massvis av information, och kunde lyssna av den informationen via telefonen. Det var också då 071- numren började dyka upp och alla betaltjänsterna.

Man jobbade då fortfarande främst med analog teknologi. Den digitala tekniken var ganska omogen vad det gällde den här typen av utrustning. Fortfarande var växelleverantörerna de dominanta aktörerna, men det dök upp ett antal nischleverantörer - främst på talsvars och röstbrevlådemarknaden. Bland de stora dataleverantörerna var IBM väldigt tidigt ute på det här området, men det växte också fram ett antal nischleverantörer som Syntellect, Brite, Periphonics och VoiceTec.

**Den tekniska utvecklingen och dess aktörer 1991-1996**

- ACD intelligent köhantering
- CTI och CT integration av tal och data
- Växellänkar, dailers
- Handläggarprofiler, bemanningsplaneringssystem
- Samtalsstyrning kopplat till ärendehanteringssystem
- Unified Messaging
- De stora dataleverantörerna och nischleverantörerna
- Digital, IBM, Tandem, Datapoint, Logica, Genesays

Under perioden 1991 till 1996 så kom mer avancerade AXE-funktioner. Så kallade AXE-telefoner började säljas, vilket innebar att man kunde bygga på ren AXE-funktionalitet. Det gjorde att man kunde styra samtalen på ett helt annat sätt, och anpassa antalet handläggare efter vissa preferenser. Då började man också att bygga in AXE-funktioner i de traditionella växlarna.

Det som gjorde att Call Center marknaden kunde mogna var något som kallades växellänkar. De här växellänkarna möjliggjorde att man kunde " limma ihop" samtal med datainformation och styra ut det till en handläggare. Man kunde alltså få informationen och samtalet till exakt den handläggare man ville.

De här växellänkarna levererades av de traditionella växelleverantörerna. I början var de väldigt dyra och väldigt komplexa att jobba med. Samtidigt kom också dailers, som idag används av de flesta stora Call Centers. Dailers är maskiner för automatisk utringning när man har kampanjer eller motsvarande.

Man börjar också titta mer på hur man kan styra samtalen och hur olika tjänster skall fördelas. Man börjar utveckla s k handläggarprofiler, där man kan specialutforma handläggargrupper, t ex genom att de som pratar ett visst språk skall svarar på de samtal som kommer från ett visst land. Man får alltså möjlighet att mer styra samtal till handläggargrupperna efter kompetensnivå.

Man börjar också använda bemanningsplaneringssystem för att optimera sin behandling av ärenden så att man ser till att ha så bra bemanning som möjligt vid de stora topparna.

Man började prata om CTI och CT, det är en viss skillnad där emellan. CTI bygger på en integration mellan telefoni och data. CT är när telefoni och data hanteras på samma sätt – exempelvis Voice over IP.

**Den tekniska utvecklingen och dess aktörer 1996-1998**

- Integrerade och öppna lösningar baserade på standardkomponenter
- Internetbaserade Call Centers "click to call"
- Integrering av E-mail
- Globala SW-leverantörer ex Lucent, Aspect
- Växelleverantörerna kommer med egna kompletta helhetslösningar ex Nortel och Ericsson

Från 1996 börjar det ske en viss standardisering. Alla leverantörer av produkterna till Call Centers har tidigare jobbat på olika plattformar och använt olika teknologi för att bygga sina speciella lösningar. Från och med nu börjar man arbeta med integrerade och öppna lösningar baserade på standardkomponenter, vilket innebär att man kan blanda de här systemen på ett annorlunda sätt, vilket också gjorde det billigare.

Internet fick sitt intåg 1995/96. Även om alla pratar om internetrelaterade tjänster så är det rätt få som utnyttjar möjligheterna. Några företag jobbar med vad som kallas "Click to call", alltså möjligheten att via en websida antingen bli uppringd eller att via datorn bli kopplad till en handläggare. Det är dock bara ett fåtal som har utnyttjat dessa möjligheter. Några använder Internet och e-mail i stället för brev, men fortfarande är Internet ett kompletterande medel, inte ett integrerat medel.

Nu dyker det också upp en rad globala aktörer som jobbar på mer internationella marknader än Sverige. Sverige har mycket hög datortäthet och datoranvändande, vilket gjort att många velat etablera och testa sina system här i Sverige.

**Vad är CTI idag?**

Fortfarande är 80 % av de investeringar som görs talsvar eller andra typer av röstsystem - röstbrevlådor eller röststyrningssystem. 15 % är av samtalsstyrningen är traditionella Call Centers med bl a samtalsstyrning, skärmbildspopup och dailerfunktioner. Så många Call Centers

finns det egentligen inte utan de utgör ett begränsat segment. 5 % är nätbaserade CTI-tjänster, som t ex virtuella Call Centers med distansarbetande Call Center-agenter och internetrelaterad telefoni.

**Skälen till CTI-investering**

- Öka företagets tillgänglighet
- Höja den totala graden av kundservice
- Bättre utnyttjande av personal och teknik
- Skapa konkurrensfördelar
- Automatisera tjänster
- Nya möjligheter för marknadsaktiviteter
- Centralisering av olika funktioner

Vad har CTI-tekniken medfört till dagens datum? Egentligen inte så mycket, man har automatiserat en rad befintliga rutiner och tjänster vilket har ökat snabbheten i hantering och handläggning av olika tjänster. Det har också ökat den totala tillgängligheten för företag och personer. Men fortfarande saknar jag den stora förändringen att arbetsflödet och logistiken. Ingen har egentligen utnyttjat de nya möjligheterna som tekniken erbjuder.

**Trender inom Call Centers 1998 >**

- Contact Centers – hanterar alla former av media i sin kunddialog – generiska köhanterare
- Mobiliteten – Virtuella och distribuerade Call Centers
- Telefoni och data blandas över näten
- Allt fler leverantörer och produkter inom området
- Utveckling mot standards
- UnPBX
- IBSC- Internet Business Solution Centers

Om vi då tittar framåt, vad kan vi förvänta oss? För det första kan vi förutspå framväxandet av "Contact Centers" som ska kunna hantera all form av inkommande ärenden. Oavsett om det är fax, mail, telefoni eller data ska det kopplas till ett gemensamt svarsställe.

För det andra kommer vi att få en större mobilitet. Man behöver inte sitta på något speciellt ställe för att kunna svara i telefon eller besvara frågor. Med dagens teknik kan du sitta i en eka på landet och ha din laptop och mobiltelefon och kunna svara på samma saker som om du sitter på ett kontor eller ett Call Center. I framtiden måste det finnas utrymme för distansarbete, arbete från hemmet vissa tider på dygnet, när man är sjukskriven eller motsvarande.

Det kommer att bli allt fler leverantörer och produkter som kommer att poppa upp. Utvecklingen kommer också att gå mot en standardisering och det kommer att komma någon form av multimediaserver för att kunna driva såna här "contact-center" där man hanterar alla former av media som digitala paket.

Jag vill avsluta mitt lilla föredrag med att vara lite kreativ. Vad kan man göra med den här moderna nya tekniken? Man kan konstatera att det finns ett direkt samband mellan Internet och antalet samtal till Call Centers. Alla som har Call Centers och satsar på Internet märker att om antalet besökande på deras hemsida ökar, så ökade samtalen in till deras Call Centers proportionerligt. Det är för att folk har problem eller vill fråga om saker på internet.

Jag tycker att man bör bygga upp något som skulle kunna kallas IBSC - Internet Business Solution Centers - en komplett kundtjänst för alla de som använder Internet. Idag finns det ingen som tar på sig det ansvaret, varken operatörer eller tjänsteföretag. Det finns en mängd parter som är intressenter i det här, men ingen som tar totalt ansvar. Jag tror att för att lyckas få

en tillväxt i Call Center branschen krävs det att någon börjar ta på sig ett större ansvar för att bygga upp en fullständig kundtjänst.

## Frågor till Christopher Lowén

**Fråga**: Du nämnde att vi har ett försprång mot andra länder i sällskap med USA. Men hur kan vi som land exploatera det här försprånget? Inom vilka områden? Hur skall vi gå till väga?

**Svar**: Jag tror att man måste att hitta nischer. Jag tror att vi måste titta på var vi ligger långt framme. Vi ligger långt fram när det gäller internethandel och andra internetrelaterade tjänster och aktiviteter. Det är där jag tror att man kan komma med lösningar snarare än teknik, som går att exportera.

**Fråga**: Vem ska göra detta?

**Svar**: Jag tror att det är viktigt att olika leverantörer samarbetar på området.

**Fråga**: Eftersom vi är ett rådgivande organ till regeringen så är vi naturligtvis nyfikna om du har något förslag till oss som vi borde föreslå regeringen.

**Svar**: Ja, titta närmare på det här med elektroniskt handel kopplat till Call Centers. Och på frågan vad Sverige kan exportera tror jag att vi har "Know how" som många länder är ute efter. Alla kan köpa teknologi med de kan inte köpa "Know how".

# Virtuella Call Center, tal och röstutveckling

Staffan Prior, Telia Promotor AB


## Sammanfattning

*Staffan Prior Från Telia Promotor AB visar oss hur snabbt utvecklingen nu går när det gäller uppbyggnaden av Virtuella Call Center med automatiska tjänster. Fler och fler företag utvidgar användningssättet till att även omfatta alla inkommande kommunikation till s k Contact Center där telefon, e-mail, fax, brev och Internet samlas och hanteras i samma system. Det ger bl a möjlighet att genom s k "puch-teknik" skicka nya hemsidor från operatören ut till kunden. Man kan också sitta tillsammans och fylla i ett formulär interaktivt, med både tal- och datakontakt samtidigt, s k "co-browsing". Taltekniken mognar och robusta system för taligenkänning, talförståelse, talverifiering och talsyntes kan få stor praktisk betydelse för hur företag kan komma att organisera och utveckla sina verksamheter i framtiden.*


Jag måste inledningsvis hålla med föregående talare Christopher Lovén att det finns väldigt mycket teknik inom det här området. Vad som nu gäller är att ta hand om tekniken på ett bra sätt och infoga den i olika organisationer och företag. Tekniken finns men den användas inte.

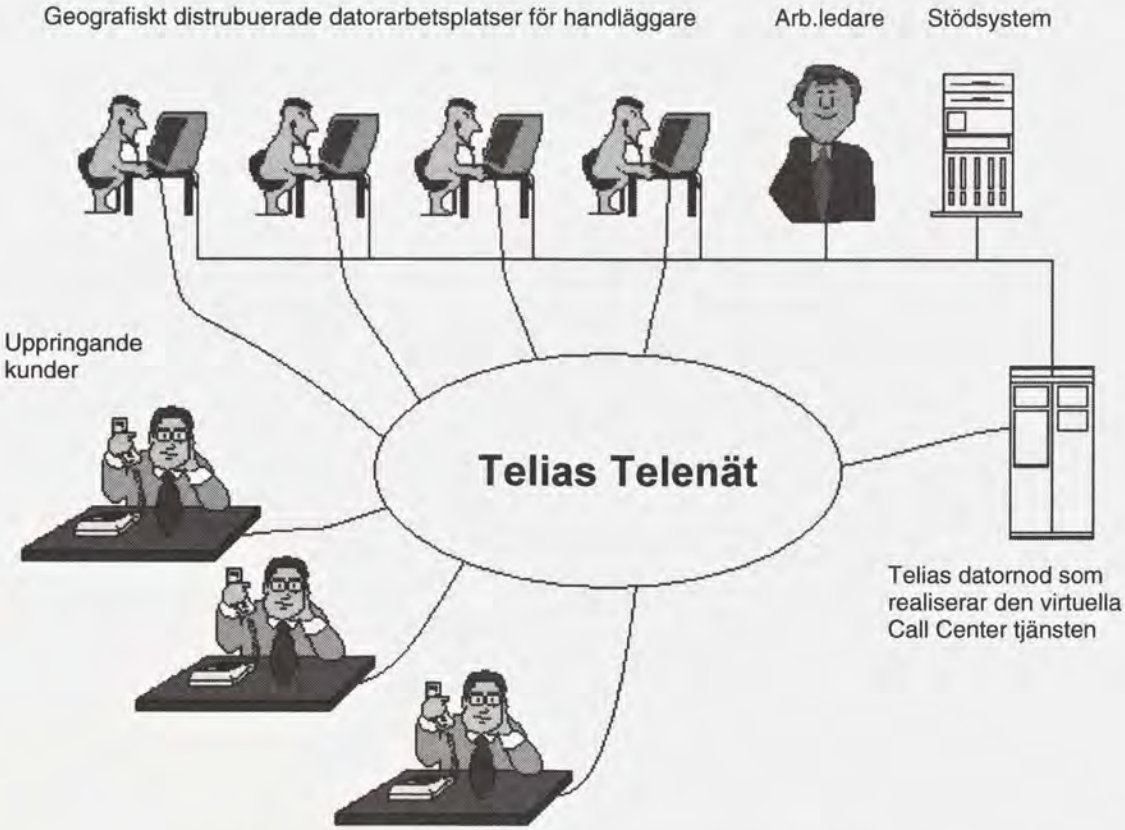
Jag ska idag prata om några av mina specialiteter inom Call Center verksamheten, nämligen virtuella Call Center och lite av det som finns inom digital röstutveckling. Det jag tänker täcka in är talsvarstjänster, automatiska kundtjänster och lite om taligenkänning och syntetiskt tal, som är några av de specialtekniker som man kan använda när man bygger Call Centers. Tiden räcker dock inte till att göra någon större demonstrationer här, men jag kommer lämna några telefonnummer så att ni själva kan ringa och prova så får ni se hur långt tekniken har kommit idag.

Vad är ett virtuellt Call Center till skillnad mot ett annat vanligt standardiserat Call Center? I ett virtuellt Call Center bygger man upp funktionaliteten utifrån kundens egen infrastruktur. Det vill säga, vi använder Telias nät och bygger upp den funktionalitet man behöver för att realisera ett Call Center i nätverket. Man kopplar ihop det här med kundens datasystem. Ofta behöver man någon koppling här emellan så att man får med stödsystemet ut till användarna. Fördelen med den här typen av system är att kunden inte behöver investera i någon ny egen utrustning och man kan sprida den här funktionaliteten till en väldigt utspridd population på olika ställen.

Den ersättningsmodell vi ofta arbetar med, är att man tecknar ett funktionsavtal där vi i princip tar betalat efter den mängd tjänster, den mängden samtal, som man utnyttjar i systemet. De här funktionerna går att realisera i princip överallt där det finns en telefonanslutning.

Den här typen av lösningar passar ju naturligtvis bara vissa typer av organisationer. Har man en väldigt geografiskt spridd organisation så är detta bra. De kunder som utnyttjar detta idag är framförallt banker som har en spridd organisation med kontor på väldigt många orter som behöver kopplas ihop. Resebyråer är ett annan typ av kunder som vi jobbar mycket med idag. Här har man då möjlighet att utnyttja i stort sett alla medarbetare som finns i organisationerna för att göra dem tillgängliga för kundkontakt. Här kan man också skapa en möjlighet till distansarbete och kan i princip flytta ut alla de funktioner som finns i ett Call Center till hemmen eller andra ställen där man kan tycka att det är bra att det finns personal.

# Vad är ett virtuellt Call Center




* Funktionsavtal för exakt de Call Center-funktioner som efterfrågas
* Vi levererar de funktioner i våra tele- och datanät överallt där det finns en teleanslutning

**Varför Virtuellt Call Center?**

- Används med fördel i en geografiskt spridd organisation
- Medarbetarna blir effektivare genom jämnare beläggning oavsett var de befinner sig
- Ökade möjligheter till distansarbete
- Lättar att rekrytera medarbetare
- Lättare att motivera korta arbetspass för att kapa trafiktoppar
- Managementfunktioner för övervakning, styrning och statistik
- Pris baserat på funktionalitet och nyttjande

Vår ersättningsmodell och vår teknik är också ett enkelt sätt får många att prova arbetssättet. Man betalar bara för det man utnyttjar och de funktioner man vill ha tillgång till och sedan kan man gradvis fylla på. De här Virtuella Call Centrerna innehåller standardfunktioner, framöver kommer vi att införa ett antal nya funktioner.

**Nästa steg i utvecklingen**

- Effektivare distribution av samtalen/ärenden med hjälp av IP-telefoni
- Integration med webbapplikationer
- Call-Back, puch-teknik, co-browsing
- Contact Center, dvs gemensam hantering av ärenden via telefon, e-mail etc.
- Integration av taligenkänning

Med hjälp av IP-telefoni kan man göra effektivare distributioner av samtalen. Med bredband kan man blanda tal och data och komprimera och optimera utnyttjandet av linjer och därmed få ett lägre pris per tillgänglig information. Integrationen av web-applikationer kan med fördel användas i virtuella Call Centra.

Ett exempel är funktionen "Call-back". När du sitter framför din dator och surfar på nätet och tycker att något är intressant så finns en knapp som du kan klicka på skärmen som säger; ring upp mig, ta kontakt med mig. Därmed är en kontakt etablerad till ett Call Center som finns hos leverantören. Operatören där kan direkt se vem det är som ringer och ta kontakt med en potentiell kund. Man ser precis vilken sida han eller hon är inne och tittar på. Det ger möjlighet att skicka nya hemsidor s k "push-teknik" som förmedlar nya hemsidor från operatören ut till kunden. Man kan också sitta tillsammans och fylla i ett formulär interaktivt, med både tal- och datakontakt samtidigt, s k "co-browsing".

Contact Center tanken, ett system där man kan hantera olika typer av ärenden blandat är ett arbetssätt som med all säkerhet kommer att införas. En bank kan t ex ta telefonsamtal, e-mail, fax eller scanna in brev i samma system. Inom detta området har det hänt väldigt mycket och vi realiserar redan den här typen av lösningar. En stor svensk bank anger nu att varje tremånadersperiod så fördubblas antalet inkommande e-mail till banken. Även om man har börjat på en låg nivå så gör den här takten att det blir många ärenden som kommer in. Så framtidens Call Center kommer att behöva bli Contact Center där de kan hantera blandade ärenden och där vi också kommer att integrera taligenkänning av olika slag.

**Automatisk kundtjänst - talsvar**

- Integrerad del av Contact Center lösning
- Hanterar ofta 80-90% av ärenden i ett Call Center
- 5% av kostnaden för manuell hantering
- Alltid svar dygnet runt
- Ökad servicegrad i den manuella kundtjänsten
- Talstyrda tjänster ger helt nya möjligheter

Min nästa punkt handlar om automatiska kundtjänster, talsvar osv. Ofta är det så att man använder talsvarssystem som en integrerad del i ett Call Center eller en Contact-lösning. I många organisationer kan 80-90 % av de ärenden som kommer in till ett Call Center idag behandlas med automatik. Det finns exempel på stora banker där 90-95 % av inkommande ärenden hanteras med automatik. I deras värld finns många standardiserade ärenden där kunder ringer in och frågar efter ett saldo, vill göra en överflyttning av pengar eller något annat enkelt ärende.

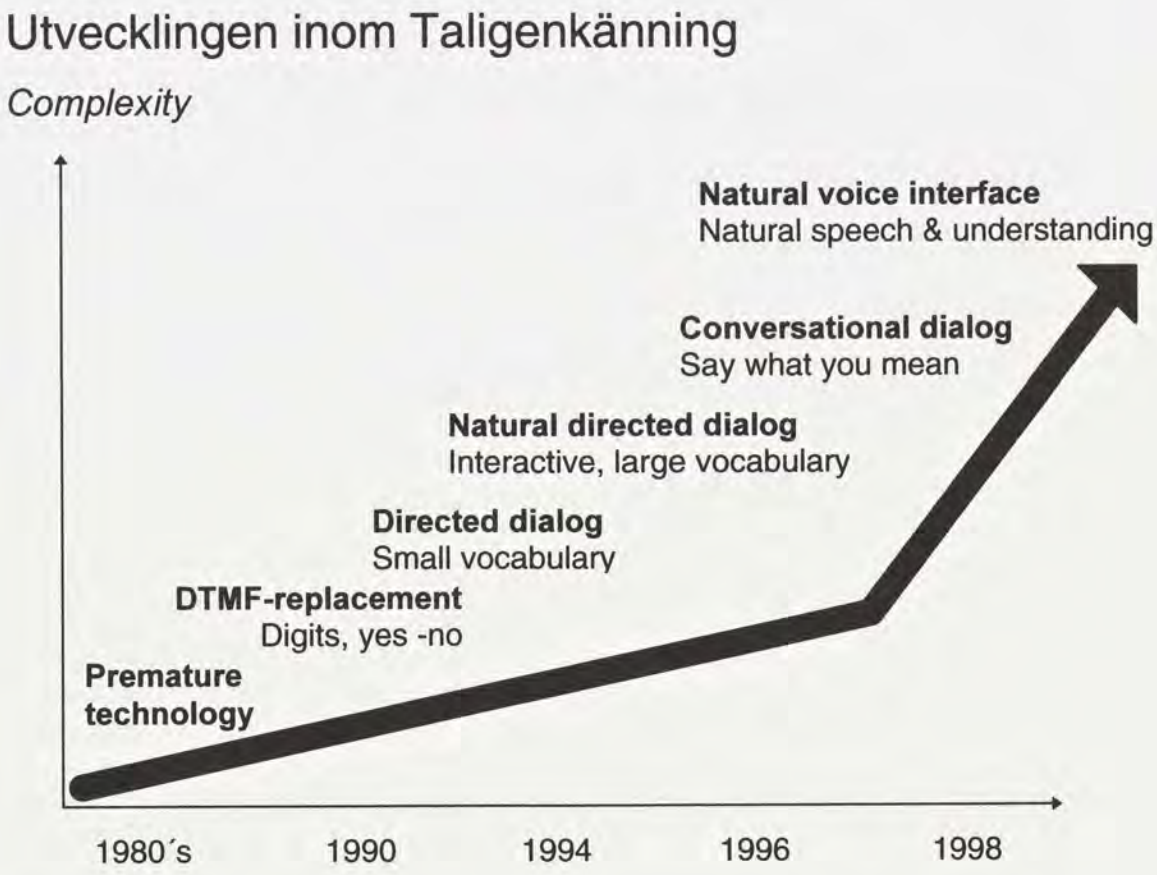
Utifrån leverantörens perspektiv så kostar det betydligt mindre att hantera ett ärende på det här viset. Som användare av systemet så är den stora vinsten att det går att använda tjugofyra timmar om dygnet, sju dagar i veckan. Det är i princip alltid öppet. Du kan göra ärendena precis när det passar dig och varifrån du vill. En annan effekt man får hos leverantören är att man kan koncentrera de personella resurser man har till de svåra ärendena där man behöver mera kundservice i kontakten med sina kunder.

I början när den här typen av system kom, i slutet av åttiotalet, så pratade man mycket om besparningseffekterna och kostnadssidan. Trenden idag är att det handlar minst lika mycket om att ge en bättre servicegrad och frigöra de personella resurser man har att hantera de mera avancerade ärendena. För personalen betyder det att man plockar bort ett antal mer tråkiga rutinmässiga arbetsuppgifter så att man kan koncentrera sig på de mest avancerade arbetsuppgifterna.

**Talteknologi**

- Taligenkänning (speech recognition) - Givet mänskligt tal försöka finna motsvarande text
- Talförståelse (speech understanding) - Att förstå den abstrakta meningen med vad som sagts
- Talverifiering (speaker verification) - Är det NN.s röst
- Talsyntes (text to speech) - Att på maskinell väg efterlikna mänskligt tal

Talstyrda tjänster är någonting som är relativt nytt. Talteknologi som sådan är ett stort område och det finns många discipliner inom området. Begrepp som använd idag är taligenkänning, på engelska *"speech recognition"*, vilket innebär att man tar emot mänskligt tal och försöker översätta det och finna motsvarande i en text. Talförståelse, *"speech understanding"*, är att på ett intelligent sätt försöka förstå den abstrakta meningen genom att lyssna på en lång mening och plocka ut ett mindre antal fragment av den här meningen så att vi förstår precis vad som menas. Talverifiering, *"speaker verification"*, är att på något sätt säkerställa att man vet vem det är som pratar. Slutligen talsyntes, *"text to speech"*, som är att försöka omvandla normal text till mänskligt tal.




Det har pågått en lång utveckling inom det här området. Ovanstående bild visar vilken teknik som funnits tillgänglig när, och sedan kan man lägga på några år innan man ser de första tillgängliga tjänsterna. Som jag sa inledningsvis så finns det väldigt mycket teknik inom de här områdena, men tekniken har inget värde innan man kan finna en applikation eller tjänst som går att använda på ett bra sätt. Först i början av 1990-talet hade man börjat hitta system som var någorlunda robusta så att man kunde tolka "ja" och "nej" och förstå siffror. Efter hand har man utvecklat vokabulären. Ett exempel på en sådan tidig tjänst var ett så kallat DOFF-abonnemang, där du kunde använda s k röstdrivning för att styra din telefon via din röst. Du kunde säga "slå" varpå systemet frågade vilket nummer vill du slå. Du pratade in 73583...osv. och systemet kunde ringa upp numret. Man hade också möjligheten att bygga på det här med en personlig

telefonkatalog där man hade talat in namn. Då kunde man lite mer förfinat säga; "ring Staffan" och då förstod systemet. Idag finns ju en liknande funktion inbyggd i många mobiltelefoner.

Under åren har man kunnat bygga på med flera ord och idag har vi en teknik som gör att man utifrån en konversation i princip kan förstå vad man menar och säger. Man behöver inte svara exakt på förbestämda siffror eller ord utan man kan tolka en mening som t ex i börsvärlden: "Jag vill köpa 200 Astra idag till bästa möjliga kurs" så kan ett system förstå det. I praktiken är vi inte riktigt där, men tekniken finns.

**Fördelar med en talstyrd informationstjänst**

- Naturligt kommunikationssätt - kundens dialog härmar dialogen med en människa
- Naturlig och snabb dialog - kunden kan överföra en och annan mening - alla parametrar för att beställa en artikel
- Kunden mer eller mindre oberoende av bruksanvisning

Vad är det som är så bra med att använda den här teknikerna då? Ja, här bygger det på att man kan föra en naturlig kommunikation mellan kunden och systemet. Man härmar det naturliga dialogen. Man tvingar inte någon att säga precis exakt på ett visst sätt. Man kan få fram den information man vill ha genom att bara ställa frågan. En praktisk betydelse detta kan komma att få är att man inte längre har behov av bruksanvisningar och en massa manualer man måste bära med sig.

Hur långt har vi då kommit i Sverige? Det är alltid den mest intressanta frågan. Vi har faktiskt redan ett antal av de här tjänsterna införda idag. De här numren kan ni ringa och prova för att se hur långt man kommit idag.

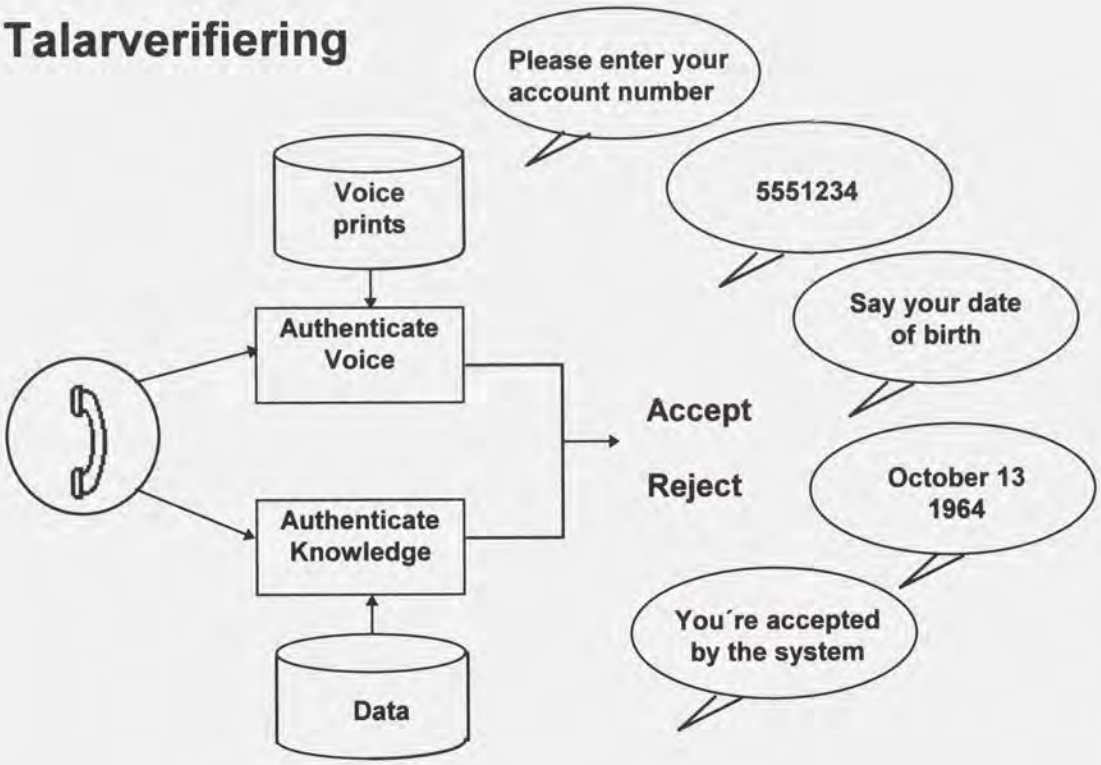
**Talstyrda tjänster**

- Bilregistret
  - Du har fått tips om en intressant bil och vill få reda på de tidigare ägarna
  - Ring 077-1141516
- SJ
  - Du vill ta tåget till Göteborg i kväll
  - Ring 020-757575
- Telia DigiTala
  - Du vill prata med Staffan Prior på Telia Promotor
  - Ring 018-189450

På bilregistret finns en taltjänst där man kan ringa upp och prata in sitt eget registreringsnummer och få klart för sig hur länge man ägt sin bil, vem som kan vara tidigare ägare, när överlåtelse har skett osv. SJ är en annan tjänst som gäller tågtider. Denna tjänst har varit gång längst. Där kan man få reda på när tåg går och vilka färdvägar man kan ta, vilket blivit en ganska stor succé på SJ. Den hanterar i dagsläget någonstans mellan 7 000 och 10 000 samtal per dag.

Telia DigiTala är en tjänst vi har på Telia. Man kan komplettera sin växel med DigiTala. Man behöver inte inom företaget hålla rätt på någon intern telefonkatalog och systemet kan avlasta telefonisterna. Vill ni prata vidare om det här med mig så behöver ni bara ringa det här numret 018-18 94 50 och säga att ni vill prata med Staffan så förstår systemet det och kopplar till min anknytning. Man kan också använda systemet om man vill tala med Staffans mobiltelefon t ex och då förstår systemet det och ringer upp på min mobiltelefon.

# Talarverifiering




Talverifiering handlar mycket om att man skall kunna säkerställa att någon är den man uppger sig för att vara. Förutom själva talverifieringsprincipen, som är ett kartotek av röstavtryck från den person som man vill kunna identifiera, använder man sig av en teknik där man försöker blanda in olika verifieringssätt för att göra ett sådant här system riktigt säkert. För om man vill lura ett röstsystem så kan man ju ringa upp någon och spela in deras röst.

Man har ofta kombinerat röstverifieringen med ett antal frågor som bara den som är den tänkta personen kan svara på. Utöver vanliga frågor om kontonummer kommer ofta en kompletterande fråga vilket datum man är född. Andra människor i systemet kanske får frågan om deras hustrus flicknamn eller något där man kan tro att det är svårt att svara på för den som inte har tillgång till fakta. Först därefter blir man accepterad av systemet. Mig veterligt finns inga talverifieringssystem i drift i Sverige men i USA finns system som har används framgångsrikt.

Talsyntes eller "text till tal". Här handlar det om den omvända vägen. Utifrån en text kan man producera mänskligt tal. Detta är en teknik som har funnits ganska länge. De första systemen kom i början av åttiotalet och användes först av handikappade - dels av personer som saknar egna möjligheter att prata, dels av synskadade som använder det här som ett sätt att få tidningar, böcker osv. upplästa för sig.

Ett exempel på en tjänst som finns idag är Telia-nummerupplysning, nummerpresentatören där man kan se vem som ringer. Ringer man Telias nummerupplysning, telefonnummer 118 999, så kan man slå in ett telefonnummer och få uppläst vem som har det numret; namn, adress, postnummer osv. Man kan få det här bokstaverat för sig om man inte uppfattar det.

Denna teknik är lämplig att använda när man har stora datamängder som man snabbt vill ha tillgängliga för stora användargrupper och där man inte har möjlighet att spela in ljud på vanligt sätt.

Det finns ytterligare en tjänst inom det här området, SMHI:s vädertjänst som kallas låghöjdsflygning. Det rör piloter som flyger sportflygplan som behöver tillgång till väderprognoser. SMHI:s producerbar väderprognoser för ett antal distrikt i landet ett antal gånger per dygn. Ringer man upp den här tjänsten så får man uppläst de senaste väderprognoserna för just det området.

## Frågor till Staffan Prior

**Fråga:** De automatiserade systemen exkluderar ju en del människor. Min gamla åttiosjuåriga mor har alltid svårt med ny teknik. Men, jag skall inte skylla på henne, jag har ibland själv svårt för alla dessa nya system. Hur mycket arbete läggs ner på de grupper i samhället som är äldre och som inte lika snabbt kan ta till sig den nya tekniken?

**Svar:** Det handlar om hur man bygger de här automatiska tjänsterna. Jag brukar säga till våra kunder att en bra tjänst alltid ska ha en utgång till en manuell/personlig tjänst eller kontakt om någon behöver det. Det är grunden, men samtidigt så läggs det mycket arbete på att använda tekniken på ett bra sätt. Tekniken har funnits tillgänglig mycket länge men vi behöver göra mycket jobb för att få den att fungera på ett bra sätt.

**Fråga:** Forskar ni om detta?

**Svar:** Inom Telia har vi en hel del forskning om det här. Men samtidigt så görs det en hel del grundforskning på universiteten och de tekniska högskolorna här i Sverige som vi är mycket betjänta av. Förutom det som sker i den stora världen utanför Sverige så behöver det göras forskning om det svenska språket och svenska tillämpningar. Behoven skiljer sig i vissa fall från det som tas fram i övriga världen.

**Fråga:** Ser du att det här kommer att innebära nya sätt att arbeta på inom företagen, nya sätt att organisera företag? Kommer det att växa fram nya företag inom branscher som vi inte har en aning om idag? Är det en revolution som är på gång eller är det en sakta gradvis förändring av sättet att organisera oss?

**Svar:** Jag kan säga så här; att när vi inför Call Center idag hos en kund så handlar det ändå inte mest om de arbete som man måste gå igenom för att få tekniken att fungera, den är relativt enkel idag. Det handlar nog mer om att organisationer skall ta till sig den nya tekniken på ett bra sätt. I många fall påverkar det nog sättet att arbeta, sättet att organisera sig. Hos de banker och försäkringsbolag som varit väldigt tidiga ser man idag exempel på hur man på ett enkelt sätt kan blanda olika typer av ärenden. För personal som tidigare bara hanterade livförsäkringar kan man nu blanda olika typer av ärenden; bil, båt, hemförsäkringar. Företagen skiftar i hur väl man tagit till sig denna möjlighet.

# Nya koncept – Internet, mobilt, trådlöst, bredband

Lars Irenius, från Ericsson Enterprise Systems


## Sammanfattning

*Lars Irenius, från Ericsson Enterprise Systems, berättar att Ericsson är stora på Call Center marknaden med en försäljning av 80 000 Call Center-positioner förra året. Idag råder en mycket stark priskonkurrens inom många branscher, och alla har pressade marginaler. Därför måste man variera hur man ger service. Man måste se till att vissa kunder och vissa kategorier av kunder får en automatiserad service, medan andra kundkategorier får en mer direkt kontakt med en handläggare. Att klara av den här kombinationen och kunna analysera vilken servicegrad man ska ge vem är en stor utmaning för dagens företag. Men, det är svårt att ge väldigt bra service automatiserat. Skall man ha en hög kvalitet på servicen så måste det oftast vara en personlig kontakt. Irenius beskriver också den typ av system som Ericsson lanserar just nu, Customer Interaction Systems, som är en ny plattform för hantering av olika media - röst, data och video t ex. Den ska också kunna blanda webbinformation, chatsektioner och e-mail. Olika kunder med olika behov skall kunna hanteras på olika sätt. För företag som säljer likvärdiga produkter blir organisationen och kundkontakterna allt viktigare. Kundrelationerna blir den viktigaste konkurrensfaktorn. Jag vill börja med att tacka Staffan Prior för en fantastisk uppvisning av sin mobiltelefon. Det är ju dem som Ericsson är kända för. Mobiltelefonerna är 80 % av Ericssons image, men utgör bara ungefär 25 % av vår omsättning. Vad det gäller Call Center så är vi kanske inte så kända. Det är väl inte det första man associerar Ericsson med, men vi har faktiskt en ganska omfattande försäljning. Vi säljer tio Call Center om dagen och totalt sålde vi 80 000 Call Center-positioner globalt förra året. Det mesta går på export. Förra året var Brasilien vår största exportmarknad på det här området. Andra stora länder är Australien, England, Tyskland - och så Sverige.*


### The New Telecoms World – the Internet Unplugged

- Alltid on-line
- Företagets information tillgänglig överallt
- Nya tjänster, nya affärsmetoder, nya köpmönster
- Nya möjligheter och vägar till kundkontakt

Vi kan idag se dramatiska förändringar både vad gäller företagsstruktur och värdestrukturen på företag. När GeoCities och Volvo samma vecka säljs för ungefär samma pris så förstår man att det hänt något. Ett ganska okänt företag - i alla fall i svenskt perspektiv - som har hållit på ett par år med hemsidor på Internet, säljs ut för samma pris som Volvo.

En viktig komponent i förändringen är bredband som inte bara handlar om att snabbare ladda ner bilder på Internet utan också att slippa uppkopplingstiden, att alltid ha informationen tillgänglig direkt. Det kommer att leda till nya tjänster och nya affärsmetoder. Och framför allt till global tillgänglighet. Man behöver inte handla inom sin geografiska region. För bara 50 år sedan gick man till affären, på sextiotalet fick man bil och kunde handla på stormarknader utanför städerna. Genom att ringa upp ett Call Center kan man handla över hela Sverige. Med Interner handlar du globalt.

Jag pratade för ett tag sedan med en av dem som startade Bokus och han berättade att de ofta fick samtal till sitt Call Center från folk som stod i en bokhandel med en bok i handen och ville veta vad Bokus tar för samma bok. Det gäller alltså att ge kunden möjlighet att välja hur han vill nå företaget, telefon, Internet eller något annat.

Effektiv kundkommunikation
=
Nöjda kunder
@
Lägsta kostnad/transaktion

När vi talar om talsvarssystem handlar det om att minska kostnaden per transaktion, men samtidigt måste vi göra det med nöjda kunder. Kunderna måste få en bra service. Det här är en ekvation som kan vara mer eller mindre svår att få ihop.

En del av problemet är att man idag ofta vänder sig till en bred kundyta. Om man går ut via Internet så kan ett företag få en väldig mängd kunder under en väldigt kort tid. Det kan vara tre-fyra personer som startar ett företag och lanserar sig på Internet, och plötsligt får de ett enormt tryck på förfrågningar. Då är det självklart inte möjligt för dem att besvara alla med god service.

Idag råder en mycket stark priskonkurrens inom många branscher, och alla har pressade marginaler. Därför måste man variera hur man ger service. Man måste se till att vissa kunder och vissa kategorier av kunder får en automatiserad service, medan andra kundkategorier får en mer direkt kontakt med en handläggare. Att klara av den här kombinationen och kunna analysera vilken servicegrad man ska ge vem är en stor utmaning.

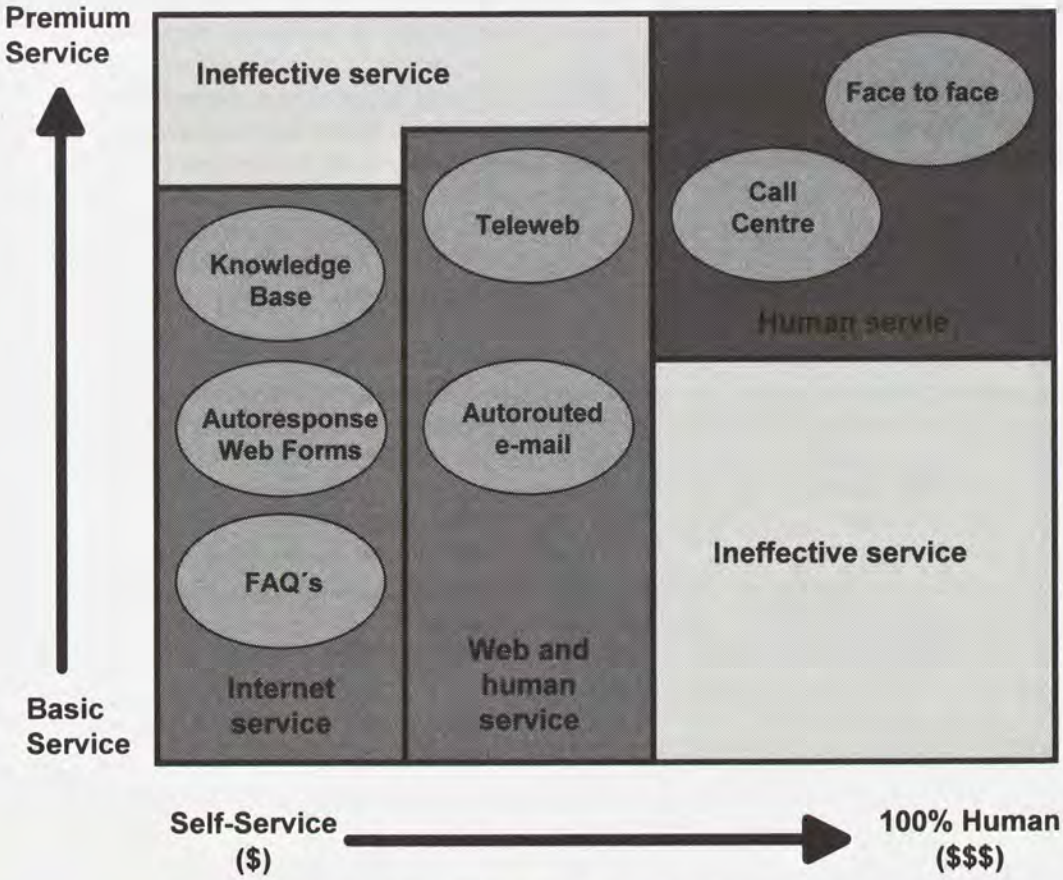
Att anpassa service efter varje kund är en del av begreppet CRM – Customer Relationship Management. Alla management- och konsultbolag med någon självaktning har CRM högt upp på sin lista idag. Det gäller att ha en helhetssyn på hur man tar hand om sina kunder. Jag vill poängtera att det inte bara handlar om teknik, utan att engagera hela organisationen i detta.

Företagen har ett antal kunder som använder olika media för att kontakta företaget. Front Office är inte längre bara någon som sitter vid disken eller Call Centeragenten. Front Office är idag lika mycket IVR (talsvarsutrustningen) som webbsidan. Det här måste sedan knytas ihop mot Back Office-systemen, de system vi har för att lagra och bearbeta kundinformation. Idag är det här inte alltid samordnat. Jag har sett många företag som har kört separata webbprojekt och Call Centerprojekt som om det var olika information som man skulle köra i de här olika kanalerna. Det gäller ju att knyta ihop all information och skapa en helhet oberoende av vilket media man använder. Man måste tänka på att en och samma kund i en bank kan fråga på ett kontor, skicka en fax, ringa eller skicka ett e-mail. Det är samma kund och han ska oberoende av kontaktmetod ha samma information.

Kundservice kan antingen vara automatiserad (som t.ex. talsvar eller Internet) eller hanteras av en handläggare. Den kan således erbjuda allt från en väldigt basal, billig service, upp till en mer avancerad (och kostsam) service. Tittar man på självservice så kan det vara FAQ (Frequently Asked Questions) på en web-sida eller en talsvarsutrustning som man ringer upp för att få reda på t ex öppettider.

Nästa nivå är någon form av automatisk respons; att man har ett formulär och får ett automatiserat svar på sin fråga. En mer avancerad typ av automatiserad självservice är kunskapsdatabaser där man kan ställa frågor i ett ganska fritt format och få en relevant information tillbaka. Ju mer avancerad servicen är ju mer kräver den i investeringar och kompetens för att bygga upp.

# Customer Service Landscape




Source:Forrester Research, Inc. Nov. 1997

Nästa nivå är en kombination av automatiserad och mänsklig betjäning. E-mail är ett exempel på det. Ibland besvaras det automatiserat och ibland har man någon som skriver svaren. Man kan också nämna chat, d v s att man går in och öppnar en sektion över nätet. Istället för att prata i telefon så ställer man en fråga som en handläggare på företaget besvarar.

Till sist har vi då den mänskliga betjäningen i form av Call Center och ren kontakt, där man möter kunden.

Det här är det spann som alla företag på något sätt måste fundera över och få ihop till en helhet. Jag vill påpeka att det är svårt att ge bra service automatiserat. Skall man ha en hög kvalitet på servicen så måste det oftast vara en personlig kontakt.

Jag skall nu tala kort om den typ av system som vi lanserar nu. De bygger på att kunden inleder sin kommunikation över Internet. Via Internet kommer han in på en webbsever där han kan trycka på en hjälpknapp och kopplas till en kunskapsdatabas. Även med tillgång till den datan där är det inte säkert att han kan få hela den information han behöver. Så det skall finnas en möjligt att gå över till en chat-session där han kan ställa sin fråga och få svar direkt. Fördelen med att gå från att ställa frågor till en databas, till att göra det direkt till en handläggare via chat, är att du inte byter media. Du behöver inte ringa upp någon utan fortsätter i samma miljö som du varit och tittat på webbsidorna. En annan fördel är att det är billigare. Med de system som vi har kan en och samma agent hantera mellan två till fyra-fem sektioner parallellt, medan det är svårt att hantera parallella sektioner i ett Call Center.

Det är inte är säkert att chat räcker och då skall man kunna begära en uppringning. Den uppringningen kan ske antingen via Internet eller genom att man ringer via vanliga telelinjen. Det "publika" Internet är idag inte någon bra bärare av telefoni. Kvaliteten blir mycket osäker. Det kan bli bra och det kan bli uruselt, och jag vet inget företag som vill riskera att det blir urusel kvalitet. Det är därför viktigt att kunna ringa upp också via det vanliga telenätet.

Den här typen av kundkontakter kräver förändring av de plattformar som dagens Call Centers har. De nya växelplattformarna måste kunna klara flera olika typer av kunder som skall hanteras på olika sätt. Kunderna kommer att använda många olika media och kommer på sätt att komma in på olika sätt i företaget. Då räcker varken företagsväxeln eller den normala Call Centerplattformen till. Då måste man hantera det här i någon form av router, någon form av intelligent databaserad utrustning som kan hantera olika media – röst, data, video etc. Den måste kunna blanda webb, chatsektioner, med e-mail osv.

Det viktiga är att systemet har ett antal applikationer som knyts ihop i plattformen. Idag har vi tagit fram rätt avancerade applikationer för rapportering och uppföljning i Call Centers. Att få kontroll över sin trafik är kanske en av de viktigaste anledningarna till att ha ett Call Center. Väldigt få har kontroll på e-mailtrafiken idag. Där är vi i samma läge som vi var för ett antal år sedan när det gällde telefontrafik.

En viktig fråga idag är hur vi skall prioritera olika media. Jag var i England för ett tag sedan och pratade med ett Internetföretag. De var mitt i en diskussion om vad som var viktigast att svara snabbt på: telefonsamtal eller chatförfrågningar?

**Multimedia + Call Center = Nya utmaningar**

- **Ny kompetens**
  - Bemanningsplanering i Call Center
  - Hantering av tal, e-mail och chat?
  - Prioritering av olika media
- **Ny teknologi**
  - Driftssäkerhet
  - Kapacitet
  - Skalbarhet
  - Framtidssäkring
- **Ny organisation**
  - Call Center integrerat i organisationen
  - Företaget organiseras för effektiv Customer Relation Management

Det finns en hel mängd nya utmaningar för framtidens Call Centers. En av dem är kompetensen. Vi har ganska bra rutiner för att bemanna dagens Call Centers. Men om man skall bemanna ett kundkontaktcenter med många olika media är det en mycket mer komplicerat värld. Hur pass vana är t ex de som idag svarar i telefon vid att svara på e-mail?

Vi talar om extremt mycket teknologi här. Som Christopher sa så finns inte så många av de här nya sortens Call Center i drift idag. Men det är någonting som vi ser komma i allt högre grad.

Den nya teknologin kommer att ställa oerhörda krav på organisationerna. Hur man klarar av kundkontakterna är mycket av en organisationens värde idag, kanske mer av organisationens värde än själva produktionsmedlen. Jeff Bezos som startade Amazon.com anser att om man är tio procent bättre än sin närmaste konkurrent så kan man bli nio gånger större. För företag som säljer ganska likvärdiga produkter är de här 10 procenten ofta kundkommunikationen.

ERICSSON

| Western European Call Centre Market<br>© 1999 Ovum Ltd. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Call Centre Seats | 740 | 970 | 1220 | 1490 | 1760 | 2020 |
| CC seats with CTI | 160 | 310 | 510 | 740 | 980 | 1210 |
| WEB-callback seats | 30 | 80 | 160 | 280 | 420 | 570 |
| Text-Chat Enabled seats | 0 | 10 | 40 | 70 | 130 | 190 |
| VOIP Enabled seats | 10 | 30 | 80 | 150 | 260 | 400 |
| IVR Ports | 660 | 1020 | 1460 | 1970 | 2530 | 3120 |
| IVR Ports with Natural Lang. | 50 | 160 | 380 | 710 | 1140 | 1630 |
| Centrex CTI seats | 0 | 0 | 1 | 4 | 12 | 31 |

Lars Irenius 10 Ericsson Enterprise Systems

Här är en uppskattning från Ovum av tillväxten inom Call Center i Europa, och användandet av ny teknik. Tabellen kommer från Ovums rapport "Next Genereation Call Centres" från 1999. Man kan alltid ifrågasätta de enskilda siffrorna, man jag tycker att trenderna framgår tydligt här. Vi ser en fortsatt stor expansion av Call Center i Europa, initialt är det 90-talets teknik som växer mest – som t ex talsvar (IVR) och CTI (Computer Telephony Integration). Ny teknik som Voice over IP, WEB-callback och Speech recognition kommer att sätta fart först ett par år in på 2000-talet.

Jag använder t ex oftare bank per telefon än bank på Internet. Vilket beror på att det tar sån hisklig tid att gå och koppla upp först PC:n och sedan Internet. Men med den nya typen av telefoner, och med en ny typ av WAP-applikationer som ökar tillgänglighet till informationen via mobiltelefon tror jag att vi kommer att se en väldig förändring i användandet.

## Frågor till Lars Irenius

**Fråga:** Du skisserar här en explosiv utveckling, men talar också om problem, bl.a. med att vi behöver nya kompetenser på en rad olika områden; teknisk kompetens, organisatorisk kompetens o s v. Har du några idéer eller visioner hur vi skall få till de här nya kompetenserna. Vad behöver vi göra?

**Svar**: Jag menar att man måste satsa inom företagen för att få förståelse för den förändring som sker och de nya möjligheter som tekniken ger. Idag är bristen på kompetens en stor del av orsaken till den sena introduktionen av IT-teknologin på bred front. Vi har produkter för att genomföra allt det här idag, men inte sätten att få ut det på ett effektivt sätt. Kunskap om vad som finns och hur det ska användas till saknas ofta såväl hos företagen som i leverantörsleden.

**Fråga:** Ser du någonting som man borde göra från regeringens sida för att undanröja de här hindren.

**Svar:** Vi har ju varit inne här på att Sverige ligger väl till. Vi har globalt sett en bra IT-kompetens. Vi har bra språkkompetens om man tittar på våra invandrargrupper m.m, så det finns ju en möjlighet för Sverige att positionera sig i framkanten. Vi har förlorat den första vågen av internationella satsningar på Call Center. De gick framför allt till Irland och Holland. Kompetens i ny teknik som Internet och mobila tjänster ger oss nya möjligheter och här måste

man satsa på såväl utbildning som gemensamma projekt med ledande företag inom data och telefoni.

**Fråga:** Hur är behovet av standardiseringar? Klarar marknaden det här själv eller behövs det andra åtgärder för att få till stånd effektiva lösningar?

**Svar:** Jag tror att den standardisering vi kommer att se är den standardisering som utvecklats inom Internetvärlden. Där finns en struktur för att relativt snabbt ta fram och enas om nya standarder. Även vad det gäller andra områden, som t ex mobil transmission så har industrin visat att man klarar mycket av detta själva. Statliga organ blir tyvärr ofta för tröga för att kunna driva standardisering, däremot kan de fastställa sådant som arbetats fram inom industrin.

**Fråga:** Så med andra ord, det här klara marknaden av?

**Svar:** Ja.

# Block 2
# Affärsmöjligheter med Call Centerteknik

## Marknad för Call Center i Sverige

Lars Reinius, Invest in Sweden agency (ISA)

**Sammanfattning**

*Lars Reinius berättar att ISA driver ett projekt tillsammans med Telia för att försöka locka internationella företag att placera sin Call Center verksamhet i Sverige. Han framhåller bristen på bra information och kunskap om hur branschen ser ut och hur den förändras. De siffror som förekommer är mycket grova. Behovet av en genomlysning är stort. Vad som ändå står klart är att Call Center branschen växer och att nya arbetstillfällen skapas jämnt fördelade över hela landet. Möjligheten till att locka till sig internationella företag för att förlägga sina nordiska Call Center till Sverige är stora. Hypotetiska resonemang baserad på det siffermaterial som finns förutspår att det kan röra sig om 15 000-20 000 arbetstillfällen per år de närmaste fem åren.*

Jag jobbar på en myndighet som heter Invest in Sweden Agency. ISA arbetar i huvudsak med att försök attrahera utländska direktinvesteringar till Sverige, det vill säga importera arbetstillfällen. Jag är projektledare för ett projekt som handlar om att få hit Call Centers.

**Callcenterprojjekt på ISA**

37% av alla nya jobb i EU 96-98 var i callcenter
Drivs av staten och Telia gemensamt
Hitta och hjälpa investerare till rätt region i Sverige
Vara delaktig i 3500 nya jobb 98-03

Varför driver vi det här projektet? Egentligen är bakgrunden den första raden. 37 % av alla nya jobben inom Europa de tre senaste åren har varit inom Call Centers. Det är ju klart att staten är intresserad av att få hit arbetstillfällen. Det här projektet drivs av staten och Telia gemensamt. Vi hjälper till med att försöka hitta de utländska företagen. När vi hittat dem arbetar vi med att hitta rätt region att etablera dem i. Vi jobbar väldigt nära olika regioner i Sverige. Vårt mål är att vara delaktiga i 3 500 nya jobb från utländska investeringar i Sverige de närmaste fem åren.

| | |
|---|---|
| Tele 24 - Kalix | Gallup - Piteå/Ronneby |
| Transcom - Karlskoga | DRS - Sollefteå |
| Sitel - Örebro | Compeer - Östersund |
| Sonera - Geddeholm | Bite - Stockholm |
| Proffice - Valdemarsvik | Sykes - Sveg/Dals-Ed |
| Sifo - Ronneby | Exit - Linköping |

Ingen av de stora på samma ort

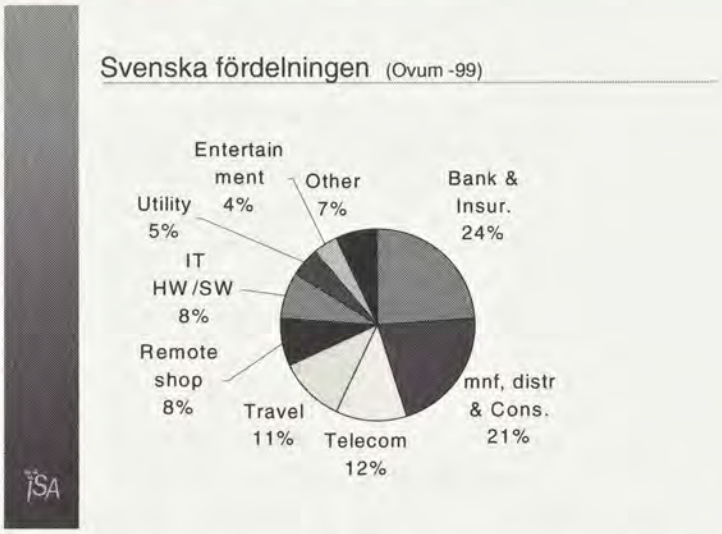
Det som är lite karaktäristiskt att man inte alltid tänker på är att det finns några egenskaper hos Call Centers som är lite annorlunda mot de flesta andra företag, t ex IT-företag. Det här handlar inte bara om Kista. Det här handlar väldigt mycket om arbetstillfällen för hela landet. Här redovisas de tio-tolv största outsourcing företagen. Det vill säga företag som jobbar med Call Centertjänster åt andra företag. Som ni ser så är de väl spridda över landet. Det är inget av dessa företag som ligger på samma ställe i Sverige vilket är kul att se.

**Vad är ett callcenter?**

| Exempel: | Missuppfattning: |
|---|---|
| Kundtjänst | Outsourcing 10% |
| Ordermottagning | Telemarketing 10% |
| Telesales | |
| Support | |
| Information | |
| Undersökningar | |
| Växel | |

Att definiera vad ett Call Center är kanske skulle var på sin plats. Förhoppningsvis så vet de flesta av er redan det. Det är många som tror att Call Center är outsourcing av in och utgående teletjänster eller telemarketing. Det är bara ca 10 % av alla Call Centers som dessa två kategorier representerar. Det finns ingen bra definition på Call Center. Men kundtjänster och ordermottagningar står för en väldigt stor del.

Support av produkter och teknik, speciellt Internet, har varit väldigt växande grupper. Andra exempel är allmän information, t ex nummerupplysning, och undersökningsföretag. En vanlig missuppfattning är att företagets växel är ett Call Center. Dit blir man oftast kopplad om man ringer till ett företag och frågar vart deras Call Center är.




Om man skall titta på de industrier som har Call Centers i Sverige så är det så här de fördelar sig på antal jobb. Statistiken har tagits fram av Ovum, som är ett av många konsultföretag som gör rapporter kring det här. Det finns dock inte något företag som gjort någon bra undersökning av den nordiska marknaden. De undersökningar som finns bygger på alldeles för få intervjuer och siffrorna är mycket osäkra.

Men man kan se en tydlig trend av att det är bank och försäkring som är de största, nästan en fjärdedel. Tillverkning, distribution, konsumentprodukter utgör 21%. Telecom på 12% är ett stort och växande segment. Resor betyder biljettbokningar; t ex SJ, SAS och alla möjliga resebyråer. Remoteshops är postorderverksamhet och en stor del av del av internethandeln.

IT-industrin är stor, 8 %. Utilites är el, gas och vatten och sådana saker. Entertaiment är biljettbokningar för bio, teater etc. Och sen finns other, förmodligen en del offentligt som sjukvårdsupplysning och SOS.

**Callcentermarknaden**

USA - 5 000 000 pers. med 5-15 % tillväxt
Europa - 1 500 000 pers. med 25-60 % tillväxt

Alla fakta är hypoteser
Antalet anställda i Sverige är okänt
Definition av vad callcenter är sakans

***Meta group -98**: The next wave in IT investments after Y2K will be in customer relationship management.*

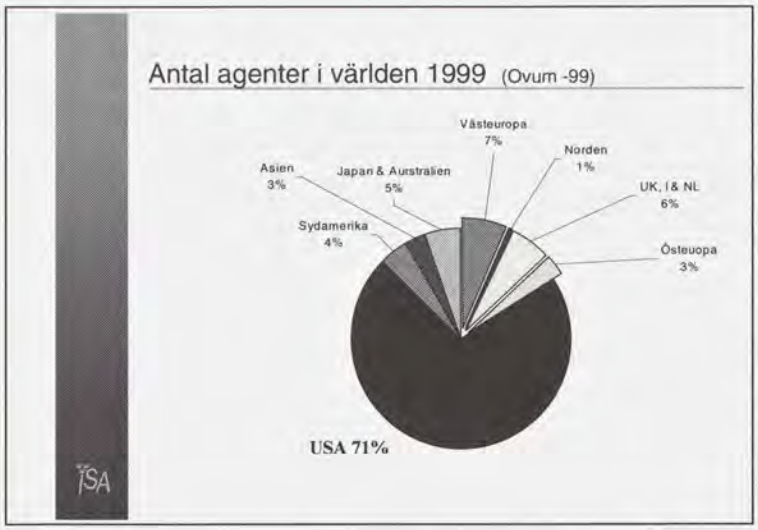
Om man skall titta på Call Centermarknaden och försöka definiera den så är det väldigt svårt. Men i USA så tror man att det är fem miljoner människor som arbetar inom den här industrin. Den är ganska mogen där, den hade sin stora tillväxt på sjuttio-åttiotalet och i början på nittiotalet. Nu är tillväxten nere på 5-15 % per år.

Europa ligger långt efter, med bara 1.5 miljoner människor som arbetar i Call Center branschen. Men här ser vi en tillväxt på mellan 25% och 60 %. Alla fakta som jag kommer att berätta om nu är hypoteser. Det som gäller är att det är alldeles för få intervjuer i de få undersökningar som är gjorda. Men vi på ISA har försökt ställa samman materialet och försökt dra några hyfsat begåvade slutsatser.

En sak som många tror är att Internet kommer att orsaka att Call Center branschen blir mindre, att teknologi tar över. Det är precis tvärt om. Internet driver Call Center industrin framåt. Naturligtvis kommer många arbeten som biljettbokning eller nummerupplysning på sikt kunna hanteras via WAP och Internet. Detta uppvägs dock av all den personal som behöver för att ta hand om e-mail, chat, call-me knappar och annat som Internet och e-handel genererar.

Många företags IT-budgetar har hittills fokuserat på 2000-problematiken. Förhoppningsvis är det klart nu inom ett par månader. Den stora posten i företagens IT-budgeten idag är "CRM, "Customer Relationship Management" som Lars Irenius talade om. Det är oerhört trendigt. I centrum för hela den här datorstödda kundrelationen ligger ett Call Center.
Vi måste ha högre tillgänglighet, vi måste ha bättre svarstider och vi måste göra olika saker.

Det finns inga tecken på att Call Center branschen skulle börja avta. Idag finns två tredjedelar av alla Call Center i USA. Europa och Asien har ca 15% var.




Om sex-sju år så är det ungefär en tredjedel var. Naturligtvis så finns det enorma tillväxttal i ställen som Kina, som enligt den här Ovum rapporten har 1 000 man i Call Centers idag. Man har 350 000 om några år.

Om vi tittar på Sverige så finns det en rad olika källor. Datamonitors senaste rapport om Call Center marknaden säger att den omfattar 0.97 % av den arbetande befolkningen. Det skulle betyda drygt 50 000 arbeten. I samma rapport säger man dock att det är 23 000. Jag tror att de har gjort fem intervjuer i Skandinavien så det är lite osäkra siffror. ISA har ringt alla outsourcade Call Center som finns att nå i Sverige genom telefonkatalogen och på nätet. De hade förra året 4500 heltidsarbetande och har i år 7100, en tillväxt med 57%.

I USA är det ca 4 % av alla Call Centers som är outsourcade. Vi tror att Sverige har en högre del. Enligt vår gissning är det förmodligen 10-20%. Det skulle betyda att ca 70-140 000 arbetar i Call Centers i Sverige. Datamonitor säger att det är 25 000 seats, arbetsplatser, i Sverige. Ett seat är en arbetsplats och den kan användas mer än åtta timmar om dan, så där skall man komma ihåg att multiplicera med 1,2 eller mer.

Sammanväger man allt detta så är ISA´s bedömning att det finns 33 000 arbetstillfällen, heltidsjobb. Det här sysselsättningsexemplet är för hur många som jobbar halvtid, heltid, studenter och allt möjligt som är i industrin.

Vi bedömer att det finns en tillväxt i det här som är 30-39 % och den kommer att hålla i sig åtminstone fem år framåt. Många säger att vid ett tillfälle så kommer företag och organisationer inse att deras konkurrenter har längre öppettider, alla andra börjar med Call Center, alla andra börjar med mail och call-me knapp på WEB:en och nu måste vi också. Och när man kommer till den punkten då plötsligt skall alla marknader ha Callcenter.

**Hur mycket växer Svenska branschen?**

Marknaden tror mellan 25 och 60 %

*"Det kommer en tid när alla inser att alla andra har ökat tillgängligheten och då exploderar marknaden. Så har det varit i England och det kommer att hända i Sverige."*

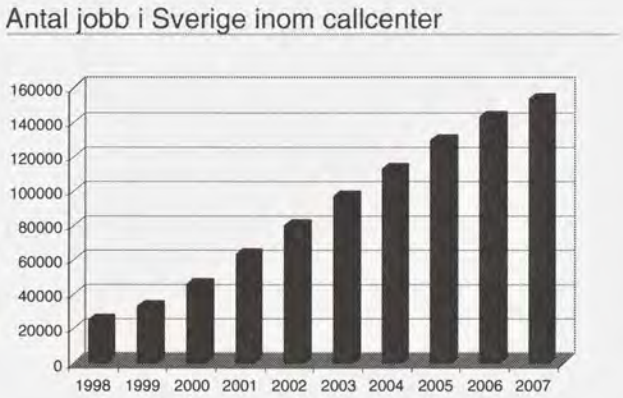
Fiona Hills CEO Callcenter Collage Ltd UK

ISA:s bedömning är 30-39 % tillväxt 98-03

Sammanväger man allt detta så är ISA´s bedömning att det finns 33 000 arbetstillfällen, heltidsjobb. Det här sysselsättningsexemplet är för hur många som jobbar halvtid, heltid, studenter och allt möjligt som är i industrin.

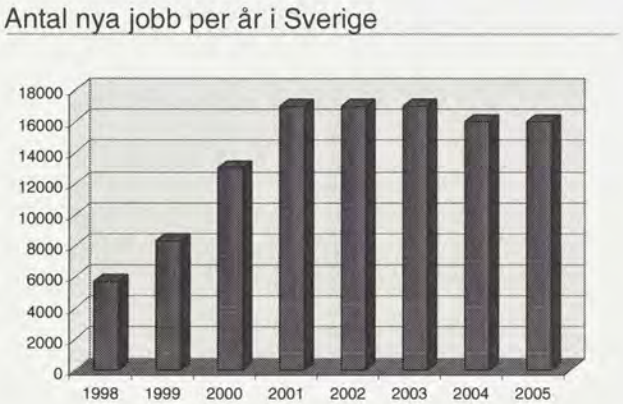
Vi bedömer att det finns en tillväxt i det här som är 30-39 % och den kommer att hålla i sig åtminstone fem år framåt. Många säger att vid ett tillfälle så kommer företag och organisationer inse att deras konkurrenter har längre öppettider, alla andra börjar med Call Center, alla andra börjar med mail och call-me knapp på WEB:en och nu måste vi också. Och när man kommer till den punkten då plötsligt skall alla marknader ha Callcenter.

Detta hände i England för ett par år sedan, och det var långt mycket mer än 30 % tillväxt under två år. Och det har inte kommit till Sverige, men det kommer. Om man utgår från vår hypotes att det finns 33 000 jobb och tillväxten är 30-35 % så kommet utvecklingen av antalet arbetstillfällen se ut så här.




Källa: ISA intern hypotes

Idag finns det alltså drygt 30 000 jobb, om fem år 100 000. Sedan är det lite osäkert hur stor tillväxten blir. Men vad skulle det innebär de närmaste åren vad det gäller antalet arbetstillfällen, nya jobb? Jo det innebär att vi redan i år får 8 000 nya jobb, och därefter kommer det att ligga på en nivå på 15 000-20 000 nya jobb per år.




Källa: ISA intern hypotes

Är det möjligt att det kan bli så här mycket? Det låter fantastiskt. Men, om man analyserar hur stor del av den svenska befolkningen som kommer att jobba i Call Center så kommer det att gå från 0.5 % till 2-2,5 %, och där ligger de mogna marknaderna i Europa.

I USA är andelen som jobbar vid Call Centers 4 % idag och andelen förväntas stiga till 10-15%. Och det gör att de här siffrorna kanske inte är orimliga. Det kommer jobba ca 200 000 i den här branschen.

Vad finns det för motiv för internationella företag att etablera sina Call Center i Sverige? I början av 90-talet tyckte man att det var bekvämt att lägga dem på ett enda ställe i Europa i s k Pan-Europeiska Call Centers. Vinnarna i den här matchen har varit Irland, Skottland, Holland och Londonregionen. Det har varit svårt att få svenskar att åka till de här ställena men man försökte ändå. Om ni ringer till Gateway 2000 och skall köpa en dator så får ni prata med en svensk på Irland. Om ni ringer till IBM:s vanliga telefonväxel i Kista och frågar efter herr Svensson så kommer ni att få prata med någon som sitter i Skottland. Jag tappade min plånbok och ringde till Visa, Eurocard och Diners, och fick bara tala med danskar.

De pan-europeiska callcentren är rationella och effektiva på pappret, men trenden är att det blir väldigt hög personalomsättning. Och det är dyrt att rekrytera folk ju längre bort man lägger det. Kan man rekrytera folk till Dublin så hittar man i allmänhet studenter som tycker att det är kul och åka dit ett år och lära sig språket. Och ha kul. Under tiden som de är i Dublin så kommer de att byta jobb en till tre gånger för det är så ont om svenskar så de får bra erbjudande.

De stora PC-företagen på Irland har en personalomsättning inom den nordiska delen på närmare 25 % per månad. Jag har talat med flera och inga har legat under 15 % per månad inom de nordiska språken. Det här innebär enorma kostnader och kvaliteten går ner. Därför har man börjat titta på att göra språkregionala Call Center. Man gör ett franskt Call Center som täcker Belgien, Frankrike och delar av Schweiz. Man gör ett tyskt för Tyskland och Österrike osv.

I den här språkregionala trenden så är det nordiska Call Center som gäller. Vi på ISA skall jaga de internationella företagen som vill lägga här och göra ett nordiskt språkcentrum. Det här är våra argument:

**Sveriges huvudargument:**
Störst marknad
Centralt läge
Lägre kostnader
Enda landet med alla nordiska språk
Bästa referenser

I norden har vi den största marknaden. Vi är nästan dubbelt så stora som våra grannländer. Vi har det centrala läget. Vi har låga kostnader. Lägre än Danmark och Norge åtminstone. Finland har lite lägre kostnader än vi. Vi är det enda landet som har gränser mot alla och kan täcka alla språken. Det är svårt att hitta finnar i Danmark och det är svårt att hitta norrmän i Finland. Sverige har de flesta referenserna. Nästan alla företag har valt Sverige hittills i alla fall.

**Nordiska marknaden**

| | |
|---|---|
| Norden 1999 | 80 000 |
| Norden 2003 | 265 000 |
| 15% flyttbara | 40 000 |
| | |
| Sverige 1999 | 33 000 |
| Sverige 2003 | 100 000 |
| 15% flyttbara | 85 000 - 125 000 |

40 000 jobb

Källa: ISA intern analys

Om vi antar hypotesen att 15 % av de här jobben är flyttbara mellan Köpenhamn, norra Finland eller var de nu är någonstans.

För Sveriges del skulle det här kunna betyda att vi blir av med jobb om det blir bättre för företag i t ex Danmark och Norge. Då kommer vi få 85 000 jobb.

Om vi däremot är bättre än våra grannländer så kommer vi att få 125 000 jobb. Skillnaden där emellan är 40 000 jobb. Det är många jobb. Då har vi ändå utgått från en tillväxttakt på 35 %. Många pratar om högre tillväxt. När vi valde antalet jobb så valde vi 33 000, många pratar om 40 000-50 000 jobb. Om vi i stället antar att det skulle bli 40 % tillväxt och att det är 20 % av jobben som är flyttbara så skulle det kunna bli ytterligare 100 000 jobb. Då skulle det skapas totalt 200 000 nya jobb de närmaste fem-sex åren.

Mera information finns på: www.isa.se/callcenter

## Frågor till Lars Reinius

**Fråga**: Call Center som teknik rationaliserar ju också någonstans. Och vi som jobbar som arbetstagare och konsulter har ju stött på problem där man lägger ner kundtjänster i Stockholm. Man flyttar de till andra delar av landet p g a att man får stöd från NUTEK och liknande. Är det här en nettotillväxt du pratar om eller är det en bruttotillväxt du talar om.

**Svar**: Det här är en sammanställning av antalet platser i Sverige, från Stockholm till Norrland. Så det spelar ingen roll var man tittar

**Fråga**: När började ISA det här projektet?

**Svar**: För ungefär två år sedan.

**Fråga**: Har ni något mått på vilka resultat ni uppnått på de här två åren?

**Svar**: Vi har varit delaktiga i c a 600 nya arbetstillfällen och köp av ca 500. I övrigt så har vi dragit igång ett par nätverk och bidragit till start av universitetskurser i Call Center managementutbildningar och lite annat.

**Fråga**: Behövs det inte någon forskning, ökad kunskap om vad som händer i den här branschen och vad det händer där det försvinner arbetstillfällen?

**Svar**: Det saknas kunskap om hur marknaden egentligen ser ut i Norden. Vi har åkt runt rätt mycket och besökt Call Centers runt om i olika regioner och jag kan säga att det är väldig ovanligt att man flyttar, förutom möjligen från Kista. Man kanske etablerar sig ute i landet p g a hög personalomsättning. Vad gäller bidrag, så är det ju så att bidragen tar slut efter ett par år, men i en absolut övervägande majoritet av fallen så är företagen kvar ändå.

**Fråga**: Vad det avgör om företagen outsourcar eller har kvar det i egen regi.

**Svar**: Huvudargumentet för ett företag att lägga ut sin verksamhet till ett Call Center är att det kan erbjuda en högra servicenivå. Man pratar väldigt mycket om servicenivåer. Vi måste besvara 80 % av alla samtal inom tjugo sekunder. Det är ett mått av servicenivå. Om man vill höja det till 90% av alla samtal inom tio sekunder så måste man ha mycket fler anställda. Men om man istället lägger sitt Call Center tillsammans med andra företag så kan man utnyttja deras agenter också.

**Fråga**: Vi hör nyss från Lars Irenius att en hämmande faktor var kompetensen. Du har inte berört det området.

**Svar**: Ja , det är rätt. Call Center management utbildning är en av de stora problemen, framför allt i glesbygden. Man vågar inte etablera ett stort center i mindre glesbygdsorter p g a bristen på chefer. Man kan utbilda agenter, dem tar det kanske ett par månader eller ett halvår att utbilda. Däremot råder det oerhörd brist på chefer som kan driva Call Center i Sverige. Callcenterchef är ett av de hetaste saker man kan vara. Det som skiljer en sådan chef från andra är att här är produktionsmaskinen människor. Man måste kunna ta hand om den maskinen, man måste kunna motivera. Man måste kunna anställa rätt personer. Man måste se till att det här fungerar, att inte personalomsättningen blir hög o s v. Man behöver den typen av kompetens, samtidigt som man behöver kunskaper i företagsekonomi och IT.

**Fråga**: Vad Lars talade om var kompetens i fråga om att förstå vad det är som händer. Att förstå tekniken, att förstå möjligheterna och nya sätt att organisera arbetet. Den typen av kompetensbrist har vi stött på. Har vi en ny typ av teknik som skapar nya företag just nu?

**Svar**: Nej, jag tror snarare att det är efterfrågan från företagen som saknas. Många Call Centers står beredda och har möjlighet att chatta med sina kunder och har möjlighet att ta e-mail osv. Men det är efterfrågan som inte kommit igång än.

**Fråga**: Phil Cohen har läst SvD i morse och sett att HTF hävdar att kanske hälften av de här Call Center företagen är oseriösa. Och det skulle tydligen vara i förhållande till det stöd de haft. Eller i förhållande till att det inte följt arbetsrättslagstiftningen. Vad tror du det finns för belägg på att det är på det här sättet?

**Svar**: Jag vet inte var HTF har fått detta ifrån. Men om vi tar en hypotes att vi har 1 000 Call Centers i Sverige. Staten/NUTEK har gett bidrag till hundra stycken totalt sett de senaste tio

åren. Det betyder att 90 % av alla Call Center inte har några bidrag överhuvud taget. Av de hundra så vet inte jag riktigt hur många det är som har missbrukat det här med bidrag o s v. Men det kanske är en, två, tre stycken som jag har hört talas om som har flyttat mellan kommuner eller på något sätt försvunnit. Att ett eller två företag av 1000 skulle vara oseriöst är långt ifrån de 50% som HTF talar om.

**Fråga**: Men det är arbetslagstiftningen som de har problem med ?

**Svar**: Arbetslagstiftningen är kanske en av Sveriges nackdelar i konkurrens om jobben med Holland, Irland, Skottland o s v.

**Fråga**: På vad sätt?

**Svar**: Möjligheterna att flexibelt kunna anställa och avskeda, s k "hire and fire".

**Fråga**: I Holland har de ju gjort ett avtal, ett flerpartsavtal som kalls "flexibility and security" Alltså företagen behov av flexibilitet, och att det anställda skall få social trygghet. Skulle det kunna var en möjlighet. Där har ju parterna kommit överens. Och sen sett till att regeringen har bestämt det som parterna kommit överens om. Skulle det vara något för Sverige.

**Svar**: Det låter väldigt positivt men jag vet inte vad det innebär.

**Fråga från C-G Egerwall Telia**: Jag måste korrigera det som Lars Renius säger. Det är viktigt att auditoriet får en korrekt bild av hur uthålligt det här projektet är. Det började inte för två år sedan. Det här projektet började våren 1996. Det är precis tre år sedan och de första resultaten ur projektet börjar komma nu. Så man måste har respekt för att det tar tid att driva sådana här projekt.

**Svar**: Projektet har varit igång i två år, sen sökte man sponsorer och gjorde förstudier under 1996 om det fanns förutsättningar att starta ett projekt.

**C-G Egerwall**: Från Telias sida så har vi varit igång sedan början av 1996.

# Internationell utveckling

## Philip Cohen, Consulent AB

### Sammanfattning

*Philip Cohen beskriver utvecklingen av telemarketing under 1900-talet. Han menar att Call Centers egentligen inte är något nytt. Redan i början av seklet började man använda sig av telefonförsäljning. Vad som händer idag är att utvecklingen går mot att man hanterar olika former av media, inte bara telefoni, i s k Contact Centers. Det är behovet av att kunna ge bättre tjänster till kunder som är drivkraften i utvecklingen, inte möjligheterna att spara pengar. Sverige har en mycket liten andel av arbetskraften som arbetar i Call Centers jämfört med t ex USA. Det borde finnas en ordentlig utvecklingspotential. Cohen varnar dock för att Sverige kan hamna i ett ofördelaktigt konkurrensläge om stränga bestämmelser införs för uppringning till kunder och om inte avtalen rörande arbetstider och anställningsformer blir flexiblare.*

Jag är engelsman, men bor i Skellefteå. I drygt 20 år har jag jobbat med Call Center och telemarketing och har ett eget litet konsultföretag som är helt koncentrerat på telemarketing, Call Center och telefonförsäljning. Jag jobbar själv utpräglat med den internationella marknaden, cirka 65 % av allt som företaget fakturerar går till utlandet.

Thukydides är en grekisk historiker som skrev historien om det peloponnesiska kriget, 400 år före Kristus. Han skrev någonting som jag tycker är värt att komma ihåg: "Historien har en tendens att upprepa sig".

Jag tänkte börja med en snabb exposé över varifrån Call Centers kom från. Därefter tänkte jag prata om de värderingar som ligger i det här. Vi skall titta på storleken på marknaden internationellt och sedan lite på trender internationellt.

**Internationell utveckling**

| | |
|---|---|
| 1908 | Telefonförsäljning |
| 1960 | Telemarketing - outbound |
| | - outbound/inbound |
| 1990 | Call Centers |
| 1999 | Contact Centers |

Det hela började ganska exakt 1908 i USA. Telefonförsäljning via annonser i telefonkatalogen, det som så småningom blev Yellow Pages, gula sidorna. Det handlade om utgående samtal, det var folk som satt och ringde. Så var det fram till 1960 då man började med det som vi i dag kallar telemarketing, dvs. man ringer upp potentiella kunder, men inte i säljsyfte. För man kan inte sälja t ex Fordbilar per telefon. Men däremot kartlade man marknaden för att kunna sälja bilar på lite längre sikt.

Själva ordet telemarketing dök inte upp förrän 1968-69. Då började man också med outbound, utgående samtal. 1969 hände något helt revolutionerande, nämligen födelsen av det som är 800-nummer i Amerika, det som skulle bli 020-nummer i Sverige. Det vill säga att den som tar emot samtalet betalar för samtalet.

Det gick oerhört trögt när man började fokusera på att öka värdet på servicen genom att man betalade för samtalen. Det fick inget riktigt genomslag på sju-åtta år. Samma sak hände när man lanserade 020-nummer i Sverige. När man jobbar med 020-nummer så tar det alltid sju-åtta år innan det får något riktigt genomslag.

I början av 1990 hade begreppet telemarketing börjat falla i onåd och man började leta efter ett annat sätt att beskriva det som höll på att hända. Då föddes begreppet Call Centers.

Call Center står för "making and taking calls" - skapa utgående samtal och ta hand om inkommande samtal. Vad jag vill säga är att det här med Call Centers egentligen inte är någonting nytt. Det har funnits centraler där man har tagit hand om telefonsamtal sedan femtiotalet.

Nu går man över till det som det talats om vid flera tillfällen, Contact-Centers, Customer-Centers, Service-Centers. Man skapar en massa nya olika namn eftersom man är inte är riktigt klar över vad det handlar om. Anledningen till att man går ifrån begreppet Call Centers internationellt är att "calls" är samtal, och samtal är bara ett media. Vi pratade om interaktiva medier, olika medier och om kontakter och kunder.

**Utvecklingen**

- Enstaka telefoner
- Sweatshops
- Teknologi
- Missbruk/lagstiftning i USA
- Medvetenhet:
  - självreglering i Europa
  - arbetsmarknadsaspekter

Vi började med telemarketing, utgående samtal. I det utgående arbetet behöver man inte ha en stor växel. Man kan ha folk som bor ute i buskarna och är outsourcade.

Sen började man fokusera på den mänskliga processen. Folk jobbar bättre i grupp än när de sitter hemma. Sitter man hemma och mår lite taskigt när man ringer så reser man sig upp och tar en kopp kaffe eller ett bloss. Så man började sätta ihop folk och skapade något som så småningom började kalls för "sweatshops" - svettbutiker om man skulle översätta det till svenska. Man pressar in en himla massa folk i ett rum, och man packar dem tätare och tätare för att minska kostnaderna per kvadrat. Det blev alltså "sweatshops", där det var svettigt och trångt, och man jobbade utav bara den för att komma därifrån så snabbt som möjligt.

Sedan kom teknologin med bl.a. dialers, alltså olika former av automatiska uppringningssystem. Då började man öka kraven på effektivitet. Om man skruvar på dailern lite till, och lite till, så kan man gå från tio till tolv samtal i timmen, till fjorton samtal i timmen, till tjugofem, till fyrtio samtal i timmen! Och oj vad effektiv man blir.

Så började man lägga på mer och mer teknik. Och det började bli allt mer kvantitet på bekostnad av kvaliteten. Det blev ytterligare en knäck på begreppet telemarketing när många företag missbrukar möjligheterna, vilket i sin tur ledde till lagstiftning mot aggressiv telemarketing i USA.

Eftersom det finns femtio olika stater i USA finns det femtio olika varianter av lagstiftningar, och varje stat har olika saker att reglera mot. Sedan började samma sak komma till Europa. Begreppet telemarketing slog igenom i Europa i mitten av sjuttiotalet. Tyskland var ett av de första länderna som reagerade och skapade lagstiftning. Danmark har förbud mot att "ringa och sälja", med väldigt få undantag. I Frankrike har man lagstiftning som berör TV-försäljning. Där är inte ett kontrakt giltigt förr än konsumenten har ringt och beställt och säljaren ringt tillbaka och bekräftat. Det finns alltså lite olika lagstiftningar från land till land.

Allt eftersom denna typ av verksamhet började växa så började EU hoppa på tåget 1991. Så har medvetenheten ökat i branschen runt om i Europa, vilket gör att man börjat med självreglering. Internationella handelskammaren började självreglera direktmarknadsföring med sin första "Code" för hantering av telefonsamtal 1989. Den är inte begränsad till EU eller Europa, den är världsomspännande.

Det finns en europeisk branschförening som har skapat branschregler. ICC har för två år sedan reviderat sina regler för telefonmarknadsföring

Men medvetenheten om Call Centers började på Irland 1990. Då hade Irland en konstant arbetslöshet på 21-23 % och såg den här möjligheten att skapa arbetstillfällen med hjälp av telefoni. De gjorde ett väldigt konkret regeringspaket och gick ut och började kränga Irland som stället där man kunde sätta upp internationella Call Centers. Och de har hur mycket arbetslösa som helst där som kan sitta vid telefonen. De har mycket hög utbildning och många kan främmande språk. Många högutbildade irländare flydde landet men kom sedan tillbaka när det fanns jobb. Med sig hade de ofta en partner, en partner som var t ex fransk- eller tysktalande, vilket skapade en väldig depå av språk. På så sätt blev Irland det land som fick de första stora internationella Call Centren. Nederländerna hoppade på tåget året efter.

Storbritannien konstaterar att de har flera Call Centers än hela resten av Europa tillsammans: det är typiskt Storbritannien att de skall säga det lite skrytsamt. Men de gjorde inte så särskilt mycket av det. Det är först 1995 som de börjar fokusera kring det här med Call Centers. Och när vi pratar Call Centers nu, så börjar fokus flyttas från utgående samtal till inkommande samtal. Jag tror det var Lars Irenius som sa att produkterna tangerar att bli snarlika och att det avgörande för hur stor del av marknaden man får är om man kan erbjuda bättre kundservice.

**Antal arbetsplatser inom Call Center branschen**
**Antalet arbetsplatser i förhållande till befolkningen**

| | 1999<br>Invånare milj<br>Arbets-platser<br>'000 | Arbets-platser/<br>tusen bef | 2006<br>Arbets-platser<br>'000 | Arbets-platser /<br>tusen bef. | Ökning<br>% |
|---|---|---|---|---|---|
| USA | 4008<br>282,8 | 1/70 | 4979 | 1/56 | 24 |
| GB | 244<br>57,8 | 1/236 | 485 | 1/119 | 98 |
| NL | 72<br>15,0 | 1/208 | 295 | 1/50 | 309 |
| D | 90<br>80,6 | 1/895 | 370 | 1/217 | 511 |
| IRL | 12<br>3,5 | 1/291 | 51 | 1/68 | 325 |
| S | 18<br>9,0 | 1/500 | 72 | 1/125 | 400 |
| EU | 717<br>340,0 | 1/474 | 2420 | 1/140 | 237 |

Källa: Ovum

Hur ser marknaden ut? Lars Irenius tog siffror från Datamonitor Jag har tagit Ovum. Alla är överens om att det inte finns några bra undersökningar angående antalet arbetsplatser i Call Centers. Vi kan se hur många arbetsplatser det finns här, i USA, Storbritannien Nederländerna, Tyskland, Irland osv. hela vägen ned till Sverige Det finns omkring fyra miljoner arbetsplatser i USA. Det finns 18 000 arbetsplatser här i Sverige. År 2006 förväntas vi ha 72 000 arbetsplatser här i Sverige och nästan fem miljoner i USA.

Jag gjorde ett litet experiment i den här tabellen. Tänk om vi tittar på hur många arbetsplatser det finns i förhållande till befolkningen. Om man ser på det på antalet arbetsplatser är vi jättesmå, men om man tittar på hur många arbetsplatser vi har i förhållande till befolkningen skulle USA ha en plats på 70 invånare, Nederländerna en plats på 208 invånare och i Sverige en

plats på 500 personer. Det är 0.5 % av befolkningen. Ska vi då se vad som händer år 2006. Då har USA en plats på 56 invånare, Nederländerna en plats på 50 och Sverige en plats på 125

**Vertikala marknader**
**Procent**

| | Kanada | USA | F | D | NL | S | GB |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Banking/finans** | 32 | 31 | 31 | 28 | 31 | 29 | 27 |
| **Handel** | 28 | 26 | 22 | 21 | 24 | 20 | 18 |
| **Förvaltn./hälso** | 16 | 19 | 20 | 18 | 19 | 23 | 16 |
| **Tillverkn./bygg** | 7 | 9 | 10 | 15 | 9 | 10 | 2 |
| **Telekom./transp** | 12 | 12 | 14 | 14 | 13 | 15 | 19 |
| **Vatten/el...** | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 17 |
| **Övrigt** | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 |

Källa: Ovum

Vilka marknader är det som använder Call Centers? Jag redovisar här ett urval. Först banking och finans. Den första riktiga Call Center bank som man hittade på i Europa var First Direct Bank i UK. Man brukar säga att den är den första totala Call Centerbanken. Den är möjlig därför att i Storbritannien finns en tillräckligt stor grupp människor som bara vill ringa och prata med sin bank, som överhuvudtaget inte går på banken. Telefonbanker som vi har i Sverige, som är ett tillägg till en vanlig bank, är något annat.

70-80 procent av all handel med postorder sker i dag via Call Centers.

Hela den offentliga förvaltningen har fokuserat mer och mer på Call Centers - Försäkringskassa, Riksskatteverket osv.

Telecom och transporter, det här är internationella trender. Vi pratar om nyttigheter, utilities på engelska, som kommer att avregleras helt under hösten. När vi kan välja leverantör fritt kan vi notera att Call Centers används oerhört mycket av elbolagen. El är som el - den enda skillnaden mellan leverantörer är hur man hanterar kunden. Alltså, Call Centers betjänar kunden. Det vi inte har tagit med är konstigt nog telemarketingbolagen eller outsourcade Call Centers, som representerar mellan fem och tio procent av totalmarknaden.

**Utveckling**

- Teknik: Inkl. Internet/e-mail
- Människor
- Tillämpningar

Hur ser utvecklingen ut framöver? Först, drivkraften. En av de starkaste drivkrafterna, och den som förmodligen är den minst goda anledningen att skapa Call Centers, är att spara pengar. Call Centers handlar mycket om människor - och människor kostar mycket pengar. Om man skapar ett Call Center för att spara pengar märker man snabbt att man kan skära ner på Call Centren och spara in mer pengar. Då har vi ett ohållbart koncept.

Någon ställde frågan: Vilken sorts beredskap har företagen i sina organisationer?

Många av dem har ingen strategi alls. Man kommer till nästa anledning till att ha ett Call Center. Det finns ett oerhört "me too"-syndrom. Jag pratade senast i förra veckan med ett telebolag som har skapat ett Call Center någonstans i Sverige. Jag vill inte avslöja vilket bolag det är. Men de sade: "Vi har skapat ett Call Center. Det fanns gott om bidrag. Vi har ingen aning om vad vi

håller på med. Det är fullständigt kaos. Vi hinner bara hantera ungefär fem procent av inkommande samtal. Hjälp!" Då kan man säga att man har det här "me too"-syndromet.

Frågan har kommit upp om man lokaliserar ut på grund av bidrag. Det kom tidigare en fråga om man genom bidrag bara gör en omflyttning av jobb från t ex Stockholm och Göteborg till landsort och glesbygd. I viss mån, ja. Men det visar sig ändå att Stockholm och Göteborg har väldigt låg arbetslöshet jämfört med Älvsbyn och Överkalix. Om man då kan flytta ut en del arbeten till glesbygden ersätts de ganska lätt och naturligt av andra i storstäderna. Det är därför som bidragen finns. Det är för att skapa en morot för att utlokalisera

Det här märker man internationellt. Det är precis samma sak. Det har visat sig att det har flyttats ut Call Centers enbart på grund av bidrag. Det är en ganska lönsam investering. Men man har också märkt internationellt att man pratar paneuropeiskt. Många gånger har man startat paneuropeiska centers som ska hantera många länder. När man har fått upp en kritisk massa av kunder med samma språk flyttar man en del av Call Centren från ett land till ett annat.

Ett exempel från norr heter Sykes, som arbetar med mjukvarustöd. De skapade ett paneuropeiskt Call Center i Amsterdam för att betjäna hela Europa. De märkte att de fick en oerhört stor andel frågor från Skandinavien eftersom vi är så pass IT-intensiva här. Då kom de hit helt sonika och köpte upp ett bolag. Det finns nämligen fler skandinaver här i Skandinavien än det finns i Amsterdam. Idag har de 200 arbetsplatser i Sveg och håller på att etablera 400 till i Dals Ed. Ett väldigt bra exempel på hur man, när man får en kritisk massa inom ett språk, flyttar ut det. De har flyttat en del från Amsterdam till Frankrike, en del till Irland. Det finns fler engelsktalande i Irland än i Amsterdam, hur duktiga holländare än må vara på språk.

Kanske är den starkaste drivkraften i dag kunden. Kunden vill prata med företaget på telefonen. Tekniken utvecklas. Vi har Internet och e-mail. Vi konstaterar att ingen har lyckats kombinera e-mail och telefonen. Det är väldigt skilda frågor. Man märker att 80-90 % av jobben kan göras tekniskt utan människan. Men det är kanske så att man förlorar de kunder och relationer man har till dem. Alltså, människan behövs där ute.

Vi noterar att det också finns en omvänd utveckling. Många av de enkla frågorna besvaras lätt genom FAQ (Frequently Asked Questions) på Internet. Det innebär att de frågor och problem som är kvar är mindre "frequently asked", mer komplexa. Många av de som är kvar måste dels kunna hantera telefonen, dels kunna hantera datorn, alltså inte enkla jobb, dels vara oerhört kvalificerade och kunniga i sitt arbete. Det gör att kraven på arbetstagarna i Call Centers blir högre, vilket innebär att de kan begära högre lön. Går inte det är det en risk, särskilt med unga välutbildade människor, att de kommer att flytta utomlands där de dessutom får högre status.

## Frågor till Philip Cohen

**Fråga**: Du har ju en bred internationell utblick. Utifrån de erfarenheterna, vad tycker du att vi ska göra i Sverige för att förbättra förutsättningarna för den här utvecklingen? Jag tänker framför allt då från statens och arbetsmarknadens parter.

**Svar**: Eftersom du har ställt den frågan till alla de tidigare talarna är jag förberedd. Jag har tre råd till regeringen.

Det första är: Gör en kartläggning. Ta reda på var vi finns nu. Det finns ingen ordentlig kartläggning. Piteå kommun och Handelshögskolan i Umeå vet jag är på gång med en kartläggning.

Andra rådet: Börja skapa mer flexibla regler inom arbetslagstiftningen. Det här utspelet i tidningen i dag om att det är halvseriöst och lite si och så med arbetsmiljön i branschen, återspeglar en viss facklig syn. För 25 år sedan avreglerades affärstiderna för butikerna. Vi var

väldigt rädda för att det skulle vara en massa stackars människor som skulle jobba nätter och helger. Men det har visat sig att det finns väldigt många människor som vill jobba på kvällar och helger, t ex studenter och de som vill ha det så på grund av barnomsorg osv. Jag tror att det är samma sak med Call Centers. Jag har jobbat med det här ganska länge. Jag hör inte ett stort missnöje bland människor på grund av sina arbetsvillkor. Men det kan vara bra att ha en arbetslagstiftning som är anpassad till detta.

Mitt tredje råd är: Se till att man inte genom lagstiftning skapar ogynnsamma förhållanden för Call Centers, vilket möjligtvis är på gång med tänkbart förbud om samtal till konsumenterna genom en förändring av marknadsföringslagen. Man riskerar just nu upp emot 10 000 jobb om man förbjuder telefonsamtal till konsumenten. Så pass mycket rings det. Jag tycker att man i ivern att skydda konsumenten ska vara väldigt försiktig, så att man inte tar bort 10 000 jobb, som oftast är kvinnors och hemskt ofta är på landsbygden. Det är mycket svårt att ersätta de här jobben.

**Fråga**: Jag måste få replikera på det sista. Jag tror att det finns en växande irritation hos många människor av allt ringande. De ska sälja det ena och det andra, tigga det ena och det andra. Det skapar en aversion. Detta problemet har man skapat själv.

**Svar**: Det finns andra sätt att lösa det, än att bara förbjuda samtalen. Att förbjuda samtalen skapar en så pass negativ bild utomlands att vi inte får de här jobben hit. De går till Indien i stället.

**Fråga**: Hur ska vi lösa det?

**Svar**: Folk som inte vill ha samtal ska kunna registrera sig på ett centralregister. De som ringer ska utnyttja det registret. Det arbetet är nästan färdigt. Det är förmodligen igång den fjärde oktober.

**Fråga**: Varför finns ingen bra statistik? Det här borde ju vara intressant för väldigt många. Är det ett definitionsproblem, forskningsproblem eller resursproblem?

**Svar**: Det är två skäl. För det första är det ett definitionsproblem. Vad är ett Call Center? Vad är Call Center branschen? SAS ska berätta om sitt Call Center i dag. Är de i Call Center branschen? Nej, de är i flygbranschen. Folksam har ett Call Center i Kramfors. Är de i Call Center branschen? Nej, de är i försäkringsbranschen. Svenska Dagbladet har ett Call Center i Östersund. Är de i Call Center branschen? Nej, de är i tidningsbranschen. Det finns ingen renodlad Call Center bransch. Det finns ungefär 100 Call Center företag, outsource, det är en tydlig bransch. Det representerar 5-10 procent av marknaden. Hur ska vi definiera de andra 95-90 procenten, om det nu är 90 procent, eftersom vi inte kan definiera det?

**Fråga**: Vad ska vi då undersöka?

**Svar**: Hur många människor som arbetar med telefonbaserade arbetsuppgifter i en Call Centermiljö, vad de gör och hur de trivs med sitt arbete.

# Etablering i Sverige regionalt

## Patrik Winkvist, Svenska Etablerings AB

### Sammanfattning

*Patrik Winkvist berättar att utbyggnaden av Call Centers i glesbyggdsregioner startade med det s.k. offertstödet för tio år sedan. Industridepartementet förhandlade med storföretag om vilken ersättning de krävde för att etablera tjänsteproduktion på utpekade platser. Efter en trög start fick offertstödet en stor betydelse. På tio år har ca 5000 nya arbetsplatser skapats i sysselsättnings- eller stödregioner, 80 procent av dem har varit av Call Center karaktär. De påståenden som görs om oseriösa stödbidragsraggare stämmer inte med verkligehten. Med enstaka undantag har de Call Center företag som etablerat sig i glesbygden varit seriösa företag med långsiktiga avsikter. Call Center verksamhet är inte kortsigtiga lättflyktiga etableringar utan något som bygger på utbildad personal som inte går att flytta på. Det tar flera år av utbildning och praktik för att bli en god Call Center operatör. Erfarenheterna visar att etableingen av Call Centers i många fall medfört hundratals arbetstillfällen och att de kan ha avgörande betydelse för att vända utvecklingen i orter som Haparanda, Pajala, Sveg och Vilhelmina.*

Jag representerar Svenskt Etableringscenter. Vår uppgift är att samordna. Alla regioner, staten, myndigheter och kommuner, hela Sverige, satsar på att få nya jobb. Man bygger upp nya infrastrukturer, man höjer kompetenser, man startar högskolor, bygger järnvägar och bygger vägnät. Det är bra, men det är oerhört få som försöker koppla ihop det här: regionernas förutsättningar, kommunernas förutsättningar och företagens önskemål. Det är vi nästan ensamma om. Konkret försöker vi länka företag till kommuner.

Det är ett jobb som jag började med 1987 och Thage G. Petersson var industriminister. Det var han som drog igång verksamheten. Den situation som rådde i Stockholm då påminner lite om det som sker nu. Det var början på en kraftig överhettning. Han sa att vi måste se till att företag, särskilt tjänsteföretag som finns i Stockholm, etablerar verksamheter utanför stockholmsregionen och helst i stödområden. Han tillsatte en liten grupp med mig, min dåvarande kollega Bosse Lidblom och Lars Rekke på industridepartementet som skulle göra arbetet.

Vi fick då ett redskap som var helt unikt. Redskapet var oerhört enkelt. Man hade tagit beslut om en ny regionalpolitik och ett nytt redskap - "offertstöd". Vårt program var att gå ut till banker, försäkringsbolag samt alla större tjänsteföretag och fråga vad de ville ha för att etablera sig någonstans i någon region. Man ville köpa nya arbetsplatser i prioriterade regioner. Det var väldigt höga belopp som man då kunde erbjuda. Det var flera hundra tusen per arbetstillfälle.

Vi höll på med arbetet i flera år. Trots att vi hade detta redskap fanns det en enorm tröghet. Jag tror inte att vi fick den första betydelsefulla etableringen förrän efter ett par års arbete och hundratals besök hos storföretag. Nu kommer jag inte ihåg exakt, men ett av de första var Nordbankens etablering i Piteå. Det var ett av de första storföretag som utlokaliserade med hjälp av detta stöd. Det kom några till och efter några år lossnade det.

Jag har jobbat med de här frågorna sedan dess. Jag hoppar snabbt till resultatet nu, ungefär tio år senare. Det rör sig om minst 5 000 nya arbetsplatser i sysselsättnings- eller stödregioner, som har tillkommit med hjälp av bl a stöd. De flesta av de här arbetstillfällena, 80 procent, är av Call Center karaktär – eller som vi kallade dem när vi började det här arbetet: "distansoberoende verksamhet".

Jag som har jobbat med det här i mer än tio år och tycker att det är en rätt fantastisk utveckling som har skett i många regioner. Särskilt om man tittar på vad som hänt i vissa kommuner genom att tjänsteföretag har etablerat sig där. De har haft en mycket stor påverkan på hela kommunen.

Jag tänkte börja lite i den andra änden. Det är med anledning av att Philip Cohen i morse såg en artikel. Jag läste samma artikel i Svenska Dagbladet. (Här åsyftas intervjun med Tommy Mases, där han hävdar att hälften av glesbygdsetableringarna är oseriösa). Jag har förstorat upp första stycket.

> *"Genom att etablera sig i glesbygdskommuner kan så kallade Call Center erbjuda anställningsvillkor som inte skulle accepteras på andra håll i landet. Företagen utnyttjar bristen på lediga jobb i regionen. Etableringen är ofta möjlig för att företagen får statliga bidrag."*
>
> SvD 16 sepetember 1999

Jag tycker att vad som sägs här är ett av de största hindren för en framgångsrik etablering i glesbygd. Jag menar att det här är helt fel. Det är så fel så att jag blev upprörd.

Nu talar vi t ex om Tele 24:s etablering i Kalix, Hertz etablering i Arvidsjaur, Folksams etablering i Kramfors. Jag måste då få kommentera det här lite grann. Jag tycker att det är oerhört viktigt. Den första punkten är: flytta runt efter bidrag. Den kan också ha att göra med lättflyktighet. Det är två punkter som hör ihop. Eftersom jag känner att jag har varit med och sett företag som praktiskt har varit igång i över tio år i de här branscherna så vet jag att de flesta företagen inte är lättflyktiga och att de inte jagar bidrag över Sverige. Det är ytterst få undantag som kan betecknas som oseriösa.

Jag kan dra några exempel eller jämförelser. Man talar ju om att det är så lätt att flytta de här tjänsteföretagen; det är bara att koppla ur telefonen.

Det är inte det. Det tar ett eller två år innan man har duktiga kompetenta människor i ett företag. Om man flyttar efter ett eller två år flyttar inte de anställda med. Om man har en maskin tar det några dagar att montera ner den. Det tar ibland bara en vecka att montera ner en hel fabrik. Det är mycket lättare än att flytta 20 kompetenta, samspelta människor. Det här är på lång sikt en mycket stabilare verksamhet än den klassiska industriverksamheten.

Vi har exempel på företag som har flyttat. Jag tror att man kan namnge ett. För det är ett företag som har nämnts tidigare och som har betytt oerhört mycket för regionalpolitik och regional utveckling, men som ändå har flyttat. Det var Sykes. När Sykes köpte Datasvar hade Datasvar en enhet i Ljusdal och en enhet i Sveg. Man ansåg att man bara ville ha en enhet i den regionen. Man lade ner Ljusdalsenheten och erbjöd de anställda jobb i Sveg. Vad hände i Ljusdal? Det var ungefär 50 anställda i Ljusdal i Datasvars anläggning. I huset där de satt har man nu byggt till och där sitter 100 personer. Nästan alla 50 från Datasvar jobbar i nya företag som flyttade dit för att där fanns kompetenta människor.

Det visar att om man bygger upp en kompetens i en sådan här region är det företagen som drar nytta av det och flyttar dit. Det tycker jag är viktigt att förstå. Jag hävdar alltså att tjänsteföretag inte är lättflyktiga. Företagen flyttar inte runt efter bidrag.

Det har också sagts att Call Centers bara har okvalificerade personal. Jag vill påstå att det är tvärtom. Det krävs en grundutbildning på minst gymnasienivå, en arbetsmarknadsutbildning på kanske sex månader och en praktik på ytterligare sex månader - och då är man fortfarande inte duktig. Efter ytterligare ett år är man duktig. Alltså, efter 2-2,5 år är man en kompetent Call Center operatör. Att då komma och säga att det är okvalificerad personal tycker jag är upprörande. Det är ett slag mot glesbygden.

Dominerar Call Center företagen sin ort? Ja, det kan man ju säga i undantagsfall. Men alla Bergslagens kommuner är ofta uppbyggda kring ett företag, ett bruk. Ser man på det historiskt är nog det här problemet mycket mindre i tjänsteföretag och i Call Centers. Att företag som utnyttjar underbetald ungdom skulle vara något särskilt för den här branschen behöver man inte ens kommentera, tycker jag. Det finns väl i stort sett i alla branscher.

Nu har jag pratat av mig om detta. Det tyckte jag var viktigt. För när jag är ute och träffar företag vill företagen etablera sig i glesbygd. Inte bara för att man får kvalificerat folk. Många företag vill skapa en positiv image av att etablera sig i Pajala eller i Kiruna. Man känner faktiskt att man från företagets sida också gör en samhällsinsats. Om den suddas ut blir det badwill. Det är en av huvudfrågorna för att etablera sig utanför storstadsregionen.

Nu ska jag prata lite om vad det här har betytt för några orter.(Karta visas) Haparanda är överst. Haparanda har tidigare haft en kolossal utflyttning av ungdomar, framför allt av unga flickor. De senaste 2-3 åren har vi hjälpts åt att etablera två stora tjänsteföretag där, DigiDoc och Telenordia. Det är kanske 200 personer som jobbar i de företagen i dag. Det har räckt för att bryta den negativa trenden i Haparanda. De ungdomar som vill ha jobb i Haparanda har fått jobb och jobbar i dessa Call Centers. Det har till och med märkts på Stadshotellet och på hela centrum. Det är duktiga, kompetenta, ambitiösa människor. Stödet till de här projekten är ekonomiska bidrag från staten.

Vi har nästa ring vid Piteå. Vid ungefär mitten på 80-talet lade man ner ett stort mentalsjukhus i Piteå som hette Furunäset. Anders Sundström drog igång ett projekt som gick ut på att man skulle försöka få tjänsteföretag att etablera sig på Furunäset. I dag jobbar nära 1 000 personer i tjänsteföretag på Furunäset. Tre företag utgör den s k nya kärnan. Det är Nordbanken-Meritas, Föreningssparbanken och Yang-gruppen. Där jobbar nu i privata företag 400 - 500 personer. De expanderar kraftigt. Jag tycker att det är riktigt att både Föreningssparbanken och Nordbanken expanderar där för att det är deras effektivaste och bästa Call Centers. De är utomordentligt goda exempel på bra Call Centers.

Jag har försökt att pricka in Vilhelmmina. Där finns två stora företag: SJ och Fritidsresor. Där är det kanske 150-200 personer som jobbar. Vad det betyder för en sådan liten ort, tror jag att alla förstår.

Sveg är nästa ring. Där finns Sykes och SAS. Jag tror att de har 500 anställda i Call Centers. Vad hade Sveg med 5 000 invånare varit i dag om vi inte hade haft dem. I Ljusdal finns DHL och det här andra exemplet som jag berättade om. Vi har försökt att pricka in Karlskoga, Transcom, 1 000 personer. Bofors har minskat med flera tusen. Vad hade Karlskoga varit utan Transcom? Dals-Ed gick tillbaka från bostadsakuten och sade att vi fyller husen med människor i stället för river dem när Sykes bestämde sig att etablera sig där. Ronneby med Sifo, Softcom och hela Softcenter som är en satsning på Call Center-liknande företag. Det här har en stor och väldigt viktig regional betydelse för nästan hela landet.

## Frågor till Patrik Winkvist

**Fråga**: NUTEK, Ams och länsstyrelserna har ju varit väldigt aktiva, bl a genom att ge stöd i olika former till de här etableringarna. Är det nog med stöd nu eller ska det här fortsätta? Finns det risk för att vi snedvrider marknaden på något sätt? Finns det risk för överetableringar som kommer att leda till nedläggningar på orter som är i behov av företag?

**Svar**: Risk för överetablering tror jag inte det finns. Det finns alltid risk för nedläggning. Marknaden förändras. Det är en dynamik i den här marknaden. Fem år är nog ganska lång tid för en sådan här ny arbetsplats.

Stödet för att styra etableringarna till sysselsättningssvaga regioner är viktigt. Där har jag ett önskemål till regeringen. Jag tror att om man vill att få den riktiga glesbygden att överleva - då talar jag om Pajala, Arvidsjaur, Arjeplog, de riktigt utsatta orterna - måste man skapa ett speciellt stöd för dem. Man måste välja ut Norrlands riktiga inland och skapa och kanske återinföra offertstödet till dem. Det är egentligen bara 100 000 människor det berör.

**Fråga**: Snedvrider vi inte marknaden här nu. Om det bara är tio procent som får de här stöden, hur går det för de andra 90 procenten?

**Svar**: Jag är inte orolig för dem. Det är inte så stora pengar som det är frågan om

**Fråga**: En kort reflektion. Jag var inblandad i några sådana här etableringar i Arvidsjaur. Jag vet ett företag som menade att "hade vi vetat det som vi vet i dag hade vi gjort det här direkt utan någon form av stöd. Stödet blev den utlösande faktorn som gjorde att vi tog steget". Kan det vara en erfarenhet som också andra har?

**Svar**: Stödet är viktigt, för har man inte stöd kan man faktiskt välja orter som ligger mycket mer bekvämt till. Man kan t ex välja Hallstavik, Norrtälje eller andra orter som har samma förutsättningar om man är ett stockholmsbaserat företag. Så stödet spelar visst roll. Jag tycker att man ska förstärka det.

# Block 3
# Erfarenheter från några Call Center

## BITE AB

Tomas Rogalin

**Sammanfattning**

*Tomas Rogalin berättar att BITE startades för 15 år sedan av två personer, men att man växt till att har fem Call Centers med 1.200 anställda i Sverige. BITE ingår i en multinationell koncern med huvudkontor i Frankrike. BITE startade med utgående telemarketing inriktat på kontakter mellan företag men hanterar numera både ut och ingående samtal och såväl affärs- som konsumentkontakter. Banker och försäkringsbolag är en stor kundgrupp. BITE är inriktat på att ta hand om och utveckla sina kunders kundvård och kundkontakter. I arbetet ingår även utbildning och teknikutveckling. Rogalin förutspår en utveckling från Call Centers till Kontaktcenters och Customer Management Centers.*

Jag är representant för den del av branschen som jobbar med telemarketing. Jag ska väldigt kort försöka presentera lite om vår verksamhet.

**Vår affärsidé:**

- BITE ska var den bästa partnern på att utveckla kundrelationer genom telemarketing- och teleservicelösningar.
- Vår primära målgrupp är kundintensiva företag och organisationer i Sverige

Det här är vår affärsidé, den korta versionen. Den är väldigt enkel. Vi jobbar med att utveckla kundrelationer. Vi jobbar med marknadsföring. Vi använder utbildad personal. Vi jobbar med de stora företagen i Sverige i nästan alla branscher, stora organisationer och statliga myndigheter. Det är ett brett spektrum av kunder. Vi heter nu BITE Teleperformance. Vi ingår i det internationella konsortiet Teleperformance. Vi har fem Call Centers i Sverige - fyra i Stockholm och ett i Göteborg, ingenting utanför storstäderna.

Förra året var det 1 400 personer som jobbade hos oss. Men totalt handlar det om 300 årsanställda. Vi omsätter i år ungefär 120 miljoner kr på uppdragsverksamheten som vi bedriver. Vi i vår tur är en del av en internationell organisation med fyra Call Center i Norge, två i Finland och ett i Danmark. Totalt har vi 12 Call Centers i Norden. Vi omsätter på ren uppdragsverksamhet nästan en kvarts miljard. Vi ägs till 75 procent av Teleperformance International som har sitt huvudsäte i Frankrike. Hela koncernen omsätter fyra miljarder kronor på ren uppdragsverksamhet i 29 länder i Europa, Nord- och Sydamerika och Asien.

**De tjänsterna som vi bedriver:**

- Traditionell telmarketing
- Inkommande telemarketing
- Kundservice, help-desk
- Call Center undersökningar
- Konsultation
- Utbildning och träning

När jag säger traditionell så tänker jag inte på hur jag skulle definiera det utan hur det uppfattas, nämligen att vi ringer hem till folk, och vi ringer till företag - det är detta som många förknippar med begreppet telemarketing, utgående marknadsföring via telefon. Men traditionell

telemarketing är stort hos oss. Det är knappt halva, 45 procent, av vår verksamhet. Det är ungefär hälften business-to-business. Vi jobbar med företag som säljer till andra företag, stora dataföretag eller vad det kan vara.

När det handlar om konsumentkontakter representerar vi de stora bankerna och de stora försäkringsbolagen och är deras förlängda arm ut mot kunderna. Det handlar mycket om att vårda kunder, aktivera dem som sitter i sofforna och påminna dem om att kontakta oss.

Statistiskt borde drygt hälften av er som sitter här ha handlat genom inkommande telemarketing. Så omfattande är nu den handel som sker genom 020-nummer och telefonnummer från annonser, från direktreklam etc. Det är i sådan försäljningsverksamhet som vi också deltar.

Fem till tio procent av vår verksamhet är Call Center mätningar i olika former. Att mäta hur ett Call Center fungerar. Vi jobbar med kompetensen på Call Centers, med utbildning och träning av personal som finns på alla Call Centers. Jag kan beskriva det som att vi arbetar med våra kunders kundrelationer. Vi jobbar i alla faser; i marknadsföringsfasen, försäljningen, direkt eftermarknad och, sist men inte minst, på att utveckla kundrelationer som redan är etablerade.

Den sista fjärdedelen består av konsultverksamhet. Vi ser en ganska stor marknadspotential inom det området. Många företag skulle behöva analyser sina kunder och deras behov i högre grad.

Så här vill vi utveckla kundrelationer. Databasen finns i mitten. Med hjälp av ny teknik vill vi stödja våra kunder i marknadsföring, försäljning, eftermarknadsstöd och kundvård. Vi kan kalla det outsorcing genom kundrelationen, inte outsorcing genom kundserviceenheten.

Rent globalt har vi fått höra väldigt mycket siffror. Vi har också lite siffror. Jag tror att man uppskattar att 30.000 människor arbetar inom deta område i Sverige i dag. Om vi skulle ha samma andel av arbetskraften sysselsatt i Call Center som i USA så skulle det vara mångdubbelt fler; 4 % av arbetskraften eller ca. 150.000 anställda. Är det en övergående fluga eller något som

har etablerat sig och kommer att finnas kvar? För mig som har jobbat med dessa frågor i 14 år känns det inte som någon övergående fluga, utan som en etablerad bransch.

I Sverige har branschen under de 15 senaste åren växt med 25-30 % per år. Jag och en kompis startade företaget vid rätt tidpunkt. Det var när det verkligen började ta fart. Under nästa hela 80-talet var det business-to-business och utgående telemarketing som det handlade om. Den inkommande telemarketverksamheten tog fart när TV3 startade, och annan kommersiell TV. Det fanns ett medium där det blev direkt respons och som genererande beställningar per telefon.

Konsumenttelemarketing tog fart i början på 90-talet och har verkligen exploderat. Det finns naturligtvis många problem här. Mycket på grund av att marknadsföringen inte har gjorts på ett bra sätt. Många drar igång kampanjer utan föregående testning osv. Gör man inte dem blir det inte alltid så bra. Då blir det lätt att man bara försöker nå ut till så många som möjligt och försöker kränga någonting.

**Övriga trender**

- Fokus på kundservice från 1995
- Outsourcingtrenden pågår nu
- Contact Center pågår nu

Vårt företag har utvecklats sakta men säkert under de första tio åren och mer eskalerande under de sista fem-sex åren. Vi omsätter i år 120 miljoner och räknar med en 30-procentig tillväxt. Den stora biten som har lyft är hanteringen av kundserviceenheter. Vad som har drivit vårt företag är att vi har växt organiskt. Vi har utvecklats tillsammans med våra kunder. Vi har inte jobbat utifrån perspektivet bidrag eller lokalisering på andra orter, utan det är kundnyttan som stått i fokus. Vi har lyckats väldigt bra och har blivit stora. Den externa bilden är en helt annan bild och bygger framför allt på personalen, hantering av personal, management och slutligen på en väldigt, väldigt stark företagskultur.

**Byggstenarna i ett Call Center är**

- Kundbehov och strategi
- Informationsbehandling och system
- Personal och management

En viktig del är tekniken, där vi också har jobbat mycket nära kunderna och utvecklat mycket själva. Det finns fantastiska möjligheter i applikationer i dag. Kundbehoven och strategierna styr, personalen och management är våra resurser.

**De tekniska förutsättningarna för tillväxten är:**

- Databaskraft till låg kostnad
- Kraftfull och billig hårdvara
- Sofistikerad mjukvara ger precision och flexibilitet
- Förbättrad Call Center teknik
- CTI, dialer, web-applikationer
- Förbättrat tele-nät
- Kraftfulla och intelligenta lösningar erbjuds

## Frågor till Tomas Rogalin:

**Fråga**: Svenska Dagbladets artikel med uppgiften att hälften av företagen är oseriösa har ju nämnts här. Stämmer det med din bild?

**Svar**: Det finns så många företag. Jag känner bara till de stora företagen. Där stämmer det inte alls. Självklart finns det någon oseriös, som under konkurrenstrycket tillåter sig konstiga saker och som jobbar väldigt kortsiktigt. När det gäller arbetsförhållanden har jag ingen aning. Jag vet bara att vi - och de andra stora aktörerna i branschen - är oerhört måna om att se till så att personalen har en dräglig tillvaro.

**Fråga**: Är de arbetsrättsliga förhållandena tillfredsställande, tycker du?

**Svar**: Nej. Det är ett problem med flexibiliteten, hanteringen av flexibel personal. Vi skulle helt klart önska en högre flexibilitet.

**Fråga**: Upplever du att det regionalpolitiska stödet har medfört en osund konkurrens?

**Svar**: När ett företag väljer etablering tror jag inte det avgörande är vilka stöd man får. Jag har stött på det synsättet, men det är inte avgörande i de flesta fallen. Det kan jag inte tänka mig. Det är ett väldigt kortsiktigt synsätt.

**Fråga**: Ser du några hinder för er utveckling, hur ni ska kunna utveckla företaget och branschen? Finns något som ska tas bort eller läggas till?

**Svar**: Det finns potentiella hinder i flexibiliteten, arbetslagstiftningen skulle eventuellt behöva ändras. Men, vi har lyckats väldigt bra ändå. Men det finns ett stort potentiellt hinder i lagstiftningen, som Philip Cohen var inne på. Den skulle ju för vår del möjliggöra stora besparingar om vi kunde hantera arbetstid och anställningar mer flexibelt.

**Fråga**: Skulle parterna kunna göra något själva, tror du?

**Svar**: Det varierar nog ganska mycket. På lokal nivå beror det i hög grad på personalen.

# Geddeholm Call Center

## Torbjörn Norée

### Sammanfattning

*Torbjörn Norée berättar att Geddeholm startades 1986 av en privatperson men är numera uppköpt och ägs av den Finska telekoncernen Sonera. Företaget arbetar enbart med inkommande telefonsamtal och kunderna är bensinbolag, postorderföretag samt tidningar och tidskrifter. Geddeholm finns i Västerås, Eksjö och Stockholm. Man hade tidigare en enhet i Tärnaby som sålde då man fann det olönsamt att ha en så liten enhet på så långt avstånd från den övriga verksamheten. Norée ser en risk att det regionalpolitiska stödet leder till osunda etableringar. Norée tror att utvecklingen går från Call Center till Contakt Center och Customer Relationship Management. Call Centers tar hand om olika typer av kundkontakter, avlastar klientorganisationen och erbjuder en mer professionell kontakt för kunderna med högre servicenivå.*

Jag ska snabbt försöka presentera Geddeholm Call Center och vår verksamhet. Jag själv kom till Geddeholm som VD för drygt ett år sedan. I och med det är jag ganska ny inom Call Center branschen. Jag har en bakgrund inom telekombranschen. Jag kan konstatera att vi är i en oerhört spännande bransch och det händer väldigt mycket. Jag tycker att det är ett väldigt positiv initiativ som IT-kommissionen gör genom att hålla denna hearing och ställa frågan vad vi kan göra för att utveckla branschen ännu mer.

Vi grundades 1986 på Geddeholms gods av Noppe Lewenhaupt. Han insåg att det här med att vara kontaktbar var en ganska bra affärsidé. Han hade märkt att det var mycket lättare att få kontakt med företag i bl a USA. Här i Sverige fanns i stort sett bara televerket som hade något som kallades för telefonvakten. Då började han med en enkel telefonpassningstjänst. Under årens lopp har det här utvecklats mer och mer. I dag jobbar vi främst med kundtjänstärenden och funktioner. Vår telefonpassningsverksamhet är en mindre del av verksamheten.

1997 sålde Noppe huvuddelen av företaget till Sonera, som är ett börsnoterat företag i Finland. Sonera har ett börsvärde på 1,3 gånger Volvos. De är motsvarigheten till Telia i Finland. Geddeholm finns i dag i Västerås, men inte på själva godset längre. Yrkesinspektionen tycker inte att det var en lämplig lokal. Idag finns vi inne i Västerås. Vi finns även i Eksjö och har ett huvudkontor i Stockholm. I dag är vi 90 anställda och har öppet dygnet runt alla dagar.

**Tjänster:**

- Avancerad kundtjänst och support
- CRM-koncept och kundvård
- Kampanjer och jourservice
- Telefonpassning
  - Enkel – teleservice
  - Avancerad – växel på distans
- Konsulttjänster och utbildning

Våra tjänster är kundtjänst, support. Vi jobbar alltså som ett outsorcingföretag i kundernas namn och vi jobbar enbart med inkommande förfrågningar - i huvudsak via telefonen. Vi erbjuder också det som jag kallar ett CRM-koncept, dvs "Customer Relationship Management". Det handlar om hur man integrerar kundrelationer, framför allt över Internet, och hur man hanterar kundrelationer och kundorder. Det är ett område som vi märker växer mer och mer. Vi har uppdrag för elektroniska handelsplatser att ge support och guida besökaren vidare från Internet när de ska handla någonting.

Kampanjer, eller inkommande telemarketing, har nämnts tidigare. Vi jobbar med jourservice. Vår telefonpassning finns fortfarande kvar i form av en enkel telefonpassning då man bara behöver vidarekoppla sin telefon eller genom att vi jobbar integrerat med en kunds växel. Vi har även vissa former av konsult- och utbildningstjänster inom Call Center.

De branscher som vi jobbar med är huvudsakligen bensinbolag, postorder och ett antal tidningar - alltifrån dagstidningar till vecko- och månadstidningar. Vi jobbar som kundtjänst åt de här tidningarna. Elektronisk handel kommer mer och mer liksom TV-kanaler och IT-företag. Turism är ett område som också är väldigt intressant, där vi har haft samarbete med Sveriges turistråd. Men, på grund av bidragen fick inte vi uppdraget. Staten gav bara pengar till konceptet, som vi hade testat förra sommaren, om Call Centret låg i Norrland. Vi hade inget Call Center i Norrland så vi fick tacka nej. Så kan det gå.

Organisationer och kommuner jobba vi också med. I Eksjö har vi ett samarbete med Eksjö kommun. Den är den första kommunen i landet som har 24-timmarsservice till sina medborgare. Man kan ringa vilken tid på dygnet som helst och fråga om dagisplatser och liknande. Många ringer in på morgnarna vid fyra-, fem-, sextiden och anmäler sina barn som sjuka till dagis. Inga problem.

**Teknisk plattform:**

- Meridian växel
- Redundant nät mellan enheterna
- Stödsystem: ärendehantering, bemanning, statistik
- Access till kunders stödsystem: Lan-Lan-koppling, Web-gränssnitt

Vår teknisk plattform är en växel. Den består av en Meridian, inte Ericsson tyvärr. Den har ACD och sådana saker. Vi har ett nät mellan våra enheter med skilda fysiska vägar ifall någon skulle gå ner. Det är viktigt att man har en hög tillgänglighet. Vi har också olika former av stödsystem eller managementsystem där vi kan följa ärenden, bemanning, statistik, allt som är behjälpligt, även i form av CTI. Jag vill inte kalla det för CTI, men det här med "screen pop ups" och annat spännande har vi. I huvudsak jobbar vi med våra kunders stödsystem. Fast förbindelser till kund använder vi för att säkerställa informationen. Vi använder även ett webgränssnitt. Men det finns tyvärr säkerhetsrisker med detta.

**Avgörande för framgång på marknaden:**

- 80% människor
- 20% teknik

Jag vill prata lite mer om är vad jag tror är avgörande för framgång på marknaden. Jag ser tre viktiga delar. Självklart blir det tillväxt. Då är det viktigt att vi kan kontrollera lönsamheten. Jag tror på att framgången beror till 80 procent av människor och 20 procent av teknik. Det finns ju väldigt mycket teknik som möjliggör både effektivisering och liknande. Men i huvudsak är ett Call Center - och jag kommer att komma till ett Contact Center - beroende av personalen. Det är viktigt att upprätthålla hög kompetens på personalen, och att hålla så låg personalomsättning som möjligt. Vi hörde ju att personalomsättningen kostar väldigt mycket. Att utveckla och bibehålla personalen tror jag är mycket viktigt. Självklart ska man hänga med i den tekniska utvecklingen, men det är personalen som är viktigast. Jag tror att någon här nämnde att utvecklingen av kompetensen ökar ju mer avancerade frågeställningar som vi får.

**Utvecklingen de närmaste 2-3 åren:**

- Call Center till Contact Center
- Kundvård och kundrelation
- CRM – Customer relationship Management
- Outsourcing/Co-sourcing
- Offentlig sektor

- Utslagning av mindre och bidragsberoende Call Centers

Utvecklingen de närmsta åren? Vi går från Call Centers till Contact Centers. Tidigare, när vi började med Call Centers, hade man i stort sett en kontaktväg, telefonen, och kundrelationen var ganska stabil. Den var inte så individuell. Ju mer tekniken utvecklas ju mer ökar möjligheterna till kontakter, samtidigt som de individuella kundrelationerna förfinas. Mycket är baserat på tekniken, men för att få det där lilla sista i kundrelationen krävs god kundservice. Det går bara att göra en jämförelse mellan alla elektroniska handelsplatser som öppnar upp.

Jag brukar jämföra det med att man går på Biblioteksgatan här i Stockholm. Där öppnar jättefina butiker. De är flashiga och har den snyggaste designen. De är öppna dygnet runt, men det är ingen expedit som man kan fråga. Ska man skilja sig från mängden krävs att någon tar hand om delar av verksamheten för att få individuella kundrelationer. Det är mot den utvecklingen vi går.

Call Center, Contact Center, kundvård, kundrelationer, CRM. Det är utvecklingen som jag ser i framtiden. Outsorcing eller Co-sourcing, där man tillsammans med ett annat företag fortsätta att utvecklas. Jag tror att den offentliga sektorn är mycket intresserade av denna verksamhet. För ett drygt år sedan belyste en av IT-kommissionens hearingar medborgarservice i offentlig sektor, den hölls i Eksjö. Medborgarservice tror jag kommer, men det är lite trögare.

Däremot tror jag att det finns en risk att vi kommer att få se utslagning av mindre bidragsberoende Call Centers framöver. Det är lite av en Klondyke-marknad. Förr eller senare kommer några att slås ut.

**Behov av stimulans:**

- Sänk arbetsgivaravgifterna, personalen är största kostnaden
- Regionala bidrag snedvrider konkurrensen och ökar riskerna för utslagning
- Flexiblare LAS, ökat behov av tillfälligt- och extra anställda, projektanställning

Jag tror att sänkta arbetsgivaravgifter är en av de stimulansåtgärder som behövs. Personalen är den största kostnaden. Jag läste i en av de få Call Center undersökningarna att 57 % av kostnaderna för Call Center är agenter, plus ytterligare 7 % för annan personal. Det innebär att 60-70 % av kostnaden är personalen. Därför bör man sänka kostnaden genom att t ex sänka arbetsavgifterna för att stimulera branschens tillväxt.

Jag tror att det finns en risk att de regionala bidragen snedvrider konkurrensen och ökar risken för utslagning. Samtidigt som jag ser behov av att se över arbetsmarknadslagarna. Vi har ett behov av tillfällig och extranställd personal.

## Frågor till Torbjörn Norée

**Fråga**: Ni hade ju ett kontor i Tärnaby som etablerades med regionalpolitiskt stöd. Är det utslaget?

**Svar**: Nej, vi sålde det i våras. Pengarna som fanns kvar av det bidraget har vi betalat tillbaka. Skälet till att vi lämnade Tärnaby var att det helt enkelt kostade för mycket att driva en så pass liten enhet så långt bort. Förbindelsekostnaden från t ex Västerås och Eksjö upp till Tärnaby var tre gånger så höga som förbindelsen var mellan Eksjö och Västerås. Det blev en merkostnad att ha kvar det. Men vi var där i sex år.

**Fråga**: Om vi får en bredbandsutveckling i Sverige hade vi inte haft det problemet.

**Svar**: Visst.

**Fråga**: Vad avgör om ett företag eller myndigheter flyttar ut respektive har kvar sina arbetsuppgifter? Försäkringskassan har ju Call Center eller kundtjänst. De jobbar på samma sätt. Vad är det som avgör om man utlokaliserar ett Call Center företag eller inte?

**Svar**: Det kan vi prata länge om. Vi har ju ett nära samarbete med Eksjö kommun. Det är inte bara så att de bestämmer att de lägger ut en del av verksamheten på Geddeholm, utan det krävs så mycket mer. Det är ett annat sätt att tänka. Kommunen består av ett antal förvaltningar. Ringer du till 99 % av alla kommuner i dag och frågar om bostadsbidrag t ex , blir du kopplad till den förvaltning som jobbar med bostadsbidrag. Där sitter en handläggare, som för att kunna göra sitt egentliga jobb har en telefontid mellan 9.00 och 9.30. Då kan du få svar på frågan. Här måste man i stället omorganisera även inom kommunen för att få en effektivisering och frigöra resurserna från handläggarna så att de kan göra det som de kanske är utbildade för. Men det krävs att de lämnar ifrån sig informationen. Det krävs väldigt mycket internt arbete inom verksamheten för att det ska lyckas.

**Fråga**: Ser du att det i framtiden finns något slags virtuellt offentligt torg som sköts av ett Call Center företag dit man kan gå och få svar om både sjukförsäkring och bostadsbidraget och allt annat?

**Svar**: Jag tror att vi kommer att komma dit, men kanske inte direkt. Vi är en bit på väg.

# DigiDoc

## Håkan Eliasson vd

### Sammanfattning

*Håkan Eliasson berättar att Call Center bara är en del av DigiDocs verksamhet, som också omfattar system för administrativa flöden, administrativ service, drift och kommunikation av servrar samt kommunikationslösningar. Eliasson hävdar att DigiDoc är ensamma i Sverige om att bygga ihop ärendehanteringssystem med Call Centers. Målet är att bygga en virtuell organisation där personalens kompetens kan användas oavsett var de sitter. En viktig förutsättning för att lyckas med detta är utbyggnad av bredbandsnätet.*

Jag är grundare och huvudägare till DigiDoc, en koncern som har funnits i tio år. Jag startade det i Jämtland, Östersund. Numera finns vi väl spridda i Jämtland och i Norrbotten och Stockholm. Vår affärsidé är att effektivisera kundernas verksamhet genom förkortade ledtider i den administrativa handläggningen samt förbättra deras kundservice med hjälp av IT.

**Affärsområden**

- Call Center
- Infosystem
- Administrativ service
- Drift & kommunikation

Det gör att vi jobbar inom fyra affärsområden: Call Center, infosystem, administrativ service och kommunikation. Jag kommer tillbaka till Call Center senare.

Infosystem innebär att vi sedan ett antal år tillbaka har system för administrativa flöden för att trycka ihop handläggningstiden. Några exempel där är att vi har hand om fakturaflöden för stora företag. Vi bygger alltså systemen med 4-5 användare genom att vi attesterar digitalt. Vi är det papperslösa kontoret.

Administrativ service: vi tar hand om fakturering, orderhantering etc. Drift och kommunikation tar vi hand om och sköter även driften på servrar. Vi ger också konsulthjälp med kommunikationslösningar. Call Center började vi med för drygt två år sedan. Det är en ganska stor del i vår verksamhet. Den handlar mest om teknisk support, alltså inkommande samtal och kundservice i samband med det.

Vi har också sedan ett år tillbaka startat upp i Röyrvik i Norge. I Steinkjer startade vi för en månad sedan, och där bygger vi upp en konsultverksamhet. Men det kommer sannolikt att bli Call Center verksamhet också. I Stockholm och Oslo har vi försäljning, projektledning och teknisk kompetens. Vi vet att kunderna finns i Stockholm och Oslo i huvudsak.

Merparten av de anställda finns i Hackås söder om Östersund. I Östersund har vi också ett trettiotal anställda som jobbar med systemutveckling liksom i Gäddede, på gränsen upp mot Norge. Sedan har vi ett Call Center i Haparanda, av bl a det skälet att vi vill ha folk som pratar både svenska och finska. 40 % av våra anställda pratar finska. Anledningen är att vi vill in på marknaden i Finland. Det är också möjligt att vi bygger upp verksamhet i Finland. Vårt mål är att ha mindre Call Center enheter i de fyra nordiska länderna inom 1-1,5 år.

I dag är vi 290 anställda. Vi hade en ganska häftig utveckling 1997-98. Mycket av det beror på Call Centren. Omsättningen är på 170 miljoner och solidititeten är bra.

Tankarna i vår verksamhet är att vi vill bygga en organisation där vi använder våra anställdas kompetens på bästa sätt oavsett var de sitter. Vi utvecklar också våra hanteringssystem så att allt blir gjort inom en viss tid, att allt blir dokumenterat automatiskt osv. I och med det finns alltså möjlighet att knyta ihop all personal. Därför har vi investerat i 32 megabits-atm i Sverige.

Det har vi gjort för att vi vill vara flexibla, att vi ska kunna ta stora beställningar från våra kunder - det är de som bestämmer vad vi ska göra och hur mycket. Vi har investerat i ett växelsystem som ser likadant ut i Norge och Sverige med centralort i Hackås.

Videokonferenser och multimedial samverkan i företaget har jag sett som jätteviktigt för kunna arbeta effektivt. Vi kan sätta upp små projekt även med kunderna utan att resa mellan Haparanda och Stockholm eller Oslo och Östersund. Det tar en evinnerlig tid och kostar en förmögenhet.

**Viktiga faktorer för utvecklingen:**

- Nät/kommunikation
- Möjlighet/kunskap att komma ut på nätte
- Internet/IP/multimedia
- Flexibla anställningsvillkor
- Behålla rätt personal

Vad är viktigt för att stimulera utvecklingen ur vårt perspektiv? Vi måste utveckla nät- och kommunikationsdelarna i olika delar av landet. Vi tycker att det är fel att vi måste betala två miljoner extra varje år för att kunna köra det här stora nätet om vi ska bygga upp en verksamhet i Haparanda, Jönköping eller i Ronneby.

Vad gäller bredband är det bara storstäderna som gäller. Telia och Telenord bryr sig egentligen inte om hur det kommer att gå för de som jobbar på andra ställen. De installerar bara bredband där det finns många kunder. Då får vi dra lasset.

Det är viktigt att vi fortsätter att vara jätteduktiga på att använda PC och Internet i Sverige, det kommer att göra oss framgångsrika. Vi som leverantörer kommer att växa med våra kunder, genom att använda IT, Internet, IP och köra IT-telefoni.

Vi tycker också att man måste se över anställningsvillkoren. Annars tror jag att vi kommer att få det mycket svårt. Det blir lite en chimär med fast anställning. Har vi ingenting att göra har vi inga löner eller pengar. Det är viktigt för oss att behålla rätt personal.

Vi ska kunna erbjuda karriärmöjligheter och omväxling i arbetet. Vi har fyra affärsområden. Jobbar vi väl kan vi använda den här Haparanda-killen eller -tjejen som vill förkovra sig eller ta ett tyngre ansvar inom tekniksidan att jobba tillsammans med Oslo-folket eller stockholmarna. Därmed ska vi kunna attrahera folk som vill jobba i Call Center men kanske bara vill jobba i ett år eller två. Vi har rätt mycket rörelse i företaget internt.

## Frågor till Håkan Eliasson

**Fråga**: Jag hälsade på dig 1995. Då var ni 40 personer. Nu har ni sjudubblat er sedan dess. Det ska bli spännande att se var ni befinner er om några år. Jag tycker att det är ett tydligt uttryck för den vision som jag har talat om lite grann tidigare med bredband till Sverige, ett fibernät över hela landet. Kan du utveckla det här lite mer. Vad skulle det innebära för dig om vi fick bredbandsförbindelser till samma kostnad, oberoende av plats för verksamheten i Sverige?

**Svar**: Det skulle innebära att vi blev mer flexibla mot marknaden. Det är helt klart.

**Fråga**: Det skulle betyda mycket, menar du?

**Svar**: Ja, jag ser fram mot när vi får samma beteende från fler företag, att man slipper att åka utan istället samlar ihop sig snabbt för ett litet eller större projekt. Man kan lösa frågorna oavsett var man är.

**Fråga**: Ni går ju långt in i företagets administration. Finns några gränser för hur långt era tjänster kan gå in i företagen? Jag hörde något rykte om att ni håller på med att bygga upp en administration för att kunna ta över hela ekonomiredovisningen. Kan ni tänka er ta över hela administrationerna för ett företag?

**Svar**: Det finns inga begränsningar. Vi är ju inne på det här med leverantörsfakturehantering. Det är en ganska stor bit av ekonomiadministrationen. Där kan man ju också bygga vidare med helpdesk till ekonomer, till användare som sitter kvar i företaget. Det blir lite mer avancerade system.

**Fråga**: Du har flexibla anställningsvillkor som ett krav. Hur ska folk klara sin sociala trygghet. Det går ju inte att betala hyra med att kanske ha ett jobb den här veckan. Hur ska man ordna den situationen?

**Svar**: Det har jag tyvärr inget svar på. Det finns de som är bättre på det. Men, om man har 100 anställda och 40 man i övertalighet är man död inom några månader om man inte har en bra soliditet.

**Fråga**: Men det har ju alla företag. Vad är det för extra rörlighet som ni behöver?

**Svar**: Vi fungerar inte riktigt som andra företag. Jobbar man på industrisidan får man order att göra en viss mängd prylar. Gör man det inom en viss tid får man leverera. Men här vet vi inte riktigt hur människors beteende är. Är det en bra fotbollsmatch ringer ingen den kvällen.

# SAS

## Ann Grivas-Persson


### Sammanfattning

*Ann Grivas-Persson representerade SAS-direkt, som har en multikanalstrategi med olika distributionskaneler för försäljning av SAS produkter, bl a ett 020-nummer. Själv var hon osäker på om detta verkligen är ett Call Center. Grivas-Persson betonade vikten av bra personal. Det finns många tekniska lösningar, men tekniken är förmodligen bara 20 procent av den här verksamheten. Därför blir utbildning och kompetensutveckling allt viktigare. SAS-direkt har en virtuell organisation med 500 personer som finns på tio ställen i Sverige och dessutom nästan lika många i Norge och Danmark. Detta kräver förändrade ledarroller, ett förtydligat ledarskap. Det kräver också en fokusering på team- och grupporganisation. Metoder och arbetssätt måste bli mer processorienterade.*


Jag representerar en annan del av Call Center branschen, Inhouse Call Center verksamhet, eller vad man ska kalla det. Vi har faktiskt ett litet problem; vi vet inte riktigt om vi ska kalla oss Call Center. Därför använder vi namnet SAS Direkt för denna del av vår försäljningsverksamhet.

Inom SAS har vi en multikanalstrategi, som innebär att det finns olika distributionskanaler för försäljning av våra egna produkter och våra partners produkter. Det är kunden som väljer distributionskanal. Antingen har kunden möjlighet att köpa våra produkter, tex flygbiljetter, via en resebyrå eller via våra egna direktkanaler, SAS Direkt.

Kunden kan köpa produkterna via telefon, man ringer ett 020-nummer, det kan man kalla ett Call Center. Kunden kan även gå in till en av våra resebutiker t ex vid Stureplan och köpa en biljett direkt över disk. Eller så kan kunden köpa via Internet, även om vårt produktutbud i dagsläget inte så stort. Eller via nya typer av distributionskanaler.

Inom den del som jag representerar, vår direktförsäljning SAS Direkt, säljer vi våra och våra partners produkter. Vi hanterar också Eurobonus-medlemmar och de "awardresor" som de företar sig. Vi har ungefär fyra miljoner kundkontakter. De är alla inkommande. Det är inte några uppsökande kundkontakter. De flesta av dem sker per telefon, en del sker via fax och email och några skriver fortfarande brev. En del besöker oss också i våra resebutiker. Vi har en försäljning på cirka en miljard kronor per år. Vi finns representerade på dessa ställen: Örnsköldsvik med 110 årstjänster, Östersund 80, Stockholm/Arlanda 60, Sveg 60 och Stockholm/Frösundavik 30. Sedan har vi också våra resebutiker - i Stockholm, Göteborg, Umeå, Malmö och ett litet kontor i Norrköping - där man förutom att hantera kunder som kommer in i butiken också säljer via telefonen. Totalt är det 440 tjänster, lite mer i antal personer, 450-480.

Den tekniska plattform som vi arbetar med är att de här försäljningskontoren är virtuellt sammankopplade med en CTI-plattform som är baserad på en Tandem/Vicorp-lösning. All köhantering sker på Tandemplattformen. Vi har Ericsson MD110-växlar. Vi har talsvarsfunktioner. Sedan har vi ett ATM-nät där datatelefonikommunikation sker.

Vad vi ser som en komponent, som det har talats om här tidigare, är att vi måste satsa på kunddrivna och kostnadseffektiva distributionskanaler. Jag tror att det var Lars Irenius som talade om det. Beroende på vad kunderna efterfrågar för typ av service kan man antingen erbjuda en enklare talsvarsapplikation om man vill ha en upplysning t ex om flyget har landat i tid. Men om man vill köpa en avancerad rundresa för 14 dagar med en kryssning och med hotellerbjudanden är det inte så lätt att göra i en talsvarsapplikation. Då kanske det krävs manuell hantering.

Vi ser några saker som vi måste arbeta med i den här typen av miljö i framtiden. Jag tror att vi visst fortsätter med teknisk utveckling, men som någon talade om här tidigare, är det förmodligen bara 20 procent av den här verksamheten. Vi kommer fortsätta den tekniska utvecklingen med talsvarsapplikationer, olika typer av ärendehantering, bygga system för att både kunna hantera telefonsamtal och faxar och email som kommer in till de olika försäljningskontoren. Vi kommer att titta på SMS om det är en teknisk lösning och se över andra tekniska säljstöd, egenutvecklade applikationer för bokningar etc. Det finns många tekniska lösningar.

En sak som vi måste komplettera med för att få till det här virtuella nätet är utbildning och kompetensutveckling, inte minst på grund av de här nya tekniska lösningarna som kommer. När alltfler kunder väljer att kontakta oss via Internet eller vår websida måste vi utbilda alla våra säljare i den nya tekniken. De kanske är väldigt goda säljare men kanske inte så goda surfare. Vi måste också fokusera väldigt mycket mer på en individuell utbildning och kompetensutveckling. Framför allt måste vi förändra våra utbildningsmetoder i den här nya och snabba teknikutvecklingen: titta på computer base-training på kort sikt, på olika individuella utbildningar, klassrumsutbildningar, etc.

Den här typen av verksamhet ställer också krav på organisationen om man har en virtuell organisation med 500 personer som finns på tio ställen i Sverige. Vi har nästan lika många i virtuella nätverk i Norge och Danmark också. Vi har fokuserat på att bilda en skandinavisk organisation där vi så småningom tänker koppla oss samman till ett virtuellt nät i hela Skandinavien. Vi ser att det krävs förändrade ledarroller, ett förtydligat ledarskap i en sådan här distribuerad virtuell organisation. Det kräver också en fokusering på team- och grupporganisation. Vi ser också att vi måste förändra våra metoder och arbetssätt när vi arbetar i en sådan miljö - det måste bli mer processorienterat. Vi måste titta över metoder, arbetssätt, procedurer. Naturligtvis måste man titta över strukturen. Är det kostnadseffektivt att ha en sådan struktur som vi har? Är det bättre/sämre att driva en verksamhet på så här många ställen när man ska ha ett enhetligt arbetssätt? Hur ser man till att man inte får en processdrift när man finns på så många ställen, så att kunden inte upplever att man får en annorlunda behandling om man råkar hamna på ett Call Center i Östersund eller i en butik i Malmö.

Sedan tittar vi naturligtvis på det som vi kallar overflow, att en del av de inkommande samtalen hanteras någon annanstans. Det är som jag sade kanske inom de övriga SAS Direkt-kontoren i Skandinavien. Eller att vi är överför dem till andra delar inom SAS - det kan vara till flygplatserna, eller till andra delar av vår verksamhet i Europa eller World Wide.
Vi tittar också på samarbetet med de externa overflowpartners som vi har i dag, t ex vårt samarbete med Kalix Tele24, dit vi skickar en del av samtalen när vi har hög belastning.

## Frågor till Ann Grivas-Persson

**Fråga**: Vad är avgörande för att man utlokaliserar och sprider så mycket? De här strategiska besluten som ni har gjort, vad är det som ni har tänkt på då? Varför har man inte lagt ut det här och tjänat pengar på att sänka kostnader osv?

**Svar**: Den struktur som vi har i dag är delvis beroende på historiska fakta, att den har legat så här de senaste tio åren. Vi har valt att en gång i tiden etablera oss med stöd på en del av norrlandsorterna. Sedan gick vi samman med Linjeflyg som också hade egna etableringar. Därför ser strukturen ut som den gör i dag. Vad vi naturligtvis tittar på är om det är kostnadseffektivt att ha den här typen av struktur hela tiden? Hur ska vi bygga en organisation anpassad till denna struktur?

**Fråga**: Vad tror du om framtiden? Kommer ni att lägga ut mer än overflowet till.partners eller kommer ni att centralisera er?

**Svar**: Jag tror att vi knappast kommer att lägga ut mer än overflow, dvs inte hela verksamheter. Däremot ser vi att vi inte klarar alla volymer, t e x peakbelastning och kampanjer. Man kan tänka sig att ta hjälp med overflow för vissa typer av produktsegment, d v s de lätthanterliga segmenten. Men med det "tunga arbetet" krävs en lång investering i utbildning - det ser vi eftersom det tar ungefär ett år att utbilda en säljare som kan fulla produkten.

**Fråga**: Du talade en del om behovet av att förändra er, ledarrollen, arbetsmetoder, processinriktat, ändra struktur osv. Om du ser fem år fram i tiden och vi jämför med den verksamhet som ni har då jämfört med i dag, vilken är den största skillnaden?

**Svar**: Att man konstant måste förändra sig. Jag tror att förändring är det enda konstanta i framtiden.

**Fråga**: Behovet av att förändra sig är större då?

**Svar**: Ja, det är stort i dag. Men det blir ännu större hela tiden. Dels för att leva upp till kundens behov av tillgänglighet, marknaden reagerar oerhört snabbt. Det kommer nya tekniker. Att hela tiden kunna motivera personalen, bedriva kompetensutveckling mm, ställer stora krav för att kunna hantera den här typen av utveckling i framtiden.

**Fråga**: Flexibilitet har vi varit inne på som en viktig egenskap för framtiden. Ser du några stora hinder i dag för att uppnå den här flexibiliteten? Är det något som man från samhällets eller från arbetsmarknadsparternas sida kan göra för att underlätta flexibiliteten?

**Svar**: Man kan göra mer flexibla anställningsformer, säsongsarbete eller årstidsarbete.

# Block 4.
# Arbetslivets utveckling med Call Center teknik

## Managementstrategier och flexibilitetens pris

Jon Rognes, IMIT och Handelshögskolan

### Sammanfattning

*Jon Rognes, från IMIT och handelshögskolan, menar att skillnaden mellan utvecklingen inom industrin och tjänstesektorn inte är så stor och att man mycket väl kan se Call Centers och outsourcade enheter som tjänstefabriker. Vad gäller ledning och organisation behöver Call Centren inte skilja sig särskilt mycket från dagens industristruktur. Fristående Call Centers kan göra standarduppgifter bättre och billigare, vilket är den traditionella underleverantörsrollen inom industrin. Av den anledningen behövs ingen speciell reglering eller avreglering för Call Centers. Vad som behövs är goda generella förutsättningar för företagande. Utvecklingen kommer troligen att gå mot utlokalisering av enklare delar inom servicesektorn medan mer kvalificerade företagsspecifika uppgifter kommer att behållas inom företagen. Marknaden för Externa Call Centers kommer troligtvis att ha en marknad hos medelstora och små företag, medan stora företag själva kan välja att utlokalisera enheter till olika delar av Sverige eller världen.*

Jag är forskare vid IMIT och har nyligen doktorerat i företagsekonomi med en avhandling med titeln "Telecommuting Organisational Impact of Homebased Telecomuting". Jag är även knuten till Handelshögskolan i Stockholm, som är lite mer känd för allmänheten. IMIT är en forskningsstiftelse som knyter samman ungefär 150 forskare i Sverige. Jag tänkte prata lite om managementaspekterna kring Call Centers och hur man från företag som använder dem kan tänka kring och definiera det. Det är ett av de här nya begreppen som distansarbete, flexibla kontor. Jag skall försöka ta ett lite bredare perspektiv, kliva tillbaka lite grann och se om man kan hitta likheter snarare än olikheter. Inte så långt tillbaka som de gamla grekerna, men en liten bit tillbaka i tiden.

För hundra år sedan hade vi ett jordbrukssamhälle i Sverige som på relativt kort tid övergick till ett industrisamhälle. Där hade vi till att börja med många små enheter som gjorde allt inom enheten. Fabrikerna hade hela tillverkningen själv. Senare fick vi en utlokalisering, en specialisering, med underleverantörer och ett större nätverk. Ser vi på den här fysiska delen av produkterna i dag blir den allt mindre. Tjänst och service ingår som del i produkten.

**Call Centers**

- Tele/IT baserad enhet som hanterar (extern) kommunikation/service
- Kundservice, försäljning, teknisk service, administration, tjänsteproduktion

Det gör att kunden får en annan roll än tidigare. Kunden blir egentligen en del av själva produktionsapparaten och kundkontakterna blir en del av själva produktionen. Kunden får alltså en mycket viktig roll för produktionen. Kanske inte viktigare än tidigare, men en mer aktiv roll som deltagande i själva serviceproduktionen. Där kommer Call Centers, underkontakter och även underleverantörerna av dessa in i bilden. Det beror helt på vilken tjänst man tillhandahåller, på samma sätt som för underleverantörer i industrin. Det finns å ena sidan massproduktion och å andra sidan specifika produkter riktade till en mindre kundgrupp. Det gör att det är svårt att tala om Call Center som ett fenomen. Det är en hel kategori olika aktiviteter.

**Drivkrafter**

- Ekonomi/slippa egenutveckla/rekrytera/driva
- Fokusering – lägga utvecklingsresurser på kärnverksamhet
- Teknik – möjlighet till nya lösningar
- Utbud från entreprenörer – leverantörer
- Outsourcing "ligger i tiden" – modeaspekt
- Tillgången på arbetskraft begränsad i vissa områden

Vilka drivkrafter ser man bakom det här? Egentligen kan vi dra en direkt parallell mellan Call Centers, eller utlokalisering av tjänstesektorn, och utlokalisering av produktionsenheter. Vi kan till och med gå så långt att vi ser Call Centers som produktionsenheter. Vi kanske kan utnyttja samma logik, behandla Call Centers och outsorcade enheter som tjänstefabriker. En indirekt fördel i det är att vi plötsligt pratar om något som låter mer seriöst, som något som ger riktiga arbetsplatser.

**Call Centers**

- Målgrupp
  Specifik målgrupp/Stor målgrupp
- Frågeställning/uppgift
  Komplexa/enklare frågor
  anpassade/standardiserade svar
- Lokalisering
  Internt/utlokaliserat

Vi har alltså en ny produktionssektor och underleverantörskultur. Inte helt ny kanske, men klart intressant, särskilt om vi nu ser samma utveckling på industrisidan som på jordbrukssidan där vi redan i dag är nere i ca 25 procent som sysslar med fysisk produktion i Sverige. Jordbruket är nere i ca fyra procent. Den icke-fysiska produktionen blir alltjämt större. Om vi ser Call Centers som en underleverantörsindustri inom den icke-fysiska produktionen pratar vi om en ganska stor del. Vi har då samma logik som vid lokalisering av fabriker. Varför lägger man inte alla fabriker i Stockholm? Då behöver man inte resa. Då har vi inga problem med kommunikationen. Vi slipper alla transporter. Men alla fabriker ligger inte i Stockholm.

Vi har i Call Centers en sektor som inte behöver fysiska transporter och som egentligen har samma funktion som underleverantörer till den fysiska industrin. Där kan man välja att placera dem utanför företaget eller på annan ort på grund av ekonomi. Man slipper utveckla dem själv. Man får samordningsfördelar med andra. Volvo gör inga egna skruvar. De köper skruvar från någon stor skruvfabrik. Så varför göra alla servicefunktioner i företaget?

**Effekter av outsourcing**

- Funktionalisering
- Specialisering
- Minskar kontakterna med övriga i företaget
- Effektivare på att utföra uppgiften
- Minskad flexibilitet map uppgift
- Ökad flexibilitet map kapacitet (om externt)

Kan man lägga ut servicefunktionerna kan man fokusera den centrala enheten på det som är svårt och viktigt för företaget. Den centrala enheten ligger ofta på en dyr plats, t ex i Stockholm. Det innebär dyra arbetsplatskostnader, dyra lokaler osv. Men idag finns möjlighet att lägga ut delar av produktionen. Tekniken har under de senaste åren gett nya möjligheter som vi inte har sett tidigare inom tjänstesektorn. Det är ungefär samma som standardiseringen vi såg inom industrin på 20-talet. Plötsligt tillverkade man skruv och andra delar enligt en standard, vilket gjorde att var och en inte behövde göra varje detalj unik.

Dessutom har tekniken ekonomisk betydelse. Det är dyrt att byta datasystem och program. Kan man samordna utvecklingen kan man låta en annan part ta hand om den tekniska utvecklingen. Detta är några av drivkrafterna som gör att vi kanske ser en ökad outsorcing av tjänstesektorn.

Vad vi kan se är en ny industristruktur, där industrin i stället producerar service och kan ligga perifert placerad. Som vi sett idag finns redan entreprenörer på området. Det finns också en modeaspekt med i bilden. Det talas idag mycket om downsizing, streamlining, och att man skall satsa på kärnverksamheten, vilket passar väl med outsourcing till Call Centers.

**Managementaspekter**

- Standardiserad enhet
- Definierat mål
- Lätt att följa upp
- Lägre uppgifts-flexibilitet
- Om "outsourcad" enhet – mer kapacitetsflexibel

Managementmässigt innebär detta en funktionalisering och specialisering. Vi får specialiserade enheter som antingen ligger inom företaget lokaliserade någon annanstans eller som ligger i ett annat företag. Det gör att vi får en effektivare enhet, men en lägre flexibilitet i uppgiften. Däremot kan man få en ökad kapacitetsflexibilitet, om man delar tjänsteenheten med andra. Här har man breddat Call Center från några av de smalare definitionerna till att innefatta underleverantörer av service, av icke-fysiska produkter. Call Centers är alltså inte bara kundkontakter utan det finns även interna kunder i företaget som behöver service och support vilket standardiseras eller eventuellt läggas på andra orter eller enheter. Logiken blir då ännu tydligare om man jämför med underleverantörer till den fysiska industrin.

**Kommunikation**

- Avstånd kräver väldefinierade uppgifter
- Oklara uppgifter kräver nära kontakt/rik kommunikation för att kunna hanteras väl

Vad ställer då detta för krav på kommunikation, om vi placerar enheter på andra orter. Vad kan vi kommunicera och hur kan vi kommunicera? Avstånd kräver relativt väldefinierade frågeställningar. Kommunikation som berör oklara uppgifter inom t ex produktutvecklingsgrupper eller inom en mycket rörlig sektor av företaget kräver närvaro, kräver direktkontakt. Här är IT ingenting som kan ersätta närvaro. Det leder till att det som kan läggas ut är standardiserade uppgifter eller relativt stabila uppgifter. Det är alltså inte troligt att man placerar mer dynamiska delar av företaget utlokaliserat. Det är heller inte troligt att man placerar utvecklingsavdelningar utlokaliserat. Samma logik gäller som inom underleverantörsindustrin, det är standardkomponenter som lättast köps utifrån.

- **Stabilitet**
  Specialiserade, utlokaliserade Call Centers förutsätter stabilitet eller kontinuerligt lärande
- **Lärande**
  Utlokalisering försvårar lärande/kunskapsöverföring från övriga organisationen

Man skall dock inte låta sig luras av att det låter enkelt att göra standardprodukter. Det är underleverantörerna till bilindustrin i dag som har några av de mest avancerade processerna. Det är svårt att på ett bra sätt göra massprodukter eller tjänster. Produktutvecklingen rör sig fort och där finns marginaler. Standarduppgifter å andra sidan kräver kompetens på andra områden, att göra något enkelt i stora volymer bättre än någon annan.

Lärande är en viktig del av det här. Man kan se att det är svårigheter med grupplärande om enheten ligger på avstånd från resten av företaget. Om vi utlokaliserar en del av företaget tappar vi kontakt med den centrala delen. Det blir svårare att överföra en mängd kunskap och att få

förändringar att slå igenom i en utlokaliserad del av företaget. Lärandet kommer att ske inom gruppen snarare än mellan grupperna.

**Kundkontakter**

- Del av produkten/tjänsten
- Blir även en del av produktionsapparaten
- Beror helt på vilken typ av produkt/tjänst man tillhandahåller
  Mass-/kundanpassad marknad
  Konsument-/företagskontakter
- Inte meningsfullt att diskutera helheten, hela produkten/tjänsten

Det här leder till att man kan definiera två huvudgrupper inom servicesektorn eller inom potentiella Call Centers. Den ena sysslar med mer avancerad verksamhet, specifika målgrupper, företagskontakter kanske snarare än konsumentkontakter, större försäljningsenheter, större produkter, mer dynamiska produkter. Den andra sysslar med en större målgrupp, fler liknande konsumenter eller fler liknande företag där frågorna eller servicen är enklare, något mer allmänna och något mer standardiserade. Den troliga utvecklingen är att den avancerade gruppen kommer att ligga internt och centralt lokaliserat, nära utvecklingsavdelning och nära andra funktioner i företaget som kan hjälpa med de frågor som faller utanför den kompetensutbildning som gruppens personal har.

Rent ledningsmässigt leder det här till en förenkling för företaget, inte en mer komplicerad bild, och kanske inte alls något behov av att utveckla nya ledningssystem. Man köper en tjänst. Man definierar en tjänst. Man blir av problem som man har genom att låta andra hantera detaljstyrningen. Man betalar lite mer för att bli av med en del av de problem och svårigheter man har inom företaget i dag.

**Trolig utveckling**

- Mest trolig form för utlokalisering: enklare frågor, standardiserade svarsalternativ, varierande målgrupp, relativt stabila över tiden
- Enklare uppgifter – standardiserade funktioner: Outsourcing
- Mer kvalificerade uppgifter – rörliga – företagsspecifika: Interna grupper, ev ej centraliserade

För att sammanfatta det hela; en trolig utveckling är en utlokalisering av enklare enheter, enklare delar inom servicesektorn. Mer kvalificerade uppgifter, företagsspecifika och röriga uppgifter, som produktutvecklingsdelen kommer antagligen att ligga internt. Här ser man då skillnaden mellan stora och små företag. Marknaden för externa Call Centers kommer troligtvis att ligga i huvudsak inom medelstora och små företag, medan stora företag själv kan välja att utlokalisera enheter eller delar till mer konkurrenskraftiga delar av Sverige eller världen. Vi behåller de avancerade uppgifter internt, enkla uppgifter kan läggas på annan ort.

**Trolig nisch för fristående Call Centers**

- Göra standarduppgifter (för flera parter)
- Göra det bättre (billigare) pga:
  - Servicenivå
  - Pålitlighet
  - Kostnadsnivå
  - Stordriftsfördelar
  - Tillgång till lämplig arbetskraft

Nischen för fristående Call Centers är att göra standarduppgifter bättre och ännu billigare, med en traditionell underleverantörsroll liknande en traditionell industrisektorroll. Så logiken behöver inte skilja sig särskilt mycket från den idag rådande vad gäller ledning och vad gäller organisation.

Det leder egentligen in mig på en fråga: Behöver vi ha en reglering? Ja, det är möjligt att vi behöver reglering och avreglering. Men jag ser egentligen inte något som skiljer ifrån andra industriföretag eller annan verksamhet. Så det är ingen speciell reglering för Call Centers. Det som underlättar för industrin och underlättar för att starta företag, driva företag, gäller för Call Centers såväl som för andra verksamheter.

## Frågor till *Jon Rognes*

**Fråga:** Jag är en gammal systemanalytiker och har erfarenheter av att beskriva företag i enkla moduler. Jag ser ett mardrömsscenario med en isolerad konsument och en isolerad arbetstagare, när de enkla jobben läggs ut på ett virtuellt marknadstorg dagligen och den som kastar in lägsta priset vinner och man får hem arbetsuppgiften till hemmet. Så sitter man där och jobbar tills man är klar Sedan går man hem till det digitala TV-nätet och shoppar upp pengarna själv. Vilka drivkrafter kommer att hålla ihop ett sådant där scenario?

**Svar:** Jag skulle egentligen vilja vända mig mot hela den här virtuella myten: att man kan lägga ut enkla uppgifter till vem som helst hur som helst.

**Fråga:** Kan man tänka sig en marknad där enskilda individer blir auktoriserade för att lägga bud på vissa typer av uppgifter t.ex. vissa arbeten hos Försäkringskassan?

**Svar:** Blir det svårare att flytta tjänsteföretag än att flytta fysisk produktion? Vi har en oerhörd tröghet i ett tjänsteföretag just därför att man har kapitalet och resurserna inbyggda i människorna. Du har transaktionskostnader varje gång som du ska lära dig någonting eller varje gång du tar en ny kontakt, vilket gör att även om du inte har en fast anställning tar du kontakt med samma människor. Du föredrar att arbeta med folk som du känner. Du bygger upp ett nätverk över din grupp. Marknaden för mänskliga relationer är väldigt trögrörlig och ingen byter kontakter från dag till dag.

**Fråga:** Men man har ju telemarketing där man anställer och där människor..?.. inte får jobb någon annanstans, som tas in. Och det är ju en stor omsättning på den del ställen. Talar inte det emot?

**Svar:** Du såg samma utveckling under 60-talet i Sverige, att du kunde ta in vem som helst i produktion. Tar du in vem som helst i produktionen så får du en ineffektiv produktion, dålig kvalitet och låg trovärdighet. Lyckas du hålla en mer stabil produktion och producerar bättre kvalitet så kommer du att ha större chans att överleva.

**Fråga:** Varför behöver man då den här flexibiliteten som alla talar om. Det håller inte riktigt.

**Svar:** Flexibiliteten och frågan om LAS är egentligen politiska frågor och dem vill jag helst inte diskutera. Men här skiljer sig inte Call Center marknaden mycket från någon av de andra områden som diskuteras.

**Fråga:** Först en liten, liten detaljfråga bara. Du sade vid något tillfälle att IT inte kan ersätta människors möten?

**Svar:** IT kommer alltid att vara näst bäst. I vissa fall räcker det med IT-baserad kommunikation.

**Fråga:** Nåväl, det var en liten parentes. Jag tyckte att det var intressant att göra den här parallellen mellan industriell produktion och tjänsteproduktion vad det gäller att arbeta med underleverantörer. Jag förmodar att man har en ganska god kunskap och ett ganska gott forskningsläge vad gäller industriell produktion och hur de arbetar med underleverantrer. Hur är det inom det området som vi diskuterar i dag, hur upplever du kunskapsläget?

**Svar:** Det är inte lika gott inom tjänstesektorn som inom industrisektorn.

**Fråga:** Om du skulle få välja ut tre punkter som du tycker att vi måste förbättra oss på, vilka skulle du peka ut då, om det går på rak arm?

**Svar:** Kommunikation är ett viktigt område. Hur kan man organisera de diskuterade enheterna? Var, inom vilka frågeställningar, hjälper IT och var hjälper inte IT? Hur kan man värdera närvaro och samlokalisering, och vad kan hanteras med hjälp av IT-baserad kommunikation? En undersökning borde göras av intresset i dag inom industrin att använda underleverantörer inom tjänsteområdet. Man kunde ta fram tydligare paralleller mellan industri- och tjänsteproduktion.

# Informations- och kommunikationsteknik och nya organisationsformer

Ewa Gunnarsson, Centrum för Kvinnoforskning vid Stockholms Universitet

**Sammanfattning**:

*Ewa Gunnarsson, menar att lärande och kompetensutveckling är ett problem för alla hemarbetande och att det kan bli ett problem för Call Centers och andra moderna flexibla organisationer. Speciella problem gäller för dem som arbetar hemma. Hemmet är inte en könsneutral plats och män är mer intresserade av att jobba hemma än kvinnor. Vi vet för lite om såväl Call Centers som hemarbete i Sverige och vi behöver flera studier. Det finns exempel på hemarbeten i t ex England som vi inte vill ha till Sverige.*

Jag kan inte låta bli att lägga på den här OH-bilden med ett citat ur " Kevin Robins i Cyberrummet och världen vi lever i", ur boken "Itransformation" (Hemer och Nilsson, red. 1998).

> " Propagandisterna för den virtuella tekniska revolutionen har en tendens att uttrycka sig som om det faktiskt funnes en ny alternativ verklighet; de vill få oss att tro att vi verkligen skulle kunna lämna vår nuvarande värld och utvandra till detta sällare land. Det är som om vi helt enkelt kunde höja oss över nuets frustrerande och gäckande ofullkomlighet. Det är den utopiska frestelsen."

Det är ett intressant citat tycker jag, vilket inte ska tolkas så att jag är emot teknik, för det är jag inte alls. Jag har själv en teknisk bakgrund. Jag vill utfärda en varning för den utopiska frestelsen som vi väldigt lätt håller oss med i de här sammanhangen. Man kan även i vissa forskarsammanhang se en tendens att se möjligheterna utan att egentligen vara förankrad i någon materiell verksamhet.

Jag vill fortsätta med att ta upp en av aspekterna i de nya organisationsformerna som nämnts av föregående talare, dvs. lärandet. Under de år som jag har forskat kring flexibla arbetsformer, distansarbete, eller teleworking som vi har kallat det i ett internationellt projekt, har möjligheter till lärande ständigt kommit upp som något problematiskt. I vår undersökning av frilansarbetande hemarbetande översättare framstod det som ett mycket stort problem. Det svåraste med att jobba på det sättet var att försöka få en vettig kompetensutveckling i arbetet. Det framstår som viktigt även i den studie som jag gör nu inom ett stort konsultföretag på en avdelning som omfattas av 20 personer. Jag ser det som den stora utmaningen för det här företaget som har ett så flexibelt arbetssätt. Företaget har anställda konsulter som skickas ut på uppdrag till kunder (andra företag). Konsulterna är med och bygger upp det här konsultföretagets kompetens, den gemensamma kompetensen, vilket ställer nya krav på former för kompetensutveckling i moderna flexibla organisationer.

Jag tycker också att man kan ställa sig frågan: Är Call Center något för alla? Det låter lite som att det är ett idealiskt sätt att arbete för alla, vilket jag inte tror att det är. Jag tror att man måste problematisera den här bilden betydligt. Jag rekommenderar här en läsning av boken "Virtually Free - Gender, Work and Spatial Choice" (Nutek förlag) som innehåller ett 15-tal inlägg från

forskare där man har problematiserat olika flexibla arbetsformer utifrån olika nivåer; utifrån arbetsplatsen och organisationen, men också utifrån balansen mellan arbete och familj.

Om jag jämför de här frågorna idag och för 10-15 år sedan, kan jag se att man i dag fokuserar väldigt mycket mer på hemmet som arbetsplats. Det här tycker jag måste problematiseras. Det är inte så att hemmet är en könsneutral plats. Det är det väl ingen som tror. Vi kanske kan glädja oss åt att vi är relativt jämställda i Sverige, men det är långt kvar dit.

I de svenska familjerna kan man räkna med att ungefär 13 procent är jämställda. Flyttar vi arbetsplatsen till hemmet måste vi fundera över vad som händer med den könsarbetsdelning som redan idag finns i hemmet. Att ha hemmet som arbetsplats kan ju vara något som är önskvärt under vissa livsfaser, men det får inte vara så att det är den enda möjliga lösningen.

När jag har intervjuat svenska översättare, kvinnliga och manliga, är det intressant att männen tycker att det är spännande att erövra hemmet som arbetsplats - ett nytt rum för arbete. Kvinnorna däremot är mer kritiska. Det här kan ju ha en historisk förklaring. Jag vill dock inte generalisera och säga att det är så alla kvinnor och män tänker. Men det kanske är lättare för män att kliva in i hemmet som en ny arbetsplats, medan det här gamla husmodersidealet står som en skugga bakom ryggen och ställer krav på kvinnorna som arbetar hemma.

Vad gäller Call Center måste man se på olika tillämpningar och verksamheter. Jag skulle verkligen vilja se en kartläggning där man får fram en könsuppdelad statistik på hur många det är som arbetar i Call Center, vad de gör, arbetstider, kompetenskrav, osv. Hur har dessa Call Center uppstått? Är det som avknoppningar från redan existerande företag eller är det helt nya företag som bildas, osv. Vad tänker man ska hända sedan? Tänker man sig en vidare utlokalisering till hemmen? Eller ser man Call Centers som stabila kollektiva arbetsplatser? Det väldigt olika saker, som jag ser det.

För att återkomma till hemmet som arbetsplats vill jag lyfta fram en annan aspekt som utforskats av en kollega, Nicola Armstrong på Nya Zeeland. Hon tittade på familjer där bägge föräldrarna med små barn arbetade hemma. Vad hon upptäckte var att det inte var givet att det är något positivt, sett ur barnens perspektiv. Man kanske kan argumentera att det borde vara det – men det är inte självklart. Det finns ingen svensk undersökning som har tittat på detta. Så det skulle jag gärna vilja se.

Jag har suttit i Distansarbetsutredningen och skrivit en bilaga om distansarbete och jämställdhet. En slutsats som jag drar där och som jag tycker är viktig är att de könsmönster och könssegregeringar som finns på vår arbetsmarknad - dvs. både var kvinnor och män jobbar och var i hierarkin de befinner sig - kommer att mer eller mindre avspeglas även i de här nya formerna. Intressant blir då att titta på var vi kan se brott mot dessa mönster. Vad ser vi för nya organisationsformer där den här segregeringen mellan könen inte uppstår?

På det konsultföretag som jag har studerat finns några spännande drag. De flesta av de manliga konsulter som jag har intervjuat är väldigt måna om att betona att de vill ha en vettig balans mellan arbete och liv, work-life balance. Det innebär att de kan ha flyttat till det här svenska företaget från internationella företag, ibland med bättre lön, just för att få arbeta i ett företag med vad vi kan kalla för en mer svensk balans mellan arbete och fritid/familj.

Jag tror inte att vi så enkelt kan göra internationella jämförelser och dra paralleller till Sverige vad gäller nuvarande och framtida utbredning av Call Center. Att England och USA nått så här långt betyder inte automatiskt att vi följer efter. Jag är inte säker på att det nödvändigtvis blir så. Det kanske inte ens är önskvärt.

## Frågor till Ewa Gunnarsson

**Fråga:** Du pratar om en vettig balans mellan arbete och liv, men hur ska det gå till? Vad är det för institutioner i samhället som ska se till att det blir en vettig balans mellan arbete och fritid?

**Svar:** Det där är ju i mycket en arbetsmarknadspolitisk fråga. Det finns olika lösningar på det. Men jag tror inte alls att det bara blir ett skräckscenario av det här. Jag tycker att man bör fokusera på de Call Center-varianterna där arbetsuppgifterna är lågkvalificerade. Om det är de enda möjligheterna som ges vid en utlokalisering är det inte bra. Det är ju ingenting som man önskar att man ska stanna i hela sitt liv. Det är helt okej för en kategori ungdomar som under en begräsad tid vill jobba så, men inte som ett livslångt arbete.

**Fråga:** Tidigare fyllde Postgirot en funktion för dem utan utbildning. Folk som hade svårt i skolan kom till Postgirot, där de fick arbetslivserfarenhet. De hade massvis med "mammor" som tog hand om dem och lärde dem arbetsdisciplin, att komma i tid, etc. Så småningom slussades de ut till Posten och till andra ställen. Fyller de enkla uppgifterna vid Call Centren samma funktion som Postgirot gjorde förr?

**Svar:** De skulle kunna vara så om de gavs möjligheter att klättra och göra karriär i dem. Det är viktigt att man kan höja sin kompetens och gå vidare i en organisation.

**Fråga:** Är det här någon slags kvinnofälla?

**Svar:** Det är den ständiga frågan. Man kan ju tycka att delar av det kan vara det om man inte har andra val. I England, t ex, finns kvinnoarbete med arbetsvillkor som jag inte ser som önskvärda i Sverige. Där sitter man och gör sitt arbete i köket med barn omkring sig. Man har ingen barnomsorg. Det här är enda sättet att försörja sig på. Det tycker jag inte är något att sträva efter här hemma. Dessa former ska man se upp för. Men jag ser inte dessa nya organisationsformer generellt som en kvinnofälla.

**Fråga:** Jag vill komma tillbaka till en fråga som jag ställde till föregående talare. För jag tycker att ni båda två är ett uttryck för att det här finns väldigt stora kunskapsluckor. Man tror, man misstänker, man anar. Om du skulle peka ut de tre största kunskapsluckorna som du tycker är angelägnast att täcka in i det här området, vilka skulle de vara?

**Svar:** Jag skulle gärna se en kartläggning. Men att den också skulle omfatta fördelningen av kön och vilken typ av arbete, hur de här Call Centren har uppstått och vad man har för statistik på företagen. Är tanken att det ska vara ett självständigt CallCenter eller har det kommit som en arbetsdelning från ett företag internt? Sedan skulle jag vilja se vad det finns för möjligheter till ett lärande och kompetensutveckling i olika Call Centers. Jag tror inte att man alltid kan göra den här enkla uppdelningen mellan kvalificerat och okvalificerat arbete.

På ett försäkringsbolag jag, var det faktiskt så att man försökte göra en arbetsfördelning mellan s k enkel skadehantering och mer komplicerad. Men i många fall behövde man ändå vara en erfaren skadereglerare för att se om ett ärende var enkelt eller komplicerat.

**Fråga:** De här siffrorna som vi såg före lunch som visar det förmodade antalet anställda inom Call Center-verksamheter, har du sett sådana siffror uppdelade mellan män och kvinnor?

**Svar:** Nej, det har jag inte gjort. Det är just den här uppdelningen på kön, men också på ålder, jag skulle vilja se. Om jag inte är felinformerad rekryterar de t ex på BITE väldigt många ungdomar som pluggar.

# Hållbara arbetsplatser, gränslösa arbetsplatser

Allan Tomingas, Arbetslivsinstitutet


## Sammanfattning

*Allan Tomingas, Arbetslivsinstitutet, har i samband med en större studie av olika IT-arbetsplatser gjort en arbetsmiljöstudie av ett Call Center. Sammanfattningsvis kan man säga att det här Call Centret har ett bra utbildningssystem för introduktion av sina anställda, men att det finns stora ergonomiska brister på arbetsplatsen. Arbetet är väldigt starkt bundet och styrt. De saknar också kontakter med företagshälsovården. Det går dock inte att dra några generella slutsatser från en undersökning av en arbetsplats. Vidare studier behövs. Sverige är väl rustat vad gäller kompetens inom arbetslivsfrågor och arbetsmiljöfrågor. Vi skulle kunna införa bra Call Centers där man kan uppnå en hållbar arbetsförmåga hos de anställda. Toomingas föreslår att man vid utvecklandet av nya Call Centers borde titta på hur produktionsformer och belöningssystem påverkar arbetsmiljön och arbetsförhållandena för de anställda, och hur detta kan påverka de anställdas hälsa, välbefinnande och produktivitet. Utifrån en sådan granskning skulle man kunna införa någon typ av arbetsmiljöcertifiering.*


Jag vill först kommentera att vi har imponerats av den tekniska utvecklingen på området. Men man vet väldigt lite om vad utvecklingen sedan kommer att innebära för de som bemannar dessa system. Jag ska kort berätta om den erfarenhet som vi har från ett pågående ännu inte avslutat projekt. Alla resultat som jag nämner är därför högst preliminära. Det rör sig om en begränsad erfarenhet från ett enda företag. Det är därför tveksamt om de är generaliserbara till Call Center branschen som sådan. Jag tror mig veta att arbetsförhållandena varierar mycket kraftigt.

Det företag som vi har haft erfarenhet är en del av ett stort internationellt konsortium inom Call Center branschen. Den är etablerad sedan några år i Sverige på en mindre ort. De har inte anslutit sig till någon företagshälsovård, vilket kan vara viktigt att påpeka i sammanhanget. Den studie som vi har gjort där omfattar en mindre grupp om 60 personer, hälften kvinnor resp män. Det är en ung grupp, medelålder 26 år, och ca hälften har familj. Andelen eftergymnasial utbildning är ganska låg, 20%. De har fyra års datorvana och två års erfarenhet av Call Center arbete.

Man kan jämföra den gruppen mot övriga IT-användare, eftersom detta är en del av en större studie om IT-arbete i Sverige. Vi har där vänt oss till olika IT-intensiva företag och har nu samlat in data från ca 1 000 personer. De är den referensgrupp som vi har. Dessa är betydligt äldre, 43 år i genomsnitt, med något större andel kvinnor, 56%. Större andel har eftergymnasial utbildning, 50%. Datorvanan bland dem är längre, ca 12 år.

Det arbete som man bedriver på det här Call Centret är traditionellt datorsupportarbete genom telefonsupport. Det är låga krav på förkunskaper. Företaget ger en gedigen internutbildning. De har månadslön och man arbetar åtta timmars arbetspass i tvåskift. Man registrerar samtalstid, pauser osv. Den här registreringen är kontinuerlig och då och då gör man avlyssningar av deras kundbemötande. De får dagliga rapporter om hur de har presterat. Till lönen är det kopplat någon slags bonus som hänger ihop med prestationen. 56% rapporterar övertidsarbete senaste månaden, i snitt 14 timmar. Detta är inte så anmärkningsvärt, de flesta IT-arbetare har övertid, 67%.

Många har dator hemma, 63%, och sitter vid den i genomsnitt 11 tim/månad. Call Center arbetare tar inte med sig arbetet hem utan jobbar på datorn med egna saker, till skillnad från många andra IT-arbetare som tar med sig jobbet hem och fortsätter där.

Jag tänkte komma in lite mer specifikt på det som vi tittat på. Vi har bland annat tittat på den fysiska arbetsmiljön. (Foto visas) Det är stora lokaler som är uppdelade i bås-system, 180x180 cm. Man har lagt ner mycket arbete på att få bra ljud- och ljusförhållanden. Det är

heltäckningsmattor överallt, även på väggarna. Detta kan vara problematiskt ibland vid allergier. Jag kan visa här hur interiören kan se ut. Stora hallar - här är en del av en sådan. Båsuppdelningen ser ni här.

Vad som är speciellt anmärkningsvärt här, tycker jag, är att alla sitter vid samma typ av bord. De går vare sig att höja eller sänka eller på något sätt förändra, oavsett hur lång eller kort man är. Alla sitter på samma sätt. Tittar man lite mer i detalj på det, så ser det ut så här. (Foto visas) Man har en reglerbar stol, ofta flera dataskärmar att jobba med. Har man flera datorer behöver man även flera tangentbord. Man har även datormus och telefon.

Det här är alltså en fast arbetsplatsutformning. Vi frågade speciellt hur man kan ändra arbetsbordets höjd. Man måste då riva hela båset, för att ändra arbetshöjden. Så det är ingen som har gjort det hittills. Vi har gjort ergonomiska bedömningar av arbetsplatserna. I det här fallet var bordsutformningen olämplig i 100% av fallen. Om man jämför med andra IT-arbetsplatser, bedömdes dessa som olämpliga i 80% av fallen. Något annat som vi speciellt tittade på här, eftersom det är en IT-arbetsplats, är hur man arrangerar med tangentbord och styrdon, i det här fallet datormusen. Den ergonomiska bedömningen var att tangentbordet var icke lämpligt placerad oftare här än på andra IT-arbetsplatser, i 100% mot 60%. På Call Centret hade ca 75% en olämplig datormusplacering, jämfört med 60% bland andra IT-arbetare.

**Fråga**: Är det fortfarande ETT Call Center?

**Svar**: Ja, ETT, observera detta.

Som ni såg var det trångt och svårt att justera arbetsplatsen. Man hade svårt att avlasta sina armar. Mus och tangentbord var illa placerade. Man har svårigheter att växla mellan höger och vänster arm. Det är långa avstånd till mus och tangentbord. Summa sumarum är att det uppstår risk för belastning på nacke, skuldra och underarmar, vilket i sin tur kan innebära risk för smärtutveckling och andra besvär.

Sedan kommer vi till det som jag har antytt lite grann, man sitter fixerad länge vid sin dator. Vi har frågat dem: "Vad är den längsta tidsperiod som ni sitter vid datorn utan att ta en paus längre än tio minuter?" Call Center anställda rapporterar överlag längre obrutna arbetspass än övriga IT-arbetare. 35% rapporterar att de sitter 4 timmar eller längre jämfört med 14% bland övriga IT-arbetare. Det var 10% som rapporterar att de sitter mer än sex timmar utan längre paus. Detta tycker vi är anmärkningsvärt.

Vi tittade också på hur ofta de här väldigt långa arbetspassen förekommer. Fyra timmars obrutna arbetspass, det är halva arbetsdagen. Detta sker flera gånger i veckan eller oftare bland 20% av Call Center anställda men i 7% bland övriga IT-arbetare. Det är ungefär 10% som har rapporterat att de dagligen sitter minst fyra timmars obrutna arbetspass. Det är tex hela förmiddagen och hela eftermiddagen. Enda avbrottet är nog lunchen. Däremellan rör de sig kanske inte annat än för att t ex gå på toaletten.

Varför lägger vi så stor vikt vid detta? Jo, därför att man vet att detta är en riskfaktor för utveckling av besvär i rörelseorganen, att sitta så fixerad utan variation.

I övrigt upplever de konstigt nog inte någon stor tidspress i sitt arbete eller att de skulle brista i sina kompetenser. Däremot upplevdes en hög arbetsintensitet, men detta delar man med de övriga i IT-branschen. Det är tydligen något som är beredd att stå ut med. Man rapporterar även att man klarar de uppsatta målen i de flesta fall. Många rapporterar dock att det är jobbigt att vara någon slags klagomur för alla dem som ringer och vill ha hjälp.

Förutom att fråga hur de anställda själva upplever sin arbetssituation och undersöka hur vi som ergonomiska experter bedömt arbetssituationen utifrån att ha observerat arbetet har vi även

samlat in uppgifter om bl a ansträngningsnivå, symptom samt utfört läkarundersökning av dem som nyinsjuknat med besvär från rörelseorganen.

De som jobbar på Call Center rapporterade högre grad av ansträngning i nacke och skuldror än övriga IT-arbetare. En större andel bland Call Center arbetarna rapporterade att de känner sig spända, nervösa, förstämda, ledsna eller irriterade än andra IT-arbetare. Men de känner sig ungefär lika stressade som de andra. Men det är en ganska hög stressnivå för IT-arbetare i allmänhet.

Det var en mycket stor andel som rapporterar besvär, vanligtvis smärta och värk, från rörelseorganen. Generellt ligger Call Center frekvensen mycket högre än bland övriga IT-arbetare. Till exempel rapporterar mer än varannan på Call Centret, 57%, att de under den senaste månaden har haft minst tre dagars besvär med huvudvärk, jämfört med 33% bland övriga IT-arbetare. Ungefär lika många har besvär i nacken, 56%, och skuldror, 49%, jämfört med 36% bland övriga IT-arbetare. Något färre hade besvär från armar eller händer. Totalt var det 73% av våra Call Center anställda som rapporterade någon form av besvär under minst tre dagar den senaste månaden, mot drygt 60% av övriga IT-arbetare.

Det var inte kortvariga besvär. Vi frågade dem om besvärsförekomst med en enkät en gång i månaden. Sammanfattningsvis var det mer än varannan som inte haft en enda hel friskmånad under den tid som vi har studerat dem.

Till det här kommer att många av dem har rapporterat prestationsnedsättning eller störd sömn på grund av dessa besvär. De har även, tycker jag, en mycket hög frekvens sjukskrivningar senaste månaden, 18%, mot 5% av de övriga IT-arbetarna. Varannan person har tagit mediciner senaste månaden, mot var fjärde av de övriga IT-arbetarna. När vi undersökte vad som utlöst besvären var det många gånger övertidsarbete eller annan extra belastning. En extra belastning kan vara att de sitter två och två i båset när en nyanställd skall tränas in. Då är det ganska trångt.

Slutligen kan man göra en reflektion över hur en bra IT-arbetsplats bör se ut. Det finns bland annat beskrivet i skriften "Arbete vid bildskärm" som Arbetarskyddsstyrelsen ger ut. Man kan titta på några exempel, t ex paragraf fyra: "Arbetsplatsen ska vara dimensionerad, utformad och utrustad så att den arbetande kan inta bekväma arbetsställningar samt variera arbetsställningar och arbetsrörelser". Det går inte här. Det finns inget utrymme för tangentbordet, som den här föreskriften anger. En annan sak man kan titta på är synundersökning: "Arbetsgivare ska se till att arbetstagare som normalt ska arbeta vid bildskärm mer än en timme under arbetsdagen ska genomgå synundersökning". Tittar man på hur många på Call Centret som genomgått lagstadgad synundersökning så var det 10% mot 15% av övriga IT-arbetare.

Men vad som är allra svårast och besvärligast är paragraf sju. "Arbete vid bildskärm som är starkt styrt eller bundet i fysiskt eller psykiskt avseende eller är ensidigt upprepande får normalt inte förekomma". Då undrar man, när man har tittat på hur de jobbar här på Call Centret. "Starkt styrt" - telefonen styr dem hela tiden. "Bundet fysiskt och psykiskt". De sitter i sitt bås. "Ensidigt" - på det sättet att de har ganska få andra uppgifter.
Vidare säger paragraf åtta att "Om besvär uppträder trots åtgärder ska arbetet om möjligt ordnas så att den arbetande kan växla till andra mindre ansträngande arbeten. Om detta inte kan ske ska den arbetande få tillräckliga pauser så att besvär inte uppstår i arbetet".

Sammanfattningsvis kan man säga följande om det här Call Centret; att är de har ett bra utbildningssystem för introduktion av sina anställda, men att det finns ergonomiska brister på arbetsplatsen. Arbetet är väldigt starkt bundet och styrt. De saknar kontakter med företagshälsovården som kan ge dem råd om hur de kan lösa det här.

Nu har ju föregående talare talat om människan som den viktigaste produktionsfaktorn på Call Centers. Då borde det ligga i allas intresse att man bibehåller de anställdas arbetsförmåga så att den är hållbar. Jag har emellertid visat att det kan finnas en del riskfaktorer.

Föregående talare har även sagt att Sverige är en av de länder som är bäst rustat för att införa Call Centers vad gäller utbildningsnivå, organisationsformer och systemlösningar. Det tror jag nog att vi är. Men jag skulle vilja lägga till en ytterligare faktor, nämligen att Sverige är väl rustat vad gäller kompetens inom arbetslivsfrågor och arbetsmiljöfrågor. Vi skulle kunna införa bra Call Centers där man kan uppnå en hållbar arbetsförmåga hos de anställda.

Här är ett exempel på hur man utformar en bra IT-arbetsplats. (Bild visas) Det är hämtat ur en helt ny guide från Arbetarskyddsstyrelsen. Den visar vilka faktorer som man bör beakta. Vad som kan bli svårt är att åstadkomma på ett Call Centrer är variation i arbetsuppgifterna. Där får man vara kreativ och flexibel. Variationen borde i ett idealiskt fall uppstå genom att utföra olika arbetsuppgifter inom företaget. Men i vissa fall tror jag att man måste åstadkomma variationer genom att gå utanför företaget, tex kombinera olika arbeten. Det är också viktigt att man beaktar vad man gör på sin fritid.

Allt det här är viktigt. Hur länge man jobbar, hur man är bunden och hur styrt det är.

Sammanfattningsvis skulle jag vilja ge några råd till IT-kommissionen eller någon annan som vill ta upp dessa bollar. När vi utvecklar nya Call Center arbetsplatser måste vi titta på hur produktionsformer och belöningssystem påverkar arbetsmiljön och arbetsförhållandena för de anställda, samt hur detta kan påverka de anställdas hälsa, välbefinnande och produktivitet. Vi har kompetens här i Sverige för en sådan granskning. Resultatet av en sådan granskning skulle kunna vara att man t ex inför någon typ av arbetsmiljöcertifiering. Precis som vi har miljöcertifiering av företag.

Om vi inte uppmärksammar dessa frågor mer finns det en uppenbar risk att vi kommer att producera förtidspensionärer vid våra Call Centers.

## Frågor till Allan Tomingas

**Fråga**: Jag har flera frågor. Först en detaljfråga. Hur har den här studien jämfört övrigt IT-arbete och Call Center arbete? Du har sagt att Call Center arbetet gäller en speciell arbetsplats. Man kan inte generalisera. Är data från de övriga IT-arbetsplatserna också från en enda arbetsplats eller passeras det på någon undersökning av flera sådana?

**Svar**: Det handlar om en stor variation av IT-arbetsplatser, från myndigheter, försäkringskassor, läkarsekreterare, ingenjörer i olika IT-branscher, lärare mfl.

**Fråga**: Vad var syftet med den undersökningen som du nu gör på en arbetsplats, som man inte kan generalisera utifrån?

**Svar**: Syftet var från början inte att titta specifikt på Call Centers utan Call Centers råkade vara en av de många IT-arbetsplatserna i den stora IT-studie som nu pågår. De data som jag här har visat kan sägas vara en "spin off" effekt av den studien.

**Fråga**: Har jag tolkat dig rätt då om jag säger att den här spin offen som vi fick vid Call Center visar på stora behov av ny kunskap ur ergonomisk synpunkt?

**Svar**: Jag känner inte till om det gjorts någon studie som visar hur arbetsförhållandena är allmänt på Call Centers. Men eftersom vi i den här delstudien hittat förhållanden som vi tycker verkar vara riskfyllda, kanske det finns anledning att titta på flera.

**Fråga**: Det var min nästa fråga. Kommer ni att utveckla det här och titta på fler arbetsplatser nu för att förhoppningsvis kunna komma med lite generella synpunkter?

**Svar**: Inte i första hand. Den här studien skall i första hand slutföras i den utformning som den har givits från början.

**Fråga**: Men som ett nästa steg?

**Svar**: Som ett nästa steg är det möjligt, ja.

**Fråga**: Jag har besökt ett antal Call Centers och jag känner inte igen arbetsmiljön på någon av dem jämfört med den som du visade. Den verkar ha mycket lägre kvalitet. Till exempel har de flesta som jag har sett har t ex haft höj- och sänkbara bord så att man kan variera arbetsställningen. Men det här understryker ju bara hur lite vi vet egentligen. Har du anmält den här arbetsplatsen till yrkesinspektionen? Det borde ju vara den första åtgärden.

**Svar**: Nej, det har vi inte gjort.

**Fråga**: Men är den här typen av arbetsförhållanden inte ganska vanliga? Om man läser Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter, som är ganska långtgående, är väldigt många arbetsplatser som inte uppfyller deras krav. Och det gäller både Call Center och vanliga dataarbetsplatser. Vad händer när man inte gör det?

**Svar**: Din fråga är vad som händer när man inte lever upp till den lag som vi har.

**Fråga**: Ja, precis.

**Svar**: Till slut kan vi nog komma att få leva upp till den.

**Fråga**: Är det för få yrkesinspektörer? Det finns ju många arbetsplatser där jag kan säga att det här inte finns.

**Svar**: Yrkesinspektionens verksamheten har ju kraftigt reducerats med tanke på sina resurser. Men nu vet jag att Arbetarskyddsstyrelsen och Yrkesinspektionen i höst kommer att göra speciella arbetsmiljöinspektioner på IT-platser. Jag har hört och förvissat mig om att man då även kommer att besöka ett antal Call Centers.

# Arbetsgivarens syn

## Gunnar Ekbrant, Tjänsteföretagen


### Sammanfattning

*Gunnar Ekbrant representerade Tjänsteföretagen, som organiserar de fristående Call Centerföretagen. Call Centren utgör ingen särskild kategori i förbundets medlemsstatistik och det finns därför inga uppgifter om organisationsgrad och antal anslutna företag. Inbyggda Call Centers är i allmänhet med i den arbetsgivarorganisation som huvudföretaget tillhör. Efterfrågan på Call Centerföretagens tjänster varierar mycket under dygnet, veckan och året. Branschen har därför starka önskemål om större flexibilitet vad gäller anställningsformer och arbetstid än vad nuvarande regler medger. Den frågan är föremål för diskussioner mellan parterna i branschen, men det kan också behövs ändrade lagregler.*


Vi har fått några frågor att besvara; organisationsgraden, löne- och anställningsförhållanden, kompetensbehov, problem, behov av reglering och av- reglering. Jag ska dra de här punkterna helt kort. För egen del kom jag i kontakt med den här branschen eller branscherna i början på 90-talet, när företag i branschen började utlokaliseras från kungliga huvudstaden, så någon erfarenhet har jag.

Organisationsgraden inom företaget? Det är väl som livet självt; det är olika. En del Call Centers, som vi har hört, är inbyggda. De är en del av ett företags verksamhet. Vissa ingår i en koncern för att förse bolaget i koncernen med tjänster. Det har vi också sett exempel på. En del servar dessutom kunder i Sverige eller utomlands och andra center är helt fristående. Några är nya och andra har hållit på ett tag.

Inbyggda Call Centers är i allmänhet medlemmar i den arbetsgivarorganisation som huvudverksamheten är ansluten i. I Svenska Dagbladets fall är det Tidningsutgivarna osv. Bland etablerade Call Centers finns både oorganiserade och organiserade. Rent allmänt är nya verksamheter i högre utsträckning oorganiserade.

En oss mer närliggande fråga är löner och anställningsförhållanden. Vi anser ju att löneförhållanden borde vara företagens och de anställdas ensak och ingenting som vi som arbetsgivarorganisation borde ha någon egentlig synpunkt på. Arbetsmarknaden är en marknad som alla andra. Stelbenta regler påverkar sannolikt utvecklingen negativt.

Vår erfarenhet är att nya branscher sällan har varit löneledande. Det tar tid innan en ny bransch blir lönsam och de anställda får ett högre löneläge. Det här är något som några av er har varit inne på. Men också vad gäller anställningsförhållandet är det viktigt att man åtminstone i ett startskede har utökade möjligheter till flexibla anställningsformer och möjlighet till flexibel arbetstidsförläggning. Det finns i existerande kollektivavtal möjlighet att lösa de här frågorna, att sluta centrala kollektivavtal med möjlighet till lokal anpassning. Det här är något som vår organisation har medverkat till i flera fall. Tillsammans med HTF ser vi över möjligheten att centralt skapa regler för branschen.

Vår synpunkt på det här området är att en stelbent reglering hindrar en dynamisk utveckling. Tjänsterna som vi pratar om säljs ofta med låga marginaler och med kort framförhållning.

Under frågan om kompetensbehov kan man lätt ange datamognad och social kompetens som krav utan att säga för mycket. Företagen sköter, som vi har hört, i stor utsträckning sin kompetensutveckling löpande. På senare tid har vi märkt ett

högre krav på språkkunskaper. Detta har också berörts. Både att vara duktig i det svenska språket, men även att kunna behärska andra språk.

Några speciella problem ur arbetsgivarsynpunkt? Ja, jag har nämnt behov av flexiblare regler. Det gör sig alltid särskilt påmint i nya branscher. Ett problem som vi har märkt bland våra medlemmar är att våra kära motparter HTF företrädesvis angriper företag som har kollektivavtal och lämnar andra ifred. Det här kan vara en konkurrensnackdel.

Den sista frågan då, behov av reglering eller stöd i området? Det är dyrt att fastanställa. Regelsystemet som vi har medför långa ledtider, även om uppsägningsreglerna har blivit bättre på senare år. Inom tjänstesektorn är lönekostnaden dominerande. Dagens lagstiftning är stelbent. I en framväxande marknad är det förenat med risker att tillsvidareanställa. Detta vi hört av flera som har yttrat sig under dagen.

Ett område som växer snabbt, bemanningsbranschen, visar ju det här. Det är ett tecken på att utvecklingen springer före lagarna. Vi har alla hört i massmedia hur många det är som har tidsbegränsade anställningar. Utvecklade möjligheter till tidsbegränsade anställningar och flexiblare arbetstidsförlängningar behövs. Det ger företag möjlighet att växa. Behoven är inte specifika för Call Center branschen, men märks särskilt i den växande tjänstesektorn. Det här var i korthet svaren på de frågor som ni har ställt.

## Frågor till Gunnar Ekbrant

**Fråga**: Sverige har unika möjligheter. Vi har ergonomiska kunskaper om hur arbetsplatser ska vara utformade. Vi har ett IT-kunnande och en spridning av IT som inte andra har. Vi har fortfarande goda partsrelationer. Finns något sätt att utveckla överenskommelsen mellan parterna på ett sådant sätt att man inte hindrar företaget men inte heller vill skapa den här sociala otryggheten? Ser du några behov av ytterligare överenskommelser eller ytterligare arbeten runt dessa frågor?

**Svar**: Tillsammans med HTF ser vi över möjligheterna. Men man ska också ha respekt för att det finns olika intressen här. Arbetsgivare har av tradition alltid velat ha behov av mer flexibla anställningsförhållanden. Arbetstagarparten vill ogärna släppa ifrån sig det som man har vunnit i andra sammanhang, antingen genom beställd lagstiftning eller de kollektivavtal som finns. Jag vill gärna betona att vi har goda relationer med HTF. Vi har inte under hela dagen kastat kniv på varandra en enda gång. Några tjuvnyp kanske.

**Fråga**: Vi har tidigare berört dagens artikel i Svenska Dagbladet. Har du någon kommentar till uppgiften att hälften av företagen missköter sig?

**Svar**: Jag har svårt att ha någon uppfattning om det är hälften av företagen som missköter sig eller inte. Jag blev ju själv uppringd av Anna Danielsson, men det jag sade var väl inte sexigt nog, så mitt namn kom inte med. Det är som alltid annars. Det kan säkert finnas företag, utan att gå in på något, som kan vara mer eller mindre seriöst. Vi ser gärna att facket ger sig på de företagen i stället för våra medlemmar.

**Fråga**: Du sade att "en för stelbent reglering inte gynnar utvecklingen". Tolkar jag dig rätt om du menar att den är för stelbent nu?

**Svar**: Ja. Vi har anställningsformer som bygger på fast anställning. Detta är gott och väl om man har för avsikt att trygga för dem som redan har anställning. Men vi har inte vågat lagstifta så att arbetsgivare ska våga anställa. Är det så tryggt att vara fast

anställd? Det vet alla som sysslar med det här att man är inte mer anställd än att en anställning kan avbrytas genom arbetsbrist.

I branscher, särskilt där det är - förlåt om jag uttrycker mig vulgärt - snabba lägen, har man behov av att kunna anpassa arbetsstyrkan snabbare och att våga ta in fler, inte bara ta in en och en. Det gör ju att man vågar ta åt sig affärer som kan få företaget att utvecklas. Det här kan vara lite svårt med den lagstiftning som finns. Det ser vi exempel på genom bemanningsbranschens väg och också genom att det finns fler tidsbegränsade anställningar än vad lagen egentligen ger utrymme för.

**Fråga**: Man regionaliserar, flyttar ut verksamheten för att få arbetskraft och kanske också ökad flexibilitet. Kan det också i innebära att man i framtiden kommer att lägga ut jobben utomlands, utanför storstaden och utanför landet?

**Svar**: Det är en möjlighet som vi inte ska bortse ifrån. Vi lever i en global marknad. Jag vet inte om det här är reellt eller inte, men bl a Klas Eklund, numera chefekonom på SE-Banken, har talat om att det handlar om att ha en attraktiv position för ett land överhuvudtaget för att kunna dra till sig arbetstillfällen. Det handlar ju om att företag ska våga investera och göra anställningar. Blir det för trögt är det möjligt att man söker sig andra vägar.

**Fråga**: Jag var i Kina och där beskrevs hur de byggde upp en ny Call Center verksamhet riktad mot USA. De hårddrillade kineser i engelska så att de talade perfekt amerikanska. Olika elever lärde sig olika dialekter. Om det kom ett samtal från Texas lotsades det till dem som talade Texas-accent så att folk skulle känna en närhet till dem som de pratade med. De hade naturligtvis ingen aning om att den här kvinnan satt i Kina. Detta är ett exempel på en sådan utveckling som du talar om.

**Svar**: Vi har ju goda förutsättningar både tekniskt och kompetensmässigt i Sverige. Det finns goda exempel på Call Centers som har växt upp i Sverige och är framgångsrika. Vad som avgör på marginalen vet jag inte, men det som underlättar är ett mer flexibelt regelsystem. Det här är något som våra motparter inte älskar, men det är ändå den utvecklingen som vi går till mötes.

**Fråga**: Är Call Centers en särskild kategori i ert medlemsregister? Kan du säga något om hur många företag och anställda som är anslutna till er inom den här något diffust definierade branschen?

**Svar**: Vi håller själva på att se över vad vi menar när vi pratar om Call Centers. Till viss del är det en kategori men ändå inte. Det är en flytande gräns mellan företag som har en integrerad marknadsavdelning, som sysslar med telemarketing, och ett renodlat företag. Vi ser över det men jag har inga siffror på det.

# Fackets syn

## Tommy Mases, HTF


### Sammanfattning

*Tommy Mases, HTF, redovisade att organisationsgraden i Call Center branschen är ca 65 procent. Lönerna varierar från 12 500 till 15 000 kronor. Det är ungefär 2 000-3 000 kronor lägre än lönerna i de företag som har sin verksamhet "inhouse". Mases hävdar att hälften av alla Call Center företag är oseriösa och att en sanering av branschen är nödvändig. Han menar också att bidrag och etableringsstöd leder till dåliga och osunda villkor för de anställda och osund konkurrens mellan företagen. Han konstaterar också att det finns uppenbara brister i arbetsmiljön vid vissa Call Centers. Han föreslår en utredning för att undersöka om det finns behov av ett särskilt "företagskörkort" för att komma till rätta med bland annat arbetsmiljöproblemen Han vill också tillsätta en grupp med en representant från arbetsmarknadens parter där man ser över på vilket sätt de regionala stöden har använts och föreslår särskilda utbildningslinjer för arbeten inom Call Center branschen.*


Jag företräder de som arbetar i Call Centers, vilket är en del av den här marknaden. Då är det klart att det kan bli intressekonflikter och att Gunnar Ekbrant och jag ger varandra ett och annat tjuvnyp, men i princip är vi nog överens. Inom HTF har vi tillsatt en grupp för att se över den här branschen.

När jag har suttit och lyssnat här verkar det ungefär som att man skulle beskriva industrin på någon fabrik. Ett Call Center är ju egentligen en arbetsplats. Vad vi vill ha är grepp över den verksamhetsform som bedrivs på dessa arbetsplatser. Vi har också lyssnat på branschen för att titta efter om vi kan hitta gemensamma lösningar på de problem som man här har radat upp.

Många företag i den här branschen lever inom regelsystemet, dem har vi avtal med. Därför har vi lite svårt att förstå att andra inte alls kan följa dem utan vill ha andra och flexiblare system. Efterfrågan går upp och ner, frågan är vem ska ta risken? Är det den anställde eller företaget? På något sätt känns det som om det finns en åsiktsförskjutning i de här sakerna. Jag tror också att vi måste komma överens om hur vi definierar den här branschen, så att vi får ett riktigt underlag när vi diskuterar frågor. Ingen kan i dag säga att vi kan definiera den här branschen än. Det är kvalificerade gissningar. En del säger 23 000 anställda, andra 50 000. På något sätt känns det som om vi måste hitta lösningar på detta problem. Även SCB går bet på antalet. Det finns interna Call Centers och externa. Någon gång måste vi klara ut det här en gång för alla, så att vi vet vad vi talar om.

Med reservation för de felkällor som finns konstaterar vi att vi har en organisationsgrad i den här branschen på 65 procent. Den är växande. Där den är lägre än genomsnittet beror det på att det är nystartade företag som vi inte hunnit besöka ännu. Vad vi vet är att i branscher med likartade arbetsuppgifter är alltid organisationsgraden högre. Det som Gunnar retar sig på, att vi inte har fått tag i företag utanför arbetsgivareorganisationerna. Man brukar alltid ge mig ett exempel som ligger i vår hemstad Växjö och vi är också överens om att detta företag knappast är seriöst. Som sagt var, i det projektet som vi talar om ska vi också försöka hitta ett helhetsgrepp på hela den här branschen så att vi kan skapa likartade villkor. Där ska vi också titta på om vi kan närma oss företagens lösningar vad gäller flexibilitet? Det får dock inte bli så att den anställde får ta hela risken.

Under den här kartläggningsfasen har vi varit ute och intervjuat företag i hela landet, från Blekinge i söder till Lappland i norr. Vi har ställt frågor om varför man har etablerat sig på vissa orter, hur deras problem ser ut osv. Stöden har varit en av orsaken. Det har till och med varit auktion bland kommuner i Norrland om en etablering av 200 arbetstillfällen. Det är det som gör att vi reagerar. Det är inte bara NUTEK som ger stöd, utan även kommunerna. Jag kan berätta för er att vi hittade ett telemarketingföretag som hade varit verksamt i ett år utan en enda krona

i lönekostnad. Det är klart att det förvrider konkurrensläget. Det är inte bra för de etablerade företagen och därmed inte bra för våra medlemmar.

Vi ser också brister i arbetsmiljön. Vi såg här ett exempel. Det frågades efter om det fanns något vitesföreläggande. Det var nog väldigt nära. Yrkesinspektionen har varit inne och beordrat ombyggnad av ett helt Call Center, ett av de större inom branschen. Jag tror att det beror på att det saknas erfarenhet om hur arbetsplatserna skall utformas på Call Centers. Därför finns säkert många exempel där arbetsplatserna måste byggas om så att de blir rätt utrustade. Vi tror på diskussioner med företrädare för den seriösa branschen. Det finns ju branschorganisationer, och vi är överens om att rätta till missförhållandena

På något sätt måste vi se till att de som jag kallar oseriösa eller lycksökare inom branschen inte svärtar ner ryktet för dem som är seriösa. För det finns ju seriösa företagare. Glöm inte bort det! Vi som finns närvarande i den här lokalen företräder ju den seriösa sidan av branschen. Men de gråzoner som finns utanför, de som inte är branschfolk och som vill göra snabba klipp, det är dem jag talar om - de som inte vill tillämpa några som helst regelverk och som kanske utnyttjar arbetssituationer med hög arbetslöshet, främst hos kvinnor på olika orter. Jag tror nog att vi ser det på samma sätt. För vi kan ju inte tillåta, åtminstone inte vi som är fackföreningar, att vi får socialt dumping inom vissa områden som dessutom kan användas för att pressa vinsterna i de etablerade företagen.

När det gäller lönerna är åtminstone våra preliminära siffror att lönerna varierar från 12 500 till 15 000 kronor. Rent statistiskt visar det sig då att de ligger ungefär 2 000-3 000 kronor under vad de här arbetsuppgifterna betalas i de företagen som man flyttar jobben från. Det är väl som Gunnar Ekbrandt sade, att de här lönerna kommer att höjas gradvis, då man lär sig vad de är värda så småningom. Gunnar sade också att vi har slutit avtal som ger viss flexibilitet. Vi kommer nog att fortsätta att sluta sådana.

Inom den här branschen växer det fram anställningsformer som inte följer några avtal. Man kommer till arbetet på morgonen. Finns det något arbete att utföra stannar man kvar och så får man betalt för de timmarna. Finns det inget så går man hem. Frågan är vad skattebetalarna skall tycka då man i sådana fall lämnar över försörjningsbördan till det sociala systemet. Det är det som vi vänder oss emot. Det problemet måste vi gemensamt hitta lösningar på.

Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera att branschen är ung och har lockat till sig vad vi kallar oseriösa företagare. Det finns uppenbara brister i arbetsmiljön. Jag tror att vi måste hitta någon typ av modell för det här, för unga företagare kan inte ha all den kunskap som krävs på det här området. Vi kommer att få vara observanta så att vi inte skapar några låglöneregioner. Jag tror också att om vi inte kan komma till rätta med det här kanske vi får en stämpel på branschen som gör att kvaliteten sjunker.

Vilka förslag har vi då? Med anledning av det som vi har sett under den här kartläggningen vill vi tillsätta en grupp med en representant från arbetsmarknadens parter där man ser över på vilket sätt de regionala stöden har använts. Då menar jag också att vi ska titta på kommunernas sätt att hantera den här frågan. De är på gränsen till vad kommunallagen ger utrymme för på många ställen. Vi som har varit ute har sett många sådana exempel. Jag ska inte nämna företag här, men det är företag som är ytterst oseriösa. Möjligen vill vi också ha en utredning om man ska ha ett särskilt företagskörkort för att komma till rätta med bland annat arbetsmiljöproblemen.

En annan fråga är integritetsskyddet. Jag tror att man kanske bör se över den lagstiftningen. I dag är det så att har man gjort upp med den anställde om att man får ha medlyssning via det digitala systemet finns det inspelningsutrustning som klarar upp till 1000 samtal. Hur är integritetsskyddet för den inringande? De skyddas inte med den lagstiftning som vi har i dag. Jag tror inte att man känner till det här problemet.

Vi tror också att man bör ha utbildningslinjer för den här branschen, både på gymnasial och eftergymnasial nivå. Jag vet att Piteå kommun hade en diskussion om ett utbildningspaket på KY-nivå i managementfrågorna. Jag hoppas att vi får se sådana saker. För det här är en ung, lite vildvuxen, bransch som har förutsättningar att lyckas. Men då krävs också att vi ser till att vi behåller det kunskapsförsprång som vi har mot utlandet.

## Frågor till Tommy Mases

**Fråga**: Du sade att vi inte får glömma bort att det finns seriösa företag i den här branschen. Står du fast vid den uppgiften att hälften av företagen i branschen är oseriösa.

**Svar**: Ja, jag står fast vid den uppgiften. Jag menar att det finns stora och små företag. Vi har ju sagt att vi besökt ett stort antal av företagen. Då menar jag inte bara de stora som finns. Vi pratar om Call Centers. Ett Call Center är en lokal där man arbetar med telefon. Sedan bryr man sig inte om vad branschen är annars. Det är det där som jag tycker att vi måste komma till rätta med, att peka på de svårigheter som vi har med en ung bransch. När jag pratar om Call Center menar jag olika typer av företag. För mig är Call Center mera en teknik än en enhetlig bransch. Pratar man om Call Center mer slarvigt kan det även vara telemarketingföretag.

**Fråga**: Du sade att löneläget var ungefär 2 000-3 000 kronor lägre än vad motsvarande tjänster var inom de företag som hade lagt ut verksamheten. Men om vi tittar på de företag som har Call Centers inhouse så att säga, SAS och andra som driver det i egen regi men inte där moderbolaget befinner sig, kanske någonstans i Östersund eller vad det kan vara, är det skillnad i löneläget även där?

**Svar**: Nej. Det är det inte. Inte enligt min statistik.

**Fråga**: Du nämnde något om integritet. Det är en väldigt aktuell fråga, båda vad gäller allmänheten och personalen. Har ni stött på några problem där man i detalj kan mäta vad personalen producerar.

**Svar**: Ja, det finns system där företag kan beskriva hur många de anställda har haft i luren, om de varit på toaletten, hur många minuter man fikar o s v - exakt.

**Fråga**: Men har du känt att det har varit otillbörligt?

**Svar**: Det har väl varit på gränsen. Men än så länge har vi inte haft anledning att reagera. Det som har gjort att vi har reagerat lite grann är att vi har fått rapporter från en IT-konferens i London där man digitalt kan avlyssna 1 000 samtal samtidigt i ett digitalt inspelningssystem. Då har det ju tagit en vändning som ingen av oss kunnat förutse.

**Fråga**: Vi hade ju en rejäl diskussion i landet för 20-30 år sedan kring arbetsstudier. Som jag upplever det var det ett blygsamt system jämfört med de möjligheter som utnyttjas i dag, när det gäller att studera arbetstagarna, vad de gör, hur effektiva de är, när de går på toaletten osv.

**Svar**: Jo, men det är ju så. I och med att man är inkopplat i ett system, du loggar in och loggar ut, finns möjlighet att mäta det vare sig du vill eller inte.

**Fråga**: Sysselsättningseffekten är inte att förringa när arbetslösheten är stor. Hur kan facket och staten hjälpa till för att medverka till fler jobb? Behövs utbildning, överenskommelser, forskning?

**Svar**: Jag tror att vi i första hand skall satsa på utbildningssidan, att få eftergymnasiala utbildningar inom det här området och främst i managementfrågor Jag tror att Arbetsgivareföreningen och vi är ense om att det behövs utbildning.

**Fråga**: Du hade ett förslag på en grupp, som skulle se över hur stödformerna fungerar, företagskörkort, integritetsskydd och utbildningslinjer. Det här med stödformerna skulle jag vilja fråga lite om. Du låter lite kritiskt på den punkten, att det har missbrukats osv. Har du någon uppfattning om det är i undantagsfall eller är det mer än regel än undantag att det här används på fel sätt?

**Svar**: När man ser missbruk reagerar man. Det finns ju många stödformer som är bra. Man ska inte ta bort det ena eller andra. Jag vet att Arbetsgivareföreningens senaste utredningar tycker att man bör börja fundera lite grann på hur de här stödformerna används. Då tycker jag att det är dags att vi försöker hitta en samstämmighet även på det här området. Men jag vill då inte bara titta på statliga stödformer. NUTEK har ju sina regler, så också Länsarbetsnämnderna. Någonstans finns en gråzon. Vi ser att även kommunerna går in med stödformer med lokaler, gratis arbetsredskap osv. Det är det som gör att vi börjar fundera på det här. De snedvrider konkurrensen. Därför måste vi se över den här frågan. Ska vi lösa det här problemet en gång för alla, så kanske vi ska ha en grupp som ser över det här och blir överens om hur det här ska gå till mellan fack, arbetsgivareorganisation, stat och kommun.

KUNGL. BIBL.
2000 -03- 07
STOCKHOLM

# IT-kommissionens ledamöter

**Björn Rosengren**
näringsminister (ordförande)
e-post: bjorn.rosengren@itkommissionen.se

**Lisbeth Gustafsson**
direktör, Postnet
e-post: lisbeth.gustafsson@postnet.se

**Birgitta Frejhagen**
VD, InfoKomp
e-post: birgitta.frejhagen@infokomp.se

**Lars Ilshammar**
doktorand, Örebro universitet
e-post: lars.ilshammar@hum.oru.se

**Helejna Larsson**
projektledare, Semcon
e-post: helejna.larsson@semcon.se

**Marie Persson Björkman**
industriattaché, Sveriges Tekniska Attachéer
e-post: marie.persson-bjorkman@sf.statt.se

**Peter Seipel**
professor, Stockholms universitet
e-post: peter.seipel@juridicum.su.se

**Rolf Skoglund,** verkställande direktör
ID Invest
e-post: rolf@ideainvest.com

**Hans Wallberg**
samordnings- och utvecklingsansvarig, SUNET
e-post: hans.wallberg@umdac.umu.se

# IT-kommissionens sekretariat

**Christer Marking**, kanslichef
telefon: 08-405 20 23
e-post: christer.marking@itkommissionen.se

**Bo Beckeström**, projektledare
EU-frågor, nytt företagande & livslångt lärande
telefon: 08-405 36 83
e-post: bo.beckestrom@itkommissionen.se

**Jan Berner**, projektledare
IT-infrastruktur
telefon: 08-405 47 01
e-post: jan.berner@itkommissionen.se

**Anne-Marie Eklund Löwinder**, projektledare
IT-infrastruktur och informationssäkerhet
telefon: 08-405 33 67
e-post: anne-marie.eklund-lowinder@
itkommissionen.se

**Gunnar Hedborg**, projektledare
Utbildningsfrågor
telefon: 08-405 47 76
e-post: gunnar.hedborg@itkommissionen.se

**Karin Larsson**, projektledare
Informations- och webbansvarig, demokratifrågor
telefon: 08-405 19 55
e-post: karin.larsson@itkommissionen.se

**Kjell Skoglund**, projektledare
Juridik
telefon: 08-405 34 71
e-post: kjell.skoglund@itkommissionen.se

**Maini Langpohl**, assistent
Ekonomi och administration
telefon: 08-405 18 51
e-post: maini.langpohl@itkommissionen.se

## *Rapporter*

**IT-kommissionens arbetsprogram, SOU 1995:68**
Delbetänkande om kommissionens övervägande och prioriteringar samt arbetsprogram. 34 sidor. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Kommunikation utan gränser**
**- rapport från IT-kommissionen, juni 1995**
Skriften är ett sammandrag av kommissionens arbetsprogram. 15 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**Communication Without Frontiers**
**- report by the Swedish IT-Commission, june 1995**
Engelsk översättning av sammandraget. 15 sidor.
Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16.
Telefon: 08-405 18 51.

**Så kan Sverige utveckla en framgångsrik programvaruindustri inför 2000-talet**
Rapport 1/96. 25 sidor.
Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51

**IT-mått. Hur kan IT-användning beskrivas?**
Av Nils-Göran Olve & Carl-Johan Westin, CEPRO AB.
Rapport 2/96. 65 sidor.
Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**När det regnar manna från himlen, har den fattige ingen sked. Om IT och handikapp.**
Rapport 3/96. 32 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**Kvinnor och IT**
Rapport 4/96. 41 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**Rättsinformation och IT - Svårigheternas advokater eller möjligheternas ambassadörer?**
Rapport 5/96. 60 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**ERROR, När IT inte fungerar**
**- en rapport om IT och dess användbarhet**
Av Per Gustafsson på uppdrag av IT-kommissionen.
Rapport 6/96. 50 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen.
Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**IT-kommissionens hearing om infrastrukturen för information och kommunikation.**
Dokumentation från IT-kommissionens hearing den 5-6 juni 1996. Rapport 7/96. 127 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

**Affärsnyttan med Internet**
Sammanfattning av det seminarium som anordnades av IT-kommissionen, Swebizz och Sveriges Tekniska Attachéer den 4 juni 1996. Rapport 8/96. Rapporten är publicerad på IT-kommissionens webbplats: www.itkommissionen.se

**IT-problem inför 2000-skiftet, SOU 1997:12**
Referat och slutsatser från en hearing anordnad av IT-kommissionen den 18 december 1996. Rapport 1/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Digital demokr@ti, SOU 1997:23**
Ett seminarium om Teknik, demokrati och delaktighet den 8 november 1996 anordnat av Folkomröstnings-utredningen, IT-kommissionen och Kommunikations-forskningsberedningen. Rapport 2/97.
Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.
Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Kristallkulan - 13 röster om framtiden, SOU 1997:31**
Rapport 3/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.
Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**IT och miljön - en samling goda exempel, SOU 1996: 178**
Rapport 4/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.
Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Sverige inför epokskiftet, SOU 1997:63**
Rapport 5/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.
Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Sweden in the Information Society, SOU 1997:67**
The Swedish IT Commission report 5/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Säker elektronisk kommunikation, SOU 1997:73**
Referat från ett seminarium anordnat av IT-kommissionen, Närings- och handelsdepartementet och SEIS den 11 december 1996. Rapport 6/97.
Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.
Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**IT-kommissionens hearing om den nya medie- och programvaruindustrin, SOU 1997:124**
Andrakammarsalen, Riksdagen. Rapport 7/97.
Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91.
Telefon: 08-690 91 90.

**IT och regional utveckling**
**- 120 exempel från Sveriges län, SOU 1998:19**
Rapport 1/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.
Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**IT-kommissionens hearing om infrastrukturen för digitala medier, SOU 1998:20**
Referat från en hearing anordnad av IT-kommissionen den 24 oktober 1997. Rapport 2/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Problem med inbäddade system inför 2000-skiftet, SOU 1998:21**
Hearing anordnad av IT-kommissionen i samverkan med Industriförbundet och Statskontoret 1997-11-14. Rapport 3/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Identifiering och identitet i digitala miljöer, SOU 1998:36**
Referat från en hearing den 12 november 1997. Rapport 4/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Hur offensiv IT-användning kan skapa tillväxt för mindre företag, SOU 1998:54**
Ett rådslag anordnat av IT-kommissionen på uppdrag av Kommunikationsdepartementet, Närings- och handelsdepartementet och Industriförbundet 1997-11-18. Rapport 5/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**IT och nationalstaten, SOU 1998:58**
Fyra framtidsscenarier. Rapport 6/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Skolan, IT och det livslånga lärandet, SOU 1998:70**
Hearing anordnad av Utbildningsdepartementet och IT-kommissionen 1997-12-04. Rapport 7/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Nya tider, nya förutsättningar..., SOU 1998:65**
Rapport 8/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**IT och regional utveckling -Erfarenheter från tre hearingar under mars 1998, SOU 1998:79**
Rapport 9/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Rättsinformation och IT, SOU 1998:109**
Rapport från två seminarier 1996 och 1998 anordnade av IT-kommissionen och Stiftelsen för rättsinformation Rapport 10/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**God etik på nätet, SOU 1998:133**
Hearing anordnad av IT-kommissionen i samarbete med Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling, Röda Korsets Idé- och utbildningscenter, ISOC-SE, SUNET, Telenordia, Telia, Tele2, IT-Företagen och BitoS. Rapport 11/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**Hur skall man finansiera välfärden i det globaliserade IT-samhället? SOU 1998:153**
Ett samtal om IT-utveckling och offentlig ekonomi anordnat av IT-kommissionen och ESO.Rapport 12/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst.Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**PC:n är död - länge leve PC:n! - nya möjligheter för Sverige, SOU 1999:86**
En rapport från hearingen "Efter PC:n" anordnad av IT-kommissionen i juni 1999. Rapport 1/99.
Kan beställas från Fakta Info Direkt. Fax: 08-587 671 71.
Telefon: 08-587 671 00. E-post: order@faktainfo.se
Webbplats: www.faktainfo.se

**Framtidssäker IT-infrastruktur för Sverige, SOU 1999:134**
En rapport från hearingen "Kommunikation till alla alltid Visioner och strategier om en ny svensk infrastruktur". Rapport 2/99.
Kan beställas från Fakta Info Direkt. Fax: 08-587 671 71.
Telefon: 08-587 671 00. E-post: order@faktainfo.se
Webbplats: www.faktainfo.se

**Från callcenter till kontaktcenter SOU 1999:138**
Trender, möjligheter och problem
En rapport från hearingen ""Hemma bra men borta bäst?". Rapport 3/99.
Kan beställas från Fakta Info Direkt. Fax: 08-587 671 71.
Telefon: 08-587 671 00. E-post: order@faktainfo.se
Webbplats: www.faktainfo.se

## *Rapporter utgivna på uppdrag av eller i samarbete med IT-kommissionen*

**Data om IT i Sverige**
Statistisk sammanställning om IT gjord av Statistiska Centralbyrån på uppdrag av IT-kommissionen.
Kan beställas från SCB Förlag, 701 89 Örebro.
Fax: 019-17 69 32. Telefon: 019-17 68 00.

**Datorvanor 1995**
Undersökning av svenska folkets datorvanor utförd av Statistiska Centralbyrån på uppdrag av IT-kommissionen.
102 sidor. Kan beställas från SCB Förlag, 701 89 Örebro.
Fax: 019-17 69 32. Telefon: 019-17 68 00.

**IT världen runt - Nationella initiativ**
Undersökning av Sveriges Tekniska Attachéer på uppdrag av IT-kommissionen och Näringsdepartementet.
Kan beställas från STATT, Box 5282, 102 46 Stockholm.

**IT världen runt - Regionala initiativ**
Undersökning av Sveriges Tekniska Attachéer på uppdrag av IT-kommissionen och Näringsdepartementet. Stencil.

**IT världen runt - Statligt stöd till mjukvaruindustrin**
Undersökning av Sveriges Tekniska Attachéer på uppdrag av IT-kommissionen och Näringsdepartementet. Stencil.

**Europeiska Unionen**
**- IT, telekommunikation och nya medier**
En kartläggning och analys gjord av Statskontoret på uppdrag av IT-kommissionen. 111 sidor.

# Statens offentliga utredningar 1999

## Kronologisk förteckning

1. Nya förmånsrättsregler + Bilagor. Ju.
2. Steriliseringsfrågan i Sverige 1935-1975. Ekonomisk ersättning. S.
3. Yrkesfiskets konkurrenssituation. Jo.
4. God sed i forskningen. U.
5. Effektiva värme- och miljölösningar. N.
6. Effektivare Totalförsvarsstöd i Östersjöområdet. Fö.
7. Märk väl! Fi.
8. Invandrarskap och medborgarskap. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
9. Att slakta ett får i Guds namn. Om religionsfrihet och demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
10. Demokratins förgörare. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
11. Bör demokratin avnationaliseras? Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
12. Elektronisk demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
13. Etik och demokratisk statskonst. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
14. Den framtida kommersiella lokalradion. Ku.
15. Nytt system för prövning av hyres- och arrendemål. Ju.
16. Ökad rättssäkerhet i asylärenden. UD.
17. Garantipension och Bosättningstillägg för personer födda år 1937 eller tidigare. S.
18. Frågor till det industriella samhället. Ku.
19. Artikel 7 i EG:s varumärkesdirektiv. Ändringar i varumärkeslagen. Ju.
20. Sverige och judarnas tillgångar. UD.
21. Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder. S.
22. Den skyddade provinsen. En essä om demokratins värde och värdighet. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
23. Utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. Förslag till inriktning av nya mål 3 inom EG:s strukturfonder. N.
24. EG:s strukturstöd. Ny organisation för de geografiskt avgränsade strukturfondsprogrammen. N.
25. Samerna – ett ursprungsfolk i Sverige.
26. Införsel av beskattade varor. Fi.
27. Delta – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen. N.
28. Kontantmetod för småföretagare. Fi.
29. Internationell konflikthantering – att förbereda sig tillsammans. Fö.
30. Yttrandefriheten och konkurrensen – Förslag till mediekoncentrationslag. m m. Ku.
31. Tillsyn över advokater m m. Ju.
32. Utvecklingssamarbete på rättsområdet. Ju.
33. Bo tryggt – Betala rätt. Särskilda boendeformer för äldre samt avgifter för äldre- och handikappomsorg. S.
34. Svenskt medborgarskap. Ku.
35. Fastighetsmäklarnämnden – effektivare tillsyn. Fi.
36. Likvidation av aktiebolag. Ju.
37. Underrättelsetjänsten – en översyn. Fö.
38. Följdleveranser i samband med export av krigsmateriel. UD.
39. Vuxenutbildning för alla? Andra året med Kunskapslyftet. U.
40. Demokratin i den offentliga sektorns förändring. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
41. Bevara dokumentärfilmens kulturarv. Åtgärdsförslag samt förslag till ett centrum för dokumentärfilm och en filmvårdscentral. Ku.
42. Ny luftfartslag. N.
43. Oberoende, ägande och tillsyn i revisionsverksamhet. Ju.
44. Öppen elmarknad. N.
45. Slutförvaring av kärnavfall. Kommunerna och platsvalsprocessen. M.
46. Ökade socialbidrag. En studie om inkomster och socialbidrag åren 1990 till 1996. S.
47. Mervärdesskatt – Frivillig skattskyldighet. Fi.
48. Lära av Estonia. Den andra delrapporten och slutredovisning. N.
49. Invandrare som företagare. Ku.
50. Skyddsjakt på varg. M.
51. Smittskydd, samhälle och individ. Del A+B. S.
52. Inkomstprövning av bostadstillägg till pensionärer. S.
53. Ekonomisk brottslighet och sekretess. Ju.
54. En ny tullag. Fi.
55. Konvergens och förändring. Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorerna. Ku.
56. Globaliseringen och demokratin. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
57. Rikstrafiken – En ny myndighet. N.
58. Löser juridiken demokratins problem? Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
59. Begränsad fastighetsskatt. Fi.
60. Kundvänligare taxi. N.
61. Brottsförebyggande arbete i landets kommuner. Ju.
62. Bilen, miljön och säkerheten. Fi.
63. Att lära och leda – En lärarutbildning för samverkan och utveckling. U.
64. Representativ demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.

# Statens offentliga utredningar 1999

# Kronologisk förteckning

65. Barnombudsmannen – företrädare för barn och ungdomar. S.
66. God vård på lika villkor? – om statens styrning av hälso- och sjukvården + 2 bilagor. S.
67. KÄRNAVFALL – metod – plats – miljökonsekvens. KASAMs yttrande över SKBs FUD-program 98. M.
68. Brandkatastrofen i Göteborg. Drabbade Medier Myndigheter. Ku.
69. Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. N.
70. Gentekniknämnden. U.
71. Oseriösa bostadsförmedlare. S.
72. Boendesociala effekter av konkurser och rekonstruktioner – bostadsrättsföreningar och egnahem. S.
73. Handikappombudsmannens framtida förutsättningar och arbetsuppgifter. S.
74. Demokratin och det gemensamma bästa. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
75. Rätt plats för vindkraften. Del 1 och Del 2. M.
76. Maktdelning. Forskarvolym I. Demokratiutredningen. Ju.
77. Demokratiteori och medborgarskap. Forskarvolym II. Demokratiutredningen. Ju.
78. Jordbruk och miljönytta – nytt miljöprogram för jordbruket. Jo.
79. Källskatt på utdelning och royalty till begränsat skattskyldiga. Fi.
80. Demokratiopinioner. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
81. Förhandlingsersättning till hyresgästorganisation. Ju.
82. Vårdslös kreditgivning samt sekretess i banker m.m. Fi.
83. Globalisering. Forskarvolym IX. Demokratiutredningen. Ju.
84. Civilsamhället. Forskarvolym VIII. Demokratiutredningen. Ju.
85. Bredband för tillväxt i hela landet. Närings-, regional- och välfärdspolitiska aspekter på IT-infrastrukturen. N.
86. PC:n är död – länge leve PC:n! Nya möjligheter för Sverige. En rapport från hearingen "Efter PC:n" anordnad av IT-kommissionen juni 1999. N.
87. Vagnbolag för järnvägen. N.
88. Granskningskommissionens betänkande i anledning av Brottsutredningen efter mordet på statsminister Olof Palme. Ju.
89. Statsbidrag till handikapporganisationer. S.
90. Narkotikastatistik. Om samhällets behov av information om narkotikautveckling. S.
91. En översyn av jämställdhetslagen. N.
92. Premiär för personval. Ju.
93. Det unga folkstyret. Forskarvolym VI. Demokratiutredningen. Ju.
94. Förmåner och ökade levnadskostnader. Fi.
95. Småskalig elproduktion samt mätning och debitering av elförbrukning. N.
96. Statistikreformen. Utvärdering och förslag till utveckling. Bilaga: Uppsatser skrivna för utvärderingen av reformen. Ju.
97. Socialtjänst i utveckling. Del A och B – Bilagor. S.
98. Likvärdiga villkor? U.
99. Översyn av stiftelsen för internationell rapportering av läkemedelsbiverkningar. S.
100. Bibeln – texterna.
    Gamla testamentet I. Volym 1.
    Gamla testamentet II. Volym 2.
    Tillägg till Gamla testamentet. De apokryfa eller deuterokanoniska skrifterna. Volym 3.
    Nya testamentet. Volym 4. Ku.
101. Olydiga medborgare. Om flyktinggömmare och djurrättsaktivister. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
102. Ansvarsfördelning för internationella program på utbildnings- och ungdomsområdet. U.
103. Regionreform på försök – första stegen mot en ny regional samhällsorganisation. Ju.
104. Nya samboregler. Ju.
105. Skatt – Tull – Exekution – Normer för behandling av personuppgifter. Fi.
106. Konsumenterna och IT– en utredning om datorer, handel och marknadsföring. Fi.
107. Nya mål 3 för utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. N.
108. Handläggning av ungdomsmål – en utvärdering av 1995 års ungdomsmålsreform. Ju.
109. Behandling av personuppgifter inom socialtjänsten. S.
110. Ledande forskning – för säkerhets skull. Fö.
111. Att söka kostnadseffektiva lösningar inom klimatområdet. N.
112. Civilsamhället som demokratins arena. Några kritiska reflektioner. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
113. Medborgarnas erfarenheter. Forskarvolym V. Demokratiutredningen. Ju.
114. Mat som medicin. S.
115. Handel med gas i konkurrens. N.

# Statens offentliga utredningar 1999

# Kronologisk förteckning

116. Den regionala samhällsorganisationen i vissa europeiska stater.
En översättning i urval av antologin The Intermediate Level of Government in European States. Complexity versus democracy? Ju.
117. IT i demokratins tjänst. Forskarvolym VII. Demokratiutredningen. Ju.
118. Kommunal uppdragsverksamhet inom kollektivtrafiken – utvärdering av försöksverksamheten. Ju.
119. Utvärderingen av KY. U.
120. Från en art till en annan – transplantation från djur till människa. S.
121. Avkorporativisering och lobbyism. Forskarvolym XIII. Demokratiutredningen. Ju.
122. KY – Kvalificerad yrkesutbildning. U.
123. Mötesplats för design och konsthantverk. Ku.
124. Konsumentprisindex. Ju.
125. Näringslivsutveckling i Östersjöregionen. UD.
126. Politikens medialisering. Forskarvolym III. Demokratiutredningen. Ju.
127. Gröna nyckeltal – följ den ekologiska omställningen. M.
128. Ja till fyrverkerier – men med färre skador. Fö.
129. Demokratins estetik. Fortskarvolym IV. Demokratiutredningen. Ju.
130. Demokratins trotjänare – lokalt partiarbete förr och nu. Forskarvolym X. Demokratiutredningen. Ju.
131. När marknaden bestämmer. Forskarvolym XI. Demokratiutredningen. Ju.
132. Valdeltagande i förändring. Forskarvolym XII. Demokratiutredningen. Ju.
133. Kommunkontosystemet och rättvisan – momsen, kommunerna och konkurrensen. Fi.
134. Framtidssäker IT-infrastruktur för Sverige. N.
135. Stöd till Örebro universitetet och Södertörns högskola för förbättring av ledning, kontroll och ekonomiadministrativa funktioner. U.
136. Personval 1998.
En utvärdering av personvalsreformen. Ju.
137. Hälsa på lika villkor – andra steget mot nationella folkhälsomål. S.
138. Från callcenter till kontaktcenter.
Trender, möjligheter och problem. N.

# Statens offentliga utredningar 1999

# Systematisk förteckning

## Justitiedepartementet

Nya förmånsrättsregler + Bilagor. [1]
Invandrarskap och medborgarskap. Demokratiutredningens skriftserie. [8]
Att slakta ett får i Guds namn. Om religionsfrihet och demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [9]
Demoktatins förgörare.
Demokratiutredningens skriftserie. [10]
Bör demokratin avnationaliseras?
Demokratiutredningens skriftserie. [11]
Elektronisk demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [12]
Etik och demokratisk statskonst.
Demokratiutredningens skriftserie. [13]
Nytt system för prövning av hyres- och arrendemål. [15]
Artikel 7 i EG:s varumärkesdirektiv.
Ändringar i varumärkeslagen. [19]
Den skyddade provinsen. En essä om demokratins värde och värdighet. Demokratiutredningens skriftserie [22]
Tillsyn över advokater m m. [31]
Utvecklingssamarbete på rättsområdet. [32]
Likvidation av aktiebolag. [36]
Demokratin i den offentliga sektorns förändring.
Demokratiutredningens skriftserie. [40]
Oberoende, ägande och tillsyn i revisionsverksamhet. [43]
Ekonomisk brottslighet och sekretess. [53]
Globaliseringen och demokratin.
Demokratiutredningens skriftserie. [56]
Löser juridiken demokratins problem?
Demokratiutredningens skriftserie. [58]
Brottsförebyggande arbete i landets kommuner. [61]
Representativ demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [64]
Demokratin och det gemensamma bästa. Demokratiutredningens skriftserie. [74]
Maktdelning. Forskarvolym I. Demokratiutredningen. [76]
Demokratiteori och medborgarskap. Forskarvolym II. Demokratiutredningen. [77]
Demokratiopinioner.
Demokratiutredningens skriftserie. [80]
Förhandlingsersättning till hyresgästorganisation. [81]
Globalisering. Forskarvolym IX. Demokratiutredningen. [83]
Civilsamhället. Forskarvolym VIII. Demokratiutredningen. [84]
Granskningskommissionens betänkande i anledning av Brottsutredningen efter mordet på statsminister Olof Palme. [88]
Premiär för personval. [92]
Det unga Folkstyret. Forskarvolym VI. Demokratiutredningen. [93]
Statistikreformen. – Utvärdering och förslag till utveckling. Bilaga: Uppsatser skrivna för utvärderingen av reformen. [96]
Olydiga medborgare. Om flyktinggömmare och djurrättsaktivister.
Demokratiutredningens skriftserie. [101]
Regionreform på försök – första stegen mot en ny regional samhällsorganisation. [103]
Nya samboregler. [104]
Handläggning av ungdomsmål-en utvärdering av 1995 års ungdomsmålsreform.[108]
Civilsamhället som demokratins arena. Några kritiska reflektioner. Demokratiutredningens skriftserie. [112]
Medborgarnas erfarenheter. Forskarvolym V. Demokratiutredningen. [113]
Den regionala samhällsorganisationen i vissa europeiska stater. En översättning i urval av antologin The Intermediate Level of Government in European States. Complexity versus democracy. [116]
IT i demokratins tjänst. Forskarvolym VII. Demokratiutredningen. [117]
Kommunal uppdragsverksamhet inom kollektivtrafiken – utvärdering av försöksverksamheten. [118]
Avkorporativisering och lobbyism. Forskarvolym XIII. Demokratiutredningen. [121]
Konsumentprisindex. [124]
Politikens medialisering. Forskarvolym III. Demokratiutredningen. [126]
Demokratins estetik. Forskarvolym IV. Demokratiutredningen. [129]
Demokratins trotjänare – lokalt partiarbete förr och nu. Forskarvolym X. Demokratiutredningen. [130]
När marknaden bestämmer. Forskarvolym XI. Demokratiutredningen. [131]
Valdeltagande i förändring. Forskarvolym XII. Demokratiutredningen. [132]
Personval 1998.
En utvärdering av personvalsreformen. [136]

## Utrikesdepartementet

Ökad rättssäkerhet i asylärenden. [16]
Sverige och judarnas tillgångar. [20]
Följdleveranser i samband med export av krigsmateriel. [38]
Näringslivetsutveckling i Östersjöregionen. [125]

# Statens offentliga utredningar 1999

# Systematisk förteckning

## Försvarsdepartementet

Effektivare Totalförsvarsstöd i Östersjöområdet. [6]
Internationell konflikthantering – att förbereda sig tillsammans. [29]
Underrättelsetjänsten – en översyn. [37]
Ledande forskning – för säkerhets skull. [110]
Ja till fyrverkerier – men med färre skador. [128]

## Socialdepartementet

Steriliseringsfrågan i Sverige 1935-1975. Ekonomisk ersättning. [2]
Garantipension och Bosättningstillägg för personer födda år 1937 eller tidigare. [17]
Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder. [21]
Bo tryggt – Betala rätt. Särskilda boendeformer för äldre samt avgifter för äldre- och handikappomsorg. [33]
Ökade socialbidrag. En studie om inkomster och socialbidrag åren 1990 till 1996. [46]
Smittskydd, samhälle och individ. Del A+B. [51]
Inkomstprövning av bostadstillägg till pensionärer. [52]
Barnombudsmannen – företrädare för barn och ungdomar.[65]
God vård på lika villkor? – om statens styrning av hälso- och sjukvården + 2 bilagor. [66]
Oseriösa bostadsförmedlare. [71]
Boendesociala effekter av konkurser och rekonstruktioner – bostadsrättsföreningar och egnahem. [72]
Handikappombudsmannens framtida förutsättningar och arbetsuppgifter. [73]
Statsbidrag till handikapporganisationer. [89]
Narkotikastatistik. Om samhällets behov av information om narkotikautveckling. [90]
Socialtjänst i utveckling. Del A och B – Bilagor. [97]
Översyn av stiftelsen för internationell rapportering av läkemedelsbiverkningar. [99]
Behandling av personuppgifter inom socialtjänsten. [109]
Mat som medicin. [114]
Från en art till en annan – transplantation från djur till människa. [120]
Hälsa på lika villkor – andra steget mot nationella folkhälsomål. [137]

## Finansdepartementet

Märk väl! [7]
Införsel av beskattade varor. [26]
Kontantmetod för småföretagare. [28]
Fastighetsmäklarnämnden – effektivare tillsyn. [35]
Mervärdesskatt – Frivillig skattskyldighet. [47]
En ny tullag. [54]
Begränsad fastighetsskatt. [59]
Bilen, miljön och säkerheten. [62]
Källskatt på utdelning och royalty till begränsat · skattskyldiga. [79]
Vårdslös kreditgivning samt sekretess i banker m.m. [82]
Förmåner och ökade levnadskostnader. [94]
Skatt – Tull – Exekution – Normer för behandling av personuppgifter. [105]
Konsumenterna och IT– en utredning om datorer, handel och marknadsföring. [106]
Kommunkontosystemet och rättvisan – momsen, kommunerna och konkurrensen. [133]
Effektivare offentlig upphandling.

## Utbildningsdepartementet

God sed i forskningen. [4]
Vuxenutbildning för alla? Andra året med Kunskapslyftet. [39]
Att lära och leda – En lärarutbildning för samverkan och utveckling. [63]
Gentekniknämnden. [70]
Likvärdiga villkor. [98]
Ansvarsfördelning för internationella program på utbildnings- och ungdomsområdet. [102]
Utvärderingen av KY. [119]
KY – Kvalificerad yrkesutbildning. [122]
Stöd till Örebro universitet och Södertörns högskola för förbättring av ledning, kontroll och ekonomiadministrativa funktioner. [135]
Från kunskapslyftet till en strategi för livslångt lärande.

## Jordbruksdepartementet

Yrkesfiskets konkurrenssituation. [3]
Samerna – ett ursprungsfolk i Sverige. [25]
Jordbruk och miljönytta – nytt miljöprogram för jordbruket. [78]

## Kulturdepartementet

Den framtida kommersiella lokalradion. [14]
Frågor till det industriella samhället. [18]
Yttrandefriheten och konkurrensen – Förslag till mediekoncentrationslag m. m. [30]
Svenskt medborgarskap. [34]
Bevara dokumentärfilmens kulturarv. Åtgärdsförslag samt förslag till ett centrum för dokumentärfilm och en filmvårdscentral. [41]

# Statens offentliga utredningar 1999

# Systematisk förteckning


Invandrare som företagare. [49]
Konvergens och förändring. Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorerna. [55]
Brandkatastrofen i Göteborg.
Drabbade Medier Myndigheter. [68]
Bibeln – texterna.
Gamla testamentet I. Volym 1.
Gamla testamentet II. Volym 2.
Tillägg till Gamla testamentet. De apokryfa eller deuterokanoniska skrifterna. Volym 3.
Nya testamentet. Volym 4. [100]
Mötesplats för design och konsthantverk. [123]


## Näringsdepartementet


Effektiva värme- och miljölösningar. [5]
Utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. Förslag till inriktning av nya mål 3 inom EG:s strukturfonder. [23]
EG:s strukturstöd. Ny organisation för de geografiskt avgränsade strukturfondsprogrammen. [24]
Delta – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen. [27]
Ny luftfartslag. [42]
Öppen elmarknad. [44]
Lära av Estonia. Den andra delrapporten och slutredovisning. [48]
Rikstrafiken – En ny myndighet. [57]
Kundvänligare taxi. [60]
Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. [69]
Bredband för tillväxt i hela landet. Närings-, regional- och välfärdspolitiska aspekter på IT-infrastrukturen. [85]
PC:n är död – länge leve PC:n! Nya möjligheter för Sverige. En rapport från hearingen "Efter PC:n" anordnad av IT-kommissionen juni 1999.[86]
Vagnbolag för järnvägen. [87]
En översyn av jämställdhetslagen. [91]
Småskalig elproduktion samt mätning och debitering av elförbrukning. [95]
Nya mål 3 för utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. [107]
Att söka kostnadseffektiva lösningar inom klimatområdet. [111]
Handel med gas i konkurrens. [115]
Framtidssäker IT-infrastruktur för Sverige. [134]
Från callcenter till kontaktcenter. Trender, möjligheter och problem. [138]


## Miljödepartementet


Slutförvaring av kärnavfall. Kommunerna och platsvalsprocessen. [45]
Skyddsjakt på varg. [50]
KÄRNAVFALL – metod – plats – miljökonsekvens. KASAMs yttrande över SKBs FUD-program 98. [67]
Rätt plats för vindkraften. Del 1 och Del 2. [75]
Gröna nyckeltal – följ den ekologiska omställningen. [127]

KOMMISSIONEN

*Adress:* 103 33 Stockholm • *Telefon:* 08-405 18 51 • *Fax:* 08-650 65 16
*E-post:* info@itkommissionen.se • *Webbplats:* www.itkommissionen.se

ISBN 91-7610-790-6 ISSN 0375-250X