

Dag Olberg

Callsenter – kundeservice under omorganisering?

Dag Olberg

Callsenter – kundeservice under omorganisering?

© Fafo 2005
ISSN 0804-5135

Innhold

| | |
|---|-----------|
| 1 Innledning | 5 |
| 2 Type virksomhet – definisjoner | 6 |
| 2.1 Callsentre | 6 |
| 2.2 Interne kundesentre | 7 |
| 3 Arbeidsmiljø | 8 |
| 3.1 Organisatorisk arbeidsmiljø | 8 |
| 3.2 Fysisk arbeidsmiljø - helse | 8 |
| 4 Interesseorganisering | 12 |
| 4.1 Arbeidstakersiden | 12 |
| 4.2 Arbeidsgiversiden | 13 |
| 5 Utvikling | 14 |
| 5.1 Antall bedrifter og antall ansatte – ulike datakilder | 14 |
| 5.2 Trender | 17 |
| Litteratur | 19 |

1 Innledning

I den senere tid har flere pekt på endringer i organisering av virksomhetenes kundeservice. Dette gjelder salgs- informasjons- og ulike støttefunksjoner i private og offentlige virksomheter. Dette dreier seg dels om eksterialisering av slike funksjoner i form av callsentre. Dette kan skje gjennom outsourcing av egen kundeservice, eller ved at man setter ut egen kundeservice til eksterne callsentre, eller ved ulike kombinasjoner. Dels dreier det seg om at virksomheter sentraliserer og standardiserer kundeservicefunksjoner internt.

Dette notatet sammenfatter og diskuterer et utvalg foreliggende studier og annen dokumentasjon om nye driftsformer innen kundebehandling. Diskusjonen er avgrenset til kundeservice organisert gjennom callsentre. Hensikten er å gi en oversikt over hvilke tema som er blitt fokusert i foreliggende studier. Det gjelder blant annet definisjoner som er brukt i litteraturen, hva foreliggende dokumentasjon sier når det gjelder arbeidsmiljø og helse, interesseorganisering. Hensikten med notatet er også å undersøke hva slags statistisk underlagsmateriale som finnes når det gjelder omfanget av callsentre og antall ansatte Norge.

2 Type virksomhet – definisjoner

Endringer i bedrifts- og arbeidsorganisering har ført til at oppgaver knyttet til kundebehandling dels er omorganisert innen bedriftene, og dels til at slike funksjoner gjennom outsourcing i større grad er organisert som eksterne enheter, ofte i form av callsentre. Dette innebærer en relokalisering av ansatte med kundeservice som arbeidsoppgave, og det oppstår nye behov for å identifisere ansattegruppene som ivaretar slike funksjoner.

2.1 Callsentre

Callsenterarbeid er blant annet blitt definert som «interaktivt servicearbeid» (Leidner 1993). Interaksjonen mellom ansatt og kunde har til hensikt å produsere en tjeneste eller selge et produkt, og denne interaksjonen formidles i callsentre ved hjelp av telefoner og datamaskiner. Flere forskere har pekt på at mens industrien i større grad har tatt i bruk personalstrategier som bygger på teamarbeid og å integrere ansatte i problemløsningsarbeid, finner man innen serviceproduksjon nye tendenser i retning masseproduksjon. En illustrasjon er at ansatte som arbeider med telemarketing, kundeservice, og salg, innen blant annet bank, telekommunikasjon, forsikring, og større industrivirksomheter, organiseres i egne kundesentre eller callsentre (jf. bla. Batt 1999:540).

SINTEFs rapport definerer callsenter som et samlepunkt for å drive kundebehandling på telefon, med støtte av ulike IT-tjenester (Dahl-Jørgensen, Torvatn 2003). Det pekes på at sterkere kundefokusering og ønsker om kostnadskutt har vært drivkrefter når virksomheter har organisert kundeservice i form av callsentre. Oppgavene som utføres i callsentre beskrives som varierte. SINTEF-rapporten trekker frem følgende kjennetegn ved callsentre (Dahl-Jørgensen, Torvatn 2003:5):

Kundebehandling skjer på telefon eller telefaks. E-post og web som grensesnitt er andre måter å betjene kunder på. De er allerede i bruk, men telefonen dominerer fremdeles.

Callsentervirksomhet inkluderer en rekke tjenester, fra tradisjonelt telefonsalg og markedsføring til kundepleie og rådgivning. Blant annet kjøp av varer, driftstjenester, kundebehandling for forsikringsselskap og banker, opplysningstjenester (telefonnummer), vakt-selskap og alarmtelefoner, offentlig informasjonsvirksomhet, osv., er oppgaver som er tillagt callsentre. Kunde og saksbehandler ser ikke hverandre («voice-to-voice» kontakt i motsetning til «face-to-face» kontakt). Det er viktig for kunden hvor kundebehandleren er fysisk og organisatorisk lokalisert.

Callsentere arbeid innebærer bruk av ulike IKT-systemer for å levere tjenester hvor som helst (og ofte når som helst).

Interne callsentre er del av den organisasjonen som selger tjenesten («innomhus»). Eksterne callsentre er organisert som egne selskap som tilbyr tjenester til flere virksomheter

(«utomhus»). Skillet er ikke alltid klart, dersom callsenteret ikke driver virksomhet for andre enn «moderorganisasjonen» er det rimelig å regne det som internt callsenter.

Det skilles mellom utgående og innkommende callsentervirksomhet. I utgående arbeid ringer den ansatte ved callsenteret til (potensielle) kunder eller klienter. Oppringingen er ofte understøttet av dataprogrammer som fortløpende kommer opp med nye telefonnummer når en samtale er avsluttet. Innkommende callsenterarbeid innebærer at det er kunden eller brukeren som tar kontakt, mens callsentermedarbeideren besvarer henvendelsen. Skillet er ikke klart, et callsenter kan drive med både utgående og innkommende arbeid, og service kan resultere i salg. Forskjellen dreier seg om hvem som tar initiativ til samtalen.

På bransjehold legges det vekt på at callsenterarbeid i dag ikke bare dreier seg om telefonringing. Bruk av post inngår også i slikt arbeid, og i stigende grad bruk av web-baserte løsninger. Flere kommunikasjonskanaler. Fordi mange kommunikasjonskanaler kan inngå i callsenterarbeid, som mail, wap, chat, brev, bruker mange uttrykket «contact center» i stedet for callsenter. Videre legges prosessstyring til grunn i definisjonen av callcenter, her inngår det at det er systematiserte prosesser som driver arbeidet.

Det finnes dermed også flere forskjellige betegnelser på callsentervirksomhet, blant annet Kundesenter, Kundetjeneste, Contact center, Helpdesk, Ringesentral, Telekontor, osv.

Yrkesbetegnelser for ansatte ved callsentre varierer også, blant annet brukes «supporter», «service manager», eller «operatør» (Toomingas 2003). Andre betegnelser som brukes om mellomledere er «coach» eller teamleder«

2.2 Interne kundesentre

Arbeidet i interne kundesentre i privat og offentlig virksomhet kan være organisert mer eller mindre på samme måte som arbeidet i eksterne callsentre. Det finnes også forskjellige koplinger mellom interne kundesentre og eksterne callsentre. I bransjen benyttes begreper som «overflow partner» når en virksomhet skal ta seg av topper i arbeidsmengde som kan være vanskelig å bemanne i forhold til. Bedriften Scancall er for eksempel nevnt som en slik partner for SASBraathens interne kundesenter. Det kan være at denne type oppdrag er et viktig supplement for callsentre, som ellers driver med telemarketing.

Flere typer bedrifter benytter intern kundesenterorganisering eller eksterne callsentre. Blant eksemplene som nevnes er produksjons- og servicebedrifter, virksomheter innen telemarketing og telefonservice, forlagshus og mediekonsern, IT-driftssenter, bank og forsikring, reisevirksomhet, transportbedrifter, samt offentlig virksomhet, som kommunale servicekontorer, informasjonstelefoner, alarmsentraler (jf. bla. Dahl-Jørgensen, Torvatn 2003).

3 Arbeidsmiljø

Litteraturen på feltet peker ofte på negative trekk ved både organisatorisk og fysisk arbeidsmiljø ved callsentrene. Arbeidet beskrives som styrt, bundet, og repetitivt (jf. bla. Toomingas m.fl. 2001, Bain m.fl. 2002, Zapf m.fl. 2003). Bildet er likevel todelt. Enkelte nyere studier peker på trekk som viser andre og mer positive aspekter ved arbeidet i callsenter i forbindelse med læring og fleksibilitet i forhold til livsløpet (Dahl-Jørgensen, Torvatn, Rasmussen 2002, Toomingas 2004).

3.1 Organisatorisk arbeidsmiljø

Taylor og medforfatter (2003:436) viser til at selv om flere forskere fra slutten av 1990-årene har sett fremveksten av callsentre som innledningen av en ny fase i kontorarbeidets historie, er det anlagt ganske forskjellige perspektiver på denne formen for arbeidsorganisering: Enkelte forskere, som Fernie og Metcalf (1998) har sett callsentre som moderne utgaver av «Panoptikom». Noen har pekt på callsentre som eksempler på fortsatt taylorisering av arbeidsprosesser (Taylor og Bain 1999). Andre, som Belt m. fl. (2002) og Taylor (1998) har vist til callsentre som en type lokalisering av det nye «følelsesarbeidet» («emotional labour»), eller som virkeliggjørelsen av en kundeorientert servicekultur der ansatte i stor grad bruker sin egen dømmekraft når avgjørelser skal fattes (Frenkel m. fl. 1999).

Britiske casestudier av callsentre konkluderer med at målstyring står sentralt når det gjelder ledelsesstrategier i callsentre. Formuleringen av faste produksjonsmål dreier seg ikke bare om kvantitative størrelser, som antall besvarte telefoner, gjennomsnittlig svartid, etc.), men også om mer «myke» målsettinger i forbindelse med arbeidsmiljø og lojalitet til bedriften (Bain m. fl. 2002:183). På bransjehold i Norge har viktigheten av kompetanseheving og opplæring i form av «coaching» vært blant aktivitetene aktørene har vært opptatt av.

3.2 Fysisk arbeidsmiljø – helse

Enkelte britiske studier viser til at arbeidsorganiseringen ved callsentre utgjør hovedårsaken til ansattes arbeidsrelaterte helseplager. Eksempler er følelse av stress på grunn av kontroll og press for å nå oppsatte måltall, og ergonomisk plager relatert til fysisk arbeidsmiljø. Taylor og medforfatter (2003:449) konkluderer sin undersøkelse med at det er summen av produksjonsmål, antallet telefonsamtaler, stadig gjentatte arbeidsoppgaver, og mangelen på pauser, som var de viktigste årsakene til helseplager blant de ansatte. Alle disse forholdene var uttrykk for arbeidsorganisering og ledelsespolitikk.

I skandinavisk sammenheng er den svenske kartleggingen av callsentre den mest omfattende når det gjelder helse og arbeidsmiljø (Toomingas m. fl. 2003). Her foreligger det en landsomfattende undersøkelse av 28 virksomheter (både interne og eksterne) med spørreskjema til 1200 callsenteransatte. Videre er det gjennomført observasjoner, målinger, helsekontroll, og intervjuer med 160 operatører i 16 virksomheter. Sammenfattende pekte denne undersøkelsen på (s. 55):

- Andelen kvinner i bransjen var høy, og aldersfordelingen var jevnere enn antatt
- Tre av fire operatører oppga at de ville fortsette å arbeide i bransjen. Godt kameratskap, kundekontakt, og muligheter til fleksibel arbeidstid ble av mange oppgitt som fordeler med arbeidet
- Arbeidet besto i hovedsak av kundesamtaler, som av mange ble opplevd som monotont, og man er bundet til å sitte stille ved arbeidsstasjonen. Flere enn halvparten mente samtalebelastningen var passe eller for lav, mens en femtedel mente den var for stor
- Mange kjente seg overvåket og kontrollerte, og med begrensede muligheter til å bestemme over eget arbeid. Men mange anså at medlytting («medlyssning») ga muligheter til å utvikle seg i arbeidet og vise sine prestasjoner
- Inneklima ble vurdert som godt, men enkelte andre negative sider ble anført, som støy, syn- og belastningsergonomiske forhold. Majoriteten av operatørene oppga at de hadde, eller nylig hadde hatt, helseplager som i sin tur ofte resulterte i søvnproblemer som ble håndtert ved medisinerings
- Ved helsekontroll hadde halvparten helseplager som ble vurdert å ha sammenheng med arbeidssituasjonen (manglende bevegelse). Sykefraværet var som i andre virksomheter

Undersøkelsen pekte ellers på at det var viktig at bransjen ivaretok ansattes motivasjon. Helseproblemer og mangler ved arbeidsmiljøet kunne virke negativt inn på de ansattes langsiktige motivasjon om ikke negative trekk ved arbeidsmiljøet ble rettet opp.

I en senere oppsummering peker Toomingas (2004) på at det i dag finnes gode forklaringsmodeller for hvordan computerbasert arbeid kan gi opphav til den type helseplager man har observert blant ansatte i callsentre.¹

I Sverige har også Arbetsmiljöverket hatt et omfattende tilsynsprosjekt om arbeidsmiljøet i callsentre. Dette prosjektet pågikk i perioden 2002–2003 og omfattet 112 virksomheter. 96 callsentre, dvs. 86 prosent, mottok krav om å foreta forbedringer når det gjaldt arbeidsmiljøet (Jonsson 2004:8). SINTEF-undersøkelsen som omfatter ansatte i tre norske callsentre peker på liknende helseplager som er knyttet til arbeidssituasjonen.

Denne undersøkelsen viser til at når helseproblemer knyttet til skulder, nakke, og hodepine, er blant de mest utbredte blant callsenteransatte, er dette i samsvar med svenske

¹ ”En vanlig förklaring er är att dessa förhållanden kan medföra lågintensiv, men långvarig statisk aktivitet i muskler i framste nacke, skuldror och underarmar. Denne aktivitet drabbar visse delar av musklerna, dock utan att ge upphov till besvär. Om inte förhållandena förbättras och om dessutom möjligheterna till vila, återhämtning och god sömn är dårliga, uppstår risk för uppkomst av smärtor och värk. Man hamnar i en ond spiral och besvären tenderar att sprida sig och bli allt svårare att avhjälpa” (Toomingas 2004:340).

undersøkelser. Det er også en sammenheng mellom de to typene helseproblem, har man plager med skulder og nakke, er man ofte også plaget med hodepine.²

Kommentarer har imidlertid pekt på at selv om arbeidet i et callsenter likner industrielt samlebåndsarbeid, er det for snevert å analysere slikt arbeid utelukkende som en form for industrialisering av kontorarbeidet. Dahl-Jørgensen, Torvatn, og Rasmussen (2002:124) viser til tre forhold:

For det første at callsenterarbeid passer inn i livsløpet (blant annet for en del arbeidstakere fordi det ikke stilles krav til formalkompetanse, arbeid utenfor normalarbeidsdagen kan muliggjøre kombinasjon med studier eller annen aktivitet, m.m. For det andre vises det til at callsenterarbeid er kunnskapsarbeid. Callsenteransatte i den norske undersøkelsen opplevde i hovedsak ikke arbeidet som rutinepreget, men at det krevde evne til improvisasjon og problemløsning. For det tredje pekes det på at Callsenter som kompetanseheving i kundebehandling (flere ansatte pekte på at å arbeide i callsenter var regnet som god trening i salg og kundebehandling).

Tabell 1 Opplevde helseplager. Andel «alvorlig/en del plaget» i Call Center og norsk arbeidsliv generelt. Prosent. (Kilde: Dahl-Jørgensen, Torvatn 2003:29).

| Har arbeidet hatt en negativ innvirkning på din helse? | Norsk arbeidsliv | Call center |
|--|------------------|-------------|
| Arbeidet har ført til muskelsmerter i skuldre og nakke | 32 | 43 |
| Arbeidet har ført til hodepine | 16 | 33 |
| Arbeidet har ført til stress | 26 | 16 |
| Arbeidet har ført til ryggsmarter | 22 | 16 |
| Arbeidet har ført til muskelsmerter i armene | 15 | 15 |
| Arbeidet har ført til generell tretthet | 19 | 13 |
| Arbeidet har ført til "musesyke" | 5 | 8 |
| Arbeidet har ført til problemer med synet | 4 | 7 |
| Arbeidet har ført til hudproblemer | 6 | 6 |
| Arbeidet har ført til søvnproblemer | 10 | 5 |
| Arbeidet har ført til irritabilitet | 7 | 5 |
| Arbeidet har ført til pusteproblemer | 2 | 5 |
| Arbeidet har ført til mageproblemer | 6 | 3 |
| Arbeidet har ført til allergier | 5 | 3 |
| Arbeidet har ført til muskelsmerter i beina | 9 | 1 |
| Arbeidet har ført til problemer med hørselen | 5 | 1 |
| Arbeidet har ført til angst | 3 | 1 |
| Arbeidet har ført til psykiske problemer | 3 | 1 |
| Arbeidet har ført til skader | 3 | 0 |
| Arbeidet har ført til hjerteproblemer | 2 | 0 |

² «Verken utbredelse eller korrelasjon er overraskende, tatt i betraktning arbeidssituasjonen: Skjermarbeid med headsett for telefon over lang tid. Headsettet sliter på øyne og øre og bidrar til hodepine, stirring på skjerm, gjentatte små bevegelser med armene gir nakkesmerter og hodepine. Sammenlikner vi med norsk arbeidsliv, ser vi at Call Center-ansatte opplever mer av disse typene helseplager enn øvrige arbeidstakere. Derimot er Call Center-ansatte mindre stresset og har noe mindre ryggsmarter. Dette er i motsetning til tidligere refererte europeiske undersøkelser» (Dahl-Jørgensen, Torvatn 2003:29-30).

En nyere dansk undersøkelse omfattet svar på spørreskjema fra 128 callsentre med minst fem ansatte (El-Salanti m.fl. 2004). Hvert callsenter hadde i gjennomsnitt 60 arbeidsstasjoner. Variasjonen var stor, det største hadde 526 arbeidsplasser, det minste mindre enn ti. Det var typisk at de største callsentrene fantes i tilknytning til IT/-telekommunikasjon, og innen finansområdet. Blant andre hovedresultater det ble vist til:

- I gjennomsnitt var 68 prosent av de ansatte kvinner. De fleste callsenteransatte hadde videregående skole som høyeste utdanning, finansområdet hadde flest medarbeidere med høyere utdanning.
- Sykefravær var om lag på samme nivå som ellers i dansk privat sektor. Kjerne medarbeiderne var i gjennomsnitt ansatt ca. fem år, 20 prosent av de ansatte var midlertidig ansatt.
- Det var stor variasjon i hvor mye opplæring de ansatte fikk (fra 1 til 150 dager), det var typisk at det gikk 17 uker før en kjernemedarbeider var fullt utlært. Kjernemedarbeidere fikk i gjennomsnitt 22 dager opplæring, midlertidige ansatte fikk 12 dager opplæring i gjennomsnitt.
- 70 prosent av medarbeidernes aktiviteter ble målt fortløpende, dette var vanligst i de store sentrene. Om lag halvparten av de ansatte mottok statistisk informasjon om egne prestasjoner en eller flere ganger om uken, og i overkant av 70 prosent av sentrene hadde mål for hvor raskt en innkommende samtale skulle besvares. Samtidig arbeidet om lag en av tre callsenteransatte i selvstyrte grupper som hadde innflytelse på valg av arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder og arbeidstempo (El-Salanti m. fl. 2004:5–7).

4 Interesseorganisering

Når det gjelder fagorganisering, eller mer generelt – interesseorganisering, finnes det i materialet lite eller ingenting, selv om noen illustrasjoner finnes når det gjelder Sverige. Av materialet fremgår det her at organisasjonsgraden ved callsentrene er høy, dvs. som i svensk arbeidsliv ellers. Bildet er imidlertid også uklart om man trekker inn skillet mellom fagforeningsmedlemskap og tariffavtale. Det finnes også illustrasjoner fra Danmark og rekrutteringsarbeidet til dansk HK som viser at det er mange callsentre som ikke har tariffavtale. Studier av et utvalg danske callsentre viser imidlertid til at halvparten av callsentrene i den aktuelle undersøkelsen forhandlet lønns- og arbeidsvilkår med én eller flere fagforeninger. Her vises det til at overenskomster er mest utbredt innen finansområdet, i de største callsentrene, og i in house/ in bound sentrene. Det pekes ellers på at lønnen for kjernemedarbeiderne i gjennomsnitt er høyest i callsentre med kollektive overenskomster (El-Salanti 2004:5). Nedenfor gis oversikt over de viktigste organisasjoner som finnes innen organisasjonsområdet kundeservice i Norge.

4.1 Arbeidstakersiden

På forbundshold i LO er det vist til at callsenterbransjen er raskt voksende både i Norge og ellers i verden, samtidig pekes det på at fagbevegelsen så langt ikke har funnet kommunikasjonsmetodene og strategiene som appellerer i det nye arbeidslivet (Andersen 2003). Det er konkurranse blant arbeidstakerorganisasjonene om å organisere ansatte ved både eksterne callsentre og interne kundesentre. Denne konkurransen preger organisasjonsmarkedet generelt når det gjelder kontorfunksjonærene, og omfatter flere forbund i og utenfor LO om vi også legger til grunn at kundesentre innen offentlig virksomhet er en type callsenter. Det finnes også gråsoner i organisasjonsmarkedet. Organisasjonene nevnt nedenfor er blant de viktigste konkurrentene, eller samarbeidspartnere, når det gjelder eksterne callsentre i privat sektor.³ Bedriftsvise arbeidstakersammenslutninger i form av husforeninger er også tatt med. Det er grunn til å tro at for eksempel kundesenteransatte i reiselivsbransjen identifiserer seg med eget reisebyrå heller enn med ansatte i andre callsentre. Blant arbeidstakerorganisasjonene som arbeider med å organisere callsenteransatte er Handel og Kontor – HK, EL&IT-forbundet, Fagforbundet, NOFU⁴, Finansforbundet, samt bedriftsvise

³ LOs organisasjonsutvalg har gitt HK organisasjonsretten til callsentre. Det er en del av vedtaket at EL&IT-forbundet har organisasjonsrett til de deler av bransjen som har bakgrunn i Telenor. I den grad disse utvider virksomheten kan det oppstå gråsoner.

⁴ Kommunikasjonsforbundet har slått seg sammen med NOFU. Kommunikasjonsforbundets overenskomster omfatter flere virksomheter med callsenteransatte.

husforeninger. HK har laget utkast til en egen kundesenteravtale, og arbeider med egne ver-
vingsstrategier i forhold til callsenteransatte (Andersen 2004).

4.2 Arbeidsgiversiden

Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon – HSH er den viktigste arbeidstakeror-
ganisasjonen når det gjelder eksterne callsentre i privat sektor. Trekker vi også inn interne
kundesentre vil Næringslivets Hovedorganisasjon – NHO være en sentral arbeidsgiveror-
ganisasjon, blant annet vil landsforeningen Abelia kunne omfatte deler av den høykvalifi-
serte kundeservisevirksomheten som dreier seg om informasjonsteknologi. De organisasjo-
nene som mest konkret er opptatt av callsentervirksomhet er imidlertid ikke
arbeidsgiverorganisasjoner, men bransje- og interesseorganisasjoner.

Call Center Forum Norge (CCFN). CCFN presenterer seg som en interesseorganisa-
sjon for alle som arbeider innenfor kundesentervirksomhet som håndterer alle former for
inngående kundehenvendelser. Heving av kompetansenivået blant medlemsbedriftenes an-
satte er blant målsettingene. Foreningen arrangerer møter og seminarer. Foreningen ble eta-
blert sommeren 2003. Blant styremedlemmene ved oppstarten var bedriftene SASBraathens,
If Skadeforsikring, samt Elkjøp representert. Ved utgangen av 2004 hadde organisasjonen
20 medlemsbedrifter som samlet omfattet om lag 2000 ansatte (eller en kapasitet på 2000
«seter»).

Norsk direkte markedsføring forening – NORDMA. NORDMA er en interesse- og bran-
sjeorganisasjon for direkte markedsføring. Organisasjonen ble etablert i 1973. Medlembe-
driftene tilbys mulighet til kompetanseutvikling, møtevirksomhet og nettverksbygging.

Forum for Offentlige Servicekontor – FOSK. FOSK er et forum for kommuner og eta-
ter som har etablert servicekontor, eller har planer om å gjøre det. Servicekontorene skal være
brukerorienterte møtested mellom innbyggere og offentlig forvaltning. Medlemmer kan være
kommuner, fylkeskommuner og statlige etater. Det er etablert dialog mellom CCFN og
FOSK når det gjelder utveksling av informasjon om seminarer og konferanser av felles in-
teresse.

Blant aktuelle arbeidsgiversammenslutninger finner vi Handelens og Servicenæringenes
Hovedorganisasjon – HSH, Næringslivets Hovedorganisasjon – NHO, og NAVO

5 Utvikling

Nedenfor diskuteres omfanget av eksterne callsentre i Norge. Hovedvekten er lagt på kildegrunnlag for statistisk oversikt over antall bedrifter og antall ansatte. Avslutningsvis presenteres vurderinger av fremtidsutsikter for callsenter som organisasjonsform på bakgrunn av de studier som er lagt til grunn i dette notatet.

5.1 Antall bedrifter og antall ansatte – ulike datakilder

Når det gjelder omfanget av kundeservice organisert i form av callsentervirksomhet eksisterer det uklarhet – dels fordi definisjonene skifter og fordi interne kundesentre/callsentre ikke registreres særskilt.

Når det gjelder antallet ansatte ved eksterne callsentre gjelder også en viss uklarhet, dels fordi definisjonene kan skifte, og det kan være uklart hvor en virksomhet registreres. Det finnes imidlertid flere måter å kartlegge omfanget på. Nedenfor diskuteres tre kilder: Statistisk Sentralbyrå, Brønnøysundregistrene, og Telefonkatalogen.

Når det gjelder en bransje i vekst kan aktørene i noen tilfeller være tilbøyelige til å overdrive både bransjens betydning og vekst. Likevel finnes det anslag om at i Sverige arbeider et betydelig antall ansatte i interne kundesentre og eksterne callsentre.⁵

Nedenfor ser vi nærmere på hva slags norske registeropplysninger som foreligger når det gjelder antall callsentre og antall ansatte i callsentre.

Bedrifts- og foretaksregisteret – Statistisk sentralbyrå Bedrifts- og foretaksregisteret er Statistisk sentralbyrås register over alle juridiske enheter og bedrifter i privat og offentlig sektor i Norge. Registeret er tilknyttet Enhetsregisteret i Brønnøysund. Registeret inneholder en rekke opplysninger, blant annet antall ansatte og næringskoder. Opplysninger om antall ansatte samordnes gjennom Rikstrygdeverkets årskontroll av arbeidsgiver/arbeidstakerregisteret. Opplysninger fra Bedrifts- og foretaksregisteret kan søkes kostnadsfritt i SSBs «Statistikkbanken», næringskodene finnes her på ulike siffernivå (forskjellig detaljeringsgrad). Callsentre registreres i SSB Standard for næringsgruppering under «Annen forretningsmes-

⁵ Det svenske Arbetsmiljöverket har anslått at callsentrene sysselsetter opp mot 60000 ansatte (Arbetsmiljöverket 2003/02/05). Dette tallet omfatter både eksterne callsentre og interne kundesentre. I dokumentasjonen fra miljøinspeksjonen pekes det samtidig på at statistiske oversikter mangler fordi det tidligere ikke fantes en egen næringskode for callsentre da man startet prosjektet. Man benyttet derfor forskjellige andre kilder for å finne bedriftene (Jonsson 2004:6). Den siste danske undersøkelsen (El-Salanti m.fl. 2004) opererer med at det maksimalt er 3–400 danske virksomheter med minst 5 personer i callsenterenheten. De 128 callsentrene som inngikk i undersøkelsen omfattet samlet 7933 ansatte (4739 heltidsansatte, 2471 deltidansatte, 500 teamledere og 223 ledere).

sig tjenesteyting», som har NACE-kode 74.⁶ I grupperingen er det ikke gjort noe skille mellom inngående og utgående callsentertjenester. Callsentervirksomhet er definert slik:

«Omfatter kundetjenester vedrørende tekniske formidlingstjenester for andres regning som inngående callsentertjenester overfor kunder ved bruk av automatisk anrop eller interaktivt svarsystem, ta i mot bestillinger, fremskaffe produktinformasjon, håndtere klager, utgående callsentertjenester vedrørende salg og markedsføringstjenester rettet mot kunder som markedsundersøkelser, direkte markedsføring og adressekontroll».

NACE-koden for callsentervirksomhet er 74.86. Definisjonen på callsentervirksomhet på femsiffer-sekssiffernivå er identisk med beskrivelsen på firesiffernivå (jf. over).

Relevante oversikter i SSBs Bedrifts- og foretaksregister finnes gruppert under næringsvirksomhet, 10.14 Strukturstatistikk. Eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleievirksomhet. Nace-kode for callsentervirksomhet finnes ikke for 2001 i dette materialet. Den relevante statistikken er her klassifisert på tosiffernivå (NACE 74, «Annen forretningsmessig tjenesteyting»).

Fra 2002 kan NACE-koder på firesiffernivå og femsiffernivå anvendes (den foreløpige statistikken for 2003 er per desember 2004 bare tilgjengelig på tosiffernivå). Vi har med andre ord foreløpig bare statistikk fra 2002, og kan ikke vise utviklingen over tid. De oversiktene som er tilgjengelige er vist i neste tabell.

Oversikten kan tyde på at det ligger mange småbedrifter til grunn for denne registreringen. Gjennomsnittlig omsetning pr. bedrift vil her være 3 mill. kr., samtidig står i praksis noen få store bedrifter for en vesentlig del av den totale omsetningen.

Virksomheter som er en type kundesenter, men ikke klassifiseres som callsentervirksomhet, kan være gruppert på litt forskjellige måter.⁷

Tabell 2 Callsentervirksomhet (NACE=7486). 2002. SSB. Bedrifts- og foretaksregisteret.

| | |
|---------------------------|-------|
| Antall bedrifter | 270 |
| Sysselsatte | 2515 |
| Omsetning (mill. kr) | 795,4 |
| Lønnskostnader (mill. kr) | 421,9 |
| Investeringer (mill. kr) | 48,9 |

Tallene er eksklusive 70.201 Borettslag og 74.150 Ikke-finansielle holdingselskaper. Næringsgruppe 72, Databehandlingsvirksomhet, er fra og med 2002 publisert under <http://www.ssb.no/stdata>.

⁶ SSB følger statistikkgrupperingen som brukes i EU-området. Ned til firesiffer-nivå er den norske standarden identisk med NACE (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes), mens femsiffer-nivå (næringsundergruppe) er et nasjonalt norsk nivå.

⁷ Det kan illustreres i tilfeller vi kan sjekke enkeltvirksomheter ut fra navn (noe Bedrifts- og foretaksregisteret til SSB ikke gir anledning til). Et eksempel: Vi kan se i Enhetsregisteret i Brønnøysund at «Opplysningen 1881 AS», som har sektorkode 630 (statlig eide foretak) har næringskode 74.879 («annen forretningsmessig tjenesteyting ikke nevnt annet sted»). Et annet eksempel: I Enhetsregisteret fremgår det at foretaket «På tråden telefon og sekretærtjeneste ANS», som er et personlig foretak (sektorkode 760), er registrert med næringskode 64.240 («Telekommunikasjonsvirksomhet ellers»). Dette er en samlegruppe som vi vel lite om (i Bedrifts- og foretaksregisteret 2002 finnes 355 foretak og 5767 sysselsatte gruppert under denne koden).

Det er også mulig å undersøke nærliggende NACE-koder. *Kontorservice* omfatter kopieringsvirksomhet, korrekturlesing, forsendelse av materiale (f.eks reklame- og informasjonsmateriale ved adressering av konvolutter, konvoluttering, frankering og utsending. På femsiffernivå kan kontorservice skilles fra oversettelsesvirksomhet (Kontorservice = NACE 74.851). Kontorservice er i 2002 registrert med 494 bedrifter og 751 sysselsatte.

Enhetsregisteret i Brønnøysund inneholder opplysninger om foretaksnavn, adresse, telefonnummer, organisasjonsnummer, organisasjonsform, kontaktperson, næringskode, sektorcode, etc. Enhetsregisteret opplyser også om virksomheten er registrert i foretaksregisteret. *Foretaksregisteret* i Brønnøysund har utfyllende opplysninger om enhetene som er registrert gjennom European Business Register (EBR).

Alternativ kartlegging I tillegg til at SSB har begynt å registrere callsenter med egen kode i bedrifts- og foretaksregisteret, finnes det andre oversikter over norske callsentre, om enn med feilkilder. Callsenter er en egen kategori i nummerregistreringen i telefonkatalogen Gule sider. Registreringen gir likevel ingen systematisk oversikt.⁸ Firmasøk i Kvasir på søkeord callsenter ga følgende fordeling desember 2004.

Denne alternative måten å måle omfanget av callsentervirksomhet på kan tyde på at SSBs kartlegging i Bedrifts- og foretaksregisteret fra 2002 treffer ganske godt (NACE 7486 inneholdt 270 bedrifter, jf. tabell 2 ovenfor).⁹

De ukjente tallene dreier seg om de store virksomhetenes interne kundesentre. Dette gjelder for eksempel Posten, reiselivsbransjen, og forsikringsselskapene.¹⁰ Det vises til at callsenterarbeid er en parallell virksomhet som finnes i alle bransjer, forskjellen er at noen steder er det mer rendyrket enn andre. Oversikt over virksomheters kundeservicefunksjoner som er organisert som «interne callsentre» er ikke særskilt registrert. Oversikt over slike må derfor eventuelt «nøstes nedefra», gjennom informasjon om hver enkelt virksomhet.

Tabell 3 Antall bedrifter. Firmasøk, Kvasir. Desember 2004.

| Type tjeneste | Østlandet | Vestlandet | Trøndelag | Sørlandet | Nord-Norge | I alt |
|-----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-------|
| Callsenter | 145 | 43 | 28 | 16 | 20 | 249 |
| Kundesenter | 10 | 0 | 0 | 1 | 3 | 14 |
| Telemarketing | 14 | 3 | 0 | 2 | 2 | 23 |
| Direkte markedsføring | 12 | 2 | 0 | 1 | 0 | 15 |

Flere bedrifter er oppført under flere typer tjenester

⁸ Søk på «callsenter» desember 2005 ga 500 treff (de fleste innen telekommunikasjon og tele- og datainstallasjon), søk på «call senter» ga 19 treff (samt 18 tilgrensende treff), søk på «Call Center» ga 38 treff (samt 60 tilgrensende treff).

⁹ I interesseorganisasjonen CCFN ble det i informantintervjuet anslått at det i Norge finnes om lag fem til seks store callsentervirksomheter, og en underskog av mindre selskaper. Blant de største er Teleperformance (ca 500 ansatte), Transcom (ca 300–400 ansatte). Current (ca 300–400 ansatte), Excellent (ca 200 ansatte), Proff Com (ca 200 ansatte), Talk to Me (ca 200 ansatte), Manpower (ca 50-100 ansatte), ISS (ca 50–100 ansatte). Anslaget over antall ansatte er usikre, mange ansatte arbeider deltid, dels referer tallene til kapasitet, eller «seter»/«plasser». Noen av virksomhetene har kontorer flere steder i Norge. I tillegg blir det vist til at det finnes en rekke mindre virksomheter med fra 10–50 ansatte.

¹⁰ Et anslag på bransjehold er at om man regner med interne kundesentre/callsentre arbeider mellom 15 000 og 20 000 ansatte i en callsenterliknende virksomhet i Norge. Tilsvarende anslag finnes blant tilitsvalgte i HK (Andersen 2004).

5.2 Trender

Utvalget av callsenterstudier som er lagt til grunn er ganske entydig når det gjelder fremtidig utvikling. De fleste kommentatorer regner med at organisering av kundeservice i en eller annen form for kundesenter eller callsenter utgjør en viktig trend, og at den vil forsterkes i årene som kommer. Det angis flere grunner til det.

Flere peker på den rolle callsentre spiller i sammenheng med outsourcing. Når virksomheter oppretter kundesentre kan de lettere standardisere og måle aktiviteten, og enklere måle økonomien. Det gjør det enklere å vurdere om tjenesten kostnadseffektivt kan outsources. Dette vil samtidig være en avveining, der også hensyn til ansattes lojalitet og varekunnskap vil spille inn.

Bain og medforfattere (2002) argumenterer for at callsentre representerer et grunnleggende skifte i hele økonomien når det gjelder virksomhetenes organisering av kundekontakt. De mener callsenterorganisering vil konsolideres som et stadig viktigere element i kontorarbeid generelt. De viser til at med bredden i type arbeid som utføres i callsentre, vil noen jobber kreve høy kompetanse og lang erfaring, mens hverdagen for de fleste ansatte i callsentre vil være preget av tayloristisk praksis og kontroll (Bain m. fl. 2002:184).

Også amerikanske studier har vist til at store foretak i større grad satser på å håndtere kunderelasjoner via callsenterorganisering. Batt (1999) peker i sin studie på at dette blant annet har sammenheng med virksomhetenes ønske om «downsizing» og «reengineering». Den type teamorganisering hun studerte i sammenheng med effektivitet når det gjaldt salg, ble lagt ned av den regionale virksomheten til Bell-konsernet, selv om den viste seg å ha gunstige virkninger. Årsaken var at bedriftsledelsen ikke så de små teamene om konsistent med en type reengineering som bygget på automatisering og standardisering, og der deltakelse i møtevirksomhet i teamene ble sett som bortkastet tid. Bedriften i denne illustrasjonen hadde, som andre bedrifter, beveget seg i retning av masseproduksjon og individualisert arbeidsorganisering, med raskere gjennomstrømming og knappere tidsfrister. Opplæringsfunksjonen var redusert til mer begrensede on-line-moduler for å redusere utgiftene til grunnopplæring. Ansatte ble oppmuntret ikke til å stille spørsmål eller snakke med hverandre fordi det anses å gå ut over produktiv tid, og incentivsystemet bedriften introduserte bygget på individuell salgsbonus. Den aktuelle studien argumenterte imidlertid i motsatt retning enn masseproduksjon. Det ble heller vektlagt at både effektivt salg og servicekvalitet var avhengig av kontinuerlig læring, informasjonsflyt, og ansattes kompetanse (Batt 1999:558).

Enkelte studier peker på at pendelbevegelser mellom sentralisering og desentralisering når det gjelder organiseringen av kontorstøttefunksjoner (Olberg 1999, 2004).

De fleste kildene i dette utvalget rapporterer om at organisering av salgs- og kundestøttefunksjoner i form av eksterne eller interne callsentre blir stadig mer vanlig. Den svenske rapporten til arbeidslivsinstituttet, som trolig er den grundigste oversikten over callsentervirksomhet i Norden, karakteriserer utviklingen slik:

«Callcenter er en av de raskest voksende arbeidsmarkedssektorene. I USA er det beregnet at om lag 5 millioner er ansatt i callcentre og i Europa om lag 1,5 millioner. I følge det statlige Invest in Sweden Agency (ISA) fantes det i år 2002 ca. 60 000 heltidstjenester innen bransjen (Upublisert materiale ISA 2003). Det innebærer at ca. 1,5

prosent av arbeidsstyrken i Sverige arbeider på callsentre. Av disse arbeidet 65 prosent i bedrifter med over 100 ansatte. Gjennomsnittlig størrelse på et callsenter er 46 plasser (arbeidsstasjoner). ISA forventer en årlig økning på 10 prosent av antallet ansatte i perioden 2002–2007. Sverige er spesielt interessant for utbygging av callsentervirksomhet også for internasjonal service. Stor utbredelse av pc'er og mobiltelefoner medfører et stort behov for service. Språkkunnskapene er forholdsvis gode. Sverige ligger langt fremme når det gjelder IT-basert spisskompetanse, noe som ytterligere aksentueres gjennom fremtidig utbygging av bredbåndsteknikk. Utbyggingen av callsentre skjer først og fremst i grisgrendte strøk der tilgangen på arbeidskraft er god» (Tomingas 2003:1).

Bakgrunns materialet for antallet 60 000 callsenteransatte i Sverige er ikke publisert. Det er rimelig å anta at det her refereres til både eksterne og interne callsentre, og at når det gjelder skillet inngående og utgående callsentervirksomhet, vil de fleste av dem arbeid på inngående callsenter.

Økt globalisering vil påvirke utviklingen av callsenterorganisering av kundeservice, kommentatorer peker særlig på lokalisering av callsentre i engelskspråklige land, eller land der språkkunnskaper i engelsk er utbredt, som India.¹¹

Noen kommentatorer peker videre på at teknologisk utvikling kan bidra til å endre enkelte kjennetegn ved callsenterarbeidet. Stemmegjenkjenning, maskiner som kan svare på e-mail, etc., kan gjøre at deler av det repetitive arbeidet fjernes. Dette vil i så fall være parallelt med automatiseringsprosesser som har foregått i industrien tidligere når det gjelder standardiserte og repetitive arbeidsprosesser.

Mer generelt pekes det på at innsparingsprosessene i virksomhetene vil fortsette, at kravene til fleksibilitet og effektivitet vil vokse, og at outsourcing og benchmarking fortsatt vil finne sted.

På den motsatte siden vil kundekontakt i stigende grad være et viktig område for virksomhetene, også i den forstand at bedrifter også kan være avventende eller ikke villig til å sette ut kundekontaktfunksjonen.

Innen offentlig sektor vil problemstillingene dels være de samme, i tillegg spiller det inn at flere kommuner driver virksomhet med servicekontorer.

Når det gjelder eksterne callsentre kan vi anta at organisasjonsgraden er lav, både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. På bransjehold blir det vist til at de seriøse aktørene på sikt i større grad vil operere med fagforeninger. Det pekes samtidig på at utgående callsentervirksomhet, som TM-salg, er kjennetegnet av stort gjennomtrekk blant de ansatte, ofte er basert på provisjonslønn, selv om noen virksomheter har garantilønn i bunn. På inngående callsentre pekes det på at forholdene er annerledes, og at denne virksomheten ofte ikke skiller seg fra andre lavtlønnsområder med repetitivt arbeid.

¹¹ Anslagene om videre utvikling er også her usikre, men det er vist til at det i Australia finnes det om lag 350 000 callsenteransatte, og at antallet callsenteransatte i India er beregnet til å vokse til en million innen 2008 (Internasjonell Transport, Nr. 4, 2004). Det vises ellers til at afrikanske land ønsker å konkurrere om callsentretablering, at callsentre i Sør-Afrika omfatter i overkant av 30 000 ansatte, og at "Kenya has its share of cheap, Englishspeaking operators" (New York Times/Dagsavisen 12.02.2005).

Litteratur

- Andersen, K. (2003) *Arbeidsplasser i cyberspace*. Kronikk. LO-Aktuelt nr. 20. 2003.
- Andersen, K. (2004) *Ansatte i kundesentre som målgruppe for vervekampanje 2005. Innspill om bakgrunn, faglig-politisk motiv, forberedelser og gjennomføring*. Notat. Oslo: Handel og Kontor.
- Bain, P., Watson A., Mulvey, G., Taylor, P. & Gall, G. (2002) Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New technology, Work and Employment*, 17 (3) s. 170–185.
- Batt, R. (1999) Work organization, technology and performance in customer services and sales. *Ergonomics Industrial and labour relations review*, 52, s. 539–564.
- Belt, V., R. Ricardson, J. Webster (2002) Women, Social Skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centres. *New Technology, Work and Employment* 17(1): 20–34.
- Dahl-Jørgensen, C., H. Torvatn (2003) *Arbeidsmiljø i tre norske Call Center – En eksplorative studie*. Trondheim: SINTEF.
- Dahl-Jørgensen, C., H. Torvatn, B. Rasumussen (2002) Ansiktsløs på avtand. I: Forseth U., B. Rasmussen (red.) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- El-Salanti, N. I.-M Wiegman, O. H. Sørensen (2004) *Call centre i Danmark 2004. Ledelse, samarbejde og teknologi*. København: Center for Alternativ Samfundsanalyse – CASA.
- Fenety A, Putnam C & Loppie C (1999) Self-reported health determinants in female call centre tele-operators: A qualitative analysis, I: Lee G (ed) *Advances in Occupational ergonomics and safety*. IOS Press, Amsterdam.
- Fernie, S.; D. Metcalf (1998) *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops*. Discussion Paper 390, Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Frenkel, S., M. Korczynski, K. Shire, M. Tam (1999) *On the Front Line: Organization of Work in Information Society*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Greenbaum, J. (1995) *Windows of the Workplace. Computers, Jobs, and the Organization of Office Work in the Late Twentieth Century*. New York: Cornerstone Books.
- Holman D (2003) Call Centres. I: Holman D, Wall T, Clegg C, Sparrow P & Howard A (eds) *The new workplace. A guide to the human impact of modern work practices*. Wiley & Sons, West Sussex.
- Jonsson, C. (2004) *Arbetsmiljö på callsenter. Tilsynsprosjekt 2002–2003 inom Arbetsmiljöverket*. Rapport 2004:3. Arbetsmiljöverket.

- Leidner, R. (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Most, J.G. (1999) «Psychosocial elements in the work environment of a large call center operation», *Occupational Medicine: State of the art reviews* 14(1), s 135–146.
- Olberg, D. (1999) *Omstillingene i industrien og industrifunksjonærene i Handel og Kontor*. Oslo: Fafo
- Olberg, D (2004) *Fleksibilitet og byråkrati*. Oslo: Fafo.
- Taylor, P. (1998) Emotional Labour and the New Workplace. I; P. Thompson, C. Warhurst (eds.) *Workplaces of the Future*. London: MacMillan.
- Taylor, P., P. Bain (2002) Call Centre Organising in Adversity: From Excell to Vertex. I: G. Gall (ed.) *Union Organising*. London: Routledge.
- Taylor P, Baldry C, Bain P & Vaughan E (2003) A unique working environment: health, sickness and absence management in UK call centres, *Work employment and society*, 17(3) s. 435–458.
- Toomingas, A (2004) Arbetsförhållanden och hälsa vid callcenter. I: R. Å. Gustafsson og I. Lundberg (red.) *Arbetsliv och hälsa 2004*, Stockholm: Liber.
- Toomingas A, Hagman M, Hansson Risberg E og Norman K (2003) *Arbetsförhållanden och hälsa vid et urval calcenterföretag i Sverige*. Arbetslivsrapport 2003:10, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. & Balu, P. (2003) What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centre, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), s. 311–340.

Callsenter – kundeservice under omorganisering?



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2005:08
Bestillingsnummer 767
ISSN 0804-5135