

A2003:013

Prestationsförändringar vid utlokalisering av Contact Centres från Stockholm till norra Sverige

*Ragnwald Böhlin och Rune Wigblad
ESI, Örebro Universitet*

Prestationsförändringar vid utlokalisering av Contact Centres från Stockholm till norra Sverige

Ragnwald Böhlin och Rune Wigblad, ESI, Örebro Universitet

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon 063 16 66 00
Telefax 063 16 66 01
E-post info@itps.se
www.itps.se
ISSN 1652-0483
Elanders Gotab, Stockholm 2003

För ytterligare information kontakta Göran Hallin
Telefon 08 456 67 23
E-post goran.hallin@itps.se

Förord

En av frågorna för den regionala politikens utformning har varit att identifiera verksamheter som kan bedrivas från mindre orter eller från orter som är geografiskt avlägsna från de större marknaderna. En annan fråga i sammanhanget har handlat om vilket stöd dessa företag behöver för att komma igång. Sedan drygt tio år tillbaka har den moderna informationsteknologin öppnat vad man kan kalla ett nytt fönster. Med avancerad tele- och dator teknik kan man idag utföra många olika slags tjänster mer eller mindre oberoende av avstånden till marknader eller kunder. Några exempel på detta är olika former av försäljning, kundinformation eller kundservice – inom rese- och turistnäringar, försäkringsbranschen, datorbranschen, etc. Sådana här etableringar kallas ofta call centres eller contact centres.

Staten har under hela tiden uppmuntrat dessa etableringar – och då särskilt i sysselsättningsmässigt svaga regioner. Med hjälp av exempelvis regionala utvecklingsbidrag och regionalpolitiska sysselsättningsbidrag har staten investerat i en utlokalisering av dessa verksamheter. Den här studien visar att det också finns privatekonomiska skäl som talar för lokaliseringsförändringar av det slag som här har ägt rum. De företag som genomfört sådana förändringar har också förbättrat sina resultat, både vad avser produktivitet och kvalitet i de tjänster de levererar.

Studien har genomförts av Ragnvald Böhlin och Rune Wigblad vid Örebro universitet. Författarnas slutsatser i rapporten är deras egna.

Stockholm i november

Sture Öberg,
Generaldirektör

Innehåll

1	Bakgrund	7
2	Fenomenet – prestationsökningar efter utlokalisering	9
3	Precisering av studien	11
4	Syfte	15
5	Studiens genomförande	17
6	Kunskapsläge och tidigare studier	19
7	Erfarenheter från tjugo företag	21
8	Tre organisationer som har avvecklat på etableringsorten	25
9	Teorier om orsaker till prestationseffekter	27
9.1	Investering i ny teknik	27
9.2	Förändrad rekrytering	27
9.3	Förändrad utbildning	27
9.4	Hawthorne effekten	28
9.5	Horndals effekten	28
9.6	Personalomsättning	29
9.7	Sjukfrånvaro och tidsdisciplin	29
10	Resultat avseende tänkbara samband relaterade till produktivetsfenomenet	31
11	Bidrar investering i ny teknik till förändring i prestationerna i Contact Centres?	33
12	Analys och resultat	35
12.1	Prestationsförändringar	35
12.2	Möjliga hypoteser avseende prestationsförändringarna	36
13	Diskussion	39
14	Källförteckning	41
	Bilaga 1: Empiriska resultat	43
	Bilaga 2: Fallet Hertz Biluthyrning	45
	Bilaga 3: Silja Line Call Center	49

1 Bakgrund

Föreställningar om etableringar av verksamhet till landsorten har i ett par decennier i hög grad karakteriserats av behov och inverkan av olika former av statliga, regionala och kommunala stöd. Eftersom koncentrationstendenserna till urbana centra har varit den allt dominerande utvecklingstendensen, har man ansett att regional utveckling skall stimuleras med olika stöd. Kritik har riktats mot att stödåtgärder inte ligger i linje med en sund företagsekonomisk tillväxt för företagen och tillväxt i samhället i stort. Denna kritik fokuserar speciellt på de tidigare permanenta stödformerna.

En studie konstaterade att produktivitetens utvecklingen i industriföretag som fått statligt stöd, inte är bättre än i företag i samma bransch och samma region, som inte erhållit något stöd (Bergström 1997). De icke-permanenta stödformerna kan å andra sidan skapa en möjlig ekonomisk avlastning och en riskminimering av företagens ofta tunga omlokaliseringkostnader. De starka incitamenten till att seriöst överväga etablering i landsbygden bör emellertid i första hand utgå från strikt produktionsekonomiska kriterier. Produktivitetstal är ett viktigt sådant kriterium. Kvalitetstal är ett annat. Produktionsekonomiska kriterier och inte företagsstöd är avgörande för verksamhetens långsiktiga överlevnad.

Vi upplever nu, sedan 15 år tillbaka i tiden, en utlokaliseringstrend för vissa företag från Stockholm till landsorten, som är en geografisk spridning och som tycks vara något annat än den klassiska storskalighetstendensen som ofta ger geografisk koncentration. Den fråga vi ställer är; hur har prestationerna utvecklats i dessa utlokaliserade verksamheter?

Den regionala eller lokala utvecklingen bygger på ett ekonomiskt starkt och utvecklande näringsliv i landsbygden. Näringslivets utveckling bygger på lönsamhet, där produktivitetens utvecklingen är en starkt bidragande faktor. Utan en positiv produktivitetens utveckling riskerar verksamhet att ifrågasättas och avvecklas. Bergström (1997) hävdar i sin avhandling att produktivitetens utvecklingen inte är bättre i företag som får stöd. Det är därför intressant att försöka förstå de produktivitetens ökningarna som har observerats, i samband med utlokaliseringar av vissa tjänsteföretag till landsorten. Muntligen har det uppgetts att det förekommer upp till 50-procentiga produktivitetens förbättringar.

De etableringar till landsorten som gjorts under den senaste tioårsperioden har ofta berört tjänstesektorn. Dessa etableringar representeras till stor del av databranschen, bopningsverksamhet av olika slag och andra typer av kundtjänstverksamhet. Utvecklingen av informationsteknologin har skapat ett distansoberoende i lokaliseringshänseende, vilket i sig gjort det lättare än tidigare att etablera tjänsteverksamhet i landsbygden. Föreliggande studie kommer att fokusera utlokaliseringen av telekopplade så kallade Contact Centres, eftersom potentialen för utlokaliseringar är stor och att vi där förhållandevis enkelt kan mäta produktivitetens förändringarna.

2 Fenomenet – prestationsökningar efter utlokalisering

I en studie av utlokaliseringar av tjänsteföretag (NUTEK 1993:52) belyser Lars Poignant insatser för och effekter av stödinsatser genom att följa 57 företag som fördelar sig enligt följande; 23 procent av företagen utgjordes av en ren flyttning av verksamhet till etableringsorten utan förändring av verksamheten, 28 procent innebar både flyttning och omorganisation, 25 procent nyetablering, 18 procent marknadsetablering och 7 procent expansionsetablering. Eftersom studien fokuserar på stödinsatser täcker den ett annat område än föreliggande studie som fokuserar på prestationsförändringar. Poignants studie ger dock en indikation på att utlokalisering av verksamhet där verksamheten inte ha förändrats, i cirka 60 procent av fallen är ”lyckade”. Med lyckade menar Poignant att de uppfyller den utlovade ökningen av antalet arbetsplatser – det vill säga löftet om expansion för att erhålla stöd. Föreliggande studie behandlar rena utlokaliseringar till olika landsbygdsområden i Norrland, samt fokuserar på produktiviteten och ej antalet skapade arbetstillfällen. Genom att fokusera på just denna typ av utlokaliseringar kan jämförande produktivitetssuppskattningar göras före och efter omlokaliseringen.

Vår förhandsinformation tyder på att företagen har ekonomiska samordningsfördelar i verksamheten på samma sätt som tidigare, samt att de dessutom uppnår en produktivitetsoökning till följd av utlokaliseringen av en specifik funktion i företaget. Den funktion som fokuseras i denna studie är fullständigt telekopplade enheter med huvudsakligen inkommande samtal – Contact Centres, vilket vi återkommer till senare.

3 Precisering av studien

Produktivitetsökningar vid utlokalisering är ett relativt outforskat område. Vi fann det därför lämpligt att lägga upp studien som en ”explorativ”, det vill säga utforskande studie. Det är effektvariabler som studeras, samtidigt som en av författarna har lång egen erfarenhet av etableringsprocesser, bland annat som chef för ett tjänsteföretag som utlokaliserades. Därmed utgör denna studie en sk ”förtrogenhetsbaserad” studie (Wigblad 2003). Med förtrogenhetsbaserad studie menar Wigblad (2003) att forskaren under en lång följd av år har skaffat sig erfarenhet som bygger upp en förtrogenhet med det område som studeras. Denna form av studie står i skarp kontrast till forskare som inte känner till det praktikfält som de närmar sig, eller endast har lekmanmässig kunskap om praktikfältet.

Mot bakgrund av ovanstående fann vi det lämpligt att utföra studien med hjälp av intervjuer av personer i ledande befattning på flera företag. Genom att bara intervjua ledningen blev det praktiskt möjligt att studera många utlokaliseringar och dessutom analysera dem över en längre tidsrymd.

Vi bestämde oss också för att ta tillvara den förtrogenhet som fanns hos en av författarna avseende just utlokaliseringar till Norrland. På det viset skapades en naturlig geografisk avgränsning av projektet. Förtrogenheten med fallföretagen var bland annat nödvändig för att företagen skulle kunna övertalas att delge oss sina produktivetsmätningar. Så skedde också i många fall, men av konkurrensskäl kan dessa siffror ej publiceras. Det vi erhöll var en i intervjusituationen trovärdiggjord produktivetsuppskattning, eftersom den baserar sig på ett kunskapsutbyte mellan personer som har stor erfarenhet av branschen, och där det därför fanns ett förtroende mellan forskaren och den intervjuade personen. Forskaren deltog inte längre som aktör i branschen när intervjuerna utfördes, vilket var en fördel.

Vi är medvetna om att den speciella forskarrollen kan skapa en ”snedvridning” i beskrivningen, vilken vi har försökt minimera genom att dels intervjua flera personer i företagen, dels genom att vi letat efter andra faktorer som stödde eller förkastade de intervjuades utsagor.

Genom att forskaren efter intervjutillfället tog fram en graf över prestationsutvecklingen och lät företagets representant kommentera denna graf framstår dataunderlaget som tillförlitligt. Detta innebär dock inte att mätresultaten avser absoluta tal, utan endast uppskattningar av trender samt jämförelser med tidigare nivåer.

Dessa nivåbestämningar av prestationerna relaterade vi sedan till tydliga tidsintervall. Vi valde tidsperioden från utlokaliseringen till 1,5 år efter densamma, därför att vi bedömde att det efter 1,5 år inte längre förelåg något inflytande från själva förändringsprocessen i samband med utlokaliseringen.

Varför valde vi Contact Centres? Majoriteten av fall som vi kände till bestod av Contact Centres och det föll sig naturligt att renodla studien till denna typ av företag. En fördel med att studera Contact Centres är att de är att de utgör en helt telekopplad verksamhet där det är möjligt att mäta prestationer. Det faktum att

Contact Centres mäter produktivitet var ett viktigt motiv för oss, eftersom det skapade en jämförbarhet före och efter utlokaliseringen. Ett problem som vi upplevde var att olika Contact Centres mäter på olika sätt och att de inte mäter samma parametrar. Lösningen på detta problem var att vi som forskare utgick från de lokalt formulerade produktivitetsmått samt mätningar före och efter omlokaliseringen. Vi fick därmed en uppskattning av den relativa nivåskillnaden. De siffror som anges i resultaten skall alltså inte ses som absoluta tal, eftersom de utgör lokalt bestämda uppskattningar av relativa nivåer.

Utvalda Contact Centres kännetecknas av att de har en vid utlokaliseringen etablerad produkt på en etablerad marknad, samt har en central ledning med erfarenhet av företagets produkt och marknad. Nyetableringar med oerfarna ledningar har alltså inte tagits med i studien. Orsaken till detta är att mätbarheten före och efter utlokalisering saknas, samtidigt som det i dessa fall finns en oklarhet om företagets ekonomiska, marknadsmässiga och ledningsmässiga stabilitet. Av samma skäl har vi heller inte tagit med företag som penetrerar och/eller expanderar in i en ny marknad.

En telekopplad verksamhet som det har skrivits mycket om är Call Centres. Call Centre begreppet har kommit att uppfattas som ett samlingsnamn på de flesta telekopplade verksamheterna. Moberg & Stoltz (2002) fann att uppfattningarna och definitionerna kring Call Centre ofta är vaga och "slarviga", med de mest vanliga grupperingarna kring Call Centres bland forskare och praktiker hänför sig till "den normala organisationstillhörigheten" och "typ av aktiviteter".

Normala karaktäristika är att Call Centres innehåller kundkontakter och att de hanterar relativt enkla, återkommande uppdrag.

Moberg & Stoltz (2002) indikerar att flera författare anser att Call Centres reducerar behovet av det personliga mötet mellan producenten och konsumenten av tjänster genom en integration av avancerad telekommunikation och datateknologi.

En trolig orsak till de olika definitionerna av Call Centres kan vara industrins relativt komplexa modeller vad gäller teknik och organisation, vilka i sin tur härstammar från telekommunikations- och dataindustrin. Ett Call Centres infrastruktur kan beskrivas som ett sofistikerat växelsystem, innehållande flera teknologier och funktioner inklusive telefoni, datakommunikation, databaser och även interaktiva röstigenkänningsystem.

När den enskilde operatören får ett samtal från en kund, är detta resultatet av ett beslut som den tekniska infrastrukturen gjort, ofta beroende av kundens identitet och olika sekvenser av interaktiva händelser mellan den uppringande kunden och infrastrukturen.

Ett antal olika företag kan vara involverade i ett givet Call Centre, med ett antal olika organisationsmodeller såsom:

- Call Centrets infrastruktur ägs, opereras och underhålls av det företag som driver Call Centret, det vill säga besvarar ingående samtal och genomför utgående samtal.
- Call Centrets infrastruktur ägs av det företag som driver verksamheten men opereras och underhålls av en tredje part/service provider.
- Det företag som interagerar med sina kunder genom ett Call Centre har lagt verksamheten i ett annat företag som äger, opererar och underhåller Call Centret.

Skillnaden mellan Call Centre och Contact Centre ser vi framför allt i det kunskapsinnehåll som förmedlas till kunden. Normala karakteristika är att Call Centres enligt Moberg & Stoltz (2002) innehåller kundkontakter och att de hanterar relativt enkla, återkommande uppdrag. Vår erfarenhet är att kundkontakterna i Contact Centres varken kan betraktas som enkla eller ofta återkommande. En viktig och särskild komponent i Contact Centres, är problemlösning åt kunden. Det ställs därför normalt sett högre krav på kvalifikationerna hos de anställda i ett Contact Centre, jämfört med Call Centres. Ett reseföretag kan till exempel ha krav på IATA-kompetens och/eller förtrogenhet med de olika resemålen. Contact Centre företagen hävdar vidare att man ställer höga krav på social kompetens. Detta innebär emellertid inte att Contact Centres har så högkvalificerade arbetsuppgifter som förekommer i vissa tekniktunga kunskapsföretag.

4 Syfte

Vårt syfte är att beskriva prestationsförändringar vid utlokalisering av Contact Centres från Stockholm till norra Sverige. Vi avser också beskriva hur de observerade prestationerna i utlokaliserade Contact Centres framstår i ett längre tidsperspektiv. Slutligen försöker vi skapa hypoteser om prestationsvariationer vid utlokaliseringar.

5 Studiens genomförande

Föreliggande studie tar sin utgångspunkt i en egen upplevd utlokalisering och tidigare genomförda djupintervjuer avseende tre andra utlokaliseringar.

Preliminära resultat från dessa fall indikerade att det är flera faktorer som ligger bakom produktivitetsförändringarna. Ett typfall kännetecknas av att inga nyinvesteringar eller omorganisationer genomfördes och att produktivitetsökningen därför troligen kan hänföras till rekrytering av ny personal. Ett annat typfall kännetecknas av att en dramatiskt annorlunda arbetsorganisation infördes, vilket troligen utgör en stark förklaringsfaktor till den ökade produktiviteten i just det fallet. År 2000 utvidgades djupintervjuerna med ytterligare fem företag. Dessa totalt nio företag har nu följts upp och sedan kompletterats med ytterligare cirka 16 företagsintervjuer – totalt 25. Av dessa 25 har 20 intervjuer använts i en ”multipel” fallstudie, och ett i en jämförande studie av företag som dragit sig ur Norrland, lagt ner verksamheten eller flyttat tillbaka till Stockholm. För att testa fallstudiens resultat har vi även genomfört en jämförande studie av tre företag som efter utlokalisering har avvecklat på etableringsorten. Den därmed täckta populationen i fallstudien utgör cirka 80 procent av de utlokaliseringar som genomförts inom sektorn Contact Centres från Stockholm till Norrland under de senaste tre decennierna och som inte varit rena expansionsetableringar. Antalet år de intervjuade företagen i fallstudien varit etablerade på nuvarande etableringsort framgår av nedanstående tabell (Tabell 1). Eftersom de flesta företagen varit etablerade en längre tid på etableringsorten kan prestationerna värderas under en längre tidsrymd.

Tabell 1 Antal år företagen varit etablerade på etableringsorten.

Antal år intervjuföretagen varit etablerade på etableringsorten				
1,5 - < 2 år	2 - < 4 år	4 - < 7 år	7 - < 10 år	> 10 år
3	3	2	7	5

För att komplettera studien med en så kallad jämförelsegrupp med alternativa förutsättningar, har även intervjuer genomförts med tre tjänsteföretag eller organisationer som flyttat tillbaka eller lagt ner sin verksamhet i Norrland eller annan plats i landsorten. Bakgrunden till att vi här även valt annan form av tjänsteverksamhet och ej exklusivt Contact Centers i jämförelsegruppen, är dels bristen på verksamheter som flyttat tillbaka, dels att vi ser det som intressant att beskriva deras produktivitetsutveckling. De frågor vi här söker svar på är: Gäller en omvänd prestationsutveckling för den som flyttat tillbaka till Stockholm? Vad gäller för den verksamhet som dragit sig tillbaka, alternativt lagt ner verksamheten?

Analysen avser komplexa fenomen med komplexa samband (Wigblad 1997), det vill säga många orsaksfaktorer som är delvis samvarierande. Sådana komplexa samband kan med fördel analyseras med komparativa (jämförande) metoder. Det

som jämförs här är prestationsnivåer före och efter omlokaliseringen, vilket ger jämförbara produktivitets- och kvalitetsmått.

De mått som används är delvis olika från företag till företag, men när samma lokalt definierade mått används både före och efter omlokaliseringen, uppstår jämförbarhet. Oavsett vilket mått som företaget använder finns det en praxis och en lokal kompetens avseende hur prestationsförändringar skall tolkas. Ledningen följer normalt upp prestationerna varje vecka. Genom att en stor del av totalpopulationen studeras kan typfall identifieras där vissa variabler har ett starkare inflytande än andra.

6 Kunskapsläge och tidigare studier

Då ett företag utlokaliseras till en ort är detta ett sätt för företaget att bättre utnyttja det regionalt skiftande resursutbudet. Tillgång till arbetskraft, industrimark och råvaror är viktiga sådana resurser. Närheten till naturresurser och lokala marknader har minskat i betydelse som lokaliseringsfaktorer i samband med att transport- och kommunikationsväsendet har blivit mera likformigt, samtidigt som det skett en förskjutning från tung till lättare industri och tjänsteverksamhetens utveckling. Lokaliseringsfaktorer som har fått en ökad tyngd är personalomsättning, frånvarofrekvens, kompetens samt sociala och yrkesmässiga kvalifikationer. (Lundmark, Malmberg, 1988)

Från en undersökning (the PACEC survey) från 1991 av över 100 företag belägna i valda landsorts- och stadsområden (rural and urban areas) i England drar Keeble och Tyler (1995) i stort sett samma slutsatser.

”...by exploiting competitive advantages resulting from the direct benefits of a high-amenity living and working environment, greater labour force stability, quality and motivation, good management labour relations, and lower premises rates and labour costs (table 10), together with the indirect effect of improved accessibility of many rural settlements to modern telecommunications, goods transport, business and financial services, the availability of which no longer differentiates urban and rural locations.” (Keeble & Tyler, 1995, pp 41-42)

Genom investeringar och genom att verksamheter specialiseras har produktiviteten ökat i olika verksamheter. Specialiseringen har bland annat resulterat i funktionsuppdelning av företag, genom uppkomsten av separata enheter för inköp, produktion, försäljning mm. En nyhet med IT-utvecklingen är att ytterligare ekonomiska fördelar i vissa fall kan uppnås med en geografisk separation av enstaka funktioner från moderorganisationen. Frågan är vilka ekonomiska fördelar som uppnås i dess fall?

Wigblad (1984) har beskrivit att verksamhet som avskiljs från större organisatoriska enheter och börjar drivas professionellt och utifrån sin egen verksamhetslogik, erhåller ekonomiska separationsfördelar. I den utsträckning som dessa separationsfördelar överstiger de andra ekonomiska nackdelarna med separationen (s k uteblivna integrationsfördelar) blir separationen ekonomiskt fördelaktig och stabil över tiden.

Geografisk separation av en funktion innebär att företag kan dela upp existerande verksamheter på fler än en verksamhetsort och på så sätt erhålla ekonomiska separationsfördelar utan att samtidigt skapa andra ekonomiska nackdelar. Detta har blivit möjligt genom att IT-utvecklingen skapar billiga transaktioner och att funktionen ändå kan samordnas, som förut, med den övriga verksamheten.

Ekman (1986) hävdar att det finns relevanta skillnader i fråga om till exempel ekonomi, nätverk, sociala roller och familjesituation mellan rurala och urbana områden.

Sker det en produktivitetsökning som bara är en tillfällig "kick" direkt efter själva utlokaliseringen, det vill säga en "röra om i grytan"- effekt, i samband med att ny personal rekryteras? I så fall kommer en utvärdering att visa att effekten inte är bestående.

7 Erfarenheter från tjugo företag

I undersökningen har 21 Contact Centres tillfrågats om intervju. Tjugo accepterade att bli intervjuade. I detta kapitel redovisar vi de intervjufrågor som är direkt relaterade till den beskrivande delen av syftet. I nästa kapitel presenterar vi den teori som ligger bakom de övriga intervjufrågor som också ställdes och besvarades. Med denna teoriram analyserar vi sedan tänkbara förklaringar till fenomenet.

Totala antalet Contact Centres som idag är verksamma och tidigare har utlokaliserat hela eller delar av sin tjänsteverksamhet, med 10 eller fler årsarbetskrafter, till Norrland, har av personer med branschinsikt, uppskattats till cirka 25 stycken. Antalet intervjuade företags andel av den beräknade totalpopulationen var därför 80 procent.

Resultaten som utförligt redovisas i **bilaga 1** sammanfattas i Tabell 2 nedan.

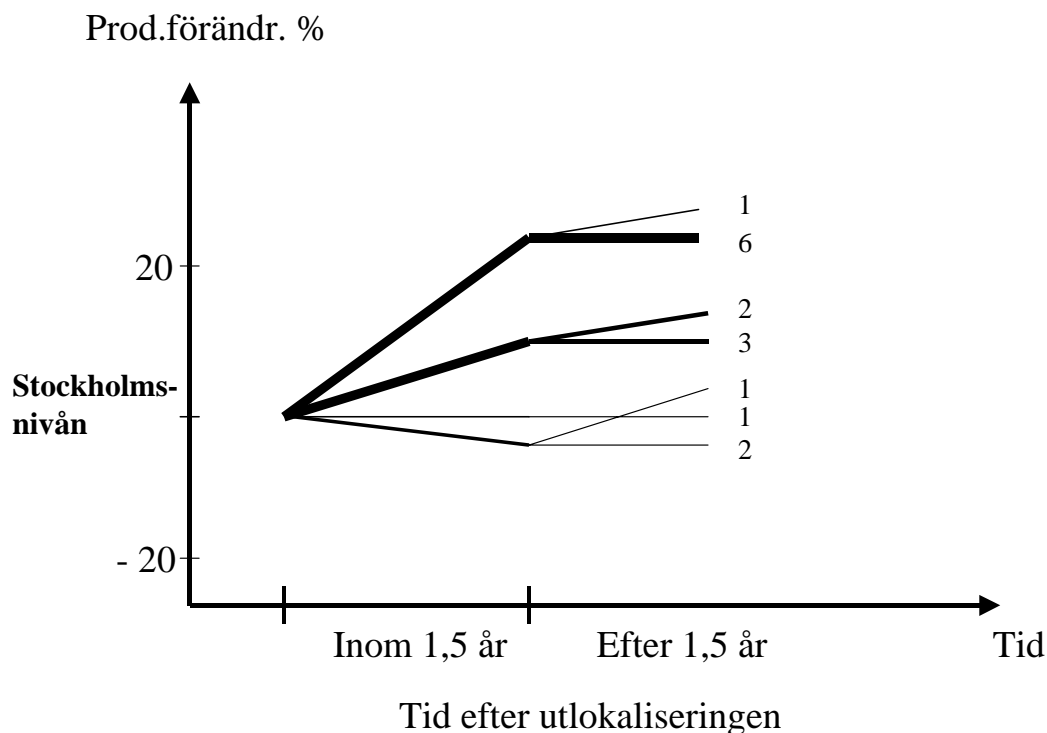
Tabell 2 Prestationsförändringar i Produktivitet and Kvalitet jämfört med perioden före utlokalisering.

Prestationsmätt	Tid från utlokaliseringen (År)	Prestationsökning		Oförändrad prestation		Prestationsminskning		Annat	
		Antal företag	Procent	Antal företag	Procent	Antal företag	Procent	Antal företag	Procent
Produktivitet	0-1.5 [†]	12	75	1	6	3	19		
Produktivitet	> 1.5 [†]	5	25	13	65	1	5	1	5
Kvalitet	0-1.5 [†]	10	63	1	6	2	12	3	19
Kvalitet	> 1.5 [†]	16	80	3	15			1	5

[†] 16 av 20 företag i vårt urval kunde ge oss en prestationsjämförelse före och efter lokaliseringen

[‡] alla 20 företag kunde ge oss prestationsjämförelse efter lokaliseringen.

Figur 1 Produktivetsförändringen efter utlokalisering hos 16 Contact Centres, jämfört med Stockholmsnivån.

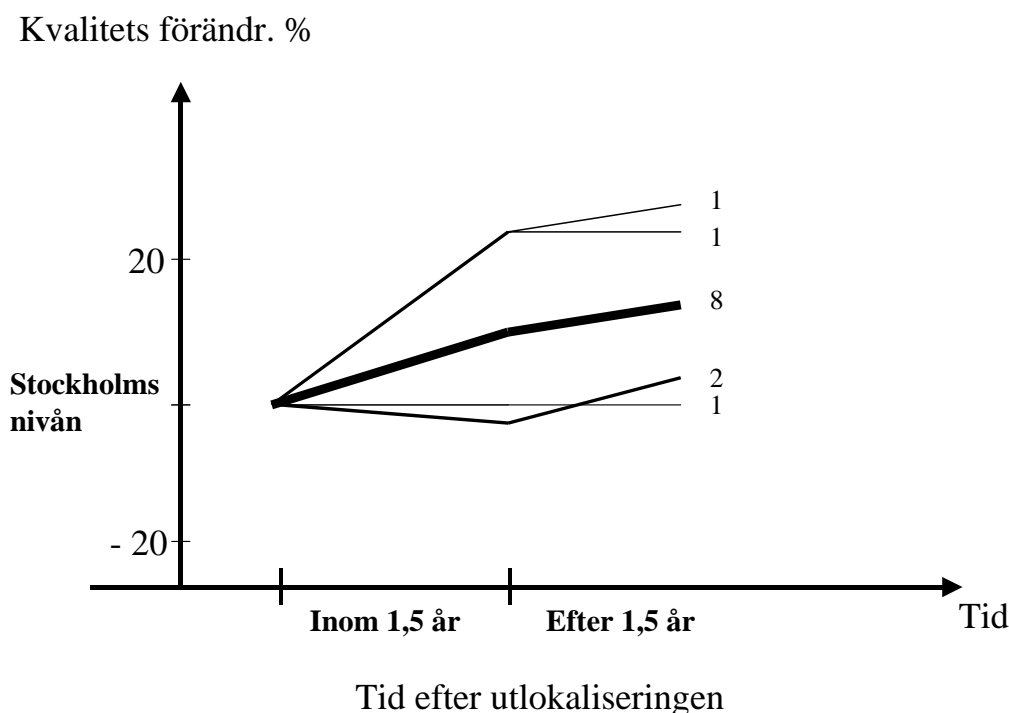


I Figur 1 och Figur 2 ska observeras att Stockholmsnivån är en jämförelsenivå, som de intervjuade personerna, mot bakgrund av sin kunskap och insikt, jämfört med utvecklingen på etableringsorten.

Tre av fallen representeras av företag som finns etablerade i Stockholm och även på ett flertal orter i landsorten. Här har jämförelsen gjorts mellan de olika etableringarna och storleksförhållandet mellan etableringsorterna i landsorten och i Stockholm. Vi har därför viss kontroll på att en eventuell ökning på Stockholmsnivån, som vi konstanthåller över tiden, inte stör vårt resultat.

Av de fyra företag som inte hade mätt produktiviteten vid utlokaliseringen anger ett företag att produktiviteten ökat, ett företag anger att den planat ut och ett företag att produktiviteten minskat. Det fjärde företaget anger att produktiviteten varierar mellan orterna.

Figur 2 Kvalitetsförändringen i prestationerna efter utlokalisering hos 13 Contact Centres, jämfört med Stockholmsnivån.



Av de sju företag som inte mätt kvalitet i prestationerna vid utlokaliseringen, anger fem att prestationerna ökat över Stockholmsnivån, ett företag anger att det låg lika och ett företag att kvaliteten försämrats.

Bland de fem företag som uppvisar en registrerad minskning av produktiviteten och/eller kvaliteten i prestationerna, har vi även underlag för följande tilläggsinformation:

- av de tre företag som registrerat en minskad produktivitet inom 1,5 år anger:
 - ett företag att man rekryterat personal med lägre utbildningsnivå.
 - ett företag att man ökar efter 4 år
 - ett företag noterar en jämförelsevis längre samtalstid med kunderna vilket visar sig i skillnaden i kvalitet i jämförelse med de andra etableringsorterna.
- det företag som minskar produktiviteten efter 1,5 år anger att man har expanderat från 30 tal anställda till cirka 130 anställda.
- bland de två företag som minskar kvaliteten inom 1,5 år anger:
 - ett företag bristande stöd från de uppsagda i storstad.
 - ett företag att kvaliteten sjunker initialt, men går sedan upp till tidigare nivå.

8 Tre organisationer som har avvecklat på etableringsorten

Som tidigare nämnts önskade vi även undersöka en jämförelsegrupp av företag som hade flyttat tillbaka eller lagt ner sin verksamhet i Norrland för att kunna studera produktivitetsdrivande faktorer med helt andra förutsättningar. Mot bakgrund av att den studerade typen företag/organisationer som flyttat verksamhet från Norrland till Stockholm är ytterst få, har vi även kompletterat med en organisation som inte är ett Contact Centre utan annan tjänsteverksamhet, men som har flyttat tillbaka till Stockholm från en annan landsort.

Av de tre undersökta företagen/organisationerna har ett helt lagt ner den typ av verksamhet man drev på den studerade etableringsorten, ett företag har dragit sig ur Norrland men driver samma typ av verksamhet i landsorten från Mälardalen till södra Sverige och den tredje organisationen har flyttat tillbaka till Stockholm.

Som orsak till att verksamheten lagts ner på etableringsorten, alternativt flyttat, anger:

- det första Contact Centre, marknadsmässiga skäl
- det andra Contact Centre, marknadsmässiga skäl och svårt att rekrytera ledare.
- den tredje organisation att kommunen inte har uppfyllt sina löften.

Prestationsutvecklingen i de tre företag/organisationer vi studerat i jämförelsegruppen visar att det företag som lade ner verksamheten av marknadsmässiga skäl, anger att prestationsutvecklingen var lika i de landsortskommuner man varit etablerad i. Det företag som dragit sig ur Norrland anger att, givet samma förutsättningar vad gäller tekniska investeringar och ledarskap, hade prestationsutvecklingen på den ort i Norrland man tidigare var etablerad på varit väl så god som på de andra orter i landsorten där man nu är etablerad. Detta företag uppger även att ”ju mindre ort desto bättre möjligheter att rekrytera bättre begåvning”. Den organisation som först utlokaliserades och sedan flyttade tillbaka till Stockholm, får en prestationsutveckling över Stockholmsnivån när man etablerar i landsorten, en prestationsutveckling som sjunker när man flyttar tillbaka till Stockholm. Denna organisation överväger att flytta tillbaka till landsorten.

9 Teorier om orsaker till prestationseffekter

Vi var även intresserade av, när vi kunde registrera en förändring av produktivitet/prestationerna efter en utlokalisering, om det fanns en eller flera faktorer som kunde indikera en eller flera orsaker till förändringen. Dessa blev utgångspunkten för våra intervjufrågor.

9.1 Investering i ny teknik

Produktivitetsökningar på grund av investeringar i ny teknik är känt inom företagsökonomi bland annat från de väletablerade begreppen inom investeringskalkylering; ROI (Return on investments), Pay off, m m, som oftast används i samband med investeringar. En investering i en ny maskin som ökar output av produkter samtidigt som den rationaliserar bort ett antal anställda, förändrar output/input relationen väsentligt.

Gjordes tekniska investeringar, och hur betydelsefulla är i så fall dessa investeringars bidrag till prestationsförändringen i utlokaliserade Contact Centres?

9.2 Förändrad rekrytering

Axelsson (1996) med hänvisning till Segelod (1995) och Hedlund (1991) menar att trots att kompetensutveckling i företag genom att locka till sig nya medarbetare generellt tycks vara viktigt, finns det få systematiska studier i detta ämne. Företag anskaffar olika former av resurser för att driva sin verksamhet. En av de resurser som anskaffas är nya medarbetare. Axelsson pekar på vikten av att det yttre samspelet fungerar mellan företaget och personalmarknaderna och att vid låg rörlighet på den yttre personalmarknaden är vissa kompetenser efterfrågade i en bransch eller region medan de kan vara överflödiga på en annan.

Gjordes förändringar i rekryteringsgrunderna i samband med utlokaliseringen, och i så fall har det påverkat prestationsförändringen i utlokaliserade Contact Centres?

9.3 Förändrad utbildning

Gunnar Eliasson menar att:

”Kunskap och kompetens är inte en vara som kan kommuniceras i lösvikt. Industriell kompetens är ett kapital knutet till människor, eller grupper av människor. Det är naturligt att betrakta ett helt företag som ett ’kompetent team’. För att förmedla kompetens krävs att människor förflyttar sig mellan olika arbetsplatser, eller att företag köper ett helt företag med viss kompetens etc.” (Eliasson 1990b).

Sådan människo- eller gruppbounden kunskap kallas ibland ”tyst”, eftersom den inte är uttalad. Den sprids via selektion (filtrering), när människor rör sig på arbetsplatsen och mellan arbetsplatser. Eftersom kunskapsspridning hänger samman med arbetets utförande (on-the-job learning) är det normalt omöjligt att hålla isär inlär-

ning och arbetets utförande. Men denna kunskapsspridning är förmodligen den viktigaste av alla former av kompetensuppbyggnad och försiggår systematiskt på alla välorganiserade arbetsplatser” (Eliasson 1991:52-53). Även Bartel (1991) pekar på betydelsen av förändrad utbildning.

Förändrades utbildningen i samband med utlokaliseringen, och i så fall påverkades prestationerna i utlokaliserade Contact Centres?

9.4 Hawthorne effekten

Hawthorne effekten kommer från de kända Hawthorne experiments vid Hawthorne Works, Western Electric group. I ett kontrollerat experiment med en grupp arbetare ökade man ljusstyrkan i lokalen och produktiviteten steg. Resultatet kontrollerades genom att man sänkte ljuset igen. Man prövade då att säga att man ökade ljusstyrkan när man i verkligheten sänkte den. Man kunde konstatera att produktiviteten steg trots den sänkta ljusstyrkan. Forskarna insåg då att de anställda hade reagerat på den psykologiska situationen. De var ”utvalda” i förhållande till de andra ”vanliga anställda” och reagerade omedvetet genom att samarbeta med de ”trevliga forskarna”. När forskarna förstod situationen ändrades inriktningen på studien och man gick över till att studera reaktioner ur en mer psykologisk utgångsvinkel. (E.S. Buffa 1969:397)

Hawthornes effekt har fått representera de produktivitetseffekter som uppstår av olika socialpsykologiska orsaker som uppmärksamhet, delaktighet i verksamheten etc. (Peters & Waterman 1982)

Gjordes förändringar i de sociala insatserna i samband med utlokaliseringen, och i så fall påverkas prestationerna i de utlokaliserade Contact Centres?

9.5 Horndals effekten

Under en 15-årsperiod från mitten av 30-talet kom järnverket i Horndal norr om Avesta i Dalarna att ”försummas” ur investeringssynpunkt. Man gjorde vid detta järnverk, som tillhörde Fagersta-koncernen, inga egentliga nyinvesteringar utan endast ett minimum av reparationer och ersättningsinvesteringar. Idén var att Horndalsverken skulle bli en noll-nivå som man kunde jämföra mot. Produktionen per arbetstimme steg trots detta under perioden med dryga 2 procent per år vilket kan jämföras med motsvarande ökning i produktionstakten med närmare 4 procent för koncernen som helhet, där man på de övriga verken gjort betydande nyinvesteringar under motsvarande tid, (Lundberg 1961).

Wigblad (1992:30) ser Horndalseffekten som ett ”resultat av ett ständigt hot om nedläggning”. Även om Horndalseffekten gällde hot på en mansdominerad industriarbetsplats, och Contact Centers normalt är en kvinnodominerad tjänsteverksamhet, vill vi ändå testa Horndalseffektens eventuella betydelse i Contact Centers.

Påverkas prestationsnivån bland de undersökta företagen av olika former av hot?

9.6 Personalomsättning

Hedberg (1963) menar att alla undersökningar kring kostnaderna för personalomsättningen ”har ett gemensamt: kostnaderna för personalomsättningen utgör en avsevärd del av de totala kostnaderna för personalarbetet”.

Vår teoretiska hypotes är att personalomsättningen kan påverka produktiviteten. Har personalomsättningen förändrats i samband med utlokaliseringen? Kan en förändrad personalomsättning vara en faktor som påverkar prestationsutvecklingen i de undersökta företagen?

9.7 Sjukfrånvaro och tidsdisciplin

I den allmänna debatten och i massmedia har framförts vissa regionala skillnader vad gäller sjukskrivningstal. Höga sjukskrivningstal beroende av egen sjukdom eller ”vård av sjukt barn” såg vi som en möjlig orsak som kunde påverka produktiviteten/prestationerna. En liknande uppfattning beträffande eventuella skillnader i tidsdisciplinen gav ett intresse av att undersöka intervjuföretagens erfarenheter och uppfattning i prestationshänseende.

Även här är det en teoretisk hypotes att sjukfrånvaro och/eller tidsdisciplin kan påverka produktiviteten. Finns en skillnad i sjukfrånvaro och tidsdisciplin och påverkar det i så fall prestationerna i de undersökta företagen?

10 Resultat avseende tänkbara samband relaterade till produktivetsfenomenet

I detta kapitel redogör vi för hur frågorna som angavs i kapitel 9, besvarades av de 20 fallföretagen. Punkterna nedan är direkt relaterade till kapitelnumreringen i kapitel 9. Punkt 1 motsvarar till exempel frågeställningen i kapitel 9.1. Det empiriska resultatet från de 20 företagen i fallstudien visar att:

1. 60 procent av företagen som ökat sin produktivitet hade gjort tekniska investeringar, medan 75 procent av företagen som ökat sina prestationer kvalitativt hade gjort tekniska investeringar. Av de som inte gjort några investeringar är det 63 procent som anger att de har ökat produktiviteten och 56 procent som anger att de har ökat kvaliteten.
2. 65 procent av företagen hade inte ändrat i sina rekryteringsgrunder.
3. 60 procent av företagen hade inte ändrat i utbildningen.
4. Den enda socialpsykologiska faktorn som företagen relaterade en ökning i prestationsnivå till, var ett synligt och engagerat centralt ledarskap (företagsledningen i Stockholm).
5. I de företag som exponerats för hot noterade 50 procent att prestationerna steg, 43 procent att prestationerna minskade och i ett företag kunde man inte registrera någon förändring.
6. 90 procent av företagen registrerade en lägre personalomsättning. 10 procent ansåg sig ha lika stor personalomsättning som i Stockholm. Efter mer än fem års lokalisering på den nya orten registrerade 15 procent av företagen en ökning av personalomsättningen.
7. 50 procent av företagen registrerade ingen skillnad i sjukfrånvaron mellan storstad och landsort. Bland de företag som registrerat en skillnad varierade svaren i sådan grad att vi inte anser oss kunna dra några slutsatser.

Motsvarande empiriska resultat bland de tre företag/organisationer i jämförelsegruppen som lagt ner verksamheten, dragit sig ur Norrland eller flyttat tillbaka till Stockholm, visar att:

1. Två har inte gjort några tekniska investeringar vid etableringstillfället. Ett företag har gjort stora tekniska investeringar såväl vid etableringstillfället som efteråt.
2. Inget företag eller organisation har ändrat i utbildning eller rekryteringsgrund.
3. Inget företag eller organisation har gjort några direkta sociala insatser.
4. Inget företag såg någon förändring av prestationer vid hot.
5. Alla tre företagen/organisationerna noterade en låg personalomsättning i de landsortskommuner man var etablerade i.
6. Alla tre betonade vikten av ett gott ledarskap.
7. Företagen kunde inte svara på frågan om sjukfrånvaro och tidsdisciplin.

11 Bidrar investering i ny teknik till förändring i prestationerna?

Investering i ny teknik anses vara den viktigaste produktivetsdrivande faktorn. Samtidigt indikerade våra empiriska resultat att flera företag hade genomfört investeringar. Nedan analyserar vi därför denna variabel utförligt.

Waters (1991) menar att: *”Technological innovations allow computers and robots to play a larger part in automated processes and, by investing heavily, the productivity can be improved dramatically”* (1991:281) samt att *”Similar effects are less obvious in service industries, which are still labour intensive”*. (1991:281)

Gunnar Eliasson menar, *”Vad man ofta glömmar är att teknik måste introduceras i ekonomin på ett produktivetsbefrämjande sätt, inom företagen och via marknaderna”*. Och fortsätter, *”Kompetensen att ta till sig ny teknik är avgörande....”* (Eliasson, Samuelsson, 1991:17)

Samtidigt (se kap 7) visar vårt empiriska resultat att flera av våra fallföretag hade gjort tekniska investeringar. Den fråga vi ställde oss var om produktivets- och prestationsökningen i våra fall samvarierar med investeringarna.

Vi har därför närmare studerat de företag som angivit att de vid utlokaliseringstillfället inte gjort några tekniska investeringar. Av de 16 företag som mätt produktiviteten vid utlokaliseringstillfället och de 15 företag som mätt prestationen kvalitet vid utlokaliseringstillfället, har 8 resp. 7 företag inte gjort någon investering i teknik.

Av de 8 företag som angivit att de inte investerat i ny teknik anger:

- 6 företag att de ökar i produktivitet
- 1 företag att de minskar i produktivitet
- 1 företag anger att produktiviteten är lika.

Av ovanstående 8 företag har 7 företag mätt prestationen kvalitet vid utlokaliseringstillfället, och vi fann att:

- 5 företag ökar prestationerna kvalitativt
- 2 företag minskar prestationerna kvalitativt.

Det företag som anger att de minskat sin produktivitet, har ändrat i rekryteringsgrunden från anställda med akademisk utbildningsgrund till anställda med grundskolekompetens.

Av de två företag som anger att de minskar prestationerna kvalitativt anger ett företag att man vid utlokaliseringstillfället mot bakgrund av en stark besvikelse i Stockholm på grund av nedläggningsbeslut, fick stora svårigheter vid överföring av kunskap från Stockholm till den nya etableringsorten.

Det företag i jämförelsegruppen som investerat i ny teknik, såväl vid etablerings-
tillfället som efteråt, anger att givet samma förutsättningar hade prestationerna,
såväl kvantitativt som kvalitativt, varit väl så goda på den ort man drog sig ur i
Norrland som på de andra orter man finns etablerad på i dag.

12 Analys och resultat

Vårt syfte var att beskriva prestationsförändringar vid utlokalisering av Contact Centres från Stockholm till norra Sverige. Vi ville också beskriva hur de observerade prestationerna i utlokaliserade Contact Centres framstår i ett längre tidsperspektiv. Slutligen ville vi skapa hypoteser om prestationsvariationer vid utlokaliseringar.

Nedan analyserar vi de första två syftena under rubrik ”prestationsförändring” och därefter analyserar vi det sista syftet under rubriken ”möjliga hypoteser avseende prestationsförändringarna”.

12.1 Prestationsförändringar

Vårt empiriska material visar att prestationerna steg vid utlokaliseringen i 80 procent av de undersökta företagen. Det är således en stark hypotes att prestationerna stiger i Contact Centres vid utlokalisering från Stockholm till norra Sverige, under normala omständigheter.

Samtidigt som det saknas systematiska undersökningar av den generella utvecklingen av produktivitet och kvalitet i den svenska Call Centre branschen, noterar vi att tre av våra fallföretag har kunnat jämföra utvecklingen av dessa faktorer mellan Stockholm och landsorten. Den ökning av produktiviteten som skedde i Stockholm under den aktuella perioden tycks därför inte nämnvärt ha påverkat vårt resultat.

Mot bakgrund av att 70 procent av de undersökta företagen i fallstudien varit etablerade på nuvarande ort i över fyra år, 60 procent i över sju år, är prestationsförändringen uthållig och kvarstår även i ett längre tidsperspektiv.

Vår hypotes beträffande positiva prestationsförändringar vid utlokalisering av Contact Centres från Stockholm till norra Sverige motsägs inte, snarare stärks den av undersökningen av de tre fallen i vår jämförelsegrupp.

Vi kan från vårt empiriska material även konstatera att produktiviteten planar ut efter cirka 1,5 år såväl för de företag som haft en ökning över Stockholmsnivån som för de företag som ligger lika eller minskat under Stockholmsnivån vid utlokaliseringen. Orsaken härtill ligger troligen i att det är svårt att ytterligare sänka samtalstiden.

Vad gäller kvalitetsförändringen på tjänsterna visar vårt empiriska material ett annat mönster jämfört med produktivitetens utvecklingen. Här kan vi konstatera att kvaliteten initialt ökar långsammare än produktiviteten, men att ökningstakten kvarstår över tiden. Det är intressant att notera att prestationerna kvalitativt fortsätter att öka i 80 procent av fallen, även efter 1,5 år.

12.2 Möjliga hypoteser avseende prestationsförändringarna

Investeringar i ny teknik anses i litteraturen vara den mest framträdande produktivetsdrivande faktorn (jämför kap 9.1). Vi har inte funnit att denna faktor starkt samvarierar med prestationsökningarna vid Contact Centres. Contact Centres verksamhet är utpräglat arbetsintensiv tjänsteverksamhet och Waters (1991) menar att även om tekniska innovationer skapar en större roll för datorer och robotar i en automatiserad process och att man genom stora tekniska investeringar kan drastiskt förbättra produktiviteten, är liknande effekter mindre uppenbara i tjänsteverksamhet. Jämfört med andra verksamheter har tekniken i Contact Centers en mer stödjande än styrande funktion i kundkontakten, och då blir operatörens erfarenhet och kunskap att hantera tekniken betydligt viktigare än tekniken i sig.

I vårt empiriska underlag kan vi inte heller se några framträdande samvarierande faktorer avseende rekrytering, utbildning, sociala insatser, hot eller sjukfrånvaro/tidsdisciplin, har påverkat prestationsutvecklingen i de undersökta företagen. Det kan dock noteras att några företag pekat på möjligheten att i landsorten rekrytera personal med en högre utbildningsbakgrund.

Ett sätt att förbättra framtida utlokaliseringar till landsorten kan även vara att genomföra benchmarking på existerande fall, för att ta till vara den kunskap och de erfarenheter de utlokaliserade enheterna tillskansat sig "under resans gång".

Den mest framträdande faktorn som samvarierar med prestationsförändringarna, är den markant sänkta personalomsättningen. Ett analysresultat är tesen att den lägre personalomsättningen starkt bidrar till de ökade prestationerna.

En lägre personalomsättning ger förutsättningen för en inlärningseffekt som i litteraturen vanligen kopplas till inlärningskurvan.

Vår analys genererar en hypotes om att produktivetsfenomenet kan förklaras av en lägre personalomsättning över Inlärningseffekten/inlärningskurvan. Inlärningseffekten och inlärningskurvan säger ju att upprepade operationer leder till sänkt tid och därmed högre produktivitet. Inlärningseffekten uppkommer generellt enligt Jackson (1998) när en given arbetare, eller given grupp av arbetare, lär sig hur man bättre handhar en given utrustning eller en given del av utrustningen, och att för varje dubblad upprepning sjunker tiden med en viss frekvens beroende på själva operationens art.

Det är viktigt att observera att Jacksons (1998) grund för inlärningseffekten dels avser investeringstung verksamhet, dels att den uppkommer "när en given arbetare eller given grupp av arbetare lär sig hur man bättre opererar en given utrustning eller en given del av utrustningen". Det innebär att produktivetsfenomenet sannolikt uppkommer även i ett storstadssammanhang, förutsatt en låg personalomsättning och lika förutsättningar vad beträffar "technological change" och "change in technique".

Inlärningseffekten/inlärningskurvans erkända betydelse visar med all tydlighet hur viktigt det är för företagen att ha en stabil arbetskraft. Stabilitet ger möjlighet till en effektiv "on the job training" som skapar ökad kunskap och erfarenhet. Denna bild

förstärks av vårt empiriska material som visar att den kundupplevda kvaliteten i svaren kommer efter en tid och i samband med att produktiviteten planar ut.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att för majoriteten av de undersökta företagen steg produktiviteten i samband med utlokaliseringen över storstadsnivån för att efter en tid plana ut. Viktigt att notera är att ökningen i produktivitet är uthållig över en längre tidsrymd.

Kvalitativt stiger prestationerna, för de flesta företagen, efter en tids etablering, betydligt över storstadsnivån i de undersökta företagen. Det tycks vara ett rimligt antagande att även dessa prestationer kommer att plana ut i framtiden, men på en betydligt högre nivå i förhållande till storstaden.

13 Diskussion

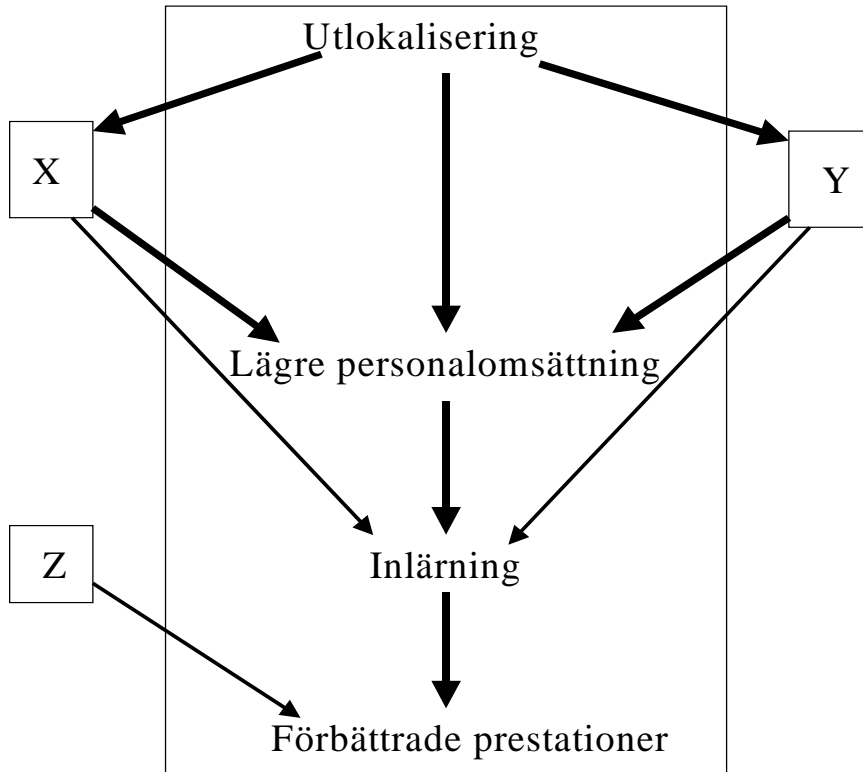
Slutligen kan vi då fråga oss om vilken generaliserbarhet som finns i resultaten. Studiens begränsning till Contact Centres gör att resultaten avser denna sektor och att generaliseringsdiskussioner i första hand bör kopplas till organisatoriska enheter som är telekopplade. En intressant fråga är om prestationsökningen är lika stark för Call Centres, trots den lägre kvalifikationsnivån och om inlärningseffekten därmed har uteblivit? Med en fortsatt stark IT-utveckling kommer antalet telekopplade enheter att öka, och därmed ökar också potentialen för det studerade fenomenet. Vi kan inte utesluta att det även i verksamheter med starkt investeringsdriven produktivitet utveckling, finns en prestationsökning kopplad till personalen.

Här uppstår som vi ser det tre intressanta områden för vidare forskning.

1. Kan prestationsökning kvantitativt och kvalitativt även påvisas i annan utlokaliserad tjänsteverksamhet och i andra delar av landsorten i Sverige?
2. Finns det andra infrastrukturella faktorer som påverkar prestationsförändringen? Är det attraktivitet eller tvång som skapar en motivation?
3. Kan man återfinna samma mönster av prestationsökningar inom de förhållandevis lågkvalificerade Call Centres?

Våra resultat gör att vi kan skissa på följande hypotetiska modell:

Figur 3 Modell över tänkbara samband vid utlokalisering



Våra resultat tyder på att det finns ett samband mellan utlokalisering och lägre personalomsättning. Att lägre personalomsättning leder till bättre inläring är ett rimligt antagande när arbetsuppgifterna är relativt kvalificerade. Utifrån vår studie är det också rimligt att förmoda att den förbättrade inläringen skapar förbättrad kvalitet på de tjänster som levereras. Vi vet dock inte exakt vad som orsakar de förbättrade prestationerna. Mellan utlokaliseringen och den lägre personalomsättningen i ovanstående modell, finns antagligen en rad mellanliggande och okända faktorer som kan vara intressanta att studera för vidare forskning. Vidare kan det finnas ett antal andra faktorer än just inläring, som bidrar till de förbättrade prestationerna.

14 Källförteckning

- Axelsson, B, (1996), *"Kompetens för konkurrenskraft"*, SNS Förlag, Stockholm.
- Bartel, A.P, (1991), *"Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs"*, Working Paper no. 3893, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Ma.
- Bergström, F, (1998), *"Essays on Political Economy of Industrial Policy"*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Buffa, E.S, (1969), *"Modern Production Management"*, John Wiley & Sons Inc. New York.
- Eliasson, G, (1991), *"Produktivitet, vinster och ekonomisk välfärd – hur ser sambanden ut?"*, Industrins Utredningsinstitut, Stockholm.
- Hedberg, M, (1968), *"Företagets personalomsättning"*, PA-rådet, Stockholm.
- Jackson, D, (1998), *"Technological Change, the Learning Curve and Profitability"*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Keeble, D & Tyler, P, (1995), *"Enterprising Behaviour and the Urban-Rural Shift"*, WP 4, ESCR, Centre for Business Research, Cambridge.
- Lundberg, E., (1968) *"Instability and economic growth"*, New Haven, Conn., Yale Univ. Press.
- Lundmark, M., Malmberg, A., (1985) *"Ensidiga industrikommuner"*, LU 84, ERU-rapport, Stockholm.
- Moberg, A & Stoltz, C, (2002), *"Call Centre, a Concept Full of Nuance, On definitions of Call Centres"*, Dep. of Computer and Information Science, Economic Information System, Linköping University.
- Orkan, L, (1972), *"Regionala variationer i företagens personalomsättning"*, Umeå Universitet, Umeå.
- Peters, T.J & Waterman, R.H, (1984), *"På jakt efter mästerskapet"*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm.
- Poignant, L, (1994), *"Informationsteknologi och Företagsetablering, effekter på produktivitet och region"*, Linköpings Universitet.

- Waters, C.D.J., (1991) "*An Introduction to Operations Management*", Addison-Wesley Publishing Company, Workingham, England.
- Wigblad, R., (1984) "*Strömsbruk – från avveckling till utveckling*", Universitetet i Linköping, EKI, rapport nr 143.
- Wigblad, R., Ds 1992:17, "*Utveckling i avveckling*", ERU, 1992.
- Wigblad, R., (1997) "*Karta över vetenskapliga samband*", Studentlitteratur, Lund.
- Wigblad, R., *Outline of research strategies for experiential knowledge*. Paper prepared for the 17th Nordic Conference on Business Studies in Reykjavik 14-16th of August, 2003.

Bilaga 1: Empiriska resultat

Empiriska resultat:

Den typ av telefoni som representeras i studien är:

Inbound	16
Outbound	2
Inbound/outbound	2

Våra empiriska resultat visar att:

Förändring i prestationer kvantitativt inom 1,5 år (16 företag)

12 företag ökar sina prestationer	75 procent
varav 7 anger mer än	20 procent
2 företag minskar sina prestationer	19 procent
1 företag anger lika prestationsnivå	6 procent

Förändring i prestationer kvantitativt efter 1,5 års etablering (20 företag)

13 företag anger att prestationerna planar ut	65 procent
5 företag anger att prestationerna fortfarande ökar	25 procent
1 företag anger att prestationerna minskar	5 procent
1 företag anger att prestationerna varierar	5 procent

Förändring i prestationer kvalitativt inom 1,5 år (16 företag)

10 företag anger att prestationerna ökar	63 procent
2 företag anger att prestationerna minskar	12 procent
1 företag anger lika prestationsnivå	6 procent
3 företag har inte mätt kvalité	19 procent

Förändring av prestationer kvalitativt efter 1,5 års etablering (20 företag)

16 företag anger att prestationerna ökar	80 procent
3 företag anger att prestationerna planar ut	15 procent
1 företag anger att prestationerna varierar	5 procent

Bilaga 2: Fallet Hertz Biluthyrning

Företaget

Hertz Biluthyrning är ett i Sverige till 100 procent av Volvo ägt biluthyrningsföretag. Huvudkontoret ligger i Stockholm, och man har cirka 120 stationer ute i landet, vilka lämnar ut bilar till kund. I Arvidsjaur ligger bokningscentralen. Man tar emot bokningar från kunder som ska ha en bil någonstans, antingen i Sverige eller ute i världen. De som huvudsakligen ringer in beställningar är affärsresebyråer som står för 80 procent av beställningarna.

Hertz är ett amerikanskt bolag i grunden, och Hertz Sverige har avtal med Hertz Europé som finns representerat i ett 20-tal länder. Man kan köra sin bil mellan olika länder det vill säga hämta i ett land och lämna i ett annat. Man jobbar med samma dataprogram i hela världen, man ser samma fakta.

Etableringen

Etableringen i Arvidsjaur skedde i juni 1993. Syftet var att få en stabil professionell arbetsstyrka, vilket inte hade fungerat i Stockholm främst mot bakgrund av en hög personalomsättning och det tar cirka ett år att bli fullt produktiv i yrket. Personalen stannade max i ett år i Stockholm vilket innebar att en toppnivå nådde man aldrig. När man tittade sig om efter en ort att etablera sig på fanns det en ort i Jämtland som var huvudkandidat, men näringslivschefen i Arvidsjaur fick nys om Hertz intentioner och tog kontakt. Detta ledde till ett besök. Vad som påverkade beslutet var kommunens och Arbetsförmedlingens insatser och direktflyg till Stockholm tillsammans med det faktum att Arvidsjaur hade attraherat ett annat företag inom en angränsande bransch. Hertz startade med tolv personer. Efter tio år är man 20 personer i Arvidsjaur. Man fick kundtjänst 2001 med ytterligare tre arbetstillfällen. Man flyttade ytterligare sin guldavdelning som gav ett arbetstillfälle. Ytterligare ett arbetstillfälle tillkom när man flyttade administration av parkeringsböter till Arvidsjaur. Detta mot bakgrund av att verksamheten utvecklats positivt i Arvidsjaur.

Mätmetod

Man mäter kvantiteten i hur många samtal man tar per dag, antal avslut per telefonsamtal, hur snabbt kunderna kommer fram på telefonen, att kunden kommer fram och får göra sin bokning.

De första åren arbetade man från Hertz Europé med test calls, det har man slutat med. Man gör idag egna uppföljningar av samtal och kvalitet.

Det finns även ett pris (diplom) som utdelas av affärsreseförlaget som har delats ut i fyra år varav Hertz fått det i tre år.

Produktiviteten

Det har varit en väldigt stor produktivitetsökning sedan man kom till Arvidsjaur. Kvantitetsmässigt ökar produktiviteten i en brant stigande kurva till den når ett maxtak eftersom man har ett antal administrativa uppgifter att genomföra. Man tar fler samtal per agent i Arvidsjaur än vad man tog i Stockholm mot bakgrund av att man har rationaliserat och fått bättre hjälpmedel enligt IngaLill. Efter några år planar den ut eftersom kunden kräver mer information och man skickar mer information på fax, e-post eller liknande.

Komplexiteten i svaren har ökat. Kundens kunskap har även ökat vilket kräver mer tid, i form av högre krav och en högre prisedvetenhet. Ovanstående har dubblat samtalstiden med kund, en utveckling som skett under de senaste fyra åren. IngaLill tror att komplexiteten kommer fortsatt att stiga.

Antalet avslut per telefonsamtal har ökat utom förra året, men vid årsskiftet kom det igång igen. För närvarande gör man det bästa resultatet någonsin, vilket kan även innebära att även att efterfrågan ökat, vilket dock talas emot av att konkurrenterna har även tagit in på verksamheten.

Ny teknik

Ingen investering i ny teknik när man flyttade verksamheten. Man fick en ny växel men samma bokningsutrustning som tidigare. Med den nya växeln kunde man ta ut statistik och köra växelövervakningen. Man har bytt växel för tre år sedan med modernare funktioner. Man kan om det är kö styra över samtalen bl.a. Man har även ett nytt bokningssystem, windowsbaserat, vilket ger information från hela världen. Detta uppskattar IngaLill ha påverkat produktiviteten ”enormt mycket”. ”Hade vi inte de tekniska möjligheterna idag så skulle telefontiden öka till 6 minuter” (50 procent) Ökar även kvalitetsmässigt.

Utbildning/Rekrytering

Till vissa delar överensstämmer rekryteringsgrunden idag med den som var tidigare. Idag har vi baskänedom om personerna vi rekryterar. Baskraven är att man måste kunna engelska. Serviceinriktningen är avgörande. Matematikkunskap är viktigt, man måste kunna räkna. Ytterligare ska man vara en god lagarbetare. Idag måste man även ha basic datakunskaper. Den sociala kompetensen har även ett högt värde. ”Här anställer vi förmodligen personal på ett annat sätt än vad man gör i en storstad, där alla är främlingar för varandra”.

Inledningsvis satsade företaget på att etablera och utbilda till den nivå man behövde. De senaste åren har företaget satsat på att utbilda de nyrekryterade på ett omfattande sätt. Man prioriterar det sociala, tekniken är ointressant eftersom den skadar kvalitet. ”Om man fokuserar på kvaliteten kommer automatiskt kvantiteten”.

Sociala insatser

- ”Vi hade kräfts-kiva i fredags. Man träffas och har lite småtrevligt med varandra”.
- ”Märker du någon skillnad i produktiviteten före och efter?”
- ”Ja det gör vi. Har man skrattat mycket tillsammans så är det genast mindre saker som dyker upp med ordet problem inlagt i det, när man ska presentera det”

”Man är väldigt duktiga på att umgås, tycka om och trivas och va´ tillsammans med varandra”. Man har en väldigt stark vi-känsla.

- ”Dom brukar kalla mig för mamma Hertz”

”På de andra kontoren säger de dom, men jag blir galen på ordet dom om dom skriver det på ett papper. Det ska vara vi hela vägen”

Hot

Om man lägger ett hot ifrån Stockholm så förmedlas det, vilket skedde under nedgången i rese branschen hösten 01. Man gjorde en översyn. Produktiviteten steg. Man la på ett extra kol. Vilket är en motsatt effekt av vad som hände i Stockholm.

Ledarskap

Ingalill anser sig ta snabba beslut. Är dom fel får man ändra på dem. Vissa saker frågar hon inte om. Hon får besluten uppifrån. Då säger hon att så här gör man och förklarar varför. Om det är något som inte fungerar, vill hon veta det, och då får man se över det. Om Ingalill säger att personalen ”ska springa till höger gör man det, ingen ifrågasätter det”

Personalomsättning

När man flyttade de nya avdelningarna till Arvidsjaur har personalomsättningen i Stockholm sjunkit. Man har ingen som har slutat det sista året.

Sjukfrånvaro

I Arvidsjaur är den numera lägre än vad den var de första 4-5 åren. Lägre än i Stockholm.

Tidsdisciplin

Bra. Bättre i Arvidsjaur än i Stockholm.

Personliga kommentarer

Om jag kan lägga fram fördelarna med att utlokalisera till glesbygd så hoppas jag att det har framgått.

Sammanställning av intervju Hertz Biluthyrning

Etableringsorsak	Mätmetod	Insatser	I form av	Resultat
Hög personalomsättning Kommunikationer Kommunens engagemang	Antal inkommande samtal, hur många som besvaras direkt, hur snabbt svar och längd mot kund. Kvalité: extern kontroll	Teknik: Organisation	Ny telefonvxl med statistik Från två grupper till fyra	Högre produktivitet kvantitets och kvalitetsmässigt

Produktiviteten steg kraftigt vid etableringen i Arvidsjaur. Man gjorde inga direkta nyinvesteringar i teknik. Kvantitetsmässigt planar kurvan ut men kvalitetsmässigt stiger den i samband med högre komplexitet.

En investering i nytt bokningssystem beräknas ha bidragit till 50 procent av produktivitetsökningen.

Bilaga 3: Silja Line Call Center

Företaget

Företaget ägs i dag till 100 procent av det Londonbaserade engelska bolaget Sea Container Ltd. Företaget har totalt cirka 3000 anställda. Man omsätter mellan 3-4 miljarder kronor. Silja Line fraktar cirka 5 miljoner passagerare/enkelresor per år.

Etableringen

Mot bakgrund av att antalet passagerare ökade kraftigt och man klarade inte tillgängligheten på telefon etablerade man 1994 ett bokningscenter i Kalix. En stor del av orsaken till att man letade sig utanför Stockholm var att man fick anställa ny personal kontinuerligt eftersom personalen slutade efter ett halvt år. För att kunna satsa på utbildning/service/kvalité letade man efter en ort där personalen kunde stanna. Man tittade på flera orter, men det avgörande var kommunens engagemang och möjligheten att rekrytera finskspråkig personal (man behöver 20-30 procent finskspråkig personal) och det är relativt nära till flygplatsen i Luleå. När man startade i Kalix var målet att man skulle totalt ha 30 personer första året 40 personer andra året och 50 personer det tredje året. Eftersom det fungerade så bra så var man 50 personer under 1994. Idag är man 70 årsarbetskrafter. Man har flyttat ut i princip all försäljning, visserligen finns fem säljare mot stora grupper i Stockholm men dessa lyder under Kalix.

Mätmetoder

Man mäter antalet försäljningar per tidsenhet och individ både när det gäller antalet passagerare och i försäljningsvärde. Man mäter även antalet samtal men då utifrån bemanningsaspekten. Man prioriterar kvalité men bemannar för kvantiteten. (Se kommentar under Utbildning/Rekrytering).

Kvalitén mäter man genom mystery calls och genom olika former av marknadsundersökningar samt tappade samtal och liknande. Hur lång tid man får vänta på att komma fram.

Produktivitet

Man ökade direkt första året efter etableringen produktiviteten kvantitativt med 25-30 procent. Efter etableringen har man ökat ytterligare med nära 30 procent. I dag går produktiviteten upp och ner eftersom man har en del nyanställningar.

Kvaliteten har följt ungefär samma kurva som kvantiteten med någon fördröjning på ett par tre månader. När man får in säsonganställda sjunker kvaliteten.

Man har registrerat en viss nedgång för vissa i produktiviteten individuellt efter fem år.

Tekniska investeringar

Teknikmässigt gjorde man inga förändringar i samband med flytten av verksamheten. Man jobbar internt mer med mail. Externa bokningar kan göras över mail men det är bara cirka 2-3 procent. Internetsupporten ökar därmed.

Utbildning/Rekrytering

Man arbetar med mycket utbildning i säljteknik och kundservice. ”Ett Call Center handlar inte om teknik. 90-95 procent handlar om människan. Jobbar du fel med människan kan du ha hur mycket teknik som helst. Det fungerar inte.”

Man rekryterade inledningsvis efter erfarenheten från Stockholm. Man rekryterade bara unga damer så medelåldern var 22 år. Efteråt fokuserades på äldre personer och män. Bidragen fokuserade på arbetslösa och de som var arbetslösa var ungdomarna. Rekryteringsgrund är gymnasiekompetens, datakunskap, tvåspråkighet och en positiv säljattityd.

Inledningsvis hade man det traditionella systemet med tre månader i Arbetsförmedlingens regi. I dag har man en månad ren teori (bokningssystemet och säljteknik) och en månad med fadder.

Vidareutbildning fokuserar på produktkunskap, säljteknik, telefonteknik, språk (ex.vis. engelska). Kan i vissa fall även vara information i ekonomi.

Från start till full produktivitet nyckeltalsmässigt tar cirka två till tre månader. Kvaliteten fullt ut tar ett halv år.

Sociala insatser

Man jobbar med team och motivation. ”Det ska vara en positiv press”.

Mycket sociala aktiviteter till vilket det finns budgeterade medel. Man har en årlig ”Grammisgala” där man uppmärksammar duktiga medarbetare.

Man har en säljtävling som går ut på att fyra grupper tävlar mot varandra två och två. Vinsten är en grillkväll som alla deltar i men den som förlorar serverar vinnarna på grillkvällen. Den typen av säljtävling har visat sig extremt positiv eftersom tävlingsmomentet innehåller en så stark morot mot varandra.

Man noterar en positiv och negativ utveckling av produktiviteten efter en social insats. Vissa passar inte in i sociala insatser med säljtävlingar och dyl.

Man lär tidigt ut att jobba i processer. Man jobbar med enkla processer med klara definierade mål, allt från att köpa en soffa till mer jobbrelaterade processer.

Hot

Inga direkta hot men Torgny erkänner att han kan ha höjt rösten någon dag när det fungerat illa.

CallCentret brann ner till botten i en pyromanbrand i april 2002. Personalen svetsades samman och ställde upp och jobbade dag och natt för att få upp det så snabbt som möjligt. Efter 14 dagar var man i gång igen. Kunderna hade varit utan kontakt i 12 timmar.

Produktiviteten kan gå upp direkt vid hot, men man måste jobba positivt för att den ska öka.

Personalomsättning

Hög på säsongsanställda, låg på fastanställda. Av de trettio som började -94 är 14 kvar. Högre i Stockholm och Helsingfors.

Sjukfrånvaro

Mellan 5-10 procent högre under säsongsanställning och bland yngre.

Tidsdisciplin

OK ingen större skillnad mellan storstäderna och Kalix.

Ledarskapet

Torgny karakteriserar sitt ledarskap som mitt emellan demokratiskt och ett auktoritärt ledarskap. "Jag styr demokratin, eftersom att det är jag som sätter ramen".

Organisationsförändringar

Den stora förändringen var i planeringen av bemanningen. Från början hade Torgny Holmström hela ledningen själv. Teamledarna hade säljstyrningen men Torgny hade det fulla personalansvaret med uppföljningssamtal etc. Han såg att "delat ansvar blev inget ansvar". Idag har teamledarna ett större personalansvar och man har således gått från i princip två nivåer till tre. Trots detta har produktiviteten stigit. "Det har blivit ett mjukare ledarskap"

Man har strukturerat och rutinerat arbetet.

Personliga kommentarer

"Vi jobbar mer med människan än med tekniken" Man koncentrerar sig mer på hur människan mår och hur man jobbar med kundservice.

Sammanställning av intervju Silja Line

Etableringsorsak	Mätmetod	Insatser	I form av	Resultat
Marknadsexpension Hög personal- omsättning	Antal inkommande samtal, hur många som besvaras direkt, hur snabbt svar och längd mot kund. Kvalité: extern kontroll	Ingen ny teknik Organisation	 Bemanningsplanering	Högre produktivitet kvantitetsmässigt och kvalitetsmässigt.

Sammanfattning

Produktiviteten kvantitetsmässigt stiger med cirka 25 procent vid etableringen och med ytterligare cirka 25-30 procent under tiden. Kvalitetsmässigt utvecklas produktiviteten parallellt med kvantiteten men med en liten tidsförskjutning. Idag variera produktiviteten med behovet av säsongsanställda.

Inga direkta investeringar i ny teknik men däremot i organisationen med en avsevärd bättre bemanningsplanering.

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon: 063 16 66 00
Fax: 063 16 66 01
info@itps.se
www.itps.se
ISBN 91-974582-2-8

