



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Bemanningsföretags strategier för överlevnad

- En fallstudie på ett branschledande bemanningsföretag

**Kandidatuppsats företagsekonomi
Vårterminen 2014**

Författare: Ellinor Thörngren
Författare: Diana Goncalves

Handledare: Ahmad Ahmadi
Examinator: Anna Karin Olsson

Sammanfattning

Titel: Bemanningsföretags strategier för överlevnad – En fallstudie på ett branschledande bemanningsföretag

Författare: Ellinor Thörngren & Diana Goncalves

Kurs: EXC504, Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen – Organisation & Redovisning

Termin: VT 2014

Bemanningsbranschen är en konkurrensutsatt bransch som ständigt växer. Det finns ett stort antal bemanningsföretag på marknaden som konkurrerar om både konsulter och kundföretag. Studien undersöker vilka strategiska områden bemanningsföretag bör arbeta med för att överleva på marknaden. Vilka faktorer som är viktiga att ha i åtanke.

Studien genomfördes på ett anonymt fallföretag. Fallföretaget är ett av de ledande företagen inom bemanningsbranschen. Studien är av kvalitativ art och genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer på fallföretaget. Två intervjuer skedde på plats på bemanningsföretaget medan en besvarades via mail. Den teoretiska referensramen har analyserats tillsammans med empirin från intervjuerna. Slutsatsen för studien visar att följande områden bör kartläggas; Bemanningsbranschen/Konkurrens, Rekrytering/Konsultegenskaper, Attrahera konsulter, Behålla konsulter, Kundföretag och Lönsamheten.

Abstract

Title: Staffing Corporate Strategies for Survival - A case study on an industry-leading recruitment agencies

Authors: Ellinor Thörngren & Diana Goncalves

Course: EXC504, Thesis in Business Administration, Bachelor - Organization & Accounting

Term: Spring 2014

The staffing industry is a competitive industry that is constantly growing. There are a large numbers of staffing companies on the market that compete for both the customer and business consultants. The study examines the strategic areas should work with in order to survive in the market. Which factors are important to keep in mind.

The study was conducted in an anonymous case company. Fall company is one of the leading companies in the staffing industry. The study is qualitative in nature and was conducted using semi-structured interviews on the case. Two interviews took place on site at the staffing company while a reply through email. The theoretical framework has been analyzed together with the empirical data from the interviews. The conclusion of the study shows that the following areas should be identified; Staffing Industry / Competition, Recruitment / Consultant Properties Attract Consultants, Retention Consultants, Customer and Corporate Profitability.

Förord

Stort tack!

Vi vill tacka alla som har varit inblandade i vår studie. Ett stort tack till vår handledare Ahmad Ahmadi som har kommit med många goda råd under arbetets gång. Vi vill även tacka vår examinator Anna-Karin Olsson och våra opponenter som har kommit med feedback. Slutligen vill vi ägna ett särskilt stort tack till våra medverkande respondenter från fallföretaget, för att de tog sig tid att medverka i vår studie.

Högskolan Väst
22 maj 2014

Diana Goncalves
Ellinor Thörngren

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	4
1.4 Syfte	4
2. Metod	5
2.1 Vetenskapligt synsätt	5
2.2 Undersökningsansats	6
2.3 Datainsamling	6
2.4 Analys- och tolkningsmetoder	7
2.5 Källkritik	8
2.6 Tillförlitlighet och överförbarhet.....	8
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Bemanning och bemanningsföretaget	9
3.2 Attraktionskraft och image	10
3.3 Strategier	11
3.4 Rekryteringsstrategier.....	13
3.5 Lönsamhet	14
3.6 Konsulternas relationer.....	16
3.7 Tolkningsmodell.....	18
4. Empiri	19
4.1 Empiripresentationens struktur.....	19
4.2 Presentation av empirisk data.....	19
4.2.1 <i>Presentation av respondenter</i>	19
4.2.2 <i>Bemanningsbranschen/Konkurrens</i>	20
4.2.3 <i>Rekrytering/Konsultegenskaper</i>	22
4.2.4 <i>Attrahera konsulter</i>	22
4.2.5 <i>Behålla konsulter</i>	24
4.2.6 <i>Kundföretag</i>	26
4.2.7 <i>Lönsamhet</i>	28
4.2.8 <i>Framtiden</i>	29
4.3 Sammanfattning av intervjuer	31
5. Analys	33

5.1 Bemanningsbranschen/konkurrens	33
5.2 Rekrytering/konsultegenskaper	34
5.3 Attrahera konsulter	35
5.4 Behålla konsulter	36
5.5 Kundföretag.....	37
5.6 Lönsamhet.....	38
6. Slutsats	40
6.1 Studiens slutsats.....	40
6.2 Rekommendationer till bemanningsföretag X	41
6.3 Reflektion över studiens genomförande	41
6.4 Förslag till fortsatta studier	41
7. Referenser	42
BILAGA I Intervjuguide	I

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Bemanningsföretag ligger i tiden just nu, det finns ett stort antal bemanningsföretag på marknaden som förmedlar arbeten. Johnson (2010) påpekar att bemanningsbranschen är Sveriges snabbast växande bransch under de senaste åren. Bemanningsbranschen utgör idag ungefär 1,3 procent av den totala sysselsättningen i Sverige (Jonsson, 2013), vilket utgör en stor del av arbetsmarknaden och är ett intressant område att forska vidare inom.

Studien berör sex områden som påverkar bemanningsföretags överlevnad. Dessa områden är bemanningsbranschen/konkurrens, rekrytering/konsultegenskaper, attrahera konsulter, behålla konsulter, kundföretag och lönsamhet. Tidigare forskning benämner flitigt dessa områden. Studien behandlar det strategiska arbetet för bemanningsföretags överlevnad på den konkurrensutsatta marknaden

Enligt Lund (2014) ser sysselsättningstillväxten på ett flertal marknader framöver mörk ut, en av få branscher som däremot sticker ut med positiva framtidsförhoppningar är bemanningsbranschen. Branschen främjar för olika grupper av arbetstagare att komma in på arbetsmarknaden. Karlsson och Kreichbergs (2013) hävdar att bemanningsbranschen gynnar många unga arbetstagare och hjälper dem att få en fot in på arbetsmarknaden. Arbetstagarna får arbetslivserfarenhet men även ett nätverk av kontakter inför framtida arbeten.

Bemanningsföretag måste tänka långsiktigt för att uppnå framgångsrika faktorer, för att vara konkurrenskraftiga gentemot andra bemanningsföretag på marknaden idag. De måste kunna möta kundföretagets behov och krav men samtidigt utveckla nya strategier och affärsidéer som kan möta marknadens förväntningar och behov. De måste även tänka på personalen, erbjuda trivsel och samhörighet för att attrahera personal (Garsten, Linvert & Thedvall, 2011).

En intressant infallsvinkel är hur bemanningsföretagen utmärker sig på marknaden gentemot konkurrerande bemanningsföretag. Det är viktigt att sticka ut ur mängden, bemanningsföretag måste attrahera så rätt personer söker sig till bemanningsföretaget. Ett sätt att attrahera rätt personer till bemanningsföretaget kan vara att det anses som legitimt av omvärlden. Integrerar företagsledningen på frivillig grund en miljömässig och socialt hänsyn i sin redovisning utåt sett mot omvärlden, visar det att de tar sitt ansvarstagande på allvar. Ansvar innefattar människorna men även den miljö som företaget verkar inom. Det frivilliga sociala ansvaret benämns som *Corporate Social Responsibility* (Liukkonen, 2006).

Företag idag använder sig i stor mån av webbsidor, en företagshemsidas layout kan sägas vara företagets ansikte utåt sett. Utannonsering av tjänster gör företaget mer tillgängliga för de arbetssökande, en attraktiv hemsida är av stor vikt för användaren, som i detta fall är den arbetssökande. En webbsidas layout och funktion kan användas som ett verktyg för att attrahera rätt personer till bemanningsföretaget (Walker, Field F & Giles m.fl. 2011).

När en rekrytering sker är det viktigt att hitta rätt person till rätt tjänst, det är inte alltid lätt att rekrytera rätt, oavsett hur många ansökningar det kommer in. Det är viktigt att bemanningsföretag inte felrekryterar. Det är ytterst viktigt att inte anställa vid akuta tillfällen, utan att företagen ser till att det är rätt person och att de attraherar rätt personal. Det är av stor vikt för den anställde att tjänsten passar denne, det bidrar till att kompetensen, samhörigheten och trivseln ökar hos personen (Galvensjö, 2006).

Lönsamhetsaspekten är en annan intressant vinkel att undersöka, hur bemanningsföretagen gör för att generera vinst. Cai och H. Kleiner (2004) menar att bemanningsföretagen idag måste ha goda ekonomiska kunskaper, för att nå lönsamhet i framtiden. Ett företags lönsamhet kan utläsas relativt enkelt ur företagets balans- och resultaträkningar, där företagets räntabilitet och likviditet kan läsas (Holmström, 2003).

Området är intressant med tanke på det stora antal rekryteringar idag som förmedlas via bemanningsföretag. Det väcker en nyfikenhet kring hur bemanningsföretagen genererar sin vinst, hur bemanningsföretag attraherar så mycket människor samt hur de arbetar för överlevnad på en konkurrenskraftig marknad. En viktig faktor för bemanningsföretagens överlevnad är att attrahera de rätta kompetenserna till företaget, matchningen ligger i fokus och därmed är rekryteringsprocessen ett viktigt verktyg i deras strategi. Kompetensen är av central betydelse vid rekrytering till bemanningsbranschen (Jonsson, 2013).

1.2 Problemdiskussion

Området som skall studeras är intressant med tanke på hur stora bemanningsföretag är på arbetsmarknaden idag. Marknaden är konkurrensutsatt och bemanningsföretagen bör arbeta på ett sätt som attraherar både konsulter och kundföretag. Aspekterna om hur bemanningsföretag skall agera för att behålla sin personal är viktiga sett ur deras perspektiv. Bäckström (2012) hävdar att bemanningsbranschen är ständigt växande. Det är en bransch som får utstå mycket kritik och många har fördomar mot branschen;

”Bemanningsföretagen påstår sig inte ge allt åt alla, men bidrar med mycket för många – både kunder och anställda – på dagens arbetsmarknad ”(Bäckström, 2012).

Agerar inte bemanningsföretagen så att konsulterna stannar leder detta till höga kostnader för rekrytering av nya konsulter. Valfungerande rekryteringsstrategier och kompetenta konsulter bidrar till bemanningsföretagets överlevnad på sikt. En välutvecklad

rekryteringsstrategi, välfungerande strategier och en motiverande organisation är faktorer som kan hålla konsulterna kvar. Konsulternas egenskaper vid rekrytering är betydande då konsulterna ska representera bemanningsföretaget hos kundföretaget. En viktig central punkt är att attrahera och behålla kompetenta konsulter för att överleva på marknaden. Jonsson (2012) beskriver att konsulter kan uppleva en otrygghet genom att de är lätta att byta ut när arbetsmarknaden skiftar, där av bör bemanningsföretagen verka för att konsulterna ska känna sig trygga.

Konsulterna måste känna sig trygga och trivas för att vilja fortsätta på bemanningsföretaget. En forskningssammanställning gjord av Göteborgs universitet åt Arbetsmiljöverket visar att konsulter löper en större risk att drabbas av psykosocial ohälsa i arbetet. Det påpekas att osäkerheten inför framtiden är en stor bidragande faktor för ohälsan hos konsulterna på bemanningsföretagen (Hellekant, 2013).

Ett problem som många av konsulterna upplever är saknaden av trygghet och ovissheten om ett fast jobb och fast arbetsplats. En osäkerhet som i längden kan bidra till att det är svårt att behålla personal en längre tid, för att de söker sig till andra arbeten och organisationer. Konsulter som inte är nöjda, sprider detta vidare och påverkar bemanningsföretagets image (Rennstam, 2013). Idag finns ett stort antal bemanningsföretag på marknaden och det gör det viktigt att hålla en god kvalitet på kundföretaget och en bra arbetsmiljö för konsulterna för att överleva på sikt. Detta med tanke på att det är en konkurrensutsatt marknad. Bäckström (2012) menar dock på att bemanningsföretagen generellt är bra på att sköta arbetsmiljön för konsulterna, medan kundföretagen är sämre inom detta område.

Bemanningsföretagets överlevnad kräver inte bara att behålla och attrahera konsulter, de ska även vara lönsamma. Strategier och personalomsättning är väl sammankopplade med ett företags lönsamhet. Lönsamhet skapas bland annat genom att kompetenta konsulter hyrs ut, detta genererar i en legitimitet och en god image hos bemanningsföretaget. God image är en faktor som attraherar och lockar arbetssökande till organisationen. Jonsson (2012) förklarar att det är konsulterna som får stå konsekvenserna av att skapa lönsamhet, det är deras flexibla arbetskraft som bemanningsföretagen överlever på. Där av är det av stor vikt att bemanningsföretagen tar hand om sina konsulter, på ett sätt som gynnar dem. Författarna ser möjligheter till vidare forskning inom problemområdet, en utveckling av strategier kan vara ett bra verktyg för bemanningsföretag i framtiden för att överleva.

1.3 Forskningsfråga

- Vilka är de strategiska områdena som bemanningsföretag bör arbeta med för att överleva på marknaden?

1.4 Syfte

Denna studie kommer undersöka det strategiska arbetet för bemanningsföretags överlevnad på den konkurrensutsatta marknaden. Följande områden kommer att beröras bemanningsbranschen/konkurrens, rekrytering/konsulttegenskaper, attrahera konsulter, behålla konsulter, kundföretag och lönsamhet.

2. Metod

Vi inledde denna studie med att ta kontakt med ett större bemanningsföretag i Sverige, ett bemanningsföretag vi anser ger material för vår fallstudie. Bemanningsföretaget arbetar genom uthyrning av konsulter, men rekryterar även åt sina kundföretag. Anonymitet har utlovats där av kommer vi benämna dem som bemanningsföretag X. Vår kontaktperson på bemanningsföretaget, som arbetar som personal- och rekryteringsansvarig är vår uppdragsgivare och vårt stöd i arbetsprocessen. Under studiens gång har vi valt att använda oss av vetenskapliga artiklar, vetenskaplig litteratur, aktuella debatter och intervjuer med respondenter från bemanningsföretaget. Följande informationskällor kommer att användas för att besvara vår frågeställning.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Studien kommer att undersökas utifrån ett hermeneutik synsätt, hermeneutik står för tolkningsläran. Hermeneutik innebär tolkning och förståelse av texter, hur verkligheten uppfattas. Respondenternas tolkning av verkligheten är det centrala i studien där det är deras perspektiv som är i fokus. Det är deras verklighet som skall tolkas och därför lämpar sig studien att utgå ifrån hermeneutikens synsätt. Studien är baserad utifrån en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa forskningen kännetecknas av en flexibilitet, som ger möjlighet för variationer i arbetet (Backman, 2012). Jämförs den kvalitativa forskningen med den kvantitativa forskningen så kan sägas att den kvalitativa fokuserar på djup medan den kvantitativa fokuserar på bredd (Bryman & Bell, 2013). Fokus i den kvalitativa forskningen menar även Arendt W. och Roberts R. m.fl. (2012) ligger på att undersöka ämnesområdets djup och bredd. Den kvalitativa metoden vill förstå respondenterna i deras vardagliga miljö. Studien baseras inte på en enkätundersökning eller annat som går att mäta, där av har den kvantitativa metoden valts bort. Den kvalitativa metoden lämpar sig bättre då studiens empiriska material består av intervjuer från bemanningsföretag X. Intervjuer är inget mätbart utan fokus ligger här på respondenternas syn på forskningsfrågorna, det är deras åsikter och perspektiv studien behandlar.

Studien genomfördes genom en fallstudie, vilket innebär att en undersökning av forskningsområdet gjordes i sin verkliga miljö (Backman, 2012). Intervjuerna ägde rum på bemanningsföretag X i ett mötesrum. De två intervjuerna som genomfördes ägde rum under samma förmiddag. Den tredje intervjun gick tillväga via mail, där respondenten fick intervjuguiden skickad till sig. Användandet av fallstudier syftar till att söka efter förståelse och förklaringar till områden som är svåra att undersöka med andra metoder. En forskningsfråga utformas, ofta inom områdena förståelse och process, avslutningsvis definieras vilken analysenhet som ska bli föremål för studien och ett konkret fall bestäms (Backman, 2012). Kvalitativ forskning kännetecknas genom generella frågeställningar Bryman och Bell, (2013), studiens forskningsfrågor är lämpade att ställas på ett generellt sätt. Frågorna är utformade på ett generellt sätt där studien på bemanningsfö-

retag X tillsammans med den teoretiska referensramen ska besvara den uppsatta frågeställningen.

2.2 Undersökningsansats

En metod som vi anser är lämplig för att samla in data till vår kvalitativa studie är insamling genom kvalitativa intervjuer. Studien genomfördes genom intervjuer med utvalda respondenter på bemanningsföretaget. Intervjuer som metod ger en god överblick samtidigt som den är informationsrik. Enligt Bryman och Bell (2013) är intervjuer en väldigt vanlig metod inom kvalitativ forskning. Intervjuerna inom den kvalitativa forskningen är tillskillnad från den kvantitativa forskningen mindre strukturerade, detta för att få respondenternas syn på verkligheten och för möjligheten att ändra riktning under undersökningens gång. Kvalitativa intervjuer gör att respondenternas tidigare kunskaper och upplevelser kan tolkas (Backman, 2012). Intervjuer innebär att tolkningsläran används, intervjusvar kan tolkas på olika sätt beroende på sammanhang, intryck och observationer som ges under intervjutillfället. Kvalitativa intervjuer anser vi som lämpliga för vår studie då de ger mycket information att arbeta med. De kvalitativa intervjuerna bidrar även med en frihet att utforma intervjun efter hur den specifika situationen ser ut, intervjuerna anpassades efter de respondenter vi intervjuade.

En semistrukturerad intervjuguide (se bilaga ett) upprättades med relevanta frågor som hjälpte oss besvara våra frågeställningar. Den semistrukturerade intervjuguiden innehåller ett antal frågor men ger samtidigt forskarna utrymme att under intervjuerna utforma andra frågor beroende på hur intervjun utvecklas. Ofta har frågorna en tendens att vara mer generella än i strukturerade intervjuguiden (Bryman & Bell, 2013). Den semistrukturerade intervjuguiden är lämpad för vår studie då den lämnade utrymme för oss att komplettera med frågor som dök upp under intervjuernas gång. Det underlättade då vi inte behövde följa intervjumallen i den exakta ordningen frågorna var uppställda. Den semistrukturerade intervjumallen gjorde att vi kunde låta samtalen utvecklas.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes genom att vi gjorde intervjuer med respondenterna på bemanningsföretaget. Urvalet av relevanta respondenter är gjort utifrån vår problemfråga och vårt syfte. Våra önskemål var att intervjua konsultchefer, vi fick möjlighet att intervjua samtliga tre på studentavdelningen. Vi ansåg att ansvariga för rekrytering och personal var lämpliga befattningar att intervjua. Bryman och Bell (2013) menar på att det är viktigt att motivera sitt urval av respondenter för att uppnå en transparens i forskningen.

Intervjuerna med respondenterna är utformade för att samla in den information vi behöver. Tanken var från början att intervjua tre till fyra personer. Detta var dock inte möjligt på grund av faktorer på vårt fallföretag. Vi gjorde två fysiska intervjuer på bemanningsföretag X med två konsultchefer och ytterligare en konsultchef fick besvara inter-

vjun via mail. Intervjuerna på bemanningsföretag X varade ungefär en timma vardera och ägde rum på ett mötesrum på bemanningsföretaget. Under intervjutillfällena användes en välutformad semistrukturerad intervjuguide. Information om vår studie och dess syfte gavs till samtliga respondenter. Samtliga respondenter erbjöds anonymitet i studien. Respondenternas anonymitet är av stor vikt i vår studie, de ska inte gå att identifiera. Samtliga respondenter ville vara anonyma, vilket poängterades att de hade möjlighet att vara. Det är viktigt att deltagarna inte känner sig utpekade genom sitt deltagande (Backman, 2012).

Det är av stor vikt att respondenternas deltagande i en studie behandlas på ett anonymt och konfidentiellt sätt. Deltagarna ska inte gå att identifiera om de själva sagt att de vill vara anonyma (Bryman & Bell, 2013). Vidare menar Bryman och Bell (2013) att denna typ av problematik innebär svårigheter i kvalitativa studier, där varken individer, platser eller organisationer ska kunna identifieras. Det kan orsaka en respondent skada om dennes identitet röjs, då personliga avslöjanden kan ha gjorts.

Inspelning av intervjuerna är av central vikt, därför tillfrågades båda respondenterna om godkännande för inspelning. Båda intervjuerna på bemanningsföretag X spelades in, vilket säkrar informationen från intervjutillfällena. Bryman och Bell (2013) menar att det kan vara en god hjälp att spela in intervjuer så att intervjuaren inte behöver fokusera på att ta anteckningar. Inspelningar gör att intervjuaren har möjlighet att följa upp intressanta infall under intervjuens gång och kan vara uppmärksam på det som sägs. Samtidigt betonas att respondenter kan uppleva det som obekvämt och känna en oro av att bli inspelade. Detta är något som vi hade i åtanke, men vi anser att de positiva aspekterna med inspelning överväger de negativa. Möjligheten att spela in intervjuerna säkrar att viktig information inte kommer bort, det gör vår informationshantering säkrare. Intervjuerna genomfördes gemensamt av oss, där en ställde frågor och den andra trots detta antecknade. Anledningen till att vi valt att använda oss av både inspelning och anteckningar är på grund av att vi anser att de kompletterar varandra väl. Anteckningarna gör att intervjuens centrala områden finns nedskrivna.

Tidigare vetenskaplig forskning inom vårt ämne har framförallt sökts genom databaser. De databaser som har använts är Primo och Emerald. Relevanta sökord för området har använts för att finna vetenskaplig forskning inom ämnet. Betydelsefulla nyckelord är: lönsamhet, rekrytering, strategier, affärsstrategier, personalanställd och bemanningsföretag.

Keywords: profitability/viability, recruitment, strategies, business strategies, staff employed, employment agency.

2.4 Analys- och tolkningsmetoder

Den kvalitativa informationen från intervjuerna jämfördes med tidigare forskning inom ämnet för att besvara vårt syfte och vår problemfråga. Den teoretiska referensramen är uppbyggd av tidigare forskning som vi anser är relevant för vårt forskningsområde, efter

att studien fortlöper kommer den teoretiska referensramen att kompletteras med forskning som vi anser bidrar till studien. Studien är baserad utifrån ett kvalitativt perspektiv, vilket menas att slutsatser och jämförelser kommer göras utifrån respondenternas svar, inte vad som är logiskt. Den kvalitativa datamassan från intervjuerna har granskats och sedan analyserats och tolkats för att slutligen ställas mot tidigare forskning. Inspelningen från intervjuerna har lyssnats igenom flera gånger för att tolka och förstå respondenterna. En enklare form av transkribering gjordes för att inte missa relevant information. Lämpliga citat har därefter plockats ut, citat som vi anser styrker vårt empiriavsnitt. På grund av en stor mängd information gjordes sällningar för att empiriavsnittet skulle bestå av information som är relevant för att besvara vår forskningsfråga. Slutsatsen förmedlar den verklighet respondenterna verkar inom, som är tolkad tillsammans med tidigare forskning.

2.5 Källkritik

Samtliga informationskällor som används i vår studie har noga granskats innan de använts i den teoretiska referensramen, ett kritiskt och granskande förhållningssätt vid val av tidigare forskning är viktigt. Källornas trovärdighet och kvalitet är centrala i vår informationssökning. All information i vår teoretiska referensram skall vara av god kvalitet och vara granskad som forskning. Erhåller inte våra informationskällor en god kvalitet påverkar det studiens trovärdighet på ett negativt sätt. De artiklar som använts i den teoretiska referensramen är av vetenskaplig struktur, och är peer reviewed-granskade. De böcker som använts har även de granskats så att de är av vetenskaplig art.

2.6 Tillförlitlighet och överförbarhet

Inom kvalitativ forskning talas ofta om tillförlitlighet och överförbarhet framför validitet reliabilitet, då validitet och reliabilitet främst förekommer inom den kvantitativa forskningen (Bryman & Bell, 2013).

Vi var noggranna i vår utformning av intervjuguiden, den bestod av relevanta frågor och vi var väl förberedda inför intervjuerna. Dessa faktorer ger en högre tillförlitlighet och överförbarhet bland svaren från våra respondenter. Genom inspelade intervjuer, når vi en hög trovärdighet genom att vi har en säker grund att tolka. Tillförlitlighet kan beskrivas som att forskningen genomförts enligt uppsatta regler och att en rapportering skett till de personer som varit delaktiga i studien. Det sistnämnda för att bekräfta att forskaren uppfattat respondentens verklighet på rätt sätt (Bryman & Bell, 2013). Det är av stor betydelse för vår studies trovärdighet att vi uppfattar våra respondenter på rätt sätt.

Överförbarheten vill vi nå genom att vara väl förberedda inför våra intervjuer med respondenterna, för att nå ett djup och få ut så mycket data som möjligt vid varje intervju-tillfälle. Bryman och Bell (2013) menar att överförbarhet nås genom välgjorda redogörelser av det studerade.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen består av tidigare forskning inom berörda områden, där information har insamlats från vetenskapliga artiklar och relevant litteratur inom området. Vetenskapliga artiklar har sökts från databaserna Emerald och Primo. Sökningarna via databaserna gav många träffar vilket gjorde att sällningar fick göras, med ytterligare ämnesord för att finna de mest relevanta artiklarna. Ett uppsatt krav var att informationen i den teoretiska referensramen i största möjliga mån skulle bestå av forskning som gjorts inom de senaste fem åren. I den teoretiska referensramen benämns konsulterna som både bemanningspersonal och uthyrningspersonal beroende på den vetenskapliga benämningen, annars benämns de konsulter av oss.

3.1 Bemanning och bemanningsföretaget

Bemanning är idag en stor del av marknaden och mer accepterad i den svenska arbetsmarknaden. Men det finns fortfarande lite olika uppfattningar om personaluthyrning. Många ser bemanning som en positiv aspekt genom att den bidrar med flexibilitet till kundföretag och kunder. Det är positivt att kunskap förs över mellan organisationer och att personalen ökar sina erfarenheter och kompetenser. Andra i samhället uppfattar personaluthyrning som något negativt genom att personalen blir exploaterad och att det hotar de vanliga och traditionella anställningarna. Vilket skapar konflikter på arbetsplatsen (Garsten, Linvert & Thedvall 2011).

Bemanningsföretaget verkar inom ett trepartsförhållande, något som Buch och Kuvaas m.fl. (2010) menar på skapar en triangulär relation. De tre parterna är bemanningspersonalen, bemanningsföretaget och kundföretaget. Bemanningsbranschens spridning beror till stor del på den ökade effektivitet och flexibilitet som efterfrågas på arbetsmarknaden idag. Det är en stor spridning på de branscher som bemanningsföretag verkar inom, det är inom såväl bygg – som högutbildade branscher.

Marknadens påverkan på organisationers behov av antal anställda, kräver en flexibilitet av personal vilket de kan få av att använda sig av bemanningsföretag (Svensson, 2012). Bemanningsföretagen förser kundföretagen med kompetent och kunnig personal för den arbetsbefattning som efterfrågas. Kundföretagen kan på så vis få in kompetent personal på ett snabbt sätt istället för att själva rekrytera eller ordna med utbildning för fast personal (Buch, Kuvaas, Dysvik, 2010). En annan faktor som är positiv för kundföretagen är möjligheten att hänga med i konjunktursvängningarna på marknaden och anpassa storleken på personalstyrkan efter rådande konjunktur (Jahn J. Riphahn T. & Schnabel 2012). Den externa arbetskraften öppnar upp för en flexibilitet som många företag idag efterfrågar på marknaden. Flexibiliteten är viktigt i den marknad som i dagsläget råder där företagen skall kunna anpassa sig (Javier, Llore´ns-Montes & Ortega-Eegee m.fl., 2013).

Vidare menar Jahn J. och Riphahn T. m.fl. (2012) att bemanningsföretagen kan för många vara en väg in på arbetsmarknaden. Tidigare empiriska studier av Jahn J. och Riphahn T. m.fl. (2012) har visat att bemanningsföretagens ökade flexibilitet på arbetsmarknaden har bidragit till att skapa en möjlighet för arbetslösa att komma in på arbetsmarknaden. Unga arbetstagare är ytterligare en grupp som gynnas av bemanningsbranschens framfart, vilket även de arbetstagare som är mindre kvalificerade gör. Branschen gynnar arbetstagare som annars kan ha svårt att komma in på arbetsmarknaden.

3.2 Attraktionskraft och image

Som bemanningsföretag är det viktigt att kunna attrahera och behålla personal, för att de ska utgöra ett framgångsrikt bemanningsföretag. Det är en hård konkurrens mellan bemanningsföretag och idag är det vanligt att företag väljer att rekrytera från olika bemanningsföretag och att de sedan låter dem konkurrera med varandra. Faktorerna varierar, det behöver inte alltid handla om vem som har det lägsta priset utan vem som levererar bemanningsanställda med god kvalitet och kunskap. En viktig egenskap är också att det sker ett gott samarbete (Garsten, Linvert & Thedvall, 2011).

Bengtsson och Kalling (2012) poängtar de sociala mediernas påverkan att sprida information och budskap i dagens samhälle. Sociala medier som används för att marknadsföra sig är bland annat Facebook, Google+, Twitter och LinkedIn. De sociala medierna ger företag en möjlighet att kommunicera med potentiella kunder och framtida medarbetare på ett enkelt och lättillgängligt sätt. Madia A. (2011) förklarar att sociala medier idag är ett hjälpmedel för att attrahera personal till företag. För att lyckas bör företagen ha en genomtänkt plan för att attrahera rätt personer.

Bemanningsföretag använder strategier som ska attrahera personal till dem, ett exempel kan vara genom information som visar att många av deras konsulter sedan får jobb hos uppdragsgivare. De attraherar även sina kundföretag genom att erbjuda uthyrningspersonal som är flexibla och kompetenta. En annan viktig faktor är själva rekryteringsprocessen som bemanningsföretagen står för. Känner kundföretaget till bemanningsföretaget bra och har samarbetat med företaget en längre tid, vill många företag lämna över rekryteringsprocessen till bemanningsföretaget. Där är denna aspekt viktig, att bemanningsföretag kan hyra ut rätt personer för rätt tjänst. Det medför även andra positiva aspekter som bemanningsföretag kan ta nytta av. Såsom att ta hand om kundföretagets rekryteringsprocess och på så sätt skapa framgång genom att hantera rekryteringar på ett bra sätt (Garsten, Linvert & Thedvall, 2011).

3.3 Strategier

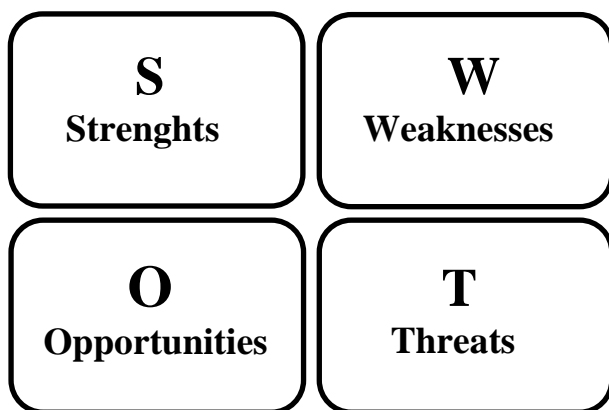
Varumärket är idag en stor del av ett företags framtid. Varumärket kan användas som en strategi, som en hållbar konkurrens fördel för ett företags utformning. Denna strategi är viktig att utveckla i ett företags utformning. Det finns potential genom att använda varumärket som en utgångspunkt i ett företags strategi. Detta genererar en förmåga att konkurrera, öka tillväxten och lönsamheten (Urde, 1994).

Många företag använder sig av ordet strategi, det står för en målsättning som organisationen vill uppnå. Det finns tre olika strategiperspektiv som Bengtsson och Kalling (2012) beskriver. Dessa är *strategi som plan*, *strategi som position* och *strategi som process*. *Strategi som position* är den av strategiperspektiven som är lämpad för en konkurrensutsatt omvärld. Den används när de anser att världen är mer osäker och dynamisk, de använder strategin för att de anser att organisationen är konkurrensutsatt. Deras mål riktar sig mer mot konkurrenternas håll, hur de går tillväga, vad de erbjuder och att hela tiden relatera till konkurrenterna och dess fördelar. Denna strategi uppnås genom att de alltid ska göra det bättre än konkurrenterna, de ska överraska, slå tillbaka och neutralisera. De har även en välplanerad plan och målsättning som tidigare "strategi som plan" (Bengtsson & Kalling, 2012).

Strategi-perspektiv	Plan	Position	Process
Mål/ambition	Måluppfyllelse	Konkurrens fördel	Värdeskapande
Strategi	Välplanerat tillvägagångssätt	Neutralisera och övertrumfa konkurrenter	Ständig och daglig av konkurrens fördelar
Användning	Omvärldsanalys Företagsanalys Systemanalys	Branschanalyser Värdekedjeanalys Affärsmodell	Flödesanalyser Innovations - värdekedja

Figur 1. Omarbetad modell. Strategiperspektiven (Bengtsson & Kalling, 2012 s.13).

För att genomföra en analys kan företag eller ledningsgrupper använda sig av ett strategiverktyg som *SWOT*. Det står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. Analysen är enkel att använda och ger en övergripande bild för företag som inte vill göra djupare analyser (Bengtsson & Kalling, 2012). *SWOT*-analysen används för att företag bättre ska förstå sina styrkor och kunna använda dessa. Men också bidra till en förståelse av de svagheter som finns och hur de kan påverka företaget. *SWOT*-analysen innebär att företag ska analysera sina styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Analysen är ett användbart verktyg för marknadsföring och har många användare, mycket beroende på dess enkelhet (Helms M. & Nixon 2010).



Figur 2. SWOT-analys, inspiration från Bengtsson & Kalling (2012).

Ett annat verktyg som företag kan använda sig av inom strategiteorin, är *intressentmodellen, stakeholder model*. Intressentmodellen innebär att företaget ska identifiera vilka som är deras intressenter. Företaget ska analysera vilka som är deras viktigaste intressenter och sätta intressenternas relationer i fokus. Det är viktigt att utvärdera relationen med intressenterna för att se om deras förväntningar på företaget är uppfyllda (Mainardes, Alves & Raposo, 2012). Ett annat sätt att använda denna modell är instrumentellt, de skall identifiera dess möjligheter. Exempelvis att förbättra relationerna som i sin tur ger företag bättre finansiella resultat (Bengtsson & Kalling, 2012). Intressentteorin lägger fokus på att stärka relationen mellan företaget och dess intressenter (Mainardes, Alves & Raposo 2012).

En långsiktig strategi är användning av sociala medier för att attrahera kompetenser. Tar företag hjälp av dessa kanaler måste de förstå att det även tar tid och att de måste anstränga sig. Det är även viktigt att företag har en noga genomtänkt plan innan de ska delta i sociala medier. Såsom tillräckligt med resurser, starta i en mindre skala och användningen av sina kunskaper. Sociala medier har blivit en del av en kostnadseffektiv lösning för många rekryterare, det är ett snabbt sätt att förmedla arbete, de kan twittra ut om tjänster som är i behov av personal (Madia A, 2011).

"Effective social media talent sourcing centers on 'networking the networks' in ways that provide entryways for talent across communities and platforms" (Madia A. 2011 p.21).

Något som på senare år har blivit viktigt är att företag vet klart och tydligt vad som är rätt och fel. Vad företag har för ansvar bortom lönsamhet och aktieägarvärde och att följa de lagarna som gäller (Bengtsson & Kalling, 2012). *Porters analys* är ett strategiskt verktyg som företag kan använda sig av för att analysera konkurrenterna. Modellen visar att företag kan analysera de fem strukturella branschkrakterna i organisationens omvärld angående konkurrensen. De fem faktorerna består av

existerande konkurrenter, potentiella konkurrenter, kunder, leverantörer och substitut (McGowan A. & Mahon F. 2007).

När de analyserar existerande konkurrenter kan företag exempelvis analysera om konkurrenter är likbördiga och kan konkurrera om samma villkor. De kan också analysera om marknaden är låg och om de kan slåss om den. Men även om det finns avgränsade möjligheter att särskilja sina varor för kunden genererar det i en priskonkurrens, om företagen har höga fasta kostnader måste de stanna kvar och kämpa på marknaden (Bengtsson & Kalling, 2012). Ett användande av Porters modell kräver att företaget skall kunna identifiera konkurransen i företagen i branschen men också dess styrkor och svagheter. Företaget måste kunna identifiera dessa faktorer för att på sikt överleva (McGowan A. & Mahon F. 2007).

För att bemanningsföretag ska kunna vara konkurrenskraftiga måste de tänka långsiktigt inför framtiden, och dess anställda eftersom de avtalar fram avtal med företag oftast för en längre tid. Bemanningsföretag måste kunna råda och vara vaksamma över den konkurrenssituation som råder idag på marknaden mellan bemanningsföretag. För att bemanningsföretag ska kunna följa detta måste de även möta kundföretagets behov och krav. Med följd av detta måste de även kunna utveckla nya strategier och affärsidéer som kan möta marknadens förväntningar hela tiden (Garsten, Linvert & Thedvall, 2011).

Analysering av potentiella konkurrenter, det innebär att branschen kan dra till sig nya aktörer då lönsamhets – och tillväxtnivåerna i branschen är på väg uppåt. Det bidrar till att befintliga företags lönsamhet kan påverkas. Detta kan motverkas genom att tillträdesbarriärer bildas, de nya företagen kan då anse att det blir för dyrt att träda in på marknaden. När företag ska analysera kunder måste de se vilken relation kunden har till företaget. Stora kunder kan pressa priserna och påverka företagets kvalitet, dessa faktorer kan leda till att företagets lönsamhet blir lägre. Ska företagen däremot analysera leverantörer, gäller här det motsatta tillskillnad från kunder, leverantören kan enklare höja priserna. Den sista analyseringen sker via substitut, där det är svårare eftersom det gäller produkter eller tjänster som har samma funktioner, men där de har olika karaktär (Bengtsson & Kalling, 2012).

3.4 Rekryteringsstrategier

Företag kan gå tillväga på många olika sätt när de ska rekrytera personal, en central rekryteringsstrategi är rekrytering via bemanningsföretag. Det finns olika strategier för bemanning att gå tillväga inom företaget för att dels behålla sina bemanningsanställda och för att attrahera personal. En strategi kan vara rekryteringsprocessen. För att vara framgångsrika inom rekryteringsprocessen är det viktigt att de har en optimal rekrytering så att de undviker felrekryteringar och rekryterar rätt kandidat för en tjänst. Rekrytering är en del av verksamheten och en viktig faktor för en organisation (Darrag, Mohamed & Aziz, 2010:100). Hamnar då en anställd på fel arbetsplats kommer både indi-

viden och företaget känna av detta. Individerna kommer inte trivas på arbetsplatsen därför bör företag anpassa rekryteringsprocessen efter den sökande eller tjänsten de ska rekrytera till (Bolander, 1999).

En annan strategi som anses viktig är *SR&S teorin*, Strategic recruitment and selection. SR&S teorin anser och står för att företag på marknaden idag måste bli mer strategiska för att kunna vara konkurrenskraftiga i en turbulent och skiftande marknad. I SR&S är grunden att ha en långsiktig framförhållning därför måste företag ta till sig en skiftande och föränderlig marknad och omgivning. Det är då viktigt att de rekryter efter nya kommande förutsättningar (Millmore, 2003).

En tredje strategi är flexibilitet, det är något som marknaden idag kräver från människor, de behöver rörliga aktörer och rörliga kompetenser. Tillfälliga anställningar som exempelvis bemanning är vanligt på marknaden då den klarar av den sorts flexibilitet marknaden kräver idag. Kompetensen och lärande är en viktig faktor som uppkommer genom denna strategi, kompetensen kan mätas och följas upp. Bemanningsföretag ska kunna hantera flexibilitet på marknaden, ta ansvar, förmågan att lära, ta initiativ och att utgöra ett livslångt lärande. Detta för att passa in i dagens moderna samhälle och därför passar flexibilitet in som en bra strategi inom bemanningsbranschen (Garsten, Linvert & Thedvall, 2011).

Därför är det viktigt för bemanning att hänga med i dagens marknad och förutse vad företag förväntar sig av dem. Lyckas företag med det så kan de säga att de attraherar olika aktörer av anställda via bemanningens vägar. En fjärde strategi är att bemanningsföretag delar upp sin personal i *a, b och c - grupper* som står för olika villkor och möjligheter till jobb. Exempelvis som en "trappa" där de börjar med en timanställd som arbetar kvälls- natt tider. Sedan går de upp ett trappsteg då får de en plats i ett team som inhyrd på timtid och slutligen så blir de kanske erbjuden en anställning. Nackdelen med detta är att det kan skapa en stor ojämlikhet och särbehandling mellan inhyrd och ordinarie personal. Till följd av detta skapas en negativ påverkan för konsulterna att påverka sin egen arbetssituation (Garsten, Linvert & Thedvall, 2011).

3.5 Lönsamhet

Bemanningsföretagen verkar inom en växande bransch, Cai och H. Kleiner (2004) menar att branschen bemanningsföretagen verkar inom idag har blivit en industri. Det är inte endast en service för att förmedla arbetskraft, det finns en lönsamhetsaspekt i det hela. Kunskaper inom företagsekonomi är idag nödvändiga för att konkurrera och överleva på marknaden. Centrala kunskaper hos bemanningsföretagens ledning är finansiell planering och utvärdering, men också förkunskaper i inom PR och marknadsföring. Madia A. (2011) menar att sociala medier idag är en kostnadseffektiv lösning för många rekryterare. Det är ett sätt som är snabbt och når ut till många personer.

Vidare menar Cai och H. Kleiner (2004) att en annan betydande faktor att arbeta med inom det ekonomiska området är kvalitetskontroller. Vilket innebär kontroller inom områden som påverkar företagets resultat. Kontroller kan göras för att kontrollera kostnadseffektiviteten, men även kontroller för att granska att den uthyrda personalen erhåller rätt kunskaper och kvalifikationer för arbetet. Ett led i att skapa lönsamhet är att effektivt hantera mänskliga resurser, alltså placera rätt person på rätt arbetsplats. Lyckas bemanningsföretagen med goda placeringar, drar alla parter i anställningsförhållandet nytta av det. En omfattande annonsering för att nå ut och attrahera kvalificerad personal till bemanningsföretagen, är ett led i lönsamhetsarbetet. Det gäller att ligga med i tiden när det gäller annonsering, använda sig av attraktiva plattformar för den målgrupp de söker till sitt bemanningsföretag (Cai & H. Kleiner 2004).

En problematik som Nesheim och Rørvik (2013) belyser är att kundföretagen till bemanningsföretagen, som söker ett stort antal uthyrningspersonal ofta får en konkurrens bland bemanningsföretagen. Konkurrenten kan leda till en prispressning som i slutändan mynnar ut i låga löner till de bemanningsanställda. Bemanningsföretagen vill ha ramavtal med de stora kundföretagen, vilket kan leda till prispressade avtal när flera bemanningsföretag är intresserade av upphandlingen. Om det sker kan det leda till att bemanningspersonal väljer att söka sig till bemanningsföretag med högre löner. Det är en problematik som har gjort att bemanningsföretagen får tänka igenom vad de vill attrahera för personal. Kompetent och kunnig personal söker sig knappast till prispressade avtal och låga löner.

De prispressade avtalen gör att utbildning för uthyrningspersonal inte är något som ligger högt i prioritet för bemanningsföretagen. Vidare menar Nesheim och Rørvik (2013) att bemanningsföretagen genom större ramavtal kan dra stordriftsfördelar. Hanteringen av transaktionerna och det administrativa arbetet kan göras på ett effektivare sätt. En annan positiv aspekt med ramavtalen är den säkerhet det ger i efterfrågan på bemanningspersonal. Det är ramavtalens låga pålägg som gör det problematiskt, den höga konkurrensen gör att påläggen förhandlas ned till lägre nivåer än vad som är rimligt.

“Thus, the price obtained in a transaction with customers may have a negative influence on the tie with the worker and reducing the attractiveness of employment. This has an impact on the competence of labour provided and the quality of the supply. Thus, on the one hand, the framework agreements allow the agencies to get access to the client companies and to potentially provide large volumes of workers for a given period of time. On the other hand, they have to accept the conditions set by the negotiations, which sometimes involves a very low mark-up.” (Nesheim & Rørvik, 2013 p.76).

Vidare menar Buch och Kuvaas m.fl. (2010) att bemanningspersonal behöver känna ett stöd från sitt bemanningsföretag. Detta för att de ska göra ett gott arbete hos det kundföretag de är placerade på. Forskning har visat att om stödet inte finns hos beman-

ningsföretaget genererar det enkelt till att arbetet hos kundföretaget blir opersonligt och kortvarigt. Samt att extra ansträngningar i arbetet endast görs vid belöning i form av ekonomiska resurser. Bemanningföretagets stöd är också viktigt ur kompetenssynpunkt. Det är av central vikt att bemanningspersonalen är kompetent, utbildad och förberedd för den arbetsplats denne placeras på.

Ur lönsamhetssynpunkt menar Holmgren C. och Mårtensson (2010) att en aspekt är personalens hälsa. Framsteg har skett inom hälsoområdet. För att först och främst fokuserat på olycksfall och hälsorisker i arbetet till att nu se personalens hälsa som en bidragande faktor till ett framgångsrikt företag. Personalens hälsa ses idag som en av de främsta delarna inom det intellektuella kapitalet. Mycket talar för att en personalstyrka med god hälsa, frambringar bättre resultat för företaget än en personalstyrka med bristande hälsa. Kvaliteten är även den en faktor som anses öka när personalstyrkan har ett gott hälsoläge. En medvetenhet om vilka siffror sjukfrånvaro genererar, har bidragit till att allt fler företag använder sig av hälsofrämjande åtgärder och rehabiliteringsåtgärder (Holmgren C. & Mårtensson, 2010).

3.6 Konsulternas relationer

Connelly E. och Gallagher E. m.fl. (2011) har forskat i hur bemanningspersonals vilja till tillfälligt arbete i Canada har påverkat deras beteende på arbetet. Fokus låg på att undersöka bemanningspersonalens *OCB* (Organizational citizenship behaviour). Vilket är beteenden hos personalen som inte finns med i arbetsbeskrivningen men som främjar arbetsplatsen. Den andra faktorn som undersöktes var personalens *CWB* (Counterproductive work behaviour). Som innebär beteenden som går emot arbetsplatsens intressen. En problematik är att bemanningspersonal inte alltid känner sig jämlikt behandlade jämfört med fast anställda.

Studien mynnade ut i att uppfattningar som formas i ett sammanhang påverkar uppfattningar i andra sammanhang. Bemanningpersonal som upplever att de får en rättvis behandling på kundföretaget som är dennes arbetsplats, gör att de i sin tur får en positiv bild av bemanningföretaget de är anställda hos. Personal som känner sig positivt behandlade ägnar sig hellre åt *OCB*:s framför *CWB*:s på arbetsplatsen. Personal som är motiverade har visat sig ägna sig mer åt *OCB*:s än personal med mindre motivation. Vid rekrytering är motivation och attityder en faktor som rekryterare bör undersöka. Det fastställs att både bemanningföretagen och kundföretagen bör behandla sina bemanninganställda rättvist, annars slår det tillbaka negativt för båda parter. Det krävs en god behandling av båda dessa parter för att skapa positiva beteenden hos bemanningpersonalen (Connelly E. Gallagher E. & Webster, 2011).

Buch och Kuvaas m.fl. (2010) menar på att bemanningpersonal som känner ett stöd från sitt bemanningföretag, och som har ett kundföretag som investerar i dem lika mycket som i den ordinarie personalen. Återgäldar dessa kostnader med goda arbetsinsatser. Goda arbetsinsatser som leder till ökade *OCB*: er i kundföretaget, vilket återbeta-

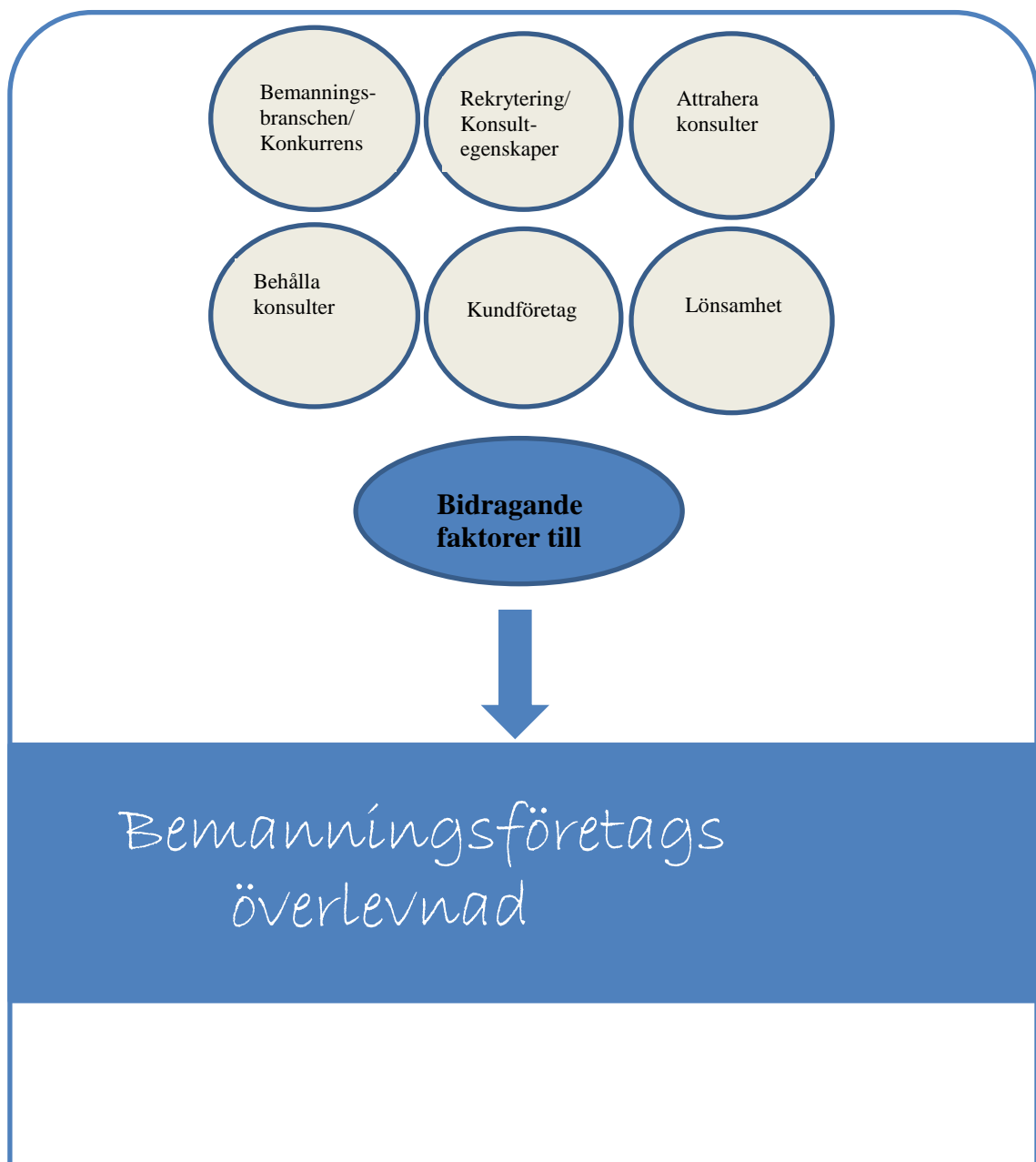
lar kundföretagets investering i bemanningspersonalen. Bemanningsföretaget får tillbaka sitt i form av att de får en god image genom att bemanningspersonalen gör ett gott arbete, och är en bra representant för dem.

En studie av Svensson (2012) som är genomförd i Sverige har visat att människor som inte erhåller en traditionell anställning har en lägre tillit än fastanställda. Idag är flexibla anställningsformer allt vanligare, organisationer har med bemanningsföretagen som ett alternativ möjligheten att variera antalet anställda efter marknadens krav. Problematiken med att många bemanningsanställda endast ser sin anställning som en tillfällig lösning belyses, trots att det är möjligt att göra karriär även inom denna bransch. Svensson (2012) nämner även det faktum att bemanningsanställda ibland kan känna sig underlägsna de fastanställda. Därav är det viktigt att som Buch och Kuvaas m.fl. (2010) nämner att bemanningspersonal som får samma förmåner och förutsättningar som fast personal, vilket leder till bättre arbetsinsatser som genererar ökade OCB:er.

3.7 Tolkningsmodell

Modellen visar studiens omfång, vilka områden som ska leda fram till ett bemanningsföretags överlevnad. Samtliga områden i modellen finns i den teoretiska referensramen. De teoretiska områden som tillsammans med empirin ska leda fram till resultatet är *Bemanningsbranschen/Konkurrens*, *Rekrytering/Konsultegenskaper*, *Attrahera konsulter*, *Behålla konsulter*, *Kundföretag* och *Lönsamhet*. Områdena är utvalda för att besvara studiens forskningsfråga och syfte, samtliga teorier inom områdena behövs för att skapa ett bemanningsföretags överlevnad.

Modellen bidrar till att skapa en struktur i studien, då den visar en tydlighet om vilka områden som är involverade. Tolkningsmodellen används som en struktur i kommande empiri och analysavsnitt, där varje område i tolkningsmodellen har tolkats.



Figur 3

4. Empiri

4.1 Empiripresentationens struktur

Empiriavsnittet presenteras enligt en struktur där varje område presenteras i ett eget avsnitt. De områden som behandlas i vår tolkningsmodell utgör en grund för presentationen, då områdena redovisas för samtliga respondenter. Avslutningsvis har respondenternas åsikter samlats i en sammanfattning.

Två av våra intervjuer med respondenterna har gjorts på plats på organisationen, den tredje intervjun skedde via mailkonversation. Intervjuerna på organisationen varade i ungefär en timma vardera. Den tredje respondenten bifogade vi vår intervjuguide till och fick svar via mail. Anledningen till att kontakten med den tredje respondenten skedde via mail var på grund av att ett pressat schema rådde på organisationen. Respondenten som svarade via mail tillförde en stor mängd data till vår studie och breddade studiens trovärdighet, samt utgjorde ett gott komplement till våra två intervjuer med respondenterna på organisationen. Samtliga respondenter är utlovade anonymitet i studien och benämns därför som R1, R2 och R3 i löpande text.

4.2 Presentation av empirisk data

Följande avsnitt presenterar respondenternas syn på verkligheten och den information som erhållits efter den semistrukturerade intervjuguide som har utformats för studien.

4.2.1 Presentation av respondenter

Samtliga respondenter är konsultchefer på studentavdelningen.

R1 har studerat till personalvetare på Högskolan i Borås. Hon började arbeta på bemanningsföretag X första året på utbildningen som koordinator. Just nu arbetar hon som konsultchef på bemanningsföretag X sedan ett år tillbaka. Där hon har hand om studentpoolen, vilket innebär studenter och andra med annan huvudsaklig sysselsättning. Hon är specialist inom området timanställning.

R2 har läst en fyraårig personalvetare utbildning på Göteborgs universitet. Hon har en magisterexamen inom både civilekonom och Personalarbete. Respondenten har arbetat på bemanningsföretag X i en och en halv månad, har tidigare erfarenhet av HR där hon var utbildningskoordinator.

R3 har tidigare studerat försäljning och marknadsföring och gjorde sin praktik på bemanningsföretag X, därefter fick hon sin anställning som konsultchef.

4.2.2 Bemanningsbranschen/Konkurrens

R1 menar att branschen är ständigt växande, den utvecklas hela tiden. Arbetsförmedlingen tar idag mindre och mindre plats. Bemanningsföretag X har ett stort nätverk och mycket kontakter med många olika företag. Respondenten gjorde en jämförelse att bemanningsbranschen liknar mäklarbranschen. ”Varje individ måste sälja sig, som att man driver sitt eget företag”(Respondent 1).

R2 menar att känslan hon har är att behovet för bemanningen ökar. Den tid och koordering som det tar att hitta rätt konsulter, har företag upptäckt är värdefull. ”Min känsla är ju att det ökar, behovet av bemanningen ökar. ... All den koordineringen och den tid som det tar att lägga ner på att hitta kandidater och sådant, jag tror att folk och företagen mer och mer inser att den hjälpen är ganska värdefull”(Respondent 2).

R3 upplever att bemanningsbranschens utveckling går framåt, då intresset för branschen ökar och då allt fler företag idag väljer att använda sig av bemanning. När det gäller konkurrens menar respondenten att den är tuff. Idag i Sverige finns det ett stort antal bemanningsföretag på marknaden. Hon menar att det gäller att leverera åt båda hållen, både kunderna och konsulterna ska vara nöjda. ”Det är tuff konkurrens då det finns många bemanningsföretag i Sverige. Det gäller att leverera att båda håll, både kunderna samt våra konsulter ska vara nöjda”(Respondent 3).

R2 anser det är svårt att uttala sig då hon arbetat på bemanningsföretag X en kort tid. Men hon menar på att konkurrensen ökar, vilket hon anser är bra, då det bidrar till en extra kämparglöd. ”Konkurrensen är bra tror jag också, för det ställer ju även krav på oss inom bemanningsbranschen att leverera rätt kandidater och inte bara att leverera kandidater. Det är inte bara att kasta ut vem som helst, ska man få behålla ett avtal så gäller det att man levererat bra innan”(Respondent 2).

R1 menar på att de förmedlar konsulter till företag och att det är många bemanningsföretag idag på marknaden. Konkurrensen mellan olika bemanningsföretag upplever respondenten som varierande mellan olika städer. Göteborg kännetecknas av ett nätverkande medan Stockholm har en hårdare konkurrens. I Göteborg menar respondenten att mycket handlar om kontakter, trivs parterna med kontakten så bryts den sällan. ”Ju större bemanningsföretag desto större nätverk och vi är en av dem största, och det betyder att vi har väldigt mycket företag som vi har kontakter med”(Respondent 1).

Stockholm karakteriseras av en tuffare konkurrens, de är prispressade och ofta har kundföretagen flera olika bemanningsföretag de använder sig av. I Göteborg fungerar det på ett liknande sätt i de större företagen exempelvis banker. Vidare menar respondenten att det är vanligare på mindre order att det startas mindre bemanningsföretag. ”I Göteborg är det mycket nätverk, mycket kontakter. ... I Stockholm är det ju mycket hårdare, det är prispressat, många företag har ju inne flera olika bemanningsföretag”(Respondent 1).

R1 beskriver att konkurrenterna är kollegor i branschen. Men samtidigt betonar hon att det är viktigt att spela sina kort rätt, det finns också fula fiskar inom branschen. Det är dessa fula fiskar som oftast kommer fram i media. Respondenten förklarar att deras främsta strategi är deras företagsnamn. ”Vi har en väldigt bra relation, man är ju kollegor i branschen. ... Det finns ju fula fiskar också i den här lilla pölen, så tyvärr och det är dem som det skrivs om i media. ... Främsta strategier, alltså det är ju vårt namn”(Respondent 1).

Vidare menar R1 att en strategi är att hela tiden utmärka sig och ligga ett steg före. Bemanningföretag X har amerikanskt ursprung. Vilket hon menar är positivt då USA ofta ligger ett steg före. ”Följa marknaden och branschen, och ligga ett steg före hela tiden. Sen är vi ett amerikanskt bolag, ... fördelen är att vi ligger ett steg före”(Respondent 1).

Följande fråga ställdes, ni anses som ett av de ledande företagen idag inom branschen, varför tror du att ni toppar listan? Vad utmärker er? ”Varför? Därför att vi är väldigt måna om våra värderingar ... Sen när man är så stor att man syns i media, händer någonting så kommer det snabbt ut. Vi är väldigt påtryckta, väldigt mycket uppifrån att vi ska följa alla etiska regler, mångfald. Det ska vara, hellre säga nej till någon, något företag som kommer med fula förslag än att bara ta det för att vinna andelar. Så det tror jag att vi är stolta, för vi bär upp namnet ”(Respondent 1).

Bidragande faktorer enligt R2 till bemanningföretag X:s framgångar är att de levererar rätt konsulter. De fokuserar inte på kvantitet utan på kvalitet. De har en god relation med sina konsulter. De följer upp och en god kontakt, så att konsulterna känner en trygghet. Konsulterna ska känna att de är anställda av bemanningföretag X och inte av kundföretaget. En annan utmärkande faktor menar respondenten är att de har goda kundrelationer. R2 försöker vara ute på plats och jobba, för att få en relation med både konsulterna och med kunderna. ”Så ska vi kunna bemöta deras behov så är det viktigt att vi känner dem och vet vilka dem är”(Respondent 2).

Vidare menar R2 att det är trevligt och ha ett ansikte på konsulterna, då de har väldigt mycket kontakt via telefon och mail. ”Så det är trevligt att känna att man känner varandra lite, man pratar ju mer med dem än vad man gör med någon annan egentligen”(Respondent 2).

De främsta strategierna för att utmärka sig bland konkurrerande bemanningföretag menar R3 är att de satsar på kompetent personal som verkligen vill arbeta. R3 menar att de toppar bemanningsbranschen på grund av att de inte pressar priserna som många konkurrenter gör. De satsar istället på att leverera kompetenta konsulter, även om priserna blir högre för det. Vidare menar R3 att de är noga med att ha en god relation till sina konsulter. Detta för att konsulterna ska känna sig värdefulla. Vidare poängterar hon att en god relation till kunderna är viktig. ”Just för att vi inte presserar priserna som många av våra konkurrenter utan vi satsar på att leverera kompetent personal, även om

priset då blir lite högre. Vi är noga med att ha en bra relation till alla våra konsulter så att de känner sig värdefulla samt en god relation till våra kunder”(Respondent 3).

4.2.3 Rekrytering/Konsultegenskaper

En bredd i konsulten är en viktig kunskap som söks efter. Vidare menar R1 att de sociala bitarna är viktiga. Att konsulten tar i hand, vågar titta i ögonen och kommer i tid. ”Konsultmässigheten är ju det här att man kollar i ögonen, tar i hand och den här sociala biten att man liksom kommer i tid”(Respondent 1).

R2 menar på att det första hon går på när hon rekryterar, är att personen har de rätta kvalifikationerna för tjänsten. R2 berättar vidare att den sökande måste ha en personlighet som hon sedan kan stå för gentemot kunden. Viktiga egenskaper är att de ska kunna föra sig, det behöver inte betyda att den sökande vara utåtriktad men det är viktigt att personen kan kolla folk i ögonen. Vidare menar hon att personligheten är den viktigaste egenskapen, då de ska representera bemanningsföretag X. ”Egenskaper i min värld så är det givetvis att man har dem rätta kvalifikationerna men framförallt att man har en personlighet som jag känner att jag kan stå för gentemot kunden”(Respondent 2).

De egenskaper R3 söker efter hos personen är först att de har rätta kvalifikationerna för tjänsten. Sedan går hon på att personen ska vara genuint intresserad av den tjänst denne söker. ”Att man är genuint intresserad av det arbete man söker samt att man har rätt kompetens för uppdraget”(Respondent 3).

4.2.4 Attrahera konsulter

R1 menar att konsulterna attraheras via bemanningsföretags X värderingar och dess varumärke. Hon förklarar vikten av att konsulterna känner samma anda. Bemanningsföretag X attraherar konsulter genom att synas. ”Man ska känna att man är stolt, för konsulterna är ju våra, det är ju dem som är ute och marknadsför oss”(Respondent 1).

R2 menar på att en tydlighet är viktigt för att attrahera rätt personer till bemanningsföretag X. Annonserna ska innehålla tydliga kravkvalifikationer. R2 betonar vidare vikten av enkel och lätthanterlig hemsida för att hitta. ”Att man har en enkel hemsida där det är enkelt att hitta ... när jag själv har sökt jobb och hemsidorna är röriga. Det är hemskt när man tappar bort sig, för man ger upp tillslut”(Respondent 2).

De är ute och besöker skolor, föreläser på gymnasium. De vänder sig mycket till ungdomar för att förklara hur de är anställningsbara. De hjälper dem att knyta kontakter och komma in på arbetsmarknaden. ”Jag engagerar mig väldigt ofta i ungdomar så jag brukar vara på gymnasier och sådant och föreläsa”(Respondent 1).

R3 beskriver hur de marknadsför sig genom olika kanaler. De gör detta via att vara ute på skolor och hålla föredrag så mycket som de har möjlighet till, detta för att berätta om

bemanningsföretag X. R3 förklarar att det är ett företag som är måna om sina konsulter. De ska veta att de kan växa inom olika yrkesroller, att de kan göra en karriär. Hon beskriver att de kan sin karriär inom student och sedan gå upp till en heltidstjänst. ”Att vi är ett företag som är måna om våra kandidater. Att man kan växa inom olika yrkesroller, exempel att man börjar på ett studentuppdrag för att sedan gå vidare till att bli heltidsanställd”(Respondent 3).

R1 berättar att de använder sig av sociala medier så som Facebook, Linkedin och tidningar för att marknadsföra sig. Hon saknar däremot nu reklam i tv, vilket är något hon propagerar för. En annan kanal som R1 nämner är konsulterna själva, de representerar bemanningsföretag X när de är ute hos kundföretagen. Det är även viktigt att bemanningsföretag X syns när de är ute, att de agerar rätt och breddar sitt nätverk. ”Facebook använder vi väldigt mycket, Linkedin. ... Sen så är det ju tidningar och sådär, just nu ingen reklam i varken radio eller tv”(Respondent 1).

De kanaler som används för marknadsföring förklarar R2 är Facebook, Linkedin, bemanningsföretag X:s hemsida och arbetsförmedlingen. ”Det är ju Facebook och Linkedin, bemanningsföretag X:s hemsida, sen har vi även arbetsförmedlingen som vi lägger ut annonser på ibland”(Respondent 2).

R1 menar att de tre avdelningar företaget är indelat i, är strategiska för företaget. Dessa är student, vilka är anställda via timanställningar. Chefer och specialister som har specialisttjänster. Den sista inriktningen är heltidskonsulter som innebär vanliga heltidsanställningar. Den bild bemanningsföretag X vill att de arbetssökande ska ha av dem, är att de ska veta att de erbjuder karriärmöjligheter. R1 menar att de vill tvätta bort den gamla stämpeln om korta anställningar och att arbetstagarna sedan söker sig vidare. ”Det finns alla möjligheter, att man kan börja exempelvis på student och gå till heltid och sen specialisttjänst. Att det finns karriärmöjligheter, inte att det är den här gamla stämpeln att man bara jobbat något år och sen går någon annanstans”(Respondent 1).

R2 vill att arbetssökande ska ha en bild av bemanningsföretag X som ett företag som förmedlar trygghet. Vidare menar hon att en god relation med konsultchefen kan bidra till den tryggheten. ”Det är ju viktigt att man har en relation med sin konsultchef för att, få den här tryggheten. ... Att konsultchefen har en relation med sin konsult för att den ska få en trygghet”(Respondent 2).

Utifrån sin egen erfarenhet som konsult, berättar R2; ”Det känns jättekonstigt och sitta och ha utvecklingssamtal med sin konsultchef som man typ aldrig har träffat eller har pratat med. Och så ska man boka in ett obligatoriskt möte och så ska man sitta där och promota sig själv för någon man aldrig har träffat”(Respondent 2).

4.2.5 Behålla konsulter

R1 förklarar att de har uppföljning av konsulterna för att få dem att stanna. Bemanningsföretag X ska vara lyhörda för konsulterna och ligga ett steg före. Hon betonar att det är enklare att behålla heltidskonsulter än de som arbetar på studentpoolen, på grund av de har utvecklings - och utbildningssamtal. R1 beskriver att det är svårare att träffa konsulterna på studentpoolen, där försöker istället konsultcheferna istället att besöka kundföretagen. ”Försök göra uppföljning, lyssna, vara lyhörda, vara steget före. ... När man har heltidskonsulter har man ju utbildningssamtal, man är ute på plats och sådär. Jag har ju utmaningen där att det kan vara ett antal jag inte hör något ifrån, då får ju jag förutsäga att det är bra där och då, för kan det ju brinna i en annan pool”(Respondent 1).

R2 poängterar att det viktigaste för att de ska behålla sina konsulter, det är att de har en relation med dem. Det är viktigt att ha en relation som innefattar kommunikationen, konsulterna ska känna att de kan ta kontakt med sina konsultchefer. ”Man har en relation, kommunikationen, ... liksom ring mig, maila mig, jag finns här”(Respondent 2).

Hon menar att det inte ska vara jobbigt att kontakta dem. Vidare betonar hon att de som konsultchefer kan göra mycket för att få konsulterna att stanna på bemanningsföretag X. ”Istället för att ringa och sjukanmäla sig och inte jobba kanske vi kunde fått reda på tre dagar innan för att dom känner att dom känner mig. Så bygga upp en relation som skapar en trygghet ... vi kan ju få dem att inte vilja stanna på ett bolag för att dem inte trivs med oss. Vi sitter ju emellan”(Respondent 2).

Vidare berättar R2 att det är viktigt att de bygger på relationen hela tiden. ”Vi brukar ha lite event här, att man tar in och träffar konsulter”(Respondent 2).

Den genomsnittliga anställningen hos bemanningsföretag X beskriver R1 som varierande beroende på avdelning. Studentpoolen är beroende på studierna, de försöker ta in studenterna tidigt i utbildningen. Heltidsanställda har ofta längre anställningar, då kundföretagen lägger mycket tid på inskolning. De konsulterna är ofta på ett företag en längre tid. ”Hos oss kanske, det är ju beroende på hur länge dom har kvar av studierna. Men vi försöker alltid få in dom så tidigt som möjligt, två år kanske. Heltid oftast långa”(Respondent 1).

Vidare förklarar R1 att förlorar heltidskonsulter arbetet på kundföretagen, har de fortfarande sin lön från bemanningsföretag X. Vill konsulterna byta arbetsplats har de även möjlighet till detta. ”Hamnar man mellan uppdrag får man fortfarande lön, tills vi hittar ett annat uppdrag”(Respondent 1).

En diskussion fördes med respondenten huruvida bemanningsbranschens anställningar kan anses otrygga. R2 förklarade följande utifrån när hon var konsult; ”Det är klart att jag kände det hela tiden. ... Man vet ju att man är intagen och man kallas för en

flexibilitet. Och det finns en anledning att man är en flexibilitet, jo att för när arbetsmarknaden går ner så ska dem lätt kunna bli av med dig och det ska inte skapa några kostnader och det ska inte påverka någon fast personal. Så du är ju den, du är anställd att vara den som först ska ryka, det är ju lite där syftet finns”(Respondent 2).

Samtidigt betonar R2 bemanningsföretagens roll gentemot heltidskonsulter genom följande; ”Blir man av med sitt jobb så har man ju fortfarande sitt jobb kvar, och det är ju det man sen faller tillbaka på, sin konsultverksamhet”(Respondent 2).

R3 förklarar att de är måna om sina konsulter. Trivs inte konsulten på ett uppdrag, försöker de alltid att lyssna och finna andra uppdrag som passar bättre. Hon menar att de vill visa att de bryr sig om konsulterna. R3 berättar vidare att studenter brukar stanna på bemanningsföretag X under hela sin studietid. R3 förklarar att de hälsofrämjande åtgärderna sker via bemanningsföretag X om de inte har andra överenskommelser med kundföretaget. Vidare förklaras att det finns utbildningsmöjligheter för konsulterna om det finns ett behov ute hos kundföretaget. ”Vi är måna om våra konsulter, vi visar att vi bryr oss om dem. Lyssnar på vad de har att säga. Trivs de inte på ett uppdrag försöker vi alltid att hitta andra som passar bättre”(Respondent 3).

R1 förklarar att de har en hälsopartner som stödfunktion för företaget. Hälsofrämjande åtgärder sker hos bemanningsföretag X. Hälsopartnern fungerar som ett stöd för konsulter som mår dåligt, som behöver rehabilitering. Detta är speciellt för heltidskonsulter men denna möjlighet är öppen även för de som arbetar på studentpoolen. ”Vi har hälsopartner heter den. Så fort det är något, om någon har råkat illa ut, mår dåligt eller sådär då skickar vi dem vidare dit”(Respondent 1).

R2 förklarar att bemanningsföretag X samarbetar med en hälsopartner dit konsulterna kan vända sig. ”Vi samarbetar med en hälsopartner”(Respondent 2).

R1 förklarar att både kundföretaget och bemanningsföretag X erbjuder utbildningar för konsulterna. Det kan exempelvis vara truck eller kompetensutbildning som erbjuds av kundföretaget. Bemanningsföretag X erbjuder utbildning i form av exempelvis cv-seminarier. ”Det kan vara lite olika, det kan vara utbildning inom växel, det kan vara truck”(Respondent 1).

Många arbetstagare idag anser att bemanningsbranschen är osäker. För att motverka detta förklarar R1 vikten av att följa rådande lagar. Det är viktigt att konsulterna har en förståelse för vad bemanning står för, så konsulterna inte känner sig misstänkta och tror att de blir lurade. Vidare betonade hon att det är viktigt att förklara för konsulterna att det finns möjligheter till att nå heltidsanställningar. ”Men ju mer folk förstår syftet med bemanningsföretag och fördelarna, så tror jag det blir mindre och mindre oro. ... Det är tur att det finns ett antal stora aktörer som verkligen ser till och sköta och fullfölja. Det kommer alltid finnas företag som inte riktigt sköter det”(Respondent 1).

R1 förklarar att de arbetar för att motverka otrygghet hos konsulterna genom att vara tydliga. ”Vi är väldigt tydliga i början, det är också a och o att vi lägger förutsättningarna på bordet och säger såhär är spelreglerna. ... Det du ser är det du får. Det står allt på pappret, så är det. Såhär kommer det kunna hända och såhär länge kommer din garantilön öka så mycket. Och du är anställd av oss och inte av det andra företaget, alltså vara väldigt tydliga med det”(Respondent 1).

Vidare berättar R2 att majoriteten som är ute på kortare uppdrag, känner nog förmodligen av osäkerheten. Jämfört med de konsulterna som är ute på långa uppdrag. ”Nu är jag här i tre månader och sen ska jag hit, sen har jag barn och fasta avgifter, så generellt tror jag att man känner det”(Respondent 2).

R2 förklarar att de arbetar för att motverka otryggheten genom att bygga relationer och ha en kommunikation. Dialogen mellan konsulter och konsultchef ska vara god. Vidare menar hon på att det gäller för bemanningsföretag X att hela tiden peppa, vara på plats och synas. ”Jag tror att det hela tiden handlar om att peppa och vara på plats och synas och kommunikation”(Respondent 2).

R3 ser inte någon osäkerhet hos bemanningsföretag X:s konsulter då de följer alla gällande lagar och regler, de är noggranna med alla kontrakt. Däremot menar respondenten att det finns en del förutfattade meningar om branschen på grund av att det finns oseriösa bemanningsföretag också. R3 förklarar att de motverkar otryggheten genom att de är tydliga med vad som gäller för anställningen och vad konsulterna har för rättigheter. R3 poängterar att de vill visa att de är ett företag att lita på. ”Vi är noga med att följa alla lagar och regler samt är noggranna med alla kontrakt vi har så jag tror de känner sig säkra hos oss. Men tyvärr finns det en del oseriösa bemanningsföretag i Sverige så på grund av det kan nog många ha förutfattade meningar om branschen”(Respondent 3).

4.2.6 Kundföretag

R1 förklarade hur de arbetar för att attrahera kundföretag så att de ska vilja hyra konsulter utav dem. De arbetar genom ha ett nätverk av kontakter och bra säljare. Vidare berättar hon att de marknadsför sig genom att vara ute och synas mycket. R1 förklarar att de ska spela sina kort rätt och vara stolta över det de säljer, alltså tjänsterna. Varumärket bemanningsföretaget X säljer mycket bara av namnet. Bemanningsföretag X erbjuder rekrytering för kundföretag och uthyrning av konsulter till företag. Vidare betonas att alla kunder är unika vilket innebär att skräddarsydda lösningar görs. ”Vår största marknadsföring är att vi vill spela våra kort rätt och inte hamna i blåsväder och veta att vi är stolta över det vi levererar. ... Och man måste också tänka på, alla kunder är unika. Man får skräddarsy lösningen åt dem”(Respondent 1).

Följande berättar R2 när hon ska berätta hur de arbetar med kundföretagen och vikten av att leverera med kvalitet; ”Att vi inte bara kastar ut folk, för folk går och få tag på så

det är inga konstigheter, men att det är rätt personer. ... Och att man märker att rekryteringsprocessen varit noga genomförd, och att vi har lyssnat på kundernas krav och vad dem vill ha”(Respondent 2).

R1 förklarar att de vill att kundföretagen ska se bemanningsföretag X som ett företag med rätt värderingar. Vilket innebär som hon förklarade, att de står för det de gör. Kundföretagen ska se bemanningsföretag X som en samarbetspartner och känna att arbetet görs tillsammans. ”Vi har rätt värderingar, vi står för det vi gör. Att vi uppmärksammar människan och att vi är en samarbetspartner”(Respondent 1).

R3 förklarar att de strävar alltid efter att leverera rätt konsult till rätt kund. Konsulten ska representera bemanningsföretag X på bästa sätt. R3 förklarar att de vill att kundföretagen ska se dem som ett företag med bra kompetenser och att de är ett företag att lita på. ”Vi strävar alltid efter att leverera rätt konsult till rätt kund. Att konsulten vill representera bemanningsföretag X på bästa sätt”(Respondent 3).

R2 förklarar att hon vill att det ska synas att de ansträngt sig för att uppnå kundernas efterfrågan. Kundföretagen ska se att bemanningsföretag X ansträngt sig i de konsulter som de skickar till dem. Vidare hur de arbetar för att samarbetena med kundföretagen ska fortskrida under längre perioder. R2 menar att det handlar om relationer, hon betonar vikten av att bygga relationer och ha frekvent återkoppling. ”Då blir det ju det här med relation, finnas på plats, svara snabbt, vara tillgänglig ... men få dem att inte glömma bort oss ... är det något vi ska vårda så är det ju dem”(Respondent 2).

R1 förklarar hur de ska arbeta för att fortsätta arbeta tillsammans med kundföretagen. Det gör de genom att finnas där, och ta hand om konsulterna de hyr ut. ”Fortsätta att vara samarbetspartners, finnas där och finnas där när det går dåligt för dom också anser vi är viktigt. Ta hand om dom människorna dom har där och vara tillgängliga och flexibel”(Respondent 1).

Vidare berättas att samarbeten med kundföretag oftast varar i många år. Det beror på omständigheterna, vad de behöver för tjänster. En del kundföretag behöver bara konsulter en kortare period medan andra behöver konsulter längre perioder. ”Oftast dom vi får in har vi länge. ... Man skapar ju ett samarbete och man vill att det ska fortlöpa. ... Sen kommer det upp nya småkunder då som kanske bara har behov för en viss period”(Respondent 1).

Samarbetena med kundföretagen förklarar R2 varierar. Beroende på kundföretagens behov, en del kundföretag behöver exempelvis bara konsulter i tre veckor medan andra behöver för längre perioder. ”Att dem har ett behov och att dem är nöjda med det vi levererar. Så rullar det ju på, tills något av det fallerar liksom”(Respondent 2).

R3 förklarar hur de ska arbeta för att kundföretagen ska fortsätta vilja hyra konsulter av dem. De ska ha en tät dialog med kunden, göra uppföljningar och avstämningar. R3

menar att om kunden är missnöjd, ska de göra allt de kan för att rätta till det som har gått fel. Samarbetstiden med kunder varierar, R3 menar att det är olika från kund till kund. Det är flera kunder som de har haft kontakt med i flera år, andra är årstidsberoende. ”Har en tät dialog med kunden, gör uppföljningar och avstämningar. Är kunden missnöjd gör vi allt vi kan för att rätta till det som kanske gått fel”(Respondent 3).

4.2.7 Lönsamhet

Strategier för att skapa lönsamhet, förklarar R1 att de gör genom att synas och finnas överallt. ”Synas och finnas med överallt, vi ska alltid vara en bricka i spelet”(Respondent 1).

R2 förklarar för att genererera vinst, måste de ha konsulter ute så mycket som möjligt. Det gäller också att alltid ha uppdrag redo för konsulterna som avslutar tidigare uppdrag. För att ha konsulter ute så arbetar de mycket med sina befintliga kunder och arbetar för att samarbeta med nya kundföretag. Ett sätt att minska på kostnader vid rekrytering är att de hör av sig med mass-sms till tidigare telefonintervjuade konsulter som redan är inne i bemanningsföretag X. ”Vi har i uppgift att vi måste fixa ett nytt uppdrag till dem för annars sitter vi ju och betalar ut lön till dem, utan att vi får in pengar från ett uppdrag”(Respondent 2).

En annan faktor som R2 anser är bidragande till lönsamheten, det är att hålla sjukfrånvaron nere. R2 menar på att det är en hård konkurrens i bemanningsbranschen, vilket leder till att priserna pressas. ”Hålla sjukfrånvaron nere är också en sådan grej ... det tjänar vi inga pengar på. ... Det finns en anledning för priserna pressas ju och det är en hård konkurrens”(Respondent 2).

Den främsta strategin för att skapa lönsamhet menar R3 är att ha ett bra samarbete, så att alla parter är nöjda. Detta genererar ofta i att kunder köper mer menar R3. R3 menar att priserna de tar för att hyra ut konsulter varierar beroende på om det är på tjänstemannasidan eller kollektivsidan. ”Genom att skapa ett bra samarbete så att alla parter är nöjda. Detta genererar ofta att kunder köper mer”(Respondent 3).

R1 förklarar att de inte har några standardpriser för uthyrning av konsulter. Det beror helt på vad konsulten har för kompetens och hur många konsulter kundföretaget behöver. En bidragande faktor är också hur snabbt kundföretagen behöver konsulten eller konsulterna. Vilken rekryteringsprocess som används påverkar även det priset. Hon berättare vidare att det är många faktorer som spelar in, det är olika på olika kundföretag. ”Det är beroende på kompetens, hur snabbt dem vill ha det, hur många ... krävs det massa tester, är det rekrytering, är det uthyrning på lång sikt, är det en stor kvantitet, det är så många olika faktorer. ... Sen är det ju kompetens som styr, givetvis”(Respondent 1).

Det finns en konkurrerande prissättning inom branschen menar R1. Däremot vill inte bemanningsföretag X pressa priserna, de står inte för det. De vill leverera kompetens. Det är ingen bra lösning och det fungerar inte bra i längden, låga priser ger konsulterna låga löner. Priserna måste vara relevanta för att betala konsulterna. Hon förklarar vidare att mindre bemanningsföretag ofta måste gå in med lägre priser. ”Tyvärr skulle jag säga då att det är vissa kunder/företag som väljer det billigare alternativet. Vi vill inte gå ut med att vi ska vara billigast, vi ska leverera kvalitet, det är vårt mål. Vi ska vara stolta över det vi gör. Där vill vi att våra konsulter ska känna det också. Men det finns dem bemanningsföretag absolut, som dumpar priserna totalt så hoppar något företag på det. Och sen så oftast visar det sig att det inte blir någon bra leverans och så måste man göra om hela processen och så har det kostat dem jättemycket. ... Vi vill inte hamna där. ... Det måste vara relevans, för man måste kunna betala konsulterna”(Respondent 1).

På frågan om bemanningsföretag X är prispressade svarade R3, att de vill få den bästa lönsamheten. Men hon poängterar att de levererar hellre rätt konsulter istället för att bara tänka så billigt som möjligt. Jämfört med många konkurrenter som anställer konsulter med mindre kompetens för att hålla lönerna nere och på så vis även priserna. ”Man vill alltid få bästa lönsamhet självklart. Men vi levererar hellre bra personal än att bara tänka så billigt som möjligt. Många konkurrenter drar ner priserna och anställer folk med mindre kompetens för att kunna hålla nere lönen”(Respondent 3).

R1 betonar också att det är viktigt att inte prata illa om branschen, branschen blir smutsig. ”Någonstans om vi gör ett dåligt jobb så kommer det påverka bemanningsföretag Z, eller gör bemanningsföretag Z ett dåligt jobb kommer det påverka oss. Då kommer det här företaget snacka skit om bemanningsföretag”(Respondent 1).

Personalomsättningen är hög menar R1. Den är högre på studentpoolen men det har naturliga orsaker då det är timanställd personal. Bland de heltidsanställda är personalomsättningen lägre och mer stabil. ”Absolut omsättning, hos mig händer det ju saker hela tiden. Men det är ju för att vi jobbar med timanställda”(Respondent 1).

4.2.8 Framtiden

R1 förklarar hur de ska arbeta för att fortsätta ligga i toppen inom branschen. De ska ta marknadsandelar, synas och vara stolta över det arbete de gör. Hon förklarar att om något känns fel i magen, så ska de inte fullgöra det. ”Ta marknadsandelar, synas, vara stolta över det vi gör, det vi står för, för det vi gör. Känns det fel i magen ska man inte göra det, då tackar man nej”(Respondent 1).

R2 förklarar att de ska fortsätta att vårda sina relationer med både konsulter och kundföretagen för att vara kvar i toppen av branschen. De ska även fortsätta med att leverera kvalitet för att behålla sina befintliga kunder. ”Vårda relationer, fånga upp kunder ... och att man fortfarande levererar kvalitet hela tiden för att få behålla befintliga

kunder. ... Sen är det klart att det handlar om priserna också, men det blir ju också lite beroende på konkurrensen”(Respondent 2).

Områden som går att förbättra anser R1 är, vara ute mer hos kunderna. Men även marknadsföra mer, exempelvis genom tv. ”Vi vill ju vara ute ännu mer hos kunderna ... och att vi kan vara ute ännu mer på universitet. ... Marknadsföra oss mer och vara med i tv”(Respondent 1).

De områden som R2 anser de kan förbättra inom bemanningsföretag X är att vårda relationerna. Hon menar att de ska fånga upp kundföretag som inte är hos dem längre. R2 betonar också vikten av att konsulterna ska ha en positiv bild av bemanningsföretag X. ”Alla konsulter ska ha en positiv bild av bemanningsföretag X”(Respondent 2).

Vidare beskriver R1 vilka som är deras främsta strategier för att överleva. Att synas, inte låta prispressandet gå för långt för dem vill generera kvalitet och rätt värderingar hos konsulterna. En annan faktor hon poängterar är att telefonkontakten med konsulterna alltid kan bli bättre. ”Synas, visst vi är prispressade men man kan inte gå för långt. Vi vill leverera kvalitet i slutändan. ... Att det är rätt värderingar, visa att vi är måna om våra konsulter ... konsulterna representerar oss. ... Där är det viktigt att vi har stolta konsulter, där kan man alltid göra mer. ... Ibland kan man ju missuppfatta varandra, med sms och mail”(Respondent 1).

R2 betonar återigen relationerna för att överleva på marknaden. Det är viktigt att kunder och konsulter har en bra bild av bemanningsföretag X. R2 förklarar att får kunderna dåliga vibbar, byter de snabbt leverantör. ”Gör vi tusen bra grejer, det hör ju inte någon annan och dem tänker inte på det. ... Men kommer det en dålig grej så byter dem”(Respondent 2).

R1 beskriver bemanningsbranschen med tre ord; ”Flexibelt, kompetens ... innovation kanske man skulle säga”(Respondent 1).

R2 beskriver bemanningsbranschen med tre ord; ”Flexibilitet, kvalitet och relationer får jag väl säga då, det har jag ju ältat i hela samtalet”(Respondent 2).

R3 ser företaget arbeta på samma som de gör nu för att hålla sig kvar i toppen. Synas, höras och vara med på mässor. De tre ord som R3 beskrev bemanningsbranschen med är; ”Arbetskraft, kompetens och möjligheter”(Respondent 3).

4.3 Sammanfattning av intervjuer

Bemanningsbranschen växer och utvecklas ständigt, det är något som samtliga respondenter är överens om. R2 och R3 menar att intresset för att hyra konsulter har ökat bland företag idag. Konkurrensen anses av samtliga respondenter som tuff och att den ständigt ökar, då antalet bemanningsföretag på marknaden ökar. R1 betonar att konkurrensen är varierande mellan olika städer. R2 och R3 menar att konkurrens är bra då den ställer krav på dem att leverera kompetenta konsulter till företagen. R1 förklarade att de är kollegor i branschen men att det alltid finns någon som kommer med fula förslag, vilket är de som syns i media. Goda relationer med kunder och konsulter anser R2 och R3 som den viktigaste strategin gentemot konkurrerande bemanningsföretag. Vikten av att bemöta kunderna och konsulternas behov anses också viktigt. Samtliga respondenter är eniga om vikten att leverera kvalité och inte kvantitet, även om branschen är prispressad. Företagsnamnet menar R1 är bemanningsföretag X:s främsta strategi för konkurrens. R3 betonar att det är viktigt att utmärka sig genom att leverera kompetenta konsulter. Bemanningföretag X:s tre olika inriktningar menar R1 är en utmärkande strategi.

Sociala medier anser samtliga respondenter är viktiga för att attrahera personal och marknadsföra bemanningsföretag X. R1 och R3 förklarade att de är mycket ute på skolor och föreläser. De riktar in sig mycket på ungdomar förklarade R1. Vidare var R1 och R3 överens om att bemanningsföretag X attraherar genom att förmedla karriärmöjligheter. R2 betonar vikten med tydliga annonser och en enkel hemsida. Värderingar och varumärket är något som också attraherar enligt R1. R1 menar också att de attraherar genom att förmedla trygghet. Samtliga respondenter förklarar att bemanningsföretag X samarbetar med en hälsopartner. Konsulterna har möjlighet till utbildning om det behövs förklarar R1 och R3. R2 berättar att de samordnar event för att träffa sina konsulter. Både R1 och R3 är överens om, för att de motverka otryggheten måste de vara tydliga mot sina konsulter. Tydlighet för att öka förståelsen för bemanningsbranschen. Det är av stor vikt att följa lagar och regler för att behålla sina konsulter menar R1 och R3. Samtliga respondenter betonar vikten av att vara lyhörda och måna om sina konsulter. R1 förklarar att de har uppföljning med konsulterna för att förmedla trygghet. Relationen och kommunikationen betonar R2 som viktiga faktorer för att behålla sina konsulter, det gäller att peppa, vara på plats och synas.

Samtliga respondenter betonar vikten av att leverera rätt konsult till rätt kund, det är viktigt att möta kundernas behov för att attrahera dem. R1 förklarar att de har skraddarsydd lösningar till alla kunder. R2 och R3 förklarar att det är viktigt att ha en tät dialog, god relation och en frekvent återkoppling genom uppföljningar. R1 menar att de attraherar kundföretag genom sitt nätverk av kontakter, bra säljare, varumärket och att synas mycket. Vidare menar R1 att kundföretagen ska se dem som en samarbetspartner med rätt värderingar. R1 förklarar att för att de ska skapa lönsamhet måste de synas och finnas överallt, vara en bricka i spelet. Vidare menar hon att det är viktigt att sköta sig inom branschen, för det påverkar alla bemanningsföretag. Samtliga respondenter menar att de känner av den hårda konkurrensen och prispress som skapas

genom denna, men de vill inte sjunka för lågt i priserna. För att generera lönsamhet menar R2 att de måste ha konsulter ute så mycket som möjligt men även att de måste hålla nere sjukfrånvaron. Vidare menar R2 att det är viktigt att skapa samarbeten med nya kundföretag och att använda sig av mass-sms till befintliga konsulter. Istället för att genomgå en ny rekryteringsprocess. Slutligen menar R3 att bra samarbeten mellan alla parter genererar i en lönsamhet, kunderna köper mer.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras de områden som behandlas i vår tolkningsmodell och vårt empiriavsnitt.

5.1 Bemanningsbranschen/konkurrens

Vår uppfattning är att bemanningsbranschen är ständigt växande, vilket styrks av både teori och empiri. Respondenterna styrker våra antagande om att det ständigt dyker upp nya bemanningsföretag på marknaden. Buch och Kuvaas m.fl. (2010) menar att spridningen beror på den effektivitet och flexibilitet som efterfrågas idag på arbetsmarknaden. Det framkom i intervjuerna med konsultcheferna att de arbetade mycket för att nå fram till ungdomarna för att attrahera dem till bemanningsföretag X. En tolkning är att en kombination av hur marknaden ser ut idag och att det är många ungdomar idag som har svårt att få jobb på arbetsmarknaden är bidragande faktorer till marknads framfart. Ungdomarna saknar kontakter och arbetslivserfarenhet som många företag kräver. Det genererar till varför det finns många bemanningsföretag på marknaden idag och dess utveckling. Som Jahn, J. och Riphahn, T. m.fl. (2012) förklarar, att unga arbetstagare är en grupp som gynnas av bemanningsbranschens framfart. Vi ser utvecklingen som bra då arbetstagare som annars har svårt att komma in på arbetsmarknaden får en möjlighet att få arbete och knyta kontakter. R1 förklarade att de arbetade mycket ute på skolor för att synas för ungdomarna och förespråka bemanningsföretag X för dem.

Den uppfattningen som tidigare fanns om att bemanningsföretag är oseriösa håller på att suddas ut. Vår tolkning är att branschen idag har en seriösare uppfattning som har utvecklats på grund av de krav som både konsulter och kundföretag ställer idag. R1 förklarade för oss hur viktigt det är att de stora aktörerna på marknaden följer normer och praxis så att mindre aktörer också gör det. Något som Garsten och Linvert m.fl. (2011) tar upp är att bemanning kan skapa konflikter på arbetsplatsen då de blir exploaterade och hotar de vanliga anställningarna. Den åsikten delar inte vi då bemanningsföretagen måste följa gällande lagar och regler. De tar inte den fasta personalens arbeten, de är den flexibla arbetskraften som företagen tar in efter marknads behov. Som R2 förklarade för oss, det är konsulterna som är anställda för att först ryka om det svänger på marknaden, det är de som är den flexibla arbetskraften. Det är då viktigt att konsulterna förstår innebörden av att vara anställda av ett bemanningsföretag.

En tolkning är att konkurrensen på marknaden bidrar till goda effekter då det pressar bemanningsföretagen att sköta sig. Ingen vill framstå som sämre än konkurrenten. Som R1 förklarade för oss, det är de fula fiskarna som syns i media. Media har en stor påverkan för branschen, när negativa artiklar och dylikt skrivs påverkar det bemanningsföretagens rykte. Trots medias påverkan anser vi det är ett viktigt och bra verktyg för att motverka oseriösa bemanningsföretag på marknaden. Även om det tolkas som att

bemanningsbranschen har ett seriösare rykte idag, så skapades fördomarna av en anledning. Uppfattningen är att det finns fortfarande bitar som bemanningsföretagen kan göra bättre, men att de är en bit på väg för att bygga upp ett gott rykte. Konkurrensen leder till en ökad utveckling, det skapas en strävan efter att ligga i framkant. R2 menade även denne att konkurrens leder till något bra, då det får dem att arbeta med en kämparglöd.

Något som vi kände saknades på bemanningsföretag X var strategier. Hur de arbetar med strategier och hur de kan förnyas. Ett bemanningsföretag kan inte leverera i all framtid med varumärket som en av de främsta strategierna. Det är ett område vi anser att bemanningsföretag X kan arbeta mer på. Då det idag finns ett stort antal bemanningsföretag på marknaden anser vi att bemanningsföretag X bör identifiera mer djupgående strategier för att kunna möta den konkurrensutsatta marknaden. Relevanta strategier finns inom området konkurrens. Det finns strategier som vi anser att bemanningsföretag i allmänhet skulle kunna ta del av. Helms M. och Nixon (2010) och Bengtsson och Kalling (2012) förespråkar *SWOT*. Bengtsson och Kalling (2012) har utvecklat strategiperspektivet, *strategi som position*. McGowan A. och Mahon F (2007) och Bengtsson och Kalling (2012) menar att *Porters analys* är ett bra verktyg. Slutligen så förespråkar Millmore (2003) *SR&S-teorin*. Djupgående strategier kanske finns längre upp i hierarkin på bemanningsföretag X, men det tolkas som ett område som behöver förmedlas tydligare till medarbetarna på bemanningsföretag X. Ingen av respondenterna nämnde något om att de använder sig av några strategiska verktyg eller modeller.

5.2 Rekrytering/konsultegenskaper

Det är av central vikt att bemanningsföretagen rekryterar rätt personal för att sända ut till kundföretagen. Vilket Bolander (1999) menar, företagen ska anpassa rekryteringsprocessen efter den tjänst de söker konsulter till. Respondenterna menade även de var noga med vilka konsulter de rekryterade och sände ut till kundföretagen. Konsulterna ska matcha kundföretagen, vilket kräver att bemanningsföretagen är lyhörda och lyssnar på vad kunderna efterfrågar. Det är viktigt att konsulternas kompetens matchas med vad som efterfrågas hos kundföretaget. Vi förstår även tanken med R1:s resonemang, att det inte alltid är den mest utåtriktade och sociala personen som är bäst lämpad i gruppen. Gruppen behöver bestå av olika personligheter för att det ska fungera, det fungerar inte att ha en grupp där alla har starka personligheter eller en grupp där alla är lågmälda. Det här perspektivet är viktigt, att företag tänker på att de behöver en mix av människor och kompetenser för att få en bra arbetsgrupp.

Det tolkas som att konsultegenskaperna är viktiga om bemanningsföretagen vill överleva på marknaden. På sikt behöver de rekrytera rätt personer med rätt kompetenser. Konsultegenskaperna kommer in i alla delar, det är en pusselbit som behöver fungera för att vara ett lönsamt företag. För att överleva på marknaden måste företag attrahera personer med rätt egenskaper, behålla konsulterna med rätt egenskaper. Med rätt egenskaper skapas lönsamhet och de ska kunna erbjuda kundföretag konsulter med de egenskaper som efterfrågas. Med rätt konsulter är bemanningsföretagen konkurrenskraftiga på marknaden. Rekryteringsprocessen i sig är inte en bidragande

faktor till överlevnad, men att rekrytera rätt är av stor vikt för överlevnad. Respondenterna betonade att konsultegenskaperna var av stor betydelse. Som R2 uttryckte sig, hon ska stå för den konsult hon skickar ut till kundföretaget. Detta för att kundföretagen ska vara nöjda och vilja fortsätta vara samarbetspartners med bemanningsföretag X.

5.3 Attrahera konsulter

De sociala mediernas påverkan är stor när det gäller marknadsföring och att attrahera konsulter till bemanningsföretag. Samtliga respondenter betonade att de använde sociala medier för att attrahera konsulter. Vilket även Bengtsson och Kalling (2012) betonar. Vi anser att det är ett smart drag att använda sig av sociala medier för att marknadsföra sig och synas. Det gäller att följa utvecklingen vilket också Cai och H. Kleiner (2004) menar, de flesta personer har någon form av kontakt med social media. Genom sociala medier når företag ut till ett stort antal människor på ett enkelt och billigt sätt. Även Madia A. (2011) menar att de sociala medierna är till stor hjälp för att attrahera personer till företag men betonar även vikten av en genomtänkt plan vid genomförandet. Det är ett sätt att marknadsföra sig på men samtidigt spara pengar på annan dyr marknadsföring, sett ur ett lönsamhetsperspektiv. Som nämns innan så inriktar sig bemanningsföretag X mycket på ungdomar, vilket vi också kan konstatera när vi ser vilka kanaler de använder för att marknadsföra sig. Facebook? Första tanken var ungdomar.

Däremot kan det tolkas att många företag idag använder sig alltför mycket av sociala medier så som Facebook och LinkedIn. Vilket gör att de glömmer bort tv-reklamens påverkan. Respondent 1 betonade att hon propagerade för att de skulle använda tv-reklam men att de inte har kommit dit än. Tv:s påverkan når ut till andra grupper som inte använder exempelvis Facebook eller LinkedIn.

Det finns olika sätt att attrahera konsulter, bemanningsföretag X som vi studerade marknadsförde sig mycket genom att besöka skolor. Respondenterna betonade också vikten av att synas. En intressant aspekt som R2 berörde, är det viktiga med en enkel och lätthanterlig hemsida. Där håller vi med R2, som arbetssökande ska det vara lätt att hitta det som sökt vid arbetssökande. Det kan vara en aspekt som lätt glöms bort.

R1 på bemanningsföretag X förklarade för oss att de vill förmedla en trygghet till konsulterna. Det här anser vi är en intressant aspekt då bemanningsbranschen och trygghet är ett flitigt omdebatterat ämne i media. Trygghet är något som många anser inte finns inom bemanningsbranschen då det är en flexibel arbetskraft. Däremot förstod R2 att branschen upplevs som otrygg då hon själv varit anställd som konsult under flera års tid. Det kan vara svårt att förmedla trygghet när tanken med bemanning är en flexibel arbetskraft. Vi anser att bemanningsföretag X kan trycka på andra faktorer som bemanningsföretag står för så som ett stort kontaktnät och en förmedling av kompetens och nya erfarenheter för konsulterna. Bemanningsföretag är bland annat ett sätt att göra

sig anställningsbar inför framtida arbetsgivare, dessa faktorer är inget som respondenterna betonade.

Ett annat sätt att attrahera konsulter är att erbjuda karriärmöjligheter. R1 betonade att bemanningsföretag X erbjöd sina konsulter karriärmöjligheter. Svensson (2012) hävdar att många konsulter ser sin anställning som en tillfällig lösning. Denna åsikt delar vi med Svensson (2012), vi anser att den flexibla arbetsformen kan vara svårt att kombinera med känslan av en trygg anställning. Karriärmöjligheter erbjuds inom bemanningsbranschen, men vi tolkar det som en alternativ karriär. Som konsult kan du alltid arbeta dig uppåt exempelvis från studentanställd till heltidsanställd eller expertis-anställd. Men frågan är om det kallas för karriärmöjlighet, karriär kan betyda olika för olika människor. Många lägger vikten på att göra karriär innebär en hög lön exempelvis, men också att trivas på jobbet. Uppfattningen är att begreppet karriärmöjlighet är svårt att definiera.

5.4 Behålla konsulter

Det gäller inte bara att attrahera och rekrytera konsulter, företagen måste också kunna behålla dem för att vara lönsamma. Särskilt R2 poängterade hur viktigt det är att ha en bra relation och en god kommunikation med sina konsulter. Vi håller med Buch och Kuvaas m.fl. (2012) som menar att det är viktigt att bemanningsföretagen stöder sina konsulter. R2 förklarade för oss att konsulterna kan sluta om de inte trivs med sina konsultchefer. Tolkningen är att stödet från konsultcheferna är viktigt för att konsulterna ska trivas och stanna på bemanningsföretaget. Eftersom konsulterna inte är placerade på bemanningsföretaget utan på kundföretaget, är det viktigt att bemanningsföretaget arbetar på ett sätt så konsulterna känner att de är anställda av bemanningsföretaget och inte kundföretaget. En tolkning som gjordes var att R1 och R3 hade den uppfattningen att konsulterna inte kände sig otrygga. Medan R2 ansåg att konsulterna kunde känna en oro. Respondent 2 har själv tidigare varit konsult i flera år på ett annat bemanningsföretag och förklarade att hon kunde sätta sig in i konsulternas situation. I den här frågan gick respondenternas åsikter emot varandra. Tolkningen är att R2 bättre satte sig in i konsulternas perspektiv medan de andra inte verkade lägga någon större tyngd på det. Vilket kan anses nonchalant då det är en punkt som det debatteras mycket om. Otrygghet är en punkt det ofta skrivs om i media.

En annan viktig faktor för att konsulterna ska stanna på bemanningsföretaget är att de trivs på sitt kundföretag. Det är inte alltid konsulter känner sig jämlikt behandlade enligt Connelly E. och Gallagher E. m.fl. (2011). Det är viktigt att konsulterna känner sig bra behandlade, för då får de även en bra bild av bemanningsföretaget. Vilket resulterar i att de också stannar på bemanningsföretaget enligt Connelly E och Gallagher E m.fl. (2011). Vi anser att konsulterna behöver känna sig lika behandlade som den fasta personalen. En intressant aspekt som vi har insett utifrån studerad teori och empiri är att det inte bara är bemanningsföretagen som kan påverka bilden av konsulternas åsikter om dem. Kundföretagen är också med och påverkar konsulternas bild av bemanningsfö-

retagen, har konsulterna en dålig bild av kundföretaget påverkar det också den bild de har av bemanningsföretaget. Bemanningsföretagens rykte handlar inte enbart om det dem själva gör, utan vad kundföretagen gör också.

Kundföretag som inte håller måttet bidrar till negativa åsikter om bemanningsbranschen, något som vi anser kan komma i skymundan. Det är ju ofta bemanningsföretagen som det syns i media om. Något som anses viktigt och som respondenterna berättade om var att de var noga med att välja vilka kundföretag som de samarbetade med. Däremot tolkar vi det som att alla bemanningsföretag på branschen idag inte tänker igenom vilka kundföretag de arbetar med. Det finns fula fiskar även där, det finns kundföretag som inte spelar sina kort rätt. R1 förklarade för oss att om magkänslan är fel, så inleder de inte ett samarbete med ett kundföretag.

Hälsofrämjande åtgärder är en annan faktor som attraherar konsulter att stanna på företag. Samtliga respondenter berättade att bemanningsföretag X samarbetade med en hälsopartner. Holmgren C och Mårtensson (2010) betonar att personalen hälsa är en bidragande faktor till ett företags lönsamhet. R2 betonade också att det inte är lönsamt att ha sjukfrånvaro. Vår uppfattning är att hälsofrämjande åtgärder är centrala om bemanningsföretag vill behålla konsulter en längre tid. En frisk personalstyrka där sjukfrånvaron är låg bidrar till en attraktiv arbetsplats.

För att behålla konsulterna på bemanningsföretagen är det också viktigt att de ges möjligheten att utvecklas genom utbildningar som är relevanta. Konsulterna måste vara förberedda och inneha den kompetens som krävs för det kundföretag de placeras på enligt Buch och Kuvaas m.fl. (2010). Den här faktorn anser central, då konsulterna måste känna sig bekväma med det arbete de ska utföra. Känner sig konsulterna osäkra kan det generera i att de inte trivs och väljer att avsluta sin anställning. Speciellt i arbeten som innebär ansvar, där är det viktigt att konsulterna känner att de är trygga i sitt arbete och vet vad de ska göra. Här förklarade respondenterna för oss att konsulterna får utbildning i den mån det behövs för arbetet.

5.5 Kundföretag

Den konkurrens som finns inom bemanningsbranschen idag bidrar till att bemanningsföretagen måste vårda sina kontakter med sina kundföretag. R2 och R3 menar, det är viktigt ha en tät dialog och bra relation. Vidare menade de att de måste leverera rätt konsult till rätt kund. Garsten och Linvert m.fl. (2011) betonar också vikten av att leverera rätt konsult till rätt tjänst. Det här anser vi är en av bemanningsföretags viktigaste uppgifter. De måste arbeta för att matcha ihop rätt konsult med rätt kundföretag, det är det som allt handlar om egentligen. Känner konsulterna att de är anställda för tjänster som de inte är intresserade av, kommer deras motivation till att göra ett gott arbete sjunka. Samtliga respondenter förklarade att det är av stor betydelse att skicka rätt konsult till rätt kund. Detta för att alla parter ska vara nöjda, bemanningsföretaget, konsulten och kundföretaget.

Bemanningsföretag måste kunna möta sina kunders behov, vilket även samtliga respondenter betonar. Alla kunder är unika och R1 förklarade att de måste skräddarsy lösningar till alla kunder. Garsten och Linvert m.fl. (2011) menar också att bemanningsföretag måste kunna möta sina kunders behov och utveckla strategier för att lyckas med detta. Det är viktigt med tanke på den konkurrensutsatta marknaden som bemanningsföretagen befinner sig på. Respondenterna förklarade för oss att de marknadsför sig mot kunder genom sitt företagsnamn, sitt nätverk av kontakter, genom sina säljare och genom att synas mycket. Vi anser att bemanningsföretag X:s arbete mot kundföretagen känns genomtänkt och strategiskt. Tanken att bemanningsföretag X ser sina kundföretag som samarbetspartners och vikten av att dela samma värderingar som dem, är något vi ser som ett bra perspektiv. Det visar att de vill att samarbetet ska löpa på länge och fungera väl, det finns en tanke om ett långsiktigt samarbete. Det är något som vi kan sammankoppla med trepartsförhållandet som Buch och Kuvaas m.fl. (2010), ett samarbete mellan bemanningsföretag, konsulterna och kundföretagen.

Att attrahera och behålla sin personal handlar inte bara om endast personalen, bemanningsföretagen måste även tänka på sina kundföretag. För att kunna hyra ut konsulter måste de attrahera även företag. Som bemanningsföretag måste de vara medvetna om att det finns en mängd andra bemanningsföretag som konkurrerar på marknaden. De måste kunna attrahera kundföretag, konsulter och kunna vara konkurrenskraftiga mot andra bemanningsföretag för att kunna vara ett framgångsrikt bemanningsföretag. För att ett bemanningsföretag ska kunna känna lojalitet från konsulterna och kundföretaget måste bemanningsföretaget känna till att kundföretaget eftersträvar flexibilitet och kompetens. Konsulterna eftersträvar trivsel och samhörighet. Detta är faktorer som bemanningsföretag måste ta ställning till för att skapa lojalitet.

5.6 Lönsamhet

Lönsamheten är central faktor för alla företag, lönsamhet är något som alla strävar efter. En nyfikenhet fanns hos oss vilka strategier som användes för att skapa lönsamhet i den konkurrensutsatta och växande bransch som bemanningsföretag verkar inom. Det fanns inga direkt klara strategier som bemanningsföretag X använde sig, respondenterna förklarade att det gällde synas och finnas överallt. R1 uttryckte det som att hela tiden vara en bricka i spelet. Det var förvånande att det inte fanns någon klar strategi speciellt när branschen är så konkurrensutsatt. En strategi som skulle kunna implementeras är *intressentmodellen* mot ett instrumentellt sätt som Bengtsson och Kalling (2012) och Mainardes och Alves m.fl. (2012) beskriver. Vi anser att en tydlig och klar strategi skulle kunna öka deras konkurrenskraft på marknaden. Det skulle skapa en tydligare bild av vad som eftersträvas. Det kan ha en motiverande verkan på all personal inom bemanningsföretag X, om de har en strategi att sträva och arbeta efter.

Bemanningsbranschens rykte är viktigt att skydda påtalade R1 för oss. Är det ett bemanningsföretag som inte sköter sig, påverkar det hela branschen. Den här aspekten är intressant anser vi, då det stämmer. När media skriver dåligt om branschen, påverkar

det samhällets bild av bemanningsföretagen vilken i sin tur påverkar lönsamheten. Oftast får de negativa händelserna mycket större uppmärksamhet än när bemanningsföretagen gör något bra som R2 betonade.

En effekt av den konkurrenssituation som råder är att det har uppstått en prispressad situation inom bemanningsbranschen. Kundföretagen lägger ut offerter och bemanningsföretagen får sedan konkurrera om avtalen. För att generera lönsamhet är inte prispressen som råder optimal, den leder till låga löner för konsulter och lägre vinst för bemanningsföretagen. Nesheim och Rørvik (2013) berör problematiken med låga löner till konsulter, det kan leda att konsulter söker sig till andra bemanningsföretag med högre löner. Samtliga respondenterna förklarade för oss att de känner av prispressen som råder, men att de hellre levererar kvalité framför kvantitet. De vill inte vara det billigaste alternativet. Det är både bra och dåligt för lönsamheten att arbeta så som bemanningsföretag X gör anser vi. Det är bra gentemot konsulterna då det inte pressar ned deras löner. Samtidigt verkar kundföretagen måna om att inte alltid ta det billigaste alternativet, kvalitet verkar i flera fall gå före kvantitet. Bemanningsföretag X är ett av de ledande företagen inom bemanningsbranschen och låter inte prispressen påverka deras kvalité. De tar ut det pris de behöver för att kunna betala ut den relevanta lönen som de ska till sina konsulter. En negativ aspekt är att de förlorar kunder också på att vara dyrare. Det finns trots det personal som väljer att söka sig till bemanningsföretag som är mer påverkade av prispressen och kundföretag skapar avtal med dem. Däremot har vi inte uppgifter hur länge konsulterna stannar på de bemanningsföretagen, det är möjligt att de stannar kortare tid. Ur ett etiskt och moraliskt perspektiv anser vi att bemanningsföretag X arbetar på ett väldigt bra sätt.

Bemanningsföretagen genererar vinst som R2 förklarade genom att ha konsulter ute på uppdrag. Det gäller att ha konsulterna ute så mycket som möjligt, annars står de och betalar ut lön när konsulterna inte är ute på något uppdrag. Vidare menar vi att det är viktigt att konsulterna är ute på uppdrag och arbetsplatser som de trivs med, annars kan det generera i en sjukfrånvaro som är hög. Det kan även gälla som är anställda av mindre seriösa bemanningsföretag som är mer prispressade. Istället för att genomgå nya rekryteringsprocesser till en del tjänster, kan de använda sig av mass-sms till befintliga konsulter som R2. Det är en lösning som vi anser är smart, de sparar pengar och tid som annars skulle lagts ner på rekryteringsprocesser. De har då redan kännedom om konsulterna och tjänsten kan tillsättas fortare.

Ett gott samarbete mellan kunderna och bemanningsföretaget menar R3 är centralt för att skapa lönsamhet, genom att kundföretagen vill hyra mer konsulter av dem om samarbetet fungerar. Vidare menar Buch och Kuvaas m.fl. (2010) att konsulter som känner att kundföretagen investerar i dem, gör bättre arbetsprestationer vilket genererar i lönsamhet på lång sikt. Samarbetet mellan samtliga parter, bemanningsföretaget, kundföretaget och konsulterna ser vi som en given faktor till lönsamhet. Fungerar inte samarbetet kommer någon part i längden att dra sig ur samarbetet och det är inte lönsamt.

6. Slutsats

6.1 Studiens slutsats

Syftet för studien var att undersöka det strategiska arbetet för bemanningsföretags överlevnad på den konkurrensutsatta marknaden. Följande områden kommer att beröras bemanningsbranschen/konkurrens, rekrytering/konsultegenskaper, attrahera konsulter, behålla konsulter, kundföretag och lönsamhet.

- Den forskningsfråga som ska besvaras är: *Vilka är de strategiska områdena som bemanningsföretag bör arbeta med för att överleva på marknaden?*

Utifrån en tolkning av teori och empiri från fallstudien är slutsatsen att bemanningsföretag lägger betydande tid på att attrahera ungdomar till företaget. Det är viktigt att bemanningsföretagen uppfattas som seriösa, då det finns oseriösa bemanningsföretag inom branschen. Bemanningsföretagen bör vara flexibla och ha konsulter som har egenskaper som bemanningsföretaget kan stå för gentemot kundföretagen. Strategiska modeller och analyser är något som bör finnas med för att överleva på sikt. Det är något vi upplevde saknades på vårt fallföretag men som bör finnas generellt. Ett strategiskt arbete för att attrahera personal är viktigt. Sociala medier är en strategisk kanal att använda sig av, bemanningsföretagen når ut till en stor grupp personer. Rätt konsult till rätt företag och att möta kundföretagens behov med skraddarsydda lösningar är områden som bemanningsföretag bör arbeta med. Det är betydande att kundföretagen ser bemanningsföretagen som en samarbetspartner som gör ett gott arbete med bra matchningar. Bemanningsbranschen är en konkurrensutsatt marknad och därav är det viktigt att identifiera sina konkurrenter. Detta för att veta sin position gentemot konkurrenterna.

Det är viktigt att förmedla trygghet på bemanningsföretag då konsulter anses och är en flexibel arbetskraft. En god relation mellan bemanningsföretaget, konsulten och kundföretaget är en förutsättning som bör uppfyllas, vårda relationen mellan samtliga parter. För att i längden vara lönsamma och överleva behöver bemanningsföretagen behålla sina konsulter. Åtgärder för att behålla konsulter kan vara hälsofrämjande åtgärder och utbildning. Marknadsföra sig och bära upp sitt företagsnamn är andra faktorer som spelar in. För att överleva i branschen ska bemanningsföretagen inte bara attrahera konsulter utan de måste också attrahera kundföretag. Lönsamhet kan genereras genom att konsulterna i största mån är ute på uppdrag. En för stor påverkan av branschens prispress kan leda till ogynnsamma ekonomiska konsekvenser. Konsulter vill inte arbeta för låga löner vilket kan leda till att de byter arbetsplats. Ett gott samarbete mellan samtliga parter, bemanningsföretaget, konsulten och kundföretaget är en förutsättning för att överleva på marknaden.

Avslutningsvis har vi konstaterat att följande områden från studiens syfte bör beaktas för att skapa en överlevnad inom bemanningsbranschen; Bemanningsbranschen/Konkurrens, Rekrytering/Konsultegenskaper, Attrahera konsulter, Behålla konsulter, Kundföretag och Lönsamheten.

6.2 Rekommendationer till bemanningsföretag X

En rekommendation vi har till bemanningsföretag X fortsatta arbete är att arbeta mer med strategier. Två strategier vi vill rekommendera dem är *intressentmodellen* som är inom lönsamhetsområdet och *SWOT-analysen* som undersöker deras styrkor och svagheter, vilket är en lättare analys. Vi vill rekommendera tre strategier inom konkurrensområdet till bemanningsföretag X, först *Porters analys*, som innebär en analys av konkurrenter. Den andra är *SR&S-teorin* som också är en strategi hur företag ska arbeta för att vara konkurrenskraftiga. Den tredje är *strategi som position* som också berör konkurrensområdet. Vi anser att någon av dessa strategier skulle lämpa sig för bemanningsföretag X. Det är fem strategier som vi anser kan bidra till att förbättra det befintliga arbetet med strategier.

6.3 Reflektion över studiens genomförande

De begränsningar som vi har stött på under studiens gång är att en intervju av tre inte gjordes på plats på bemanningsföretag X. Den utfördes via mail istället, vi fick där inte möjligheten att observera på samma sätt som de två andra intervjuerna. Anledningen till att intervjun skedde via mail berodde på tidsbrist från bemanningsföretag X. En annan begränsning som vi själva valde att göra var att avgränsa området kring rekryteringsprocessen, då det inte var nödvändigt för att uppfylla studiens syfte. Fokus lades istället på de konsultegenskaper som bemanningsföretag X fann viktiga hos sina konsulter.

6.4 Förslag till fortsatta studier

Förslag till fortsatta studier är att gå högre upp i organisationshierarkin på bemanningsföretag, den här studien gjordes med konsultchefer. Vi anser att det finns information högre upp i hierarkin som vi inte kunde ta del av. Det kan bidra till framtida mer djupare studier inom området. Ett annat intressant område för fortsatta studier är kundföretagen. Undersöka hur kundföretagen ser på bemanningsbranschen och hur de arbetar för sina konsulter. Mycket forskning idag berör området utifrån bemanningsföretagens perspektiv.

7. Referenser

Arendt W., Susan, Roberts R., Kevin, Strohbehn, Catherine, Jason, Ellis, Paez, Paola & Meyer, Janell (2012). Use of qualitative research in foodservice organizations – A review of challenges, strategies, and applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 24:6 p. 820-837.

Backman, Jarl (2012). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bolander, Pernilla (1999). Perspektiv på rekrytering. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*. No. 1999:11, s. 26.

Bengtsson, Lars & Kalling, Thomas (2012). *Strategi*. Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Buch, Robert, Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, vol 77 p.93-103.

Bäckström, Henrik (2012). Vi skapar nya, riktiga och bra jobb. [Elektronisk] GP, 4 april 2012. Tillgänglig: GP [2014-05-05].

Cai, Liou & H.Kleiner, Brian (2004). Effective Human Resource Management in Employment Agencies. *Management Research News*, vol. 27:4/5 p. 91-98.

Connelly, E. Catherine, Gallagher, G. Daniel & Webster, Jane (2011). Predicting temporary agency workers' behaviors – Justice, volition, and spillover. *Career Development International*, vol.16:2 p.178-194.

Darrag, M., Mohamed, A. & Aziz, H.A. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. *German University in Cairo, Cairo, Egypt: Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 3 No.2, 2010, pp. 99-116

Garsten C, Lindvert J & Thedvall. (2011) *Arbetsmarknad, arbetsmarknadens nya organisering*.

Galfvensjö, Annica (2006). *Rekrytering*. Stockholm: Jure

Hellekant, Johan (2013). Bemanningsanställda mår sämre psykiskt. [Elektronisk]. SvD Näringsliv 15 november 2013. Tillgänglig: SvD Näringsliv [2014-04-14].

Helms M. Marilyn & Nixon, Judy (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, vol. 3:3 p. 215-251.

Holmgren Caicedo, Mikael & Mårtensson, Maria (2010). The makings of a statement: accounting for employee health. *Journals of Human Resource Costing & Accounting*, vol 14:4 p.286-306

Holmström, Nancy (2003). Att läsa och förstå bokslut.

Jahn, J. Elke, Riphahn, T. Regina & Schnabel, Claus (2012). Feature: Flexible forms of employment: Boon and bane. *The Economic Journal* 122 (August) p.115-124.

Javier, Llore´ns-Montes, Francisco, Ortega-Egea, Ma Teresa & Ruiz-Moreno Antonia (2013). The effects of employment externalization on the climate of flexibility: Evidence from Spanish firms. *International Journal of Manpower* vol. 34:7 p.813-828.

Johnson, Anders (2010). Hyrt går hem – Historien om den svenska bemanningsbranschen.

Jonsson, Claes-Mikael (2012). LO: Flexibilitet skapas på arbetarnas bekostnad. [Elektronisk] *Aftonbladet Debatt*, 4 november 2012. Tillgänglig: *Aftonbladet Debatt* [2014-05-05].

Jonsson, Lina (2013). Bemanningens rekrytering synas. [Elektronisk] *Kollega*, 14 november 2013. Tillgänglig: *Kollega* [2014-04-13].

Karlsson, Patrik & Kreicbergs, Johan (2013). Jobb i bemanningsföretag – en bra start på karriären. [Elektronisk] *Svenskt Näringsliv*, 8 februari 2013. Tillgänglig: *Svenskt Näringsliv* [2014-05-06].

Liukkonen, Paula (2006). Bemanningens ekonomi – om personal, ekonomi och ansvar förr och nu.

Lund, Sandra (2014). Starkare tillväxt – svagare sysselsättning. [Elektronisk] *Kollega*, 8 april 2014. Tillgänglig: *Kollega* [2014-04-13].

Madia A, Sherrie (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Emerald Group Publishing Limited* vol. 10:6 p.19-24.

Mainardes, Wagner Emerson, Alves, Helena & Raposo, Mario (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision* vol. 50:10 p. 1861-1879.

McGowan A. Richard & Mahon F. John (2007). Corporate Political Competitive Analysis. Handbook of Business Strategy p. 189-203.

Millmore, Mike (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection. Irish Journal Management, 24(1), p. 87-108

Nesheim, Torstein & Rørvik, Ruth (2013). Exploring dilemmas in the relation between temporary help agencies and customer firms. Emerald Group Publishing Limited, vol 42:1 p. 67-82.

Rennstam, Ola (2013). "Jag kände mig utnyttjad". [Elektronisk] Kollega, 2 september 2013. Tillgänglig: Kollega [2014-04-14].

Svensson, Sven (2012). Flexible working conditions and decreasing levels of trust. Employee Relations, vol 34:2 p.125-137.

Urde, Mats (1994). Brand orientation – A Strategy for Survival. Journal of Consumer Marketing vol. 11:3 p.18-32.

Walker H. Jack, Field Hubert S, Giles William F, Berneth Jeremy B & Short Jeremy C (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. Organizational Behavior and Human Decision Processes 114 (2011) p. 165–178.

Bilaga I

Intervjuguide

Introduktion

1. Vill du berätta lite kort om dig själv? Utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet?

Bemanningsbranschen/ Konkurrens

2. Hur upplever du bemanningsbranschens utveckling?
3. Hur upplever ni konkurrensen gentemot konkurrerande bemanningsföretag?
4. Vilka är era främsta strategier för att utmärka er bland konkurrerande bemanningsföretag?
5. Idag anses ni som ett av de ledande företagen inom bemanningsbranschen, varför tror du ni toppar listan? Vad utmärker er?

Rekrytering/Konsultegenskaper

6. Hur ser er rekryteringsprocess ut?
7. Vilka är de främsta egenskaperna ni söker efter när ni rekryterar?

Attrahera konsulter

8. Hur gör ni för att attrahera personal till er? Hur arbetar ni?
9. Hur marknadsför ni er? Vilka kanaler använder ni er?
10. Vilken bild vill ni att arbetssökande ska ha av er som företag?

Behålla konsulter

11. Hur arbetar ni för att konsulterna skall stanna hos er?
12. Hur lång tid är en genomsnittlig anställning hos er?
13. Hur ser det ut med hälsofrämjande åtgärder för konsulterna? Sker det hos er eller hos kundföretaget?
14. Har konsulterna möjligheter till att gå utbildningar?
15. Upplever ni att konsulterna kan känna att bemanningsbranschen är osäker?
16. Om ja, hur arbetar ni för att motverka otrygghet hos konsulterna? Hur ser ni på osäkerheten?

Kundföretag

17. Hur arbetar ni för att attrahera kundföretag att vilja hyra personal av er?
18. Vilken bild vill ni att kundföretagen ska ha av er som företag?
19. Hur ser ert arbete mot kundföretagen ut? Har ni ramavtal? Alla typer av företag?
20. Hur arbetar ni för att kundföretagen ska vilja fortsätta hyra personal av er?
21. Hur länge varar i genomsnitt ett samarbete?

Lönsamhet

22. Vilka är era främsta strategier för att skapa lönsamhet? Och hur fungerar dessa strategier?
23. Hur ser priserna ut för kundföretagen när de ska hyra konsulter av er? Vilka faktorer påverkar priset?
24. Finns det en konkurrerande prissättning inom branschen som gör att priserna pressas ned? Exempelvis konkurrens om kundföretag som söker ett stort antal konsulter.
25. Om ja, hur fungerar det? Hur påverkar det lönsamheten?
26. Hur ser ni på er personalomsättning? Går den att få ner i kostnad? Hur då?

Framtiden

27. Hur kommer ni arbeta för att fortsätta vara i toppen?
28. Har ni områden som ni ser möjlighet till förbättring inom?
29. Om ja, vilka områden och varför?
30. Om du skulle beskriva bemanningsbranschen med tre ord, vilka skulle det vara?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se