



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Januari 2006

Bemanningsbranschens ekonomistyrning

– En fallstudie av fem företag

Handledare

Per Magnus Andersson
Mikael Hellström

Författare

Christina Eriksson
Helena Olsson
Annika Persson
Josefin Thurban

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Bemanningsbranschens ekonomistyrning – en fallstudie av fem företag
Seminariedatum:	13 januari 2006
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Christina Eriksson, Helena Olsson, Annika Persson, Josefin Thurban
Handledare:	Per Magnus Andersson, Mikael Hellström
Nyckelord:	Ekonomistyrning, styrverktyg, tjänsteföretag, bemanningsföretag, bemanningsbranschen
Syfte:	Uppsatsen har till syfte att beskriva och analysera svenska bemanningsföretags ekonomistyrning, samt att utveckla en teoretisk referensram.
Metod:	Uppsatsen är av deduktiv art då den har utgått från teorier inom området ekonomistyrning. En kvalitativ fallstudie, som främst grundar sig på intervjuer, har gjorts av fem företag.
Teoretiska perspektiv:	Den teoretiska referensramen utgörs av en egenhändigt utformad modell som bygger på teorier om ekonomistyrning i tjänsteföretag och företag i allmänhet.
Empiri:	Bemanningsbranschens ekonomistyrning har beskrivits och analyserats utifrån fallföretagen IT-Resurs AB, Lernia Bemanning AB, Proffice Sverige AB, Manpower AB och Poolia Sverige AB.
Resultat:	Studien visar indikationer på att bemanningsföretagen har en likartad ekonomistyrning. Denna tenderar att vara av traditionell och icke tjänsteanpassad karaktär.

Abstract

- Title:** The management control of the flexible staffing industry - a case study of five companies
- Seminar date:** January 13th 2006
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Christina Eriksson, Helena Olsson, Annika Persson, Josefin Thurban
- Advisors:** Per Magnus Andersson, Mikael Hellström
- Key Words:** Management control, instrument of control, service organizations, flexible staffing company, flexible staffing industry
- Purpose:** The purpose of the study is to describe and analyze the management control in Swedish flexible staffing companies and to develop a theoretical framework.
- Methodology:** The study has a deductive character and is based on theories concerning management control. The information has been gathered through qualitative approach i.e. case studies.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework is based on the developed model, which is supported by theories regarding management control in service organizations and organizations in general.
- Empirical foundation:** The management control of the flexible staffing industry is described and analyzed from the five cases: IT-Resurs AB, Lernia Bemanning AB, Proffice Sverige AB, Manpower AB and Poolia Sverige AB.
- Conclusions:** The study indicates that the management control is similar in the flexible staffing industry. It does not tend to be of a modern nor a service adapted character.

Förord

Ett stort Tack riktas till Jan Karlsson, IT-Resurs AB, Rikard Karlsson, Manpower AB, Paul Nilsson, Lernia Bemanning AB, Mats Pålson, Poolia Sverige AB och Patrik Sjölund, Proffice Sverige AB för den tid de avsatt och för den information de givit oss. Utan deras bidrag hade denna uppsats inte gått att genomföra.

Utöver det vill vi rikta ett Tack till våra handledare, Per Magnus Andersson och Mikael Hellström, vars konstruktiva feedback har gjort handledningen betydelsefull.

Christina Eriksson, Helena Olsson, Annika Persson och Josefin Thurban

Innehållsförteckning

1	<u>Inledning</u>	s. 9
1.1	Problemdiskussion	s. 9
1.1.1	Ekonomistyrningens utveckling	s. 10
1.1.2	Tjänsteföretagens ekonomistyrning	s. 10
1.1.3	Bemanningsföretagens ekonomistyrning	s. 13
1.2	Problemställning	s. 14
1.3	Syfte	s. 14
1.4	Definitioner	s. 14
1.5	Disposition	s. 15
2	<u>Metod</u>	s. 16
2.1	Undersökningsansats	s. 16
2.1.1	Deduktiv ansats	s. 16
2.1.2	Val av teoretisk referensram	s. 17
2.2	Val av metod	s. 17
2.2.1	Kvalitativ metod	s. 17
2.2.2	Fallstudier	s. 17
2.2.3	Individuella semistrukturerade intervjuer	s. 18
2.2.4	Personliga intervjuer	s. 18
2.2.5	Telefonintervjuer	s. 19
2.2.6	Intervjumall	s. 20
2.2.7	Inspelning av intervjuer	s. 20
2.3	Urval	s. 20
2.3.1	Val av respondenter	s. 21
2.4	Metodreflektion	s. 22
2.4.1	Reliabilitet	s. 22
2.4.2	Validitet	s. 23
2.4.2.1	Intern validitet	s. 23
2.4.2.2	Extern validitet	s. 24
3	<u>Teoretisk referensram</u>	s. 25
3.1	Teoretisk referensram	s. 25
3.2	Utveckling av ”Bemanningsföretagens Fyrklöver”	s. 25
3.2.1	Definitioner av ekonomistyrning	s. 25
3.2.2	Modeller avseende ekonomistyrning	s. 26
3.2.3	”Bemanningsföretagens Fyrklöver”	s. 29

3.3	Fyrklöverns styrmedel	s. 31
3.3.1	Organisationsstruktur	s. 31
3.3.1.1	Ansvarsfördelning	s. 31
3.3.2	Formella styrverktyg	s. 32
3.3.2.1	Kalkylering	s. 32
3.3.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 33
3.3.2.3	Uppföljning och prestationsbedömning	s. 35
3.3.3	Belöningsystem	s. 37
3.3.3.1	Belöningsystem	s. 37
3.3.4	Informella styrverktyg	s. 37
3.3.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 37
3.3.4.2	Kultur	s. 38
4	Empiri	s. 40
4.1	Bakgrund	s. 40
4.1.1	Bemanningsbranschens utveckling	s. 40
4.1.2	Bemanningsbranschens utbredning	s. 41
4.2	Fallföretagens ekonomistyrning	s. 42
4.2.1	IT-Resurs AB	s. 42
4.2.1.1	Organisationsstruktur	s. 43
4.2.1.1.1	Ansvarsfördelning	s. 43
4.2.1.2	Formella styrverktyg	s. 43
4.2.1.2.1	Kalkylering	s. 43
4.2.1.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 43
4.2.1.2.3	Uppföljning och prestationsbedömning	s. 44
4.2.1.3	Belöningsystem	s. 45
4.2.1.3.1	Belöningsystem	s. 45
4.2.1.4	Informella styrverktyg	s. 45
4.2.1.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 45
4.2.1.4.2	Kultur	s. 45
4.2.2	Lernia Bemanning AB	s. 46
4.2.2.1	Organisationsstruktur	s. 46
4.2.2.1.1	Ansvarsfördelning	s. 46
4.2.2.2	Formella styrverktyg	s. 47
4.2.2.2.1	Kalkylering	s. 47
4.2.2.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 47
4.2.2.2.3	Uppföljning och prestationsbedömning	s. 48
4.2.2.3	Belöningsystem	s. 49
4.2.2.3.1	Belöningsystem	s. 49
4.2.2.4	Informella styrverktyg	s. 49

4.2.2.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 49
4.2.2.4.2	Kultur	s. 50
4.2.3	Proffice Sverige AB	s. 50
4.2.3.1	Organisationsstruktur	s. 51
4.2.3.1.1	Ansvarsfördelning	s. 51
4.2.3.2	Formella styrverktyg	s. 51
4.2.3.2.1	Kalkylering	s. 51
4.2.3.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 52
4.2.3.2.3	Uppföljning och prestations- bedömning	s. 52
4.2.3.3	Belöningsystem	s. 53
4.2.3.3.1	Belöningsystem	s. 53
4.2.3.4	Informella styrverktyg	s. 53
4.2.3.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 53
4.2.3.4.2	Kultur	s. 53
4.2.4	Manpower AB	s. 54
4.2.4.1	Organisationsstruktur	s. 54
4.2.4.1.1	Ansvarsfördelning	s. 54
4.2.4.2	Formella styrverktyg	s. 55
4.2.4.2.1	Kalkylering	s. 55
4.2.4.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 55
4.2.4.2.3	Uppföljning och prestations- bedömning	s. 56
4.2.4.3	Belöningsystem	s. 57
4.2.4.3.1	Belöningsystem	s. 57
4.2.4.4	Informella styrverktyg	s. 57
4.2.4.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 57
4.2.4.4.2	Kultur	s. 57
4.2.5	Poolia Sverige AB	s. 58
4.2.5.1	Organisationsstruktur	s. 59
4.2.5.1.1	Ansvarsfördelning	s. 59
4.2.5.2	Formella styrverktyg	s. 59
4.2.5.2.1	Kalkylering	s. 59
4.2.5.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 59
4.2.5.2.3	Uppföljning och prestations- bedömning	s. 59
4.2.5.3	Belöningsystem	s. 60
4.2.5.3.1	Belöningsystem	s. 60
4.2.5.4	Informella styrverktyg	s. 60
4.2.5.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 60
4.2.5.4.2	Kultur	s. 61

5	<u>Analys</u>	s. 62
5.1	Bemanningsföretagens ekonomistyrning	s. 62
5.1.1	Organisationsstruktur	s. 62
5.1.1.1	Ansvarsfördelning	s. 62
5.1.2	Formella styrverktyg	s. 63
5.1.2.1	Kalkylering	s. 63
5.1.2.2	Strategisk planering och budgetering	s. 64
5.1.2.3	Uppföljning och prestationsbedömning	s. 66
5.1.3	Belöningsystem	s. 68
5.1.3.1	Belöningsystem	s. 68
5.1.4	Informella styrverktyg	s. 69
5.1.4.1	Lärande och kompetensutveckling	s. 69
5.1.4.2	Kultur	s. 70
5.2	Ekonomistyrningens karaktär	s. 70
5.2.1	Traditionell kontra modern ekonomistyrning	s. 71
5.2.2	Tillverkningsanpassad kontra tjänsteanpassad ekonomistyrning	s. 73
5.2.3	Branschspecifika förhållanden som påverkar ekonomistyrningen	s. 74
6	<u>Avslutning</u>	s. 75
6.1	Resultat	s. 75
6.2	Resultatdiskussion	s. 77
6.2.1	Konsulterna som produkter	s. 77
6.2.2	Resultatets generaliserbarhet	s. 78
6.3	Framtida forskning	s. 78

Källförteckning

Intervjumall

Bilaga 1

1. Inledning

Det inledande avsnittet har för avsikt att belysa ekonomistyrningens utveckling samt den problematik som kan återfinnas i tjänstesektorns och bemanningsbranschens ekonomistyrning. Därefter presenteras uppsatsens problemställning och syfte. Avsnittet avslutas med en disposition av den fortsatta uppsatsen.

Den unga bemanningsbranschen toppade 2005 års tillväxtlista¹. Med en genomsnittlig tillväxt, för de senaste sex åren, på 191 % seglade Lernia Bemanning in på en förstaplats för andra året i rad. I toppen återfanns även bemanningsföretaget Academic Work.² 2005 visade sig bli ett starkt år för bemanningsföretagen som under årets tre första kvartal ökade sin omsättning med 32 %.³ Vinden verkar således ha vänt för bemanningsbranschen som hade några svaga år under konjunkturnedgången i början av 2000-talet. Almega, bemanningsföretagens branschorganisation, spår en fortsatt tillväxt för branschen.⁴ Poolias VD, Susanna Marcus, tror också på tillväxt då hon menar att bemanningsbranschen tillfredsställer både kundföretagens behov av ökad flexibilitet och den uthyrda personalens önskan om ett omväxlande arbete samtidigt som den får tryggheten med en fast anställning.⁵

1.1 Problemdiskussion

En omvärld i ständig förändring ställer höga krav på dagens företag. En väl fungerande ekonomistyrning har blivit ett måste för de verksamheter som vill överleva i den hårda konkurrensen⁶. Inte minst gäller detta bemanningsbranschen som måste ta hänsyn inte bara till de förutsättningar som gäller för tjänstesektorn i stort utan även till de specifika förhållanden som råder i bemanningsföretag.

¹ Ahrens Rapid Growth och Svenska Dagbladet presenterar sedan 12 år tillbaka Tillväxtlistan som är en ranking av Sveriges snabbast växande företag.

² Ollevik, *Bemanning kvar i toppen*,

³ Almega, *Bemanningsindikatorn 3: e kvartalet 2005*

⁴ Palmung, *Bemanning - ser fortsatt stark utveckling framöver- Almega*

⁵ Edenhall, *Fler fasta jobb bra för Poolia*

⁶ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s. 53 6: e upplagan

1.1.1 Ekonomistyrningens utveckling

Ekonomistyrning förknippas gärna med byråkrati och pappersexercis. Utgångspunkten för den traditionella ekonomistyrningen har varit det tillverkande företaget, vilket innebär att synen på företaget som en förädlingsenhet har präglat många av dagens styrverktyg⁷. I takt med att omvärlden förändras har emellertid även synen på företagen och deras styrverktyg ändrats. Dagens ekonomistyrning måste bl.a. kunna hantera en tilltagande globalisering och ökad kunskapsnivå. Den traditionella styrningen har framförallt kritiserats för att ha ett alltför smalt fokus då den huvudsakligen är finansiellt inriktad. Dessutom har enskilda traditionella styrverktyg, såsom exempelvis budgetering, utsatts för kritik och vissa anser att de har spelat ut sin roll⁸. Den moderna styrningen är således en reaktion mot den traditionella. Två styrverktyg som har utvecklats på senare tid är balanserat styrkort och benchmarking⁹. Från ett teoretiskt perspektiv finns det sålunda numera en modernare ekonomistyrning att tillgå, men steget mellan teori och praktik kan vara stort och frågan är hur pass förankrade de nya metoderna är bland företagen. Har de haft någon genomslagskraft eller är det fortfarande det traditionella perspektivet som dominerar?

1.1.2 Tjänsteföretagens ekonomistyrning

Även de mer moderna styrverktygen har, precis som de traditionella, utvecklats med utgångspunkt i det tillverkande företaget. Detta trots att tjänstesektorn idag har kommit att överskugga industrisektorn i många av världens ekonomier. Ekonomistyrning i tjänsteföretag skiljer sig emellertid till viss del från ekonomistyrning i tillverkande företag på grund av tjänsters specifika karaktär. För det första så kan tjänster inte lagras eftersom de konsumeras samtidigt som de produceras¹⁰. Tjänsteföretagen har således förskonats från industrisektorns lagerproblematik men samtidigt går de miste om möjligheten att hålla buffertlager för att möta fluktuationer i efterfrågan. Därmed får tjänsteföretagen högre krav på sig att minimera sin lediga kapacitet eftersom tjänster som inte utnyttjas går förlorade.¹¹ För det andra är det svårt att mäta tjänsters kvalitet. Även detta kan härledas till det faktum att produktion och konsumtion av tjänster sammanfaller. Då kunden medverkar i tjänsteproduktionen kommer den kvalitet som kunden upplever att skapas i sanningens ögonblick, dvs. i interaktionen mellan personalen

⁷ Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 15

⁸ Lindvall, *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* s. 167 ff

⁹ Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 15

¹⁰ Auzair & Langfield-Smith, *The effect of service process type* & Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, *Performance measurement*

¹¹ Anthony & Govindarajan, *Management control systems* s. 684f

och kunden. Tjänsteföretaget har från och med då inte längre någon direkt möjlighet att påverka vad som sker och kvaliteten kommer därmed att bero på samspelet mellan kundens förväntningar och beteende och personalens kompetens och tillvägagångssätt.¹²

Det råder emellertid delade meningar om tjänsteföretagens unika karaktär verkligen får effekter på ekonomistyrningen. En del menar att de styrverktyg som tillämpas i tillverkande företag i stor utsträckning måste anpassas för att vara effektiva i tjänsteföretag. Andra anser att man bör fokusera på likheterna snarare än olikheterna och att man sålunda kan tillämpa samma grundmodeller för sin styrning.¹³ Det är därmed av intresse att utforska hur tjänsteföretagens ekonomistyrning ser ut. Använder de sig av de styrverktyg som tagits fram för tillverkande företag och tillämpas de i så fall på likartat sätt eller har modifieringar varit nödvändiga? Förekommer det några styrverktyg som är specifika för tjänsteföretagen?

Kunskapen om hur tjänsteföretag utformar sin ekonomistyrning är idag relativt begränsad. Facklitteraturen är fortfarande i hög grad inriktad på tillverkande företag och det är mer regel än undantag att tjänsteföretag behandlas ytterst knapphändigt när de väl nämns.¹⁴ De avhandlingar som behandlar ekonomistyrning av tjänsteföretag har främst fokuserat på kalkylering¹⁵ och ekonomisk ansvarsfördelning¹⁶. Vidare har en avhandling behandlat ekonomistyrning i professionella tjänsteföretag¹⁷. Det förekommer vetenskapliga artiklar som behandlar prestationsmätning¹⁸, hur tjänsteprocessen kan användas för att konstruera ett styrsystem¹⁹ och hur ekonomistyrningen påverkas av strukturella och beteendemässiga perspektiv²⁰. En tämligen färsk artikel fokuserar på hur olika faktorer påverkar byråkratin i ekonomistyrningen hos tjänsteföretag²¹. Ekonomistyrning behandlas sålunda sällan med utgångspunkt i en viss bransch utan snarare utifrån tjänstesektorn i stort. Många av undersökningarna har dessutom fokuserat på en specifik form av styrverktyg. Hur ekonomistyrningen fungerar i tjänsteföretag med olika kontexter är också ett tämligen outforskat område²². Därmed vore det av vetenskapligt intresse att undersöka ekonomistyrningen i en specifik tjänstebransch för att se om det finns tendenser till en mer traditionell eller mer modern ekonomistyrning.

¹² Norrman, *Service Management* s. 29

¹³ Auzair & Langfield-Smith, *The effect of service process type*

¹⁴ Modell, *Management accounting & control in services: structural and behavioural perspectives*

¹⁵ Kullvén, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteföretag*

¹⁶ Modell, *Management control in services*

¹⁷ Alvesson, *A management control in professional service organizations*

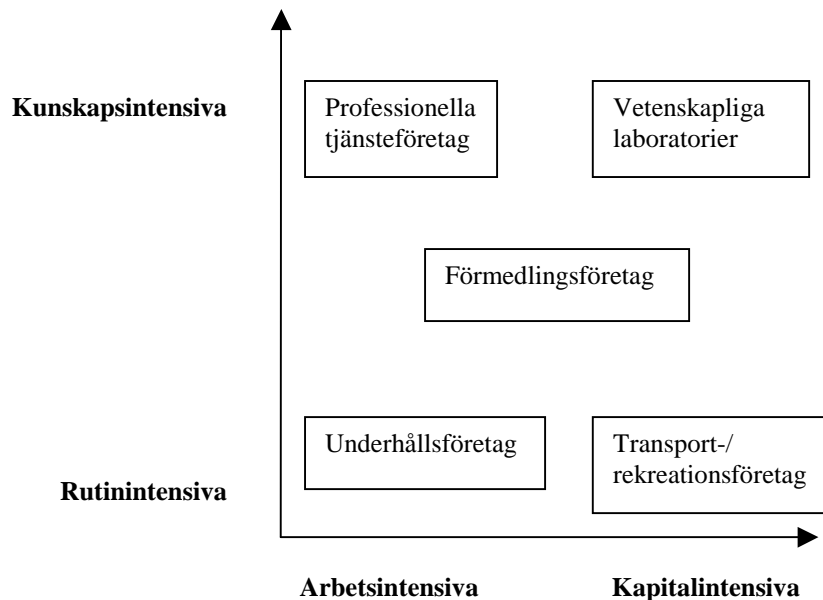
¹⁸ Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, *Performance measurement*

¹⁹ Kullvén & Mattson, *A management control model based on the customer service process*

²⁰ Modell, *Management accounting & control in services: structural and behavioural perspectives*

²¹ Auzair & Langfield-Smith, *The effect of service process type*

Tjänstesektorn omfattar en mängd olika tjänster men kan klassificeras efter hur pass kunskapsintensiva eller kapitalintensiva de är, vilket illustreras i följande figur²³.



Figur 1:1 Kännetecken för de olika företagstyperna
Annell & Bruszt, *Det kapitallösa företaget*

Professionella tjänsteföretag, dit bl.a. revisorer och läkare kan hänföras, erbjuder någon form av problemlösning eller rådgivning då medarbetarna besitter stor kunskap inom ett visst område.²⁴ I ett sådant företag är det individens kunskap och kompetens som är det väsentliga till skillnad från i ett underhållsföretag där det istället är rutinerna som är viktiga och där det spelar mindre roll vem som utför tjänsten. Vetenskapliga laboratorier är precis som professionella tjänsteföretag kunskapsintensiva, men de är även kapitalintensiva då de i sin verksamhet använder värdefull utrustning. Det är inte bara underhållsföretag som är rutinintensiva, utan även transportföretag. Rutinintensiva företag är ofta väldigt standardiserade.²⁵

Ekonomistyrningen har en tendens att vara något mer komplicerad i ett professionellt tjänsteföretag än i en standardiserad serviceverksamhet. En anledning är att medarbetarna i professionella tjänsteföretag kan ha svårt att ta order från sina överordnade, eftersom de har en benägenhet att anse att de är

²² Modell, *Management control in service* s. 7

²³ Annell & Bruszt, *Det kapitallösa företaget* s. 6ff

²⁴ Normann, *Service Management* s 25

²⁵ Annell & Bruszt, *Det kapitallösa företaget* s. 6ff

bättre lämpade att avgöra hur arbetsuppgifterna ska utföras då det är de som besitter specialistkompetensen.²⁶ Dessutom kan de ha svårt att ta till sig styrinformation av den anledningen att deras drivkraft många gånger inte utgörs av ekonomisk kompensation utan snarare av ett genuint intresse för området²⁷. Hur påverkas företagens ekonomistyrning av att de tillhandahåller kompetens inom diverse tjänstesegment? Blir vissa styrverktyg mer eller mindre framträdande i den här typen av företag?

1.1.3 Bemanningföretagens ekonomistyrning

De företag som erbjuder en enda typ av tjänst har det nog så problematiskt att upprätta en effektiv ekonomistyrning med tanke på tjänsters specifika karaktär. För bemanningföretagen, som tillhandahåller både professionella och standardiserade tjänster, dvs. vissa som är kunskapsintensiva och andra som är rutinintensiva, har situationen komplicerats ytterligare. Med anledning av detta vore det intressant att titta på hur bemanningföretagen utformar sin ekonomistyrning.

Ytterligare en företeelse som gör det intressant att studera ekonomistyrningen i bemanningsbranschen är det trepartsförhållande som uppstår mellan bemanningföretaget, den uthyrda personalen och det företag som köper tjänsten. Arbetet utförs nämligen inte hos bemanningföretaget, hos vilket den uthyrda personalen är anställd, utan hos kundföretaget som i regel också står för arbetsledningen. Den uthyrda personalen får således en dubbel organisationstillhörighet och dubbla chefer och måste då ha målkongruens med två verksamheter samtidigt.²⁸ Frågan är om, och i så fall hur, detta har präglat bemanningföretagens ekonomistyrning.

En undersökning av bemanningföretagens ekonomistyrning kan även motiveras av att forskningen kring dessa företag hittills har varit tämligen begränsad.²⁹ Ett ökat intresse för branschen har emellertid kunnat anas. Tidigare forskning har ofta utgått från ett arbetsmarknadsperspektiv eller från frågeställningar som berör den uthyrda personalens motivation och lojalitet. En uppsats från Luleå Tekniska Universitet behandlar vilken styrform bemanningföretagen använder sig av och vilka faktorer som påverkar detta val³⁰. Styrformen avser dock inte företagets ekonomistyrning utan syftar snarare på graden av handlingsfrihet hos personalen.

²⁶ Anthony & Govindarajan, *Management control systems*, s 686f

²⁷ Modell, *Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives*

²⁸ Breguel, Olffen & Olie, *Temporary Liaisons: The commitment of temps towards their agencies*

²⁹ Andersson & Wadensjö, *Hur fungerar bemanningsbranschen?*

³⁰ Hansson & Norberg, *Styrning av bemanningföretag*

1.2 Problemställning

Bemanningsbranschens specifika karaktär, dess accelererande tillväxt samt det faktum att branschens ekonomistyrning är tämligen outforskad medför att det är av vetenskapligt intresse att öka kunskapen inom detta område. Därmed kommer följande frågor att belysas i den föreliggande uppsatsen. Hur utformar bemanningsföretagen sin ekonomistyrning? Domineras branschen av en traditionell ekonomistyrning eller har modernare styrverktyg fått genomslagskraft? Är ekonomistyrningen tjänsteanpassad och har den påverkats av de specifika förhållanden som råder i bemanningsbranschen?

1.3 Syfte

Uppsatsen har till syfte att beskriva och analysera svenska bemanningsföretags ekonomistyrning, samt att utveckla en teoretisk referensram.

1.4 Definitioner

Bemanningsföretag: Företag som i huvudsak tillhandahåller tjänster inom områdena uthyrning, rekrytering, outplacement och entreprenad.

Intern personal: Den del av bemanningsföretagens personalstyrka som ej hyrs ut, utan arbetar på plats hos bemanningsföretagen.

Konsulter: Den del av bemanningsföretagens personalstyrka som hyrs ut till företagets kunder.

Ekonomistyrning: Ledningens avsiktliga påverkan på medarbetarna, genom såväl formella som informella styrverktyg, i syfte att skapa målkongruens mellan företaget och dess medarbetare.

Ledning: Befattningshavare på högre nivåer i organisationshierarkin.

Formella styrmedel: De ”hårdare” delarna av ekonomistyrningen såsom ekonomiskt ansvar, budgetering, prestationsbedömning och kalkylering.

Informella styrmedel: De ”mjukare” delarna av ekonomistyrningen såsom kultur och lärande.

1.5 Disposition

Nedan följer en kort presentation av uppsatsens fortsatta disposition.

Kapitel 2 Metod

Kapitlet har för avsikt att klargöra det tillvägagångssätt som har legat till grund för uppsatsen samt att belysa styrkor och svagheter hos den valda metoden.

Kapitel 3 Teoretisk referensram

Här presenteras uppsatsens definition av ekonomistyrning samt de teorier och modeller som har ansetts vara relevanta vid en studie av bemanningsföretags ekonomistyrning. Detta görs utifrån en, för ändamålet, skapad modell.

Kapitel 4 Empiri

Kapitlet inleds med en kort redogörelse av bemanningsföretagens utveckling och utbredning. Därpå följer en presentation av fallföretagen och deras ekonomistyrning.

Kapitel 5 Analys

I detta avsnitt beskrivs och analyseras fallföretagens ekonomistyrning i relation till teorin. Den första delen av analysen utgår från styrverktygen i den teoretiska referensramen medan den andra delen fokuserar på karaktären hos ekonomistyrningen.

Kapitel 6 Avslutning

I detta kapitel sammanfattas de slutsatser som har framkommit av analysen. Därefter diskuteras slutsatserna och förslag på framtida forskning ges.

2. Metod

Detta avsnitt har till syfte att beskriva det tillvägagångssätt som utgör grunden för uppsatsen, samt reflektera över den valda metodens styrkor och svagheter.

2.1 Undersökningsansats

Undersökningen har utgått från teorier inom området ekonomistyrning. Utifrån dessa teorier skapades sedan en egenhändigt utformad modell som har utgjort grunden för insamlingen av det empiriska materialet och den efterföljande analysen.

2.1.1 Deduktiv ansats

Med tanke på att det inte finns någon renodlad teori på området hade det optimala för uppsatsen varit att använda en induktiv ansats. Då vi redan vid uppsatsarbetets början hade betydande kunskap om ekonomistyrning fanns inte möjligheten att undersöka bemanningsbranschens ekonomistyrning med ett helt öppet sinne. Därmed har inte en induktiv ansats kunnat tillämpas. Istället har uppsatsen tagit sin utgångspunkt i teorier och modeller utifrån vilka en egen modell, bestående av olika styrverktyg, har tagits fram. Den egenhändigt framtagna modellen har utgjort grunden för insamlingen av primärdata hos fallföretagen och den därpå följande analysen. Då uppsatsen har utgått från befintliga teorier är ansatsen av deduktiv art. Problemet med denna ansats är att vi har riskerat att begränsa oss till att enbart titta på de styrverktyg som modellen behandlar. Detta har till viss del lösts genom att låta respondenterna prata öppet om sitt företags ekonomistyrning innan vidare frågor har ställts. Dessutom har intervjufrågorna getts en mer öppen karaktär för att därmed kunna ge information som annars inte hade varit påtänkt.

2.1.2 Val av teoretisk referensram

Den sekundärdata som har använts i uppsatsen utgår dels från litteratur om bemanningsbranschen och dels från teorier som behandlar ekonomistyrning. Då det enligt vår kännedom inte förekom några specifika teorier om bemanningsbranschens ekonomistyrning, och då bemanningsföretag utgör ett slags tjänsteföretag, blev det tillrådligt att använda teorier som behandlar tjänsteföretags ekonomistyrning. I de fall då sådana inte har funnits har den teoretiska referensramen kompletterats med mer allmänna teorier inom ekonomistyrning. Den framtagna modellen är således inte på något sätt självständig. Sekundärdata har uteslutande sökts via Lunds Universitets databaser och bibliotekskataloger.

2.2 Val av metod

2.2.1 Kvalitativ metod

Valet föll på en kvalitativ studie eftersom denna ansågs kunna ge en djupgående bild av ekonomistyrningen i bemanningsbranschen. En kvalitativ metod var dessutom passande med tanke på den begränsade kunskap vi besatt på området och då vi ville vara öppna för ny och oförutsedd information. Användandet av enkäter hade emellertid kunnat förordas som ett första steg i undersökningen, då det hade blivit lättare att skapa sig en uppfattning om branschen inför utformandet av intervjumallen. Idealet hade således varit att låta den kvalitativa undersökningen föregås av en kvantitativ studie, men detta har inte gjorts på grund av den begränsade tidsramen.

2.2.2 Fallstudier

Den undersökningsmetod som har valts för uppsatsen är kvalitativa fallstudier. Anledningen är att fallstudier lämpar sig väl när man vill beskriva vad som är utmärkande för en viss kontext, såsom en organisation.³¹ En multipel fallstudie valdes, framför en enkel, för att möjliggöra jämförelser mellan företagen. Dessutom är det lättare att dra generella slutsatser om mer än ett fall undersöks. Nackdelen med att ha flera fallföretag är att fenomenet inte kan studeras lika ingående som vid en enkel fallstudie.

³¹ Jacobsen, *Vad hur och varför?* s. 98

2.2.3 Individuella semistrukturerade intervjuer

Inom ramen för fallstudien har individuella semistrukturerade intervjuer genomförts. Intervjuer av det mer öppna slaget lämpade sig väl i det aktuella fallet då endast en intervju genomfördes med respektive fallföretag och då intresset låg i vad specifika personer på högre befattning i företagen hade att säga. Semistrukturerade intervjuer passade även bra då vi redan i inledningsfasen av uppsatsskrivandet besatt en del kunskap om ekonomistyrning och därmed visste vilka styrverktyg som kunde vara av intresse att ställa frågor kring. Användandet av öppna intervjufrågor bidrog till flexibilitet i undersökningen på så sätt att svaren kunde anpassas till det specifika fallföretaget.

Något som kan upplevas som en svaghet var att ingen av oss hade tidigare vana av att leda intervjuer. Respondenterna däremot hade alla erfarenhet av den här typen av situationer. Detta medförde att vi till en början upplevde vissa svårigheter att ta kommandot, speciellt i de fall då det märktes att respondenterna såg uppsatsen som en chans att marknadsföra företaget. Framsteg märktes dock av efterhand som intervjuerna fortskred. Ytterligare en svaghet med den valda metoden var att bearbetningen blev väldigt tidskrävande pga. den uppsjö med information som samlades in. För att underlätta sammanställningen av det empiriska materialet begränsades antalet intervjuer till maximalt en per dag. Detta medförde att materialet kunde sammanställas i omedelbar anslutning till intervjun, dvs. medan vi fortfarande hade intervjun färsk i minnet. Intervjuerna har i efterhand kompletterats via kontakt per telefon och e-post.

I de två styrverktygen kultur samt lärande och kompetensutveckling, som ingår i den egenhändigt utformade modellen som presenteras i kapitel tre, hade observationer möjligtvis varit att föredra framför intervjuer. Anledningen till detta är att det har varit svårt att bilda sig en uppfattning om dessa områden utifrån en enda persons synpunkter. För att se vilken genomslagskraft kulturen har som styrmedel krävs både kontakt med och observation av de anställda på alla nivåer i företagen.

2.2.4 Personliga intervjuer

Då uppsatsen behandlar ett ämne som företagen, av konkurrensmässiga skäl, kan uppleva som känsligt föll valet på personliga intervjuer. Studier har visat att människor är mer benägna att lämna ifrån sig känslig information vid personlig kontakt än över telefon, eftersom det är lättare att skapa en förtrolig stämning i en sådan situation. Vid personliga intervjuer har intervjuaren också en möjlighet att

se respondentens reaktioner och agera därefter. Dessutom är det svårare för respondenterna att obemärkt undvika ett ämne eller tänja på sanningen.³²

En fördel som upplevdes med de personliga intervjuerna var att intervjuaren kunde se när respondenten var osäker på innebörden av en fråga och då kunde förtydliga denna. En annan var att visuella hjälpmedel, såsom bildspel, kunde användas för att öka förståelsen för den information som gavs. Risken finns dock att intervjuerna styrdes mer än avsiktligt och att svaren som gavs därmed fokuserade på de faktorer som vi förväntade oss finna. En viss intervjuareffekt kan således ha förekommit. Den bör dock ha påverkat intervjuerna på likartat sätt eftersom samma intervjuare ledde samtliga intervjuer. Vad gäller kontexteffekten bör den inte ha varit av väsentlig betydelse i det här fallet eftersom intervjuerna genomfördes i respondenternas naturliga miljö samt då denna typ av möten utgör en naturlig del av respondenternas yrkesmässiga verksamhet.

2.2.5 Telefonintervjuer

Av praktiska skäl har personliga intervjuer inte kunnat genomföras med representanter för samtliga företag utan intervjuer per telefon har blivit nödvändiga. Telefonintervjuerna innebar både för- och nackdelar i förhållande till de personliga intervjuerna. En viss minskning av intervjuareffekten upplevdes, vilket kan ses som en stor fördel. Ytterligare en fördel med telefonintervjuerna var att de gick snabbt och smidigt då inget besök på företagen krävdes. Problemet var dock att respondenternas reaktioner inte kunde iaktas och därmed kan värdefull information ha förbisetts. Risken är också att svaren inte blev lika uttömmande och tydliga som de kunde ha blivit vid en personlig intervju.

En nackdel med telefonintervjuer kan vara att endast en person har möjlighet att delta aktivt och att övriga gruppmedlemmars åsikter därmed går förlorade. Detta löstes dock genom användandet av en högtalartelefon. På så sätt kunde samtliga gruppmedlemmar delta med tankar och frågeställningar. Högtalartelefonen möjliggjorde att antecknandet kunde skötas av de gruppmedlemmar som ej ledde intervjun och därmed kunde intervjuaren koncentrera sig till fullo på frågeställandet. Även sammanställningen underlättades av att alla kunde höra intervjun.

³² Jacobsen, *Vad hur och varför?* s.161ff

2.2.6 Intervjumall

En mall³³ togs fram för de områden som skulle beröras under intervjuerna. Denna fick dock inte respondenterna ta del av utan endast en beskrivning av upplägget skickades ut i förväg. Syftet med upplägget var att intervjuerna skulle bli mer öppna, med spontana svar och nya infallsvinklar som följd. Respondenterna har trots mallen haft stor frihet att utforma svaren efter eget tycke, men en viss styrning har krävts i de fall som respondenterna har avvikit alltför mycket från uppsatsens intresseområde. Intervjuaren har inte heller varit helt bunden till mallen utan utrymme för följdfrågor har funnits. Denna utformning medförde att respondenterna kunde trycka på de styrverktyg som de upplevde som mest betydelsefulla i sina verksamheter.

2.2.7 Inspelning av intervjuer

För att i efterhand ha möjlighet att komplettera eventuella luckor i anteckningarna har inspelningar av alla intervjuerna gjorts. En genomlysning av intervjuerna gav oss dessutom möjlighet att på nytt leva oss in i intervjusituationerna och därigenom återfå vissa av de tankar som dök upp under intervjuerna. Fördelen var också att inget material sållades bort under intervjun, vilket innebär att vi har haft tillgång till all rådata under hela processen. Inspelningarna har således underlättat sammanställandet av intervjuerna även om arbetet med att återgå till dem var tidskrävande. En risk med inspelningarna är dock att de kan ha haft en negativ effekt på respondenterna så att de blev mer förtegn. Hur utfallet har påverkats av detta är emellertid omöjligt att säga eftersom vi inte vet hur respondenterna hade reagerat om intervjuerna genomförts utan inspelning.

2.3 Urval

Uppsatsen har, framför allt av praktiska skäl, avgränsats till att enbart omfatta bemanningsföretag på den svenska marknaden. Valet av en kvalitativ metod och den strama tidsramen medförde även att antalet undersökta företag i Sverige begränsades. Sex företag tillfrågades att delta i undersökningen: Manpower, Adecco, Poolia, Proffice, Lernia samt IT-Resurs. Adecco valde dock att avstå, vilket motiverades med att ekonomichefen var nyillsatt och därför ännu inte var tillräckligt insatt i företagets ekonomistyrning för att kunna besvara våra frågor. De företag som ingår i undersökningen har främst valts ut pga. sin storlek eftersom önskan var att vissa generaliseringar om branschens ekonomistyrning

³³ Bilaga 1

skulle kunnas göra utifrån dessa. En begränsning av antalet företag var dock tvungen att göras eftersom undersökningen annars inte hade fått önskvärt djup. Ett av företagen, IT-Resurs, skiljer sig emellertid från de övriga på så sätt att det är betydligt mindre. Tanken med att inkludera ett mindre företag i urvalet var att det skulle ge en viss bredd i uppsatsen. Den enda anledningen till att det var just IT-Resurs som fick representera de mindre företagen är att det var tillräckligt närbeläget för att möjliggöra en personlig intervju. Ytterligare ett litet företag borde eventuellt ha undersökts eftersom jämförelser då även hade kunnat göras mellan de mindre företagen. Uppsatsen har breddats ytterligare av att såväl börsnoterade som icke börsnoterade företag ingår i urvalet.

2.3.1 Val av respondenter

Respondenterna, som samtliga har en ledande ställning inom sina företag, har valts pga. deras kunskap om de undersökta företagens ekonomistyrning. Viss handledning gällande vilka personer som kunde vara av intresse att intervjua erhöles från företagen.

- Jan Karlsson, Regionchef, IT-Resurs AB

Jan Karlsson är sedan februari 2005 anställd som regionchef på IT-Resurs AB. Under den tioårsperiod som föregick denna anställning var han verksam inom konsult- och IT-sektorn som konsult och säljare. Dessutom besatt han under denna tid diverse chefsposter. Han har emellertid ingen utbildning inom vare sig IT eller ekonomi utan är i grunden utbildad till jurist vid Lunds Universitet.

- Paul Nilsson, Administrativ chef, Lernia Bemanning AB

Paul Nilsson är utbildad civilekonom och har en befattning som administrativ chef på Lernia Bemanning AB. Denna position har han innehaft sedan augusti 2004. Innan dess arbetade han på moderbolaget Lernia AB.

- Patrik Sjölund, Ekonomichef, Proffice Sverige AB

Patrik Sjölund är utbildad civilekonom och började som ekonomi- och IT-chef på Proffice Sverige AB för två år sedan. Tidigare jobbade han som nordisk redovisningschef på General Electric Capital.

- Rikard Karlsson, Controller, Manpower AB

Rikard Karlsson är utbildad civilekonom vid Lunds Universitet med inriktning mot redovisning. Sedan fem år tillbaka arbetar han som regioncontroller på Manpower AB och han är en av dem som har varit med och byggt upp företagets ekonomistyrning från grunden. Tidigare har han haft befattningar såsom redovisningschef och controller på diverse företag.

- Mats Pålson, Finansdirektör, Poolia Sverige AB

Mats Pålson är utbildad civilekonom och jobbar som finansdirektör på Poolia Sverige AB sedan augusti 2004. Tidigare erfarenhet från bemanningsbranschen har han genom sitt arbete på Lernia Utbildning.

2.4 Metodreflektion

För uppsatsens kvalitet är det viktigt att reflektera över den valda metodens styrkor och svagheter. Detta har därför gjorts genomgående i kapitlet och belyses ytterligare genom begreppen reliabilitet och validitet.

2.4.1 Reliabilitet

Reliabiliteten syftar till hur stor påverkan undersökningsupplägget har haft på resultaten.³⁴ Då intervjuaren inte hade någon tidigare vana av intervjuer kan en intervjuareffekt ha förekommit. Denna bör emellertid inte ha haft någon större effekt på resultatet eftersom den troligtvis har påverkat respondenterna på liknande sätt då samma intervjuare ledde samtliga intervjuer. Kontexteffekten har antagligen inte heller haft någon större betydelse för resultatet av två anledningar. För det första har respondenterna vid samtliga intervjuer befunnit sig på sina arbetsplatser, vilka kan betraktas som deras naturliga omgivning, och för det andra har respondenterna erfarenhet av den här typen av möten eftersom de ingår i deras arbetsuppgifter.

Det finns en risk att respondenterna har påverkats av att intervjuerna spelades in, vilket kan ha haft negativa effekter på reliabiliteten. Inspelningarna har emellertid även påverkat reliabiliteten positivt i och med att de medförde att inget material sållades bort redan under intervjuernas gång. Det faktum att intervjuerna kunde kompletteras i efterhand har ytterligare ökat reliabiliteten.

³⁴ Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* s. 48

2.4.2 Validitet

Man brukar skilja mellan intern och extern validitet. Medan den interna validiteten syftar på resultatets giltighet, handlar den externa validiteten om möjligheten till generaliseringar av resultatet.³⁵

2.4.2.1 Intern validitet

Det avgörande för uppsatsens interna validitet är källorna. All sekundärdata har hämtats från Lunds Universitets databaser och bibliotekskataloger, vilket innebär att den har genomgått omfattande granskning och därmed bör ha en hög intern validitet. Vad gäller primärdata har uppsatsens respondenter varit väl insatta i företagens verksamheter. Fyra av fem har befattningar som medför att de aktivt arbetar med företagens ekonomistyrning. Undantaget är Jan Karlsson på IT-Resurs då han inte har någon ekonomisk bakgrund och inte heller arbetar med ekonomistyrning i samma utsträckning som övriga respondenter. Dock har han, genom sitt arbete som regionchef, en bra inblick i hur den ekonomiska verksamheten är uppbyggd.

Den interna validiteten påverkas inte enbart av den kunskap som respondenterna besitter, utan även av riktigheten i den information som dessa ger. Risken finns att företagen av konkurrensmässiga skäl har valt att undanhålla vissa uppgifter samt att de såg intervjuerna som ett tillfälle till marknadsföring. Av dessa anledningar kan den interna validiteten ha påverkats negativt. För att förekomma problemet lades stort vikt vid att intervjufrågorna skulle ha en neutral karaktär så att respondenterna inte skulle känna sig trängda.

Den interna validiteten har stärkts av att samtliga gruppmedlemmar närvarade vid intervjuerna eftersom det medförde att fler aspekter kunde fångas upp i analysen. Gruppen är dock väldigt homogen då gruppmedlemmarna är av samma kön och ålder samt har en liknande bakgrund. Detta kan ha medfört ett snarlikt tankesätt. Den interna giltigheten har ytterligare ökats genom en respondentvalidering där respondenterna fick ta del av det empiriavsnitt som berörde deras företag. Respondenterna fick därigenom möjlighet att rätta till eventuella missförstånd. Det faktum att det inte finns någon tidigare forskning att jämföra med gör det emellertid svårt att kontrollera undersökningens interna validitet.

³⁵ Jacobsen, *Vad, hur och varför* s. 255ff

2.4.2.2 Extern validitet

Den externa giltigheten avser i vilken mån resultaten från en undersökning är överförbara till andra enheter, dvs. till vilken grad dessa kan generaliseras.³⁶ Då uppsatsen bygger på en kvalitativ forskningsmetod kan möjligheten till generaliseringar vara begränsad eftersom endast ett fåtal enheter, som dessutom inte är slumpmässigt utvalda, har undersökts. Dock utgör de undersökta företagen tillsammans en förhållandevis stor andel av bemanningsmarknaden, vilket gör det möjligt att se indikationer på likheter eller olikheter i bemanningsbranschens ekonomistyrning. Svårigheten att generalisera beror även till viss del på att branschen är väldigt fragmenterad och att det därför inte har varit möjligt att inkludera det stora antalet mindre företag i undersökningen.

³⁶ Jacobsen, *Vad, hur och varför?* s. 266f

3. Teoretisk referensram

Avsnittet inleds med framtagandet av uppsatsens definition av ekonomistyrning, vilken ligger till grund för den egenhändigt utvecklade modell som därefter presenteras. Slutligen redogörs för de styrverktyg som ingår i modellen.

3.1 Teoretisk referensram

Det råder delade meningar om hur pass särskiljande och unik tjänsteföretagens ekonomistyrning måste vara i förhållande till tillverkande företags ekonomistyrning.³⁷ Denna uppsats har som utgångspunkt att ekonomistyrningen i tjänsteföretag inte behöver skilja sig avsevärt från den som är avsedd för tillverkande företag. Därför kan de grundläggande teorier som har utvecklats utifrån en tillverkande verksamhets perspektiv ibland vara tillämpliga även i tjänsteföretag.

3.2 Utveckling av ”Bemanningsföretagens Fyrklöver”

3.2.1 Definitioner av ekonomistyrning

Det finns ingen homogen grundsyn på vad ekonomistyrning innefattar utan definitionerna är åtskilliga. Vilka styrmedel som inkluderas i begreppet varierar med dess forskare, vilket medför att ekonomistyrning blir ett dynamiskt begrepp.

Definitionerna på ekonomistyrning har växlat över tiden. Traditionellt sett präglades de av ett finansiellt och mekaniskt perspektiv.³⁸

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.”³⁹

³⁷Kullvén, *Ekonomistyrning ur ett tjänsteperspektiv* s.12 & Auzair & Langfield-Smith, The effect of service process type

³⁸ Kullvén, *Ekonomistyrning ur ett tjänsteperspektiv* s. 3

³⁹ Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 64

”Traditionell ekonomisk styrning ses som ett medel att skapa ordning i verksamheten.”⁴⁰

På senare tid har definitionen av ekonomistyrning vidgats till att även omfatta ett ”mjukare” perspektiv.

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”⁴¹

Ekonomistyrning har även framhållits som *”en av ekonomer utformad medveten styrning av aktörers beslutsfattande och beteende i riktning mot strategier.”⁴²*

Ytterligare definitioner av ekonomistyrning förekommer som kan vara av mer allmän eller specifik karaktär.⁴³ Uppsatsens definition av ekonomistyrning, vilken redovisas nedan, har skapats utifrån de berörda definitionerna samt den litteraturstudie som har genomförts.

”Ekonomistyrning avser ledningens avsiktliga påverkan på medarbetarna, genom såväl formella som informella styrverktyg, i syfte att skapa målkongruens mellan företaget och dess medarbetare.”

3.2.2 Modeller avseende ekonomistyrning

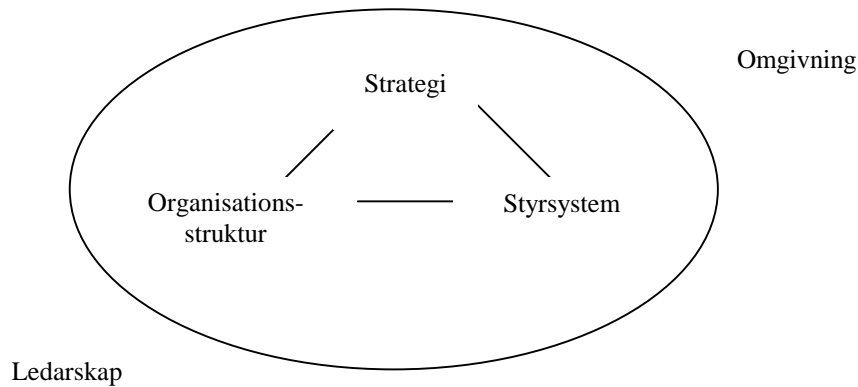
Utifrån uppsatsens definition av ekonomistyrning har olika modeller tagits i beaktande för utvecklandet av ”Bemanningsföretagens Fyrklöver”. I synnerhet följande modeller har varit av stort intresse, då de ger en bred bild av vad ekonomistyrning innefattar.

⁴⁰ Kullén, *Ekonomistyrning ur ett tjänsteperspektiv* s. 4

⁴¹ Ax, Johansson & Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 65

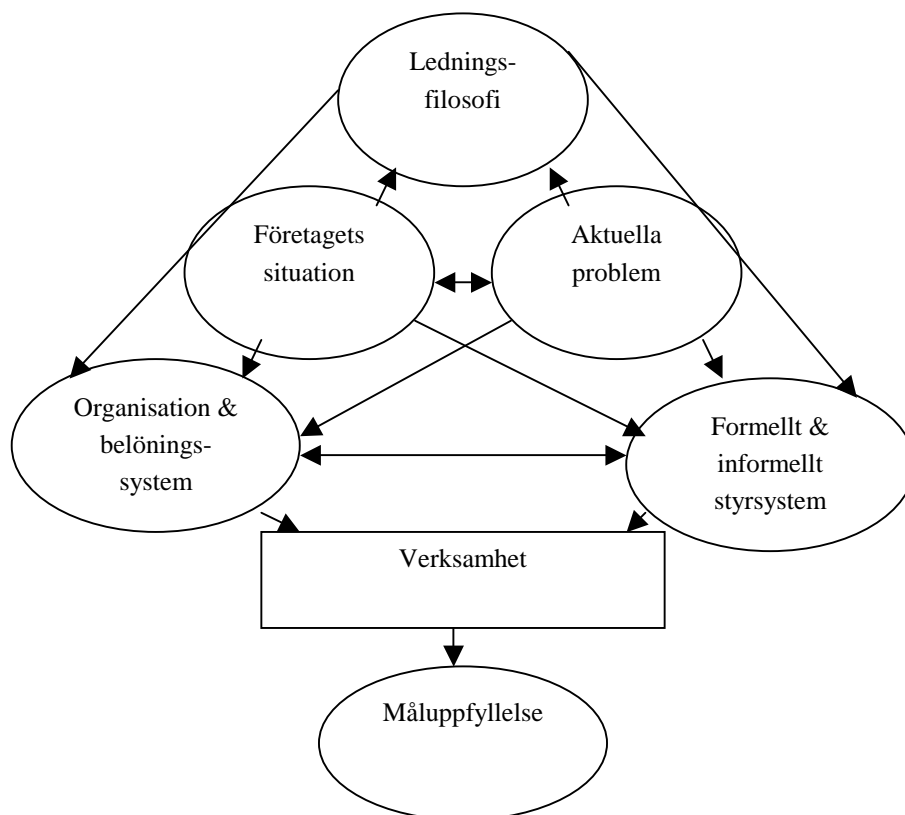
⁴² Kullén, *Ekonomistyrning ur ett tjänsteperspektiv* s. 2

⁴³ Jmf Modell, *Management Control Services & Anthony och Govindarajan, Management Control Systems*



Figur 3:1 Övergripande föreställning om företagets styrning
Lindvall, Verksamhetsstyrning

Lindvalls modell (figur 3:1) påpekar att företagets ekonomistyrning består av en samstämmighet mellan företagets strategi, organisationsstruktur och styrssystem. Denna samstämmighet ska fungera i förhållande till det utövade ledarskapet i företaget och i förhållande till den omgivning som företaget befinner sig i. Strategin anses vara den del av ekonomistyrningen som är mest idébaserad och den ska understödjas av den organisatoriska strukturen. Dessa två delar ska i sin tur understödjas av styrsystemet.⁴⁴



Figur 3:2 Styrningens bestämningsfaktorer
Samuelsson, Controllerhandboken

⁴⁴ Lindvall, Verksamhetsstyrning s. 26ff

Samuelssons modell (figur 3:2) framhåller, precis som den föregående, ett antal faktorer som anses påverka ekonomistyrningen. Faktorerna som betonas är ledningsfilosofi, företagets situation och aktuella problem. Dessa faktorer påverkar de huvudsakliga styrmedlen och deras fokus. Modellen presenterar formell och mindre formell styrning samt organisationsstruktur och belöningsystem som de huvudsakliga styrmedlen. De styrmedel som tas upp i modellen har olika avsikter för ekonomistyrningen. Medan den formella styrningen används för att fastställa och följa upp strategier och planer utifrån affärsidén har den mindre formella styrningen för avsikt att skapa en särskild känsla i företaget. Organisationen utgör ett styrmedel genom själva organisationsstrukturen, hur besluten fattas och hur kommunikationen samordnas i verksamheten. Avsikten med belöningsystemet är främst att motivera personalen.⁴⁵

Styrmedel		
Formella	Organisationsstruktur	Mindre Formella
Produktkalkylering	Organisationsform	Företagskultur
Budgetering	Ansvarsfördelning	Lärande
Intern redovisning	Belöningsystem	Medarbetarskap
Standardkostnader	Personalstruktur	Kompetensuppbyggnad
Internprissättning	Beslutsprocesser	Ledningsstöd
Prestationsmätning		
Benchmarking		
Processtyrning		

Figur 3:3 Klassificering av styrmedel & exempel på dem.
Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen*

Ax, Johansson och Kullvén har presenterat ovanstående modell (figur 3:3) som kan ses som en vidareutveckling av de huvudsakliga styrmedlen i Samuelssons modell (figur 3:2). Under varje kategori av styrmedel presenteras specifika styrverktyg som har kategoriserats utifrån deras karaktär. Belöningsystemet har dock inte ansetts utgöra ett eget styrmedel utan har placerats som ett styrverktyg under organisationsstrukturen.⁴⁶

⁴⁵ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 21ff, 6: e upplagan

⁴⁶ Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 68

3.2.3 "Bemanningsföretagens Fyrklöver"

Uppsatsens definition av ekonomistyrning samt de tre presenterade modellerna har påverkat utformningen av den egna modellen, "Bemanningsföretagens Fyrklöver". Ingen av modellerna har tillämpats i sin helhet, utan representeras genom valda delar.

Lindvalls modell (figur 3:1) har bidragit med styrverktygen strategi, organisationsstruktur och styrsystem. Faktorerna ledarskap och omgivning har utslutits med anledning av att de utgör bakomliggande faktorer i företagets ekonomistyrning. Syftet med uppsatsen är som bekant att beskriva och analysera bemanningsföretagens ekonomistyrning och inte att undersöka vilka faktorer som påverkar utformningen av denna. Förklaringen till att strategi, organisationsstruktur och styrsystem studeras är att dessa framhålls som de instrument som ska tillämpas av företaget för att agera i dess omvärld⁴⁷, dvs. de utgör företagets styrmedel.

Även i Samuelssons modell (figur 3:2) har de bakomliggande faktorerna utslutits. Faktorerna ledningsfilosofi, företagets situation samt aktuella problem, som presenterades i modellen, har inte behandlats vidare i uppsatsen eftersom avsikten är att beskriva hur ekonomistyrningen ser ut i de svenska bemanningsföretagen och inte att förklara vad som påverkar valet av styrmedel. Syftet är inte heller att studera de beroenden som återfinns mellan faktorerna och styrmedlen. Istället lyfts de styrmedel fram som har poängterats i modellen⁴⁸.

Lindvalls och Samuelssons modeller (figur 3:1 och 3:2) har således nyttjats för att skapa en överblick över vilka områden som skulle studeras. Ax, Johanssons och Kullvéns modell (figur 3:3) har sedan tillämpats för att lyfta fram vilka specifika styrverktyg som skulle ingå i "Bemanningsföretagens Fyrklöver". Styrverktygen som innefattas i "Bemanningsföretagens Fyrklöver" är en kombination av de styrverktyg som har återfunnits i de formella och mindre formella styrmedlen samt i organisationsstrukturen och belöningsystemet. Strategi har endast framhållits som ett styrmedel i en av de studerade modellerna och därför har strategi, som representeras av strategisk planering, kategoriserats under de formella styrmedlen. Till denna kategori har även kalkylering hänförts då den utgör ett styrverktyg som förekommer i praktiskt taget alla organisationer och har behandlats flitigt i litteraturen⁴⁹. Budgetering samt uppföljning och prestationsbedömning har innefattats eftersom de är styrverktyg som under den senaste tiden har utsatts för en del kritik. Det är av intresse att titta på dessa

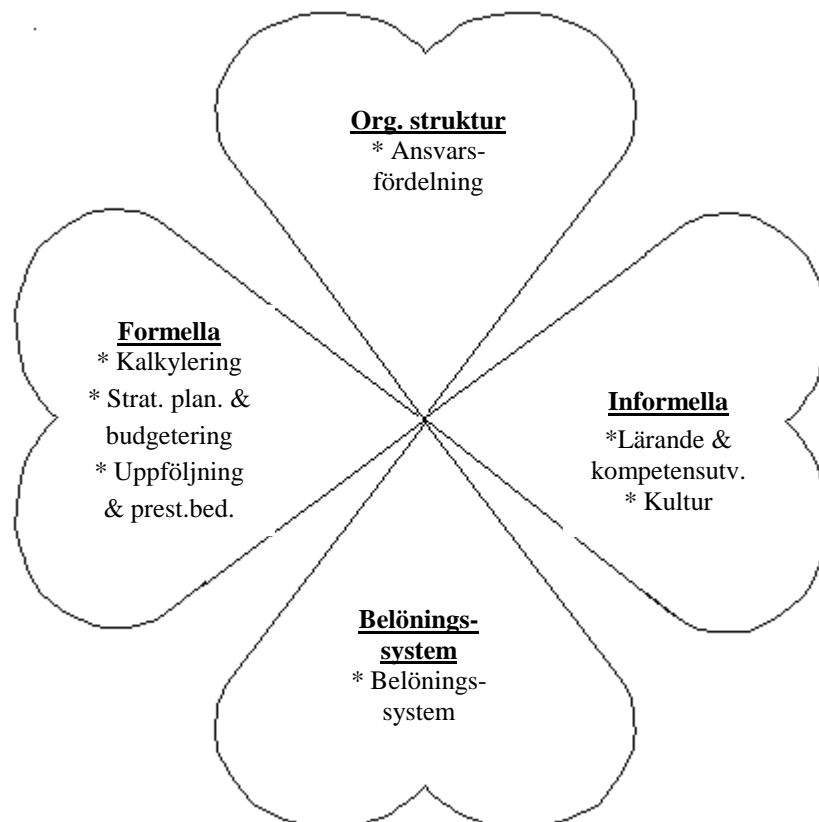
⁴⁷ Lindvall, *Verksamhetsstyrning* s. 44

⁴⁸ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 29ff, 6: e upplagan

⁴⁹ Kullén, *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteföretag*

styrverktyg för att se huruvida företagen har tagit till sig av den kritik som har riktats mot de traditionella styrverktygen. Benchmarking har klassificerats som en del av uppföljning och prestationsbedömning då det utgör en form av prestationsmätning.

Av de mindre formella styrmedlen har kultur tagits med då den anses ha stor betydelse för tjänsteföretagens ekonomistyrning⁵⁰. Lärande och kompetensutveckling har studerats för att det har framhållits som ett viktigt inslag i ekonomistyrningens nya inriktningar⁵¹. Inom styrmedlet organisationsstruktur har ansvarsfördelningen valts som styrverktyg för att det anses vara ett traditionellt sätt att styra⁵². Belöningsystemet har tagits med som ett eget styrmedel då det bedöms ha stor genomslagskraft och därför skulle få alltför liten uppmärksamhet om det placerades under organisationsstruktur. Det är viktigt att påpeka att de styrverktyg som har utelämnats i "Bemanningsföretagens Fyrklöver" inte har uteslutits från undersökningen eftersom möjligheten kvarstår att de kommer att påträffas hos fallföretagen. De styrverktyg som återfinns i modellen är de som har framträtt som mest relevanta under litteraturstudien och därmed troligen kommer att påträffas.



Figur 3:4 "Bemanningsföretagens Fyrklöver"

⁵⁰ Modell, *Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives* & Alvesson, *Management control in a professional service corporation*

⁵¹ Ax, Johansson, Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 88f

⁵² Ax, Johansson, Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 15

3.3 Fyrklövers styrmedel

3.3.1 Organisationsstruktur

3.3.1.1 Ansvarsfördelning

Ansvarsfördelning är ett traditionellt styrverktyg⁵³ som behandlas frekvent i litteraturen. Vanligtvis skiljer man mellan fyra huvudtyper av ekonomiskt ansvar. Dessa är kostnadsansvar, intäktsansvar, resultatansvar och investeringsansvar. Det sistnämnda är ofta mindre relevant för tjänstesektorn eftersom den i allmänhet har en relativt liten kapitalbindning.⁵⁴ Investeringsansvar kommer därför inte att behandlas ytterligare i detta avsnitt.

Vilken typ av ekonomiskt ansvar som en enhet tilldelas beror till stor del på organisationsstrukturen. Beroende på hur verksamheten har organiserats kommer avdelningar och enheter att vara mer eller mindre beroende av varandra. Beslut som fattas inom respektive enhet kommer således att påverka övriga enheter olika mycket.⁵⁵

Kostnadsansvaret förekommer vanligtvis hos seriekopplade enheter som inte har några naturliga intäkter, medan intäktsansvaret i regel påträffas hos försäljningsenheterna. Resultatansvar återfinns ofta i divisionsorganisationernas enheter eftersom de har en betydande handlingsfrihet i och med att de är relativt frikopplade från varandra. Då handlingsfrihet utgör en förutsättning för resultatansvar påträffas detta slag av ekonomiskt ansvar inte i samma utsträckning i funktionsorganisationer. Resultatansvar förekommer vanligtvis på en högre nivå i funktionsorganisationer eftersom det ofta är där som både intäkter och kostnader går att påverka. Dock kan resultatansvar även förekomma ute i enheterna om funktionerna säljer och köper varor internt. Resultatansvar kan vara att föredra i företag som befinner sig i en omgivning med hög förändringstakt. Anledningen är att företagsledningen inte har tillgång till den information och kunskap som beslutsfattare i de lokala enheterna besitter.⁵⁶

⁵³ Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 15

⁵⁴ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 812, 6: e upplagan

⁵⁵ Greve, *Budget* s. 183

⁵⁶ Greve, *Budget* s. 180ff

3.3.2 Formella styrverktyg

3.3.2.1 Kalkylering

Kalkylering utgör ett formellt styrverktyg som grundas på två filosofier, nämligen självkostnads- och bidragskalkylering. Självkostnaden beräknas genom att alla kostnader fördelas ut till kalkylobjektet medan bidragskalkylering endast omfattar de kostnader som har orsakats av kalkylobjektet.⁵⁷ I samband med utvecklandet av en modernare ekonomistyrning har det riktats stor kritik mot självkostnadsfilosofins påläggsmetod på grund av hur självkostnaden kalkyleras.⁵⁸ Vid påläggsmetoden beräknas självkostnaden genom att omkostnaderna fördelas enligt schabloner.⁵⁹ Metoden har ansetts ge en felaktig återspeglning av kostnaderna.⁶⁰ Detta har upplevts som ett stort problem för komplexa företag som måste svara snabbt på de omvärldsförändringar som sker och där det är av yttersta vikt att de indirekta kostnaderna fördelas på ett tillförlitligt sätt.⁶¹

En metod som har utvecklats som ett svar på den kritik som har riktats mot påläggsmetoden är ABC-kalkylering. Denna metod innebär att företagen kontrollerar vilken typ av aktiviteter de utför för att till dessa aktiviteter sedan koppla olika kostnadsdrivare. Det innebär att de studerar vilka faktorer som bidrar till kostnader när en aktivitet utförs.⁶²

Ett tillvägagångssätt för att frambringa företagets ABC-kalkylering i tjänsteföretag kan bestå av följande steg.⁶³

- Fastställa vilka aktiviteter som utförs i företaget
- Undersöka de faktorer som skapar dessa aktiviteter
- Kartlägga de anställdas arbetsinsats i de olika aktiviteterna

För tjänsteföretag har denna relativt nya kalkyleringsmetod ansetts vara ett bra styrverktyg, som kan nyttjas på en högre nivå än endast för kalkylering.⁶⁴ Bortsett från att tillvägagångssättet ger tjänsteföretaget ett verktyg för kalkylering kan de använda metoden för att skapa en mer kund- och verksamhetsorienterad styrning. Det har argumenterats för att ekonomistyrning i tjänsteföretag måste baseras på den process som skapar värde för kunden och därför blir det av stor vikt att

⁵⁷ Ax, Johansson, Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s.289

⁵⁸ Lindvall, *Verksamhetsstyrning* s. 189ff

⁵⁹ Ax, Johansson, Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 223ff

⁶⁰ Lindvall, *Verksamhetsstyrning* s. 189f

⁶¹ Lindvall, *Verksamhetsstyrning* s. 189ff & Ax, Johansson, Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 261f

⁶² Ax, Johansson & Kullén, *Den nya ekonomistyrningen* s. 261ff

⁶³ Kullén & Mattson, *A management control model based on the customer service process*

⁶⁴ Kullén, *Ekonomistyrning ur ett tjänsteperspektiv* s. 45ff

identifiera de aktiviteter som skapar detta värde.⁶⁵ Detta kan ske genom att tillämpa ABC-kalkylering och sedan kartlägga tjänsteprocessen i en tjänstekarta. Syftet med tjänstekartan är att få ett långsiktigt, kundorienterat perspektiv där det går att följa och styra tjänsteprocesserna och simulera hur dessa kan förändras.⁶⁶ När aktivitetsbaserad styrning lyfts upp en nivå kommer den därmed inte enbart att handla om att fördela de kostnader som uppstår i tjänsteföretaget, utan även om tjänsteprocesserna och kunderna. Modellen har till syfte att sända ut signaler som påverkar de anställdas beteende i själva processen genom att visa vad som är drivande i varje tjänst.⁶⁷

3.3.2.2 Strategisk planering & budgetering

Den strategiska planeringen skiljer sig inte mycket åt i tillverknings- och tjänsteföretag⁶⁸. När strategin ingår i ekonomistyrningen gör den det ofta i form av strategisk planering som avslutas med en affärsplan. I de fall som strategin anses så hemlighetsfull att den inte förmedlas till de anställda kan den inte utgöra ett ledande styrmedel i verksamheten. Detta är inte hållbart på längre sikt och speciellt för kunskapsorienterade företag är det mycket viktigt att medarbetarna får en inblick i hur företaget ska utvecklas. Att knyta strategin till den löpande styrningen via ett balanserat styrkort utgör ett modernt tillvägagångssätt för förmedling av strategin.⁶⁹

Budgeteringen skiljer sig inte heller avsevärt åt mellan tillverkande företag och tjänsteföretag.⁷⁰ De två huvudmetoderna är uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden. Vid uppbyggnadsmetoden upprättas budgetförslag på lägsta nivå i verksamheten, utifrån specifika anvisningar, för att sedan konsolideras på högre nivå. Delbudgetarna sammanförs sedan till en totalbudget för hela företaget för att slutligen fastställas av företagsledningen efter eventuella justeringar. Vid nedbrytningsmetoden däremot är det företagsledningen som upprättar en totalbudget för hela verksamheten. Denna bryts sedan ned till delbudgetar för att granskas av överordnade på respektive nivå. Efter eventuella justeringar fastställs den slutliga budgeten av företagsledningen. En kombination av uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden är emellertid det vanligaste.⁷¹

⁶⁵ Kullvén & Mattson, *A management control model based on the customer service process*

⁶⁶ Kullvén & Mattson, *A management control model based on the customer service process*

⁶⁷ Kullvén, *Ekonomistyrning ur ett tjänsteperspektiv* s. 45ff

⁶⁸ Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems* s. 686ff

⁶⁹ Lindvall, *Verksamhetsstyrning* s. 86

⁷⁰ Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems* s. 686ff

⁷¹ Greve, *Budget* s. 165ff

Syftet med att använda budget kan variera från företag till företag. Om budgetens syfte är planering måste budgeteraren ha både kunskap och överblick över verksamheten för att kunna göra realistiska bedömningar. Om denna kunskap finns centralt kan nedbrytningsmetoden vara passande, men om kunskapen istället återfinns på lägre nivå är uppbyggnadsmetoden ofta att föredra. Då nedbrytningsmetoden kan uppfattas som auktoritär är uppbyggnadsmetoden oftast mer lämplig när budgetens syfte är ansvarsfördelning. Detta beror på att budgeteraren måste ha inflytande över budgetens innehåll för att kunna ta ansvar för den.⁷²

Budgetens syfte kan inverka på budgetmålen. Om syftet är ansvar kommer budgeten med all sannolikhet att vara kopplad till prestationsbedömningen, vilket kan påverka budgeteraren i uppställandet av budgeten. Risken finns att budgeteraren sätter målen för lågt för att därmed säkerställa att de kommer att uppnås. Om syftet istället är planering brukar målen bli mer realistiska eftersom budgeteraren inte behöver undanhålla information. Han kommer nämligen inte att hållas ansvarig för eventuella budgetavvikelse eftersom företaget vill synliggöra avvikelserna för att kunna hitta källan till dem samt vidta åtgärder.⁷³

Man brukar skilja mellan fast och rörlig budget. Vid en fast budget ändras inte budgetvärdena på grund av ändrade förutsättningar vid budgetuppföljningen. Det motsatta gäller vid rörlig budget.⁷⁴ Det har hävdats att tjänsteföretag inte bör använda sig av en rörlig budget eftersom kostnaderna i en sådan ofta justeras efter förändringar i försäljningsvolymen. Detta eftersom det i tjänsteföretag ofta förekommer en hög andel fasta kostnader, vilka inte alltid kan sättas i relation till tjänstevolymen.⁷⁵

De senaste åren har diskussionerna gått varma avseende huruvida budgeten bör frångås som styrverktyg. Vissa menar att budgetarbetet är svårhanterligt, mycket dyrt samt ger ett osäkert utbyte. Vidare anser de att budgetar och fasta prestationskontrakt förutsätter fullständig avsaknad av tillit. Istället förespråkas en ny styrmodell som ska stödja företagets mål och undanröja alla de problem budgeten för med sig.⁷⁶

⁷² Greve, *Budget* s. 165ff

⁷³ Greve, *Budget* s. 213f

⁷⁴ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 210, 3:e upplagan

⁷⁵ Modell, *Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives*

⁷⁶ Hope & Fraser, *Istället för budget* s. 15ff

3.3.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Uppföljning och prestationsbedömning kan ske utifrån en mängd perspektiv. Historiskt sett har det finansiella perspektivet varit i fokus inom prestationsbedömning. Budgeten utgör ett sådant finansiellt perspektiv. Det finns inga regler avseende hur frekvent budgeten bör följas upp utan det viktiga är att budgetrapporterna sänds ut omedelbart efter periodens slut medan omständigheterna fortfarande är aktuella⁷⁷. Det finansiella perspektivet har utsatts för mycket kritik då det ger ett alldeles för smalt fokus och inte kan återge alla komplexa förhållanden som företaget befinner sig i. Bilden av verksamheten anses bli alltför bristfällig om företaget endast förlitar sig på finansiella nyckeltal och den mer moderna prestationsbedömningen har därför kommit att handla om att utveckla fler dimensioner för uppföljning.⁷⁸

En modell som försöker svara på den kritik som riktats mot den traditionella uppföljningen och dess kortsiktighet är det balanserade styrkortet. Det balanserade styrkortet balanserar olika perspektiv för att skapa ett bredare fokus. Vanligtvis omfattar styrkortet, utöver det finansiella perspektivet, ett kund- och ett innovationsperspektiv samt ett internt perspektiv.⁷⁹

För tjänsteföretag finns det en utvecklad modell för hur mätningen av prestationer ska ske. Modellen bygger på de två kategorierna ”bestämningsfaktorer” och ”resultat”. Den senare kategorin visar hur väl strategin har implementerats genom att ge någon form av resultat som feedback, medan den förra syftar till att bestämma konkurrenskraften via ett antal bestämningsfaktorer. Inom de två olika kategorierna har totalt sex olika dimensioner på prestationsbedömning presenterats.⁸⁰

⁷⁷ Samuelsson, *Budgetering och intern redovisning* s. 87ff

⁷⁸ Lindvall, *Verksamhetsstyrning* s. 207f

⁷⁹ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 376 6: e upplagan

⁸⁰ Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, *Performance Measurement in Service Businesses*

Resultat		Bestämningsfaktorer	
Konkurrens- intensitet	Finansiellt resultat	Kvalitet i tjänsten	Flexibilitet
Marknadsandel	Vinst	Säkerhet	Volymflexibilitet
Försäljnings- tillväxt	Likviditet	Anpassning	Leveransflexibilitet
Kundbas	Kapitalstruktur	Komfort	
		Vänlighet	
		Kommunikation	
		Tillgänglighet	
		Resursallokering	Innovation
		Produktivitet	Innovationsprocess
		Effektivitet	Individuella innovationer

Figur 3:5 *Performance measures across six dimensions*
 Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, *Performance measurement in service business*

Hur företaget väljer att mäta de sex dimensionerna beror på vilken form av serviceföretag de utgör, deras strategi och omvärld. Dessa måste således situationsanpassas till det specifika tjänsteföretaget.⁸¹

På senare tid har det även blivit allt vanligare att företag använder sig av benchmarking för att förbättra sin verksamhet. Benchmarking innebär att jämförelser görs både med det egna företaget och med andra företag. Vanligtvis skiljer man mellan tre typer av benchmarking: intern, konkurrensinriktad och funktionsinriktad. Intern benchmarking innebär att jämförelser görs mellan olika enheter i företaget medan de två övriga innebär jämförelser med andra företag. Det som skiljer konkurrensinriktad benchmarking från funktionsinriktad är att företaget vid den förra endast gör jämförelser gentemot konkurrenter medan det vid den senare gör jämförelser med förebilder inom olika branscher.⁸²

⁸¹ Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, *Performance Measurement in Service Businesses*

⁸² Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s 708ff

3.3.3 Belöningsystem

3.3.3.1 Belöningsystem

Synen på belöningsystem som en del av företagets ekonomistyrning har förstärkts med åren.⁸³ Då tjänstekvaliteten avgörs av personalen, och dess sätt att samspela med kunden, kan belöningsystemet vara ett verktyg för att påverka personalen till bra prestationer. Belöningsystemet kan därmed i viss mån vara ett sätt för företagen att kvalitetssäkra sina tjänster.

Lönen utgör en viktig källa till motivation i de flesta företag. Forskningsresultat har emellertid visat att högre lön i förhållande till andra inte alltid medför mer produktiva medarbetare.⁸⁴ Det finns två grundmodeller för hur företagets medarbetare ska belönas. Dessa är fast lön och prestationslön, vilka kan ses som varandras motpoler. Vid den fasta lönomodellen anställs medarbetare som förväntas leverera bra resultat och de ska därför belönas därefter. Prestationslönomodellen bygger istället på att belöning erhålls först när medarbetarna har presterat som förväntat. Skillnaden mellan modellerna består således främst i om lönen ska föregå eller efterfölja prestationen.⁸⁵ Belöningsystemet behöver inte endast omfatta lönen utan kan utformas på en mängd sätt. Personalens belöning kan exempelvis grundas på budget, balanserat styrkort, räntabilitetsmått eller residualresultat.⁸⁶

3.3.4 Informella styrverktyg

3.3.4.1 Lärande och kompetensutveckling

På senare tid har det blivit allt vanligare att se på företaget som en lärande organisation. Med lärande organisation menas en organisation som ser lärandet som en ständigt pågående process i företaget.⁸⁷ Numera ser man även lärande som en viktig del av företagets ekonomistyrning⁸⁸.

Lärande i organisationer kan ses utifrån två perspektiv. Det ena perspektivet, single loop learning, innebär att lärande och problemlösning sker utifrån det tankesätt och de regler som företaget arbetar efter i nuläget. Det andra perspektivet, double loop learning, går ett steg längre och innebär att företaget

⁸³ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 126ff, 6: e upplagan

⁸⁴ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 126f, 6: e upplagan

⁸⁵ Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems* s. 574f

⁸⁶ Samuelsson, *Controllerhandboken* s. 126ff, 6: e upplagan

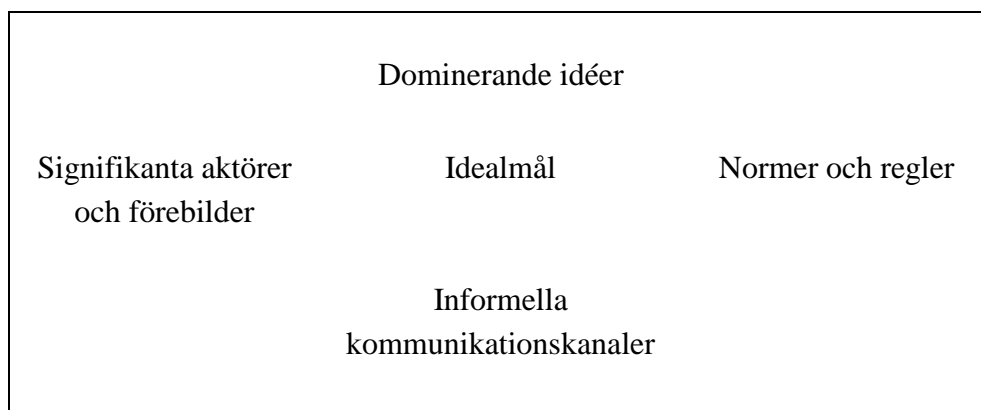
⁸⁷ Rohlin & Skärvad & Nilsson, *Strategiskt ledarskap i lärsamhället* s. 98

⁸⁸ Ax, Johansson & Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen* s 88

försöker se bortom de nuvarande föreställningarna för att på så sätt kunna uppnå ny kunskap och komma tillrätta med problemet.⁸⁹ Det är således inte i alla situationer det lämpar sig att enbart lära sig utifrån tidigare erfarenheter och skapade rutiner. Ibland krävs det att man frigör sig ifrån, och ifrågasätter, nuvarande föreställningsramar för att komma åt problemet.⁹⁰

3.3.4.2 Kultur

När det talas om företagskultur innefattas ofta ritualer, värderingar, normer, lagar och regler som är specifika för ett visst företag. Tjänsteföretag är oerhört beroende av sin personal och av att den kan fatta egna beslut. Det är viktigt att dessa beslut överensstämmer med den profil och de mål som företaget har ställt upp och forskare är överens om att detta underlättas om personalen hålls samman av en gemensam företagskultur.⁹¹ Vad som ingår i kulturen kan förmedlas med hjälp av följande modell.⁹²



Figur 3:6 Viktiga beståndsdelar i kulturen
Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*

Utifrån företagets mission, eller möjligtvis vision, utarbetas dess idealmål. De dominerande idéerna omfattas av det beteende som eftersträvas i företaget. De signifikanta aktörerna är förebilder i företaget som har möjlighet att inverka på de dominerande värderingarna. Normerna grundas på de formella och informella handledningsregler som medarbetarna bör agera efter. De informella kommunikationskanalerna är det informella nätverk som förmedlar normer, värderingar och dylikt genom organisationen.⁹³

⁸⁹ Argyris & Schön, *Theory in practice – Increasing professional effectiveness* s 18f.

⁹⁰ Rohlin & Skärvad & Nilsson, *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, s. 75f

⁹¹ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära* s. 309f

⁹² Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära* s. 310

⁹³ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära* s.310f

Tjänsteföretag anses med fördel kunna använda kulturen som ett styrverktyg eftersom de tillhandahåller immateriella produkter vars output är svår att mäta. Dessutom är det svårt att bedöma kvaliteten på tjänsten då kunden är delaktig i tjänsteprocessen. Företaget har inte någon fysisk kontroll över tjänsten som går ut till kunden, men genom företagskulturen kommer personalen att agera vid oförutsedda händelser i tjänsteprocessen utifrån den referensram som kulturen ger.⁹⁴

⁹⁴ Modell, *Management accounting & control in services: structural and behavioural perspectives* & Alvesson, *Management control in a professional service corporation*

4. Empiri

I följande avsnitt ges en kort beskrivning av bemanningsbranschens utveckling och utbredning. Därefter presenteras fallföretagen och deras ekonomistyrning.

4.1 Bakgrund

4.1.1 Bemanningsbranschens utveckling

Arbetsmarknadens struktur har ändrats det senaste decenniet. Långvariga tillsvidareanställningar hos en och samma arbetsgivare var länge normen men en ökad efterfrågan på flexibel, tillfällig personal har medfört att anställningsformerna idag många gånger ser annorlunda ut. Projektanställda, timanställda och konsulter utgör numera en naturlig del av många företags personalstyrka.⁹⁵ I det nya arbetsmarknadsläget spelar bemanningsföretagen en allt viktigare roll då de hyr ut personal till företag vid tillfällig personalbrist, vid arbetstoppar eller vid behov av specialistkompetens. Det kan röra sig om allt från enklare receptionisttjänster till mer kvalificerade läkartjänster.⁹⁶

Bemanningsbranschen är en relativt ny bransch i Sverige. Pionjären på den svenska marknaden var Stockholms Stenografservice som började hyra ut sekreterare för kortare perioder under tidigt 1950-tal. Manpower, som idag är den största aktören inom den svenska bemanningsbranschen, har sina rötter i detta företag. Personaluthyrning förekom således på den svenska marknaden för mer än fem decennier sedan, men branschens möjligheter till utveckling var länge starkt begränsade. Detta har sin förklaring i att arbetsförmedling under större delen av 1900-talet ansågs vara en statlig angelägenhet. Enligt 1935 års arbetsförmedlingslag var uthyrning av arbetskraft och privat arbetsförmedling i förvärvssyfte nästintill förbjudet. Ett växande behov av tillfällig arbetskraft ledde så småningom till en avreglering av arbetsmarknadsmonopolet i början av 1990-talet.⁹⁷ Avregleringen skedde i flera steg och det var först 1993 som de sista tids-

⁹⁵ Tsoukalas, *Flexibel arbetsmarknad i fokus – en studie av nya arbetsförhållanden*

⁹⁶ Poolia, *Årsredovisning 2004*

⁹⁷ www.almega.se

och behovsrestriktionerna avseende personaluthyrning avskaffades.⁹⁸ Från det att lagen ändrades fram till år 2000 mer än sjudubblades antalet anställda inom bemanningssektorn.⁹⁹

Avregleringen är emellertid inte den enda orsaken till branschens accelererande tillväxt. De senaste decennierna har det skett en hel del förändringar som medfört ändrade förutsättningar för företagen. Då omvärlden ständigt förändras måste även företagen göra det. Den snabba teknologiska utvecklingen har förbättrat möjligheterna för gemene man att finna information och skaffa sig mer kunskap. Detta har lett till att kunderna ställer allt högre krav på sina varor och tjänster samtidigt som de önskar att dessa ska vara alltmer specialiserade.¹⁰⁰ Dessutom har konkurrensintensiteten ökat i takt med en tilltagen globalisering och avreglering. En flexibel personalstyrka möjliggör snabb anpassning och har därmed blivit en viktig resurs i den globala ekonomins höga tempo¹⁰¹. Det är emellertid inte bara företagen som efterfrågar flexibilitet utan även personalen.¹⁰²

Förändringarna har öppnat upp dörrarna för bemanningsbranschen, som genom att erbjuda flexibel personal med specialistkunskap, har varit lyhörda för vad marknaden efterfrågar. Branschens utveckling kan också förklaras av att det blivit allt vanligare att företag fokuserar på sin kärnkompetens och outsourcar det som de upplever att andra kan göra mer effektivt. Detta har medfört en ändrad syn på personalen och att företag idag inte bara outsourcar verksamheter utan på sätt och vis även personal då de har upptäckt att inhyring av personal leder till mindre personaladministrativt arbete, samt en riskreducering då arbetsgivaransvaret för personalen ligger hos bemanningsföretaget.¹⁰³

4.1.2 Bemanningsbranschens utbredning

I Sverige finns det drygt 500 bemanningsföretag med tio eller fler anställda.¹⁰⁴ Bemanningsbranschen domineras av fyra större aktörer: Manpower, Proffice, Poolia och Adecco. Branschens totala omsättning år 2004 hamnade på drygt 11 600 mkr. Marknadsledande var Manpower med en omsättning på över 4000 mkr.¹⁰⁵ Bemanningsföretagen är i huvudsak verksamma inom fyra tjänstesegment: personaluthyrning, rekrytering, entreprenad och outplacement.¹⁰⁶ Segmentet

⁹⁸ Proffice *Årsredovisning 2004*

⁹⁹ Gustavsson, Israelsson & Strannefors, *Arbetsmarknadsutsikterna för år 2005*

¹⁰⁰ Palmer & Hardy, *Thinking about management*, s. 15

¹⁰¹ Sjögren & Askergren, *Nytt synsätt på arbetskraft får uthyrningspersonalen att växa*

¹⁰² Breguel, Olfen & Olie, *Temporary Liaisons: The commitment of temps towards their agencies*

¹⁰³ Sjögren & Askergren, *Nytt synsätt på arbetskraft får uthyrningspersonalen att växa*

¹⁰⁴ Almega, *Bemanningsbranschen*

¹⁰⁵ Affärsvärlden, *Konsultguiden*

¹⁰⁶ www.almega.se

personaluthyrning svarar för tre fjärdedelar av branschens totala omsättning.¹⁰⁷ De dominerande yrkesområdena är kontor, ekonomi samt lager/industri som tillsammans utgör närmare 59 % av branschens totala omsättning.¹⁰⁸ Idag sysselsätter bemanningsbranschen omkring 31 500 personer i Sverige, vilket motsvarar 0,87 % av arbetskraften.¹⁰⁹ Många tror att en ökad expansion av den svenska bemanningsbranschen kan vara att vänta då denna är betydligt mer utbredd i länder med längre erfarenhet av bemanningsföretag.¹¹⁰

Bemanningsbranschen har idag fått fotfäste i en stor del av världens länder. Den globala marknaden för bemanningstjänster omsätter ungefär 3 000 miljarder sek, varav hälften kan hänföras till tjänstesegmentet personaluthyrning.¹¹¹ Globalt sett är marknaden för bemanningsföretag störst i Europa och därefter kommer USA. Tillsammans utgör de drygt tre fjärdedelar av den totala världsmarknaden. Den europeiska bemanningsbranschen har idag ett värde på knappt 112 miljarder dollar. Dess tillväxt beräknas till omkring 3 % under en kommande femårsperiod på grund av att allt fler europeiska länder förväntas liberalisera sina arbetsmarknader. I Europa är den brittiska marknaden mest utvecklad medan den nordiska marknaden ännu är förhållandevis liten.¹¹²

4.2 Fallföretagens ekonomistyrning

4.2.1 IT-Resurs AB

IT-Resurs AB är ett privatägt familjeföretag som grundades av syskonen Norin 1998. Företaget tillhör koncernen Resurs AB och hade år 2004 en omsättning på knappt 53 mkr och en personalstyrka på 101 anställda¹¹³. IT-Resurs AB, som nedan kommer att benämnas IT-Resurs, är ett bemanningsföretag som är specialiserat på personaluthyrning och rekryteringstjänster inom IT-sektorn med fokus på drift och support.¹¹⁴ Nedanstående sammanställning grundar sig på en intervju gjord med Jan Karlsson, regionchef på IT-Resurs.

Det förekommer att konsulter visstidsanställs för ett specifikt uppdrag. Det vanliga är emellertid att konsulterna provanställs med förhoppning om att de i

¹⁰⁷ Affärsvärlden, *Konsultguiden*

¹⁰⁸ Almega, *Bemanningsföretagens utveckling 3: e kvartalet 2005*

¹⁰⁹ www.almega.se

¹¹⁰ Edenhall, *Fler fasta jobb bra för Poolia*

¹¹¹ Proffice *Årsredovisning 2004*

¹¹² Datamonitor, *Europe – Employment Services Industry Profile* oktober 2005

¹¹³ Affärsdata, *IT-Resurs Årsbokslut*

¹¹⁴ www.itresurs.se

framtiden ska kunna ta fler uppdrag för företaget. En provanställning föregår alltid en tillsvidareanställning.

IT-Resurs försöker att möta variationer i efterfrågan genom att anpassa sig till den situation som råder i dagsläget. Detta görs bl.a. genom att flytta arbete från ett verksamhetsområde till ett annat. Vid en konjunkturedgång försöker företaget så långt som möjligt att övergå från uthyrning till rekrytering, innan det friställer personal. En tät kontakt med kundföretagen anses viktig för att kunna hjälpa dem med deras personalfrågor vid en konjunktursvängning.

4.2.1.1 Organisationsstruktur

4.2.1.1.1 Ansvarsfördelning

Organisationen är tämligen platt och uppdelad på fyra regioner. Varje lokal enhet har ett resultatansvar och ansvarar således för både intäkter och kostnader.

4.2.1.2 Formella styrverktyg

4.2.1.2.1 Kalkylering

Kalkylering utförs främst av VD för att sedan justeras på lokal nivå. För att beräkna vad ett uppdrag är värt används en påläggskalkyl. De direkta kostnaderna fördelas på antalet konsulter och därefter görs ett tillägg som ska täcka övriga kostnader såsom arbetsgivaravgifter, administrations- och marknadsföringskostnader.

4.2.1.2.2 Strategisk planering & budgetering

I arbetet med den strategiska planeringen tittar IT-Resurs mycket på historisk data och gör utifrån den en grov bedömning av framtiden. Förutom dessa siffror är även en makroekonomisk analys av stor vikt i den strategiska planeringen. Företaget tittar på omvärlden för att identifiera hot och möjligheter, styrkor och svagheter. I arbetet med att ta fram en strategisk plan deltar IT-Resurs ägargrupp, VD och styrelse. Denna bryts sedan ned på regionnivå. Den strategiska planen görs upp för en kommande fyra- eller femårsperiod.

Budgeten ses som ett av IT-Resurs viktigaste styrinstrument och dess framtagande föregås av strategiprocessen. Budgetens huvudsyfte är kontroll. Företaget vill kunna se vad som gått bra och dåligt, vilket i sin tur ger möjligheter till anpassning och styrning. Det finns i dagsläget inga tankar på att frångå arbetet med budget utan detta anses vara oerhört viktigt.

IT-Resurs använder en traditionell resultatbudget. Under hösten påbörjar VD arbetet med att ta fram en rambudget med de förutsättningar som ska gälla för de olika ansvarsenheterna. Under budgetprocessen sker en ständig jämförelse med makroekonomiska faktorer. Regionkontoren har möjlighet komma med synpunkter på den framtagna rambudgeten och därefter fastställs den slutliga, detaljerade budgeten i januari. Budgeten är fast och får inte revideras, om inte något extremt skulle inträffa. En anledning till att budgeten är fast är att den interna personalens belöningsystem är kopplad till budgeten.

4.2.1.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Jan Karlsson medger att budgeten nästan alltid slår fel men hävdar trots det att det är oerhört viktigt att budgetmålen nås så att företaget inte överinvesterar eller underfinansierar. Budgetuppföljningen är viktig för att kontrollera om målen har nåtts. Syftet med budgetuppföljningen är främst avstämning, kontroll och feedback. Varje månad utvärderas de finansiella måtten såsom tillväxt, vinstmarginal och TB1. Dessa ställs i relation till budgeten, men jämförs även med historiska siffror, såsom föregående års budget, och prognosen för kommande månad. Det absolut viktigaste styrmedlet, som följs upp på daglig basis, är antalet aktiva konsulter. Även kvartalsresultat tas fram och i samband med dessa hålls kvartalsmöten, som fungerar som en brytpunkt, där resultaten diskuteras och analyseras. Denna diskussion sker i huvudsak mellan ägare och VD. Vilka mått som ska följas upp avgörs av VD, regionchef, konsultchef och säljare.

Utöver uppföljningen av de finansiella måtten är även mjukare mått av intresse. IT-Resurs granskar bl.a. kundnöjdheten, vilket görs årligen genom att titta på antalet uppdrag som har förlängts eller genom externa mätningar hos kunderna. Företaget tittar även på sjukfrånvaron och antalet nya kunder. Dessa mått följs upp på månads- eller veckobasis. Trots att stor vikt läggs vid de mjukare måtten anser Jan Karlsson inte att företaget använder ett balanserat styrkort. Han menar att det är de finansiella måtten som betonas, eftersom de till skillnad från de kvalitativa måtten kan mätas på ett strukturerat sätt. Anledningen till att ett balanserat styrkort inte tillämpas är att företaget är traditionellt och vill ha kontroll över vad som händer, vilket enligt Jan Karlsson endast kan uppnås genom noggrann kontroll över siffrorna.

IT-Resurs gör ständiga jämförelser med andra företag och anser att konkurrensanalysen är väldigt viktig. Vissa anställda har till uppgift att specialgranska konkurrenterna, eftersom företaget anser att det inte räcker att enbart fokusera på den egna verksamheten.

4.2.1.3 Belöningsystem

4.2.1.3.1 Belöningsystem

Syftet med IT-Resurs belöningsystem är att synliggöra medarbetarna. Belöning av goda insatser anses få både konsulterna och företaget att växa. Medan den interna personalens bonussystem är kopplat till budgeten har konsulterna i huvudsak ett rörligt lönesystem. Konsulterna får således, utöver deras garanterade månadslön, även betalt efter hur mycket de arbetar. Jan Karlsson menar att konsulterna har stor möjlighet att påverka sin beläggningsgrad på så sätt att de vanligtvis får stanna längre på kundföretagen om de presterar bra.

Belöningar ges även till konsulter som tipsar företaget om uppdrag. Belöningen består av ett lönepålägg som utgörs av en viss andel av den intäkt som det tipsade uppdraget ger. En annan del av belöningsystemet utgörs av nomineringar till olika utmärkelser såsom Årets nykomling, Årets medarbetare och Årets IT-konsult. Det är VD, regionchef, konsultchef och säljare som tillsammans avgör vilka prestationer som ska belönas.

4.2.1.4 Informella styrverktyg

4.1.1.4.1 Lärande och kompetensutveckling

Kompetensutvecklingen på IT-Resurs är till största delen situationsanpassad. En viss inskolning kan äga rum för oerfarna konsulter som ska utföra enklare tjänster och om en konsult saknar den kompetens som krävs för ett specifikt uppdrag kan konsulten i vissa fall ges den fordrade utbildningen. Företaget tillhandahåller dock ingen generell utbildning för sina konsulter utan de får lära sig genom arbetet och de utbildningar som kundföretagen tillhandahåller. IT-Resurs vidtar i dagsläget inte några speciella åtgärder för att skapa en lärande miljö och lärande och kompetensutveckling ses inte som ett medvetet sätt att styra företaget.

4.2.1.4.2 Kultur

Jan Karlsson anser att IT-Resurs företagsklimat är stödjande och kollegialt. Han framhåller att alla medarbetare gör mer än vad som förväntas av dem, vilket han tror kan ha sin grund i företagets värderingar.

Kontakten med konsulten består av utvecklingssamtal minst en gång per år, konsultmöten och informella kontakter. Den informella kontakten är dock väldigt individuell och beroende av hur mycket kontakt konsulten själv vill ha.

4.2.2 Lernia Bemanning AB

Lernia Bemanning AB, i fortsättningen kallat Lernia Bemanning, är Sveriges största nischade bemanningsföretag och erbjuder rekryterings- och bemanningstjänster till företag verksamma inom industri, teknik och logistik¹¹⁵. Bolaget, som är statligt ägt, grundades 1998 och är ett helägt dotterbolag till Lernia AB. Företaget hade år 2004 en omsättning på 423 mkr¹¹⁶, och var marknadens femte största bemanningsföretag sett till omsättningen¹¹⁷. Lernia Bemanning hade då 1073 anställda, varav 973 var konsulter.¹¹⁸ Två år i rad har företaget toppat den svenska tillväxtlistan som tas fram årligen i ett samarbete mellan Svenska Dagbladet och Ahrens Rapid Growth. Nedanstående sammanställning grundar sig på en intervju med Paul Nilsson som är administrativ chef på Lernia Bemanning.

Konsulterna på Lernia Bemanning är alltid garanterade en individuellt framförhandlad grundlön, oavsett om de är uthyrda eller inte. Ett lönetillägg kan förekomma om kundföretagets lönenivå överstiger konsulternas grundlön. På så sätt garanteras den uthyrda personalen en lön som är likvärdig den som kundföretagets anställda erhåller. Alla nya konsulter får till en början enbart en visstidsanställning eftersom de rekryteras för ett specifikt uppdrag. Lernia Bemanning har emellertid som policy att en konsult får ha maximalt fyra visstidsanställningar innan företaget måste besluta huruvida denne ska tillsvidareanställas eller inte. Paul Nilsson medger att denna policy gör företaget sämre rustat än konkurrenterna vid eventuella konjunkturedgångar. Han menar dock att det är en risk de är beredda att ta då de jobbar med människor och inte med armar och ben, som han uttryckte det. Policyn handlar i grund och botten om ett etiskt ställningstagande och om att ha nöjda medarbetare.

4.2.2.1 Organisationsstruktur

4.2.2.1.1 Ansvarsfördelning

Lernia Bemanning är organiserat i tre regioner: Syd, Väst och Öst/Norr. Under varje region finns platskontor som är relativt små, och har mellan två och nio anställda. Dessa utgör de lägsta ekonomiskt mätbara enheterna i företaget. De har fullt resultatansvar och fungerar som egna små företag i företaget.

¹¹⁵ www.lernia.se/bemanning

¹¹⁶ Lernia Bemanning, AB *Årsredovisning 2004*

¹¹⁷ Affärsvärlden, *Konsultguiden*

¹¹⁸ Lernia AB, *Årsredovisning 2004*

4.2.2.2 Formella styrverktyg

4.2.2.2.1 Kalkylering

Vid beräkning av timdebiteringen för konsulterna använder bolaget en specifik formel. Till de direkta kostnaderna för uppdragen läggs omkostnaderna enligt schabloner. Lernia Bemanning använder således en påläggs kalkyl vid framtagandet av priset för tjänsterna. Paul Nilsson säger att de valt denna metod eftersom ABC-kalkylering inte fungerar i bemanningsbranschen.

4.2.2.2.2 Strategisk planering & budgetering

Hos Lernia Bemanning utgör det balanserade styrkortet, sedan ungefär fem år tillbaka, en viktig del i företagets strategiska planering. Paul Nilsson menar att det utgör grunden för företagets ekonomistyrning. Anledningen till implementeringen av styrkortet var att den dåvarande strategiska planeringen inte ansågs tillräcklig, eftersom den främst hade ett finansiellt fokus. Med ett balanserat styrkort tar företaget även hänsyn till kvalitativa aspekter. Dessutom anser Paul Nilsson att det balanserade styrkortet är något som samtliga medarbetare kan vara med och påverka. Det är ledningsgruppen, bestående av VD, försäljningschef, regionchefer, personalchef och administrativ chef, som utvecklar företagets balanserade styrkort med utgångspunkt i direktiv från styrelsen och ägarna. Sedan utvecklar regioncheferna tillsammans med platscheferna styrkort som är anpassade till respektive regions lokala förutsättningar.

Följande fem perspektiv ingår i Lernia Bemannings balanserade styrkort:

- Kundperspektiv (nöjd kund index, marknadsandel i nischen, andel aktiva kunder)
- Internt processperspektiv (obelagd tid, omsättning per tjänsteman, resultat per tjänsteman, andel färdiga tidsrapporter)
- Medarbetarperspektiv (korttidssjukfrånvaro, långtidssjukfrånvaro, kompetensutvecklingstid per konsult i dagar)
- Finansiellt perspektiv (vinstmarginal, omsättning totalt, TG1, TG2)
- Utvecklingsperspektiv (nya koncept)

Det balanserade styrkortet ligger till grund för budgetprocessen som vanligtvis går av stapeln i mitten av september och fortgår fram till mitten av november. Budgetarbetet tar sin utgångspunkt på lokal nivå. Det enda direktiv som kommer från företagsledningen rör storleken på marknadsföringsinsatserna. Anledningen till att företaget har detta direktiv är att det vill samordna marknadsföringsaktiviteterna för att kunna profilera sig på samma sätt över hela landet. Platskontoren arbetar således själva fram ett budgetförslag. Därefter konsolideras samtliga platskontors budgetförslag på regionnivå av regionchefer

och controllers. Regionbudgetarna ska därefter godkännas och sammanläggas av den administrativa chefen. Om den konsoliderade budgeten inte når upp till företagets målsättning återgår budgetförslagen till regionkontoren och platskontoren för revidering. Paul Nilsson menar emellertid att det inte är särskilt vanligt att ledande befattningshavare inom Lernia Bemanning har en för låg målbild utan att det snarare är så att de måste bromsas för att de vill för mycket. Det räcker inte att ha en hög målsättning, det gäller att kunna leverera också, anser han.

Syftet med att bygga budgeten underifrån är att skapa engagemang från medarbetarna genom att få dem att känna sig delaktiga. En annan anledning är att sannolikheten ökar för att målbilden blir realistisk om cheferna på de lägre nivåerna i organisationen får delta aktivt i budgetarbetet, eftersom det är de som bäst vet vad de klarar av. Uppnåeliga och rimliga mål anses motiverande för de anställda. På Lernia Bemanning finns det idag inga funderingar på att överge budgeten som arbetsredskap. Paul Nilsson menar att det hade varit jättebra om företaget hade kunnat styras utan finansiella mått, men att det i dagsläget inte finns några tillräckligt bra alternativ.

Budgeten är fast och anses vara ett bra verktyg för att känna av vad som fungerar bra respektive mindre bra i verksamheten. Dessutom sätter den en mätbar målbild som motiverar de anställda till att oavbrutet satsa på att göra bättre ifrån sig. Paul Nilsson hävdar att budgeten för tillfället är det enda sättet att stimulera medarbetarna till förbättrade prestationer. Han drar paralleller till den före detta fotbollsspelaren Tomas Brodin och menar att det inte går att leva på gamla meriter utan att det gäller att ständigt förbättras. Budgeten utgör således både ett kontroll- och ett motivationsverktyg hos Lernia Bemanning.

4.2.2.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Det är VD som tillsammans med den administrativa chefen granskar regionchefernas prestationer. Regioncheferna ansvarar i sin tur tillsammans med kontrollern för uppföljningen av platscheferna.

Det balanserade styrkortet följs upp fyra gånger per år på företagsnivå medan det på regionnivå följs upp kontinuerligt vid varje regionmöte. Dessutom jämförs regionernas budgeterade resultat varje månad med det faktiska utfallet. Budgetuppföljningen syftar till att se om ribban nåtts och till att ge feedback på vad som fungerar bra respektive mindre bra i verksamheten. På Lernia Bemanning är det oerhört viktigt att budgetmålen nås, då företaget anser att det inte går att leva på tidigare prestationer. Medarbetarna måste ständigt uppmuntras att sikta lite högre. Liksom regionkontoren bedöms platskontoren månadsvis. Då

platscheferna har ett resultatansvar redovisar de den gångna månadens intäkter och kostnader via ett rapportpaket till regioncheferna. De platskontor som visar en vinstmarginal på minst 10 % anses ha presterat tillfredsställande. De som inte når denna gräns måste ta fram en dokumenterad handlingsplan över hur de ska gå tillväga för att rätta till situationen. All uppföljning bottnar i resultatet, men företaget tittar även på andra finansiella mått såsom TG1 och TG2. Paul Nilsson menar att de egentligen styr väldigt lite utifrån ett finansiellt perspektiv.

Två viktiga nyckeltal som inte är av finansiell karaktär är obelagd tid och sjukfrånvaro. Obelagd tid är outnyttjade resurser som kostar pengar då lönekostnaden kvarstår på grund av garantilönen. Sjukfrånvaro utgör en kostnad i dubbel bemärkelse eftersom företaget har kvar lönekostnaden för den insjuknade samtidigt som det måste skaffa en ersättare till denne då avtalet med kunden kvarstår.

4.2.2.3 Belöningsystem

4.2.2.3.1 Belöningsystem

Paul Nilsson upplever att det förekommer mycket belöningsystem i branschen, men är själv restriktivt inställd till dem. Hans filosofi är att företaget ska anställa kompetenta personer och betala dem därefter. Lönen i sig kommer då att motivera de anställda till bra prestationer. Ersättningen bör enligt hans mening inte kopplas till prestationen eftersom det visar på en misstro mot medarbetaren samt utgör ytterligare ett stressmoment för konsulterna som redan befinner sig i en hektisk miljö.

Från och med årsskiftet 2005/2006 förekommer det inte längre några belöningsystem på Lernia Bemanning. Tidigare hade de dock ett belöningsystem där de årligen utsåg det mest framgångsrika platskontoret. Belöningen var kollektiv, dvs. alla som jobbade på vinnarkontoret inklusive konsulterna fick en monetär ersättning.

4.2.2.4 Informella styrverktyg

4.2.2.4.1 Lärande och kompetensutveckling

Paul Nilssons spontana reaktion var att lärande och kompetensutveckling är utomordentligt viktigt men att det inte utgör ett styrverktyg i bemanningsbranschen. Kompetensutvecklingen på Lernia Bemanning är individanpassad. Den interna personalen har minst fem utbildningsdagar per år medan konsulterna har minst två. Paul Nilsson menar att det kan tyckas lite men

att folk lär sig dagligen i bemanningsbranschen, framför allt konsulterna som ständigt ställs inför nya utmaningar på olika företag. Vad gäller konsulterna så sker utbildning ofta på deras obelagda tid för att de ska kunna matchas med nya uppdrag. Utbildningen är dock endast en påbyggnad av tidigare kunskaper då företaget inte anställer någon som inte har den kompetens som krävs för ett aktuellt uppdrag.

4.2.2.4.2 Kultur

Paul Nilsson menar att företagskulturen är ett medvetet styrmedel hos Lernia Bemanning och han tror att den är det i de flesta företag. Det anses oerhört viktigt att företagskulturen förmedlas till alla medarbetarna och att de delar företagets värderingar. Lernia Bemanning kallar sig ett värderingsstyrt företag och lutar sig mot följande fyra värdeord: engagemang, respekt, ansvar och professionalism¹¹⁹. En värdering som är mycket starkt uttalad hos Lernia Bemanning, men som inte är dokumenterad, är att allt ska tåla en genomlysning. Dessutom menar Paul Nilsson att det är oerhört viktigt med kommunikation och att hålla folk informerade om man vill få en stark företagskultur.

Han anser emellertid att det är svårt att få bemanningsföretagens konsulter att känna gemenskap, delvis eftersom anställningsperioderna är korta och delvis på grund av att konsulterna inte finns på plats hos företaget utan är lokaliserade hos kunden. För att skapa en känsla av samhörighet har företaget som policy att varje konsult ska bli uppsökt av sin platschef minst en gång per vecka. På så sätt försöker de få konsulterna att känna att de är viktiga för företaget. Dessutom hålls konsulträffar några gånger per år. År 2006 kommer någon form av personaltidning eller personalinformation att ges ut för att förstärka samhörigheten ytterligare.

4.2.3 Proffice Sverige AB

Koncernen Proffice AB återfinns idag i Danmark, Norge, Finland och Sverige. Koncernen är noterad på Stockholmsbörsen och har sina rötter i Stenografen som grundades år 1960. Med åren växte sig Stenografen allt större och kom att omfatta en mängd olika verksamhetsområden. Det var drygt 30 år efter Stenografens grundande, som några av verksamhetsområdena slogs samman under namnet Proffice.¹²⁰ Dessa var de första stegen mot denna nordiska koncern som idag ägs till största del av Christer Hägglund. Proffice AB är organiserat utifrån de nordiska länderna och under det svenska segmentet återfinns bl.a. Proffice Sverige

¹¹⁹ Lernia AB, *Årsredovisning 2004*

¹²⁰ www.proffice.se

AB som arbetar med uthyrning och rekrytering. Denna verksamhet omsatte år 2004 drygt 888 mkr och hade närmare 2 000 anställda¹²¹. Nedanstående sammanställning grundar sig på en telefonintervju med Patrik Sjölund som är ekonomichef på Proffice Sverige AB, som i fortsättningen kommer att benämnas Proffice Sverige.

Den vanligaste anställningsformen för konsulterna är tillsvidareanställning. Konsulterna har en garanterad månadslön, som omfattar ett visst antal arbetstimmar, oavsett deras faktiska uthyrningstid. De konsulter som inte omfattas av en tillsvidareanställning har istället någon form av projekt- eller timanställning.

Då Proffice Sverige befinner sig i en bransch som är väldigt konjunkturkänslig, och som tidigt känner av konjunktursvängningar, arbetar företaget med ständiga marknadsanalyser för att få information kring konjunkturen. Analyserna ska vara till hjälp för att bemöta variationer i efterfrågan, då konjunkturen har en stor påverkan på denna.

4.2.3.1 Organisationsstruktur

4.2.3.1.1 Ansvarsfördelning

Proffice Sverige är uppdelat på tre regioner som i sin tur är indelade i marknadsområden. Dessa marknadsområden utgörs av kontor som är uppdelade på verksamhetsområdena uthyrning och rekrytering. Verksamhetsområdena delas slutligen upp i affärsområden såsom exempelvis ekonomi eller teknik. Detta medför att Proffice Sverige får 600-700 enheter, som samtliga har ett resultatansvar.

4.2.3.2 Formella styrverktyg

4.2.3.2.1 Kalkylering

Kalkylering är en mycket viktig del av Proffice Sveriges ekonomistyrning och de har en anställd på företaget som omnämns Pricing Leader och ansvarar för prissättning av tjänsterna. Företaget beräknar självkostnaden genom en påläggsmetod, vilket innebär att omkostnaderna fördelas utifrån schabloner. Det medför att företaget inte använder sig av ABC-kalkylering. Det har dock funnits funderingar på att tillämpa ABC-kalkylering, men Patrik Sjölund betonar att det fungerar bättre i teorin än i praktiken.

¹²¹ Affärsdata, Årsredovisning Proffice Sverige AB 2004

4.2.3.2.2 Strategisk planering & budgetering

Den strategiska planeringen leder fram till organisationens mål och slutligen affärsplanen. Framtagandet av affärsplanen påbörjas i juli och avslutas med fastställandet av budget i mitten av december. Affärsplanen omfattar dels det kommande året, dels den kommande fyraårsperioden. Den fasta budgeten reflekterar affärsplanen i siffror och har till syfte att skapa trygghet och kontroll.

Budgetarbetet tar sin utgångspunkt i marknadsområdena där respektive område framarbetar sin budget. Dessa budgetar konsolideras sedan på regionnivå och slutligen på företagsnivå. Det är således de lägre nivåerna som arbetar fram den budget som presenteras för ledningsgruppen. Ledningsgruppen ger sina synpunkter på budgeten, varpå den återgår till de lägre nivåerna för revidering. Budgeten ska slutligen godkännas av VD, ekonomichef och respektive ansvarig chef. Budgetarbetet anses vara oerhört viktigt och anledningen till att arbetet sker nerifrån och upp är att Proffice Sverige vill skapa engagemang på lokal nivå. Av denna orsak finns det inte någon tanke på att överge budgeten som styrverktyg.

4.2.3.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Vad avser uppföljning och prestationsbedömning hos Proffice Sverige sker denna utifrån många olika nyckeltal. Varje månad görs en uppföljning av budgeten, där avvikelseanalysen är viktig. Då jämförs den aktuella månadens budget med det faktiska utfallet, utfallet för aktuell månad med utfallet för motsvarande månad föregående år samt årets ackumulerade utfall med ackumulerad budget. Årets ackumulerade utfall jämförs även med det ackumulerade utfallet föregående år för samma tidsperiod. Varje kvartal görs även en business review, en helhetsåterblick, av den gångna perioden. Syftet med uppföljningen är att få indikationer på hur verksamheten artar sig och vad som går bra respektive mindre bra. Det är väldigt viktigt att budgeten nås då den utgör affärsplanen i siffror och på så sätt är kopplad till de strategiska målen. När avvikelserna blir stora mellan budget och utfall får de lokala enheterna ta fram handlingsplaner. Även om företagets förutsättningar ändras kvarstår budgeten i ursprungligt skick.

Vid uppföljningen lägger Proffice Sverige stor vikt vid resultaträkningen. Det förekommer en mängd olika nyckeltal med såväl ett finansiellt fokus som ett effektivitets- och verksamhetsfokus. De finansiellt- och effektivitetsbaserade nyckeltalen följs upp varje månad. De finansiella nyckeltalen utgörs av bl.a. tillväxt och täckningsbidrag, medan nyckeltal som omkostnader/omsättning och omkostnader/säljare hänförs till effektiviteten. De nyckeltal som tillhör verksamhetsfokus utgörs av beläggningsgrad samt uppbokningsläge och dessa följs upp veckovis.

Förutom de nämnda nyckeltalen följer Proffice Sverige även upp kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet. Dessa nyckeltal följs upp på kvartals- eller halvårsbasis. Patrik Sjölund hävdar att det på sätt och vis förekommer en styrning enligt ett balanserat styrkort. Det förekommer dock inget uttalat balanserat styrkort, men han menar att företaget mäter kundnöjdhet, vilket kan utgöra marknadsperspektivet, och medarbetarnöjdhet, vilket kan utgöra internperspektivet. Det är ledningen som har tagit fram de olika måtten, men planeringsarbetet omfattar all direktrapporterande personal.

4.2.3.3 Belöningsystem

4.2.3.3.1 Belöningsystem

Belöningssystemet anses vara en viktig del av ekonomistyrningen hos Proffice Sverige, då det utgör ett hjälpmedel för att påverka medarbetarnas beteende. Det är ledningen som avgör vad som ska belönas och detta kopplas till affärsplanen och företagets årliga mål. Den interna personalens belöningsystem grundas på budgeten medan konsulterna utöver sin garanterade grundlön har en rörlig lön som baseras på antalet arbetade timmar.

4.2.3.4 Informella styrverktyg

4.2.3.4.1 Lärande och kompetensutveckling

Lärande och kompetensutveckling utgör inte en del av Proffice Sveriges ekonomistyrning. I första hand söker företaget konsulter som har den utbildning och erfarenhet som matchar ett aktuellt uppdrag. Om det inte finns någon tillgänglig konsult som matchar ett uppdrag kan nödvändig utbildning ges, men en viss grundutbildning och tidigare erfarenhet inom det aktuella området förutsätts. Vid behov kan en grundläggande utbildning ges, men det krävs oftast inte med tanke på dagens höga arbetslöshet.

4.2.3.4.2 Kultur

Patrik Sjölund anser att företagskulturen kan användas i ekonomistyrningen, men att den inte utgör ett styrverktyg hos Proffice Sverige. Deras styrning är, som han uttrycker det, mer konkret och kan säkert uppfattas av några som hård och kall. Normer och värderingar anses dock viktiga i företaget och etik, moral och ärlighet är de normer som främst betonas. De värderingar som tas upp på Proffices hemsida är mod, närhet, handlingsfrihet och driv. Dessa ska uppmuntra de anställda till att våga prova på nya saker, skapa nära relationer till sina kunder samt vara lyhörda och ta initiativ.

För att kontrollera att allt står rätt till har varje konsult en konsultchef som tar kontakt med dem varje vecka. Utöver detta besöker konsultchefen dem ute hos kundföretagen en gång per månad.

4.2.4 Manpower AB

Manpower har sina rötter i Stockholms Stenografservice som grundades 1953. Den svenska delen av det amerikanska börsnoterade Manpower Inc., Manpower Sverige AB, består av fyra bolag.¹²² Företaget är marknadsledande med en marknadsandel på ca 35 %¹²³ Följande sammanställning berör enbart bolaget Manpower AB och grundar sig på en intervju med regioncontroller Rikard Karlsson. Manpower AB, som i fortsättningen kommer att benämnas Manpower, tillhandahåller tjänster inom uthyrning och rekrytering¹²⁴ och hade år 2004 en omsättning på 2 026 mkr och drygt 6 000 anställda.¹²⁵

Manpowers konsulter är i allmänhet tillsvidareanställda men även visstidsanställningar för ett specifikt uppdrag är vanligt förekommande. Samtliga konsulter har en grundlön i enlighet med gällande kollektivavtal.

För att bemöta variationer i efterfrågan följs antalet uthyrda konsulter upp dagligen. Om beläggningsgraden är alltför låg vidtas åtgärder såsom ökad kundbearbetning eller uppsägning av personal. Företaget kan delvis undvika en sådan situation genom att ha visstidsanställningar för en del uppdrag. För att kringgå problematiken med att ha för mycket obelagd personal försöker Manpower dessutom lära känna kunderna bättre och på så sätt få en inblick i deras behov utifrån säsongsvariationer och liknande. Därmed kan företaget anpassa personalstyrkan efter kundens behov. Manpower löser även problemet med alltför låg beläggningsgrad genom att slussa konsulterna mellan företagets olika kontor, eftersom efterfrågan hos dessa varierar.

4.2.4.1 Organisationsstruktur

4.2.4.1.1 Ansvarsfördelning

Manpower är uppdelat i åtta regioner som i sin tur består av olika affärsområden. Inom affärsområdena återfinns verksamhetsgrenarna Services, Professionals, Management och Rekrytering. Varje region har en regiondirektör och på

¹²² www.manpower.se

¹²³ Affärsvärlden, *Konsultguiden*

¹²⁴ www.manpower.se

¹²⁵ Affärsdata, *Manpower AB: s årsredovisning 2004*

regionnivå finns totalt fem controllers vilket innebär att en controller kan ha ansvar för mer än en region. Inom varje affärsområde återfinns en chef, personalansvarig och säljare.

Resultaträkningar upprättas ända ner i verksamhetsgrenarna, men det är dock olika om de har ett fullt resultatansvar eller inte. Samtliga regioner har ett fullt resultatansvar men storleken på affärsområdet avgör hur långtgående resultatansvaret är hos verksamhetsgrenarna. I ett stort affärsområde, som exempelvis Malmö, har verksamhetsgrenarna fullt resultatansvar medan de mindre affärsområdena endast har intäktsansvar.

4.2.4.2 Formella styrverktyg

4.2.4.2.1 Kalkylering

Kalkylering är ett viktigt styrverktyg för Manpower. Säljare och annan intern personal får utbildning i affärskalkylering för att få inblick i vad som bidrar till kostnader. Manpower använder en påläggsmetod. För att beräkna vad ett uppdrag är värt använder företaget en standardmall i vilken hänsyn tas till olika parametrar.

4.2.4.2.2 Strategisk planering & budgetering

Det är moderbolaget Manpower Inc. som tar fram vilka globala trender som det tror kommer att påverka branschen. Dessa trender utgör grunden för den strategiska planeringen i form av övergripande strategier. De övergripande strategierna förmedlas nedåt i hierarkin till Manpower Nordic, där de anpassas till nordiska förhållanden. Vidare bryts de nordiska övergripande strategierna ner till Manpower Sverige AB där de svenska målen fastställs. Målen går sedan ut till respektive dotterbolag och på Manpower AB får varje region ta del av målen och utifrån dessa ta fram planer för sin verksamhet. Varje region består av ett visst antal affärsområden och det är här, långt ner i organisationshierarkin, som planerna tas fram. När planerna har tagits fram utifrån affärsområdenas olika förutsättningar ger respektive region feedback och kommer med förslag på vad som behöver ses över ytterligare. Några av de mål och strategier som kommer som riktlinjer från det amerikanska moderbolaget är inte förhandlingsbara utan måste tas i beaktande vid den strategiska planeringen. Som exempel på sådana mål och strategier kan tillväxt och effektivitet nämnas.

För att få strategierna att genomsyra allt som görs i företaget tryckte moderbolaget Manpower Inc. upp de fem viktigaste strategierna på ett litet kort som gick ut till

all intern personal under år 2005. I de svenska bolagen gavs en broschyr ut där information om den koncernen och branschens utveckling framgick.

Rikard Karlsson beskriver budgeten som ”den strategiska planen klädd i siffror”. Budgeten skapas sålunda med utgångspunkt i den strategiska planen. Detta medför att en del riktlinjer kommer uppifrån precis som vid den strategiska planeringen, men dessa måste anpassas efter lokala förhållanden. Budgetprocessen tar således sin utgångspunkt från de lägre nivåerna i företaget där budgetförslag arbetas fram. Förslagen sammanställs sedan på regionnivå och vidare uppåt i organisationshierarkin. Det sker dock en del turer fram och tillbaka innan fastställandet av budgeten blir slutgiltigt. Trots denna process arbetas budgeten fram på två månader.

Syftet med att ta fram budgeten på detta sätt är att få de anställda på alla nivåer att känna sig delaktiga i processen och få dem att ta ansvar för sin del av verksamheten. Tanken med budgeten är att den ska efterfölja den strategiska planeringen, men ofta sker dessa processer parallellt. Budgeten har för avsikt att fastställa de mål företaget ska arbeta efter. Därmed blir den ett planeringsverktyg. Rikard Karlsson anser att det är av yttersta vikt att budgeten hålls. De regionkontor som inte lyckas med detta måste upprätta en handlingsplan. Dock kan även regionkontor som håller budgeten behöva upprätta handlingsplaner om t.ex. kostnaderna skenar iväg pga. alltför mycket obelagd tid.

Utöver den fasta budgeten använder Manpower sig av rullande prognoser. Det är obligatoriskt med tre prognoser per år, men möjlighet finns att ta fram prognoser varje månad. Det finns i dagsläget ingen tanke på att överge budget även om Rikard Karlsson anser att rullande prognoser skulle kunna vara ett alternativ. Budgetarbetet anses vara viktigt eftersom budgeten fastställer målen.

4.2.4.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Varje månad görs bokslut och resultaten följs upp, på varje nivå i företaget, gentemot budget, prognos och ackumulerad budget. Vid uppföljningen är många nyckeltal av intresse. Det företaget främst tittar på är ordermarginal, täckningsbidrag, vinst och garantilön genom omsättning. Uppföljning sker även av antalet kundbesök per säljare samt av antalet uthyrda konsulter. Det senare görs dagligen medan kundbesöken följs upp veckovis. Två gånger per år följer företaget upp ett nöjdhetsindex och ett nöjdhetsindex. Det är ledningen på Manpower Nordic som avgör vilka finansiella och mer mjuka mått som ska följas upp. Vilket fokus som läggs på de olika måtten beror på affärsområdet i fråga.

Dessutom sker en uppföljning av de marknadsandelar som presenteras av branschorganisationen Almega. Det förekommer inget uttalat balanserat styrkort, men styrkortets tanke återspeglas genom att även mjukare perspektiv följs upp i form av nyckeltal. Rikard Karlsson menar att återspeglning fås då de mjuka värdena påverkar den finansiella ställningen.

4.2.4.3 Belöningsystem

4.2.4.3.1 Belöningsystem

Belöningsystemet ingår, enligt Rikard Karlsson, definitivt i Manpowers ekonomistyrning eftersom företaget anser att det är ett effektivt sätt att förändra medarbetarnas beteende. Konsulterna motiveras via sin rörliga lön. Tidigare har det dessutom förekommit ett belöningsystem för konsulterna som grundade sig på ett kundnöjdhetsindex, men det har plockats bort då systemet var alltför omfattande och svårsmätt samt då den enskilde konsultens möjlighet till påverkan var liten.

För den interna personalen förekommer det ett belöningsystem som grundar sig på budgeten. Det faktum att belöningsystemet är kopplat till budgeten medför att all intern personal på företaget blir väldigt resultatriktad. Manpower har ett intranät där resultaten presenteras varje månad vilket gör det enkelt för alla att ta del av utvecklingen. Syftet med belöningsystemet är att nå målen genom att skapa incitament till att följa den strategiska planen.

4.2.4.4 Informella styrverktyg

4.2.4.4.1 Lärande och kompetensutveckling

En förutsättning för anställning hos Manpower är att konsulten har tillräcklig kompetens för att matcha ett uppdrag. Den huvudsakliga kompetensutvecklingen av konsulterna sker ute hos kundföretagen. Konsulter som tillfälligt är utan uppdrag har dock tillgång till självstudiekurser på Manpowers kontor, men detta sker inte i någon större omfattning. Rikard Karlsson anser att lärande och kompetensutveckling kan klassas som en del av Manpowers ekonomistyrning avseende den interna personalen men inte avseende konsulterna.

4.2.4.4.2 Kultur

Företagskulturen är en viktig del av Manpowers ekonomistyrning. Rikard Karlsson menar att Manpower är ett värderingsstyrt företag med en stark företagskultur. Kulturen liknas vid den på IKEA då även Manpowers grundare har

myntat vissa värderingar som han ansåg kunde ge företaget framgång. På detta sätt försöker företaget skapa en företagsidentitet som är unik för Manpower. Alla nyanställda blir informerade om företagets värderingar via en folder. Företagets värdeord är personlig, kompetent och innovativ.

För att även konsulterna ska få ta del av kulturen på Manpower sker en regelbunden kontakt mellan företaget och dess konsulter. Det är inte enbart pga. kulturen som kontakten sker utan även för att se så allt står rätt till och att arbetet går bra. Det är framförallt de personalansvariga som sköter kontakten med den uthyrda personalen. De kundansvariga på kontoren har en mer informell kontakt med konsulterna då de besöker kundföretagen. Även om det finns en mall för hur frekvent kontakten ska ske, är det arbetsbelastningen som avgör hur ofta konsulterna besöks och huruvida kontakten sker via telefon eller besök.

4.2.5 Poolia Sverige AB

Koncernen Poolia AB är idag verksam i Tyskland, Storbritannien och i Norden. Företaget grundades 1989 av Björn Örås, som fortfarande är majoritetsägare. Till en början var verksamheten enbart inriktad på uthyrning av ekonomer, men idag tillhandahålls tjänster inom diverse yrkesområden.¹²⁶ Koncernens svenska del, Poolia Sverige AB, i det följande benämnd Poolia Sverige, omsatte år 2004 drygt 464 mkr. Företaget hade då cirka 1 600 anställda¹²⁷. Det är utifrån den svenska marknaden som Mats Pålson gör beskrivningen av Poolia Sveriges ekonomistyrning.

Majoriteten av Poolia Sveriges konsulter är tillsvidareanställda. Dock förekommer även visstidsanställningar för enskilda uppdrag. Alla anställda har en viss garantilön som grundar sig på hur länge de har varit anställda i företaget. Utöver denna grundlön får konsulterna en bonus per uthyrd timme. Även den interna personalen har en rörlig lön. Mats Pålson ser detta lönesystem som ett sätt att möta förändringar i efterfrågan då det ger en viss rörlighet i lönekostnaderna. Han menar också att det, med tanke på branschens konjunkturkänslighet, gäller att vara extra vaksam på vad som är på gång, samt att anställa konsulter som både har bred kompetens och är villiga att ta flera olika typer av uppdrag.

¹²⁶ www.poolia.se

¹²⁷ Poolia, *Årsredovisning 2004*

4.2.5.1 Organisationsstruktur

4.2.5.1.1 Ansvarsfördelning

Poolia Sverige är uppdelat på fyra regioner: Stockholm, Öst & Nord, Väst samt Syd. Under varje region finns platskontor som i sin tur är indelade i arbetsgrupper. Arbetsgrupperna är de lägsta ekonomiskt mätbara enheterna men resultatansvar återfinns från och med platscheferna.

4.2.5.2 Formella styrverktyg

4.2.5.2.1 Kalkylering

Företaget använder standardkalkyler vid prissättning av uppdragen. Utgångspunkten för prissättningen är uppdragets direkta kostnader och till dessa läggs en marginal som ska täcka de indirekta kostnaderna samt ge vinst. Företaget använder således en påläggskalkyl. Mats Pålson anser att ABC-kalkylering inte fungerar i den löpande verksamheten.

4.2.5.2.2 Strategisk planering & budgetering

Den strategiska planeringen föregår budgetprocessen och är en viktig del av företagets ekonomistyrning. Redan under årets första hälft börjar ledningen att diskutera affärsplanen för de kommande tre åren, dock mer detaljerat för det första året än de övriga. I slutet av september fastställs de strategiska målen utifrån vilka budgeten sedan grundas. De lokala arbetsgrupperna är delaktiga vid framtagandet av den fasta budgeten. En del riktlinjer förekommer avseende vilka mål som ska uppfyllas, men dessa riktlinjer ska anpassas till de lokala förutsättningarna. Därefter konsolideras budgetarna på högre nivåer i organisationshierarkin. Anledningen till att Poolia Sverige har valt att arbeta enligt denna budgetprocess är att medarbetarna ska känna delaktighet och att de "äger" budgeten. Budgetprocessen tar ca 1,5 månad och tanken är att den inte ska ta för mycket tid från andra arbetsuppgifter. Det finns idag inga tankar på att överge budgeten då den anses vara ett viktigt planerings- och motivationsverktyg.

4.2.5.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Regioncheferna följer upp sin budget på månadsbasis och därefter granskas den av VD. Det som får fokus i uppföljningen är det som avviker från budgeten. Utfallet jämförs med budgeten för samma månad, med utfallet för samma månad föregående år samt med ackumulerat utfall för den gångna perioden under året och med ackumulerad budget för samma period föregående år. De tre senaste månaderna jämförs med de tre motsvarande månaderna föregående år för att ge

indikationer på säsongsvariationer. Vid avvikelser från budgeten är det regioncheferna som upprättar formella handlingsplaner inför möte med företagsledningen. Det förekommer inga formella handlingsplaner på lägre nivåer i organisationen, men de måste fortfarande se över situationen och vidta åtgärder. Syftet med att följa upp budgeten är att involvera och engagera de anställda, samt att ge indikationer på ändrade förutsättningar så att åtgärder kan vidtas.

Uppföljning sker inte bara av budget utan även av aktiviteter i affärsplanen och av nyckeltal. Verksamheten i stort följs upp varje kvartal då såväl finansiella som icke finansiella perspektiv granskas. De perspektiv som inte är av finansiellt slag är medarbetarperspektivet, kundperspektivet och effektivitetsperspektivet. De mjuka måtten följs upp ner till platschefnivå. Mats Pålson anser att företaget tillämpar ett balanserat styrkort "light", men betonar att det idag är störst fokus på de finansiella nyckeltalen. Han anser att de hårda och mjuka måtten är lika viktiga, men anledningen till att företaget fokuserar mindre på de kvalitativa måtten är att de är svårare att mäta och därmed följs upp mer sällan. Den övervägande delen av de finansiella nyckeltalen följs upp månadsvis medan medarbetarperspektivet följs upp årligen. Det är koncernledningen som bestämmer vilka perspektiv som ska följas upp.

4.2.5.3 Belöningsystem

4.2.5.3.1 Belöningsystem

Belöningsystemet ingår i Poolia Sveriges ekonomistyrning. Såväl konsulter som intern personal har en rörlig lön som baseras på beläggningsgraden. I övrigt finns det, enligt Mats Pålson, inget belöningsystem på Poolia Sverige där ekonomisk kompensation kopplas till organisationens mål. Bra prestationer lyfts emellertid fram som en del i företagskulturen, men ej på ett organiserat sätt.

4.2.5.4 Informella styrverktyg

4.2.5.4.1 Lärande och kompetensutveckling

Enligt Mats Pålson är lärande och kompetensutveckling viktigt i bemanningsbranschen och konsulterna utvecklas kontinuerligt via sina arbetsuppgifter. På Poolia Sverige genomförs utvecklingssamtal med samtliga konsulter där mål för personlig utveckling sätts upp. För att nå dessa mål kan exempelvis olika sorters utbildningar bli nödvändiga.

Mats Pålson var först tveksam till om lärande och kompetensutveckling utgör en del av Poolia Sveriges ekonomistyrning, men kom till slut fram till att det ingick i

styrningen på så sätt att företaget genomför medarbetarundersökningar som tar sig uttryck i ett index.

4.2.5.4.2 Kultur

Mats Påhlson anser att företagskultur är ett extra viktigt styrmedel för tjänsteföretag och därmed för Poolia Sverige. Företagskulturen visar vad företaget står för och förmedlas genom chefernas sätt att agera. Två viktiga värderingar är ”affärer först, sedan administration” och ”våga det oprövade”. Dessa värderingar har tagits fram av huvudägaren, tillika grundaren, som fortfarande är aktiv i verksamheten och fungerar som en förebild för de anställda. Mats Påhlson menar att det är komplicerat att implementera företagskultur i ett bemanningsföretag, eftersom konsulterna är lokaliserade hos kunderna och anställningsperioderna ofta är korta. Därför gäller det för konsultcheferna att vara extra tydliga i kontakten med konsulterna. För att stärka företagskulturen arrangerar företaget varannan månad konsulträffar och dessutom har konsultcheferna kontinuerlig kontakt med konsulterna.

5. Analys

I avsnittet beskrivs och analyseras de undersökta bemanningsföretagens ekonomistyrning i relation till den teoretiska referensramen. Analysens första del utgår från de styrverktyg som ingår i "Bemanningsföretagens Fyrklöver" medan den andra delen fokuserar på karaktären hos ekonomistyrningen.

5.1 Bemanningsföretagens ekonomistyrning

Analysens första del har till syfte att beskriva och analysera bemanningsföretagens ekonomistyrning utifrån de styrverktyg som enligt teorin har ansetts vara relevanta för branschen.

5.1.1 Organisationsstruktur

5.1.1.1 Ansvarsfördelning

Ansvarsfördelning					
	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Ekonomiskt ansvar	Resultat	Resultat	Resultat	Resultat/Intäkt	Resultat

Figur 5:1 Ansvarsfördelning

Den information som framkom avseende organisationsstruktur och ansvarsfördelning var av konkurrensskäl något knapphändig. Det kan dock utläsas att samtliga fallföretag har en organisationsstruktur av liknande karaktär. De är uppdelade i geografiska områden som i sin tur, i vissa fall, är uppdelade i ytterligare enheter. Utifrån den geografiska strukturen, där alla funktioner återfinns i respektive geografiskt område kan ett oberoende, mellan enheterna förutsättas. Detta leder till att företagen kan klassificeras som divisionsorganisationer. Organisationsstrukturen kan förklara det faktum att resultatansvar återfanns hos samtliga fallföretag, samt på lägre nivåer i

organisationerna, vilket överensstämmer med teorin. I fyra av de fem undersökta företagen går resultatansvaret ner på lägsta nivå. Ett av dessa företag har dock intäktsansvar på lägsta nivå i de enheter som är väldigt små. Detta intäktsansvar utvecklas dock till ett resultatansvar i takt med att enheterna växer sig större. Investeringsansvar har inte påträffats i något av de undersökta företagen. Därmed bekräftas teorin som säger att denna typ av ansvar ej är av intresse i tjänsteföretag. Inte heller kostnadsansvar har påträffats hos fallföretagen vilket kan förklaras med att resultatansvar lämpar sig bättre i bemanningsföretagen. Förklaringen till detta kan vara att resultatansvar lämpar sig bättre för bemanningsföretagen eftersom divisionerna har sina egna säljchefer och personalansvariga och därmed har möjlighet att påverka både intäkter och kostnader. Dessutom är förändringstakten i branschen hög och då säger teorin att resultatansvar är att föredra.

5.1.2 Formella styrverktyg

5.1.2.1 Kalkylering

Kalkylering					
	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Kalkyleringsfilosofi	Självkostnad	Självkostnad.	Självkostnad.	Självkostnad.	Självkostnad
Kalkyleringsmetod	Pålägg	Pålägg	Pålägg	Pålägg	Pålägg
Funderat på ABC	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Upprättar kalkyler	VD	Medarbetare	Pricing Leader	Medarbetare	Medarbetare

Figur 5:2 Kalkylering

Fallföretagen betonade självkostnadsfilosofin framför bidragsfilosofin. Samtliga tillämpar någon form av påläggskalkylering och fördelar således de fasta kostnaderna enligt schabloner. Följaktligen har de valt att inte använda sig av ABC-kalkylering, som enligt teorin är den mest lämpade kalkyleringsformen för tjänsteföretag. Endast ett av företagen har haft funderingar på att använda ABC-kalkylering. Detta kan bero på att ABC-kalkylering kan vara både omständligt och tidskrävande då det kan vara svårt att få fram nödvändig information. För att få tillgång till relevant information krävs nämligen en kartläggning av tjänsteprocessen vilken kan vara komplicerad. Bemanningsföretagens uppdrag är av olika omfattning och varierar i tidslängd vilket får till följd att materialet blir väldigt omfattande och därmed riskerar ABC-kalkyleringens mervärde att bli alltför litet. Då företagen inte använder sig av ABC-kalkylering förlorar de möjligheten att utnyttja informationen på en aggregerad nivå för styrning av

verksamheten och dess tjänsteprocess. Bemanningsföretagen nyttjar således inte tjänsteprocessen i sitt arbete med ekonomistyrningen.

Kalkyleringsarbetet i bemanningsföretagen tedde sig olika. I två av de undersökta fallen utfördes kalkyleringen av tjänstepriset på en hög hierarkisk nivå av VD respektive en kalkyleringsspecialist på företaget. De övriga fallföretagen hade en mer decentraliserad syn på kalkyleringsarbetet då det genomfördes av medarbetare med lägre befattning. I ett av fallen utbildades den interna personalen speciellt för att få ökad kunskap om kalkylering i branschen.

5.1.2.2 Strategisk planering & budgetering

Strategisk planering & budgetering					
	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Utformning av strategisk plan	Nedbrytning	Nedbrytning/ komb.	Nedbrytning	Nedbrytning	Nedbrytning
Spridning av strategier	Affärsplan	Balanserat styrkort	Affärsplan	Affärsplan & kort/broschyr	Affärsplan
Budgetprocess	Nedbrytning	Uppbyggnad	Uppb./komb.	Uppb./komb.	Uppb./komb
Syfte med budgetmetod	Kontroll	Engagemang	Engagemang	Engagemang	Engagemang
Budgetmodell	Fast	Fast	Fast	Fast	Fast
Frånga budget	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

Figur 5:3 *Strategisk planering & budgetering*

Hos majoriteten av fallföretagen föregår den strategiska planeringen budgetprocessen. Ett av företagen framhåller dock att arbetet med den strategiska planeringen och budgeten är en parallell process på de lägre nivåerna i företaget. Trots branschens konjunkturkänslighet är det således vanligt att företagen utvecklar långsiktiga planer för en kommande tre- eller femårsperiod. Arbetets karaktär skiljer sig åt mellan företagen, men en gemensam faktor är att det är ledningen som arbetar fram de övergripande strategierna i samtliga företag. Spridningen av strategierna sker på olika sätt. De flesta använder sig av en affärsplan som bryts ner på lägre nivåer. Två företag utmärker sig genom att de arbetar med strategierna mer aktivt än de övriga. Ett av dessa företag kompletterar sin affärsplan med bl.a. broschyrer till den interna personalen innehållande strategierna för de nationella förhållandena. Det andra företaget arbetar med en modernare strategiförmedling via det balanserade styrkortet, vilket medför att strategin kopplas till den löpande ekonomistyrningen. Fallföretagen använder

således strategin som en vägledning i ekonomistyrningen, även om endast två företag använder den på ett något modernare och mer aktivt sätt.

Samtliga fallföretag använder budgeten i sin ekonomistyrning och betonar att den utgör ett av de viktigaste styrverktygen. Tre av de fem undersökta företagen använder en kombination av uppbyggnads- och nedbrytningsmetod, där tonvikten ligger på uppbyggnad. Endast ett företag tillämpar en mer renodlad uppbyggnadsmetod. Användandet av uppbyggnadsmetoden kan främst förklaras av att företagen är stora och att det därför är svårt för företagsledningen att förfoga över all nödvändig information. De lägre enheterna befinner sig nära marknaden och har därmed mer kunskap om de lokala förutsättningarna, vilket är betydelsefullt då en anpassning till dessa ofta är nödvändig. Detta sätt att arbeta anses öka motivationen och ansvarstagandet hos de anställda. Endast ett av företagen tillämpar en renodlad nedbrytningsmetod. Förklaringen till detta kan vara att företaget är relativt litet och att det därför är lättare för företagsledningen att ha insyn i alla verksamhetens delar. Hos företaget, som är familjeägt, verkar det dessutom finnas ett starkt kontrollbehov hos ägarna. Även hos de företag som använder en kombinationsmetod verkar budgetens syfte till viss del vara kontroll, även om detta inte är något som bokstavligen uttrycks. Detta då samtliga företag har betonat att det är oerhört viktigt att budgeten hålls.

Samtliga fallföretag har en fast budget precis som teorin förespråkar. Det faktum att en fast budget tillämpas verkar emellertid inte bero på att de är tjänsteföretag. Användandet av fast budget kan snarare förklaras av att budgeten ofta används som en mall vid prestationsbedömning, samt att den interna personalens bonus många gånger är kopplad till denna.

Det är inte aktuellt för något av fallföretagen att frångå budgetarbetet till förmån för ett annat styrverktyg, eftersom de anser att budgeten i dagsläget är ett väl fungerande styrmedel som är svårt att ersätta. Rullande prognoser har nämnts som ett möjligt alternativ men används för närvarande enbart som ett komplement av två företag. På det stora hela har en allmän skepsis kunnat märkas till budgetlös styrning.

5.1.2.3 Uppföljning och prestationsbedömning

Uppföljning och prestationsbedömning					
	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Finansiella nyckeltal	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Frekvens finansiella nyckeltal	Månad	Månad	Månad	Månad	Månad
Icke-finansiella nyckeltal	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Frekvens icke-finansiella nyckeltal	Vecka - År	Kvartal	Kvartal-Halvår	Halvår	Mer sällan
Uttalat balanserat styrkort	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej

Figur 5:4 Uppföljning och prestationsbedömning

Både finansiella och icke-finansiella mått följs upp inom samtliga undersökta företag, men vilken vikt som läggs vid de olika nyckeltalen varierar. Det är dock tydligt att den finansiella aspekten dominerar. I det finansiella perspektivet utgör budgetuppföljningen ett viktigt inslag. Två av de börsnoterade fallföretagen har en mycket gedigen budgetuppföljning och jämför utfallet med diverse budgeterade siffror. Två av fallföretagen använder sig av prognoser i uppföljningen men de utgör då endast ett komplement till budgeten. Den finansiella dominansen stärks ytterligare genom att de finansiella måtten följs upp mer frekvent än de icke-finansiella samt genom att företagens bonussystem ofta är kopplade till finansiella prestationer. Ett av de viktigaste nyckeltalen inom bemanningsbranschen, som samtliga företag har betonat, är beläggningsgraden som ofta följs upp på daglig basis. Anledningen till detta är att obelagd tid medför stora kostnader för företagen på grund av att konsulternas garantilöner måste betalas ut, oavsett om de hyrs ut eller inte.

Ett av de fem undersökta företagen har ett uttalat balanserat styrkort. Även om företaget säger sig lägga betydande vikt vid de icke-finansiella måtten, verkar det även här finnas en benägenhet att fokusera mer på det finansiella perspektivet. Detta antagande grundar sig främst i att dessa mått har en mer frekvent uppföljning samt att företagets ekonomichef under intervjun återkom till de finansiella nyckeltalen åtskilligt fler gånger än till de icke-finansiella nyckeltalen. Det påträffade styrkortet är av traditionell art och behandlar således ett internt och finansiellt perspektiv samt ett innovations- och kundperspektiv. Utöver de traditionella perspektiven ingår även ett medarbetarperspektiv. Det traditionella interna perspektivet har således delats upp i ett medarbetarperspektiv och ett internt processperspektiv. I det interna processperspektivet tittar företaget framför

allt på beläggningsgraden medan det i medarbetarperspektivet fokuserar på sjukfrånvaron. Troligtvis beror denna uppdelning på att företaget vill synliggöra två av bemanningsbranschens största kostnadsposter.

Av ovanstående kan slutsatsen dras att det styrkort som har utformats specifikt för tjänsteföretagen inte tillämpas i de undersökta fallen. Givetvis ingår några av perspektiven på ett eller annat sätt då detta styrkort har utvecklats utifrån det traditionella styrkortet. Det perspektiv som har utelämnats, men som kunde ha förväntats påträffas hos företagen, är flexibilitetsperspektivet. Detta perspektiv är framförallt av betydelse för bemanningsföretag med tanke på att de inte kan lagra de produkter som de tillhandahåller. Den starka betoningen på beläggningsgraden utgör ytterligare en anledning till att detta perspektiv kunde tänkas ingå i det balanserade styrkortet. Detta eftersom flexibilitet möjliggör en reducering av den obelagda tiden.

Endast ett av fallföretagen använder benchmarking. Företaget i fråga satsar kraftigt på konkurrensinriktad benchmarking och några inom den interna personalen har till uppgift att granska konkurrenterna. En anledning till att företaget använder benchmarking kan vara att det är en liten och relativt ny aktör på marknaden. Företaget försöker således ta lärdom av de större och mer erfarna aktörerna.

Även om det verkar förekomma en viss medvetenhet om att de icke-finansiella måtten i slutändan påverkar de finansiella hamnar dessa ofta i skymundan. En förklaring till att det finansiella perspektivet betonas kan vara att majoriteten av de undersökta företagen är börsnoterade. De börsnoterade bolagens aktieägare är troligtvis främst intresserade av att få avkastning på sina investeringar och då ger de finansiella nyckeltalen ett mer övergripande svar på hur verksamheten utvecklas än de icke-finansiella.

5.1.3 Belöningsystem

5.1.3.1 Belöningsystem

Belöningsystem					
	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Utgör styrverktyg	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
Konsulters belöningsgrund	Rörlig lön - Beläggning	----	Rörlig lön - Beläggning	Rörlig lön – Beläggning	Rörlig lön – Beläggning
Intern personals belöningsgrund	Budget	----	Budget	Budget	Beläggning
Informellt belöningsystem	Ja	----	Nej	Nej	Nej

Figur 5:5 *Belöningsystem*

Fyra av de fem fallföretagen poängterade att belöningsystem ingår i deras ekonomistyrning. Det femte företaget ansåg att belöningsystem kan tillämpas som ett styrverktyg, men verkade av moraliska skäl vara negativt inställt till att använda det i sin ekonomistyrning. Företaget anser nämligen att lönen i sig ska vara tillräckligt hög för att ensam motivera till bra prestationer. Dess tankar överensstämmer därmed med den fasta lönomodellen, i vilken lönen föregår prestationen. Motsatt inställning dominerar dock i fallföretagen, dvs. att prestationen ska föregå lönen. I merparten av företagen förekommer olika belöningsystem för den interna personalen och för konsulterna. Den interna personalen belönas i de flesta av fallföretagen i förhållande till budget, men även belöning i förhållande till beläggningsgrad förekommer. Konsulternas belöningsystem utgörs till största del av en rörlig lönedel som beror på den enskilde konsultens uthyrningstid. En anledning till att det inte förekommer något mer omfattande belöningsystem för konsulterna kan vara att det redan finns tillräckliga incitament för dem. Bra prestationer ger nämligen möjlighet till fortsatta uppdrag och kan eventuellt medföra en tillsvidareanställning hos något av kundföretagen.

För att belöningsystemet ska vara motiverande är det viktigt att konsulterna kan påverka sin uthyrningstid. I dagsläget kan de emellertid endast påverka uthyrningstiden genom bra prestationer. Möjligheten till påverkan blir något begränsad av att det i huvudsak är de kundansvariga som har till uppgift att sälja in konsulterna hos kundföretagen. Även om företagen påpekar att belöningsystemet har till syfte att motivera personalen kan det ifrågasättas vilken genomslagskraft belöningsystemet får som styrverktyg då konsulternas möjlighet till påverkan begränsas genom andra medarbetares arbetsinsatser.

En förklaring till att fallföretagen har olika syn på belöningsystem kan vara att de har olika ägarförhållanden. Majoriteten av de företag som menar att prestationen ska föregå lönen är börsnoterade. De börsnoterade företagens starka finansiella fokus kan ses som en orsak till att en rörlig lönomodell tillämpas. Vid sämre beläggning belastas resultatet med en lägre lönekostnad än om en fast lönomodell hade tillämpats och på så sätt levererar företaget ett bättre resultat till sina aktieägare. Det företag som går mot strömmen är statligt ägt, vilket troligtvis kan förklara den något mer restriktiva synen på belöningar.

Informella belöningsystem återfinns endast i det mindre företaget, men har tidigare funnits även i ett av de större fallföretagen. Detta kan möjligtvis förklaras av att de subjektiva bedömningarna blir svåra att göra när personalstyrkan är stor.

5.1.4 Informella styrverktyg

5.1.4.1 Lärande och kompetensutveckling

Lärande och kompetensutveckling					
Företag	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Utgör styrverktyg	Nej	Nej	Nej	Delvis	Ja
Utbildningsform	Learning by doing	Learning by doing & minst 2 utbildningsdagar/år	Learning by doing	Learning by doing & kurser för självstudier	Learning by doing

Figur 5:6 *Lärande och kompetensutveckling*

Lärande och kompetensutveckling anses inte utgöra ett medvetet styrverktyg hos majoriteten av fallföretagen då de inte vidareutbildar sina konsulter i någon större utsträckning. Ett av dessa företag har trots det planlagd kompetensutveckling för sina konsulter varje år och ett annat tillhandahåller självstudier på kontoret för sina konsulter. Samtliga fallföretag menar att konsulterna lär sig ute på sina respektive uppdrag. Lärande och kompetensutveckling karaktäriseras därmed av learning by doing. Endast ett företag uttryckte tydligt att lärande och kompetensutveckling utgör ett styrverktyg. Detta kan emellertid ifrågasättas eftersom ingen satsning på utbildning görs utan det endast tar sig uttryck i ett index. Det har framkommit att den interna personalen får mer fokus avseende lärande och kompetensutveckling än konsulterna. Ett av företagen betonade t.o.m. att det enbart utgör ett styrverktyg för den interna personalen. Utifrån den information som har framkommit om lärande och kompetensutveckling har ingen klassificering till single-loop eller double-loop lärande kunnat göras.

5.1.4.2 Kultur

Kultur					
	IT-Resurs	Lernia	Proffice	Manpower	Poolia
Utgör styrverktyg	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Betonas i kulturen	Värderingar	Värderingar	-----	Värderingar Sign. aktörer	Värderingar Sign. aktörer

Figur 5:7 Kultur

Fyra av de fem undersökta företagen framhåller att kulturen utgör en viktig del av deras ekonomistyrning. Det är endast det informella kommunikationsnätet, i den teoretiska modellen avseende kulturen, som inte berörs då värderingar kan omfatta både dominerande idéer, normer och regler samt idealmål. Anledningen till att det informella kommunikationsnätet inte har omnämnts kan vara att det är svårt att uttala sig om detta, eftersom konsulterna är många och befinner sig på vitt skilda platser samtidigt som de endast har en kontaktperson på företaget.

Samtliga fallföretag arbetar med kulturen genom att hålla regelbunden kontakt med konsulterna. Några säger sig arbeta mer aktivt med företagskulturen genom att lämna broschyrer till nyanställda om företagets värderingar, konsulträffar och genom en företagstidning. På detta sätt försöker de förbättra den samhörighet som samtliga fallföretag menar är svår att förmedla i bemanningsföretag, eftersom konsulterna är lokaliserade hos kundföretagen och deras anställningsperioder ofta är korta.

Även om merparten av företagen vid förfrågan framhöll kulturens betydelse i ekonomistyrningen kan det ifrågasättas om den verkligen utgör ett styrverktyg. Inget av företagen, inte ens de två som kallar sig värderingsstyrda, framförde spontant kulturen som ett styrverktyg.

5.2 Ekonomistyrningens karaktär

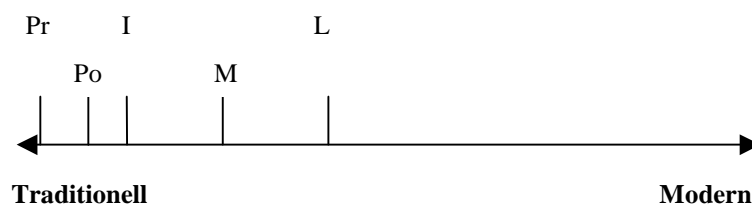
Analysens andra del har till syfte att beskriva och analysera om det finns tendenser till en mer traditionell eller modern ekonomistyrning i bemanningsbranschen, om den är tjänsteanpassad och hur den har påverkats av de specifika förhållanden som råder i branschen.

5.2.1 Traditionell kontra modern ekonomistyrning

Den information som har framkommit under studiens gång indikerar att ekonomistyrningen i bemanningsbranschen är traditionell med några få moderna inslag. Anledningen till att ekonomistyrningen kan sägas vara traditionell är att många av de styrverktyg som tillämpas, såsom ansvarsfördelning, kalkylering, budgetering och uppföljning, i grunden är traditionella. De modernare filosofier som har presenterats inom kalkylering i form av ABC-kalkylering har inte fått någon större genomslagskraft, vilket visar på att företagen inte har tagit intryck av den kritik som har riktats mot den traditionella påläggsmetoden. Uppföljningen är traditionell av den anledningen att den är finansiellt inriktad, sker frekvent samt är ytterst detaljerad. De modernare inslagen i uppföljningen, såsom balanserat styrkort och benchmarking, har inte getts något större utrymme. De få mjuka mått som förekommer följs upp betydligt mer sällan, och på ett mer ostrukturerat sätt, än de finansiella. Bilden av en traditionell ekonomistyrning stärks därmed ytterligare.

Klassificeringen av företagens ekonomistyrning som traditionell kan vidare motiveras av budgetens starka fokus samt misstron mot budgetlös styrning och det faktum att prognoser inte ses som ett fullvärdigt alternativ till budgeten. Det har dock visat sig populärt att inkludera även medarbetare på lägre organisatorisk nivå i budgetprocessen. Ett modernt inslag kan därmed anas i en i övrigt traditionell tillämpning av styrverktyget budget. Det faktum att företagen använder strategin som ett styrverktyg visar på ett visst nytänkande. Förmedlingen av strategierna sker dock på ett traditionellt sätt, i form av affärsplaner, istället för via ett balanserat styrkort, som de modernare filosofierna förespråkar. Det moderna styrverktyget lärande och kompetensutveckling tenderar inte att utgöra ett styrverktyg hos bemanningsföretagen och inga tankar verkar ha funnits på att det skulle kunna ingå i deras ekonomistyrning. Företagen säger sig använda kulturen som ett medvetet styrverktyg, men då de samtidigt har haft svårt att förklara på vilket sätt den yttrar sig i ekonomistyrningen kan dess genomslagskraft ifrågasättas. Det moderna inslaget blir därmed inte så starkt som det först kan gesken av.

I nedanstående figur klassificeras respektive bemanningsföretags ekonomistyrning i termer av traditionell och modern. Den efterföljande texten framhåller vad som utmärker respektive företags ekonomistyrning.



Figur 5:8 Traditionell kontra modern ekonomistyrning

- IT-Resurs AB

Företagets ekonomistyrning har klassificerats som traditionell. De traditionella styrverktygen dominerar även om modernare inslag förekommer i form av benchmarking och prognoser. IT-Resurs är det av fallföretagen som är mest traditionellt avseende budgetprocessen då de tillämpar en renodlad nedbrytningsmetod.

- Lernia Bemanning AB

Lernia Bemanning är det av fallföretagen som har den minst traditionella ekonomistyrningen. Det är det enda företaget som tillämpar ett balanserat styrkort, vilket återspeglas i både strategiarbetet och uppföljningen. Det är dessutom det enda av företagen som använder en nästintill renodlad uppbyggnadsmetod i budgetprocessen. Trots att lärande och kompetensutveckling inte sägs tillhöra företagets ekonomistyrning är Lernia Bemanning det enda företaget som har planlagda utbildningsdagar för konsulterna.

- Proffice Sverige AB

Företaget har en synnerligen traditionell ekonomistyrning då det inte tillämpar något av de modernare styrverktygen. Det är det enda av fallföretagen som direkt har påpekat att kulturen inte utgör ett medvetet styrverktyg.

- Manpower AB

Företagets ekonomistyrning är traditionell då merparten av styrverktygen är traditionella. Dock har vissa av styrverktygen fått en något modernare prägel. Strategiarbetet är tämligen modernt eftersom strategierna inte enbart förmedlas via en affärsplan utan även via bl.a. broschyrer. Budgeten kompletteras med rullande prognoser, vilket visar på nytänkande i uppföljningen. Manpower var också det av fallföretagen som, mest av

alla, betonade kulturens betydelse för ekonomistyrningen. Det moderna styrverktyget lärande och kompetensutveckling återfinns i företagets ekonomistyrning, men avser enbart den interna personalen.

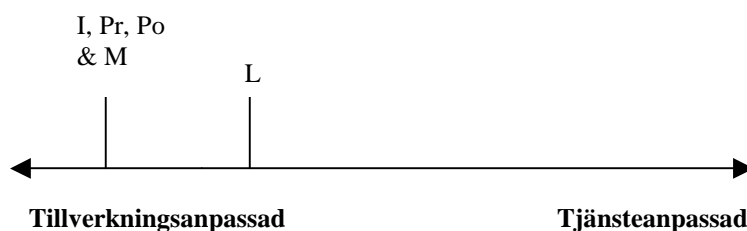
- Poolia Sverige AB

Poolia Sveriges ekonomistyrning är i huvudsak traditionell. Det är det enda företaget som framhåller lärande och kompetensutveckling som ett styrmedel för konsulterna. Dess betydelse som styrverktyg kan dock ifrågasättas eftersom det saknas planlagd utbildning och det endast tar sig uttryck i ett index.

5.2.2 Tillverkningsanpassad kontra tjänsteanpassad ekonomistyrning

Ekonomistyrningen i fallföretagen är över lag inte tjänsteanpassad utan skulle i princip ha kunnat återfinnas även i ett tillverkande företag. Styrverktygen kalkylering, kultur och till viss del även uppföljning har inte anpassats till tjänsteföretagens specifika förhållanden. ABC-kalkyleringen som förordas för tjänsteföretag tillämpas inte överhuvudtaget. Även om fallföretagen, precis som teorin, framhåller kulturens betydelse som styrverktyg har de haft svårigheter att anpassa den på ett sätt som skapar den önskade känslan av gemenskap. En viss tjänsteanpassning har skett av uppföljningen genom nyckeltal som är specifika för branschen, varav det viktigaste är beläggningsgraden. Företagens uppföljning är emellertid inte utformad på det sätt som förespråkas i teorin. Inom ansvarsfördelning har företagen tagit till sig det tjänsteperspektiv som återfinns i teorin, dvs. att investeringsansvar inte är av större intresse.

Den tjänsteanpassning som har påträffats i fallföretagen har varit likartad. Undantaget är Lernia Bemanning AB som utmärker sig genom sitt balanserade styrkort. Även om styrkortet till största del är utformat som ett traditionellt styrkort har det tjänsteanpassats i och med att det lyfter fram medarbetarperspektivet som ett självständigt perspektiv. I nedanstående figur åskådliggörs respektive bemanningsföretags ekonomistyrning utifrån graden av tillverknings- eller tjänsteanpassning.



Figur 5:9 Tillverkningsanpassad kontra tjänsteanpassad ekonomistyrning

5.2.3 Branschspecifika förhållanden som påverkar ekonomistyrningen

Precis som tjänsteföretag i allmänhet kan bemanningsföretag inte lagra sina tjänster. De måste således ständigt försöka att minimera den lediga kapaciteten, vilket görs med hjälp av marknadsanalyser, förflyttning av personal mellan företagets kontor, anställning av konsulter med bred kompetens samt via lönesättningen. Detta förklarar varför beläggningsgraden har fått så stort fokus i uppföljningen och varför den utgör ett av de viktigaste nyckeltalen. Då beläggningsgraden återspeglas i belöningsystemen får den en direkt påverkan på konsulternas lönesättning. Belöningsystemen sätter således press på konsulterna som måste prestera bra för att få ytterligare uppdrag. Konsulten får därmed ett stort ansvar i företagets strävan att minimera den lediga kapaciteten

Sanningens ögonblick tenderar att inte vara lika kritiskt för bemanningsföretag som teorin om tjänsteföretag framhåller. Anledningen kan vara att sanningens ögonblick i bemanningsföretag inte utgörs av ett kort möte mellan personal och kund, utan snarare är en process som pågår under hela den tid som konsulten är utplacerad hos kundföretaget. Konsulterna har således längre tid på sig, än anställda normalt har i tjänsteföretag, att visa sin förmåga för kundföretaget. Dessutom har kundföretaget möjlighet att byta ut en konsult som inte presterar tillfredsställande. Det faktum att sanningens ögonblick är mindre kritiskt för bemanningsföretag kan förklara att de två styrverktygen lärande och kompetensutveckling samt kultur inte omfattar konsulterna i någon större utsträckning.

Fallföretagen ser varken det faktum att konsulterna befinner sig ute hos kundföretaget eller att de erbjuder både standardiserade och professionella tjänster som ett problem och har därmed inte tagit någon större hänsyn till dessa förhållanden i sin ekonomistyrning. Det har visat sig vara problematiskt att skapa en gemensam företagskultur, vilket kan ses som en konsekvens av att konsulterna inte är lokaliserade hos bemanningsföretaget. Några fallföretag försöker bemöta detta problem genom att arbeta aktivt med kulturen som ett styrverktyg även om dess genomslagskraft kan ifrågasättas.

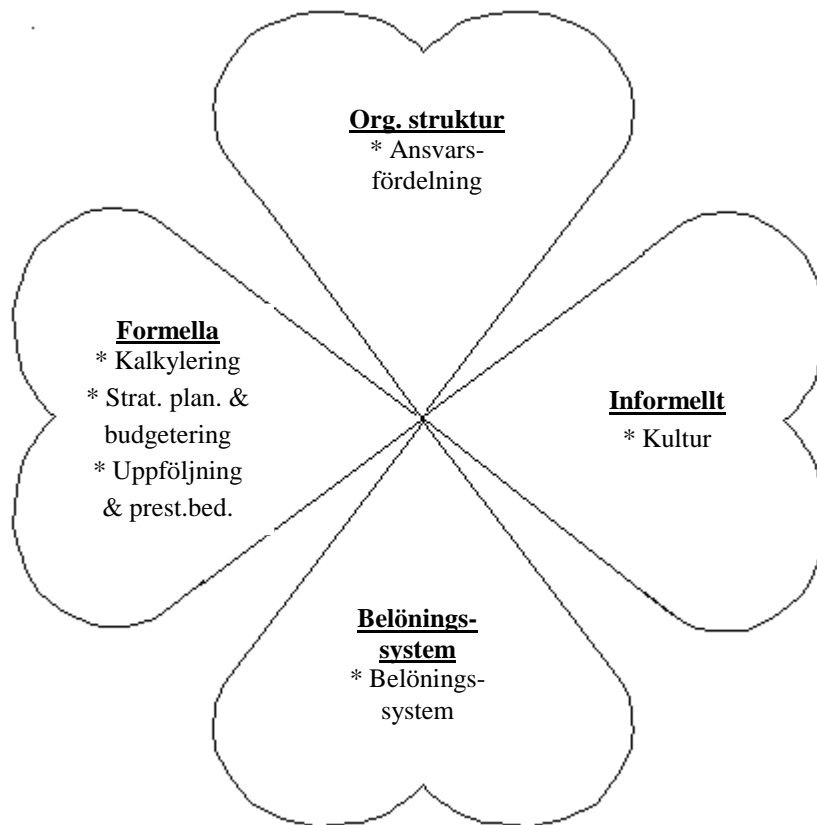
6. Avslutning

Avsnittet framför och diskuterar de slutsatser som har kunnat dras utifrån analysen. Vidare ges förslag på framtida forskning inom ämnesområdet.

6.1 Resultat

Ekonomistyrningen i bemanningsbranschen visar tendenser till att vara likartad då företagen över lag använder samma styrverktyg och tillämpningen av dessa inte skiljer sig avsevärt åt. Merparten av de styrverktyg som ingick i den ursprungliga "Bemanningsföretagens Fyrklöver" har visat sig utgöra en betydande del av fallföretagens ekonomistyrning. Endast styrverktyget lärande och kompetensutveckling bör uteslutas eftersom bemanningsföretagen inte anser att det ingår i deras ekonomistyrning. De övriga styrverktygen har återfunnits men tillämpas annorlunda än vad som hade förväntats. Detta blir tydligast inom kalkylering samt uppföljning och prestationsbedömning. Företagen åsidosätter ABC-kalkyleringen till förmån för påläggsmetoden och det finansiella perspektivet dominerar över det kvalitativa i uppföljning och prestationsbedömning.

Det finns indikationer på att det centrala i ekonomistyrningen är strategisk planering och budgetering. Den strategiska planeringen domineras av en nedbrytningsprocess i form av affärsplanen medan budgetprocessen oftast tar sig uttryck i en kombinationsmetod där betoningen ligger på uppbyggnad. Resultatansvaret har återfunnits på både hög och låg organisationsnivå. Belöningsystemet tenderar att vara ett mer betydelsefullt styrverktyg för den interna personalen än för konsulterna. Det verkar bestå av två delar, en som omfattar den interna personalen och grundas på budgeten samt en som avser konsulterna och tar sig uttryck i en rörlig lön. Kulturen påstås utgöra en del av ekonomistyrningen men effektiviteten i implementeringen kan ifrågasättas.



Figur 6:1 Modifiering av "Bemanningsföretagens Fyrklöver"

Det har framkommit att företagen tenderar att tillämpa en traditionell ekonomistyrning, då fokus ligger på budgeten samt den finansiella uppföljningen och prestationsbedömningen. Dessutom har det mer moderna styrverktyget lärande och kompetensutveckling helt utelämnats. De nya idéer som har presenterats inom ekonomistyrning verkar därmed inte ha haft någon större genomslagskraft. Några större tendenser till tjänsteanpassad ekonomistyrning har inte påträffats bortsett från specifika nyckeltal såsom beläggningsgrad.

Det finns indikationer på att sanningens ögonblick är av mindre betydelse i bemanningsföretag än i tjänsteföretag i allmänhet. Det har medfört att lärande och kompetensutveckling inte används i ekonomistyrningen och kulturen inte betonas i förhållande till övriga styrverktyg. Trepartsförhållandet och det faktum att företagen tillhandahåller både standardiserade och professionella tjänster verkar spela en obetydlig roll för bemanningsföretagens ekonomistyrning. Den komplikation som tenderar att påverka ekonomistyrningen är den lediga kapaciteten, vilken återspeglas i nyckeltal och belöningsystem.

6.2 Resultatdiskussion

6.2.1 Konsulterna som produkter

Inledningsvis fanns förväntningar om att bemanningsföretagens ekonomistyrning skulle ha tjänsteanpassats och att framför allt lärande och kompetensutveckling, men även kultur, skulle utgöra viktiga styrverktyg. Under uppsatsens gång har det dock blivit allt tydligare att ekonomistyrningen i mångt och mycket ser ut som i ett tillverkande företag, då den domineras av traditionella styrverktyg. En förklaring till att branschens ekonomistyrning inte utmärker sig, i förhållande till den i ett traditionellt företag, kan vara att bemanningsföretagen tenderar att se konsulterna som utbytbara produkter och därmed till stor del utelämnar dem i sin ekonomistyrning.

Bemanningsföretagens kunder har, precis som tillverkande företags kunder, möjlighet att reklamera de ”produkter” som inte fungerar tillfredsställande. Det faktum att bemanningsföretagen kan byta ut de konsulter som kundföretagen inte är nöjda med medför att den skada som eventuellt har uppstått till viss del kan repareras. Detta leder i sin tur till att sanningens ögonblick blir mindre viktigt i bemanningsföretag än i tjänsteföretag i allmänhet. Därmed finns det inte några större incitament att satsa på att påverka konsulterna via lärande och kompetensutveckling eller via kulturen. När konsulterna väl har ”sålts” är det upp till kundföretagen att utnyttja ”produkterna” effektivt. Därmed har kundföretagen troligtvis större anledning än bemanningsföretagen att inkludera konsulterna i sin ekonomistyrning.

Uppfattningen om att bemanningsföretagen ser sina konsulter som produkter stärks genom belöningsystemets utformning. I och med att belöningsystemet grundas på beläggningsgraden läggs ansvaret för företagets lediga kapacitet, till viss del, över på konsulterna. Precis som i ett tillverkande företag, där icke lönsamma produkter avvecklas, har bemanningsföretagen möjlighet att byta ut de konsulter som inte anses bidra tillräckligt till minimering av den lediga kapaciteten.

Synen på konsulterna som produkter kan till viss del bero på den rådande arbetsmarknadssituationen. Den höga arbetslösheten och den stora andelen välutbildade arbetslösa har medfört att bemanningsföretagen inte upplever den höga personalomsättningen som ett problem eftersom ny, kompetent personal alltid finns tillgänglig. Därmed har de inte behövt ta hänsyn till konsulterna i ekonomistyrningen. Om förhållandena på arbetsmarknaden skulle förändras är det troligt att det får följder för bemanningsföretagens ekonomistyrning. När utbildad

arbetskraft blir en bristvara kommer det antagligen att bli nödvändigt för bemanningsföretagen att ändra synen på konsulterna. De kan då inte längre ses som utbytbara eftersom det blir mer problematiskt att finna ersättare. Sanningens ögonblick borde då få större betydelse och därmed även styrverktygen lärande och kompetensutveckling samt kultur.

6.2.2 Resultatets generaliserbarhet

Trots att det nästan uteslutande är de större företagen som har varit föremål för undersökningen förväntas den ekonomistyrning som har påträffats hos fallföretagen någorlunda återspegla bemanningsbranschens ekonomistyrning. Det faktum att branschen till största del består av mindre företag anses inte utgöra ett större hinder för generaliseringar eftersom de mindre företagen förmodas vilja efterlikna de större och mer erfarna aktörerna på marknaden. Detta antagande grundar sig på att det mindre företaget i undersökningen var det enda som betonade konkurrensinriktad benchmarking som ett styrverktyg. Därmed är den modifierade ”Bemanningsföretagens Fyrklöver” (figur 6:1) en bra utgångspunkt vid framtida studier av ekonomistyrningen i bemanningsföretag.

Modellens tillämpning på tjänsteföretag i allmänhet kan däremot ifrågasättas eftersom ledningens syn på de anställda troligtvis skiljer sig åt i ett bemanningsföretag och i ett traditionellt tjänsteföretag. Dessutom antas sanningens ögonblick vara viktigare i traditionella tjänsteföretag än i bemanningsföretag, vilket gör att styrverktyget lärande och kompetensutveckling inte kan uteslutas. Däremot kan den ursprungliga ”Bemanningsföretagens Fyrklöver” (figur 3:4) användas vid framtida forskning om tjänsteföretags ekonomistyrning eftersom den utvecklades med hänsyn till den problematik som tjänsters specifika karaktär medför.

6.3 Framtida forskning

Då vår uppsats är lite av en pionjär vad gäller att beskriva och analysera bemanningsbranschens ekonomistyrning kan den användas som en utgångspunkt vid framtida studier av normativt slag för att se vad som går att förbättra i bemanningsföretagens ekonomistyrning. En undersökning av hur styrverktyget lärande och kompetensutveckling skulle kunna inkluderas i branschens ekonomistyrning hade varit befogad eftersom det idag har uteslutits. Vidare är det av intresse att undersöka hur implementeringen av styrverktyget kultur skulle kunna ske mer effektivt.

Styrverktyget kultur skulle kunna studeras ytterligare genom observationer och intervjuer med medarbetare på olika nivåer i organisationshierarkin, eftersom vår uppsats endast utgår från ett ledningsperspektiv. Då vi har funnit att bemanningsföretagens ägarförhållanden kan ha påverkat utformningen av deras ekonomistyrning vore det även av intresse att se om det är så i andra branscher. Med tanke på att bemanningsföretagen till stor del utesluter konsulterna ur sin ekonomistyrning hade en studie som undersöker om, och i så fall på vilket sätt, kundföretagen inkluderar bemanningsföretagens konsulter i sin ekonomistyrning varit motiverad.

Källförteckning

Publicerade källor

Affärsdata, *IT-Resurs AB Årsbokslut 2004*

Affärsdata, *Manpower AB Årsredovisning 2004*

Affärsdata, *Proffice Sverige AB Årsredovisning 2004*

Affärsvärlden, *Konsultguiden (2004)*

Almega, *Rapport: Bemanningsföretagens utveckling 3: e kvartalet 2005*

Almega, *Bemanningsindikatorn 3:e kvartalet 2005*

Almega, *Bemanningsbranschen 2005-10-14*

Alvesson, Mats (1989) *Management control in a professional service corporation*
Stockholms Universitet

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten* Studentlitteratur, Lund

Andersson, Pernilla & Wadensjö, Eskil (2004) *Hur fungerar bemanningsbranschen?* IFAU – Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering

Annell, Elisabet & Bruszt, Gabor (1986) *Det kapitallösa företaget – En beskrivning av ekonomin i serviceföretag* Svenska arbetsgivareföreningen

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2004) *Management Control Systems*
11:e upplagan, Mc Graw Hill

Argyris, Chris & Schön, Donald A (1974) *Theory in practise Increasing Professional Effectiveness* Jossey-Bass Publishers

Auzair, S.Md.; Langfield-Smith, K. (2005) *The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations* Management Accounting Research, vol. 16:4, 2005, s 399-421

Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen* Andra upplagan, Liber Ekonomi

Bergstrand, Jan (2003) *Ekonomisk styrning* 3: e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Brignall T. J.; Fitzgerald L.; Johnston R.; Silvestro R. (1991) *Performance Measurement in Service Businesses*, Management Accounting vol 69:10, 1991, s. 34-37

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad Organisationslära* 8:e upplagan Studentlitteratur, Lund

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber

Datamonitor (2005) *Employment Services in Europe Industry Profile* okt. 2005

Edenhall, Ylva *Fler fasta jobb bra för Poolia* Svenska Dagbladet 2005-04-18

Edenius, Mats (2003) *Att leda kunskap – hur lärande och kunskap uppstår i organisationer* Första upplagan, Konsultförlaget Uppsala

Greve, Jan (1996) *Budget* Studentlitteratur, Lund

Gummesson, Evert (1991) *Kvalitetsstyrning i tjänste- och serviceverksamheter* Karlstad Universitet

Gustavsson, B; Israelsson T; Strannefors T (2004) *Arbetsmarknadsutsikterna för år 2005* Arbetsmarknadsstyrelsen

Hansson, Linda & Norberg, Yvonne (2000) *Styrning av bemanningsföretag – Fallstudie av två bemanningsföretag* Luleå Tekniska Universitet

Harung, Harald S & Dahl, Tor (1995) *Increased productivity and quality through management by values: a case study of Manpower Scandinavia* The TQM Magazine, vol 7:2 1995. S 13-22

Holmblad Brunsson, Karin (2005) *Ekonomistyrning* Studentlitteratur, Lund

Hope, Jeremy & Fraser, Robin (2004) *Istället för budget* Liber Ekonomi, Malmö

- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* Studentlitteratur, Lund
- Jacobsson, Cecilia (1994) *Rumsrent hyra ut personal. Gyllene tider för entreprenörer i kontorsbranschen* Dagens Nyheter 1994-04-16 s. C03
- Kullvén, Håkan (1994) *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv* Grafikerna i Kungälv
- Kullvén, Håkan & Mattson, Jan (1994) *A management control model based on the customer service process* International Journal of Service Industry Management, vol. 5:3 ,1994, s. 14-26
- Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning: Från traditionell till modern verksamhetsstyrning* Studentlitteratur, Lund
- Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund
- Modell, Sven (1996) *Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives* International Journal of Service Industry Management, vol 7:2, 1996, s 57-80
- Morgan, Gareth (1991) *Organisationsmetaforer* Studentlitteratur, Lund
- Normann, Richard (2000) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* 4: e upplagan, Liber Ekonomi, s.25-29
- Nyhetsbyrån Ticker *Rekordstarkt första halvår* Affärsvärlden 2005-09-22
- Ollevik, Nils-Olof (2005) *Bemanning kvar i toppen - Branschen som inte var tillåten för tio år sedan håller täten på Tillväxtlistan* Svenska Dagbladet 2005-05-30 s.52
- Palmer, Ian & Hardy, Cynthia (2000) *Thinking about management* SAGE publications
- Palmung, Erik *Bemanning: Ser fortsatt stark utveckling framöver – Almega* Affärsvärlden 2005-09-22
- Petterson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter Om formen och dess betydelse* Andra upplagan, Lunds Universitet

Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats* Liber, Malmö

Rohlin, Lennart, Skärvad, Per-Hugo & Nilsson, Sven-Åke (1994) *Strategiskt ledarskap i lärsamhället* Studentlitteratur, Lund

Samuelsson, Lars A (1993) *Budgetering och intern redovisning 3: e upplagan*, Sveriges Verkstadsindustrier

Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken 6:e upplagan*, Industrilitteratur

Samuelsson, Lars A (1989) *Controllerhandboken 3: e upplagan*, Sveriges Mekanförbund

Sjögren, Jennie & Askgren Jonas, *Nytt synsätt på arbetskraft får uthyrningsbolag att växa Svenska Dagbladet* 1998-11-19 s. 3

Tsoukalas, Ioannis (2003) *Flexibel arbetsmarknad i fokus – en studie av nya anställningsförhållanden* Score Rapportserie 2003:9

Van Breugel, Gerla; Van Olffen, Woody; Olie, Rene (2005) *Temporary Liaisons: The Commitment of 'Temps' Towards Their Agencies** Journal of management studies (Oxford) vol. 42:3, 2005, s 539-566

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda, forska och rapportera 4:e upplagan*, Liber-Hermods AB, Malmö

Företagsinterna källor

Årsredovisning Lernia AB 2004

Årsredovisning Lernia Bemanning AB 2004

Årsredovisning Manpower AB 2004

Årsredovisning Poolia AB 2004

Årsredovisning Proffice AB 2004

Muntliga källor

Karlsson, Jan, Regionchef IT-Resurs AB. Personlig intervju 2005-11-23

Karlsson, Rikard, Regioncontroller Manpower AB. Personlig intervju 2005-11-29

Nilsson, Paul, Administrativ chef/ekonomichef Lernia AB. Personlig intervju 2005-11-24

Påhlson, Mats, Finansdirektör Poolia AB. Telefonintervju 2005-12-06

Sjölund, Patrik, Ekonomichef Proffice Sverige AB. Telefonintervju 2005-11-28

Elektroniska källor

Almega, www.almega.se, 2006-01-03

It-Resurs, www.itresurs.se, 2006-01-03

Lernia Bemanning, www.lernia.se, 2006-01-03

Manpower, www.manpower.se, 2006-01-03

Poolia, www.poolia.se, 2006-01-03

Proffice, www.proffice.se, 2006-01-03

Bilaga 1

Intervjumall

Inledande frågor

- Berätta kort om din utbildning, arbetslivserfarenhet och nuvarande befattning.
- Vilka anställningsformer har er uthyrda personal?
- Hur arbetar ni för att bemöta variationer i efterfrågan?
- Berätta allmänt om er ekonomistyrning och om de styrinstrument ni använder er av.

Ekonomistyrning

Ansvarsfördelning

- Hur ser organisationsstrukturen ut i ert företag?
- Hur fördelar ni det ekonomiska ansvaret inom företaget?

Kalkylering

- Hur arbetar ni med kalkylering?

Strategisk planering och budgetering

- Hur arbetar ni med strategisk planering?
- Använder ni budget i er verksamhet?
- Vad är syftet med budgeten?
- Hur ser budgetprocessen ut?
- Har ni någon gång funderat på att frångå arbetet med budget? Motivera.

Om det skulle visa sig att budget inte används ställs ovanstående frågor fast något modifierat

Uppföljning och prestationsbedömning

- Sker det någon uppföljning av er budget?
- Förekommer det någon form att prestationsbedömning i ert företag?
- Tillämpar ni någon form av balanserat styrkort?

Belöningssystem

- Har ni någon form av belöningssystem?
- Utgör belöningssystemet ett medvetet styrverktyg i er verksamhet?

Lärande och kompetensutveckling

- Hur ser ni på lärande och kompetensutveckling inom bemanningsbranschen?
- Använder ni lärande och kompetensutveckling som ett medvetet styrverktyg i er ekonomistyrning?

Företagskultur

- Vad har ni för tankar kring företagskultur? Motivera.
- Vilka är organisationens värderingar?
- Har ni några speciella normer/regler som era medarbetare ska följa?
- Används kulturen som ett medvetet styrverktyg i er verksamhet?

Övriga frågor

- Vad anser ni att bemanningsföretag bör tänka på vid utformning av sin ekonomistyrning i förhållande till andra tjänsteföretag?
- Vilken typ av kontakt har ni med er uthyrda personal?