



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FEKP01, Januari 2011

Magisteruppsats

Tjänsteförsäljning företag-till-företag

En studie på bemanningsbranschen

Författare:

Karolin Jönsson

Amelie Larsson

Handledare:

Ola Mattisson

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Tjänsteförsäljning företag-till-företag – En studie på bemanningsbranschen
Seminariedatum:	2011-01-14
Ämne/kurs:	FEKP01, Strategi, Examensarbete magisternivå, 15 hp
Författare:	Karolin Jönsson och Amelie Larsson
Handledare:	Ola Mattisson
Fem nyckelord:	Tjänsteförsäljning, bemanningsföretag, tjänstekvalitet, relationer, flexibilitet.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att skapa en teoretisk referensram för att beskriva och analysera centrala faktorer vid tjänsteförsäljning företag-till-företag.
Metod:	För att uppnå uppsatsens syfte har författarna valt att tillämpa en kvalitativ ansats. Primärdata har insamlats i form av semistrukturerade intervjuer med tre fallföretag samt från två individer med insyn i bemanningsbranschen.
Teoretiska perspektiv:	Studiens teoretiska referensram består av Porters generiska strategier, därefter följer en av beskrivning av tjänstebegreppet, kunskapsföretag och serviceföretag, tjänstekvalitetskriterier och relationsperspektivet.
Empiri:	Den insamlade empirin består främst av primärdata i form av intervjuer med respondenter med befattningar inom bemanningsföretagen Manpower, Poolia och StudentConsulting. Därtill har intervjuer genomförts med två respondenter med insyn i bemanningsbranschen.
Slutsatser:	Författarna har identifierat följande faktorer som centrala för bemanningsföretags försäljning: att skapa kundrelationer, leverera tjänster med hög teknisk kvalitet, agera tillgängligt och flexibelt, uppträda tillförlitligt och pålitligt, aktivt arbeta med rättelser samt förmedla ett fördelaktigt rykte och trovärdighet.

Abstract

- Title:** Business-to-business service – a study on the temporary staffing industry
- Seminar date:** 2011-01-14
- Course:** FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Strategic Management, Master Level, 15 ECTS-cr
- Authors:** Karolin Jönsson and Amelie Larsson
- Advisor:** Ola Mattisson
- Five key words:** Service sale, temporary staffing agencies, service quality, relations, flexibility
- Purpose:** The purpose of this thesis is to create a theoretical framework to describe and analyze key factors for service sale that is taking place in a business-to-business context.
- Methodology:** The authors of this thesis have chosen to use a qualitative method. Primary data have been collected through semi structured interviews with three case companies and two individuals with insight in the temporary staffing industry.
- Theoretical perspectives:** The study's theoretical framework includes Porter's generic strategies, which is followed by a description of the term service, knowledge intensive companies and service companies, service quality and the relational perspective.
- Empirical foundation:** The empirical findings primarily consist of data collected from interviews with individuals from the temporary staffing agencies Manpower, Poolia and StudentConsulting. In addition, two interviews have been conducted with two individuals with knowledge in the temporary staffing industry.
- Conclusions:** The authors have identified the following key factors in the selling process for temporary staffing agencies: creating relationships with customers, deliver high quality services by acting responsible, act with accessibility and flexibility, perform with reliability and dependability, actively working with corrections and finally convey a favorable reputation and image.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till respondenterna som deltagit under studiens gång. Utan ert bidrag och ovärderliga kunskap hade denna uppsats inte varit genomförbar.

Vi vill framförallt poängtera vår uppskattning till vår handledare, Ola Mattisson, som genom sina råd och engagemang varit ett stort stöd under uppsatsens gång.

Lund 2011-01-14

Karolin Jönsson

Amelie Larsson

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	7
1.1 Problemdiskussion.....	7
1.2 Syfte.....	9
1.3 Bemanningsbranschen	10
1.4 Bemanningsföretagens funktion	11
1.4.1 Bemanning	11
1.4.2 Omställning	11
1.4.3 Rekrytering.....	11
1.5 Disposition.....	12
2. METOD.....	13
2.1 Val av ämne	13
2.2 Forskningsansats.....	13
2.3 Forskningsmetod	14
2.4 Val av fallföretag	14
2.5 Insamling av primärdata	15
2.5.1 Respondenter	15
2.5.2 Intervjuer	15
2.5.2.1 Besöks- och telefonintervjuer.....	16
2.6 Insamling av sekundärdata	17
2.7 Teoretiskt urval.....	17
2.8 Studiens trovärdighet	18
3. TEORETISK REFERENSRAM	19
3.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad.....	19
3.2 Porters generiska strategier.....	21
3.3 Definition av tjänst	22
3.4 Tjänsteföretag	23
3.5 Tjänstekvalitet	24
3.6 Tjänstekvalitetskriterier	25
3.7 Relationsperspektivet.....	29
4. EMPIRI	31
4.1 Presentation av fallföretag	31
4.1.1 Manpower.....	31

4.1.2 Poolia.....	31
4.1.3 StudentConsulting	32
4.2 Kvalitativ data från intervjuer.....	32
4.2.1 Konkurrenssituation	33
4.2.2 Företagens positionering och kundsegment	34
4.2.3 Kunderbjudande	36
4.2.4 Kvalitet	36
4.2.5 Relationer	38
5. ANALYS.....	40
5.1 Analys av bemanningsföretagens försäljning.....	40
5.2. Analys av tjänsteförsäljningskriterier	42
5.3 Analys av relationens betydelse	49
6. SLUTDISKUSSION	51
6.1 Studiens slutsats.....	51
6.2 Förslag till vidare forskning	53
7. KÄLLFÖRTECKNING	54
Appendix 1	58
Appendix 2	59
Appendix 3	60
Appendix 4	61

1. INTRODUKTION

Detta kapitel omfattar en problemdiskussion till studiens valda forskningsämne. Därefter presenteras uppsatsens syfte och avslutningsvis ges en förklarande bakgrund till bemanningsbranschens funktion.

1.1 Problemdiskussion

Under de senaste årtionden har det skett en märkbar förändring i vårt samhälle då industrisamhället har övergått till ett tjänstesamhälle, vilket i sin tur lutar åt att bli ett informations- och kunskapssamhälle. (Echeverri & Edvardsson, 2002) Samtidigt är många tjänsteindustrier idag hårt relaterade till tillverkningsindustrins produktion. Axelsson (1998) menar att en avsevärd del av den tjänsteproduktion som äger rum idag förekommer tack vare produktionsverksamheternas existens.

I sin studie förklarar O'Farrell, Hitchens & Moffat (1993) att det förr inte drogs några större strategiska skillnader mellan varutillverkningsföretag och tjänsteföretag. Det berodde på att tidigare studiers resultat gjorda på varutillverkningsföretag generaliserades på andra branscher. Idag existerar det en medvetenhet att det finns viktiga strategiska och operationella skillnader mellan ett tillverkningsföretag och ett tjänsteföretag.

Vidare argumenterar Grönroos (2002) att det traditionella produktivetsbegreppet fokuserar på att effektivisera produktiviteten, vilket antas vara godtagbart för varutillverkningsföretag. Anledningen till att detta är möjligt anses vara att produktion och konsumtion är två separata processer vid varutillverkning, då kunden inte är delaktig i produktionsprocessen. För tjänsteföretag är det dock inte sannolikt eftersom tjänsteproduktionen i huvudsak är en pågående process mellan företaget och kunden. Det är på så sätt inte troligt att separera en tjänst produktivitet och kvalitet eftersom kundens deltagande i tjänsteprocessen påverkar såväl utveckling som resultat (Grönroos, 2002). Den ökade globala konkurrensen har kommit att påverka tjänsteföretagens funktion stort, eftersom tjänsteförsäljning vanligtvis medför att leverantören har en direkt kontakt med kunden. (Korczynski, 2002)

Merparten av genomförda studier på tjänsteförsäljning och dess kvalitet har fokuserat på tjänsteföretag som inriktar sig på slutkonsumenten såsom hotell, restauranger och flygbolag. Detta har inneburit att försäljningen av tjänster företag-till-företag till stor del hamnat i skymundan (Caseres & Paparoidamis, 2005; Parasuraman, 1998). Samtidigt har flertalet av de forskare som undersökt företag till företagsförsäljning inriktats på att belysa om företag möter

kundernas krav på produkten, producerar högkvalitativa produkter och därtill möter dessa krav och marknadsför produkterna till konkurrenskraftiga priser. (Parasuraman, 1998) Det är på så sätt framträdande att det finns ett forskningsgap gällande tjänsteförsäljning företag-till-företag.

Det finns samtidigt många stödande teorier till betydelsen av att det i företag-företag-förhållanden skapas och byggs relationer, i leverantörens strävan av att öka företagskundens förtroende och engagemang gentemot företaget. Vidare associeras kundens tillit och engagemang med återköp vilket i slutändan leder till lönsamhet. (Chenet, Dagger & Sullivan, 2008)

Följaktligen växer ett intresse fram av att studera tjänsteförsäljning i ett företag-till-företag kontext. Grunden till detta är ovan nämnda resonemang som påvisar att en tämligen svag forskningsgrund gjorts på tjänsteförsäljning företag-till-företag, i förhållande till den tjänsteförsäljningsverksamhet som riktar sig till slutkonsumenten. Vid en närmare inblick på tjänsteförsäljning företag-till-företag blir det uppenbart att det finns många intressanta branscher av värde att studera såsom exempelvis reklam- och revisionsbranschen.

En bransch som är tänkvärd att studera närmare vid tjänsteförsäljning företag-till-företag av flera skäl är bemanningsbranschen. Bemanningsbranschen är i Sverige en tämligen ung bransch, som av många anses vara Sveriges snabbast växande bransch. (Johnson, 2010) Med tanke på att förbudet mot privat arbetsförmedling inte avskaffades i Sverige förrän 1993, så har branschen sedan dess varit i ständig förändring. Bemanningsbranschen i Sverige är således en aktuell bransch att studera, särskilt till följd av dess påverkande kraft på näringslivet som bidrar till att skapa en bättre fungerande ekonomi. (Walter, 2005) Varje dag matchas arbetstagare med nya uppdragsgivare och placeras ut på nya uppdrag. (www.bemanningsforetagen.se, 2010-12-13) Henrik Bäckström vid Bemanningsföretagen konstaterar följande:

”Bemanningsbranschen har under de senaste 15 åren varit Sveriges snabbast växande bransch. Den anlitas numera av alla slags företag, offentliga sektorn och andra organisationer som vill hyra ut personal, lägga ut hela funktioner på entreprenad eller som vill ha hjälp med rekrytering och omställning”

Henrik Bäckström, förbundsdirektör Bemanningsföretagen (Johnson, 2010, s. 7)

Samtidigt är åsikterna skilda till huruvida bemanningsbranschen i Sverige fortfarande har tillväxtpotential. Enligt rapporten *Bemanningsbranschen- personal som handelsvara?* (2008) är det ur ett internationellt perspektiv få bemanningsanställda i Sverige. Orsaken till detta åsyftas att mogna marknader som USA, Storbritannien, Nederländerna och Frankrike, som inte utsattes för regleringar mot privat arbetsförmedling, ha en högre penetrationsgrad än marknader som avreglerades långt senare.

Den dominerande forskningen på bemanningsindustrin har studerat orsaken till kundföretagens efterfråga av bemanningspersonal och dess orsak. Företags efterfrågan av extern personal har till största del bedömts vara behovet av att ha tillgång till flexibilitet, kostnadsbesparing och kompetenser. (Purcell, Purcell & Tailby, 2004; Houseman, 2001) Purcell, Purcell & Tailby (2004) förklarar i sin studie att bemanningsföretag innehar en komplex och dynamisk roll. Bemanningsföretag strävar efter att möta kundföretags efterfråga av arbetskraft på olika nivåer av färdigheter och erfarenhet. För att lyckas att uppnå detta är det dessutom viktigt att man lyckas att bygga ett leverantörsförhållande med sina kundföretag och attraherar lämplig arbetskraft.

Denna uppsats ämnar därför studera och belysa vad som karakteriserar bemanningsföretags försäljning till sina kundföretag. Vidare är författarnas avsikt att skapa en djupare kunskap och förståelse för viktiga faktorer för bemanningsföretags tjänsteförsäljning. Därmed är ambitionen att göra bidrag till forskningsområdet tjänsteförsäljning företag-till-företag.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en teoretisk referensram för att beskriva och analysera centrala faktorer vid tjänsteförsäljning företag-till-företag.

Syftet delas upp i tre delsyften:

- Att utveckla en referensram för att belysa och analysera bemanningsföretags tjänsteförsäljning.
- Genom empirisk insamling få en nulägesbild av hur bemanningsföretag säljer och agerar till sina kunder.
- Analysera och identifiera centrala faktorer vid bemanningsföretags tjänsteförsäljning.

1.3 Bemanningsbranschen

Före 1990-talet var bemanningsindustrin till största del synlig i USA och de europeiska länderna Storbritannien, Frankrike och Nederländerna. (Coe, Johns, & Ward, 2009) Begränsningen till dessa länder berodde till stor del på att många länder strikt reglerade företags inhyrning av personal. I länder såsom Grekland, Italien, Spanien och Sverige var det olagligt för företag att hyra in personal från bemanningsföretag. I samband med att ett flertal europeiska länder genomförde avregleringar på sina arbetsmarknader i början av 1990-talet möjliggjorde det för bemanningsföretag att etablera sig i länder där de tidigare varit otillåtna (Neugart & Storrie, 2006).

Idag är bemanningsföretag aktörer i en global industri, där multinationella företag såsom Manpower, Adecco och Randstads varumärken är välkända i många länder runtom i världen. Även om det finns delar av världen som bemanningsindustrin fortfarande inte existerar i, som Afrika, så har nya marknader växt fram och etablerade marknader fortsatt att växa (Coe, Johns, & Ward, 2009).

I Sverige avlägsnades det statliga monopolet för arbetsförmedling 1993 och det blev därmed lagligt för företag att hyra ut personal. Efter avregleringen i Sverige trädde många internationella aktörer in i marknaden, såsom Manpower och Adecco. (Johnson, 2010) Ward (2004) klargör i sin studie att huvudorsaken till att bemanningsföretag väljer att inträda marknader som inte är deras hemmamarknader är för att kunna tillhandahålla tjänster till existerande kundföretag. Globaliseringen av efterfråga och utbuds influenser ligger således även bakom internationaliseringen av bemanningsindustrin. I Sverige var bemanningsindustrins penetrationsgrad på arbetsmarknaden år 2009 1,3 procent, vilket innebär att 1,3 procent av landets sysselsatta befolkning arbetade för ett bemanningsföretag. (www.bemanningsforetagen.se, 2010-11-25)

Bemanningsbranschens utveckling i Sverige, men också internationellt sett, kan skildras till följd av olika orsaker men Johnson (2010) menar att det finns två huvudsakliga utvecklingstrender. Den första utvecklingen beror på att företag idag tenderar att fokusera på sin kärnverksamhet, vilket har möjliggjort för bemanningsbranschens funktion då dess efterfrågan ökat. Den andra trenden inbegriper att företag idag vill minska sin fasta personalstyrka genom att öka andelen personal med tidsbegränsade avtal.

1.4 Bemanningsföretagens funktion

Begreppet Bemanningsföretag används som ett samlingsbegrepp för de företag som arbetar med branschens huvudsakliga verksamhetsområde: bemanning, omställning och rekrytering (Johnson, 2010).

1.4.1 Bemanning

Bemanningsverksamheten bedrivs genom *personaluthyrning* och *personalentreprenad*. Personaluthyrning innebär att ett bemanningsföretag hyr ut sina anställda till kundföretag och med personalentreprenad menas att bemanningsföretaget bemannar exempelvis en hel avdelning, process eller en verksamhet hos sitt kundföretag. Detta kan förslagsvis vara en kundtjänstavdelning eller ekonomiavdelning (Johnson, 2010).

1.4.2 Omställning

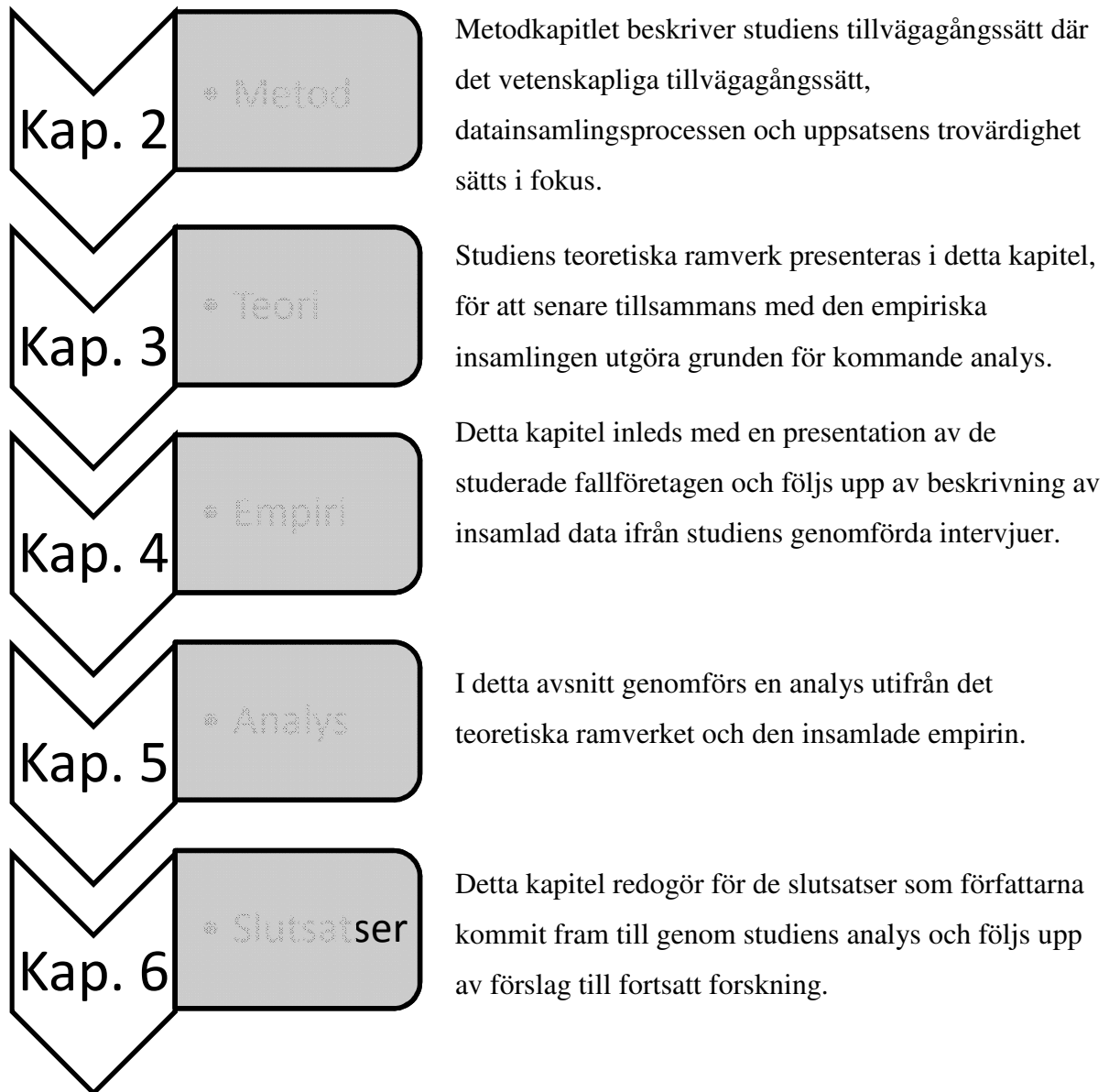
Verksamhetsformen omställning innebär att bemanningsföretag hjälper kundföretag vid behov av personalminskning. Medarbetarna inom kundföretaget kan antingen omplaceras inom kundföretaget, omplaceras till andra företag eller utbildas genom förberedelse till nytt arbete. Bemanningsföretagen arbetar inom verksamheten omställning med *jobbförmedling*, *coachning*, *Human Resources-utveckling (HR)* och *utbildning*. Vid jobbförmedlingen fungerar bemanningsföretaget som ett komplement till arbetsförmedlingen då de hjälper arbetssökande att finna arbete. Coachning innebär att bemanningsföretagen arbetar med förberedande och vägledande åtgärder inför nytt arbete. HR-utveckling medför personaladministrativa och personalstrategiska åtgärder (Johnson, 2010).

1.4.3 Rekrytering

Rekrytering innebär att bemanningsföretaget sköter hela rekryteringsprocessen för kundföretaget vid nyanställning. Detta sker genom att bemanningsföretaget bland annat i sitt sökande efter lämplig kompetens intervjuar, tar referenser och slutligen presenterar den lämpliga kandidaten åt kundföretaget. Vid verksamheten rekrytering arbetar bemanningsföretag bland annat med *Executive search* och *interim management*. Executive search klagörs som att bemanningsföretag genomför chefsrekrytering genom en riktad sökning och urval. Interim management innebär att bemanningsföretagen erbjuder chefer för tillfälliga uppdrag (Johnson, 2010).

1.5 Disposition

Uppsatsens disposition är fortsättningsvis följande:



2. METOD

Detta avsnitt har för avsikt att beskriva studiens metodologiska val. Inledningsvis ges en inblick i det vetenskapliga tillvägagångssättet, vilket följs upp genom en skildring av datainsamlingsprocessen. Kapitlet avslutas med en diskussion angående resultatets trovärdighet.

2.1 Val av ämne

Studiens syfte är att skapa en teoretisk referensram för att beskriva och analysera centrala faktorer vid tjänsteförsäljning företag till företag. Studier av tjänsteförsäljning har tidigare till stor del varit riktat till den försäljning som sker till slutkonsumenten. Därför skapas ett intresse att av att studera viktiga faktorer vid tjänsteförsäljning i ett företag-till-företag kontext. Författarna av denna uppsats anser att bemanningsföretags försäljning är av intressant karaktär då branschen haft en enorm tillväxt sedan avregleringen i början av 1990-talet. Bemanningsbranschens tjänsteförsäljning har således potential att skapa ett intressant empiriskt underlag för att kunna uppnå uppsatsens syfte. Vi har medvetet valt att begränsa denna undersökning till bemanningsföretags agerande på den svenska marknaden. Orsaken till detta är främst att bemanningsindustrin till stor del anses vara nationellt specifik på grund av skillnader i arbetsrätt länder emellan samt det nationella mönster som råder vid bemanningsföretags försäljning. (Coe et al, 2009)

2.2 Forskningsansats

En studie kan vanligtvis anta två olika ansatser, antingen den deduktiva eller induktiva ansatsen. Den induktiva ansatsen förklaras genom att forskaren utgår ”från empiri till teori” medan den deduktiva ansatsen går ”från teori till empiri”. (Jacobsen, 2002) Denna studie använder sig av en blandning av en induktion och deduktion, vilket benämns som en abduktiv ansats. Grunden till detta är att empiriska data och teoretiska modeller parallellt har arbetats fram under studiens gång, vilket vi anser vara till fördel för att kunna uppnå studiens syfte. Holme & Solvang (1997) förklarar att genom att använda den abduktiva ansatsen möjliggörs det för forskare att kunna komplettera med teorier i takt med att nya problemområden växer fram under den empiriska insamlingen.

Då tidigare genomförda studier inom undersökningsområdet tjänsteförsäljning framförallt har belyst tjänsteförsäljning ur ett företag till kundsammanhang fanns det inga direkta förväntningar på studiens resultat, vilket möjliggör för oss att kunna hålla ett öppet förhållningssätt. Det existerar sedan tidigare många teorier som särskilt berör

tjänsteförsäljning till slutkonsumenten, vilket därför i sin tur tillämpas för att kunna utforska bemanningsföretags tjänsteförsäljning till sina kundföretag. Genom djupgående intervjuer med personer inom bemanningsbranschen skapas en djupare insikt i bemanningsföretagens tjänsteförsäljning.

2.3 Forskningsmetod

Vid insamling av information utgår forskaren främst ifrån två angreppssätt, den kvalitativa eller kvantitativa metoden. (Svenning, 1999) Bryman & Bell (2005) utvecklar att metodvalet grundas på den av metoderna som anses vara lämpligast för att kunna uppnå studiens syfte. Då uppsatsens syfte är att *Skapa en teoretisk referensram för att beskriva och analysera centrala faktorer vid tjänsteförsäljning företag-till-företag* bedömer vi att den kvalitativa metoden är lämpligast. Det skapar således en möjlighet att kunna agera flexibelt och öppet under studiens gång.

Lundahl & Skärvad (1999) menar att den kvalitativa metoden är lämpligast när forskaren vill få en djupare förståelse för ett forskningsområde då det ofta förekommer ett samarbete mellan det studerade objektet och forskaren. Då studiens valda forskningsområde begränsats med tidigare forskning innebar dessutom den kvalitativa metoden möjligheten att få en djupare insikt i det valda forskningsområdet. Jacobsen (2002) beskriver närmare att den kvalitativa metodens öppenhet bidrar till att forskarens material är nyanserat, vilket skapar potential för en djupare diskussion. Tillämpningen av den kvalitativa metoden skapar därför möjligheten till att få en djupare insyn från olika perspektiv gällande bemanningsföretagens tjänsteförsäljning genom utförandet av djupgående intervjuer.

2.4 Val av fallföretag

För att kunna besvara uppsatsens syfte gjordes valet att fokusera på tre fallföretag som alla är verksamma inom bemanningsbranschen: Manpower, Poolia och StudentConsulting. Då bemanningsbranschen består av hundratals aktörer, utgör tre fallföretag med olika fokus en bra grundpelare för få en djupare förståelse i bemanningsföretags tjänsteförsäljning. Detta urval skapar i sin tur en bra grund för studiens framtida analys. De tre fallföretagen utgör en bra variation då de innefattar den största aktören på den svenska marknaden (Manpower), ett medelstort nischföretag (Poolia) och ett mindre nisch- och tillväxtföretag (StudentConsulting). En närmare presentation och beskrivning av fallföretagen går att finna i avsnitt 4.1. Det blandade urvalet av fallföretag anser vi vara relevant för studien då bland annat aspekten av ett större och mindre bemanningsföretag försäljning kan beaktas och

analyseras. Genomförandet av intervjuerna med företagsrepresentanter på respektive fallföretag möjliggjorde att insiktsfull information av fallföretagens tjänsteförsäljningskaraktär kunde inhämtas. En beskrivning av studiens genomförda intervjuer finns att tillgå i nästkommande avsnitt.

2.5 Insamling av primärdata

Uppsatsens insamlade empiri består till stor del av insamlad data i form av djupgående intervjuer med personer med befattningar inom fallföretagen samt med individer vi bedöme besitter värdefull insikt av bemanningsbranschen (Se appendix 2).

2.5.1 Respondenter

Genomförandet av intervjuer ligger till grund för uppsatsens insamlade empiri. Totalt utfördes fem stycken intervjuer (se appendix 2) där samtliga fem respondenter är verksamma inom bemanningsbranschen. Tre av de genomförda intervjuerna byggde på respondenter från respektive fallföretag, Manpower, Poolia och StudentConsulting. Trots att respondenternas befattningar kan framstå som aningen varierande företagen emellan anses alla respondenter inneha relevant kunskap och insikt i fallföretagens tjänsteförsäljning. Värdefull information har därmed varit möjlig att insamla vilket har varit givande i strävan att uppnå uppsatsens syfte. För att öka förståelsen till bemanningsbranschens uppbyggnad och försäljningskaraktär intervjuades ytterligare två personer, Henrik Bäckström och Christina Ekdahl, som är verksamma inom bransch- och arbetsgivarorganisationen Bemanningföretagen. Vi uppskattar att detta komplement bidrar till att få en ökad insikt för bemanningsföretags försäljning och funktion.

2.5.2 Intervjuer

För att möjliggöra för en flexibel intervjuprocess gjordes valet att genomföra semistrukturerade intervjuer. Bryman & Bell (2005) förklarar semistrukturerade intervjuer genom att intervjuaren utgår från särskilda teman som ska behandlas, samtidigt som intervjupersonen beläggs ett stort utrymme att kunna utforma sina svar på eget vis. Det innebar att vi kunde anpassa intervjuerna efter respondenten, samtidigt som det under intervjuernas gång kunde upprätthållas en viss struktur. De semistrukturerade intervjuerna skapade möjligheten för oss att kunna erhålla viktig information då flexibla följdfrågor har hjälpt till att få ett djup i intervjudiskussionerna.

Innan respektive intervjutillfälle ägde rum skickades en mall över intervjuguiden ut till de respondenter som efterfrågat att få exempel på frågorna i förväg (Se Appendix 3 och

Appendix 4). Vi är medvetna om att detta kan tänkas vara en nackdel då respondenten i förväg kunnat öva in och anpassa sina svar, men den semistrukturerade intervjuerna skapade samtidigt ett utrymme för frågeställningar som inte respondenten förberett sig på i förhand.

Intervjuerna genomfördes med en respondent åt gången där båda författarna närvarade. Det ökade chansen för att kunna uppfatta detaljer under intervjuens gång som annars hade kunnat gås miste om. Under intervjuernas gång gavs möjligheten till att ställa följdfrågor kring ämnen som diskuterades, vilket gav fördelen att fånga upp intressanta aspekter som annars hade kunnat gå förlorade. Samtliga intervjutillfällen spelades in vilket respondenternas meddelats och accepterat på förhand. Avsikten med att spela in intervjuerna var att undgå att missa värdefull information och efter att ha lyssnat igenom och antecknat svaren raderades intervjuerna. Inspelningen av intervjuerna innebar även fördelen att det kunde fokus kunde läggas på att föra en aktiv dialog med respondenterna. Vi kan inte utesluta att respondenterna hemlighöll viss information på grund av att intervjuerna spelades in. Det ska dock klargöras att respondenterna själva fick välja tid och plats för intervjutillfället, vilket kan ha fått dem att känna sig mer bekväma. Dessa åtgärder anser vi skapade goda förutsättningar för att givande intervjuer kunde genomföras vilket gav möjligheten att få en djupare insikt i studiens valda forskningsområde.

2.5.2.1 Besöks- och telefonintervjuer

Studiens undersökning genomfördes genom både besöks- och telefonintervjuer, trots att strävan från början var att genomföra samtliga intervjuer i form av besök. Jacobsen (2002) menar att en intervjuperson ofta upplever det mer bekvämt att diskutera känsliga områden genom ett möte med intervjuaren än via telefon. Vidare är en av de största fördelarna med besöksintervjuer att forskaren förutom tolkningen av respondentens svar även kan erhålla en helhetsbild genom tolkning av ansiktsuttryck och reaktioner.

Anledningen till att inte enbart besöksintervjuer kunde genomföras berodde på sjukdom och väderförhållanden. Därför fick två telefonintervjuer genomföras. Bryman & Bell (2005) menar att telefonintervjuer är mindre tidskrävande och oftast mer lätthanterliga. Dock går författarna miste om reaktioner som kan innebära en nackdel för undersökningen än om intervjuerna skett genom besök. Vi anser dock att samtliga genomförda intervjuer har medfört väsentlig information för det valda forskningsområdet och telefonintervjuerna inte försvagat studiens trovärdighet. Detta kan till stor del bero på att vårt valda forskningsområde inte är av känslig karaktär.

2.6 Insamling av sekundärdata

De sekundärdata som denna uppsats har tillämpat är i första hand tidigare genomförda studier av forskare som berör vårt valda forskningsområde. Vi är medvetna om att insamlad sekundärdata ofta har skapats med en annan avsikt än det forskningsområde vi vill belysa. Jacobsen (2002) poängterar vikten av att forskare ställer sig kritisk till tidigare utförda studier och dess källor som använts. Därför har den sekundärdata som inhämtats huvudsakligen bestått av data genom fallföretagens hemsidor, litteratur och akademiska artiklar. För att kunna få en djupare inblick i bemanningsbranschens funktion var det av vikt för oss att inhämta sekundärdata. Vi anser att inhämtad sekundärdata utgör ett bra komplement till studiens primära datainsamling.

2.7 Teoretiskt urval

En övergripande läsning av litteratur genomfördes vid studiens inledningsfas, där inriktning på strategiska litteraturartiklar och tjänsteförsäljning företag-till-företag gjordes. Under uppsatsens gång har, som tidigare beskrivit, teorier successivt testats och valts bort under den empiriska insamling och beroende på dess relevans för att uppnå uppsatsens syfte. Teorier har därför under processens gång dessutom lagts till för att kunna erhålla en djupare analys och uppnå studiens syfte. Denna process är i enlighet med Bryman & Bell (2005) som påpekar förekomsten av att det teoretiska urvalet sker under processens gång.

För att uppnå uppsatsens syfte som är att belysa och analysera faktorer som är väsentliga vid tjänsteförsäljning företag-till-företag har vi först och främst utformat den teoretiska referensramen för att skapa en förståelse för fallföretagens marknadspositioner. Då fallföretagen framkommer att ha olika inriktningar inom bemanningsbranschen är det av betydelse att belysa huruvida eventuella likheter och olikheter i försäljningsfaktorerna kan bero på detta. För att skapa en djupare bild i fallföretagens försäljning tillämpas Grönroos sju kvalitetskriterier vid tjänsteförsäljning som en grund för att i analysen kunna identifiera och skapa en djupare förståelse för vad som anses vara av vikt för fallföretagen. Avslutningsvis består den teoretiska referensramen av teorier gällande relationsskapande. Relationsperspektivet ska tillämpas på fallföretagens försäljning i analysen för att identifiera dess vikt för bemanningsbranschens försäljning.

2.8 Studiens trovärdighet

För att en studie ska framstå som relevant och trovärdig krävs det att studien är genomförd på ett tillförlitligt sätt, vilket även innebär en kritisk granskning i sin helhet. Det är därför viktigt att en forskare ställer sig kritisk till sin undersöknings trovärdighet. De viktigaste riktlinjerna vid granskning av en företagsekonomisk studie bedöms vara reliabilitet, replikation och validitet (Bryman & Bell, 2005).

En studie med hög reliabilitet förklarar Lundahl & Skärvad (1999) utmärks genom att undersökningen inte påverkats av den som utfört mätningen eller under dess omständigheter den utspelat sig. Det anses framförallt vara väsentligt att en undersökning som tillämpar en kvantitativ metod upprätthåller en hög reliabilitet. Vi anser att denna undersöknings reliabilitet är av hög karaktär då de semistrukturerade intervjuerna skapat en möjlighet att kunna föra öppna dialoger med respondenterna. En ytterligare förstärkning av studiens reliabilitet kan tänkas vara att frågeställningar inte var av känslig karaktär vilket skapade en bra utgångspunkt för att få ärliga och pålitliga svar utav respondenterna.

Med replikation menas huruvida en annan forskare kan genomföra en likadan undersökning och få likadant ett resultat. (Bryman & Bell, 2005) Då bemanningsbranschen anses vara i ständig förändring, vilken innebär att studien till viss del kan vara svår att återskapa. Det innebär dessutom till följd att studiens resultat kan vara problematiskt att testa på en annan bransch än den undersökta. Vi bedömer dock att studiens slutsatser har gett en enhetlig bild på det valda forskningsområdet, vilket innebär att andra forskare kan få liknande resultat som påvisar samma centrala faktorer vid tjänsteförsäljning företag-till-företag.

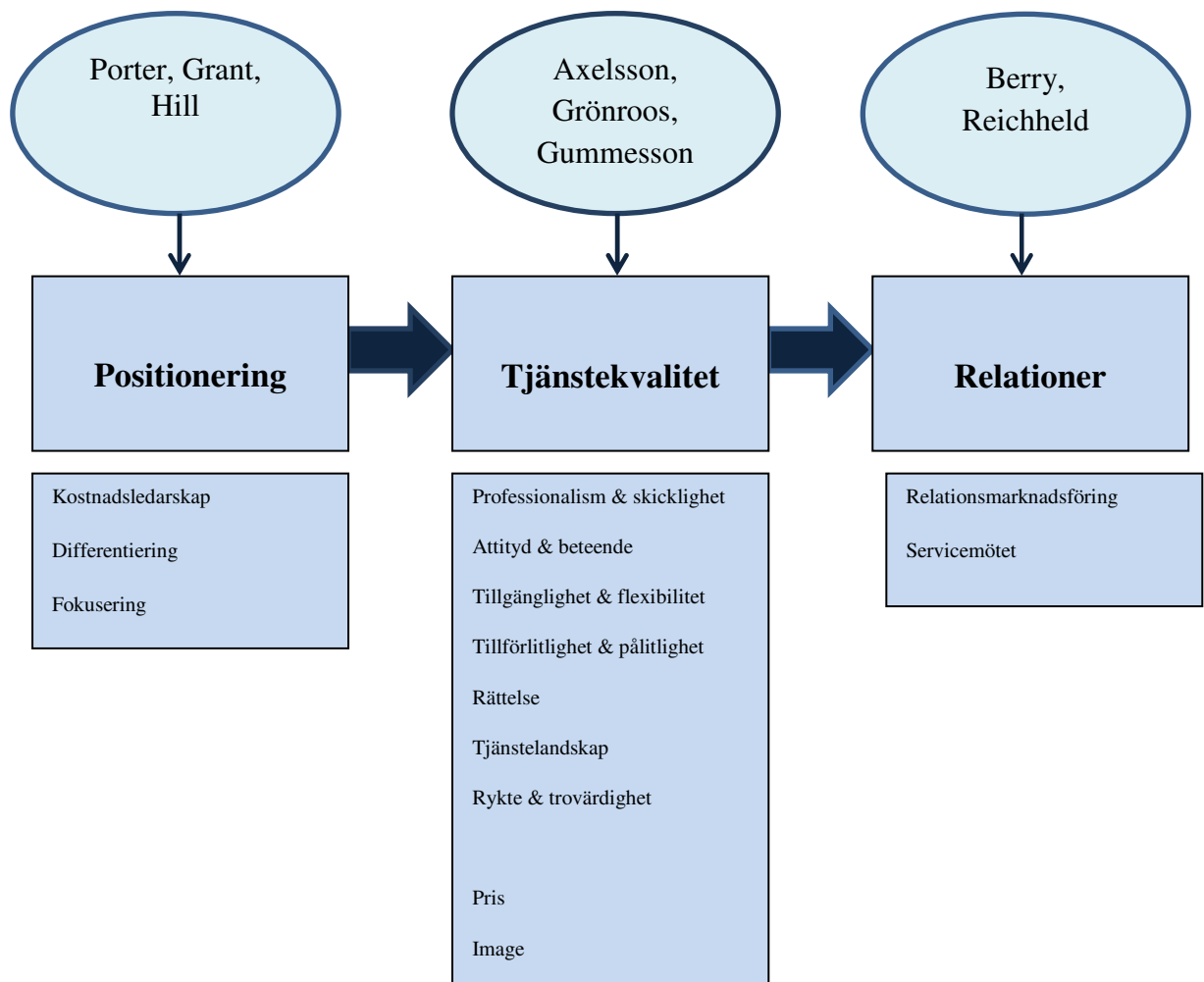
En studies validitet, huruvida en undersöknings slutsatser kan sammankopplas med det som från början var avsett att mätas. (Bryman & Bell, 2005) Eftersom vi utformade intervjuguider och undersökte det som var av intresse utifrån studiens syfte upprätthåller studien en god validitet. Den externa validiteten är till viss del begränsad då bemanningsbranschen består av hundratals aktörer. De studerade fallföretagen utgör en bra variation och bredd och respondenterna anses ha den insikt och kunskap som krävs för att kunna medverka till uppsatsens syfte, vilket i sin tur stärker uppsatsens validitet.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras och utvecklas studiens teoretiska ramverk som valts för att kunna besvara uppsatsens syfte. Den teoretiska referensramens första del behandlar generiska strategier, vilket följs upp av en utveckling av tjänstekvalitetsteorier och avslutas med relationsperspektivet. Avslutningsvis presenteras en sammanställning av integrationen av studiens teoretiska ramverk.

3.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad

Författarna av denna studie har valt att dela upp den teoretiska referensramen i tre avsnitt. Referensramens första del behandlar generiska strategier som ett företag kan tillämpa för att kunna erhålla konkurrensfördelar. Avsikten är att denna teori ska användas som underlag för att kunna identifiera fallföretagens positioneringsstrategier. Nästföljande avsnitt behandlar huvudsakligen teorier gällande tjänsteförsäljning: definitionen av begreppet tjänst, serviceföretag och kunskapsföretag och tjänstekvalitetskriterier. Detta för att kunna föra en djupgående analys kring centrala faktorer vid bemanningsföretags försäljning. I teoriavsnittets avslutande del läggs fokus på relationsperspektivet som i senare skede ska användas för att analysera bemanningsföretagens relationsskapande. På nästa sida följer en illustration över studiens teoretiska referensrams uppbyggnad.

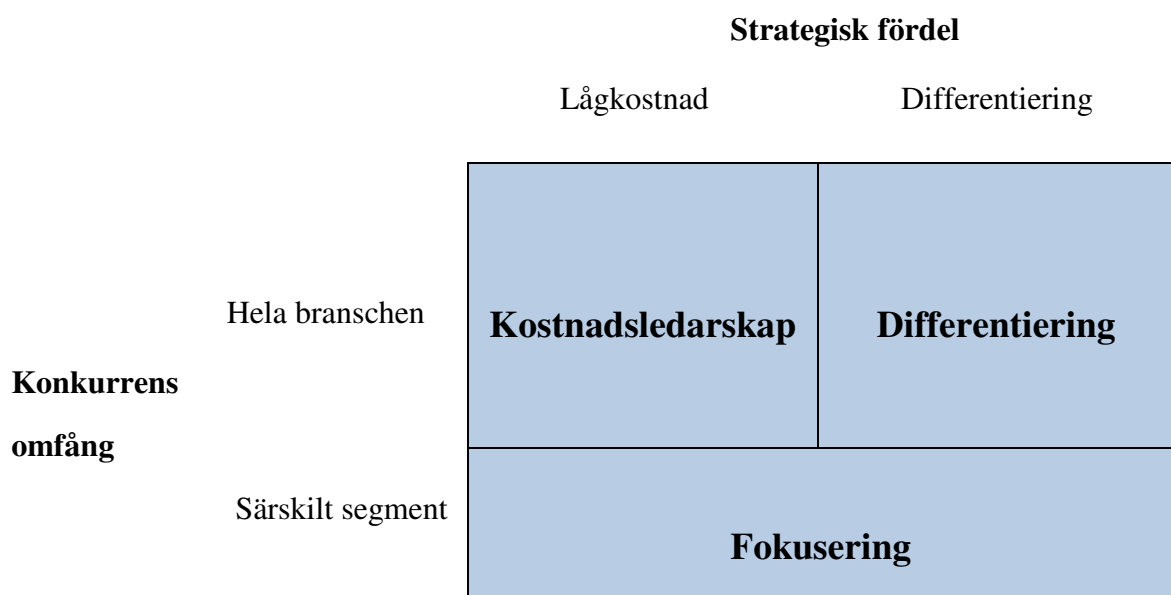


Modell. 1. Studiens teoretiska referensram

3.2 Porters generiska strategier

Michael Porters (1985) forskning av företags generiska strategier bedöms vara ett betydande bidrag för att nå en djupare förståelse av organisationers strategiska beteende. Teorin baseras på att ett företags konkurrensstrategi kartläggs genom att studera dess marknadsomfattning, som antingen är bred eller koncentrerad och dess källa av konkurrensfördelar som är prisbaserad eller differentierad.

Ett företags generiska strategi urskiljs som en grundläggande utveckling av antingen ett kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. (Grant, 2008) Porter (1985) förklarar närmare att de tre generiska strategierna medför olika konkurrensfördelar för ett företag och drar slutsatsen att företag endast bör tillämpa en generisk strategi, då risken annars bedöms vara stor för att bli ”*stuck in the middle*”. Nedan följer en modell över Porters (1985) generiska strategier och därefter en närmare beskrivning av de olika strategierna.



Modell 2. Porters generiska strategier (Källa: Grant, 2008)

Kostnadsledarskap: Vid utövandet av kostnadsledarskap skapar företaget högre värde till sina kunder genom att erbjuda produkter eller tjänster till ett lägre pris än sina konkurrenter. Ett företag som tillämpar kostnadsledarskap vänder sig till ett brett marknadssegment för att kunna hålla kostnaderna nere (Porter, 1985). Grant (2008) klargör att kostnadsfördelarna kan variera för ett kostnadsledarskapsföretag som främst beror på branschens struktur.

Kostnadsfördelarna kan förklaras av faktorer såsom utförandet av stordriftsfördelar, teknologi och företräde till råvaror. Ett företag som bedriver kostnadsledarskap karaktäriseras vanligtvis av ett smalt och standardiserat erbjudande med en begränsad funktion. Emellertid behöver inte denna strategi nödvändigtvis innebära att företagets produkt eller tjänst inte är differentierad (Grant, 2008).

Differentiering: Ett företag som följer en differentieringsstrategi strävar efter att vara unikt inom sin bransch genom erbjudandet av en differentierad produkt med ett flertal dimensioner som kunderna värdesätter högt. Genom att företaget väljer ett eller flera attribut som tilltalar många kunder i sin bransch skapas en unik positionering vilket vanligtvis belönas med att kunna utöva ett högre pris än konkurrenterna (Porter, 1985).

Fokusering: Fokuseringsstrategin innebär att ett företag genom fokusering av en viss målgrupp, sortimentssegment eller en geografisk marknad skapar en konkurrensfördel. Till följd av företagets fokuseringsstrategi görs en inriktning av att leverera sin målgrupp effektivare än konkurrenterna som har ett bredare marknadssegment (Porter, 1985).

Sedan Porters utformade de generiska strategierna har kritiker bestridit synsättet att ett företag endast kan tillämpa en av strategierna, med risk för att annars bli ”stuck in the middle”. Kritiken riktas framförallt till huruvida ett företag kan tillämpa kostnadsledarskap och differentiering samtidigt. Hill (1988) förespråkar att ett företag kan tillämpa differentiering för att i framtiden kunna uppnå en lågkostnadsposition. Dessutom existerar det oftast inte någon unik lågkostnadsposition i en bransch, vilket i sin tur kan leda till att ett företag kan komma att basera sina hållbara konkurrensfördelar på att simultant tillämpa såväl en lågkostnadsstrategi som en differentieringsstrategi.

3.3 Definition av tjänst

”En tjänst är något som kan köpas eller säljas men som man inte kan tappa på tårna”
(Gummesson, 1987, citerad i Grönroos (2002) s. 58)

Begreppet tjänst anses vara ett komplicerat fenomen. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Grönroos, 2007) I sin studie förklarar Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) att den kunskap och insikt som finns angående varors kvalitet är otillräcklig för att inse komplexiteten av en tjänsts kvalitet. Kopplingen mellan kundtillfredsställelse och tjänstens attribut har i tjänstebranscher till stor del visat sig vara svårpåtaglig på grund av tjänsters immateriella särdrag. (Cameran, Moizer & Pettinicchio, 2010) För att förstå problematiken vid värderingen

av en tjänsts kvalitet är det av vikt att belysa att tjänster präglas av att vara abstrakta, heterogena och oskiljaktiga. (Grönroos, 2007)

Tjänster betraktas som immateriella först och främst för att de präglas av ett utförande snarare än att vara ett objekt. En tjänsts tillverkningsspecifikationer kan därför inte säkerställas exakt, vilket anses vara enklare för varutillverkare att göra. En tjänst kan vanligtvis varken mätas, räknas, inventeras, testas eller verifieras före dess förbrukning för att kunna säkerställa tjänstens kvalitet. Tidigare genomförda studier har visat att tjänsters immaterialitet kan göra det svårt för företag att inse hur en kund uppfattar och värderar deras tjänster (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Anledningen till att tjänster präglas av heterogenitet menar Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) beror på att tjänsters utförande varierar beroende på framställaren, kunden och dess tidpunkt. Det är därför svårt att säkerställa en jämn kvalitet eftersom produktion och konsumtion oskiljbara. Det leder till att tjänstens kvalitet inte är fastställd när den når fram till kunden. Istället utformas tjänstens kvalitet under leveransen, ofta i samspelet mellan kunden och tjänsteföretagets personal.

Enligt Grönroos (2008) innehåller begreppet tjänst en mängd olika betydelser som handlar om alltifrån personlig service till en produkt eller ett erbjudande. Grönroos välkända definition av en tjänst lyder följande:

”A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems”

(Grönroos, 2007, s.52)

3.4 Tjänsteföretag

Axelsson (1998) särskiljer tjänsteföretag i serviceföretag och kunskapsföretag, där serviceföretags funktion utmärks genom att finna lösning på en kunds enklare problem vilket innebär att transaktionen för varje enskild kund är enkel. Kundinteraktionen för serviceföretag handlar ofta om ett större antal transaktioner med flera kunder och ofta är det få personer som deltar i transaktionerna. Tjänster som betraktas som utförda av serviceföretag är exempelvis städning, resor, transport och bokföring, där tjänster ofta köps och levereras under en viss tidsbestämd period och tjänstens produktion vanligtvis är standardiserad.

Kunskapsföretaget däremot, menar Axelsson (1998) utmärks som problemlösare till komplexa problem, där ett flertal människor vanligtvis är involverade i problemlösningen, vilket vanligtvis ter sig i projektform. Kunskapsföretag har en icke-standardiserad produktion, där kompetens vanligtvis ligger hos den enskilda individen, såsom exempelvis konsulten. Trots att det existerar ett starkt individbehov inom kunskapsföretag är innehåll som nätverk med kunder och andra aktörer, administrativa rutiner och organisationens image viktigt och betydelsefullt för kunskapsföretaget. Tjänster som bedöms utförda av kunskapsföretag är personaluthyrning-, rekrytering-, reklam- och advokattjänster.

Ahrnell & Edman (2005) identifierar framgångsfaktorer för serviceföretagens tjänster som att företag ska vara lättillgängliga för kunden, leverera snabbt samtidigt som en hög och jämn kvalitetsnivå skapas. Framgångsfaktorerna för kunskapsföretagens tjänster identifieras som att kunskapsföretagen bygger kundrelationer och skapar kundvärde genom att erbjuda den bästa kreativa lösningen.

3.5 Tjänstekvalitet

Gummesson (1998) förklarar i sin artikel att kvalitetsstudier förr mestadels koncentrerades till varutillverkningsföretag och att det genomfördes ett fåtal vetenskapliga studier på tjänster och dess kvalitet. Numera är tjänstekvalitet ett brett diskussionsområde vid tjänsteföretags försäljning studeras men trots detta anses mätningen av tjänstekvalitet än idag vara problematisk.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) påpekar tre underliggande teman som tidigare studier har uppmärksammat angående tjänstekvalitet. Den första faktorn åskådliggör att en tjänsts kvalitet är svåratt mätbar för kunden i jämförelse med en varus kvalitet. Nästföljande faktor är att kundens upplevda tjänstekvalitet beror på en jämförelse med kundens förväntan och tjänstens faktiska prestanda. Den slutliga faktorn berör att kvalitetsutvärderingar inte enbart beror på tjänstens resultat utan även inkluderar en utvärdering av processen för tjänsteleveransen.

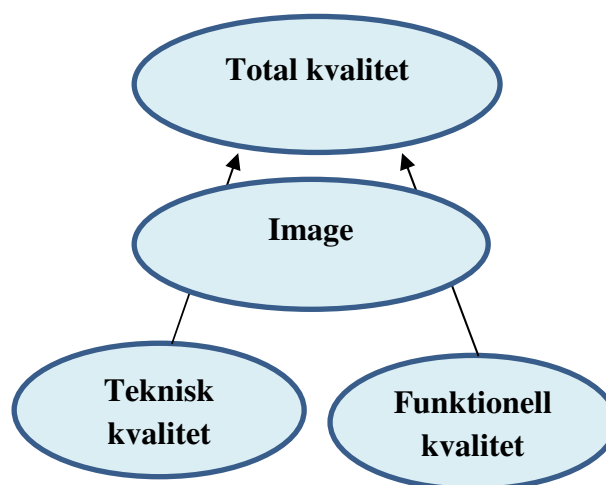
En tjänsts kvalitet kan antingen betraktas som subjektiv då kundens upplevelse sätts i fokus eller objektiv då tjänstens prestanda mäts. Dessutom kan kunders upplevda tjänstekvalitet ofta variera kunder emellan vilket huvudsakligen beror på att kundens upplevda tjänstekvalitet är av subjektiv bemärkelse, då den vanligtvis utgår från kundens förväntade och upplevda kvalitet (Echeverri & Edvardsson 2002).

Grönroos (2008) förklarar att den subjektiva tjänstekvaliteten påverkas av kundens förväntningar av tjänstekvaliteten, vilket har en inverkan på kundens totala upplevda kvalitet. Därför är det viktigt för tjänsteföretag att finna en balans mellan kundens förväntade tjänstekvalitet och den faktiskt erhållna kvaliteten. Om företaget misslyckas med att upprätthålla denna balans, finns det en risk att kundens totala upplevda tjänstekvalitet blir negativ. Det är på så sätt vid konsumtionstillfället av tjänsten som kundens upplevda tjänstekvalitet skapas. Echeverri & Edvardsson (2002) åsyftar att kundens upplevda tjänstekvalitet är av stor vikt för ett tjänsteföretag då det på lång sikt kan bli ett viktigt konkurrensmedel.

3.6 Tjänstekvalitetskriterier

Det har utförts omfattande forskning angående kundens upplevda tjänstekvalitet sedan början av 1980-talet. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Grönroos, 1980) Instrumentet SERVQUAL har använts frekvent sedan det utvecklades av Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) vars funktion är att mäta kunders upplevda tjänstekvalitet. Verktöget bestod till en början av tio dimensioner men kom att skäras ner till fem dimensioner under 1990-talet. De fem dimensionerna är materiella ting, tillförlitlighet, respons, garanti och empati. (Kang & James, 2004) Den största kritiken mot SERVQUAL har framförallt varit att instrumentet lägger alltför mycket fokus på själva tjänsteleveransprocessen och saknar viktiga aspekter som påverkar kundens upplevda tjänstekvalitet. (Buttle, 1996)

Grönroos (2002) presenterar en modell som delar upp kundens upplevda tjänstekvalitet i två dimensioner.



Modell 3. Tjänstekvalitetens två dimensioner (Grönroos, 2002, s.77)

Som modellen ovan visar är den totala tjänstekvaliteten som kunden upplever uppdelad i *teknisk kvalitet* och *funktionell kvalitet*. Med teknisk kvalitet innefattas tjänstens konkreta aspekter genom tjänstens utfall och kundens uppfattande av dess utfall. Den tekniska kvaliteten mäts oftast objektivt och är således inte helt avgörande för kundens totala upplevda kvalitet. Den tekniska dimensionen påverkas dessutom av hur tjänsten förmedlas och hur upplevelsen ter sig genom konsumtions- och produktionsprocessen. Den funktionella kvaliteten innefattar tjänsteprocessens kvalitet och dess erhållande, det vill säga samspelet mellan tjänsteföretaget och dess kund. Denna dimension innefattas framför allt av subjektiva inslag, då den kan upplevas olika av kunder. För kundens totala uppfattning är även företagets image av vikt, då denna omfattar bilden av företaget av dess nuvarande och potentiella kunder. Imagedimensionen kan påverka kundens upplevda kvalitet på olika sätt beroende på kundens positiva eller negativa image av företaget (Grönroos, 2002).

Grönroos (2007) vidareutvecklade den kritiska aspekten av SERVQUAL genom att integrera och samordna en lista över de attribut och faktorer som bedöms ingå i god tjänstekvalitet. De sju kriterierna för god upplevd är följande: *professionalism och skicklighet, attityd och beteende, tillgänglighet och flexibilitet, tillförlitlighet och pålitlighet, rättelse, tjänstelandskap och rykte, och trovärdighet*. Vidare delas kriterierna in i två olika inriktningar som är funktions- eller processbaserad. De funktionsbaserade kriterierna berör vad kunden efterfrågar och förväntar sig av tjänsteleverantören. De processbaserade kriterierna innefattar tjänstens utförande och inkluderar kundens uppfattande av tjänstens produktion och konsumtion genom hela processen. De processbaserade kriterierna har en stor inverkan på kundens totalt upplevda kvalitet.

Nedan följer en närmare beskrivning av Grönroos (2007) sju tjänstekvalitetskriterier.

<p>Professionalism och skicklighet</p>	<p>Detta kriterium innebär att kunderna är medvetna om att tjänsteleverantören och dess personal, arbetssystem och resurser innehar de kunskaper och färdigheter som krävs för att lösa problem på ett professionellt sätt. Professionalism och skicklighet är resultatbaserat i denna punkt, även om nivån av professionalism ofta bedöms subjektivt. Detta kriterie är alltså funktionsbaserat.</p>
<p>Attityd och beteende</p>	<p>Denna riktlinje gäller främst att tjänsteföretagets personal uppfattas som intresserade och engagerade av att lösa och utveckla kundens problem, på ett tillmötesgående sätt och därtill att kunden upplever att tjänsteföretagets personal visar intresse. En kunds bedömning av attityd och beteende är även ett subjektivt mått men i denna punkt är det ett processbaserat kriterie.</p>
<p>Tillgänglighet och flexibilitet</p>	<p>Kunden ska uppleva att tjänsteföretagets lokaler, geografiska placering, arbetstider, öppettider, operativa system och personal upplevs som utformade för lättillgänglighetens funktion. Det är därtill viktigt att företaget och dess personal är flexibla och lättanpassliga till kunders krav och önskemål. Detta kriterie är ett processbaserat kriterie.</p>
<p>Tillförlitlighet och pålitlighet</p>	<p>Det är viktigt att kunderna har vetskap om att de kan lita på tjänsteföretaget. Följaktligen är det vitalt att tjänsteföretagets personal och arbetssystem håller sina löften och strävar efter att kontinuerligt arbeta för kundens bästa under hela processen. Denna punkt baseras på den pågående processen som en tjänst innebär och är således ett processbaserat kriterium.</p>
<p>Rättelse</p>	<p>Om något mot förmodan skulle gå fel eller om en oförutsedd händelse inträffar är det kunden som besitter kunskap. Tjänsteföretaget ska omedelbart genomföra aktiva åtgärder för att få situationen under kontroll och vidare finna en ny godtagbar lösning för kunden. Då denna punkt relaterar till den pågående processen är det ett processbaserat kriterium.</p>

<p>Tjänstelandskapet</p>	<p>Kunderna upplever den fysiska omgivningen och andra aspekter av tjänsteföretagets miljö som en främjande och positiv upplevelse av tjänsten och serviceprocessen. Denna punkt som är som ovanstående också ett processbaserat kriterium.</p>
<p>Rykte och trovärdighet</p>	<p>Kunderna räknar med och har förtroende för att tjänsteföretaget erbjuder en tjänst som ger valuta för pengarna, presterar bra och delar liknande värderingar som kunden känner att de kan ansluta sig till. Denna punkt är ett så kallat imagekriterium, då den image som kunden uppfattar bidrar till den helhetsbild av företaget som kunden relaterar till.</p>

Tabell.1 Grönroos (2007) 7 tjänstekvalitetskriterier

Det ska poängteras att dessa riktlinjer inte är helt uttömmande vilket beror på att det kan variera beroende på den bransch och kund som studeras. Kriteriernas väsentlighet kan skifta kunder emellan och därtill kan konkreta situationer med värden som innefattar god upplevd tjänstekvalitet existera som inte tagits upp i de sju riktlinjerna. Därför bör kriterierna för kundens upplevda tjänstekvalitet beaktas som riktlinjer eller ledningsprinciper för ett företag. (Grönroos, 2007)

En ytterligare aspekt som Grönroos (2007) framhåller som svårdefinierbar är prisets inverkan på kundens upplevda tjänstekvalitet. Vanligtvis finns det ett samband mellan priset och kundernas kvalitetsförväntningar och tidigare upplevda tjänstekvalitet. Priset kan ha en påverkande effekt på kundens förväntade kvalitet och kan således i vissa fall framstå som ett kvalitetskriterium. En svårdefinierad tjänst kan leda till att kunder uppfattar ett högt utsatt pris som ett kvalitetstecken vilket framförallt kan förekomma vid försäljning av professionella tjänster.

Ahrnell & Edman (2005) menar i enlighet med Grönroos kriterium *tillförlitlighet* och *pålitlighet* att framgångsfaktorer för kunskapsföretags tjänster främst handlar om att bygga kundrelationer. Ett tjänsteföretags *image* är enligt Grönroos (2008) en avgörande faktor då denna kan påverka en kunds upplevelse av kvaliteten och är av stor vikt för företag. En kund som har en positiv upplevelse av företaget, det vill säga en god image, kan oftast acceptera om ett tjänsteföretag skulle begå mindre misstag. Skulle större misstag uppstå kan däremot

tjänsteföretagets image påverkas till det negativa och därmed förändra kundens uppfattning av företaget och dess tjänstekvalitet.

3.7 Relationsperspektivet

Processen som uppkommer i ett företags strävan att skapa kundvärde särskiljs beroende på om betraktaren väljer att skåda processen ur ett transaktionsperspektiv eller ur ett relationsperspektiv. Transaktionsperspektivets fokus är att kundvärde skapas inom produktionen eller företaget, vilket i sin tur levereras till kunden. Relationsperspektivet betraktas som dess motsats, vars inriktning innebär att företag skapar kundvärde genom att värde skapas i samverkan med kunden genom relationer (Sheth & Parvatiyar, 1995). Den dominerande synen har de senaste årtiondena varit transaktionsperspektivet vilket innebär att marknadsföringen främst ska underlätta företagets utbyte av varor eller tjänster mot pengar. Fokus har därför lagts på skapandet av utbytet mellan företag och kunden, oberoende om kunderna varit nya eller gamla (Grönroos, 2007).

Termen relationsmarknadsföring introducerades av Leonard Berry i början av 1980-talet. Den framträdande synen var att framväxten av relationsmarknadsföringens ökning till stor del berodde på den ökade konkurrensen inom tjänsteindustrier, till följd av genomförda avregleringar inom verksamheter såsom bankindustrin, transportindustrin och andra utvecklande tjänsteindustrier. Relationsperspektivets kärnpunkt bedöms vara att företags behov av att attrahera nya kunder endast är ett steg i processen för att skapa kundvärde. Företag bör följaktligen lägga huvudfokus på att skapa relationer med sina kunder för att transformera likgiltiga kunder till lojala och där betjäandet av kunden ingår (Berry, 1995). Berry (1995) utvecklade fem strategibeståndsdelar som ett företag behövde utveckla för att framgångsrikt tillämpa relationsmarknadsföring vilka var att utveckla en kärntjänst för att kunna skapa kundrelationer, anpassa relationen till den individuella kunden, utöka kärntjänsten med utökande förmåner, prissätta tjänsterna för att uppmuntra kundlojalitet och även rikta sig till sina anställda så att dessa levererar effektivt till kunderna.

Tyngdpunkten för relationsperspektivet är följaktligen skapandet av relationen mellan företaget och kunden, vilket anses ge upphov till framtida utbyten och transaktioner. Berry (1995) menar att utövandet av relationsmarknadsföring möjliggör för företaget att bli alltmer insatta i kundens krav och behov. Genom att ha kunskap om tidigare möten med kunden underlättar det för tjänsteföretagets anpassning av kundens specifikationer. Således gynnar det såväl kunden som företag att det skapas relationer sinsemellan. Echeverri & Edvardsson

definierar relationsmarknadsföring som att ett företag ”medvetet går in för att behandla kunder och andra intressenter så att relationer med dem skapas, odlas och avvecklas och för att företaget därmed skall uppnå och bibehålla en hög konkurrenskraft.” (Echeverri & Edvardsson, 2002, s.89)

För att företaget fortlöpande ska kunna leverera tjänster som såväl är komplexa som av hög kvalitet är det således av vikt att skapa långsiktiga kundrelationer. Det är framförallt vid vikt vid försäljning av höginvolverade tjänster, som banker och försäkringar, skapar långsiktiga relationer. Det beror på att denna typ av tjänster karaktäriseras av att ha olika betydelse, variation och komplexitet beroende på kunden (Berry, 1995).

Relationsperspektivet behandlar även betydelsen av att företag som tillämpar relationsmarknadsföring fortlöpande fokuserar på att identifiera potentiella lojala kunder och formar sin strategi genom att skapa överlägsen kvalitet. För att nå lönsamma kunder krävs det att företag utför studier av kunders lojalitet för att kunna urskilja mönster i varför kunder gör återköp och vad som är värdeskapande i försäljningsprocessen (Reichheld, 1993). Samtidigt förklarar Berry (1995) vikten av att inse att kunder även kan vara lönsamma transaktionskunder, trots att de inte är lönsamma som relationskunder. Ett företag kan på så sätt välja att tillämpa dubbla strategier, i form av transaktions- och relationsmarknadsföring.

Corvellec & Lindquist (2005) framhåller att servicemötet är en viktig aspekt inom den relationsbaserade ansatsen vilket anses ha en betydande del i tjänsteföretags relationsskapande. Fokus bör läggas på att skapa en långsiktig marknadsrelation mellan företaget och kunden. Företrädare för det relationsbaserade perspektivet förespråkar därför att servicemötet utgör en del av relationsskapandet, medan företagets mål är att skapa långsiktiga bestående relationer som inte enbart består av servicemötet. För att lyckas att skapa en relation med kunden krävs det att företaget och kunden skapar ett gemensamt synsätt. Det skapas genom en process innehållande samspel, interaktion och kommunikation mellan tjänsteföretaget och kunden. För företag-till-företag marknaden framhålls betydelsen av att samverka och skapa strategiska allianser.

4. EMPIRI

I detta avsnitt åskådliggörs studiens empiriska datainsamling. Kapitlet inleds med en övergripande bild över fallföretagens verksamheter. Därefter följer respondenternas uttalande och omdömen vilket delas upp i avsnitten konkurrenssituation, positionering och kundsegment, kunderbjudande, kvalitet och relationer.

4.1 Presentation av fallföretag

Studiens nästföljande del ämnar ge en överskådlig presentation av de tre studerade fallföretagen.

4.1.1 Manpower

”Manpowers vision är att vara ledande när det gäller att skapa och leverera de tjänster som gör våra kunder till vinnare på en föränderlig arbetsmarknad.”

(Manpower hemsida, 2010-12-06)

Manpower är ett amerikanskt grundat företag som idag är världens tredje största bemanningsföretag. Manpower trädde in på den svenska marknaden i förbindelse med uppköpet av det svenska bemanningsföretaget Teamwork. Teamwork grundades redan 1953 som Stockholms stenografservice men bytte senare namn under 1980-talet till Teamwork (Johnson, 2010). I dagsläget är Manpower det ledande bemanningsföretag på den svenska marknaden med en marknadsandel på cirka 27 procent år 2009. (Se Appendix 1) Manpower har för närvarande 4000 kontor utspridda i de 82 länder som företaget är verksamt i, varav 70 kontor finns i Sverige. (Manpowers hemsida, 2010-12-06)

4.1.2 Poolia

”På Poolia har vi försett företag och organisationer med nya medarbetare i över 20 år. Både tillfälligt och permanent. Vår långa erfarenhet har gjort att vi verkligen kan vårt jobb och vi har även fått möjlighet att vässa de arbetsmetoder och processer vi arbetar med, så att du får en hög kvalitet i allt vi gör.”

(Poolias hemsida, 2010-12-06)

Poolia grundades 1989 av Björn Örås under namnet Ekonompoolen, där affärsidén var att hyra ut och rekrytera ekonomer till företag. I mitten på 1990-talet bytte Ekonompoolen namn till vad som numera benämns Poolia. Poolia var första bemanningsföretaget att børsintroduceras år 1999. (Johnson, 2010) I dagsläget är Poolia det fjärde största

bemanningsföretaget på den svenska marknaden, med en marknadsandel på 7 procent. (Se Appendix 1) Poolia är idag verksamma på elva svenska orter och även i Danmark, Finland, Tyskland och Storbritannien. (Poolias hemsida, 2010-12-06)

4.1.3 StudentConsulting

”Att stå i förgrunden i branschen är viktigt. För att komma dit är det viktigt att ha den rätta personalen. Vi bemannar engagerade och drivna studenter, akademiker och unga i karriären.”

(StudentConsultings hemsida, 2010-12-06)

StudentConsulting grundades år 1997 av två Luleå studenter vars affärsidé var att introducera universitet- och högskolestudenter på arbetsmarknaden genom extrajobb under studietiden. Företagets fokus är att studenter, akademiker och unga i karriären. Idag har företaget rikstäckande kontor i Sverige och är även aktiva på den danska och norska bemanningsmarknaden (StudentConsulting hemsida, 2010-12-06). StudentConsulting är Sveriges åttonde största bemanningsföretag med en marknadsandel på omkring 2 procent år 2009. (Bemanningsföretagens hemsida, 2010-12-06) StudentConsulting blev år 2008 utsett till Sveriges snabbast växande företag av Affärsvärlden då man toppade listan med en tillväxt på 122 procent. (Affärsvärldens hemsida, 2008-05-27)

4.2 Kvalitativ data från intervjuer

Det har som tidigare berörts i uppsatsens metodavsnitt genomförts fem intervjuer. Nedan följer en presentation av respondenterna samt deras befattningar.

Företag	Respondent	Befattning
Manpower	Per Johansson	Försäljningsdirektör
Poolia	Åsa Edman-Källströmer	VD
StudentConsulting	Emma Bramsvik	Affärsområdeschef
Bemanningsföretagen	Henrik Bäckström	Förbundsdirektör
Bemanningsföretagen	Christina Ekdahl	Branschanalytiker

Empiriavsnittets nästföljande del presenterar den insamlade datainsamlingen från studiens genomförda intervjuer. För att underlätta och exemplifiera för läsaren har datainsamling delats upp i följande avsnitt: *konkurrenssituation, positionering och kundsegment, kunderbjudande, kvalitet och relationer.*

4.2.1 Konkurrenssituation

De genomförda intervjuerna ger en enad bild av att konkurrensläget inom bemanningsbranschen växt fram allt hårdare under de senaste åren, då allt fler aktörer har inträtt på marknaden. Sedan avregleringen i början av 1990-talet har en stor förändring skett i bemanningsbranschen och i takt med den ökade efterfrågan från företagskunder av inhyrd personal, menar Edman-Källströmer, att fler bemanningsföretag växt fram på marknaden. Johansson beskriver den svenska bemanningsindustrin som *”en bransch med väldigt många aktörer. Konkurrenssituationen domineras av de 4-5 största bemanningsföretagen, som tillsammans har nästintill 60 procent av marknaden och sedan finns det väldigt många små aktörer”*. Samtidigt åsyftar Bäckström att det, som för andra utvecklande branscher, är naturligt att allt fler aktörer söker sig dit tillväxtpotential finns och vidareutvecklar att *”det är många företag som arbetat inom bemanningsbranschen som startade eget efter avregleringen på 90-talet och som hittat sin nisch”*.

Flera av de svenska företag som startade som små bemanningsföretag på 1990-talet är i dagsläget några av de främsta aktörerna på marknaden som hittat sin nisch, såsom exempelvis StudentConsulting och AcademicWork. Det råder samtidigt en enad åsikt bland respondenterna att konkurrensen framförallt är som hårdast bland de enklare tjänsterna. Johansson förklarar närmare att *”de tjänster som är vanliga, enkla tjänster, har en hård konkurrens, dels för att tjänsterna inte är unika och dels för att kunderna är mer mogna i att jobba med bemanningstjänster.”* De enklare tjänsterna likställs med exempelvis uthyrning av logistik och produktionspersonal men även administrations- och kundtjänstarbete.

Bemanningsföretagens tjänster har även utvecklats till stor del de senaste 10-15 åren, menar Bäckström, vilket kan urskiljas i att de har förflyttat sig högre upp i förädlingskedjan där marginalerna är större. Från att förr mestadels hyrt ut enklare tjänster är många bemanningsföretag i dagsläget verksamma i uthyrning av både enklare tjänster och uthyrning av mer kvalificerade tjänster såsom civilekonomer, IT-konsulter och jurister. Samtidigt är det vanligt att många företagskunder använder sig av flera bemanningsföretag, då många bemanningsföretag idag är nischade. Många kundföretag behöver hjälp med ett flertal områden och väljer därför att anlita flera bemanningsföretag samtidigt men också för att företag inte endast vill använda sig utav en leverantör.

Ekdahl hävdar att bemanningsföretagen idag konkurrerar om såväl pris som kompetenser, då det går att urskilja en kompetensbrist i framtiden. Det beror på att det i dagsläget kan ses en

stor efterfrågan på bemanningsföretags funktion och att det, speciellt för bemanningsföretag som erbjuder kvalificerad arbetskraft, i framtiden kommer finnas en brist på arbetskraft. Vid arbetskraftsbrist menar Ekdahl att det är viktigt för bemanningsföretagen att kunna konkurrera med kompetent personal i sina CV-branscher.

4.2.2 Företagens positionering och kundsegment

De utförda intervjuerna påvisar att de tre fallföretagen Manpower, Poolia och StudentConsulting innehar väldigt olika positioneringar på marknaden. För att underlätta och klarlägga fallföretagens verksamhet har en överskådlig matris framställts.

	MARKNADSANDEL	TJÄNSTEERBJUDANDE
MANPOWER	27 %	Ett brett tjänsteerbjudande: Från industripersonal till civilingenjörer
POOLIA	7 %	Ett nischat tjänsteerbjudande: Kvalificerade tjänstemän
STUDENT CONSULTING	2,50 %	Ett nischat tjänsteerbjudande: Specialiserade på rekrytering och bemanning av studenter, akademiker och unga i karriären.

Tabell 2. Översikt av fallföretagens marknadsandel och tjänsteerbjudande

De tre fallföretagen Manpower, Poolia och StudentConsulting positioneringar och kundsegment skiljer sig till viss del åt. Manpower är aktiva inom många områden inom bemanningsindustrin och Johansson framhåller att ”*alla har sina unika drag, men Manpowers fördel är att vi har möjlighet att leverera nästan alla tjänster.*” På så sätt är Manpower verksamma inom många olika kundsegment och Johansson menar att företaget strävar efter att verka inom ett brett tjänsteområde. Samtidigt påpekar Johansson vikten av att Manpower trots dess verkan inom många tjänsteområden fortfarande strävar efter att vara specialister inom respektive område. Manpower har därför valt att dela upp sin organisation i tre divisioner kollektivanställda, tjänstemän och professionals. Anledningen till detta förklarar

Johansson är *”alla ska inte jobba med allt, utan vi ska vara lika duktiga som exempelvis Uniflex som är ett specialistbolag. Vi vill både vara specialister och verka inom ett väldigt brett tjänsteområde.”* Manpower kan därför hjälpa sina kunder med allt från studentlösningar, tjänstemän till ingenjörer.

Manpowers kundkrets varierar med allt från enmansbolag till internationella globala aktörer. Samtidigt menar Johansson att det kan finnas en nackdel för Manpower att vara aktiv inom så många områden, vilket skulle kunna vara att företag ”gömmer” många specialistområden under ett och samma varumärke. Om kunden inte är medveten om detta kan det vara en nackdel då de istället kan välja en nischad aktör.

Poolias positionering på marknaden, menar Edman-Källströmer, är som ett nischat företag som erbjuder sina kunder högkvalificerade tjänstemän. Det är en medveten åtgärd av Poolia då man inte strävar efter att vara störst, som exempelvis Manpower, utan istället efter att vara företaget som kunder efterfrågar vid behov av exempelvis specialister och chefer. Edman-Källströmer utvecklar vidare att *”Poolia strävar efter en bra kundmix, varierande av stora och små kunder”*. De stora kundföretagen består till stor del av bemanningsföretagets tjänsteförsäljningsvolym vilket omfattar nästintill halva Poolias omsättning. Samtidigt levererar Poolia tjänster till många företag på flera olika platser runt om i Sverige, menar Edman-Källströmer. Inom Poolias rekryteringssida finns det många medelstora och små kundföretag som efterfrågar hjälp i delar av sin rekryteringsprocess i form av second-opinions och utförande av tester.

StudentConsulting positionering inom bemanningsbranschen, förklarar Bramsvik, är nischad genom *”erbjudandet av ung personal som inte har några årslånga erfarenheter utan istället har kortare referenser, nyexaminerade, studerande och hungriga på att skaffa referenser”*. StudentConsulting har sin främsta del av verksamhet inom kollektivsidan och tjänstemannasidan. Det är även vanligt för StudentConsulting att ha många företagskunder på olika platser runt om i Sverige.

Ekdahl menar att det existerar en stor skillnad mellan stora och små bemanningsföretag i Sverige då stora bemanningsföretag som Manpower, hjälper kunder med många olika saker medan de nischade bemanningsföretagen är starka i sitt särskilda specialområde.

4.2.3 Kunderbjudande

I diskussionen gällande varför företagskunder väljer att använda sig av bemanningsföretags tjänster åsyftar Edman-Källströmer att det ligger i många företags strategier att använda sig av bemanning för att möta *”topparna och motgångarna i konjunkturen”* och att företag blir allt mer öppna till att använda sig av bemanningsföretag. Allt fler kundföretag ser bemanningsföretag som en lösning på flexibilitet och kunskap. Bramsvik och Bäckström följer i samma riktning och menar att det kunderna faktiskt köper är flexibilitet och att många företagskunder specialiserar sig på sin kärnverksamhet och låter därmed andra företag sköta resten. Ett bemanningsföretags funktion, förklarar Bäckström, är att fungera som en mäklare för kundföretaget, att sträva efter att hjälpa kunden att matcha resurser med personalbehov. Bemanningsföretags erfarenheter, kunskap och nätverk, menar Bäckström, möjliggör att de kan hitta den kompetens som en kund behöver bättre än kunden själv.

Johansson förklarar att Manpower fungerar som en matchande länk mellan den uthyrda personalen och kundföretaget. Kunden är i högsta grad aktiv att efterfråga vilken kompetens man behöver och det är sedan Manpower som anställer. Om Manpower inte har den kompetens som efterfrågas får företaget helt enkelt nyanställa, förklarar Johansson.

Edman-Källströmer menar att ett bemanningsföretags varumärke kan ge ett visst säkerställande för kunderna. Stora och välkända bemanningsföretag inger ett visst förtroende för kunden och säkerställer till viss del att *”allt är i ordning”*.

4.2.4 Kvalitet

Under intervjuerna uppstod diskussionen kring vikten av att leverera tjänster av hög kvalitet till sina kunder. I samband med detta fördes ofta samtalet in på betydelsen för bemanningsföretag att skapa relationer med sina kunder. Johansson menar att kvalitet är av högsta värde för företagskunderna och att det inte finns mycket att välja på. Kvalitet och leverans är viktig oberoende av tjänstens kunskapsnivå, förklarar Johansson. Vidare resonerar Johansson kring skillnaden mellan att ett bemanningsföretag först och främst levererar *”den hårda kvaliteten”* och därefter andra saker som tillskrivs bra kvalitet. Johansson uttrycker *”det är viktigt att Manpower kan det man lovar, den hårda kvaliteten är viktigt. Sen är det service som att leverera snabbt, lätt kommer i kontakt med oss och så vidare – allt som är bra service management. Allt det är dock added value om inte den hårda kvaliteten fungerar - för då raseras allt.”*

En ytterligare förklaring till vikten av att leverera kvalitet till kunden menar Edman-Källströmer är att förstå vad som är kvalitet för kunden och att det krävs en bra relation med kunden för att få denna insikt *”ibland kan exempelvis snabbhet, pris, bäst kompetens och dialog vara viktigast. Detta är ingen standard utan i varje enskilt fall måste man lyssna på vad kunden vill ha och på vilket sätt”*. Edman-Källströmer berättar närmare att Poolia har infört något som man kallar för Poolia Quality som bygger på fyra hörnstenar: erfarenhet, specialisering, engagemang och arbetsmetodik. De fyra hörnstenarna ska tillsammans skapa den kvalitet som kunden efterfrågar genom att Poolia anställer konsulter med en gedigen erfarenhet, specialiserade tjänstemän, engagerade medarbetare och med en framgångsrik arbetsmetodik menar Edman-Källströmer.

För att säkerställa att kunderna erhåller hög kvalitet är en återkommande faktor under intervjuerna betydelsen av att ha en korrekt kravprofil av kunden samt att regelbundet genomföra uppföljningar. Exempelvis förklarar Bramsvik att det för StudentConsulting är viktigt att arbeta med uppföljning och att bemanningsföretagets rekryterare är på plats hos kunden för att kontrollera vad som fungerar och inte fungerar. Det är således viktigt att ständigt dokumentera vad som fungerar och inte fungerar för att kunna uppdatera och förbättra kundens så kallade kravprofil. Om det mot all förmodan skulle vara så att det uppstår problem med den uthyrda personalen är det viktigt att korrigera dessa misstag, menar respondenterna.

En ytterligare faktor som uppstår i diskussionen kring vikten av att leverera god tjänstekvalitet var prisets avgörande vid företagskunden val av bemanningsleverantör. Bramsvik menar att prisets avgörande beror på den enskilda kunden och att det kan komma att spela stor roll, men många kunder värdesätter i slutändan kvalitet högre än priset. Edman-Källströmer förklarar vidare att den rådande lågkonjunkturen har lett till att kunderna blivit duktigare och bättre på att förhandla fram ett bättre pris men då det nu börjar gå mot en kandidatbrist på grund av ökad efterfrågan och därför kommer leda till att prisbilden går upp. Johansson åsyftar att *”priset är en viktig faktor. Det är nog ingen större skillnad mot många andra tjänsteproducerande företag. Det är en blandning av kvalitet och service, men man är inte redo att få sämre kvalitet för ett bättre pris.”*

Under samtalen med respondenterna på fallföretagen uppstod frågan huruvida det för vissa kundföretag kan tänkas vara tryggare att anlita större bemanningsföretag. Ekdahl menar att en riktlinje för ett företag är att anlita ett bemanningsföretag som är auktoriserat. Vidare förklarar

Ekdahl att det krävs av ett bemanningsföretag för att bli auktoriserat och medlem i bransch- och arbetsgivarorganisationen Bemanningsföretagen att tolv villkor är uppfyllda. Exempel på dessa tolv villkor är att företaget ska ha varit verksamt inom bemanningsområdet sedan minst tolv månader tillbaka, företaget ska tillämpa Bemanningsföretagen allmänna villkor och ha en fastställd jämställdhetsplan.

4.2.5 Relationer

I diskussionen kring betydelsen av att leverera hög kvalitet till kunden framkom ofta vikten för de undersökta företagen att bilda relationer med företagskunderna. Det rådde en enighet bland respondenterna av betydelsen av att skapa långsiktiga relationer med sina kundföretag.

Bramsvik förklarar att StudentConsultings kunders delaktighet i processen av inhyrningen av personal varierar väldigt mycket då kunden själv avgör sin grad av delaktighet. Genom att involvera, diskutera och löpande följa upp tjänsteuppdrag kan de hålla kunden nöjd, menar Bramsvik som poängterar att det är viktigt att ha en nära relation till sin kund för att veta vad denne efterfrågar. Edman-Källströmer följer Bramsviks riktlinje och menar att företagskundens möte med bemanningsföretagets anställda är av stor vikt. Det bemanningsföretag som på ett kompetent och trovärdigt sätt levererar till kunden kommer i slutändan att vinna på detta, förklarar Edman-Källströmer.

Edman-Källströmer menar att det för Poolias del är viktigt att förklara för sina kunder hur processen ser ut. Det är essentiellt att förstå vad kunden efterfrågar och desto större företagskund desto mer skraddarsydd blir anpassningen av tjänsten. Edman-Källströmer förklarar att det i vissa fall är så att Poolias interna personal innehar kontor hos kundföretaget, speciellt för de stora kundföretagen. Det är därför viktigt att skapa en relation med företagskunden då bemanningsföretagens funktion, åsyftar Edman-Källströmer, är att förstå vad kunden verkligen är i behov av. För bemanningsföretag är det viktigt att förstå vad kunden efterfrågar och således är det av vikt att lära känna kunden och skapa en djup relation, menar Edman-Källströmer.

Johansson och Bramsvik poängterar båda vikten av att bemanningsföretag har en lokal närhet till sin kund för att kunna skapa relationer med sina kunder. Johansson menar vidare att för Manpowers del är de drygt 70 kontoren runt om i landets funktion att gynna relationerna med kunderna och att förstärka det lokala arbetet. I exempelvis Skåne, förklarar Johansson, hade det förmodligen räckt med att ha ett kontor i Malmö för att kunna leverera tjänsterna till sina kunder. Men för att möjliggöra och fördjupa relationen med kunderna så är de lokala

kontorens funktion av stor vikt för en stor aktör som Manpower. Därför har Manpower i Skåne även kontor i städer som Helsingborg, Ängelholm och Hässleholm. Den lokala närheten till kundföretagen är således av stor vikt både för ett stort bemanningsföretag som Manpower och ett mindre nischat bemanningsföretag som StudentConsulting. Johansson förklarar vidare att det är viktigt att de lokala kunderna besöks av Manpowers säljare och rekryterare för uppföljning och kontroll av kundnöjdheten på tjänstekvaliteten. För Manpowers stora företagskunder kan detta särskilja sig något, då det är hela avdelningar som ansvarar för en särskild företagskund. Poolia har precis som Manpower och StudentConsulting en lokal närhet till sina kundföretag, men är inte lika geografiskt utspridd som övriga fallföretag, då många av deras kunder finns i de större svenska städerna.

För att få kontakt med befintliga kunder, målas en bild upp av vikten för bemanningsföretag att kontinuerligt genomföra kundbesök för att inse vad det är potentiella kunder efterfrågar. Edman-Källströmer menar att Poolia gör detta genom en riktad marknadsföring till den potentiella kunden. Dessutom menar Edman-Källströmer att Poolias försäljningsstrategi bygger på att behålla sina befintliga kunder, vilket man också lägger mest fokus på. Fokus får aldrig läggas på att attrahera nya kunder på bekostnad av de befintliga. Vidare understryker Edman-Källströmer för att bemanningsföretag ska nå framgång måste företaget fokusera på sin relation med kunden och inte ta någonting för givet. Samtidigt poängterar Edman-Källströmer att en utveckling av förmågan att finna nya kunder ska ske kontinuerligt.

Ett överensstämmande argument av samtliga respondenter är dessutom vikten av att ha en god relation med anställda konsulter på respektive bemanningsföretag. Edman-Källströmer menar att det är viktigt att konsulterna känner en tillhörighet och att bemanningsföretagen tar sitt personalansvar fullt ut, vilket annars kan avspeglas till kundföretaget och uppfattas som negativt. Johansson menar dessutom att det är viktigt att deras uthyrda personal har det bra på sina respektive arbetsplatser, genom rättvisa arbetsuppgifter och arbetsförhållande.

5. ANALYS

Uppsatsens analysavsnitt bygger på den teoretiska referensram som presenterades i kapitel tre samt den insamlade empirin i kapitel fyra.

I analyskapitlet sammankopplas uppsatsens teoretiska referensram med den insamlade empirin. Det inledande analysavsnittet belyser fallföretagens positionering, funktion som kunskapsföretag och dess påverkan på försäljningen. Detta skapar en stabil grund för den fortsatta analysen av centrala faktorer för bemanningsföretagens försäljning och därefter görs en koppling till kundrelationens relevans. Avslutningsvis ska analysen som helhet bidra till en djupare insikt i centrala faktorer vid tjänsteförsäljning för bemanningsföretag.

5.1 Analys av bemanningsföretagens försäljning

Enligt Axelsson (1998) funktionerar ett tjänsteföretag antingen som ett serviceföretag eller ett kunskapsföretag. De genomförda intervjuerna påvisar att bemanningsföretag är verksamma som kunskapsföretag då de finner lösningar på komplexa problem i form av matchning av personal och kompetens efter kundföretagens efterfrågan. Till skillnad från serviceföretag, som finner svar på kunders enklare problem, fungerar följaktligen kunskapsföretag som en utväg för kundföretaget att förskaffa den kompetens som efterfrågas. Bäckström (Bemanningsföretagen) förklarar att alltfler företag blir öppna för att använda sig av bemanningsföretag då de ser det som ett sätt att åstadkomma såväl flexibilitet som kunskap. Företag idag blir alltmer inriktade på att specialisera sig på sin kärnverksamhet, menar respondenterna, vilket i sin tur har lett till en ökad efterfrågan av bemanningsföretags funktion.

Bemanningsföretags tjänsteförsäljning till kundföretag utmärks därmed av att tjänsten är kunskapsbyggande. Grönroos (2005) poängterar relevansen av att tjänsteförsäljning består av aktiviteter som produceras och konsumeras samtidigt och där kunden deltar som medproducent i produktionen. Det är viktigt att beakta när de centrala faktorerna för bemanningsföretagens försäljning studeras. Tjänsteförsäljningsprocessen för bemanningsföretag karaktäriseras i många fall av långvarighet, då företagets bemanningsfunktion löper under en längre tid. Respondenterna menar därför att det är viktigt att följa företagskunden från processens början till slut. Bramsvik (StudentConsulting) och Johansson (Manpower) understryker vikten av att följa upp att rätt kompetens erbjudits till kunden, vilket till stor del funktionerar i form av bemanningsföretagens lokala beställare. Det är dessa som Bäckström (Bemanningsföretagen) benämner som ”mäklare”, de som erbjuder

kundföretagen den kunskap och personal som på något sätt anses saknas hos kundföretaget. Dessa är således väldigt viktiga för bemanningsföretagens funktion. Det är inte bara själva tjänsteleveransen, uthyrningen av personal, som är av vikt utan även processen i valet av vilken kompetens som erbjuds kunden. Respondenterna menar att det säkerställer att bemanningsföretag vet vad kundföretagen efterfrågar och således kan leverera tjänster av hög kvalitet.

Edman-Källströmer (Poolia) poängterar att företagskunden väljer det bemanningsföretag som levererar tjänsten snabbast, bäst och med högst kvalitet. I enlighet med detta beskriver Echeverri & Edvardsson (2002) att den kvalitet av tjänsten som ses subjektiv innebär att kundens upplevelse sätts i fokus och varierar ofta kunder emellan. Det finns på så sätt ett behov av att identifiera vad som anses vara viktigast i processen för bemanningsföretag för att kunna leverera tjänster med hög kvalitet. Det har därtill framkommit under den empiriska insamlingen att bemanningsbranschen i Sverige växt allt större med fler aktörer och hårdare konkurrens. Det är därför intressant att studera de tre fallföretagens position på marknaden för att framöver kunna analysera eventuella likheter och skillnader i sin försäljning till kundföretagen.

Porter (1985) urskiljer tre generiska strategier som ett företag kan tillämpa för att få konkurrensfördelar. Den empiriska insamlingen av de tre bemanningsföretagen påvisar att Manpower, Poolia och StudentConsulting innehar väldigt olika positioneringar på marknaden. Det är dock svårt att tydligt karaktärisera de tre bemanningsföretagens positionering efter Porters generiska strategier.

Manpower identifieras som en aktör som vänder sig till ett brett marknadssegment, då de erbjuder såväl enklare som mer kvalificerade bemanningstjänster. En koppling kan urskiljas mellan företagets kostnadsledarskap och differentiering då Johansson (Manpower) förklarar att trots företagets breda verkan inom många områden strävar de efter att vara specialister inom varje segment och har delat upp organisationen i tre divisioner kollektivanställda, tjänstemän, och professionals. Manpowers kombination av strategier förespråkas av kritiker till Porter så som Hill (1988), som poängterar att det oftast inte finns någon unik lågkostnadsposition i en bransch och genom tillämpning av både kostnadsledarskap och differentiering kan företag basera sina hållbara konkurrensfördelar på denna kombination. Genom att erbjuda ett brett tjänsteområde har således Manpower lyckats att skapa sig en konkurrensfördel på marknaden.

Poolia tillämpar vad Porter benämner som en fokuseringsstrategi, i form av sitt erbjudande av kvalificerade tjänstemän. Edman-Källströmer (Poolia) menar att detta är ett medvetet val då de strävar efter att vara en unik aktör på marknaden för att kunna bemöta de behov som uppstår inom sin nisch. Då Poolias fokus inriktas åt kvalificerade tjänster kan anledningen tydas till placering av deras kontor, som finns i de större svenska städerna, beror framförallt på att detta efterfrågas i större utsträckning på dessa platser.

StudentConsulting är en leverantör av enklare bemanningstjänster och kan genom Porters generiska strategier identifieras som tillämpare av en blandning mellan kostnadsledarskap och differentiering, då företagets konkurrerar med pris men samtidigt är differentierade på marknaden. Denna kombination av strategival, genom att både tillämpa ett kostnadsledarskap och differentieringsstrategi, stöder kritiker till Porter som Hill (1988).

Det framkommer därför som problematiskt inom bemanningsbranschen att tillämpa ett renodlat kostnadsledarskap då ett företag som enbart konkurrerar med pris förmodligen inte skulle kunna vara framgångsrikt. Det beror på att bemanningsföretagens försäljning karaktäriseras av tjänster som kunden värderar kvaliteten före priset på. Då bemanningsbranschen innefattar högkvalitativa tjänster är ett således ett utövande av enbart kostnadsledarskap inte aktuellt.

5.2. Analys av tjänsteförsäljningskriterier

Respondenternas svar var i stort sätt likstämmiga när det gällde betydelsen för bemanningsföretag att leverera högkvalitativa tjänster, framförallt då kundföretag urskiljer bemanningsföretag som en lösning på flexibilitet och kunskap. Det framkommer därför att det är ett flertal faktorer som måste samspela för att bemanningsföretagen ska kunna leverera högkvalitativa tjänster till sina kunder. Det är inte enbart den hårda kvaliteten som kunderna värdesätter, menar de intervjuade personerna, utan tjänsteleveransprocessen är även viktig att fokusera på. Detta styrker bland annat Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) i sin studie som visar att kunders upplevda kvalitet inte enbart beror på tjänstens resultat utan även själva tjänsteleveransprocessen. Johansson (Manpower) betonar vikten för företaget av att generera tjänster av hög teknisk kvalitet samtidigt som man säkerställer att leveransförloppet flyter på smidigt för kunden.

Den empiriska insamlingen visar att en koppling kan göras till vad Grönroos (2002) benämner som en tjänsts tekniska, funktionella och image dimension. Respondenterna åsyftar att det självfallet är av stor betydelse att bemanningsföretags tjänster innehar hög kvalitet, då kundföretagens efterfrågan i första hand är kompetens och kunskap. Det sätts därför press på bemanningsföretagen att leverera tjänster med hög teknisk kvalitet, för vid brister på den tekniska kvaliteten är risken stor att kunden kommer att byta leverantör. Detta är framförallt framträdande då många kundföretag använder sig av fler än en bemanningsleverantör vilket pressar bemanningsföretag att ständigt leverera tjänster av hög kvalitet.

I enlighet med Grönroos (2002) går det urskilja att fallföretagen betraktar tjänsternas funktionella kvalitet som essentiellt för att behålla sina kunder. För att lyckas med att följa upp den tekniska kvaliteten med funktionell kvalitet blir det uppenbart att det krävs för bemanningsföretag att exempelvis inneha en korrekt kravprofil av sin kund och att regelbundet genomföra uppföljningar. Då bemanningsföretag ska kunna leverera tjänster av hög teknisk kvalitet krävs det därför en fungerande funktionell kvalitet. Respondenterna menar att det därför är av stor angelägenhet att skapa relationer med sina kunder för att kunna leverera högkvalitativa tjänster.

Enligt Grönroos (2002) är imagedimension av en tjänst av vikt för företag och det framkommer också som påfallande för bemanningsföretagen. Edman-Källströmer (Poolia) poängterar att ett bemanningsföretags varumärke i sig framkallar ett visst säkerställande för kundföretagen. Genom att kundföretagen använder sig av ett stort och välkänt bemanningsföretag garanterar det kunderna att bemanningsföretaget är tillförlitligt. Detta förstärks genom Grönroos (2008) argument att tjänsteföretagets image är väsentligt då det kan komma att vara en avgörande faktor vid kundens upplevda tjänstekvalitet.

Genom att tillämpa Grönroos (2007) riktlinjer över vilka faktorer som bedöms ingå i god tjänstekvalitet blir det möjligt att få insikt i vilka kriterier som bemanningsföretag anser vara viktiga vid tjänsteleverans till kunder. Nedan följer därmed en presentation över de tre studerade bemanningsföretagen Manpower, Poolia och StudentConsulting attityd och ställningstaganden till de sju kriteriernas betydelse vid försäljning till sina kundföretag. Genom att bedöma fallföretagens inställning gentemot varje kriterie ges därmed underlag för att upptäcka likheter och skillnader företagen emellan och att kunna föra en djupare analys av deras innebörd.

Fallföretag	Manpower	Poolia	StudentConsulting
Professionalism och skicklighet	Ytterst viktigt: Specialistinriktningar för att kunna betjäna alla tjänsteerbjudanden.	Ytterst viktigt: Strävar efter att vara kunnigast inom nischen kvalificerade tjänstemän	Ytterst viktigt: Uppdaterar kundprofiler ständigt för att veta vilken kompetens som efterfrågas
Attityd och beteende	Viktigt: Strävar efter att leverera hög kundservice	Viktigt: Avgörande att kunden möter professionell personal	Viktigt: Skapar relation med kunden genom "face to face" interaktion
Tillgänglighet och flexibilitet	Ytterst viktigt: Har lokala kontor för att kunderna ska känna sig "nära Manpower".	Ytterst viktigt: "Personal har till och med kontor hos stora företagskunder"	Ytterst viktigt: "Det är flexibilitet som kunden köper"
Tillförlitlighet och pålitlighet	Ytterst viktigt: Skapar relationer för att kunna leverera en hög servicenivå	Ytterst viktigt: För kontinuerlig dialog med kunderna	Ytterst viktigt: Involvera och diskutera fortlöpande med kunderna
Rättelse	Viktigt: "Är kunden inte nöjd slipper de att betala"	Viktigt: Genomför ett byte om kunden inte skulle vara nöjd	Viktigt: Fortlöpande uppföljning för att kunna korrigera misstag
Tjänstelandskap	Mindre viktigt	Mindre viktigt	Mindre viktigt
Rykte och trovärdighet	Viktigt: Storleken inger trovärdighet	Ytterst viktigt: Kunderna känner att man tar sitt personalansvar fullt ut	Viktigt: "Ett välkänt varumärke slår högre hos kunderna"

Tabell 3. Egen utformad tabell grundad på Grönroos (2007) tjänstekvalitetskriterier.

Det första kriteriet *professionalism och skicklighet* är för samtliga fallföretag av stor betydelse för att kunna leverera värde till kundföretagen. Grönroos (2007) förklarar att detta kriterium är viktigt för kunden att inse att tjänsteleverantörens anställda och interna resurser har erfarenhet och kunskap för att kunna lösa deras problem på ett professionellt sätt. Samtliga fallföretag menar att det är av stor vikt att uppträda professionellt för att kunden ska välja dem som leverantör. Johansson (Manpower) understryker att det är viktigt för de, att trots sitt breda tjänsteerbjudande verka som specialister inom varje enskilt tjänsteområde. För Poolias del avses det vara av stor vikt att företaget agerar på ett professionellt sätt gentemot sina kunder då de som ett nischföretag strävar efter att vara ledande inom sin inriktning. StudentConsulting förmedlar detta genom att föra löpande diskussioner och uppföljningar med sina kunder. Det går därför att konstatera att det för ett bemanningsföretag är av yttersta vikt att uppträda professionellt och skickligt för att bli vald av kunderna. Bäckström (Bemanningsföretagen) betonar detta med sitt resonemang att kundföretag anlitar bemanningsföretag för att säkerställa att de får kompetens vilket faktiskt kräver ett professionellt intryck. Det är därför viktigt att bemanningsföretag betraktas som kompetent, framförallt med hänsyn till den hårda konkurrensen på marknaden och för att signalera att de är kapabel att leverera den kompetens och kunskap som kundföretaget efterfrågar. Bäckström (Bemanningsföretagen) poängterar att det är bemanningsföretagets erfarenheter, kunskap och nätverk som möjliggör att de kan hitta den kompetens som kunden behöver bättre än kunden själv. Om detta inte uppnås kommer kundföretaget att välja ett annat bemanningsföretag. Detta stödjer Grönroos (2007) linje gällande att ett företag måste leverera tjänster professionellt och skickligt för att behålla sina kunder. Det kan urskiljas som framträdande för bemanningsbranschen, då samtliga studerade fallföretag har fokuserat på vikten av att uppträda professionellt.

Nästföljande kriterie *attityd och beteende* föreligger vara viktigt för bemanningsföretagen i processen att leverera tjänster av värde till kunderna. Författarna bedömer dock att detta till viss del går hand i hand med vad Grönroos (2007) betraktar som *tillgänglighet* och *flexibilitet* för bemanningsbranschen. Det kan förklaras till att den empiriska insamlingen påvisar att det krävs av ett bemanningsföretag att ständigt vara tillgängligt för kundföretagets förfogande för att visa att de är engagerade i att lösa kundens problem. Grönroos (2007) förklaring av attityd och beteende framstår som mer passande när det handlar om tjänsteförsäljning till en enskild konsument. Då bemanningsföretag bedriver tjänsteförsäljning företag-till-företag upplever författarna att Grönroos (2007) attityd och beteende riktlinjen på så sätt tillhör en del av

tillgänglighet och flexibilitet kriteriet. Attityd och beteende stöds genom att bemanningsföretagen fokuserar på kriteriet tillgänglighet och flexibilitet.

Bemanningsföretags funktion kan därmed till stor del karaktäriseras av dess vikt att ha en lokal närhet för att möta kundens behov. Det fordras en kundnärhet för att bemanningsföretaget ska få insikt i vilken kompetens som efterfrågas och stämmer in på deras kravprofil. Än en gång framkommer vikten för bemanningsföretag att skapa relationer med sina kunder för att vara tillgängliga och flexibla. För Manpowers del är de lokala kontorens främsta funktion att möjliggöra att säljarna har närhet till kunderna, vilket övriga respondenter menar att kundföretag efterfrågar. Det stödjer Grönroos (2007) påstående att det är viktigt vid tjänsteförsäljning att kunden finner företagets lokala placeringar och personal som lättillgängligt. Det är särskilt synligt i bemanningsbranschen då samtliga respondenter har poängterat betydelsen av att ha en lokal förankring till sina kundföretag. Då företagskunderna särskilt ser bemanningsföretags funktion som en lösning på flexibilitet och kunskap blir det tydligt att tjänsteleverantörens tillgänglighet är betydande vid försäljningen. Bäckström (Bemanningsföretagen) markerar att bemanningsföretags främsta funktion är att fungera som en mäklare av kunskap och kompetens för sina kundföretag och det krävs att de är tillgängliga för sina kunder.

Det framkommer genom intervjuerna att det för bemanningsföretagen är viktigt att förmedla *tillförlitlighet* och *pålitlighet* till sina kundföretag. Bramsvik (StudentConsulting) menar att kundföretagets delaktighet i processen av inhyrning av personal varierar mycket mellan kunder, då kunden till stor del själv avgör sin egen grad av delaktighet. På så sätt kräver kunderna att de kan tillförlita sig på bemanningsföretagens processer. StudentConsulting strävar efter att uppnå detta genom löpande involvering, diskussion och uppföljningar av sina tjänsteuppdrag. Allt för att kunna säkerställa att kunden är nöjd. Edman-Källströmer (Poolia) betonar att för att kundföretag ska känna tillförlitlighet till Poolia är kundmötena extremt viktiga. Följaktligen gör sig återigen betydelsen påmind för bemanningsföretag att skapa djupgående relationer med sina kundföretag, denna gång för att kunna förmedla en känsla av tillförlitlighet och pålitlighet. Det indikeras således att det är av värde för bemanningsföretagens kunder att de känner tillförlitlighet till sin leverantör. Det styrker Ahnells och Edmans (2005) teori att för att nå framgångsfaktorer som kunskapsföretag krävs att man bygger relationer med sina kunder för att kunna skapa tillförlitlighet och pålitlighet.

Vid en bedömning av fallföretagens ställningstaganden utifrån Grönroos (2007) *rättelsekriterium* blir det tydligt att det är viktigt för bemanningsföretaget att korrigera eventuella misstag och följa upp oväntade händelser. Johansson (Manpower) understryker att om företaget inte har den kompetens som kunden efterfrågar får de helt enkelt nyanställa. För Poolias del så är det viktigt att genomföra ett byte av den inhyrda personalen om kundföretaget av någon anledning skulle vara missnöjd. Det innebär därför att bemanningsföretagen aktivt måste arbeta med att följa upp sina tjänsteuppdrag. Detta är i enlighet med Grönroos (2007) av stor vikt för ett tjänsteföretags försäljning där det framförallt påpekas att tjänsteförsäljare effektivt måste arbeta med att följa upp sina försäljningar. Då bemanningsbranschen är en konkurrensutsatt bransch är det viktigt att aktörer på marknaden signalerar till kunderna att de är kapabla att genomföra korrigeringar för kundens bästa. Skulle det uppstå problem för den uthyrda personalen menar samtliga respondenter att det därför är viktigt att korrigera gjorda misstag.

Vid fokus på fallföretagens synpunkter på att förmedla vad Grönroos (2007) kallar för ett positivt *tjänstelandskap* framkommer vara av mindre betydelse än de övriga kriterierna. Grönroos (2007) förklarar tjänstelandskapets vikt vid tjänsteförsäljning som att kunder känner att den fysiska omgivningen och andra aspekter av tjänsteomgivningen spelar stor roll i tjänsteleveransen. Tjänsteprocessens omgivning framkommer inte vara lika signifikant för bemanningsföretagen vid försäljningen av deras tjänster. Det kan förklaras till att bemanningsföretagens personal, som är verksamma med att matcha uthyrd personal med kundföretag, till stor del verkar i kundernas omgivning vid tjänstens förmedlande. Istället kan författarna märka att den lokala tillgängligheten och flexibiliteten är av större betydelse än själva platsen som tjänsteleveransen faktiskt utspelar sig på. På så sätt kan det tänkas att tjänstelandskapet inte är ett särskilt relevant kriterium för bemanningsföretag att upprätthålla i sin värdeförmedling till kunder. Det kan förklaras av att bemanningsföretagens säljare till stor del besöker kundföretag på deras kontor istället för att försäljningsprocessen äger rum hos bemanningsföretagen. Det bedömer författarna är synbart hos både Manpower, Poolia och StudentConsulting, vilket också styrks av Grönroos (2007) diskussion kring att de sju kriterierna kan vara av minde relevans i vissa industrier än andra. Då bemanningsföretag levererar tjänster till kundföretag, och inte enskilda konsumenter, kan det vara en förklaring till varför inte tjänstelandskapet är av så stor vikt.

Grönroos beskriver *rykte* och *trovärdighet* som ett kriterie som ett tjänsteföretag behöver eftersträva för att kunna upprätthålla kundernas förtroende. Under de genomförda intervjuerna

har det visat sig finnas skilda uppfattningar angående rykte och trovärdighets betydelse för bemanningsföretags försäljning. Edman-Källströmer (Poolia) poängterar betydelsen av att visa för kundföretagen att de behandlar sina anställda på ett rättvist sätt. Detta kan kopplas till Grönroos (2007) som förklarar att detta kriterie innebär att då tjänsteföretaget delar liknande värderingar som kunden leder det till att kunden känner att de kan ansluta sig till företaget. Samtidigt framhåller Johansson (Manpower) att de som ett stort företag redan ingiver en viss trovärdighet till sina kunder. Det betonas även av Bäckström (Bemanningsföretagen) att de största bemanningsföretagen på den svenska marknaden redan innehar det rykte och trovärdighet som krävs för att attrahera kunder. På så sätt kan därför rykte och trovärdighet tänkas vara mer relevant för små bemanningsföretag, där det kan komma att krävas en större ambition på att upprätthålla ett bra rykte. Detta kan kopplas till Grönroos (2002) resonemang kring vikten för företaget att inneha en god image då det kan komma att påverkas av kundens upplevda kvalitet.

Vad som framkommer från den empiriska undersökningen är ytterligare en faktor som har betydelse för bemanningsföretagens försäljning, nämligen *pris*. Grönroos (2007) menar att prisets påverkan på kundens upplevda tjänstekvalitet inte är särskilt klar, men förklarar att det kan vara av större betydelse för kunskapsintensiva företag. Detta menar författarna kan likställas med vad Ahrnell & Edman (2005) benämner som kunskapsföretag. Grönroos (2007) menar att ett högt pris i vissa fall kan fungera som ett kvalitetskriterium för kunder. Det har visat sig vara blandade åsikter kring prisets betydelse i bemanningsbranschen och kundernas efterfrågan från den empiriska insamlingen. Bramsvik (StudentConsulting) betonar att prisets avgörande särskiljer sig mellan kunder men att det självfallet kan komma att ha betydelse, men i slutändan värdesätter kundföretagen hög kvalitet före ett lägre pris. Samtidigt menar Johansson (Manpower) att priset är en viktig faktor i bemanningsbranschen, men att ingen kund är beredd att erhålla sämre kvalitet för ett bättre pris. Bäckström (Bemanningsföretagen) ger en bredare inblick i bemanningsbranschen med sin understrykning att det för de ”enklare tjänsterna” inom bemanningsbranschen, som exempelvis bemanning av lagerpersonal, har priset pressats ner av aktörerna. Det kan på så sätt tänkas vara så att priset inte speglar tjänstens kvalitet för de enklare tjänsterna inom bemanningsbranschen. På så sätt förefaller det som att priset är ett viktigare kriterie för bemanningsföretag som levererar tjänster av högre kvalitet, som exempelvis Poolia som erbjuder sina kunder högkvalitativa tjänstemän. Grönroos (2007) menar att ett högt pris kan uppfattas som ett kvalitetstecken av kunder vid professionella tjänster. Detta är något som stöds av den empiriska insamlingen där

bemanningsföretagen menar att kundföretagen värderar kvalitet före ett satt lågt pris, speciellt på de mer avancerade tjänsterna såsom ingenjörer och IT-konsulter. Det ska dock poängteras att kundföretagen använder bemanningsföretag för att skapa flexibilitet och effektivitet. Det kan på så sätt tänkas vara aningen motsägande att kundföretagen skulle vara beredda att betala ett alltför högt pris för bemanningsföretagens tjänster.

5.3 Analys av relationens betydelse

Förespråkare för relationsperspektivet som Sheth & Parvatiyar (1995) lägger tyngdpunkt på att företag aktivt ska arbeta med att skapa relationer med sina kunder, då företag som koncentrerar på att skapa relationer med sina kunder i framtiden kommer att gynnas av fler transaktioner. Ahrnell & Edman (2005) framhäver betydelsen av att kunskapsföretag skapar djupgående relationer med sina kunder för att vara framgångsrika. Det är tydligt att det för samtliga studerade bemanningsföretag är viktigt att skapa relationer med sina kunder för att kunna generera maximalt värde.

För att bemanningsföretag ska få insikt i vad kundföretaget efterfrågar är det framträdande att det krävs att en relation skapas med kunden. Fallföretagens tjänsteerbjudande kan särskiljas då exempelvis Poolia levererar högkvalificerade tjänstemän medan StudentConsulting till stor del inriktar sig på erbjudandet av enklare tjänster. Det tyder på att en kundrelation är väsentlig för att bemanningsföretagen ska kunna få förståelse för såväl kundernas verksamhet som vilken kompetens som efterfrågas. Bramsvik (StudentConsulting) understryker att relationsskapande underlättar för företaget att få insikt i vilken kompetens som kunden efterfrågar. För StudentConsulting kan detta utmärkas genom deras strävan att involvera kunden, löpande diskussioner samt uppföljning av tjänsteuppdrag med sina kunder. Detta betonar även Berry (1995) genom sitt resonemang att det framförallt är viktigt för företag som säljer hög-involverade tjänster att skapa långsiktiga relationer med sina kunder.

Kundföretagens storlek och krav kan variera mycket, vilket Edman-Källströmer (Poolia) menar innebär att tjänsten till viss del anpassas efter varje kundföretags efterfrågan. Poolia innehar till och med kontor hos sina största kunder, detta för att kunna skräddarsy tjänsteerbjudandet maximalt. Detta är även synligt för Manpowers del där en hel avdelning kan ansvara för en enskild företagskund. Det följer tydligt Ahrnell & Edmans (2005) linje att ett kunskapsföretag, som bemanningsföretags funktion är, bygger på att skapa kundrelationer för att kunna förmedla värde till sina kunder. En viss skillnad uppmärksammas för fallföretagens inställning till att skapa djupa relationer med sina kunder. Det framstår av vikt

för samtliga att skapa relationer med sina kunder, men det går att urskilja en skillnad mellan framförallt Poolia och StudentConsulting. Följaktligen framkommer det att relationsskapandet är av större vikt för Poolia än för StudentConsulting, vilket skulle kunna förklaras med vad Ahrnell & Edman (2005) benämner som serviceföretag och kunskapsföretag. Genom sitt tjänsteerbjudande av högutbildade tjänstemän är det för Poolia av stor vikt att förstå vad kunden efterfrågar. Då StudentConsulting erbjuder ”enklare tjänster” i form av exempelvis lagerpersonal kan det tänkas var andra faktorer som är mer avgörande än själva relationen. Relationskapandet är fortfarande viktigt, men inte i samma grad som för ett bemanningsföretag som levererar mer avancerade tjänster. Bramsvik (StudentConsulting) poängterar dock att kundföretagets deltagande varierar i tjänsteprocessen och att det är kunden själv som bestämmer i vilken grad denne ska vara delaktig.

För att ett bemanningsföretag ska kunna uppfylla flertalet av Grönroos (2007) tjänstekvalitetskriterier har det visat sig viktigt att skapa kundrelationer för samtliga fallföretag, om än i olika grad. Detta har varit framträdande hos både Manpower, Poolia och StudentConsulting, trots deras olika positionering på marknaden. Edman-Källströmer (Poolia) förklarar att för att kunna få insikt i vad kunden efterfrågar krävs en relation med kunden. I samma riktning fortsätter Johansson (Manpower) vid förklaringen till varför de satsar på att ha många lokala kontor. Då Manpower är den största aktören på bemanningsbranschen i Sverige bedöms den lokala närheten vara av stor vikt, då man vill undvika att förlora kunder till mindre nischade bemanningsföretag. Det styrks av Corvellec & Lindquist (2005) som beskriver servicemötet som en viktig aspekt i relationskapandet mellan företag och kund. Servicemötet är en viktig del i relationskapandet, medan målet för företag bör vara att skapa långsiktiga relationer och inte endast bestående servicemöten. Det kan även urskiljas av det mindre bemanningsföretaget StudentConsulting som likaså betonar vikten av att ha närhet till kunden genom att ha lokala kontor.

För bemanningsföretag är det viktigt att kontinuerligt genomföra kundbesök för att kunna uppdatera kundens kravprofil för att på så sätt förstå kompetensen som kunden efterfrågar på sin arbetsplats. Edman-Källströmer (Poolia) förklarar att företaget till stor del för en riktad marknadsföring till potentiella och nuvarande kunder, där Poolias försäljningsstrategi i första hand bygger på att behålla befintliga kunder. Fokus får aldrig läggas på nya kunder, på bekostnad av de befintliga kunderna, vilket stöder Reichheld (1993) argument där vikten av att fortlöpande lägga fokus på att identifiera potentiellt lojala kunder betonas.

6. SLUTDISKUSSION

I det avslutande kapitlet presenteras och diskuteras uppsatsens slutsatser. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning som har uppkommit under studiens gång.

6.1 Studiens slutsats

Slutsatsen har för avsikt att visa att studiens syfte har uppnåtts:

”Uppsatsens syfte är att skapa en teoretisk referensram för att beskriva och analysera centrala faktorer vid tjänsteförsäljning företag-till-företag.”

Trots fallföretagens till synes olika positioneringar har det överlag förelegat ett förenat mönster över centrala faktorer vid tjänsteförsäljning. De olikheter som har kunnat identifieras anser vi till stor del beror på tjänsternas olika svårighetsgrad. Det har framförallt varit märkbart att bemanningsföretags försäljning karaktäriseras av att skapa relationer med kundföretag. Det har varit synligt i bemanningsbranschen att desto mer avancerade tjänster som erbjuds, desto viktigare är det att forma en relation med kundföretagen. Det har även under studiens gång framkommit att det finns ett flertal viktiga aspekter som ett bemanningsföretag måste upprätthålla för att kunna skapa värde till sina kundföretag. De faktorer som har framhävts som grundläggande för bemanningsföretags försäljning till kundföretag presenteras nedan.

- Erbjudna tjänster av hög teknisk kvalitet

För bemanningsföretags försäljning är det väsentligt att leverera tjänster av hög kvalitet. Det beror framförallt på att bemanningsföretag kännetecknas genom att vara ett kunskapsföretag vilket kräver att den tekniska kvaliteten av tjänsten är hög. Det är på så sätt grundläggande att kundföretaget erhåller den kompetens och kunskap som efterfrågas. Det påvisar vikten av att bemanningsföretag professionellt bemöter kundföretagens problem, vilket kan exemplifieras genom kundbesök, kravprofiler och uppföljning. Det krävs för att få insikt i kundföretagets behov och för att kunna fungera som den ”*matchande länken*” mellan kundföretaget och individen som besitter kompetensen.

- Agera tillgängligt och flexibelt

Studien visar att en ytterligare viktig faktor för bemanningsföretags försäljning är att agera tillgängligt och flexibelt gentemot sina kundföretag. Det har varit påtagligt för samtliga

fallföretag att den lokala förankringen till kunden är av stor betydelse, vilket leder till slutsatsen att agera tillgängligt och flexibelt är en central faktor för bemanningsföretag i försäljningen till kundföretag. Den lokala förankringen möjliggör för bemanningsföretaget att få en djupare relation med kunden och därmed en djupare inblick i vad kunden efterfrågar.

- ***Uppträda tillförlitligt och pålitligt***

En annan faktor som har visat sig ha en stor inverkan på bemanningsföretags försäljning är relevansen av att uppträda tillförlitligt och pålitligt. Detta urskiljs genom skapandet av relationer som möjliggör för att kunden ska känna att bemanningsföretaget är tillförlitligt och handlar med kundens bästa i åtanke genom att involvera kunden i tjänsteprocessen och skapa relationer.

- ***Aktivt arbeta med rättelser***

Det har under uppsatsens förlopp varit synligt att det inom bemanningsbranschen är viktigt för leverantören att korrigera eventuella misstag. Det kan bland annat förklaras till branschens hårda konkurrens vilket möjliggör för kundföretagen att byta leverantör om misstag uppstår. Det har framförallt varit framträdande att det för bemanningsföretagen som säljer enklare tjänster att korrigera misstag då den kompetensen kan tolkas som lättare att byta ut.

- ***Företagets rykte och trovärdighet***

Det har visat sig att ett bemanningsföretags rykte och trovärdighet är en påverkande faktor vid försäljning till kundföretag. Det har dock åskådliggjorts att de studerade fallföretagen bedömer att kriteriet rykte och trovärdighet har olika inverkan på bemanningsföretagens försäljning. Det har bevisats att ett välkänt bemanningsföretag förmodligen inger ett trovärdigt intryck på grund av dess storlek och befattning vilket kan komma att påverka vilket bemanningsföretag som kundföretaget väljer. Vi konkluderar därmed att ett företags rykte och trovärdighet är en central faktor för bemanningsföretag i deras försäljning.

- ***Tjänstens pris***

Avslutningsvis vill vi framhäva att tjänstens pris är en central faktor vid bemanningsföretags tjänsteförsäljning. Prisets relevans visar sig dock skifta beroende på tjänstens komplikation. För bemanningsföretag som erbjuder tjänster av enklare karaktär, såsom lagerpersonal, är priset inte en indikation på tjänstens kvalitet. Vi kan samtidigt konstatera att det för

bemanningsföretag som erbjuder mer avancerade tjänster så kan tjänstens pris indikera att tjänsten är högkvalitativ.

6.2 Förslag till vidare forskning

Under studiens förlopp har ett flertal aspekter uppkommit som anses vara tänkvärda för fortsatt forskning inom undersökningsområdet tjänsteförsäljning företag-till-företag. Nedan presenteras fängslande tankar och idéer för framtida forskning:

- Studien påvisar att resultatet kan ha kommit att påverkas av att bemanningsföretag kännetecknas som kunskapsföretag. Med detta i åtanke skulle det vara av intresse att genomföra en studie där eventuella likheter och skillnader i centrala faktorer vid försäljning till kundföretag studeras utifrån både ett serviceföretagsperspektiv och ett kunskapsföretagsperspektiv. Det skulle kunna skapa en djupare förståelse för tjänsteförsäljning företag-till-företag.
- Ett annat tänkvärt förslag är att även inkludera kundföretagens förväntade och upplevda tjänstekvalitet, vilket därefter sätts i förhållande till de centrala faktorer som denna studie har belyst för bemanningsföretagens försäljning. Det innebär att en djupare bild av värdeskapandet mellan företaget och företagskunden kan skildras.
- Ytterligare en intressant aspekt är att istället för att studera en enskild bransch studera ett flertal fallföretag, fast i olika branscher. Detta skulle kunna skapa en djupare förståelse över vilka faktorer som är viktiga vid tjänsteförsäljning till ett företag.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Ahrnell, B.M. & Edman, R. (2002) *"Att sälja och ta betalt för kunskap"*, Liber, Malmö
- Axelsson, B. (1998) *"Företag köper tjänster"*, SNS Förlag, Kristianstad
- Bruzelius, L. & Skärvad, P.H. (2004) *"Integrerad organisationslära"*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *"Företagsekonomiska forskningsmetoder"*, Liber Ekonomi, Malmö
- Corvellec, H. & Lindquist, H. (2005) *"Servicemötet- multidisciplinära öppningar"*, Liber Ekonomi, Malmö
- Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002) *"Marknadsföring i tjänsteekonomin"*, Studentlitteratur, Danmark
- Grönroos, C. (2002) *"Service Management och marknadsföring - en CRM ansats"*, Liber Ekonomi, Malmö
- Grönroos, C. (2007) *"Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition"*, John Wiley & Sons Ltd, Sussex
- Grönroos, C. (2008) *"Service management och marknadsföring"*, Liber, Slovenien
- Grant, M.R. (2008) *"Contemporary strategy analysis"*, Blackwell Publishing, Cornwall
- Holme, M.I. & Solvang, K.B. (1997) *"Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder"*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D.I. (2002) *"Vad, hur och varför?"*, Studentlitteratur, Lund
- Johnson, A. (2010) *"Hyrt går hem - Historien om den svenska bemanningsbranschen"*, Informationsförlaget, Stockholm
- Korczynski, M. (2002) *"Human Resource Management in Service Work"*, Palgrave Publishers, Norfolk

Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1999) ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*”, Studentlitteratur, Malmö

Porter, M.E. (1985) “*Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*”, The Free Press, New York

Artiklar

Berry, L. (1995) “*Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives*”, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, nr 24, s. 236-246

Buttle, F. (1996) “*SERVQUAL: review, critique, research agenda*”, European Journal of Marketing, vol. 30, nr. 1, s. 8-32

Caceres, R. & Paparoidamis, N. (2007) “*Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty*”, European Journal of Marketing, vol. 41, nr. 7, s. 836-867

Cameran, M., Moizer, P. & Pettinicchio, A. (2010) “*Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services*”, Service Industry Journal, vol. 30, nr. 3, s. 421-436

Chenet, P., Dagger, T. & O'Sullivan, D. (2010) ”*Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationship*”, Journal of Services marketing, vol. 24, nr. 5, s. 336-346

Coe, N.M., Johns, J. & Ward, K. (2009) “*Managed flexibility: Labour regulation, Corporate strategies and market dynamics in the Swedish temporary staffing industry*”, European Urban and Regional Studies, vol. 16, nr. 1, s. 65-86

Gummesson, E. (1998) “*Productivity, quality and relationship marketing in service operations*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 10, nr. 1, s. 4-15

Houseman, S. (2001) “*Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey*”, Industrial and Labor Relations Review, vol. 44, nr. 1, s. 149-170

Kang, G.D & James, J. (2004) “*Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model*”, Managing Service Quality, vol. 14, nr: 4, s. 266-277

Neugart, M. & Storrie, D (2006) "*The Emergence of Temporary Work Agencies*", Oxford Economic Papers, vol. 58, nr. 1, s. 137-156

O'Farrell, P.N., Hitchens, D.M. & Moffat, L.A.R. (1993) "*The Competitive Advantage of Business Service Firms: A Matched Pairs Analysis of the Relationship between Generic Strategy and Performance*", Services industries Journal, vol. 13, nr. 1, s. 40-65

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. & Berry, L.L. (1985) "*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*", Journal of Marketing, vol. 49, nr. 4, s. 41-51

Parasuraman, A. (1998) "*Customer service in business-to-business markets: an agenda for Research*", The journal of Business and Industrial marketing, vol. 13, nr. 4, s. 309-321

Purcell, J., Purcell, K., & Tailby, S. (2004) "*Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?*", British Journal of Industrial Relations, vol. 42, nr. 4, s. 705-725

Reichheld, F.F (1993) "*Loyalty-based management*", Harvard Business Review, vol. 71, nr. 2, s. 64-72

Sheth, J.N & Parvatiyar, A. (1995) "*The Evolution of Relationship Marketing*", International Business Review, vol. 4, nr. 4, s. 397-418

Walter, L., (2005) "*Som hand i handske*", Diss, Göteborgs Universitet

Ward, K. (2004) "*Going global? Internationalization and diversification in the temporary staffing industry*", Journal of Economic Geography, vol. 4, nr. 3, s. 251-273

Internet

Hemsida Bemanningsföretagen:

http://www.bemanningsforetagen.se/web/Fakat_om_branschen.aspx hämtdatum: 2010-11-25

http://www.bemanningsforetagen.se/web/Topp_25_2.aspx hämtdatum: 2010-12-06

<http://www.bemanningsforetagen.se/web/Samhalle.aspx> hämtdatum: 2010-12-13

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2586423.ece>, 2010-05-27 (hämt datum: 2010-12-12)

Hemsida Manpower: www.manpower.se

Hemsida Poolia: www.poolia.se

Hemsida StudentConsulting: www.studentconsulting.se

Muntliga källor

Besöksintervju:

Bäckström, Henrik. Förbundsdirektör Bemanningsföretagen, 2010-12-16

Edman-Källströmer, Åsa. VD-Poolia Sverige, 2010-12-15

Ekdahl, Christina. Branschanalytiker Bemanningsföretagen, 2010-12-16

Telefonintervju:

Bramsvik, Emma. Affärsområdeschef StudentConsulting, 2010-12-21

Johansson, Per. Försäljningsdirektör Manpower, 2010-12-17

Övriga källor

Unionen (2008) ”*Bemanningsbransch – personal som handelsvara?*”

Appendix 1

De 10 största bemanningsföretagen i Sverige år 2009 sett till total omsättning.

1	Manpower	27,19 %
2	Proffice	20,27 %
3	Adecco	11,44 %
4	Poolia	7,08 %
5	Academic Work	6,20 %
6	Uniflex	5,02 %
7	Lernia	3,23 %
8	StudentConsulting	2,38 %
9	Randstad	1,39 %
10	Arena Personal	1,34 %

Källa: Bemanningsföretagens hemsida, 2010-12-06

Appendix 2

Studiens respondenter

Företag	Respondent	Befattning	Datum
Manpower	Per Johansson	Försäljningsdirektör	101217
Poolia	Åsa Edman-Källströmer	VD – Poolia Sverige	101215
StudentConsulting	Emma Bramsvik	Affärsområdeschef	101221
Bemanningsföretagen	Henrik Bäckström	Förbundsdirektör	101216
Bemanningsföretagen	Christina Ekdahl	Branschanalytiker	101216

Appendix 3

Intervjumall- Bemanningsföretag

Erbjudande

- Vilken är ert företags roll på marknaden?
- Varför väljer kundföretag att anlita er?
- Är det något speciellt som ni erbjuder era kunder som konkurrenter inte gör?
- Spelar bemanningsföretags rykte någon stor roll?
- Vilka faktorer påverkar er lönsamhet?
- Hur avgörande anser ni att priset är inom bemanningsbranschen?

Kunder

- Hur når ni ut till potentiella kundföretag?
- Varierar storleken på era kundföretag mycket? Vad är skillnaden?
- Hur skiljer sig er process mellan kundföretagen?
- Hur ser er process ut för att behålla befintliga kunder?
- Hur viktigt är det för er att skapa långsiktiga relationer med befintliga kunder?

Kvalitetsprocess

- Vad upplever du är essentiellt för att erbjuda kvalitet till era kunder?
- Hur säkerställs att ni erbjuder era kunder kompetent arbetskraft?
- Kan det uppstå problem med uthyrd personal?
- Använder ni någon speciell process för att undvika felrekryteringar?

Framtidsutsikter

- Hur ser ni på bemanningsbranschen framtidsutsikter?
- Efterfrågar alltfler kunder bemanningsföretags kompetens?

Appendix 4

Intervjumall - Övriga respondenter

Erbjudande

Vad är essentiellt för bemanningsföretag vid tjänsteförsäljning?

Tror du att priset har en avgörande roll vid val av bemanningsföretag?

Hur viktigt tror du att ryktet är i bemanningsbranschen?

Kunder

Vilka faktorer kan vara avgörande för kunden vid val av bemanningsföretag?

Hur viktig är relationen mellan bemanningsföretag och kundföretaget?

Vad tror du är viktigt i denna bransch för att erhålla en nöjd kund?

Kvalitetsprocess

Företaget som köper tjänst av bemanningsföretag, förutsätter kompetent personal, hur säkerställes detta?

Hur ser ni på kundernas involvering i tjänsteförsäljningsprocessen?

Framtidsutsikter

Hur ser konkurrensen ut i branschen?

Vad tror du om branschens framtid?

Vad krävs av ett bemanningsföretag för att bli framgångsrikt?