



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

# **Bemanningsbranschen – En bransch under utveckling?**

---

**En studie av tre bemanningsföretag i Västmanland**

Helena Bodin  
Therése Lindberg

Handledare: Magnus Linderström  
Examinator: Cecilia Lindh  
Seminariedatum: 2013-01-09

Kandidatuppsats i Företagsekonomi 15hp, FÖA300  
Akademien för hållbar samhälls- och teknikutveckling

---

## Förord

---

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till respondenterna Robert Ragnebrandt på Prime Bemanning och Rekrytering, Anders Agarsson på Arena Personal och Sanna Riesten på Manpower, som bidrog med information och kunskap som gjorde det möjligt att genomföra den här studien. Vi vill även tacka vår handledare Magnus Linderström för stöd och vägledning under skrivprocessens gång samt våra opponenter för värdefulla synpunkter på vår studie.

Västerås

2013

*Helena Bodin*

*Therése Lindberg*

# Sammanfattning

---

**Titel:** Bemanningsbranschen – En bransch under utveckling? – En studie av tre bemanningsföretag i Västmanland

**Seminariedatum:** 2013-01-09

**Högskola:** Mälardalens högskola Västerås

**Institution:** Akademien för hållbar samhälls- och teknikutveckling.

**Ämne:** Kandidatuppsats i företagsekonomi - FÖA300

**Författare:** Helena Bodin, Therése Lindberg

**Handledare:** Magnus Linderström

**Sidoantal:** 33

**Bilagor:** 1

**Nyckelord:** Bemanning, rekrytering, bransch, marknadsstrategi

**Syfte:** Syftet med den här studien är att utifrån valda teorier undersöka bemanningsbranschen genom att studera tre bemanningsföretag i Västmanland.

**Metod:** Abduktiv ansats och kvalitativ metod. Tre halvstrukturerade intervjuer har genomförts.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska delen av uppsatsen grundar sig på vetenskapliga artiklar samt böcker inom det studerade området.

**Empiri:** Empirin baseras till största del på de intervjuer som genomfördes med Roger Ragnebrant som är regionschef för Prime i Mälardalen, Sanna Riesten som är platsansvarig på Manpower i Västerås samt Anders Agarsson som är Arenas platschef i Västerås.

**Slutsatser:** Den största utmaningen i bemanningsföretagens omvärld är svängningarna i konjunkturen. En viktig strategi är således att göra sitt företag mindre konjunkturkänsligt. Studien kom fram till att det råder en hård konkurrens på bemanningsmarknaden i Västmanland. Företag måste i sin marknadsstrategi ha en tydlig plan för hur de ska positionera sig bland sina konkurrenter. Kompetensen och relationen med kunderna är ytterst viktiga aspekter när det kommer till att stärka sin marknadsposition. Studien kom vidare fram till att införande av en inträdesbarriär till bemanningsbranschen skulle minska konkurrensen. LAS bidrar till att efterfrågan på bemanningsföretag ökar, vilket skapar möjligheter för bemanningsföretagen att utvecklas. Företagen skiljde sig till viss del åt när det gällde hur de såg på de olika möjligheter som finns på marknaden. De tre bemanningsföretagen har olika marknadspositioner. Prime och Arena skulle behöva marknadsföra sig lokalt i Västmanland i större utsträckning för att stärka sina positioner.

## Abstract

---

**Title:** Manpower Management – a business in development? – A study of three staffing companies in Västmanland, Sweden.

**Seminar date:** 2013-01-09

**State university:** Mälardalen University Västerås

**Institution:** School of Sustainable Development of Society and Technology.

**Subject:** Bachelor thesis in business – FÖA 300

**Authors:** Helena Bodin och Therése Lindberg

**Supervisor:** Magnus Linderström

**Pages:** 33

**Attachments:** 1

**Key words:** Staffing, recruitment, industry, marketing strategy

**Purpose:** The purpose of the study is to investigate the human resource management industry by investigate three companies specializing in the human resource management industry in Västmanland. The study uses selected theories as a foundation for analysis.

**Methodology:** Abduktiv approach and qualitative methods. Three partly structured interviews have been conducted.

**Theoretical perspectives:** The theoretical part of the study is based on scientific articles and books within the selected area.

**Empirical:** The empirical aspect is based to a large extent on the interviews that were conducted with Roger Ragnebrant (head of region at Prime in Mälardalen), Sanna Riesten (head of Manpower in Västerås) and Anders Agarsson (the head of Arena in Västerås).

**Conclusions:** The biggest challenge in the human resource management industry is caused by the changes in the economy. Therefore an important strategic issue is to reduce your company's risk exposure to economic fluctuations in the marketplace. The study showed that there is strong competition in the placement business in Västmanland. Companies must secure that their marketing strategy has a clear plan regarding how they will position themselves among their competitors. The most important aspects related to strengthening the market position are competence and customer relationships. LAS (a law in Sweden about the employment protection act) contributes to an increasing demand for placement agencies, which in turn creates possibilities for such companies to grow and develop. The companies covered by the study differed to a certain extent in how they saw the various possibilities that exist in the marketplace. The three companies have different market positions. Prime and Arena need to be stronger in their local marketing presence in Västmanland in order to strengthen their position.

## Begreppsdefinitioner

---

**Bemanning** – företag hyr in personal till en viss tjänst (Svenska Akademien<sup>1</sup>).

**Rekrytering** – företag anställer personal till en viss tjänst (Svenska Akademien<sup>2</sup>).

**Outsourcing** – en del av företagets verksamhet läggs ut på ett annat företag som får sköta det istället (Svenska Akademien<sup>3</sup>).

**LAS** – förkortning av Lagen om Anställningsskydd som reglerar anställningsvillkor och förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Lagen.nu).

**HR** – förkortning av Human Resources som syftar till de mänskliga resurserna inom ett företag (Utbildning.se).

**Jobbcoachning** – handlar om att coacha personer till att finna nya jobb (Arbetsförmedlingen).

**Omställningsarbete** – hjälper människor som blivit uppsagda till att finna nya arbeten (Bemanningsföretagen<sup>1</sup>).

**Små företag** – definieras som ett företag med mindre än 50 anställda och med en årsomsättning som understiger 10 miljoner EUR (Lithander, 2005, s. 16).

**Medelstora företag** – är företag med mindre än 250 anställda och med en årsomsättning på 50 miljoner EUR eller mindre (Lithander, 2005, s. 16).

**Stora företag** – syftar till företag med över 250 anställda och som har en årsomsättning på 50 miljoner EUR eller mer (Lithander, 2005, s. 16).

**Top of mind-undersökningar** – är undersökningar som görs för att ta reda på vilket varumärke kunderna kommer att tänka på först inom en viss bransch (Newsfactory).

# Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problembakgrund .....	2
1.3 Syfte .....	2
1.4 Avgränsningar .....	2
1.5 Målgrupp .....	3
2. Metod.....	4
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt .....	4
2.2 Undersökningsmetod.....	4
2.3 Datainsamling.....	4
2.3.1 Teoriinsamling.....	4
2.3.2 Sekundärdata .....	5
2.3.3 Primärdata .....	5
2.3.3.1 <i>Operationalisering</i> .....	5
2.3.3.2 <i>Val av företag</i> .....	6
2.3.3.3 <i>Val av respondenter och genomförande av intervjuer</i> .....	6
2.4 Analysfasen .....	7
2.5 Trovärdighetsdiskussion.....	7
3. Teoretisk referensram.....	8
3.1 Marknadsstrategi .....	8
3.2 Omvärldsanalys .....	9
3.2.1 SWOT-analys .....	10
3.2.2 Porters femkraftsmodell .....	10
3.2.2.1 <i>Nya aktörer</i> .....	11
3.2.2.2 <i>Leverantörer</i> .....	11
3.2.2.3 <i>Kunder</i> .....	11
3.2.2.4 <i>Substitut</i> .....	11
3.2.2.5 <i>Konkurrens</i> .....	11
3.3 Marknadsmix (7 P:na) .....	12
3.3.1 Produkt .....	12
3.3.2 Pris.....	12
3.3.3 Plats .....	13
3.3.4 Påverkan .....	13

3.3.5 Fysiska miljön (Physical environment).....	13
3.3.6 Processer.....	13
3.3.7 Personal .....	13
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram .....	13
4. Empiri.....	15
4.1 Prime .....	15
4.1.1 Kundhantering och marknadsföring .....	16
4.1.2 Möjligheter och utmaningar .....	16
4.1.2.1 Efterfrågeförhållanden och konjunktursvängningar .....	16
4.1.2.2 Konkurrensförhållanden.....	17
4.2 Arena .....	17
4.2.1 Kundhantering och marknadsföring .....	18
4.2.2 Möjligheter och utmaningar .....	18
4.2.2.1 Efterfrågeförhållanden och konjunktursvängningar .....	19
4.2.2.2 Konkurrensförhållanden.....	19
4.3 Manpower.....	19
4.3.1 Kundhantering och marknadsföring .....	20
4.3.2 Möjligheter och utmaningar .....	21
4.3.2.1 Efterfrågeförhållanden och konjunktursvängningar .....	21
4.3.2.2 Konkurrensförhållanden.....	21
5. Analys och diskussion .....	22
5.1 Marknadsstrategi .....	22
5.2 Omvärldsanalys.....	24
5.2.1 SWOT-analys .....	24
5.2.1.1 SWOT-analys av Prime .....	24
5.2.1.2 SWOT-analys av Arena .....	25
5.2.1.3 SWOT-analys av Manpower.....	26
5.2.2 Porters femkraftsmodell .....	27
5.3 Marknadsmix (7 P:na) .....	28
6. Slutsatser .....	31
6.1 Förslag till vidare studier.....	32

## Källförteckning

## **Figurförteckning**

Figur 1: Sammanfattning av teoretisk referensram.....	14
-------------------------------------------------------	----

## **Tabellförteckning**

Tabell 1: Operationalisering.....	5
Tabell 2: Respondenter.....	6
Tabell 3: Primes styrkor, svagheter, möjligheter samt hot.....	25
Tabell 4: Arenas styrkor, svagheter, möjligheter samt hot.....	26
Tabell 5: Manpowers styrkor, svagheter, möjligheter samt hot.....	27

## **Bilaga 1: Intervjufrågor**



# 1. Introduktion

---

*I det inledande kapitlet ges en bakgrund till ämnet. Här presenteras även problembakgrund, problemställning, syfte med studien, avgränsningar och målgrupp.*

---

## 1.1 Bakgrund

Bemanningsbranschen har en lång historia. Redan under 1800-talet förekom privat arbetsförmedling, vilket dock förbjöds år 1935 av den så kallade hembiträdeslagen. Lagen innebar förbud mot förmedling av arbetskraft med vinstsyfte. Ett problem var att lagen var otydlig när det gällde skillnaden mellan förmedlingsaktivitet och personaluthyrningsföretag. I samband med revisionen av lagen år 1942 klargjordes att aktiviteter som innebar uthyrning av arbetskraft till andra företag skulle betraktas som privat arbetsförmedling och var därmed illegalt. Personaluthyrning blev legaliserat år 1993. (Bergström et al, 2007, s. 40- 41)

År 1967 bildades organisationen SPUR (Svenska Personaluthyrning- och Rekryteringsförbundet), vilket var en branschorganisation för bemanningsföretag. SPUR gick sedan ihop med förbundsgruppen Almega. Idag heter denna branschorganisation Bemanningsföretagen. De arbetar bland annat med att sprida kunskap om hur bemanning stärker arbetsmarknaden och kontrollerar bransch- och arbetsgivarfrågor för stora och små företag som ingår i branschen. (Bemanningsföretagen<sup>2</sup>) Av alla bemanningsföretag är det 85 procent som är auktoriserade och medlemmar i Bemanningsföretagen. Att företagen är auktoriserade innebär att de uppfyller de villkor som ställs för bemanningsföretagen i branschen och ger en trygghet för kunder och medarbetare. Bemanningsbranschens verksamhet är en samlingsbenämning för bemanning, rekrytering och outsourcing. (Bemanningsföretagen<sup>3</sup>)

Under de senaste åren har bemanningsbranschen varit den del som växt snabbast på den svenska arbetsmarknaden. Det har blivit allt vanligare att företag hyr in extern personal med hjälp av bemanningsföretag för att stimulera kompetensbehovet. En anledning till ökningen av företag som hyr in arbetskraft är att de tillfredsställer företagets behov av flexibilitet. En annan förklaring till ökningen av inhyrd arbetskraft är förändringar i omvärlden såsom ökad globalisering, internationalisering och konkurrens som gör att företagen söker lägre kostnader och mer flexibla bemanningslösningar. (Bergström et al, 2007, s. 14- 15) En ytterligare bidragande orsak till bemanningsbranschens expansion är kollektivavtalet som reglerar anställningsvillkor och förhållande mellan arbetsgivare och arbetstagare. Avtalet reglerar bland annat semester och sjukdomsersättning. Genom att använda sig av bemanningsföretag slipper företaget bland annat dessa kostnader. (Bergström et al, 2007, s. 69)

Bemanningsföretag underlättar för företagen vid hög- och lågkonjunktur. Genom bemanningsföretagen ges företag en möjlighet att anpassa sin kapacitetplanering efter hur efterfrågan ser ut och på så sätt kan företagen bli mer effektiva på marknaden. (Bemanningsföretagen<sup>6</sup>) Går konjunkturen upp ökar efterfrågan att hyra in personal från företagen och går konjunkturen ner så minskar efterfrågan (Bergström et al, 2007, s. 15). Den höga tillväxten inom branschen har lett till ökad konkurrens. Det är lätt för nya aktörer att etablera sig på marknaden på grund av att branschen saknar inträdesbarriärer. Konkurrenter

kan vara alltifrån globala till lokalt nischade bemanningsföretag, och alla har sin egen konkurrensstrategi för att utvecklas på bemanningsmarknaden. (Redeye)

År 2011 var bemanningsbranschen fortsatt starkt och omsatte cirka 27 miljarder kronor och branschens förädlingsvärde ökade med 25 procent (Statistiska centralbyrån). Det var cirka 139 000 anställda i bemanningsbranschen under år 2011. Hur länge de som anställs stannar varierar mellan några månader till flera år. Penetrationsgraden, det vill säga hur stor andel av den sysselsatta befolkningen som arbetar i ett bemanningsföretag, var 1,4 procent. (Bemanningsföretagen<sup>4</sup>)

## 1.2 Problembakgrund

Det finns en del studier om bemanningsföretag. Flertalet av dessa handlar om varför företag hyr in personal eller rekryterar externt. Exempelvis tar Houseman (2001) i sin artikel upp faktorer som är avgörande till varför företag hyr in personal (Houseman, 2001). Ett annat fenomen som verkar vara välstuderat är hur individer i bemanningsföretag upplever den situation de står inför exempelvis gällande arbetsmiljöbyte. Gunilla Olofsdotter författare till den akademiska avhandlingen, *Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag* (2008), studerar bland annat vilka konsekvenser personaluthyrning har för den uthyrda personalen samt cheferna i bemanningsföretag (Olofsdotter, 2008). Dock verkar det inte som att bemanningsbranschen i sig är ett välstuderat fenomen sedan tidigare, vilket gör det intressant att ta reda på mer om denna bransch.

Idag finns ett stort utbud av bemanningsföretag. Det är en växande industri och konkurrensen är stor. Dessutom finns det en rad andra faktorer som påverkar bemanningsföretagen. Det blir allt viktigare för företagen att identifiera vilka faktorer i omgivningen som kan tänkas påverka deras position på marknaden, att se vilka möjligheter de har till att utvecklas som bemanningsföretag samt vilka utmaningar de måste tackla för att vara konkurrenskraftiga på en marknad som hela tiden förändras. Genom att studera tre bemanningsföretag inom bemanningsbranschen i Västmanland, vilka möjligheter och utmaningar som de står inför, kan den här studien leda fram till slutsatser om hur företagen kan utveckla sin position på marknaden. För att kunna svara på detta har följande frågeställning tagits fram:

- Vilka möjligheter och utmaningar finns för bemanningsföretagen Prime Bemanning och Rekrytering, Arena Personal samt Manpower att utvecklas och stärka sin position på bemanningsmarknaden i Västmanland?

## 1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att utifrån valda teorier undersöka bemanningsbranschen genom att studera tre bemanningsföretag i Västmanland.

## 1.4 Avgränsningar

Då det varken finns tid eller möjlighet att studera hela bemanningsmarknaden, är den här studien begränsad till enbart tre bemanningsföretag i Västmanland. Det medför därför att inga generella slutsatser kan dras. De företag som har studerats är Prime Bemanning och Rekrytering, Arena Personal och Manpower.

## **1.5 Målgrupp**

Den här studien riktar sig till personer som är intresserade att få veta mer om bemanningsbranschen samt andra studenter inom företagsekonomi som finner branschen intressant att studera.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel redogörs för valda metoder samt tillvägagångssättet för genomförandet av studien.*

---

### 2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två olika forskningsansatser, induktion och deduktion, som beskriver integrationen mellan empirin och teorin (Johannessen et al, 2003, s. 35). När ansatsen vandrar mellan induktion och deduktion kallas det abduktion (Björklund et al, 2010, s. 62). Induktion är det vetenskapliga angreppssätt där enkel data samlas in och ur detta utvecklas teorin, som ses som resultatet av forskningen (Johannessen et al, 2003, s. 35). Deduktion innebär att teorin testas med empiriska data, det vill säga om empirin bekräftar teorin (Johannessen et al, 2003, s. 35).

I denna studie har den abduktiva ansatsen använts. Utifrån teorin har grunden för empirin och intervjufrågorna till respondenterna utformats. Efter att bearbetat informationen från respondenterna behövdes vissa delar i teorin omarbetas och utvecklas för att finna ytterligare teoretiskt stöd. Vid ett tillfälle behövdes kompletterande information från en av respondenterna för att stärka empirin. Genom att använda den abduktiva ansatsen har en djupare förståelse för utformandet av analysen och slutsatserna erhållits.

### 2.2 Undersökningsmetod

Den kvalitativa undersökningsmetoden ligger till grund för denna studie. Denna undersökningsmetod kännetecknas av att forskaren ser till helheten snarare än summan den får ut av delarna (Stukát, 2005, s. 32). Metoden sammankopplas med teorier för att kunna skapa en överblick och blir på så vis mer utförlig (Svenning, 2003, s. 74). Intervjuer och observationer kan i den kvalitativa metoden ge en djupare information och förståelse för att uppnå studiens syfte (Björklund & Paulsson, 2010, s. 63).

Studien syftade till att studera tre bemanningsföretag i Västmanland och genom att använda den kvalitativa metoden kunde en djupare förståelse fås utifrån de frågor samt följdfrågor som ställdes till respondenterna. De tre respondenterna som intervjuades kunde bidra med relevant fakta som behövdes för att uppnå studiens syfte. Utifrån insamlad data kunde ett större perspektiv uppnås för att förstå hur det är att verka som bemanningsföretag i bemanningsbranschen, samt för att skapa grunden som behövdes för denna studie.

### 2.3 Datainsamling

Nedan beskrivs tillvägagångssättet för datainsamling för den här studien.

#### 2.3.1 Teoriinsamling

Den största delen av materialet till den teoretiska referensramen för den här studien grundar sig på vetenskapliga artiklar. När vetenskapliga artiklar skulle väljas användes högskoledatabasen *Discovery*, där sökorden var *marketing strategy*, *strategy*, *staffing agency*, *temporary staffing*, *swot-analysis*, *swot*, *marketing mix*, *7 P's*, *Porter's five forces* och *environmental scanning*.

Även böcker som behandlar de teorier som denna studie grundar sig på har använts till materialinsamling för den teoretiska delen.

### 2.3.2 Sekundärdata

Inför studien samlades information in genom sekundärdata. Sekundärdata är sådan information som redan är insamlad av någon annan (Artsberg, 2005, s. 45). Sekundärdata som den här studien grundar sig på består av elektroniska källor och böcker. De böcker som har använts är kopplade till bemanningsbranschen.

För att ta reda på hur bemanningsbranschen ser ut användes elektroniska källor, där sökorden var *bemanningsbranschen*, *bemannning* och *bemanningsföretag*. Branschorganisationen, *Bemanningsföretagens* hemsida granskades för att ge information om rådande förhållanden på bemanningsmarknaden i Sverige.

### 2.3.3 Primärdata

Primärdata är information som utredaren själv samlar in för att lösa det aktuella problemet (Artsberg, 2005, s. 45). Primärdata för den här studien utgörs av intervjuer. Det finns olika former av intervjuer. De kan exempelvis delas in i graden av struktur. De kan vara helt strukturerade, vilket innebär att frågorna är bestämda i förväg och följer en speciell ordning, där även svarsalternativen är uppgjorda i förväg. En annan intervjuform är helt öppna intervjuer, där personen som intervjuar ställer en öppen fråga, som respondenten kan svara fritt kring och där denne ges utrymme att utveckla sina egna tankar. Intervjuer kan även anta former däremellan, exempelvis riktat öppna intervjuer eller halvstrukturerade intervjuer. (Lantz, 2007, s. 29-33)

I denna studie ligger halvstrukturerade intervjuer till grund. Denna intervjuform har valts då den underlättar jämförelser mellan flera intervjuer inom samma område. Frågorna formuleras i förväg, men här ges utrymme för följdfrågor. (Lantz, 2007, s. 33)

#### 2.3.3.1 Operationalisering

När intervjufrågor skulle utformas användes studiens teorier, syftet med studien samt studiens frågeställningar som underlag. Teoriernas begrepp formulerades om och frågor diskuterades fram utifrån detta. Därefter utformades en intervjumall som användes till samtliga intervjuer. Ordningen på intervjufrågorna strukturerades så att frågorna skulle hamna i en följd som kändes naturlig för respondenterna. Nedan presenteras en tabell över vilka frågor som är kopplade till vilken del av den teoretiska referensramen. Några frågor är kopplade till flera teorier.

Tabell 1. Operationalisering – Intervjufrågor kopplade till teorier

Teori	Frågor
3.1 Marknadsstrategi	1, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15
3.2 Omvärldsanalys	2, 3, 4, 5, 21
3.2.1 SWOT-analys	16, 17, 19, 20, 21
3.2.2 Porters femkraftsmodell	12, 13, 14, 22
3.3 Marknadsmix (7 P:na)	1, 7, 9, 10, 11, 12, 18

Källa: (Egen bearbetning).

### 2.3.3.2 Val av företag

Då studien skulle behandla bemanningsföretag i Västmanland, gjordes först en undersökning på vilka företag som verkade inom länet. Denna undersökning utgjordes av en Googlesökning, där sökordet var *Bemanningsföretag i Västmanland*. De träffar som sökningen gav resulterade i ett stort antal bemanningsföretag. Kriterierna för val av bemanningsföretag var att företagen skulle vara auktoriserade och ha en personalstyrka på minst 50 anställda. Detta för att lättare kunna avgränsa sökningen av antalet bemanningsföretag. Utifrån dessa kriterier valdes sedan tre bemanningsföretag ut, som verkade relativt etablerade på marknaden.

Företagen representerades av Prime Bemanning och Rekrytering (Prime), Arena Personal (Arena) samt Manpower.

### 2.3.3.3 Val av respondenter och genomförande av intervjuer

När valet av företag som den här studien skulle grunda sig på hade gjorts, kontaktades företagen via telefon. Där presenterades studiens syfte samt lite kort om vad intervjuerna skulle innefatta. Därefter lämnades kontaktuppgifter ut till nyckelpersoner som ansågs ha kunskap om området som skulle studeras. Robert Ragnebrandt på Prime och Sanna Riesten på Manpower kontaktades via e-mail och svarade att de kunde ställa upp på intervjuer. Anders Agarsson på Arena kontaktades via telefon, där datum för intervju fastställdes.

Den första intervjun ägde rum med Robert Ragnebrandt som är Primes regionschef för mittregionen i Sverige, den 29 november 2012 på Primes kontor i Västerås. Respondenten svarade på samtliga frågor och intervjun tog cirka 35 minuter.

Den andra intervjun genomfördes den 30 november 2012 på Manpowers kontor i Västerås. Respondenten var Sanna Riesten, som arbetar som platsansvarig på Manpower i Västerås. Respondenten svarade på samtliga frågor och intervjun tog cirka 40 minuter.

Den tredje intervjun ägde rum den 4 december 2012, med Arenas platschef för Västerås, Anders Agarsson, på Arenas kontor i Västerås. Respondenten svarade utförligt på samtliga frågor och intervjun tog cirka 55 minuter.

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en diktafon för att sedan transkriberas och bearbetas.

Nedan presenteras en tabell över de intervjuer som studien grundar sig på.

Tabell 2. Respondenter

Företag	Respondent	Befattning	Datum
Prime	Robert Ragnebrandt	Regionschef över mittregionen	2012-11-29
Manpower	Sanna Riesten	Platsansvarig i Västerås	2012-11-30
Arena	Anders Agarsson	Platschef i Västerås	2012-12-04

Källa: (Egen bearbetning).

## 2.4 Analysfasen

Analysen i den här studien bygger på en kvalitativ analysmetod. En kvalitativ analys måste vara förankrad i teorin (Svenning, 2003, s. 163). Analysen för den här studien genomfördes först när all data var insamlad och bearbetad. Empirin analyserades med utgångspunkt i teorikapitlets delar och därefter fördes en diskussion kring detta. Utifrån analysen kom studien fram till olika slutsatser.

## 2.5 Trovärdighetsdiskussion

De källor som en studie grundar sig på måste granskas för att tillförlitligheten hos dessa ska kunna mätas. Detta gäller för allt tryckt material, intervjuer och enkäter. (Ejvegård, 2009, s. 71) Teorierna som använts i den här studien grundar sig på vetenskapliga artiklar. Dessa bör vara noggrant kontrollerade och granskade av författaren och tillförlitligheten hos dessa källor kan därför anses vara stor (Ejvegård, 2009, s. 18). Elektroniska källor bör i hög grad granskas innan de används i en studie (Ejvegård, 2009, s. 71). I denna studie har branschorganisationen, Bemanningsföretagens, hemsida utgjort en del. Då hemsidan är uppbyggd för branschen generellt och grundas på statistiska mätningar och branschinformation kan materialet därifrån bedömmas som tillförlitligt. Övriga elektroniska källor som har använts är även de granskade.

Validitet och reliabilitet kan förklaras som två mått på hur trovärdig en studie är (Björklund et al, 2003, s. 59). Validitet handlar om att verkligen mäta det som studien avser att mäta (Ejvegård, 2009, s. 80), medan reliabilitet handlar om hur tillförlitligt en mätning är. God reliabilitet innebär att undersökningen ger samma värde oavsett vem som utför den. (Lundahl et al, 1999, s. 150-152)

Ett sätt att öka studiens validitet är att de intervjufrågor som ställs är tydliga och inte vinklade åt något håll (Björklund et al, 2003, s. 59). Intervjufrågorna som formulerades inför den här studien var tydligt utformade. Alla respondenter fick samma frågor, men hade möjlighet att utveckla sina egna svar. Intervjuerna spelades in, vilket ökade reliabiliteten, då det möjliggjorde att intervjuerna kunde avlyssnas, granskas och bearbetas flera gånger. En annan faktor som ökar den här studiens reliabilitet är att intervjuerna som genomfördes hade samma förutsättningar. Det var samma person som ställde frågorna under samtliga intervjuer och samma person som gjorde anteckningar och spelade in intervjuerna.

Dock är det en risk att respondenterna ger en förskönad bild av sitt företag, vilket kan minska studiens validitet. En annan risk är att strukturerade intervjuformer har formats på teoretisk grund och är därför relevanta för intervjuaren, men kan vara mindre relevanta för respondenten. Det kan vara så att respondenten anser att frågorna inte gäller dennes person och att intresset att svara på frågorna minskar. (Lantz, 2007, s. 70-72) Detta hölls hela tiden i åtanke och det insamlade materialet granskades kritiskt för att undvika sådant som skulle kunna minska studiens validitet.

### 3. Teoretisk referensram

---

*I det här kapitlet ges en presentation av de teorier som ligger till grund för studien. Teorierna har valts ut då de anses vara av betydelse för att uppnå studiens syfte. Genom att tillämpa dessa teorier på det empiriska materialet, kan den här studien förhoppningsvis leda fram till en djupare förståelse för bemanningsbranschen och hur bemanningsföretagen Prime, Arena och Manpower kan stärka sina positioner på marknaden i Västmanland.*

---

#### 3.1 Marknadsstrategi

Enligt Porter (1996) måste företag vara flexibla för att snabbt svara på konkurrensen och förändringar på marknaden. Företag måste hitta en riktlinje som de följer för att uppnå bästa resultat och för att bli effektiva på marknaden. (Porter, 1996, s. 61)

Marknadsstrategi är den övergripande grunden ett företag bör använda sig av för att organisera och fördela sina resurser, och kan innebära en mängd olika funktionella områden såsom positionering, prissättning, distribution och globala strategier. En framgångsrik marknadsstrategi bör i sin planering och i sitt genomförande innehålla hur företaget kan nå en hållbar konkurrensfördel på marknaden. Marknadsstrategin koncentrerar sig på den vision företaget har skapat för framtiden och är en beskrivning av hur ett företag bör göra för att förverkliga sina mål. Genom att följa sin strategi följer de vägen för att nå sina mål. Utvecklingen av en marknadsstrategi kräver grundläggande bedömning av både företaget och marknaden. Den valda strategin bör vara den som är bäst på att utnyttja företagens tillgångar i jakten på målmarknaden. (Hoon Kim et al, 2011, s. 1208)

Buller och McEvoy (2012) menar att teorier om strategi historiskt sett har förstått vikten av interna aktiviteter, resurser eller förmågor som potentiellt viktiga källor till konkurrensfördelar och behovet av att effektivt koppla en integrerad konfiguration av interna aktiviteter till den avsedda marknadsstrategin. Efterföljande arbete med strategiska ledningen har fokuserat på resurs- och kunskapsbaserad utsikt över företaget och som hävdar att interna resurser är väsentliga för att bygga upp och bevara konkurrensfördelar. (Buller et al, 2012, s. 44)

En viktig utgångspunkt för en marknadsstrategi är att företag måste förstå den konkurrenssituation som de befinner sig i. Det är särskilt viktigt att analysera hur intensiv konkurrensen är, att företag ser över sin marknad för att finna vilka dess befintliga konkurrenter är och eventuellt om det är nya konkurrenter som tänker etablera sig på marknaden. (Jacobsen et al, 2008, s. 39- 44)

I allmänhet finns det två olika perspektiv på strategi: generisk och resursbaserad strategi (Jacobsen et al, 2008, s. 39). Hur företag kan positionera sig i förhållande till sin omvärld och hur de på bästa sätt kan erhålla hållbara konkurrensfördelar på marknaden beskrivs i det generiska perspektivet (Burns, 2008, s. 211). I detta perspektiv kan tre huvudtyper av strategier definieras. Den första är att företaget är kostnadsledare, det vill säga att de producerar varor eller tjänster till ett pris som är lägre än företagens konkurrenter. Den andra strategin är differentiering, vilket syftar till att företaget gör något som är unikt för branschen, till exempel att ett företag erbjuder särskilt god service. Den sista strategin är fokusering som



innebär att företaget koncentrerar sin verksamhet till ett avgränsat segment på marknaden. I segmentet kan företaget välja om de vill vara kostnadsledare eller framstå som unika. (Jacobsen et al, 2008, s. 40- 41)

Barney (1991) menar att den resursbaserade strategin fokuserar på de resurser som ger ett företag långvarig effektivitet och konkurrensfördelar. Fokus ligger på de resurser som företaget kontrollerar inom företaget som sedan kan ge konkurrensfördelar på marknaden. Det viktigaste valet är företagets utveckling av speciella resurser som inga andra företag i branschen har. Resurserna kan vara av tre olika slag. Den första är fysiska resurser såsom fysisk lokalisering, tillgång till kapital samt utrustning och anläggning. Den andra resursen är humana resurser, det vill säga kompetens, kunskap och erfarenhet. Den sista är organisatoriska resurser som bland annat syftar på formell och informell planering samt kontroll. (Barney, 1991, s. 100- 102) Under senare år har kompetens inom företag särskilt betonats som en del av företagets strategi för att nå konkurrensfördelar på marknaden (Jacobsen, 2008, s. 43).

Vilket perspektiv företaget väljer är det perspektiv som de anser som viktigast när de väljer strategi. Generiska perspektivet ser på de externa förhållandena på marknaden för att sedan anpassa företagets resurser efter dessa. Det resursbaserade perspektivet ser först det interna och väljer sedan marknad därefter. I nyare strategiteorier jämföras de båda perspektiven, det vill säga att företaget ser både på de externa förhållanden och på de resurser företaget har. (Jacobsen et al, 2008, s. 44- 45)

### **3.2 Omvärldsanalys**

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att ett företags omvärld kan förklaras som alla faktorer utanför företaget, vilka på ett eller annat sätt påverkar det. Till omvärlden hör bland annat konkurrenter, nuvarande kunder, potentiella kunder, leverantörer av varor och tjänster samt olika typer av samhällsförhållanden som på något sätt har effekt på företaget. Det kan exempelvis vara politik, trender samt kulturella- och ekonomiska förhållanden. De mest betydelsefulla aktörerna i ett företags närmsta omvärld är kunder, konkurrenter, leverantörer och medier som kan bidra till hur omvärlden ser på företaget samt offentliga organ vilka sätter upp olika former av regleringar. På en nationell- eller internationell nivå, är de mer generella samhällsförhållanden såsom politik, ekonomiska förhållanden, demografiska och sociala förhållanden, teknologisk utveckling etcetera, viktigast för företag. (Jacobsen et al, 2008, s. 216)

Babatunde och Adebisi (2008) menar att det är av stor betydelse att företag är medvetna om hur deras omvärld ser ut. För att undersöka hur den nuvarande situationen i omvärlden ser ut, kan företag genomföra en så kallad omvärldsanalys. Genom att ett företag tillämpar en omvärldsanalys kan det identifiera strategiska faktorer, både interna och externa, vilka på något sätt har en inverkan på företagets framtid. Faktorer i den externa miljön är svåra för ett företag att påverka. Omvärldsanalysen kan hjälpa företaget att identifiera möjligheter innan konkurrenterna gör det samt bemöta hot innan företaget tagit alltför stor skada av dessa. Genom att samla ihop, analysera och sammanställa information från omvärlden där företaget verkar, kan det fylla ett taktiskt och strategiskt syfte för företaget. Det är av stor betydelse för

ett företags strategiska planering att analysen innefattar både den interna och externa miljön. (Babatunde et al, 2008, s. 25-27)

### **3.2.1 SWOT-analys**

SWOT-analysen är ett verktyg för strategisk analys, som innefattar både interna och externa förhållanden (Babatunde et al, 2008, s. 27). SWOT är en akronym av de engelska orden Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Där styrkor och svagheter hänger samman med ett företags interna förhållanden, medan möjligheter och hot utgör externa förhållanden. (Pickton et al, 1998, s. 102)

För att göra en SWOT-analys listar företaget först och främst sina styrkor och svagheter. För att identifiera vilka styrkor och svagheter som finns måste företaget analysera sina resurser och sin kompetens. Därefter listar företaget vilka möjligheter och hot som finns i omvärlden, vilka kan identifieras genom en analys av omvärlden. När SWOT-analysen är genomförd kan företaget matcha sina styrkor med möjligheter, avvärja hot och försöka avvärja sina svagheter. (Pickton et al, 1998, s. 103)

Enligt Piercy och Giles (1989) kan ett företags styrkor till exempel vara personalens kompetens och kunskap, företagets trovärdighet eller goda resurser. Svagheter hos företag kan vara att de har dålig kvalitet på sina varor och tjänster eller att de inte är flexibla och bidrar med något nytt. Möjligheter för företag kan vara tillväxten på marknaden, efterfrågan eller ny teknik. Hot mot företag är exempelvis konkurrenter som lanserar nya produkter eller tjänster på marknaden. (Piercy et al, 1989, 5- 7)

Pickton och Wright (1998) menar på att SWOT är ett enkelt analyseringsverktyg och kan användas för att identifiera de faktorer som påverkar ett företags strategi och framgång. Den har dock fått kritik för att planering i verkligheten är mindre mekanisk och mer naturlig än många författare föreslår. SWOT- analysen tenderar att förknippas med mekanistisk planering och den associationen har tenderat att i onödan begränsa företagets syn på användningen och värdet av analysen. Det är just denna enkelhet som kan göra SWOT-analysen otillräcklig som analyseringsverktyg. (Pickton et al, 1998, s. 103)

### **3.2.2 Porters femkraftsmodell**

En viktig uppgift för företag är att förstå och veta hur de ska hantera den konkurrens som råder inom dess bransch. Porters femkraftsmodell kan användas för att göra en branschanalys över konkurrensen och bidrar delvis till att förklara lönsamheten hos företag. (Burns, 2008, s. 256)

Porters femkraftsmodell har varit ett av de mest inflytelserika ramverk för strategisk ledning. Modellen har ansetts vara ett vanligt verktyg för att analysera hur attraktiv en marknad är att verka på, och som bygger på antagandet att konkurrensläget i en bransch bestäms av fem konkurrenskrafter. Att förstå hur krafterna fungerar i en bransch och hur de påverkar ett företag, är en primär uppgift för företaget att utefter detta utforma lämpliga strategiska åtgärder. (Hakyeon et al, 2011, s. 1783- 1784)

Modellen bygger på att det inte bara är de företag som agerar inom en bransch som bestämmer konkurrensläget utan andra aspekter spelar också in. De fem krafterna styr vinststrukturen av en bransch genom att bestämma hur det ekonomiska värdet de skapar fördelas. Detta värde kan dräneras bort genom rivaliteten mellan befintliga konkurrenter, men också genom de fyra andra krafterna som är förhandlingsstyrkan hos leverantörer och kunder, hot från substitut samt hot från potentiella nyetablerade företag. (Porter, 2008, s. 79- 80)

### **3.2.2.1 Nya aktörer**

Inträdesbarriären, det vill säga hur lätt det är för nya aktörer att etablera sig i en bransch, har en betydande roll för företagen som verkar inom en viss bransch (Regeringen). Nya aktörer i en bransch ger ny kapacitet och en vilja att vinna marknadsandelar som sätter press på priser, kostnader, och graden av investeringar som är nödvändiga för att konkurrera på marknaden (Porter, 2008, s. 80). Ju större det eventuella hotet om nya aktörer på en marknad är, desto lägre förhandlingsstyrka och kontroll över priset får företagen (Burns, 2008, s. 257).

### **3.2.2.2 Leverantörer**

Hur många leverantörer det finns inom en bransch och hur utbytbara de är anses viktigt att beakta. Leverantörer konkurrerar i branschen genom att hota om att ta ut högre priser eller leverera sämre kvalitet och service. Leverantörer, inklusive leverantörer av arbetskraft, kan pressa lönsamhet ur en bransch. (Porter, 2008, s. 82) Hur kraftfulla leverantörerna är bestäms bland annat av den relativa storleken på företag (Burns, 2008, s. 257).

### **3.2.2.3 Kunder**

Kunderna konkurrerar genom att tvinga ner priserna, kräva bättre kvalitet eller mer service, och i allmänhet spela ut konkurrenter mot varandra (Porter, 2008, s. 83). Om köpare är kraftfulla bestäms av den relativa storleken på köpare och deras koncentration. Det influeras av volymerna de köper, informationen de har om konkurrens eller substitut och deras omställningskostnader, det vill säga kostnaden för att byta till en annan produkt. I vilken utsträckning den produkt de köper är differentierad på något sätt påverkar också relativ köpkraft. Ju större makt köpare har, desto svagare förhandlingsposition har företagen. (Burns, 2008, s. 256- 257)

### **3.2.2.4 Substitut**

I alla branscher finns det substitutprodukter, det vill säga produkter som kan utföra samma funktion och därför lätt kan bytas ut och på så vis öka konkurrensen (Porter, 2008, s. 84). Ju större hot om substitut, desto mindre möjlighet för företaget att ta ut ett högt pris (Burns, 2008, s. 258).

### **3.2.2.5 Konkurrens**

Rivalitet mellan befintliga konkurrenter ter sig i många välkända former, inklusive prisrabatter, lansering av nya produkter, reklamkampanjer och förbättringar av service. Hög rivalitet begränsar lönsamhet i en bransch. (Porter, 2008, s. 85) En avgörande betydelse är hur stor omfattningen av produktdifferentiering, varumärkesidentitet och omkostnader är för företag. Ju större den konkurrensutsatta rivaliteten är, desto mindre möjlighet för företag att ta ut ett högt pris. (Burns, 2008, s. 258)

### **3.3 Marknadsmix (7 P:na)**

Marknadsmixen är en blandning av de konkurrensmedel som företag kan använda i sin marknadsföring. Mixen identifierar de konkurrensmedel och omständigheter som företaget kan påverka och som kommer betecknas som strategiska, vilket innebär att de verkar under en lång tid. De kan även vara mer kortsiktiga och mer taktiska, till exempel utformning av reklam. Det är företagets uppgift att se över de förutsättningar som råder för att identifiera de konkurrensmedel som kommer ge önskad måluppfyllelse. Marknadsmixen består huvudsakligen av fyra konkurrensmedel, de så kallade 4 P: na, vilka står för Produkt, Pris, Plats (distribution) och Påverkan. Vid marknadsföring av tjänster används istället 7 P:n, och de som tillkommer är den Fysiska miljön (Physical environment), Processer och Personal. Dessa är viktiga i tjänstesammanhang och räknas därför till marknadsmixen som konkurrensmedel. (Axelsson et al, 2005, s. 161- 162)

Goi (2009) menar att marknadsmixen är ett konceptuellt ramverk som identifierar vad företag bör göra för att konfigurera sitt utbud för att passa konsumenternas behov. Den kan användas för att utveckla både långsiktiga och kortsiktiga strategier, och kan vara inflytelserik i utformningen av marknadsföring i både teori och praktik. Komponenterna i marknadsmixen kan ändra ett företags konkurrenskraft. (Goi, 2009, s. 2- 4) Enligt Enache (2011) har alla 7 P:na i marknadsmixen en speciell plats och påverkan. Samverkan mellan varje komponent bör beaktas på grund av att varje komponent kan förstärka eller försvaga den andras effekt. (Enache, 2011, s. 25)

#### **3.3.1 Produkt**

*Produkten* spelar en central roll i marknadsmixen och är det som utbjuds på marknaden för köp, användning eller konsumtion och som kommer tillgodose ett behov (Enache, 2011, s. 25). Produkten, eller tjänsten, kan utformas och marknadsföras på tre nivåer. Den första är kärnfunktionen, det vill säga produkten eller tjänsten som kunden köper. Den andra nivån, den påtagliga produkten, redogör för de egenskaper produkten eller tjänsten har, till exempel kvalitetsegenskaper, som trevligt bemötande. Den tredje nivån, den utvidgade produkten, avspeglar hur produkten överförs till kunden. Det kan till exempel handla om leveranssätt eller eftermarknadsservice. Det är företagets uppgift att identifiera de möjligheter och fördelar som finns för att tillgodose skilda behov. (Axelsson et al, 2005, s. 163- 171)

#### **3.3.2 Pris**

*Pris* är ett konkurrensmedel som nästan alltid är viktigt och som är mest flexibelt på så sätt att det kan ändras med kort varsel. Om en produkt eller tjänst är billigare och förövrigt ter sig lika är det oftast mer attraktivt för kunden. Ett högt pris kan dock även innebära hög kvalitet och är då ett viktigt uttalande för ett varumärke. (Enache, 2011, s. 26) Tre faktorer som är viktiga och som påverkar produkten eller tjänsten när det gäller pris är: kostnad, värde och konkurrens. Om en vara har ett stort värde för kunden är de oftast villigare att betala ett högre pris. Men det kan samtidigt vara så att kunden inte har den ekonomin så att den helt enkelt inte kan betala. Det kan även vara så att leverantören vill hålla ett lågt pris för att inte locka nya företag in på marknaden och på så vis riskera att få en svårare konkurrenssituation. Prisnivån blir dock efter den situation som råder på marknaden och efter den strategi som företaget utformat för att nå sina mål. (Axelsson et al, 2005, s. 175- 177)

### 3.3.3 Plats

*Plats* är de aktiviteter som bidrar med att göra en produkt fysiskt tillgänglig för kunden. Det kan till exempel vara säljkontor och agenturer. Den fysiska tillgängligheten kan delas upp i kvantitet och kvalitet. Med kvantitet menas den plats där produkten eller tjänsten finns tillgänglig. Med kvalitet avses hur produktpaketet ser ut, till exempel att leveranstider för en viss lösning skiljer sig åt. (Axelsson et al, 2005, s. 179- 180)

### 3.3.4 Påverkan

Med *påverkan* menas de aktiviteter som företaget använder för att kommunicera med sin omgivning. Påverkan innefattar främst reklam av olika slag och är inriktad på att hitta effektiva sätt att nå sina mottagare. (Enache, 2011, s. 27) När det gäller Påverkan brukar en bra utgångspunkt vara en kommunikationsmodell som beskriver hur kommunikationen når ut till mottagaren. Det handlar om att föra ut information med olika typer av meddelanden i en viss kanal för att sedan nå mottagaren, det vill säga hur företaget gör för att kommunicera sitt budskap ut på marknaden. (Axelsson et al, 2005, s. 192- 194)

### 3.3.5 Fysiska miljön (Physical environment)

Den *fysiska miljön* kan upplevas som väsentlig för kvaliteten och kan komma att skilja ett företag från dess konkurrenter. Det kan till exempel vara om ett tjänsteföretag ordnar ett kundmöte, då måste miljön där mötet äger rum upplevas som passande för att kunden ska få ett gott intryck. Miljön har stor betydelse för kundens förtroende för företaget. Om en kund exempelvis går till en restaurang, så förväntar den sig en ren och trevlig miljö, men om restaurangen är illaluktande eller smutsig, kommer kunden sannolikt inte komma tillbaka. Miljön kan användas för att ta ett högre pris för en tjänst och skapa en positiv upplevelse för kunden. (Axelsson et al, 2005, s. 536- 544)

### 3.3.6 Processer

*Processen* handlar om hur tjänsten och servicekvaliteten ska levereras, det vill säga hur samspelsprocessen mellan kunden och leverantören fungerar. Alla tjänster måste grunda sig på klart definierade och effektiva processer. Detta kommer att undvika förvirring och främja en konsekvent service. (Axelsson et al, 2005, s. 536- 544) Med andra ord gör processer att alla vet vad de ska göra och hur de ska göra det och är ansvariga för att det sker en jämn leverans av tjänster (Enache, 2011, s. 28).

### 3.3.7 Personal

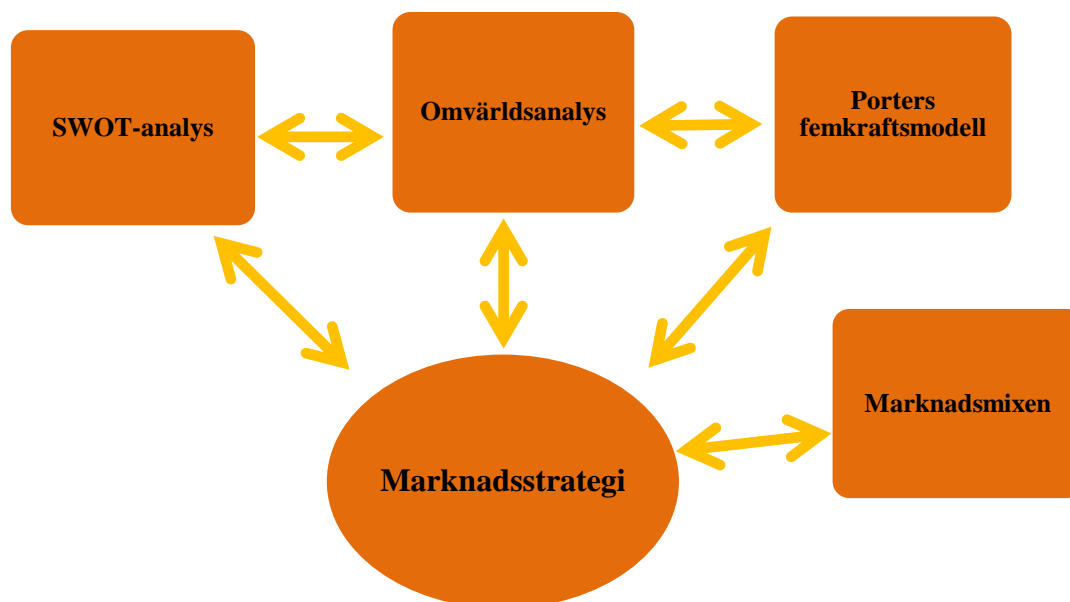
Det sista konkurrensmedlet är *personal* som är viktigt för tjänsteproduktionen och den upplevda kvaliteten. Rätt personal är viktigt för att skapa en konkurrensfördel. Kunderna gör bedömningar om tillhandahållande av tjänsten och leveransen utifrån de personer som finns representerade inom företaget. Detta beror på att de anställda inom företaget är en av de få delar av tjänsten som kunderna kan se och interagera med. (Axelsson et al 2005, s. 536- 544)

## 3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Marknadsstrategi kan förklaras som ett företags uppsatta riktlinjer för att bli konkurrenskraftigt och uppnå effektivitet på marknaden. För att en marknadsstrategi ska bli framgångsrik bör företaget tillgodose sig kunskap om den omvärld som det verkar inom. Detta

för att veta vilka möjligheter och utmaningar som företaget står inför. Ett sätt att få bättre förståelse för sin omvärld är att göra en omvärldsanalys. Det finns flera möjliga tillvägagångssätt för att genomföra en sådan analys. Ett exempel är att göra en SWOT-analys på sitt företag. Den utgår ifrån ett företags interna styrkor och svagheter samt vilka externa möjligheter och hot som finns. Ett annat analyseringsverktyg är branschanalys enligt Porters femkraftsmodell. De fem krafterna utgörs av hot från nya aktörer, kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka, hot för substitut samt konkurrensen för befintliga företag i branschen. Genom att analysera dessa aspekter kan ett företag tillgodose sig viktig information inom en bransch. Teorin om marknadsmixen eller de fyra P:na, vilket brukar vara en annan benämning på teorin, kan användas för att analysera vilken position ett företag innehar på en konkurrerande marknad. De fyra P:na står för pris, plats, produkt och påverkan. När det handlar om tjänster tillkommer ytterligare tre P:n, personal, process och fysiska bevis (physical).

Figur 1. Sammanfattning av teoretisk referensram



Källa: (Egen bearbetning).

## 4. Empiri

---

*Kapitel fyra behandlar de tre bemanningsföretagen, Prime, Manpower och Arena, som är föremål för studien. Informationen grundar sig till största del på en sammanställning av de intervjuer som har genomförts.*

---

### 4.1 Prime

Prime är ett bemanningsföretag som tillhandahåller tjänster för rekrytering, bemanning och outsourcing, inom affärsverksamheterna Prime Service, Prime Professional, Prime Care och Prime Doctor, Prime Entreprenad samt Prime Bygg (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012).

Prime Service förmedlar tjänster som logistik, event, industri, hotell, konferens och restaurang etcetera. Prime Professional erbjuder specialiserad kompetens inom områden som ekonomi och finans, kontor och administration, IT och teknik, försäljning och marknad samt HR och lön. Prime Care och Prime Doctor tillhandahåller vårdrelaterade tjänster såsom läkare, sjuksköterskor, undersköterskor och personliga assistenter. Prime Entreprenad erbjuder funktionslösningar inom en avtalad period, vilket innebär att de tar hand om hela funktionen hos ett företag, exempelvis en växel eller företagets ekonomiavdelning. Prime bygg erbjuder alla tjänster inom bygg. Prime Care och Prime Doctor är de tjänster som har blivit Primes specialitet och det är även där företaget satsar mest. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

Prime hade år 2011 en omsättning på 25 522 tkr (Hitta1). Företaget har tre kontor, ett huvudkontor beläget i Stockholm samt två filialkontor belägna i Västerås och Gävle med totalt cirka 300 anställda. Kontoret i Västerås är beläget mitt i centrala Västerås. Detta är en strategisk placering, då det finns många företag runt om i Mälardalen och en närhet till andra städer som både innehåller många människor och företag. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

Prime måste vara kostnadseffektiva när de prissätter sina tjänster. Företaget försöker ge ett mervärde, men det gör även övriga företag, så i slutändan handlar det om att sätta ett attraktivt pris. Prime har lägstaprisgaranti, vilket innebär att de ska ligga på lägsta pris i bemanningsbranschen, inom branschorganisationen Bemanningsföretagen. Hittar företag något billigare alternativ, lägger Prime sitt pris under. Prime försöker på så sätt positionera sig bland sina konkurrenter. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

Primes styrkor är deras kompetens, snabbhet samt att de tillhandahåller bra kvalitet på sina tjänster. Medan en svaghet ibland är storleken, att de är ett litet företag. Större företag har större ekonomiska resurser och med det följer uthållighet. Det är en risk för Prime att ha mycket personal ute hos en och samma kund. Om de exempelvis skulle hyra ut 100 konsulter till Volvo och så skickas de tillbaka dagen efter, skulle företaget gå i konkurs då de inte har den omsättning som krävs för att klara detta. En annan svaghet är att Prime inte är så kända i Mälardalen. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

#### **4.1.1 Kundhantering och marknadsföring**

Prime har cirka tio kunder i Västmanland och cirka 100 kunder i hela Sverige. Det arbetar framförallt med små och medelstora företag. Stora bolag som exempelvis ABB, Volvo och Westinghouse väljer inte de mindre bemanningsföretagen. De uppdragen går istället till större bemanningsföretag. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

För att nå potentiella kunder arbetar Prime med e-postutskick, telefonuppringning och med bokade besök. Prime marknadsför sig dock inte i någon större utsträckning. Det är främst genom sökord på Google som marknadsföringen sker, (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012) samt via sociala medier då de har en sida på Facebook (Facebook Prime). Annars blir det automatisk marknadsföring när företaget söker personal i exempelvis tidningsannonser. När det kommer till att behålla kunder, så gäller det att ligga rätt i pris, ha bra kvalitet på tjänsterna samt vårda sina kunder. Prime menar vidare att det inte bara handlar om att sälja in tjänsten, utan att den ibland behöver formas om så den passar kundens behov. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

Prime har inget strukturerat sätt att göra kundundersökningar på. De får reda på vad kunderna tycker om dem när de är på plats eller genom telefonkontakt. Kundmöten sker nästan alltid hos kunderna. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

#### **4.1.2 Möjligheter och utmaningar**

För att utvecklas på bemanningsmarknaden i Västmanland ser Prime en möjlighet i att hyra ut HR-konsulter, det vill säga en HR-person som fyra till fem företag delar på. Många företag har ingen HR-personal i nuläget. Dessa uppgifter sköts istället av någon annan inom företaget, vilket kan vara tidskrävande. Genom att hyra ut HR-konsulter kan de hjälpa företag att utvecklas mot personalfrågor vilket till exempel kan bidra till ökad lönsamhet. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

Många företag väljer idag att sköta rekryteringen av ny personal själva på grund av att de tycker det är dyrt att hyra in rekryteringstjänsten. Den största delen av alla företag köper aldrig in rekryteringstjänster. Prime menar på att det skulle kunna vara värdefullt att hitta en tjänst som även attraherar på deras nivå. Exempelvis skulle bemanningsföretaget kunna hyra ut rekryteringstjänster per timme. Det behöver inte vara hela rekryteringsprocessen, utan bara de delar av den som företaget är i behov av att köpa. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

De lagar som finns idag, bland annat LAS, gör det tryggt för företag att anlita bemanningsföretag. Att varsla personal är en stor och kostsam process. Genom att anlita bemanningsföretag kan företag kringgå denna process och snabbt anställa och lika snabbt göra sig av med personalen. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

##### ***4.1.2.1 Efterfrågeförhållanden och konjunktursvängningar***

Efterfrågan är konjunkturberoende och idag råder exempelvis en liten efterfrågan på industriarbeten, men när konjunkturen vänder uppåt är det ofta inom industrin företag hyr in personal. Industriarbeten är konjunktürkänsliga, medan landsting, stat och kommun inte är lika känsliga för konjunktursvängningar. Behovet av läkare och sjuksköterskor finns hela



tiden. I dagsläget upplever Prime att efterfrågan är störst på ingenjörer och datatekniker, men det är svårt att hitta lämpliga kandidater till dessa tjänster, då det inte är tillräckligt många som utbildar sig inom området. (Personlig intervju Ragnebrandt, 2012)

Konjunkturen påverkar Prime, då bemanningskonsulterna är de som först får gå i en lågkonjunktur. Bemanningsföretaget försöker hitta arbeten bland andra företag, men om många företag påverkas negativt av konjunkturen, blir det svårt att placera ut personalen. Tillslut kan detta leda till att bemanningsföretaget måste varsla personal. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

#### **4.1.2.2 Konkurrensförhållanden**

Konkurrensen är hård inom bemanningsbranschen. Antal personer som arbetar inom branschen ökar för varje år, vilket även antalet bemanningsföretag gör. När branscher växer som bemanningsbranschen gör, är det också fler som ger sig in i den. Prime påverkas av konkurrensen, som bland annat leder till pressade priser på tjänsterna. Företaget måste försöka hitta nya möjligheter och idéer för att bli mer konkurrenskraftiga. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

Många företag väljer att inte anlita bemanningsföretag för att de tycker det är dyrt. Vad gäller rekrytering så finns det flera nätbaserade versioner, som kan hjälpa företag att strukturera processen. Med hjälp av nya programvaror som går att köpa, oftast webbaserade, får företag hjälp att hålla i ordning bland sökande kandidater och så vidare, genom olika system som företaget kan söka i. Monster är ett exempel på en sådan nätbaserad version. De nätbaserade versionerna är normalt sätt ett billigare alternativ och konkurrerar med Prime på en nivå, men de kan dock inte ersätta den personliga kontakten som ett bemanningsföretag ger. (Personlig intervju med Ragnebrandt, 2012)

## **4.2 Arena**

Arena är ett bemanningsföretag som tillhandahåller tjänster inom rekrytering och bemanning. Företaget finns representerade på 14 orter i Sverige. Arenas kontor är placerade i regioner där det bland annat finns mycket människor och lager. Totalt har företaget cirka 650 anställda. I mälardalsregionen är det cirka 250 anställda, varav 70 - 75 är anställda i Västerås. Företaget hade år 2011 en omsättning på 122 704 tkr (Hitta2) och listades då som elva bland de 25 största bemanningsföretagen i avseende till omsättning (Bemanningsföretagen5). Arena ingår i en koncern som heter Aktriva, där Arena utgör en del och Arbetslivsresurs en annan del. I Arbetslivsresurs arbetar personalen med människor som har blivit av med sina arbeten och hjälper dem att hitta tillbaka till arbetslivet. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Arena är breda i sitt utbud av tjänster och kan i stort sätt erbjuda alla tjänster som efterfrågas. För närvarande hyr företaget ut många konsulter till företag med tjänster inom lager och logistik samt yrkeschaufförer. Arena har valt att inte arbeta med de större företagen som exempelvis ABB, Volvo och Bombardier, utan har istället nischat sig mot små och medelstora företag. Arena är relativt marknadsanpassade när det kommer till prissättning på de tjänster som de erbjuder och det är oftast tjänsterna som styr prissättningen. Företaget vet vilka tjänster som är svåra att få tag på och den kategorin tar de också mer betalt för. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Arenas styrkor är att de är flexibla, de har mandat att fatta sina egna beslut och deras kunder upplever att de är lätta att ha att göra med. En svaghet som Arena har är att de är lite för små för en del företag, även fast de har en bra omsättning. En annan svaghet är att de fortfarande är relativt okända i Västerås, då Arena inte funnits i staden så länge. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

#### **4.2.1 Kundhantering och marknadsföring**

Arena har för tillfället mellan tio till femton kunder i Västmanland. Men kundantal är något som varierar från dag till dag. När det kommer till kundundersökningar brukar Arena dels göra stickprovskontroller på sina kunder för få reda på vad de tycker om företaget. Dessutom är de ute hos sina uppdragsgivare en gång i veckan. På så sätt får de den fysiska kontakten med både uppdragsgivaren och med sina konsulter. Efter varje avslutat uppdrag gör Arena en enkät där kunderna får svara på hur Arena har varit under tiden för uppdraget, för att på så sätt säkerställa sig om hur det fungerat och vad de kan förbättra. Arena når potentiella kunder genom kundbesök, som de antingen bokar in själva eller också genom en internbokare som gör selekteringar utifrån listor på företag. Nästan alla kundmöten sker hos kunden och en liten del av mötena sker på Arenas kontor. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Arena bedömer att de är dåliga på att marknadsföra sig, men de har valt att sponsra en del inom idrotten i Västerås, vilket har gett dem en del kunder. Varje gång Arena söker en ny konsult i en platsannons syns de. De använder sig även av sociala medier, till exempel sin Facebook-sida för att nå den yngre generationen. För att behålla sina kunder är det vad de levererar som är det viktiga. Nästan alla bemanningsföretag ligger relativt lika kostnadsmässigt, så det handlar om att ha en nära kontakt med sina kunder och framförallt leverera det som de vill ha. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

#### **4.2.2 Möjligheter och utmaningar**

De företag som är med i branschens branschorganisation Bemanningsföretagen, är auktoriserade och följer de lagar och regler som finns, men det finns fortfarande en del bemanningsföretag som inte är auktoriserade och som upplevs som oseriösa. Arena tycker att hela bemanningsbranschen borde samarbeta bättre för att få bort och försöka förhindra dessa bemanningsföretag. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Lagar, exempelvis LAS, och paragrafer är viktiga och påverkar Arena. När det kommer till politik skulle ett regeringsskifte kunna påverka bemanningsbranschen. Till exempel om Vänsterpartiet skulle komma till makten, för de vill förbjuda bemanningsföretag på marknaden. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Arena bedömer att en möjlighet de har är att bli bättre på att kombinera rekrytering och bemanning i regionen. Av Arenas intäkter kommer 80 procent från bemanning och resten kommer från rekrytering. Dock kan rekryteringen bidra till ännu bättre lönsamhet då rekryteringsprocessen inte har så stora omsättningskostnader. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

#### **4.2.2.1 Efterfrågeförhållanden och konjunktursvängningar**

Bemanningsbranschen märker relativt snabbt när det är på väg att bli en lågkonjunktur. Arena påverkas i stor grad av konjunktursvängningar och hur marknaden ser ut. Blir det nedgång i konjunkturen blir det svårare för företaget, då det är bemanningskonsulterna som får lämna kundföretaget först. När bemanningsbranschen viker menar företaget att det är jobbcoachning och omställningsarbeten som gäller istället. Arena arbetar mycket med jobbcoachning genom Arbetslivsresurs. I en uppgång är det viktigt att visa sig som bemanningsföretag, framförallt vara ute på marknaden och göra kundbesök då företag oftast hyr in konsulter i högkonjunkturerna. Arena tror att företagen förändras för att klara både med- och motgångar och anser att det är ett steg framåt för bemanningsbranschen. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Inom bemanningsbranschen upplever Arena att det som efterfrågas mest i nuläget är personal till lager, logistik samt chaufförer och det är även där som det går åt mest konsulter för företaget. Arena söker ständigt personal till dessa tjänster. Även specifika tjänster som ventilation, byggnad- och anläggningsmontörer efterfrågas. Arena upplever att uthyrning till industritjänster går tungt i dagsläget och det är där som de stora varslen sker. Arena har även tjänster som är säsongbetonade såsom däckbyte och snöskottning. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

#### **4.2.2.2 Konkurrensförhållanden**

Arena känner av att det råder hård konkurrens på bemanningsmarknaden i Västmanland. Det är då av största vikt att de arbetar med det som företaget är bra på, som i Arenas fall innebär att de positionerar sig gentemot sina konkurrenter genom att vara personliga och ha en närhet till sina kunder. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

Arbetsförmedlingen är till viss del en konkurrent till Arena, men de har även samarbeten med varandra. Det finns mycket företag som arbetar med jobbcoachning till exempel, där kunden kan gå till Arbetsförmedlingen och själv välja vilket företag den vill gå till för att få hjälp. Ibland samarbetar Arena med andra bemanningsföretag. Om Arena saknar någon viss typ av konsult, tar de in andra bemanningsföretag för att få full personalstyrka. I dagsläget samarbetar de med två andra bemanningsföretag. (Personlig intervju med Agarsson, 2012)

### **4.3 Manpower**

Manpower är ett av Sveriges ledande bemanningsföretag inom bemanning och rekrytering. Företaget har cirka tre miljoner anställda i 82 länder, varav 11 000 är anställda på 80 orter runt om i Sverige. (Campus) Företaget hade en omsättning på 3 572 571 tkr år 2011 (Alla bolag). Manpower är ett amerikanskt bolag och de har strikta regler avseende hur kontoren ska vara placerade, hur kontoren ska inredas, och så vidare. Alla deras kontor ser nästan likadana ut. Kontoren ska ligga strategiskt belägna på ett så kallat A läge, det vill säga att de ska vara lättillgängliga för alla. Till exempel är Manpowers kontor i Västerås beläget centralt i staden. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

Manpower är en av fyra inriktningar under koncernen Manpower Group. De andra tre inriktningarna är Experis, Right Management och Hälsovårdspartner. Experis är ett nytt dotterbolag till Manpower Group sen ett år tillbaka som arbetar med både bemanning och

rekrytering av högre tjänster såsom specialister, ingenjörer, HR, avdelnings- och ekonomichefer och även IT-relaterade tjänster. Right Management är den inriktning som arbetar med utveckling och förändring, det vill säga coachning, ledarskapsutveckling, grupputveckling och omorganisering. Manpower, som ligger under Manpower Group, arbetar med administrativa tjänster som uthyrning och bemanning av assistenter, kassörskor, chaufförer och CSC operatörer. Hälsovårdspartner är Manpower Groups företagshälsovård, som även är företagshälsovård till bland annat PRO Aros, ABB och Bombardier som köper in dessa hälsovårdstjänster. Manpower är ensamma i bemanningsbranschen att ha en egen företagshälsovård. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

Manpowers prissättning varierar. De måste följa bemanningsavtalet och i avtalet är det reglerat hur de ska sätta sina konsulter löner och beroende på hur de lönesätter ligger också till grund för vilket pris de tar mot kund. Utgångspunkten är lönen som konsulten får och sedan läggs en faktor på det. Det är en faktorprissättning som är generell för branschen. Manpowers prissättning är kostnads, konkurrent- och värdebaserad. Företaget är bland de dyraste bemanningsföretagen att anlita och måste därför leva upp till sitt pris genom att hålla en hög kvalitet på tjänsterna. Ibland måste Manpower dock mäta sig med konkurrenterna och deras priser, exempelvis om de är intresserade av en stor kund som fler bemanningsföretag visar intresse för. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

Manpowers styrkor är främst deras marknadsposition och storlek. De har det mesta som deras stora kunder efterfrågar. Ett exempel på detta är Ericsson, som har vissa kriterier vid val av bemanningsföretag. De kräver bland annat att bemanningsföretaget ska vara rikstäckande, att det ska ha en viss struktur samt att det ska vara ISO- och miljöcertifierad. Sådana kriterier uppfyller Manpower på grund av att de är ett stort företag som har de möjligheterna att erbjuda det de efterfrågar. Enligt senaste undersökningen som Svenskt Kvalitetsindex genomförde så ligger Manpower bland de tre främsta bemanningsföretagen både vad gäller flest nöjda kunder samt marknadsandel. När det kommer till svagheter anser Manpower själva att de ibland är för stora för en del kunder. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

#### **4.3.1 Kundhantering och marknadsföring**

Manpower i Västerås har för närvarande mellan 100- 120 kunder som de arbetar med, men kunderna varierar från dag till dag. Vissa kunder kan ringa på morgonen och efterfråga tio konsulter, men bara för dagen. Andra kan ringa och efterfråga en konsult för ett arbete som varar en längre period. Kunderna i bemanningsbranschen är oftast inte så lojala och därför är det viktigt att bemanningsföretaget är där och syns när kunderna efterfrågar något. När det kommer till möten med kunder, sker de oftast hos kunden, men kan i enstaka fall ske på Manpowers kontor. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

För att ta reda på vad kunderna tycker om Manpower följer de branschundersökningen Svenskt Kvalitetsindex tjänstemannaundersökningar samt branschindex, där kunderna bland annat får svara på hur de upplever olika bemanningsföretag. Manpower gör även egna kundundersökningar med sina avtalskunder en gång per år där de ringer upp beställare hos kunden för att fråga om de är nöjda med Manpower. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

För att nå potentiella kunder har Manpower en försäljningsorganisation som ansvarar för detta (Personlig intervju med Reisten, 2012). När det kommer till marknadsföring har de en Facebook sida, som de marknadsför sig på (Facebook Manpower). De syns även när de annonser om lediga tjänster i platsannonser. I tidningen *Lediga Jobb* brukar de annonsera om vad de söker för tillfället och där försöker de även få in intressanta artiklar som är skrivna av Manpowerkoncernens nuvarande HR-chef. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

#### **4.3.2 Möjligheter och utmaningar**

Manpower använder sig av samma arbetsmarknadsbarometer, som börsen i USA. Den har använts sedan 1953 och visar bland annat var sysselsättningen är på väg uppdelat i Sverige, Europa, Asien, USA, Sydamerika och så vidare. Bemanningsbranschen och konsultköpet håller på att förändras. I USA exempelvis, talas det inte längre om att hyra in en konsult per timme utan snarare att köpa ett koncept, en funktionslösning. Manpower arbetar med att förändra sitt synsätt utefter vad kunderna kommer vilja ha framåt i tiden. Det handlar om att ständigt arbeta med förbättring, utveckling och lösningar. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

Manpower följer LAS precis som alla andra bemanningsföretag inom branschorganisationen Bemanningsföretagen. LAS reglerar bland annat sjukfrånvaro. Om en bemanningskonsult blir sjuk kostar det inte företaget någonting utan det är då bemanningsföretaget som måste sätta in en ersättare. Företaget kan räkna med att ha en full produktion även fast personer är sjuka. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

Manpower menar på att alla pensionsavgångar som kommer ske framöver har en positiv påverkan på bemanningsföretag. Företaget ser att det är många som hyr in en konsult som ska gå parallellt med den person som ska gå i pension, vilket senare kan leda till rekrytering. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

##### **4.3.2.1 Efterfrågeförhållanden och konjunktursvängningar**

En utmaning för bemanningsbranschen generellt är svängningarna i konjunkturen och det är en stor utmaning för Manpower att hantera dessa konjunktursvängningar. Till exempel är efterfrågan på industripersonal inte så stor i dagsläget på grund av lågkonjunkturen, men desto större är efterfrågan på bland annat ingenjörer. Bemanningsbranschen som helhet är relativt säsongbetonad och efterfrågan på de olika tjänsterna går i perioder. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

##### **4.3.2.2 Konkurrensförhållanden**

Bemanningsbranschen är konkurrensutsatt bransch och Manpower ser andra bemanningsföretag, som sina främsta konkurrenter. Manpower är dock ett starkt varumärke och de ligger ofta högt upp vid Top of mind – undersökningar, vilket leder till att många kunder väljer Manpower framför andra bemanningsföretag. Manpower menar dock att det är det bemanningsföretag, som är först till kvarn med bäst kandidat som vinner i slutändan. Manpower har inga samarbeten med andra bemanningsföretag, men det finns en respekt för varandra och vissa gemensamma intressen. Bland annat så vill många av de stora bemanningsföretagen få bort de små oseriösa bemanningsföretagen som bara förstör för branschen. (Personlig intervju med Reisten, 2012)

## 5. Analys och diskussion

---

*I kapitel fem kommer empirin att analyseras utifrån studiens teorier för att i nästkommande kapitel komma fram till slutsatser utifrån detta.*

---

### 5.1 Marknadsstrategi

*Här kommer en diskussion föras kring hur Prime, Arena och Manpower kan utveckla sina marknadsstrategier för att förbättra sin position på bemanningsmarknaden.*

För att en marknadsstrategi ska vara framgångsrik krävs det att den i sin planering och sitt genomförande innefattar hur företaget kan nå en hållbar konkurrensfördel på marknaden. Det kan göras genom en bedömning av själva företaget och marknaden som företaget agerar på. (Hoon Kim et al, 2011, s. 1208) Denna bedömning har i den här studien gjorts med hjälp av en omvärldsanalys, en SWOT-analys, Porters femkraftsmodell samt marknadsmixen. På så sätt har både interna och externa faktorer behandlats, vilka är betydelsefulla vid utvecklingen av en marknadsstrategi. Dessa presenteras utförligare nedan.

Eftersom konjunktursvängningarna påverkar bemanningsbranschen både positivt och negativt är bemanningsföretagen låsta av hur marknaden utvecklas. Bemanningsföretagen tenderar att känna av när konjunkturen är på väg ner relativt fort på grund av att det är de bemanningsanställda hos kunden som varslas först. Eftersom bemanningsbranschen är så pass känslig för konjunktursvängningar bör bemanningsföretagen sträva efter att göra sitt företag mindre konjunkturläsligt för att klara både upp- och nedgångar i konjunkturen. Ett sätt skulle kunna vara att arbeta med omställningsarbeten och jobbcoachning när marknaden går ner. På så sätt kan bemanningsföretagen skapa en bra balans i sin verksamhet oavsett konjunkturläge. Många förlorar sina arbeten i lågkonjunkturerna och är då i stort behov av att finna nya arbeten. Detta kan bemanningsföretagen ta i akt och hjälpa dem för att lotsa ut dem i arbetslivet igen. Bemanningsföretagen kan exempelvis hjälpa dem att byta arbetsinriktning och finna något annat som de kan arbeta med. Om en person exempelvis arbetat inom industrin och varslats från sitt arbete på grund av lågkonjunktur, kan bemanningsföretagen hjälpa personen att finna ett annat arbete, inom någon annan inriktning där efterfrågan är större.

När det kommer till marknadsföring kom studien fram till att varken Prime, Arena eller Manpower marknadsför sig i någon större utsträckning. Dock är både Prime och Arena relativt okända och deras marknadsföring borde effektiviseras. På så sätt kan de nå ut till marknaden och potentiella kunder samt stärka sina varumärken. Manpower har ett starkt varumärke vilket gör att de inte är beroende av att marknadsföra sig i lika stor utsträckning som Prime och Arena, men då konkurrensen är så pass hård som den är måste de ändå synas hela tiden för att inte förlora sin marknadsposition. Det finns oändligt många sätt att marknadsföra sitt företag på. Bemanningsföretagen skulle kunna marknadsföra sig mer genom sponsring inom idrotten för att synas. Om de exempelvis får sina logotyper upptryckta på matchställ eller banderoller så kan de skapa bättre varumärkeskännetid bland potentiella kunder i Västmanland. Arena använder sig redan en del av sponsring, vilket har visat sig ge

företaget nya kunder. Vidare skulle företagen kunna använda sig mer av annonsering i tidningar för att synas.

Att göra kundundersökningar är en viktig uppgift för bemanningsföretag. Det handlar om att hela tiden ha uppsikt över om nuvarande kunder är nöjda med bemanningsföretaget och kompetensen de erbjuder. På så sätt kan företagen få reda på vad de gör bra och vad de kan förbättra. Manpower genomför flera olika typer av kundundersökningar vilket gör att de får bra kännedom om sina kunder. En stor del av deras framgång kanske beror på att de gör många kundundersökningar och därför vet vad kunderna vill ha när det kommer till att anlita bemanningsföretag. Prime brister när det kommer till kundundersökningar. De skulle kunna få bättre kännedom om sina kunder om de gjorde fler kundundersökningar. Dock har Prime inte de resurser som Manpower besitter och kan därför inte genomföra alla de undersökningar som de gör. Arenas stickprovskontroller samt enkätundersökningar vid varje avslutat uppdrag ger företaget en god kännedom om vad deras kunder anser om dem samt vad de kan förbättra. Prime skulle kunna ta efter Arena på den fronten och göra enkätundersökningar efter avslutade uppdrag. Detta skulle vara ett enkelt sätt att få reda på vad kunderna tycker om dem och vad de kan förbättra. Vidare skulle Prime kunna besöka sina kunder oftare för att på så sätt skapa sig bättre kännedom om vad kunderna tycker om företaget, på plats. Det skulle även kunna vara fördelaktigt om bemanningsföretagen gjorde undersökningar på potentiella kunder för att se vad de efterfrågar för att anpassa sig mer efter det. Genomförandet av kundundersökningar på både nuvarande och potentiella kunder borde därför få en större del i bemanningsföretagens marknadsstrategier.

Det generiska perspektivet tar upp hur företag kan välja att positionera sig på marknaden för att nå konkurrensfördelar (Burns, 2008, s. 211) och tar upp tre typer av strategier för företag. Dessa är att antingen vara kostnadsledare, differentierade eller fokuserade på marknaden. (Jacobsen, 2008, s. 40- 41) Både Prime och Arena har valt att fokusera sig på små och medelstora företag på marknaden, som en del av sin strategi. Att de har valt att nischa in sig kan vara en smart strategi då de är medvetna om att de inte är tillräckligt stora för att ta sig an hela marknaden. Det kan vara svårt för både Prime och Arena att ha de stora företagen, som ABB och Bombardier i Västmanland, som kunder om det skulle bli lågkonjunktur. De stora företagen vill ofta ta in stora personalstyrkor. Det kan innebära en hög kostnad för små och medelstora företag som Prime och Arena. Om det blir en lågkonjunktur exempelvis och de får tillbaka alla konsulter som de hyrt ut, kan företagen ha svårt att placera ut dem på nya uppdrag och kan då få en överflödig personalstyrka, vilket de troligtvis inte har råd med.

Det resursbaserade perspektivet fokuserar på företagets resurser och dessa kan vara antingen fysiska, humana eller organisatoriska (Barney, 1991, s. 100- 102). De humana resurserna är av största vikt för bemanningsföretag. Den mänskliga kompetensen inom bemanningsföretag är därför en betydelsefull del av företagets strategi. Det har tydligt framgått i denna studie att det är kompetensen på de bemanningsanställda som särskilt betonas av bemanningsföretagen. Eftersom det är kompetensen som säljs in är det viktigt att den håller den kvalitet som kunden efterfrågar. Personalen är en del av bemanningsföretagets konkurrensmedel. Hela bemanningsbranschen är en bransch där det är förtroendet som säljs in. Får ett

bemanningsföretag inget förtroende kan det bli svårt att lyckas i branschen. Det är därför viktigt att konsulterna och bemanningsföretagen bygger relationer med kundföretaget.

## **5.2 Omvärldsanalys**

*Genom att tillämpa en omvärldsanalys kan den här studien identifiera strategiska faktorer, både interna och externa, vilka på något sätt har en inverkan på Prime, Arena och Manpower. Först kommer företagens omvärld generellt att analyseras. Därefter presenteras en SWOT-analys av företagen för att sedan avslutas med en branschanalys enligt Porters femkraftsmodell.*

Prime, Arena och Manpower verkar i en hårt konkurrensutsatt och snabbföränderlig bransch. Alla tre företagen påverkas av konjunktursvängningarna på liknande sätt. Vid högkonjunktur har företagen gemensamt att deras tjänster efterfrågas i större utsträckning. Vid lågkonjunktur minskar efterfrågan på tjänster. Således hänger konjunktursvängningar och efterfrågeförhållanden ihop. Vid högkonjunktur anlitar företag bemanningsföretag för att täcka behov, men när det blir lågkonjunktur är det bemanningskonsulterna som varslas först.

Prime upplever att efterfrågan just nu är störst på kompetenta ingenjörer och datatekniker. Ingenjörer är även det som efterfrågas mest hos Manpower för tillfället. Medan Arena upplever att det som efterfrågas i störst utsträckning är yrkeschaufförer, samt personal till lager och logistik. Chaufförer är Arenas viktigaste inriktning och det kan tänkas att det är därför denna tjänst efterfrågas mest. Prime upplever att industriarbeten är konjunkturkänsliga medan tjänster inom lansting, stat och kommun inte alls är lika konjunkturkänsliga, vilket bidrar till att läkare, sjuksköterskor och undersköterskor alltid efterfrågas. Överlag anser dock alla tre företag att de har känt av lågkonjunkturen och menar på att det är inom industrin de stora varslen sker och det är även där efterfrågan på inhyrd personal är minst. Både Manpower och Arena menar att efterfrågan även är säsongsbetonad.

### **5.2.1 SWOT-analys**

*SWOT-analysen är ett verktyg för strategisk analys, som innefattar både interna och externa förhållanden (Babatunde. B. O. et al, 2008, s. 27). SWOT-analysen kommer här att användas för att lista Primes, Arenas och Manpowers styrkor, svagheter, möjligheter och hot, som studien kom fram till utifrån det empiriska materialet.*

#### **5.2.1.1 SWOT-analys av Prime**

Enligt Prime är deras största styrkor att de har en hög kvalitet på sina tjänster som de levererar och att de är ett kompetent bemanningsföretag. Då Prime är ett relativt litet företag kan de fatta snabba beslut och samtidigt leverera tjänster snabbt.

Primes främsta svagheter är att marknadsföringen inte är så effektiv. De är relativt okända bland kunderna i Västmanland och då de är ett litet företag saknar de resurser till att arbeta med större företag

De möjligheter som Prime står inför är bland annat högkonjunkturen, som bidrar till att företag hyr in arbetskraft. Prime ser även möjligheter med att hyra ut en HR-konsult som kan sköta HR-tjänster på flera företag. I nuläget är det dyrt med personal och Prime menar att



istället för att ha en person internt på företaget som sköter HR-delen kan det vara fördelaktigt om de hyr in en HR-konsult som sköter det och på så vis kan företaget dra ner på sina personalkostnader. Prime ser även en möjlighet i att hyra ut rekryteringstjänster per timme istället för en hel rekryteringsprocess. På så sätt skulle det inte bli så dyrt för företag att anlita en rekryterare och de har då möjlighet att bara ta hjälp med den del de är i behov av. En annan möjlighet för Prime är att lagar, som exempelvis LAS gör att företag tycker att det är värt att hyra in personal då de slipper vissa kostnader samt lång uppsägningstid.

De hot som Prime har är dels lågkonjunkturerna, då det är de bemanningsanställda som varslas från företag i första hand. Konkurrenter utgör ett stort hot, då det finns många bemanningsföretag på marknaden. Detta medför i sin tur att priserna på bemannings- och rekryteringstjänster sjunker. Lagar kan även de utgöra hot mot bemanningsföretag. Exempelvis får en person inte arbeta på bemanningsföretag halvtid och stämpla upp resterande tid, vilket är tillåtet i ett vanligt företag. Facket utgör också ett hot då de är emot bemanningsföretag.

Tabell 3. Primes styrkor, svagheter, möjligheter samt hot

<p><b>Styrkor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De är kompetenta</li> <li>• Bra kvalitet på tjänster</li> <li>• Snabba i beslutsfattande</li> <li>• Snabba i leveransen av tjänster</li> </ul>	<p><b>Svagheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknadsföringen är inte så effektiv</li> <li>• De är relativt okända bland kunderna i Västmanland</li> <li>• Saknar resurser till att arbeta med större företag</li> </ul>
<p><b>Möjligheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Högkonjunkturer</li> <li>• Uthyrning av HR-konsulter</li> <li>• Uthyrning av rekryteringstjänster per timme</li> <li>• Lagar som LAS</li> </ul>	<p><b>Hot:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lågkonjunkturer</li> <li>• Konkurrenter</li> <li>• Lagar</li> <li>• Facket</li> </ul>

Källa: (Egen bearbetning).

### 5.2.1.2 SWOT-analys av Arena

Arena menar att deras främsta styrkor är att de är ett flexibelt bemanningsföretag. De har mandat att fatta sina egna beslut. Dessutom är de personliga. De har ett bra kontaktnät och en bra omsättning.

Arenas svagheter är deras marknadsföring. De skulle behöva marknadsföra sig i större utsträckning. De är relativt okända bland kunderna i Västerås. Då de är ett litet företag saknar de resurser till att arbeta med större företag, även fast de har en bra omsättning

Högkonjunkturerna bidrar till att företag hyr in arbetskraft vilket är en möjlighet för Arena. En annan möjlighet de ser är att skapa en bättre kombination mellan bemanningsdelen och rekryteringsdelen i Mälardalsregionen. De menar att det under rekrytering finns mer pengar att tjäna och att de skulle kunna bli bättre på att arbeta med rekrytering vilket de i nuläget inte gör i så stor omfattning som de själva önskar. Ytterligare en möjlighet som Arena ser är att satsa på jobbcoachning och omställningsarbeten när konjunkturen går nedåt.

I lågkonjunkturerna är det bemanningsanställda som får gå först. Därför kan lågkonjunkturerna ses som ett hot för Arena. Bemanningsmarknaden är hårt konkurrensutsatt och konkurrenterna utgör ett stort hot. Politik kan även ses som ett hot menar Arena. Om exempelvis Vänsterpartiet kommer till makten vill de göra sig av med lagen som godkänner bemanningsföretag.

Tabell 4. Arenas styrkor, svagheter, möjligheter samt hot

<p><b>Styrkor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibla</li> <li>• De har mandat att fatta sina egna beslut</li> <li>• Personliga</li> <li>• Bra kontaktnät</li> <li>• Bra omsättning</li> </ul>	<p><b>Svagheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknadsföringen är inte så effektiv</li> <li>• De är relativt okända bland kunderna i Västerås</li> <li>• Litet företag</li> </ul>
<p><b>Möjligheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Högkonjunkturer</li> <li>• Skapa en bättre kombination mellan bemanningsdelen och rekryteringsdelen i Mälardalsregionen</li> <li>• Jobbcoachning och omställningsarbeten när konjunkturen går nedåt</li> </ul>	<p><b>Hot:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lågkonjunkturer</li> <li>• Konkurrenter</li> <li>• Politik</li> </ul>

Källa: (Egen bearbetning).

### 5.1.2.3 SWOT-analys av Manpower

Manpower styrkor är enligt dem själva att de är marknadsledande. Deras storlek gör det möjligt att uppfylla vissa kriterier som större kunder efterfrågar, vilket gör att de blir attraktiva i dessa kunders ögon. Manpowers starka varumärke utgör en styrka för företaget. Många vet vilka Manpower är.

Svagheter som företaget har är dels att marknadsföringen inte är så effektiv. Dessutom kan Manpower ibland vara för stora för vissa kunder. En del kunder kanske söker ett lite mindre bemanningsföretag, då de tycker att det känns mer personligt. En annan svaghet är att de är dyrare än många andra bemanningsföretag.

Högkonjunkturerna bidrar till att företag hyr in arbetskraft vilket gynnar Manpower. En möjlighet i framtiden skulle kunna vara att sälja hela funktionslösningar, istället för att hyra ut konsulter per timme.

Lagar som LAS gör det möjligt för företag att skära ner på vissa kostnader om de anlitar bemanningsföretag, vilket bidrar till en ökad efterfrågan. Framtida pensionsavgångar ger utrymme för inhyrning som oftast senare leder till rekrytering.

Lågkonjunkturer utgör ett hot för Manpower, då det är de bemanningsanställda som varslas först. De ser även sina konkurrenter som ett stort hot.

Tabell 5. Manpowers styrkor, svagheter, möjligheter samt hot

<p><b>Styrkor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknadsledande</li> <li>• Stort företag</li> <li>• Starkt varumärke</li> </ul>	<p><b>Svagheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknadsföringen är inte så effektiv</li> <li>• Ibland för stora</li> <li>• Dyra</li> </ul>
<p><b>Möjligheter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Högkonjunkturer</li> <li>• Sälja hela funktionslösningar</li> <li>• Lagar som LAS</li> <li>• Framtida pensionsavgångar</li> </ul>	<p><b>Hot:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lågkonjunkturer</li> <li>• Konkurrenter</li> </ul>

Källa: (Egen bearbetning).

### 5.2.2 Porters femkraftsmodell

*Porters femkraftsmodell kommer här att tillämpas på bemanningsföretagen Prime, Arena och Manpower för att analysera konkurrenssituationen som de befinner sig i.*

Nya aktörer i en bransch är den första kraften i Porters femkraftsmodell (Porter, 2008, s. 80). Bemanningsbranschen har ingen direkt inträdesbarriär. Det gör att nya aktörer lättare kan ta sig in på marknaden. Det sker en ökning av antalet personer som väljer att arbeta inom bemanningsbranschen och det gör att även antalet bemanningsföretag ökar. När det går bra för bemanningsbranschen så är det fler som ser möjligheter att etablera sig på marknaden, både seriösa och oseriösa bemanningsföretag. Dessa oseriösa bemanningsföretag förstör för branschen genom att bland annat ge den ett dåligt rykte. De icke auktoriserade bemanningsföretagen har inte samma lagar och regler som de auktoriserade företagen, vilket skapar en orättvis konkurrens. Bemanningsbranschen skulle därför kunna införa en inträdesbarriär för att stoppa de oseriösa bemanningsföretagen och på så vis även minska överetableringen av företag som för tillfället agerar på bemanningsmarknaden. Inträdesbarriären skulle kunna vara att bemanningsföretag måste vara auktoriserade av bemanningsbranschens branschorganisation. Bemanningsföretagen för att få agera på marknaden. Genom att reglera inträdesbarriären genom någon form av lagstiftning, som skulle kräva att bemanningsföretagen måste vara auktoriserade, skulle troligtvis många bemanningsföretag försvinna från marknaden och även hindra de oseriösa bemanningsföretagen att etablera sig.

Leverantörer är den andra kraften i Porters femkraftsmodell (Porter, 2008, s. 82). Dock är det svårt att se någon direkt leverantör i bemanningsbranschen, men i denna studie framträder

bemanningsföretagens konsulter, som dem som levererar kompetens och arbetskraft till kunden och skulle därför kunna ses som leverantörer av bemanningstjänsten. Vidare skulle bemanningsföretagen själva kunna ses som leverantörer.

Kunderna är den tredje kraften i femkraftsmodellen. Enligt Porter (2008) konkurrerar kunderna genom att tvinga ner priserna, kräva bättre kvalitet eller mer service. (Porter, 2008, s. 83) Det finns tydliga exempel på detta i bemanningsbranschen. Det finns många bemanningsföretag som verkar på marknaden och kunderna har därför ett brett utbud av företag att välja bland, vilket i sin tur pressar ner priserna. Kunderna är en av de viktigaste krafterna för bemanningsföretagen och därför bör företagen lägga stora resurser på att tillgodose kundernas behov och efterfrågan. Det kan de göra genom att tillhandahålla bra kvalitet och service på de tjänster de erbjuder för att på så vis få ett gott rykte som sprids inom branschen, som kan bidra med att generera nya kunder. Manpower, Arena och Prime är medvetna om detta och lägger resurser på att försöka uppfylla det kunderna efterfrågar på marknaden.

Substitut är den fjärde kraften i Porters femkraftsmodell. Substitutprodukter är produkter som kan utföra samma funktion och på så vis konkurrerar med denna. (Porter, 2008, s. 84) Inom bemanningsbranschen finns det substitut, dock inte i samma utsträckning som när det gäller substitut för en viss produkt. Hemsidor som monster.se, karriarsguiden.se samt Arbetsförmedlingen skulle kunna ses som substitut till bemanningsföretagen eftersom arbetssökande och de som söker kandidater kan marknadsföra sig själva på dessa hemsidor. Prime ser nätbaserade rekryteringstjänster, som konkurrenter, men menar även på att de inte kan leverera den personliga service som bemanningsföretagen kan. Arena anser att Arbetsförmedlingen till viss del kan vara en konkurrent, men ser den även som en samarbetspartner.

Den femte och sista kraften är konkurrens (Porter, 2008, s. 85). Eftersom bemanningsbranschen är en konkurrensutsatt bransch måste företagen hitta en möjlighet att stå ut från sina konkurrenter. Ett sätt kan vara att nischas på marknaden för att avgränsa sig och bli mer specialiserade på ett eller flera områden. Arena har ett brett utbud av tjänster, men har valt att fokusera extra mycket på uthyrning till lager och logistik på grund av att de agerar i en region som har mycket lager. Den yrkesgrupp de satsar mest på är yrkeschaufförer och på den fronten är de störst bland alla bemanningsföretag i Sverige. Prime har även de ett brett utbud, men fokuserar främst på vårdrelaterade tjänster. Manpower har ingen direkt nisch utan agerar över hela marknaden. Det skulle kanske dock löna sig för en del bemanningsföretag att fokusera helt och hållet på något specifikt område och inte ha ett så brett utbud av tjänster som bemanningsföretagen har? På så sätt skulle företagen kunna specialisera sig inom det valda området och locka till sig hög kompetens till det specifika området. Prime exempelvis, skulle kunna fokusera helt och hållet på vårdrelaterade tjänster, medan Arena skulle kunna fokusera på yrkeschaufförer av olika slag.

### **5.3 Marknadsmix (7 P:na)**

*Marknadsmixen kommer att användas för att analysera hur Prime, Manpower och Arena använder sig av de 7 P:na som konkurrensmedel.*

Produkten är det som utbjuds på marknaden för att tillgodose ett behov. I det här fallet handlar det om tjänsterna som de olika bemanningsföretagen erbjuder. Kärnprodukten handlar om vad kunden köper, tjänstens huvudfunktion. (Enache, 2011, s. 25) Prime, Manpower och Arena erbjuder i stort sätt alla tjänster som efterfrågas både vad gäller bemanning och rekrytering. De tjänster som de erbjuder, fyller olika funktioner beroende på vad det köpande företaget önskar. När det kommer till bemanningsdelen är produkten de konsulter som bemanningsföretagen hyr ut, medan den vid rekrytering motsvarar den person som levereras när rekryteringsprocessen är klar. De tre bemanningsföretagen anser att de erbjuder goda kvalitetsegenskaper på sina tjänster. Vid bemanning handlar det främst om bemanningspersonalens kompetens, flexibilitet och lyhördhet. Vid rekrytering handlar det främst om att finna rätt person till rätt plats. Det är viktigt att företagens tjänster uppfyller de behov kunderna har, att de finner de möjligheter som kan bidra till detta.

När det kommer till prissättning på tjänster så skiljer sig Prime, Manpower och Arena en del från varandra. Prime har en konkurrensbaserad prissättning och erbjuder lägsta prisgaranti, vilket innebär att de ska ligga på det lägsta priset inom bemanningsföretagens branschorganisation. Manpowers prissättning är kostnads-, konkurrent- och värdebaserad. De sätter dels sina priser beroende på hur de lönesätter en person för en tjänst, vilket är en typ av kostnadsbaserad prissättning. Manpower är bland de dyraste bemanningsföretagen i branschen. Med det höga priset försöker de förmedla att de levererar en hög kvalitet på sina tjänster, men de måste självklart till viss del anpassa sina priser efter sina konkurrenter. Detta kan speciellt bli en avgörande faktor om de vill in hos någon betydelsefull arbetsgivare. Arena har en typ av värdebaserad prissättning då de tar ett högre pris för de tjänster som är svårare att tillsätta och alltså är av stort värde för deras kunder. Arenas prissättning är även konkurrensbaserad. Generellt verkar den hårda konkurrensen på bemanningsmarknaden bidra till att priserna är konkurrensbaserade till största del hos bemanningsföretagen, men Manpower som är ett stort välkänt företag verkar kunna sätta högre priser, medan Prime, som är litet och relativt okänt måste erbjuda ett lägre pris på sina tjänster.

Plats är de aktiviteter som gör en produkt eller en tjänst fysiskt tillgänglig (Axelsson et al, 2005, s. 179). Prime, Manpower och Arena har alla valt att placera sina kontor strategiskt. Manpower och Prime har kontor i centrala Västerås, medan Arenas kontor ligger i utkanten av Västerås. För bemanningsföretag är det viktigt att placera sig där människor och arbeten finns. Med närhet till andra städer med många företag, centrallager, industrier och befolkningstäthet är Västerås en strategisk stad att verka inom. På så sätt har företagen nära till kunder när de snabbt behöver hyra in personal och snabbhet är just en avgörande faktor i bemanningsbranschen.

Påverkan handlar om de aktiviteter som företag använder för att kommunicera med sin omgivning. Främst handlar det om marknadsföring. (Enache, 2011, s. 27) Varken Prime, Manpower eller Arena marknadsför sig i någon större utsträckning. Generellt sätt är det genom platsannonser de syns mest, det vill säga när de söker någon ny medarbetare till sitt företag. Alla företagen finns som sökord på Google och använder sig av bokade besök för att nå potentiella kunder. De marknadsför sig även via sociala medier såsom Facebook. Prime

arbetar med e-postutskick. Manpower försöker ge ut intressanta artiklar i tidningen *Lediga jobb*, för att på så sätt synas. Arena sponsrar idrotten i Västerås och har på så sätt nått ut till sin omgivning till en viss del.

Den fysiska miljön kan upplevas som väsentlig för kvaliteten och kan komma att skilja ett företag från deras konkurrenter (Axelsson et al, 2005, s. 536). Prime, Manpower och Arena säger alla tre att nästan alla deras kundmöten sker hos kunden. I några enstaka fall sker möten på bemanningsföretagens huvudkontor. Därför har inte företagets fysiska miljö, kontorsmiljön i det här fallet, någon större inverkan på kundens upplevelse, då de många gånger inte ens har varit på bemanningsföretagens kontor.

Processer handlar om hur tjänsten och servicekvaliteten ska levereras, hur samspelet mellan kund och leverantör fungerar (Axelsson et al, 2005, s. 536). I bemanningsbranschen är det snabba vändningar som gäller och här handlar processer om hur konsulter tillsätts på tjänster som efterfrågas. Om en kund efterfrågar något måste bemanningsföretagen snabbt kunna leverera rätt konsulter till den efterfrågade tjänsten. Det måste gå effektivt och smidigt så att kunden känner att den får bra service av bemanningsföretaget. Prime menar att det handlar om att lyssna på kundens behov och uppfylla det genom att forma tjänsterna efter kundens önskemål. Manpower upplever att kunderna inte är så lojala och därför är det viktigt att vara där och synas när kunderna efterfrågar något. Bemanningsföretagen måste kunna leverera bra kandidater på kort tid. Arena menar på att det är viktigt att hela tiden ha kontakt med kunden och när de hyr ut personal till företag under längre perioder försöker de göra platsbesök en gång i veckan för att både ha en dialog med kundföretaget samt den uthyrda konsulten. På så sätt kan de ta upp problem som uppstår i ett tidigt skede och lösa dem på en gång. Generellt handlar processer i bemanningsbranschen om att leverera rätt person, till rätt plats på kort tid.

Personalen är viktig för tjänsteproduktionen och den upplevda kvaliteten (Axelsson et al, 2005, s. 536) och är således ett ytterst viktigt konkurrensmedel i bemanningsbranschen. Primes, Manpowers och Arenas konsulter är ansiktena utåt för bemanningsföretagen. Det är konsulterna som bidrar med kunskap och kompetens till företagen som hyr in dem och det är även dem som är avgörande för kvaliteten på tjänsten de utför. Bemanningsföretagen måste vårda sina konsulter och se till att de har den kompetens de behöver för att utföra arbetsuppgifter hos kundföretagen. Det blir således viktigt att bemanningsföretagen har en kontinuerlig kontakt med sina konsulter för att se så att allt funkar som det ska och att de trivs med sina arbetsuppgifter. Arena menar att det framförallt handlar om att konsulterna måste trivas, då det är de som har den närmsta kontakten med kunderna. Trivs de så gör de ett bra arbete och vice versa.

## 6. Slutsatser

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som studien kommit fram till. Här ges även förslag till vidare forskning.*

---

Konjunkturen är en extern faktor som företagen inte kan påverka. Analysen visade att de flesta utmaningarna som bemanningsföretagen står inför ligger för det mesta på en nationell eller internationell nivå och gäller inte generellt för bemanningsmarknaden i Västmanland. Det ter sig så att i högkonjunkturerna tar företag in bemanningskonsulter för att i lågkonjunkturerna göra sig av med dem. Konjunktursvängningarna och efterfrågeförhållandena har ett kraftigt samband i bemanningsbranschen. Svängningarna i konjunkturen utgör således både möjligheter och utmaningar för bemanningsföretagen. Det gäller därför att bemanningsföretagen hittar en balans så att de klarar av de kraftiga konjunktursvängningarna och finner ett sätt som gör dem mindre konjunkturkänsliga. En möjlighet de har är att under lågkonjunkturerna arbeta mer med jobbcoachning och omställningsarbeten och under högkonjunkturerna arbeta mer med bemannings- och rekryteringsdelen.

- ***Den största utmaningen i bemanningsföretagens omvärld är svängningarna i konjunkturen.***
- ***En viktig strategi för att stärka sin marknadsposition är således att göra sitt företag mindre konjunkturkänsligt. Detta kan företagen göra genom att arbeta mer med jobbcoachning och omställningsarbeten i lågkonjunkturerna.***

Företagen ser den hårda konkurrensen som en stor utmaning och måste därför hitta sätt att positionera sig bland sina konkurrenter. För att finna sin position på marknaden bör bemanningsföretagen se till sin kapacitet och storlek och därefter finna en position som passar företaget. Både Prime och Arena är medvetna om detta och har därför valt att nischa sig som en del av sin marknadsstrategi. Dock skulle bemanningsföretag generellt kunna smalna av sina utbud på tjänster för att på så sätt specialisera sig på några få tjänster.

Antalet bemanningsföretag har ökat snabbt och analysen visar att om den nu fria inträdesbarriären skulle regleras så att bara auktoriserade bemanningsföretag fick verka på bemanningsmarknaden så skulle konkurrensen minska till viss del och hotet från oseriösa bemanningsföretag skulle försvinna.

- ***Det råder en hård konkurrens på bemanningsmarknaden i Västmanland vilket är en stor utmaning att hantera för bemanningsföretagen.***
- ***Företag måste i sin marknadsstrategi ha en tydlig plan för hur de ska positionera sig bland sina konkurrenter.***
- ***Genom att smalna av sitt tjänsteutbud och specialisera sig inom något område kan bemanningsföretag på så sätt stärka sin position på bemanningsmarknaden.***
- ***Vidare skulle införande av någon form av inträdesbarriär till bemanningsbranschen kunna ses som en möjlighet att minska den hårda konkurrensen.***

LAS gör så att företag kan undvika en del kostnader om de väljer att hyra in konsulter istället för att anställa och de slipper även de kostnader som kommer med långa uppsägningstider. Företag som hyr in konsulter kan lättare göra sig av med dem om det inte skulle fungera eller om personal skulle behöva varslas.

- ***LAS bidrar till att efterfrågan på bemanningsföretag ökar, vilket skapar möjligheter för bemanningsföretagen att utvecklas.***

Bemanningsföretagen verkar stå inför ungefär likartade utmaningar, dock verkar det som de anser sig ha olika möjligheter att utvecklas på bemanningsmarknaden i Västmanland.

- ***Företagen skiljde sig till viss del åt när det gällde hur de såg på de olika möjligheter som finns på marknaden.***

Manpower som är betydligt större än Prime och Arena har en starkare position och andra möjligheter att expandera på marknaden eftersom de kan ta till sig hela marknaden och inte bara ha vissa marknader som Arena och Prime. Manpower måste ligga steget före för att kunna behålla sin marknadsposition. Arena har även dem en stark marknadsposition i nuläget. Dock är de fortfarande relativt okända i Västerås och skulle därför behöva marknadsföra sig lokalt i större utsträckning. Prime har en svagare position på marknaden och är relativt anonyma i Västmanland. För att stärka sin position på marknaden behöver de i sin marknadsstrategi fokusera mer på att marknadsföra sig för att potentiella kunder ska få bättre kännedom om dem.

- ***De tre bemanningsföretagen har olika marknadspositioner. Prime och Arena skulle behöva marknadsföra sig lokalt i Västmanland i större utsträckning för att stärka sina positioner.***

Personalen i bemanningsföretag är den viktigaste resursen och det är även de som är de viktigaste ambassadörerna för bemanningsföretag. Det är därför viktigt att bemanningsföretagen tar väl hand om sina konsulter så att de trivs och gör ett bra arbete. Det framkom att det är av största vikt att ha koll på vad kunderna tycker om bemanningsföretagen. Manpower och Arena är redan flitiga på den fronten, då de genomför lite olika typer av kundundersökningar, medan Prime skulle behöva förbättra sig inom detta område. Det skulle kunna vara ett relativt enkelt och billigt sätt att få bättre kundkännedom.

- ***Kompetensen och relationen med kunderna är ytterst viktiga aspekter för bemanningsföretagen när det kommer till att stärka sin marknadsposition.***

## **6.1 Förslag till vidare studier**

Den här studien har varit avgränsad till endast tre bemanningsföretag i Västmanland. Vidare studier skulle kunna fokusera mer på skillnader mellan bemanningsföretag i storstadsregioner och bemanningsföretag i glesbygd. Det skulle vara intressant att se vad de har för olika marknadsstrategier och på vilket sätt de påverkas av externa faktorer. Ett annat alternativ skulle kunna vara att fokusera på ett auktoriserat bemanningsföretag och ett icke auktoriserat bemanningsföretag för att jämföra vilka olika externa faktorer som påverkar dem. Det skulle



vara intressant då det förmodligen skiljer sig avsevärt åt eftersom auktoriserade bemanningsföretag måste följa vissa stadgar och regler medan de icke etablerade bemanningsföretagen kan verka mer fritt på marknaden.

# Källförteckning

---

## Litteratur

Artsber. K., 2005, *Redovisningsteori – policy och –praxis*, Malmö: Liber

Axelsson. B. & Agndal. H. 2005, *Professionell marknadsföring*, Lund: Studentlitteratur

Bergström. O, Håkansson. K, Isidorsson. T & Walter. L. 2007, *Den nya arbetsmarknaden – Bemanningsbranschens etablering i Sverige*, Lund: Academia Adacta

Björklund. M. & Paulsson. U. 2003, *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Lund: Studentlitteratur

Burns. P. 2008, *Corporate Entrepreneurship – Building the entrepreneurial organization*. (New York) Kina: Palgrave Macmillan

Ejvegård. R., 2009, *Vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen. D. I & Thorsvik. J. 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur

Johannessen. A & Tufte. P.A. 2003, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber

Lithander. J., 2005, *Gränslandets ekonomi och entreprenörskap – en studie av småföretagande i glesbygd*. Akademisk avhandling. Arbetslivsinstitutet, Växjö universitet.

Lundahl. U. & Skärvad. P., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

Olofsdotter. G., 2008, *Flexibilitetens främlingar- om anställda i bemanningsbranschen*. Akademisk avhandling. Department of Social Sciences, Mittuniversitetet.

Stukát. S., 2005, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur

Svenning. C., 2003, *Metodboken*, Eslöv: Lorentz Förlag

## Vetenskapliga artiklar

Babatunde. B. O. & Adebisi. A. O. 2008, Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment, *Economic Insights – Trends and Challenges*, Vol LXIV, pp. 24-34

Barney. J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of management*, Vol 17, Issue 1, pp. 99- 120

Buller. Paul F & McEvoy. Glenn M. 2012, Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, *Human Resource Management Review*, Vol 22, pp. 43-56

Enache. I.C., 2011, Marketing higher education using the 7 Ps framework, *Economic Sciences*, Vol. 4 Issue 1, pp. 23-30

Goi. C.L., 2009, A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International of marketing studies*, Vol 1, Issue 1, pp. 2-15

Hakyeon. L, Moon-Soo. K., Yongtae. P, 2012, An analytic network process approach to operationalization of five forces model, *Applied Mathematical Modelling*, Vol 36, pp.1783–1795

Hoon Kim. K., Joo Jeon. B., Seob Jung. H., Lu. W & Jones. J. 2011, Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image, *Journal of Business Research*, Vol. 64, Issue 11, pp. 1207–1211

Houseman. S. N. 2001, Why employers use flexible staffing arrangement - Evidence from an Establishment Survey, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 55 Issue 1, pp. 149-170

Pickton. D.W. & Wright. S. 1998, What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, Vol 7, pp. 101-109

Piercy. N. & Giles. W., 1989, Making SWOT Analysis Work, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 7, Issue, 5, pp. 5 – 7

Porter. M.E. 1996, What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 1996, pp. 62-78

Porter. M.E., 2008, The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business journal*, Vol. 86, Issue 1, pp. 78-93

## **Elektroniska källor**

### **Alla bolag**

[http://www.allabolag.se/5563481588/Manpower\\_AB](http://www.allabolag.se/5563481588/Manpower_AB), hämtad 2012-12-11, 15.38

### **Arbetsförmedlingen**

<http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Stod-och-service/Jobbcoachning.html>, hämtad 2012-12-27, kl 10:23

### **Bemanningsföretagen 1**

<http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/omstallning>, hämtad 2012-12-20, 15:15

## **Bemanningsföretagen 2**

<http://www.bemanningsforetagen.se/om-oss>, hämtad 2012-11-14, 12:00

## **Bemanningsföretagen 3**

[http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen\\_1/fler\\_siffror](http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/fler_siffror), hämtad 2012-12-10, 09:50

## **Bemanningsföretagen 4**

[http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen\\_1/fakta](http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/fakta), hämtad 2012-11-13, 13:30

## **Bemanningsföretagen 5**

[http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=b9991b76-9bdb-40cf-bfac-a07c7de6d2f0&FileName=Topp\\_25\\_hel%c3%a5r\\_2011\\_B.pdf](http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=b9991b76-9bdb-40cf-bfac-a07c7de6d2f0&FileName=Topp_25_hel%c3%a5r_2011_B.pdf), 2012-12-14, 14:01

## **Bemanningsföretagen 6**

[http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=6308d470-cf71-4bed-89cf-2a01cefc8f38&FileName=10\\_myter\\_och\\_11\\_sanningar\\_om\\_b\\_B.pdf](http://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=6308d470-cf71-4bed-89cf-2a01cefc8f38&FileName=10_myter_och_11_sanningar_om_b_B.pdf), 2012-12-21, 9:06

## **Campus**

<http://www.campus.se/Arbetsgivare/Alla-Arbetsgivare/M/Manpower>, hämtad 2012-12-03, 15:10

## **Facebook Manpower**

<http://www.facebook.com/manpowersverige>, hämtad 2012-12-11, 15:50

## **Facebook Prime**

<http://www.facebook.com/Prime.se>, hämtad 2012-12-11, 15:48

## **Hitta 1**

[http://www.hitta.se/prime+professional+ab/v%C3%A4ster%C3%A5s/~WZ\\_w5-4v?var=v%C3%A4ster%C3%A5s&vad=prime](http://www.hitta.se/prime+professional+ab/v%C3%A4ster%C3%A5s/~WZ_w5-4v?var=v%C3%A4ster%C3%A5s&vad=prime), hämtad 2012-12-11 15:20

## **Hitta 2**

<http://www.hitta.se/arena+personal+ab/v%C3%A4ster%C3%A5s/zgZ5UoEBB6?vad=arena+personal&var=v%C3%A4ster%C3%A5s>, hämtad 2012-12-1, 15:15

## **Lagen.nu**

<https://lagen.nu/1982:80>, hämtad 2012-12-20, 14:50

## **Newsfactory**

<http://www.newsfactory.se/node/159>, hämtad 2012-12-27, 10:29

## **Redeye**

<http://www.redeye.se/aktiebloggen/sjr/bemanningsbranschen>, hämtad 2012-12-10, 10:30

## **Regeringen**

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/24/38/fc7ae5e8.pdf>, hämtad 2012-12-27, 12:00

## **Statistiska centralbyrån**

[http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_344877.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease_344877.aspx), hämtad 2012-12-10, 09:30

## **Svenska Akademien 1, sökord Bemanning**

[http://www.svenskaakademien.se/svenska\\_spraket/svenska\\_akademiens\\_ordlista/saol\\_pa\\_natet/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista), hämtad 2012-12-27, 10:05

## **Svenska Akademien 2, sökord Rekrytering**

[http://www.svenskaakademien.se/svenska\\_spraket/svenska\\_akademiens\\_ordlista/saol\\_pa\\_natet/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista), hämtad 2012-12-27, 10:10

## **Svenska Akademien 3, sökord Outsourca**

[http://www.svenskaakademien.se/svenska\\_spraket/svenska\\_akademiens\\_ordlista/saol\\_pa\\_natet/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista), hämtad 2012-12-27, 10:15

## **Svenskt Näringsliv**

[http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/konjunkturprognos/en-miljon-jobb-i-outnyttjad-arbetspotential\\_177899.html](http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/konjunkturprognos/en-miljon-jobb-i-outnyttjad-arbetspotential_177899.html), hämtad 2012-12-20, 09:15

## **Utbildning.se**

<http://www.utbildning.se/kurs/personal-och-hr>, hämtad 2012-12-27, 10:00

## **Intervjuer**

Prime: Robert Ragnebrant, den 29 november 2012, 13:15 i Västerås

Manpower: Sanna Riesten, den 30 november 2012, 11:00 i Västerås

Arena Personal: Anders Agarsson, den 4 december 2012, 11:00 i Västerås

## **Bilaga 1:**

---

### **Intervjufrågor**

1. Vad har du för befattning?
2. Vilka tjänster erbjuder ni? Satsar ni mer på någon tjänst?
3. Är det någon viss inriktning som efterfrågas mer och någon inriktning där efterfrågan inte är fullt så stor?
4. Hur upplever ni efterfrågan från kunder i Västmanland?
5. Hur många kunder har ni för nuvarande?
6. Hur får ni information om vad era kunder tycker om er? (Exempelvis kundundersökningar etcetera)
7. Hur når ni potentiella kunder?
8. Finns det någon strategi för att behålla kunder?
9. Hur ser er marknadsföring ut och vad vill ni förmedla för känsla till era kunder?
10. Vad tycker ni är viktigt att er personal förmedlar vid kundkontakt?
11. Var sker era möten med kunder? Hur ser ni till den fysiska miljön vid kundmöten?
12. Hur ser er prissättning ut? Är priset kostnadsbaserat, konkurrensbaserat eller värdebaserat?
13. Hur positionerar ni er bland era konkurrenter?
14. Finns det något ni erbjuder, som inte andra bemanningsföretag gör?
15. Har ni något samarbete med era konkurrenter?
16. Vilka 3 styrkor ser ni som era främsta?
17. Vilka 3 svagheter ser ni som era främsta?
18. Finns det någon tanke bakom att era kontor är placerade som de är?
19. Vad ser ni för möjligheter till att utvecklas på bemanningsmarknaden i Västmanland?
20. Vilka är era största utmaningar i omvärlden?
21. Hur påverkas ni som företag av konjunktursvängningar, konkurrens, lagar, regler, politik? Finns det några andra samhällsförhållanden som ni påverkas av?
22. Finns det andra företag än bemanningsföretag, som ni ser som konkurrenter?