

Kunderelasjoner og vekst i bemanningsbransjen

Sindre Thon Bråten



Masteroppgave i samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultetet
Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2012

Forord

Flere personer fortjener stor takk for å ha bidratt i prosessen med å skrive denne masteroppgaven. Takk til alle informantene, som har vært svært imøtekommende. Takk til min veileder Sylvi Endresen, som inviterte meg med på «Hotellprosjektet», som har hatt tro på materialet og oppgaven hele tiden og har dyttet meg videre. Takk til David Lier, som tok meg med på et ekstra feltarbeid som viste seg å være svært fruktbart for oppgaven. Takk til mine foreldre for finansiell og moralsk støtte. Tusen takk til Christine Bonnegolt, for gode innspill til oppgaven, og en merkelig evne til å holde interessen for bemanningsbransjen oppe.

Sindre Thon Bråten,

Oslo, 3. februar, 2012

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Innholdsfortegnelse	3
Forkortelser	5
Oversikt over figurer	5
1 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Oppgavens struktur	9
2 Teori og bakgrunn	11
2.1 Regelverk.....	13
2.2 Drivkrefter bak bemanningsbransjens vekst.....	18
2.2.1 Bemanningsbransjen som agent i arbeidsmarkedsrestrukturering	20
2.2.1.1 Lobbyvirksomhet og PR-virksomhet	21
2.3 Konkurransedynamikk og strategier	23
2.3.1 Vekstfaser i den amerikanske bemanningsbransjen	24
2.3.2 Verdiøkende tjenester og strategier	25
2.4 Nye kontraktforhold – rammeavtaler og endring i relasjoner.....	25
2.5 Personlige relasjoner og personlig tillit	27
2.5.1 Nettverk og relasjonell kapital	27
2.5.2 Tillit i klient- leverandør-forhold.....	28
2.5.3 Ansikt-til-ansikt-kontakt.....	29
3 Metode.....	31
3.1 Valg og avgrensning av case	31
3.2 Valg av informanter og informantenes selvrepresentasjon	33
3.3 Forforståelse.....	34
3.4 Fremgangsmåte	35
3.5 Posisjonalitet i intervjusituasjonen	36
3.6 Presentasjon	36
3.6.1 Terminologi	37
3.6.2 Anonymisering og konfidensialitet	38
4 Analyse.....	40
4.1 Markedsstrukturer.....	40
4.1.1.1 Konjunkturer	40
4.1.1.2 Konkurransen og suksesskriterier	41
4.1.1.3 Konkurransen på to nivåer	44
4.1.1.3.1 Rammeavtaler	44
4.1.1.3.2 Konkurransen om oppdrag	51
4.1.1.4 Konkurransen fra «userløse» aktører	52
4.2 Strategier.....	53
4.2.1 Legitimering av bransjen.....	53
4.2.2 Rammeavtalerrelaterte strategier	54
4.2.2.1 Avtalelojalitet og rammeavtaler som nøkkel til omsetning.....	54
4.2.2.2 Merkevarer	57
4.2.2.3 Lavprisstrategier	57
4.2.2.3.1 Lave priser og overføring av kostnader til vikarene.....	61
4.2.2.4 Lønnsomhet.....	62
4.2.3 Oppsøkende salg.....	64
4.2.4 Utvidelse av tjenestespekteret	67
4.2.4.1 Rekruttering	68

4.2.4.2 Leie før ansettelse	69
4.2.5 Verdiøkende tjenester	72
4.2.5.1 Å være mye ute	72
4.2.5.2 Kapteiner	75
4.2.5.3 On-site-kontorer	76
4.2.5.4 Rådgivning	79
4.3 Tillit og personlige nettverk	81
4.3.1 Betydningen av personlige nettverk og tillit	81
4.3.1.1 Personlige nettverk og valg av fagområder	81
4.3.1.2 Nettverksbygging og nettverkskjøp	83
4.3.2 Personavhengige eller bedriftsavhengige kundeforhold?.....	85
5 Konklusjon	88
5.1 Måter å utvide markedet på	88
5.2 Rammeavtaler og lavprisstrategier	90
5.3 Verdiøkende tjenester.....	92
5.4 Personlig tillit og personlige relasjoner	94
5.5 Forslag til videre forskning	98
Kilder.....	99
Vedlegg	103
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	103
Vedlegg 2: Liste over informanter	106

Forkortelser

HINAS	-	Helseforetakenes innkjøpsservice AS
KS	-	Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon
LO	-	Landsorganisasjonen
NHO	-	Næringslivets Hovedorganisasjon
NHS	-	National Health Service
SMB	-	Små og mellomstore bedrifter

Oversikt over figurer

Figur 1: *Andel midlertidig ansatte blant sysselsatte 16-74 år* s. 14

1 Innledning

1.1 Problemstilling

Denne oppgaven handler om forholdet mellom bemanningsbransjen og dens kunder, og hvordan strategiene som bemanningsselskapene bruker i konkurranse med hverandre er med på å forme bransjens konkurransedynamikk, og at bransjen gjennom aktive handlinger og gjennom tilsiktede og utilsiktede konsekvenser av konkurransestrategier også påvirker de institusjonelle og økonomiske strukturene som danner grunnlaget for dens virksomhet.

Oppgaven er delt i tre, med to temaer og en mer spesifikk problemstilling. Det første temaet er hvordan konkurransesituasjonen i den norske bemanningsbransjen ser ut i dag og hvordan den har utviklet seg de siste årene etter at det generelle forbudet mot utleie av arbeidskraft ble opphevet i 2000. Det andre temaet handler om hvilke strategier bemanningsselskapene bruker for å hevde seg i denne konkurransen og hvordan dette igjen påvirker markedsstrukturer, vekst, og hva dette kan ha å si for bransjens egen rolle i arbeidsmarkedet. Tre hovedgrupper av strategier diskuteres: Forsøk på å ta markedsandeler gjennom store kontrakter med lave marginer, forsøk på å konkurrere på andre kriterier enn pris, og forsøk på å utvide totalmarkedet gjennom oppsøkende salg og institusjonell endring. Diskusjonen av disse temaene er også ment å belyse problemstillingen, som handler om hvilken rolle personlige relasjoner mellom bemanningskonsulenter og klienter spiller i bransjen. Problemstillingen er som følger:

I hvilken grad kan personlige relasjoner og personforankret tillit brukes som en strategi for å skjerme bemanningsselskaper fra priskonkurranse?

Tillit mellom leverandør og klient blir for det første ofte ansett som viktig i forholdet mellom bedriftstjenestenæringer og deres klienter på grunn av vanskelighetene kunden har med å måle kvaliteten på bedriftstjenestenæringenes tjenester. For det andre slipper klienten i noen tilfeller leverandøren tett innpå seg for at den skal få en mest mulig skreddersydd tjeneste, noe som krever tillit, og som skaper sterkere incentiver til å knytte seg til én leverandør. For det

tredje kan utvikling av tillit mellom leverandør og klient brukes av leverandører i en svak posisjon til å skape langvarige relasjoner med klienten. Som en del av analysen av muligheten for å bruke personlige relasjoner til å skjerme seg fra priskonkurranse skal jeg også se på hvordan personlige nettverk kan brukes til å skaffe nye kunder.

Debatten om «Adecco-saken» vinteren 2011 og debatten om implementering av EUs vikarbyrådirektiv viser at bemanningsbransjen er en politisk omstridt bransje. En del av diskusjonen om bransjen er koblet til dens forhold til «den norske modellen» - om denne blir utfordret av bemanningsbransjen, og om det i så fall er bra eller dårlig (Sølsnes 2011; Stavanger Aftenblad 2011; Pedersen 2011). Viktige elementer i «den norske modellen» omtales ofte å være faste ansettelser, et sterkt stillingsvern, sentraliserte forhandlinger mellom partene i arbeidslivet og et sterkt sikkerhetsnett for de som faller utenfor arbeidslivet. 18. januar i år gikk 10 LO-forbund som til sammen representerer over 680 000 arbeidstakere til politisk streik for å demonstrere mot implementering av EUs «vikarbyrådirektiv» i det norske lovverket. De frykter at direktivet vil kunne føre til mer bruk av innleid arbeidskraft og svekke stillingsvernet på lengre sikt, dersom det blir opp til EFTA-domstolen å avgjøre om den norske arbeidsmiljøloven må endres som følge av implementeringen¹. Kritikere av bemanningsbransjen frykter gjerne også at økt bruk av innleid arbeidskraft vil føre til flere midlertidige ansettelser generelt, og lavere organiseringsgrad. Forkjemperne for bransjen legger vekt på bransjens bidrag til fleksibilitet i næringslivet, fleksibilitet i arbeidsmarkedet, lavere barrierer for utsatte grupper for å komme seg inn på arbeidsmarkedet, og fleksibilitet for den enkelte arbeidstaker.

Bemanningsbransjen er et arbeidsmarkedsmellomledd. Autor definerer dette som “mekanismer eller institusjoner som forhandler mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere på vegne av hverandre.” (Autor 2004, i Harrington og Velluzzi 2008: 172, *min oversettelse*). Som innledning på en anekdote om bemanningsbransjens funksjon som trygghetsskapende mellomledd for arbeidstakere formulerte en av mine informanter, en leder i et lite bemanningsselskap, noe jeg selv mener er en god beskrivelse av bemanningsbransjens virksomhet:

«Det er nå sånn at de fleste *vil* jo ha fast jobb. Så vi lever jo av de som er i flyten, vi

¹ <http://www.dagbladet.no/2012/01/18/nyheter/streik/vikardirektivet/lo/arbeiderpartiet/19847736/> (lesedato: 1.2.2012)

da. Det er egentlig ganske spennende at en bransje kan bli så stor på denne bevegelsen.» (leder C, 31.01.2011)

Bemanningsbransjen er ikke et mellomledd som kun fasiliterer flyten av arbeidskraft i arbeidsmarkedet. Som andre private foretak, tjener bemanningsselskaper penger på sin virksomhet, og i motsetning til for eksempel arbeidsmarkedsmellomleddet NAV, tjener de penger på å formidle arbeidskraft til bedrifter og jobber til arbeidere. Dette gir bemanningsbransjen en økonomisk interesse i å utvide rommet som den vikarbyråformidlede midlertidige arbeidskraften kan flyte i (Peck og Theodore 2001: 474). At bransjen har en slik økonomisk interesse i sin virksomhet betyr ikke at bransjen ikke kan bidra positivt til arbeidsmarkedet, men at bransjens vekst ikke bare kan forklares med en eksternt drevet økning i etterspørsel etter dens tjenester. Bemanningsbransjen er også aktiv i å skape sitt eget marked. Markedet for bemanningstjenester er en del av arbeidsmarkedet, og i sin egen søken etter økt omsetning gjennom markedsskapende aktiviteter bidrar bemanningsbransjen samtidig til restrukturering av arbeidsmarkeder. Det er spesielt dette som gjør bemanningsselskaperes egne strategier og handlinger interessante for å forstå bransjens innvirkning på både sitt eget segment av arbeidsmarkedet, og på arbeidsmarkedet som helhet.

De fleste bemanningsselskaper har nok med å klare seg i den sterke konkurransen fra dag til dag, og bruker mer tid og krefter på dette enn på målrettet totalmarkedsutvidelse. På grunn av lave inngangsbarrierer og et i utgangspunktet ganske standardisert «produkt» har bransjens kunder ofte mange leverandører å velge mellom, noe som gir dem stor makt i å diktere betingelsene. Som vi skal se i analysekapittelet har dette ført til synkende priser i den norske bemanningsbransjen. Strategier for å øke verdien av utleietjenesten gjennom å tilby noe ekstra i forhold til det konkurrentene gjør er også relativt lette å kopiere. I denne konkurransesituasjonen kan utvikling av personlige relasjoner og kundeforhold basert på tillit være en måte å skaffe kunder, å holde på kunder over tid, og å ta en høyere pris.

1.2 Oppgavens struktur

Først i oppgaven (kapittel 2) skal jeg plassere selve oppgaven i sin akademiske kontekst og gå kort igjennom litteratur om bemanningsbransjen og hvilke problemstillinger som er forsket på. I samme kapittel settes dagens norske bemanningsbransjes regelverk, størrelse og bruksområder i historisk, nasjonal og internasjonal kontekst. Drivkrefter i bransjens vekst blir diskutert, og det blir spesielt lagt vekt på bemanningsbransjen som aktør i utviklingen. Litteratur om konkurransedynamikk, bedriftsstrategier og kundeforhold i bemanningsbransjen

i andre land gjennomgås for å kunne tolke utviklingen i det norske bemanningsmarkedet i analysedelen. Til slutt i kapittel 2 presenteres teori om funksjonen til personlige relasjoner, tillit og ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i næringslivet.

I metodekapitlet (kapittel 3) redegjør jeg for fremgangsmåten i forskningsprosessen, fra planlegging til datainnsamling, analyse og presentasjon. Metodiske og etiske problemer som var spesielt relevante for forskningsopplegget blir diskutert, og jeg redegjør for valgene som er tatt og hvilke konsekvenser disse har for forskningens kvalitet.

Analysekapitlet (kapittel 4) er delt inn etter oppgavens tre temaer: strukturene i det norske bemanningsmarkedet som bemanningsselskapene må forholde seg til, strategier og handlinger som bemanningsselskaper bruker for å hevde seg i konkurransen med hverandre, og til slutt betydningen av personlige relasjoner og muligheten for å bruke dette som konkurransefortrinn, sett i lys av de to første temaene.

I oppgavens konklusjon (kapittel 5) diskuteres de viktigste funnene, og avsluttes med forslag til videre forskning på problemstillinger som denne oppgaven belyser.

2 Teori og bakgrunn

Bemanningselskapene som er medlem av NHO hadde ifølge NHO Service (2011) en samlet omsetning på 11,8 milliarder kroner i 2010. I løpet av året var 91.926 personer fordelt på 21.811 årsverk innom bransjen på kortere eller lengre oppdrag (NHO Service 2011). 93% av omsetningen kom fra utleie av arbeidskraft. Rekruttering direkte til klienten er det nest største virksomhetsområdet, og i tillegg driver en del bedrifter med omstilling, kursvirksomhet og annet. Bemanningsbransjen er først og fremst et byfenomen. Oslo har 12,2% av innbyggerne i Norge², og står for 29,5% av bemanningsbransjens utleide arbeidstimer³. Andre store fylker er Akershus, Hordaland, Rogaland og Sør-Trøndelag. Oslo har også en høyere «penetrasjonsgrad», eller andel av årsverk som ytes gjennom bransjen, enn resten av landet. Tredje kvartal 2010 gikk 2,9% av årsverkene i Oslo gjennom bransjen, mot 1,3% på landsbasis.

Bemanningsmarkedet domineres av to store aktører – Adecco og Manpower – som har henholdsvis 28,2% og 23,5% markedsandel (NHO Service 2011: 5). Bak disse kommer en håndfull relativt store selskaper, og en mengde små selskaper som har mindre en 1% markedsandel. I 2010 utgjorde de 20 største bedriftene mellom 70 og 80% av den totale omsetningen i bemanningsmarkedet (NHO Service 2011: 5). Samtidig med at bemanningsbransjen har vokst, har den blitt betydelig mindre konsentrert siden liberaliseringen i 2000. I 1997 hadde Manpower og Olsten Norsk Personal (nå Adecco) over 80% markedsandel (Bukholm 1999: 10), mens de i dag har i overkant av 50%. Ifølge Econ (2009: 114) er det vanlig at markedskonsentrasjonen er høy i land hvor utleie av arbeidskraft er blitt lovlig nylig.

NHO Service fører statistikk over hvordan de utleide timene fordeler seg på ulike yrkesområder, eller «fagområder». I 2010 var det tre fagområder som skilte seg ut. Det største var bygg og anlegg på 14,6%, «kontor/administrasjon» var nest størst med 14,4%, og tredje

² Basert på statistikk fra SSB: <http://www.ssb.no/emner/02/01/10/folkber/tab-2011-12-15-01.html> (lesedato: 1.2.2012)

³ Basert på bransjestatistikk fra NHO Service

størst var «lager/logistikk/transport» på 14,0% (NHO Service 2011: 19). Før 2000 var kontorsektoren det eneste fagområdet som var unntatt det generelle forbudet mot innleie av arbeidskraft. Fordelingen på fagområder varierer med konjunkturer innen de forskjellige sektorene. For eksempel økte antallet utleide timer i bygg og anlegg med 28% fra fjerde kvartal 2009 til fjerde kvartal 2010, og lager/logistikk/transport økte med 27,9% (NHO Service 2011: 20). Det er likevel ikke bare konjunkturer som virker inn på veksten – de lite konjunkturutsatte områdene «oppvekst og utdanning» og «helse og omsorg» vokste henholdsvis 35,4% og 19,8% i samme periode (NHO Service 2011: 20).

Hvor mye bemanningsselskapene spesialiserer seg på bestemte fagområder varierer, men de største selskapene leier gjerne ut innen en rekke fagområder. Selskaper som leverer til mange fagområder finnes i alle størrelser, og mange av de små generalistene har gjerne mer lokal tilstedeværelse. I tillegg finnes mer spesialiserte byråer som fokuserer på kun én eller noen få bransjer. Disse kan være store innen sine fagområder uten at de er blant de største totalt sett. Nesten informantene jeg har intervjuet kommer fra «generalistbyråer».

Studier av bemanningsbransjen kan grovt sett deles inn i fire hovedgrupper: Studier av vikarenes situasjon og motiver for å ta jobb i bemanningsbransjen (Econ 2009; Gezelius 1999), studier av kundebedriftenes motivasjoner for å bruke innleid arbeidskraft (Dahle og Østby 2007; Berge m.fl. 2011; Nesheim og Olsen 2007), studier av bransjens funksjoner i arbeidsmarkedet og omfanget av leiearbeidskraft (Proba 2010; Nergaard og Svalund 2008), og studier av bemanningsbransjen som næring. Den sistnevnte kategorien kan videre deles inn i litteratur om bemanningsbransjens internasjonalisering (f.eks. Coe, Johns og Ward 2011b), dens rolle i restrukturering av arbeidsmarkeder (f.eks. Pack, Theodore og Ward 2005; Ward 2005). I tillegg er det forsket en del på bemanningsbransjen innen markedsføring og organisasjonsvitenskap, og det skrevet en del om det norske regelverket for leie av arbeidskraft (f.eks. Evju 2003).

Fra Norge er det i tillegg skrevet noen studentoppgaver innen andre fagområder som handler om bedriftsstrategisk analyse av bemanningsmarkedet (Bukholm 1999; Lønstad 2009), vikarers lojalitet til byrået (Jørgensen og Svensen 2003), kunders valg av byrå (Bakke og Hatlevik 1995; Rype og Eriksen 1998), og bemanningsbyrå som eksempel på organisasjonsomstilling (Krohn m.fl. 2003).

I resten av dette kapitlet skal jeg først gå igjennom utviklingen i den norske

bemanningsbransjens regelverk og utviklingen i bransjens virksomhet siden 40-tallet. Bemanningsbransjen formes nemlig sterkt av hvordan den og arbeidsmarkedet ellers er regulert. Deretter skal jeg gå igjennom drivkrefter bak bemanningsbransjens vekst, og kommer til å fokusere mest på interne drivkrefter. For å kunne si noe om hvordan strategiene og handlingene til informantenes selskaper kan påvirke både selve bemanningsnæringen og arbeidsmarkedet, skal jeg gå igjennom litteratur om bemanningsbransjens konkurransedynamikk. En del av denne litteraturen fokuserer også på bemanningsbransjens rolle som aktør i arbeidsmarkedsrestrukturering. Formen på avtalene mellom bemanningsselskaper og deres klienter har mye å si både i forhold til ulike strategier som velges, og i forhold til spørsmålet om personlig tillit som konkurransefortrinn, og derfor skal jeg gå igjennom hvilken rolle rammeavtaler har i bemanningsbransjen. Kapittelet avsluttes med en drøfting av hvilken rolle personlige relasjoner og tillit kan spille i forholdet mellom klienter og leverandører i bedriftstjenestenæring, og hvilken betydning ansikt-til-ansikt-kontakt har her.

2.1 Regelverk

Coe, Johns og Ward (2009a) mener at bemanningsbransjen bør forstås i forhold til den regulatoriske konteksten den er “embedded”. Bemanningsbransjens utbredelse, bruksområder og egne strategier avhenger nemlig sterkt av hvordan den er regulert i forhold til resten av arbeidslivet. Peck og Theodore (2002) skriver om bemanningsbransjens forhold til arbeidsmarkedsreguleringer i USA. De synes det er interessant at andelen sysselsatte i midlertidige stillinger er på bare 3% i USA, noe som er relativt lavt. Dette står i motsetning til de fleste land i OECD, hvor andelen ligger på rundt 10%. Dette er sannsynligvis på grunn av at arbeidsgiverne har færre incentiver til å bruke atypiske arbeidsformer i arbeidsmarkeder som har generelt lave regulatoriske kostnader, hvor arbeidsmarkedet derfor er svært fleksibelt selv uten bemanningsbransjen (Peck og Theodore 2002: 144).

Coe, Johns og Ward (2009a) bruker Esping-Andersens “velferdsregimer” som utgangspunkt for å forklare hvordan forskjellige lands velferds- og arbeidskraftregimer påvirker bemanningsbransjen. Sveriges velferdsregime karakteriseres som “sosialdemokratisk”. En viktig del av dette velferdsregimet er måten arbeidslivet organiseres. Forfatterne peker på tre viktige elementer i organiseringen av det svenske arbeidslivet: målet om full sysselsetting, staten som fokus for arbeidsmarkedspolitik, og sentraliserte kollektive forhandlinger (Coe, Johns og Ward (2009a).

Coe Johns og Ward (2009b) skriver at den australske måten å regulere arbeidslivet på skaper en helt særegen fordel for bemanningsbransjen. I Australia er arbeidslivet regulert på forskjellige måter i hver av delstatene, og forskjellige deler av disse regelverkene både overlapper og strider imot regler på nasjonalt nivå. Dette komplekse og ofte uoversiktlige lovverket gjør at en del bedrifter overlater til bemanningsselskaper å ta seg av rekruttering, ansettelse og ansvar for helse, miljø og sikkerhet, siden disse har bedre oversikt (2009b: 76).

I et *discussion paper* er Jahn og Bentzen (2010) kritisk til antagelsen om at liberalisering av regelverket for utleie av arbeidskraft er en viktig driver for etterspørselen etter leiearbeidskraft. De undersøkte utviklingen av bruken av leiearbeidskraft i Tyskland gjennom en periode med flere reguleringsendringer, men fant ingen hopp i den jevne veksten, bortsett fra ved ett tilfelle da det ble gjort ulovlig å leie ut arbeidskraft til byggindustrien. Jahn og Bentzen argumenterer for at det legges unødvendig mye krefter og ressurser i forhandlinger rundt endringer av bransjereguleringer, siden endringene uansett ofte er små, og siden markedet ikke ser ut til å reagere så sterkt på dem (2010: 15). Jeg tror at argumentet deres ikke holder for mer fundamentale reguleringsendringer, siden endringene som ble gjort ved hver liberalisering av det tyske lovverket stort sett bare gikk ut på å øke den maksimale lengden på utleieoppdragene noe hver gang. Mer fundamentale endringer av lovverket, som opphevelse av forbud, vil sannsynligvis ha mer å si for bruken av leiearbeidskraft. For eksempel har opphevelsen av det generelle forbudet mot arbeidskraftutleie i Norge i 2000 åpnet opp for utleie i mange sektorer som tidligere har vært nesten stengt for bemanningsselskaper, noe som må ha hatt mye å si for veksten i den norske bransjen. Derfor er en gjennomgang av utviklingen i regelverket som former bemanningsbransjen i Norge på sin plass her. I tillegg til reguleringen av selve bransjen, vil også regler for muligheten til å leie inn arbeidskraft, regler for stillingsvern og for midlertidige ansettelse generelt virke inn på kundenes bruk av innleid arbeidskraft.

Et spesielt trekk ved Norge er at leie av arbeidskraft er regulert på to forskjellige måter. Ett sett med regler gjelder for foretak som har som formål å drive med utleie, altså vikarbyråer. I tillegg har det lenge vært en tradisjon for å leie ut mellom industribedrifter, eller «produksjonsbedrifter», som et alternativ til å permittere ansatte i perioder med få ordre. Et krav for å få leie ut på denne andre måten er at utleieren ikke leier ut mer enn 50% av egen arbeidsstokk (Evju 2003). For denne formen for utleie gjelder et annet sett av regler enn for bemanningsbransjen, og produksjonsbedrifter som leier fra andre er for eksempel ikke bundet av reglene om at behovet for arbeidskraft må midlertidig for å kunne leie inn. I SSBs statistikk over leie av arbeidskraft tas begge former for leie med, og det er derfor vanskelig å måle

utbredelsen av den ene formen for leie opp mot den andre.

Det todelte norske regelverket for utleie av arbeidskraft ligner litt på situasjonen i Japan. Der ble bemanningsbransjen lovlig i 1986, men flere selskaper var etablert i landet før dette. Ifølge Coe, Johns og Ward (2011a) startet Manpower opp i Japan i 1966, og flere japanske selskaper kom til i løpet av 70-tallet. Markedet var klart delt, ved at Manpower leide ut kontorphersonale til utenlandske multinasjonale selskaper, mens de japanske drev utleie til japanske bedrifter. I løpet av perioden opp mot lovliggjøringen ble det vanlig med forskjellige former for flytting av arbeidstakere innad i de japanske selskapene og konsernene for å skape fleksibilitet. Akkurat som i Norge begrenset dette veksten i den uavhengige bemanningsbransjen. Noe av grunnen til at forflytningen av arbeidstakere i stor grad foregikk *innenfor* bedrifter og konsern er at det har vært lagt stor vekt på livslange ansettelsesforhold i det japanske arbeidslivet (Coe, Johns og Ward 2011a).

Byråer som drev med privat arbeidsformidling ble forbudt i Norge i 1947. Ifølge Evju (2003:114) skjedde dette først og fremst på bakgrunn av at arbeidsformidling ble sett på som et offentlig ansvar. Det var kun privat formidling av arbeid som ble forbudt, og ikke det å leie ut arbeidskraft når arbeideren var ansatt hos utleier, slik som hos vikarbyråer. Fra amerikansk kontekst beskriver Gonos (1997) bemanningsbransjens kamp for å bli definert som arbeidsgiver, og ikke som arbeidsformidler, som en strategi for å komme rundt forbudet mot arbeidsformidling. I en artikkel i Arbeiderbladet fra 1966 omtales også «leiefirmaer» som leier ut arbeidskraft som «maskerte» arbeidsformidlere som man har problemer med å fjerne på grunn av smutthullet i loven som tillot noe utleie av arbeidskraft. I artikkelen omtales også leiefirmaer i andre, uspesifiserte bransjer som det er behov for og som man derfor ikke ønsker å ramme (Arbeiderbladet 1996).

Ifølge Torp og Pettersen (1989: 40), ble de først «utleiefirmaene» etablert i verftsindustrien i 50-årene. Utover 60-tallet økte bruken av innleid arbeidskraft i Norge i merkantil sektor og i ingeniørsektoren på grunn av at innleiebedriftene slet med å finne kvalifisert arbeidskraft på egenhånd. I et trangt arbeidsmarked fungerte vikarbyråene mest som et fordyrende mellomledd for innleiebedriftene, og ble ansett å ha en negativ effekt på arbeidsmarkedssituasjonen (Evju 2003: 114). Bortsett fra at vikarenes timelønn var høyere enn de fast ansattes lønn på denne tiden, hadde vikarer i leiefirmaene dårligere betingelser enn andre arbeidstakere, siden de ikke var omfattet av kollektive avtaler. Dette var grunnene til at *utleie* av arbeidskraft ble forbudt i 1971, med mulighet for noen unntak. I 1980 ble også *innleie* av arbeidskraft generelt forbudt, selv om det fortsatt var mulighet for dispensasjoner. Formålet med loven var ifølge Evju ikke å totalforby bruken av vikarbyråarbeid, men å ha

muligheten til å kontrollere det strengt (2003:115). Mulighetene for dispensasjon ble nedfelt i forskrifter i 1972, 1983 og 1986. I 1983 ble kontorarbeid unntatt det generelle forbudet mot utleie av arbeidskraft.

Bemanningsbransjen påvirkes ikke bare av hvordan den er direkte regulert, men også av regulering av midlertidig arbeid og stillingsvern generelt. Nesheim og Hersvik (1998: 64) skriver at en endring i arbeidsmiljøloven i 1995 begrenset adgangen til å bruke midlertidige ansettelser, men at loven førte til økt bruk av innleid arbeidskraft. Hensikten med lovendringen var å begrense atypiske ansettelsesformer. Siden innleie av arbeidskraft ikke var underlagt de samme restriksjonene som bruk av midlertidig ansatte generelt på denne tiden, førte innstrammingen i arbeidsmiljøloven til at mange bedrifter valgte å leie inn arbeidskraft istedet for å ansette folk i midlertidige stillinger (Nesheim og Hersvik 1998: 64).

Den neste store reformen av regelverket for inn- og utleie av arbeidskraft ble innført og trådte i kraft i 2000, etter et forarbeid av «Blaalidutvalget» (NOU 1998). Utvalget la vekt på tre forhold i sin drøfting av om det var behov for å endre regelverket. For det første var det eksisterende regelverket vanskelig å håndheve, intensivt kontroll ville kreve store ressurser, og man ville også måtte legge ned virksomheter som riktignok drev ulovlig, men som tydelig fylte en rolle i arbeidsmarkedet. Det andre punktet var at hensynet til næringslivets behov for fleksibilitet talte for utvidelse av adgangen til ut- og innleie, og det tredje punktet var at hensynet til arbeidstakernes rettigheter isolert sett talte for at adgangen til ut- og innleie av arbeidskraft skulle reguleres (ibid.).

Et interessant poeng fra høringsrunden om regelverksendring er at Arbeidsdirektoratet ifølge NOU (1998) påpekte bemanningsbransjens egen rolle i å skape forvirring rundt regelverket:

«Ifølge uttalelser fra Arbeidsdirektoratet er det et problem at mange innleiere, og de ansatte selv, ikke har kjennskap til at IT-konsulenter, bankkasserere og lignende ikke kan leies inn uten at det gis dispensasjon for de konkrete tilfeller. Videre uttaler Arbeidsdirektoratet at dette «skyldes i stor grad det enkle faktum at de store vikarbyråene pr i dag leier ut denne type personell. De store vikarbyråene skaper mao en oppfatning i markedet om at dette er lovlig, så lenge de åpenlyst driver utleie av denne type personell.» (NOU 1998: 17)

Etter Arbeidsdirektoratets syn bidro altså bemanningsselskaper selv til at regelverket kom i utakt med virkeligheten gjennom å tilby ulovlige tjenester som om det var lovlig. Dette ble igjen brukt som argument for å liberalisere bransjen i Blaalid-utvalgets utredning. Som vi skal se senere i oppgaven, fortsetter deler av bemanningsbransjen å tilby tjenester som er ulovlig å

bruke.

Fra 2000 har innleie av arbeidskraft vært regulert på samme måte som midlertidige ansettelse generelt. Ifølge arbeidsmiljøloven skal arbeidstakere ansettes fast, men midlertidige ansettelse kan brukes hvis arbeidets «karakter» tilsier det og det skiller seg fra arbeid som ordinært utføres i bedriften, ved vikariater, ved praksisstillinger, for deltakere i arbeidsmarkedstiltak, og for noen yrker innen idretten⁴. Sesongarbeid, prosjekter og innleie av spesialister for korte oppdrag faller inn under det første punktet.

Det at bruken av leiearbeidskraft kun er regulert gjennom kundens adgang til å leie inn, gjør at det er kunden som har ansvar for at deres bruk av innleie er i tråd med loven. Etter at bransjen fikk lov til å leie ut innen alle fagområder, er det kommet ihvertfall enda to lovendringer som sannsynligvis har bedret vilkårene for bemanningsbransjen. Ved momsreformen i 2001 ble det lagt merverdiavgift på utleietjenester (Ot.prp. nr. 2 (2000-2001)). Sammen med utleie av boliger var utleie av arbeidskraft fritatt fra merverdiavgift før dette. Dette betydde også at vikarbyråene selv ikke fikk skattefradrag for innbetalt merverdiavgift på varer og tjenester som blir brukt til å produsere utleietjenesten, noe som er vanlig for all annen næringsvirksomhet. En av mine informanter fra et lite selskap mente at dette hadde mer å si for deres selskap enn selve liberaliseringen av bransjen:

«I was waiting for when they got- we got VAT [Value Added Tax] on our service, because then we could reduce our prices, because before, we had to buy everything with VAT, and not take it off. Today we do as everybody else, you have VAT on your business, and take off the VAT on things you buy, so, at least, that also reduced the price. (...) Because, it's a *huge cost*. Everything you buy is twenty percent extra. (...) That's why, I think, the use of temps through temp agencies was so small. I think *that* was bigger than the change of the law.» (leder J, 28.06.2011)

Endringen i merverdiavgiften kan altså ha hatt stor innvirkning på bruken av innleid arbeidskraft siden det ser ut til å ha senket bemanningssekskapenes utgifter, slik at utleid arbeidskraft er blitt billigere å produsere.

Den andre endringen kom i 2004 og gjaldt reglene for permisjon. Endringen innebar at bedriftene måtte ta en større del av utgiftene ved permittering selv, og har ifølge Nicolaisen og Lismoen (2004) ført til at en del bedrifter som brukte permitteringer ofte vurderte å legge om bemanningsstrategien mot økt bruk av innleie, i stedet for å permittere faste ansatte. Bedriftene i undersøkelsen mente at ut- og innleie mellom produksjonsbedrifter ville være det beste alternativet i den nye situasjonen, men at man også kunne bli nødt til å bruke en del

⁴ <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#14-9> (lesedato: 24.1.2012)

innleie fra bemanningsselskaper dersom mange produksjonsbedrifter nedjusterte grunnbemanningen og dermed sjelden ville ha ansatte til overs for utleie. Noen av bedriftene i undersøkelsen hadde også begynt på en slik omlegging av bemanningsstrategien (Nicolaisen og Lismoen 2004). Altså påvirker også reglene for permitteringer og stillingsvern bedrifters bemanningsstrategier, noe som igjen påvirker bruken av innleid arbeidskraft.

2.2 Drivkrefter bak bemanningsbransjens vekst

Bemanningsbransjens vekst er drevet av mer eller mindre eksterne og interne faktorer, og en del endringer i lovverket er altså blant disse. Nesheim og Hersvik (1998: 78) mente at den generelle økonomiske utviklingen sannsynligvis var den viktigste enkeltfaktoren for å forklare omsetning og vekst i vikarbyråbransjen på 90-tallet. Samtidig er de klare på at omsetning, tjenestetyper og kompetanseområder knyttet til utleie ikke bestemmes av ytre faktorer, men av vikarbyråenes egne strategier og handlinger, konkurransedynamikken i bransjen og konkurransen mellom bransjen og mulige samarbeidspartnere og konkurrenter i tilgrensende områder (Nesheim og Hersvik 1998: 78). I en annen rapport fra samme periode skriver Olsen (1997) at hun også mener at vikarbyråbransjens vekst først og fremst er etterspørselsdrevet, men at bransjen selv trolig også har bidratt gjennom å tilby bedre tjenester og gjennom å tilby flere tjenester, som opplæring, personalutvelgelse, organisasjonsutvikling og ledelse (ibid. 1997: 71). Understrekningen av at bransjen selv bidrar til sin vekst kommer sannsynligvis av at den ofte ses på som en nøytral tilrettelegger for å koble kundenes etterspørsel med tilbudet i arbeidsstyrken, men at endringer i dette forholdet ikke kan forklare bransjens vekst alene.

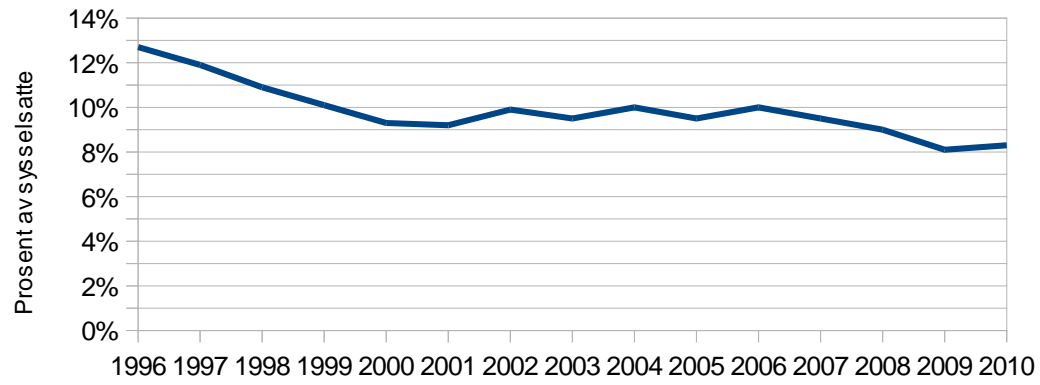
Nesheim og Hersvik (1998) lister opp noen faktorer som kan forklare at omfanget av innleid arbeidskraft økte mer enn antallet sysselsatte i oppgangsperioder siden 80-tallet. *Økt behov for arbeidskraft kombinert med usikkerhet om fremtidig vekst* kan føre til bruk av innleide arbeidstakere som buffer. *Økt behov for arbeidskraft i perioder hvor det antas at etterspørselsveksten vil være mer langsiktig* kan føre til at *leie før ansettelse* ses på som et alternativ til å ta seg av rekruttering selv. *Knapphet på arbeidskraft* innen visse yrker kan gjøre at bedriftene ikke får tak i folk gjennom andre rekrutteringskanaler, noe som kan føre til økt bruk av innleie for å dekke dette. *Endringer i lovverket i 1995* begrenset muligheten for bruk av midlertidige ansettelser, samtidig som reguleringen av innleie av arbeidskraft forble uendret. I denne regulatoriske lommen vokste bemanningsbransjen, mens antallet direkte midlertidige ansettelser sank. *Erfaringsbasert vekst i bruk av innleid arbeidskraft* kan skape større etterspørsel, gjennom at kunder som er fornøyd med å bruke innleid arbeidskraft på én

måte kan få øynene opp for at det kan brukes på andre måter. Det kan ifølge forfatterne skje ved at bruken av innleid arbeidskraft først skjer for å dekke kortsiktige behov, før man også ser at man kan bruke innleid arbeidskraft til vikariater, til å ta arbeidstopper, og til å leie inn en person for å prøve den ut før en eventuell ansettelse (Nesheim og Hersvik 1998: 65).

I tillegg mener Nesheim og Hersvik (1998) at noe av veksten er generert av vikarbyråene selv, gjennom at de har utvidet tilbudet av tjenester og hvilke yrkesgrupper de leier ut. Fra amerikansk kontekst har Ofstead (1999) skrevet om hvordan bemanningsselskaper som ekspanderer utenfor de store byene driver entreprenørskap gjennom å aktivt lære opp potensielle kunder i hvordan de kan bruke bemanningsbransjens tjenester. Altså kan det Nesheim og Hersvik (1998) kaller «erfaringsbasert vekst» også være delvis drevet av pedagogiske bemanningskonsulenter.

Nesheim og Hersvik (1998) beskriver også tre utviklingstendenser i bedriftenes og næringslivets organisering som kan påvirke vikarbyråbransjens vekst, virksomhet og sammensetning. For det første kan økt bruk av prosjekter og midlertidige organisasjonsenheter føre til mer bruk av innleie. Konsentrasjon om bedriftens kjernekompetanse gjennom å velge ut noen strategiske kjerneområder hvor man har en konkurransefordel, og å så sette ut resten av arbeidet til andre som kan det bedre, vil først og fremst føre til mer *outsourcing*, men i en viss grad også innleie. For det tredje kan økt samarbeid og integrasjon mellom virksomheter kan føre til inn- og utleie mellom bedrifter (Nesheim og Hersvik 1998).

Segal og Sullivan (1997: 130-131) foreslår at den amerikanske bemanningsbransjens vekst kan ha kommet av at bedrifter bytter ut de direkte midlertidig ansatte med innleide vikarer fra bemanningsbransjen. De mener også at grunnen til dette kan være at bemanningsbransjens egen vekst har bidratt til å senke kostnadene gjennom forskjellige former for stordriftsfordeler, for eksempel ved at flere arbeidstakere vet om bemanningsbransjen, og derfor søker arbeid gjennom den, noe som gir lavere rekrutteringskostnader. I tillegg kan økningen i bransjens kundebase gjøre det mer sannsynlig å få jobb fort, noe som gjør den mer attraktiv for vikarene (Segal og Sullivan 1997). Jeg vil si at en annen mulig delforklaring kan være at andelen direkte midlertidig ansatte har gått ned på noen bestemte områder, mens innleide arbeidstakere har økt i andre områder. I Norge ser det ut som om bemanningsbransjen har vokst ved å ta over direkte midlertidige stillinger. Siden 1996 har andelen av sysselsatte mellom 16 og 74 år som er midlertidige ansatt sunket fra



Figur 1. Andel midlertidig ansatte blant sysselsatte 16-74 år. Basert på statistikk fra SSB (ssb.no)

allerede finnes i næringslivet, men at den også aktivt skaper sitt marked. Jeg velger å dele inn bemanningsbransjens markedsskapende aktiviteter i utenomøkonomiske aktiviteter og i økonomiske aktiviteter. Blant de utenomøkonomiske aktivitetene er lobbyvirksomhet og diskursproduksjon. De økonomiske aktivitetene som kan bidra til markedsskaping er oppsøkende salg på nye kunder, utvidelse av tjenestetilbudet og utleie til flere yrkesgrupper, og tilbud av tjenester som er ulovlig å bruke, noe som igjen kan føre til normalisering og lovendring.

Ifølge Dicken (2007: 495), er fjerningen av ”rigiditeter” i arbeidsmarkedet blitt allment akseptert som en nødvendighet for å gjøre nasjonale økonomier i stand til å være konkurransedyktige i en globalisert økonomi. Dicken skriver at denne prosessen med fleksibilisering av arbeidsmarkeder innebærer økende press mot fagforeninger, kutt i velferdstilbud og en dreining fra velferd til “workfare”, som kan oversettes til “arbeid for sosialhjelp” (ibid.). Han lister også opp en del tiltak som gjennomføres for å fleksibilisere arbeidsmarkedet, slik som økt bruk av midlertidig arbeidskraft, forskjellige former for fleksitid, fokus på utdanning og opplæring i generelle ferdigheter, og reformer i statlige bemanningstjenester (Dicken 2007). Fleksibiliseringsprosessen er altså en form for arbeidsmarkedsrestrukturering, som er blitt en vanlig reaksjon på økt global konkurranse i industrialiserte land.

Peck og Theodore (2002) skriver at bemanningsbransjen trives best i regulerte, men restrukturerende økonomier, der hvor arbeidslivet er så strengt regulert at det er vanskelig å ansette på midlertidige kontrakter direkte, men hvor det også er mulig for arbeidsgivere å komme utenom dette gjennom å leie inn fra bemanningsbransjen. Det betyr at et svekket stillingsvern for direkte ansettelser vil være negativt for bransjen. Bemanningsbransjen er altså ikke agenter for generell fleksibilisering av arbeidsmarkedet, men agenter for en helt bestemt form for fleksibilisering. Den er tjent med å være det marginalt løserer regulerte alternativet til et ellers strengt regulert arbeidsliv.

2.2.1.1 *Lobbyvirksomhet og PR-virksomhet*

Den mest synlige måten å påvirke regelverket på er gjennom aktiv lobbyvirksomhet for lovgivning som gagnar bemanningsbransjen. Gonos (1997) skriver om hvordan den amerikanske bemanningsbransjen forsøkte å overbevise politikere om å endre de statlige sysselsettingslovene til å definere vikarbyråer som arbeidsgivere i en systematisk og svært

effektiv lobbykampanje på 60-tallet. Før dette var de ansett å drive med arbeidsformidling, noe som ble sett som en oppgave for det offentlige. Ifølge Gonos (1997) var det lite offentlig debatt om lovendringene som ble gjennomført i mange amerikanske stater, men de var altså svært viktige for vikarbyråbransjens senere vekst. Et annet eksempel på lobbyvirksomhet som markedsskaping er fra Italia, hvor en av Peck, Theodore og Wards (2005) kilder forteller at de store bemanningsselskapene hjalp de italienske myndighetene med å skrive den nye loven for regulering av bemanningsbransjen (2005: 12). Den italienske staten krever at bemanningsselskaper som ønsker å starte opp i landet må skaffe en dyr lisens og sette opp kontornettverk i flere regioner. Dette kan være fordi myndighetene ønsker ordnede forhold i bransjen, men er også en konsekvens av at de store selskapene har vært svært delaktige i utarbeidelsen av lovforslaget, og at disse ønsker å gjøre inngangsbarrierene i markedet så høye som mulig (ibid.).

Bemanningsbransjens aktive lobbyvirksomhet og PR-arbeid er også markedsskapende strategier som er ment å bidra til å utvide bemanningsbransjens marked. Den internasjonale bemanningsbransjens organisasjon International Confederation of Private Employment Agencies (CIETT) ble opprettet i 1967⁷, og jobber blant annet med ”å forbedre bransjens image, og å styrke dens representasjon”⁸ (*min oversettelse*). I Norge er bemanningsbransjen organisert i NHO Service, som blant annet også jobber for å gjøre offentlighetens syn på bemanningsselskaper mer positivt⁹. Peck, Theodore og Ward (2005: 6) skriver at et viktig symbolsk vendepunkt i synet på bransjen kom i 1997, da International Labour Organisation (ILO) vedtok Konvensjon 181, som anerkjenner bransjens konstruktive rolle i arbeidsmarkedet. Med ILO på laget kunne CIETT samtidig lobbe for mer bransjevennlig regulering av bemanningsbransjen og av arbeidsmarkedet, gjennom å fokusere på den viktige, allmennyttige funksjonen dette vil ha for arbeidsmarkedet (ibid.).

Ward (2007) skriver om bemanningsbransjens svært effektive bransjeorganisasjoner og deres rolle i å skape en diskurs om at fleksibilisering av arbeidsmarkeder gjennom deregulering av bemanningsbransjen vil være viktig for å øke nasjonal økonomisk konkurransedyktighet. Forfatteren mener også at bransjens stadige navneendringer og omdefineringer av sin virksomhet i tråd med endringer i videre diskurser om næringsliv og arbeidsliv, som diskursen om «den nye økonomien», gjerne har reflektert bransjens egne ønsker mer enn bransjens faktiske virksomhet. Denne diskursproduksjonen ses på som et ledd

⁷ <http://www.ciett.org/index.php?id=1> (lesedato: 22.11.2010)

⁸ <http://www.ciett.org/index.php?id=35> (lesedato: 22.11.2010)

⁹ Eksempel på dette: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article3912689.ece> (lesedato: 22.11.2010)

i å berede grunnen for videre ekspansjon og vekst (Ward 2007).

Ward (2007) beskriver bransjeorganisasjonenes betydelige rolle i å åpne opp nye geografiske markeder for bemanningsbransjens selskaper gjennom blant annet målrettet lobbyvirksomhet, deling av «best practice»-eksempler i nasjonal lobbyisme, og gjennom å skape konkrete geografiske «sites» hvor representanter fra bransjen og forskjellige myndigheter kan møtes. Ward (2007) fokuser spesielt på bransjeorganisasjonenes rolle som produsenter av bestemte forestillinger om fremtidens fleksible arbeidsmarkeder. Bransjeorganisasjonene kobler bransjens virksomhet til eksisterende diskurser om behovet for styrking av nasjonal konkurransedyktighet, og presenterer seg selv som en del av løsningen på dette, gjennom å bidra til mer fleksible arbeidsmarkeder. Utifra denne innrammingen av bransjen som svar på staters økonomiske utfordringer argumenterer bransjen videre for reregulering av nasjonale arbeidsmarkeder i retning av større åpninger for bemanningsbransjens tjenester. Gjennom blant annet å arrangere konferanser hvor folk møtes for å snakke om bransjens fremtid, bidrar de internasjonale og nasjonale bransjeorganisasjonene til å gjøre bestemte forestillinger om bransjens enda ikke eksisterende fremtid mer virkelige og gjennomførbare.

Et viktig del av innholdet i disse fremtidsvisjonene er ifølge Ward (2007) de gode utsiktene til ekspansjon i bemanningsbransjen. Det er lite snakk om den gjennomgående tendensen til økende konkurranse og fallende marginer og at bransjen fortsatt (i 2005) var sterkt konsentrert rundt noen få land, med 70% av bransjens globale omsetning konsentrert i USA, Storbritannia og Frankrike (Ward 2007: 119). Bransjens geografiske og sektorielle ekspansjon er derfor ifølge Ward først og fremst en forestilling, men det er en forestilling som bransjeorganisasjoner aktivt promoterer og normaliserer i sitt arbeid med å åpne nye markeder (Ward 2007).

2.3 Konkurransedynamikk og strategier

Bemanningsbransjen preges av lave inngangsbarrierer på grunn av lave krav til startkapital. Sammen med at det er lett for kunder å bytte leverandør (Peck og Theodore 1998), fører dette til sterk konkurranse. Som nevnt, har markedsandelen til de to største selskapene sunket fra over 80% i 1997 (Bukholm 1999), til i overkant av 50% i 2010 (NHO Service 2011). Altså har konkurransen tatt seg kraftig opp de siste årene.

Peck, Theodore og Ward (2005: 24) skriver at når markeder modnes er det en tendens til at selvdestruktive vekststrategier som svar på synkende marginer fører til en dekonsentrasjon av markedet, og det er kanskje en slik prosess det norske bemanningsmarkedet er inne i. Theodore og Peck (2002) beskriver den amerikanske bemanningsbransjens utvikling fra 50-tallet som inndelt i tre faser. Hver fase preges av en egen vekstlogikk, og jeg skal gå igjennom disse for å ha et utgangspunkt for å diskutere strategiene til dagens norske bemanningsselskaper.

2.3.1 Vekstfaser i den amerikanske bemanningsbransjen

Siden den amerikanske bransjens oppstart med utleie av kontorpersonell (*clerical*), har selskapene prøvd å ekspandere virksomheten både geografisk og sektorielt. For eksempel gikk Manpower inn i industrien på 50-tallet, og de store selskapene begynte å etablere seg i flere byer i USA. Theodore og Peck (2002) understreker at bemanningsselskapene aktivt har skapt nye markeder siden starten, blant annet gjennom å oppsøke mulige klientbedrifter og å annonsere etter arbeidere i aviser. Bransjen ble altså ikke etablert kun som et svar på et behov som fantes fra klientbedriftene og arbeidernes side. Samtidig skriver forfatterne at den store veksten i bransjen som begynte på 70-tallet kom av et "skifte i naturen til 'produktets' etterspørsel" (Theodore og Peck 2002: 469, *min oversettelse*). De kaller vekstfasen på 70-tallet for «uorganisert vekst», på grunn av at dynamikken i bransjens vekst lå utenfor bransjen selv, ved at bransjen først og fremst vokste gjennom å svare på makroøkonomiske svingninger i markedet (ibid.). På denne måten utnyttet bemanningsbransjen økonomisk ustabilitet og nedbryting av vanlige arbeidskontrakter, men var ikke så mye en aktiv *agent* i denne restruktureringen av arbeidsmarkedet.

Utover på 80-tallet kom en fase som Theodore og Peck kaller «utviklende vekst» (2002: 471). Denne fasen var preget av at bransjen etablerte seg over hele USA, og samtidig gikk inn i nye sektorer som offentlig sektor og en del «*white-collar*»-bransjer. Dette gjorde bemanningsbransjens vekst mindre avhengig av sykliske økonomiske svingninger.

En tredje fase, som Theodore og Peck kaller «destruktiv vekst», kom med den store veksten i økonomien på 90-tallet (2002: 472). Ifølge forfatterne var «perioden assosiert med et markant skifte mot mer planlagt og strategisk bruk av bemanningstjenester hos kundene, sammen med en mer proaktiv, markedsbyggende tilnærming hos byråene» (ibid., *min oversettelse*). Sammenfallende med en stor økning i antallet bemanningsselskaper på 90-tallet ble marginene presset nedover, og det ble vanskeligere å tjene penger på bemanning i USA.

At deler av bransjen ”restrukturerte oppover” i segmenter med høyere fortjeneste per oppdrag dekket ikke opp for at størstedelen av bransjen, som retter seg mot tradisjonelle segmenter med lave marginer, ble så kompetitiv at det ble vanskelig for selskaper å vokse. Det at det er vanskelig å vokse gjennom å utvide tjenestespekteret og å ”restrukturere oppover” fører til at det blir nødvendig å øke volumet på driften, noe som igjen gjør geografisk og sektoriell ekspansjon nødvendig (Theodore og Peck 2002: 490). Kontrakter med store volumer og lave marginer blir dermed en viktig strategi for store selskaper som forsøker å ta markedsandel fremfor å ha høy fortjeneste for å presse ut mindre konkurrenter (Peck og Theodore 2002: 167).

2.3.2 Verdiøkende tjenester og strategier

Det å gi kunden noe mer enn bare utleid arbeidskraft er en strategi som skal øke verdien av utleietjenesten. Theodore og Peck (2002) skriver om hvordan byråer har forsøkt å skjerme seg fra den markedsødeleggende priskonkurransen gjennom å yte bedre service enn konkurrentene, og legge til tilleggstjenester som øker verdien av den innleide arbeidskraften. Theodore og Peck (2002: 480) omtaler omleggingen fra «vikarbyrå» til «bemanningsselskap» som et ledd i denne strategien. Blant de nye tjenestene som vokste frem på 90-tallet var sterkere integrasjon med kundebedriften i form av nasjonale samarbeidsavtaler, «*master vendor*»-ordninger, som er sentralisert koordinering av bemanningstjenester, og *vendor on premises*-programmer, som går ut på at bemanningsselskapet er på kundens område for å administrere og i noen tilfeller lede de utleiede vikarene. Elcioglu (2010) skriver også om «kapteiner» som er vikarer som jobber som bemanningskonsulent ute på arbeidsplassen, noe som kan ses på som en slik verdiøkende tjeneste.

Problemet er at slike tjenesteinnovasjoner gjerne er lette å kopiere for andre selskaper, slik at det som i utgangspunktet er en konkurransefordel som skjermet et innovativt selskap fra priskonkurranse, raskt blir degradert til et minstekrav for å i det hele tatt bli vurdert i priskonkurranse (Theodore og Peck 2002). Det er i et slikt perspektiv jeg skal diskutere utvikling av personlig tillit som verdiøkende strategi for bemanningsselskapene senere.

2.4 Nye kontraktforhold – rammeavtaler og endring i relasjoner

Nasjonale og andre langsiktige rammeavtaler altså en av innovasjonene som bemanningsselskaper og deres kunder begynte å bruke mer av på 90-tallet, en utvikling som

også Nesheim (1997: 84) beskrev i 1997. Innføringen av nasjonale rammeavtaler virker også tilbake på dynamikken og segmenteringen i bemanningsmarkedet. Selv om de ifølge Theodore og Peck (2002) var ment å være en *verdiøkende* tjeneste som kunne skjerme bemanningsselskapet fra priskonkurransen, er nasjonale og andre rammeavtaler blitt et like viktig redskap for klienter til å presse prisene ned gjennom markedsmakten slike avtaler gir.

Ward (2005) skriver om bemanningsmarkedet i Manchester. Han finner noe bevis for at deler av dette lokale markedet endres som følge av at leverandører og klienter inngår avtaler med hverandre på nasjonalt nivå. Spesielt gjelder dette i de delene av markedet som preges av mange utplasserte vikarer daglig eller ukentlig. Regulering av kundeforhold gjennom rammeavtaler gjør det mulig for kunder å presse priser og marginer ned, mens de nasjonale byråene beskyttes mot daglig konkurranse fra de mindre, lokale byråene, og gir dem så å si garantert omsetning over en viss tidsperiode (Ward 2005: 237). Dette fører til at de lokale byråene mister mye omsetning i disse delene av markedet, selv om det fortsatt er mulig for dem å komme seg rundt konkurrentenes nasjonale avtaler. I tillegg til at klienter i denne delen av markedet har noen få store formaliserte avtaler med store bemanningsselskaper, bruker de gjerne også mindre selskaper til små oppdrag. Her var det mindre vanlig med formelle avtaler. Ifølge Ward var relasjonene mellom de små byråene og deres klienter gjerne basert på opparbeidet tillit (2005: 232).

Selv om dette er hovedbildet i det britiske bemanningsmarkedet, fant Ward (2005) også eksempler på at andre kriterier enn pris var viktige i de delene av markedet som preges av høyere kompetanse på vikarene. Her var det å være med i uformelle nettverk og å kjenne til hva slags «produkt» hver bedrift trengte viktig for å ta og beholde markedsandeler. (Ward 2005: 233).

Hoque m.fl (2008) skriver at britiske National Health Service (NHS) forsøkte å redusere utgifter til innleid arbeidskraft og å øke kontrollen over kvaliteten på tjenesten gjennom å inngå omfattende avtaler med færre vikarbyråer. Forfatterne mener at prisreduksjonen har vært vellykket, men at dette kan ha gått ut over kvaliteten. Kostnadspresset kan ha ført til dårligere «*placement matching*», altså at personen som rekrutteres passer godt til stillingen. Gjennom å presse ut mindre byråer som gjerne var spesialiserte og hadde mer erfaring, kunne mye av disse konsulentenes kroppsliggjorte («*tacit*») kunnskap innen sektoren gå tapt (Hoque m.fl. 2008).

Nesheim og Hersvik (1998: 24-25) forteller at vikarbyrået Kelly hadde en eneleverandøravtale med en kunde som omfattet 10-15 vikarer. De skriver at en fordel med en slik ordning var at kunden ble prioritert når de hadde behov for arbeidskraft, og at vikarbyrået

ble så godt kjent med kunden at de ville bli bedre til å velge ut kandidater som passet bedriften godt. Dette vil altså være motsatt av det Hoque m.fl. (2008) fant i deres studie av NHS i Storbritannia. Forskjellen i oppfatninger eller resultater av rammeavtalene kan ha noen forskjellige forklaringer: For det første er NHS' avtaler inngått etter offentlige anbudsrunder, hvor pris har vært et svært viktig kriterium. For det andre er volumet på Kelly's avtale med sin kunde mye mindre enn NHS' avtaler, noe som kan gi både mindre prispress og større mulighet for personlige tillitsrelasjoner mellom klient og leverandør. For det tredje er priskonkurransen i både det britiske og det norske bemanningsmarkedet sannsynligvis blitt sterkere siden Nesheim og Hersviks artikkel fra 1998, så det er mulig at rammeavtalen ville vært lavere priset i dag, noe som kunne gitt mindre rom for å bruke god tid på utvelgelse.

2.5 Personlige relasjoner og personlig tillit

For å diskutere betydningen av nettverk og bekjenskaper i bemanningsbransjen bruker jeg teori om «relasjonell kapital», som er en form for sosial kapital. For å besvare problemstillingen om det vil være mulig for bemanningselskaper å skjerme seg fra priskonkurranse har jeg hentet teori fra markedsføringsfaget om relasjonemarkedsføring. Dette teorifeltet handler om hvordan relasjoner og bånd mellom selskaper og mellom individer i disse selskapene kan brukes som et konkurransefortrinn i å skaffe og holde på kunder. Personlig tillit mellom leverandør og kunde bygges gjennom ansikt-til-ansikt-kontakt. Siden bemanningsbransjen er en bransje som preges av mye kontakt med klientene, skal jeg også bruke teori om hvorfor ansikt-til-ansikt-kontakt er så viktig i deler av næringslivet.

2.5.1 Nettverk og relasjonell kapital

Abelsen m.fl. (2007) viser til Nahapiet og Ghoshal (1998) i sin definisjon av bedrifters sosiale kapital som «de ressursene som ligger i relasjonene som et enkelt individ tilknyttet bedriften har internt (innenfor bedriften) og eksternt (utenfor bedriften); de relasjonene man har i nettverk og i samfunnet for øvrig» (Abelsen m.fl. 2007: 12). Videre deler de sosial kapital inn i *strukturell*, *relasjonell* og *kognitiv* kapital. I denne oppgaven skal jeg konsentrere meg om relasjonell kapital, som ifølge forfatterne «omfatter personlige forhold som utvikles gjennom en historie med samhandling» (Abelsen m.fl. 2007: 12). Mellommenneskelige forhold som respekt, tillit og vennlighet er viktige elementer i relasjonell kapital. I analysen skal jeg se på hvordan

relasjonell kapital brukes i bemanningsselskapenes vekststrategier.

2.5.2 Tillit i klient- leverandør-forhold

Bemanningsbransjen preges av at kundene har stor makt til å diktere betingelser i forholdet til byråene de leier inn fra. Derfor står bemanningsselskaper ofte i fare for å bli byttet ut og for å måtte gå med på dårlige betingelser i avtaler med kunder. Forholdene i bemanningsbransjen ligner derfor mye på forholdene i markedet som Narayandas og Rangan (2004) tar utgangspunkt i når de skriver om at asymmetriske maktforhold i dyadiske relasjoner mellom kjøpere og selgere i modne bedriftskundemarkeder fører til at den sterke parten kan diktere betingelser og ikke trenger å binde seg sterkt til leverandøren, og vil forsøke å holde den på avstand på denne måten. Ved opprettelsen av samarbeid vil partene bli enige om hva de kan forvente av hverandre og om infrastruktur som støtter samarbeidsforholdet (2004 :73). Den svake parten i relasjonen vil få en uforholdsmessig liten andel av verdiene som skapes i samarbeidet. Narayandas og Rangan (2004) mener at relasjonsbygging over tid mellom partene på personlig nivå og på bedriftsnivå kan gi den svake parten makt til å kreve en større del av verdiøkningen ved senere reforhandlinger av kontrakter. Det man bygger er tillit og «forpliktelsesvilje» («commitment»). Narayandas og Rangan (2004) definerer dessverre ikke tillit. Uansett mener de at tillit formes mellom personer, mens forpliktelsesvilje i form av investering i forholdet finner sted mellom bedrifter (2004: 72).

Lohtia m.fl. (2009) mener at tillit er tro på en annens *goodwill* og integritet, i tillegg til en tro på den andres evner og troverdighet, og at den er knyttet til kvaliteter som å være ærlig, tro og sannferdig. Utifra denne beskrivelsen definerer de «tillit» som «tro på en at en handelspartner er velmenende og troverdig» (2009: 240, *min oversettelse*). Jeg mener at denne korte definisjonen passer godt sammen med Narayandas og Rangans (2004) syn på tillit som noe som finner sted mellom personer.

Garbarino og Johnson (1999) bruker en definisjon av forpliktelsesvilje som innebærer et vedvarende ønske om å bevare en verdsatt relasjon. De mener også at forpliktelsesvilje har tre bestanddeler: en instrumentell del i form av en eller annen slags investering, en holdningsdel i form av affeksjon eller psykologisk tilknytning, og en tidsdimensjon som indikerer at forholdet varer over tid (Garbarino og Johnson 1999: 71). Jeg mener at denne definisjonen også passer inn i Narayandas og Rangans (2004) forståelse av fenomenene tillit

og forpliktelsesvilje, bortsett fra at de sannsynligvis ikke ville sett på holdningskomponenten som en del av forpliktelsesvilje, men heller som en komponent i tillit.

Mellompersonlig tillit i forholdet mellom leverandør og klient kan også i seg selv øke ytelse og forpliktelsesvilje på organisasjonsnivå. Det er fordi personlig tillit kan føre til at personene ikke bare er ekstra motivert for å oppfylle kontraktvilkårene, men at de også går ut over det de er kontraktfestet til for å hjelpe den andre parten når den trenger det. Dette fører til at partneren opplever en økning i ytelse og tillit (Narayandas og Rangans 2004: 74). Dette kan gi leverandøren større makt ved reforhandlinger av kontrakter, som er et formalisert uttrykk for forpliktelsesvilje. Veien fra forpliktelsesvilje til tillit er ikke like enkel. Riktignok kan formalisert forpliktelsesvilje være en nødvendig plattform for å skape mellompersonlige interaksjoner som bygger opp tillit, men er i seg selv ikke nok til å skape tillit (2004: 73). Forfatterne mener at det er like viktig å velge riktige personer til å jobbe med interaksjon med kunden som det er å bygge opp institusjonell forpliktelsesvilje for å beholde kunder over tid. De mener også at bedriftsledelser bør passe på å overføre mellompersonlig tillit til forpliktelsesvilje på organisasjonsnivået før de bytter ut personer som har opparbeidet personlige tillitsforhold til personer i klientbedriften (Narayandas og Rangan 2004).

Hoque m.fl. (2008) mener at *master vendor*-ordninger i det britiske helsesystemet noen steder hadde ført til at bemanningsselskapet var lite tilstede, noe kunder ble misfornøyd med. Noen bemanningsselskaper brukte call-sentre i andre land som bindeledd mellom vikar og bedrift. Enkelte av informantene til Hoque m.fl. (2008: 404) mente at dette gjorde det vanskeligere å finne de beste vikarene til jobbene, siden mye av arbeidet med dette innebærer å samle informasjon ute på arbeidsplassen. Dette tyder på at ansikt-til-ansikt-kontakt er viktig i bransjen, og at forpliktelsesvilje på organisasjonsnivå ikke nødvendigvis gir en god tjeneste. Bettencourt m.fl. (2002: 100) skiver om *kunnskapsintensive* bedriftstjenester at klientens bidrag til leveransen av tjenesten er avgjørende for både tjenestens kvalitet og klientens tilfredshet med tjenesten. I eksempelet til Hoque m.fl. (2008) ser det altså ut til at mulighetene for kunnskapsinnhenting kan bli mindre med *master vendor*-ordninger, og bemanningstjenesten får dermed en mer masseprodusert karakter. I lys av Narayandas og Rangans (2004) antakelse om at mellompersonlig tillit kan føre til bedre oppfattet ytelse mener jeg man kan tolke funnene til Hoque m.fl. (2008) som et eksempel på at manglende mellompersonlig tillit førte til lavere oppfattet kvalitet på tjenesten.

2.5.3 Ansikt-til-ansikt-kontakt

Nærhet til kundene er svært viktig for mange bemanningsselskaper. I feltarbeidet fant jeg at mange informanter la stor vekt på å være mye ute hos kunden, og at noen av motivasjonene de oppgav for dette hadde å gjøre med ansikt-til-ansikt-kontakt. Storper og Venables (2004) mener at ansikt-til-ansikt-kontakt er en fundamental driver bak urbanisering og lokalisering i økonomien, på grunn av de positive sidene ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. De mener det er fire trekk ved ansikt-til-ansikt-kontakt som bidrar til dette. For det første er ansikt-til-ansikt-kontakt en effektiv måte å kommunisere på, ved at man sender og mottar informasjon nesten samtidig, og det er lett å avbryte og rette opp i misforståelser (Storper og Venables 2004: 354). For det andre er det lettere å evaluere en samarbeidspartners intensjoner ved ansikt-til-ansikt-kontakt. Dette kan redusere muligheten til å være gratispassasjer i et samarbeid eller til å forfølge egne ønsker på bekostning av den andres. En annen måte å redusere slike problemer er oppbygging av tillit gjennom ansikt-til-ansikt-kontakt. Siden det koster tid og penger å møtes ansikt til ansikt, viser man at man prioriterer samarbeidspartneren ved å møte opp. Man signaliserer at man er villig til å investere i relasjonen utifra en forventning om å opprettholde relasjonen også i fremtiden, noe som kan skape tillit i seg selv. Det tredje funksjonen til ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er at man kan bruke uformelle business-nettverk som en måte å finne personer som har en kompetanse som man kan stole på. Denne kompetansen er ofte kroppsliggjort og kan ikke kodifiseres, så man er nødt til å bli kjent med personen ansikt til ansikt for å kunne få øye på og vurdere den (Storper og Venables 2004: 356-357). Den fjerde funksjonen til ansikt-til-ansikt-kontakt er å gi et biofysisk «rush» og å motivere til å jobbe for suksess. Dette skjer gjennom at man utfører «skuespill»¹⁰ i ansikt-til-ansikt-kontakt, noe som inviterer til imitasjon og konkurranse om sosial status (Storper og Venables 2004: 357).

Storper og Venables (2004: 225) mener også at ansikt-til-ansikt-kontakt er viktig i næringer som krever overføring av kroppsliggjort kunnskap, noe som gjelder de delene av bemanningsmarkedet hvor det legges vekt på at den ansatte skal passe godt til bedriften.

¹⁰ Oversatt fra «performance» i Storper og Venables (2004)

3 Metode

Jeg har valgt å bruke en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven. Grunnen til det er at jeg ønsket å finne ut hvordan beslutningstakere i norske bemanningsselskaper ser på ulike aspekter ved bransjen og bemanningsmarkedet, og hvordan de forholder seg til dette. Som Thagaard skriver, er «[i]ntervjusamtaler (...) et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin egen situasjon» (2009: 12). Ledere i bemanningsselskaper har erfaringer og tanker om hva bemanningsselskaper prøver å få til i markedet, hvordan de gjør det, og hvilke motivasjoner og grunner de har til dette.

Forskningsarbeidet er også delvis eksplorerende, siden det handler om situasjonen i den norske bransjen i dag. Internasjonalt er det gjort en del studier av bemanningsbransjen i et næringsperspektiv, men siden den regulatoriske og sosiale konteksten bemanningsbransjen opererer i er forskjellig fra land til land, vil det også være naturlig å anta at det kan finnes forhold i Norge som er spesielt relevante for bemanningsbransjens virksomhet her. Å avdekke slike kontekstspesifikke forhold som kan være relevant for å forstå hvordan bransjen fungerer kan gjøres gjennom intervjusamtaler med aktører som har førstehåndskunnskap om feltet. I tillegg til å spørre informantene om deres egne selskapers strategier har jeg også spurt dem om deres egne vurderinger og tolkninger av bemanningsbransjen og bemanningsmarkedet. Flere av informantene ble derfor behandlet som en slags nøkkelinformanter.

I resten av kapittelet skal jeg gå igjennom valg av case og informanter, jeg skal diskutere om hvordan mine forhåndsoppfatninger av bransjen kan ha påvirket forskningsarbeidet, diskutere problemstillinger i forhold til posisjonalitet, og noen metodiske vurderinger av presentasjon og anonymisering.

3.1 Valg og avgrensning av case

Caset i denne oppgaven er den norske bemanningsbransjen som et «case» av nasjonal bemanningsbransje med aktive strategier for vekst og differensiering. I forhold til den mer spesifikke problemstillingen om personlige relasjoner ses bransjen også på som et case av leverandør-klient-forhold i bedriftsmarkeder med assymetriske maktrelasjoner.

Jeg ønsket å få tak i informanter fra selskaper av forskjellige størrelser, fra markedsledere til selskaper med mindre enn 1% markedsandel. NHO antar at deres medlemmer utgjør mellom 80% og 90% av omsetningen i bransjen (NHO Service 2011). Jeg fant alle informantene unntatt én på NHO Bemanningsbransjens medlemsliste. Jeg mener at utvalget fanger bredden av bemanningsselskaper godt med tanke på størrelse og geografisk tilstedeværelse, men inkluderer bare ett selskap som har spesialisert seg på utleie til én bransje. Det betyr at oppgaven først og fremst handler om «generalister» som leier ut innen mange forskjellige fagområder. Det kan hende at analysen kunne blitt enda mer nyansert dersom jeg hadde intervjuet flere personer fra spesialistselskaper, men dette ble valgt bort for å holde omfanget av oppgaven innenfor mine tidsrammer.

Av praktiske hensyn har jeg intervjuet informanter som holder til i Oslo-området. Disse jobbet på både hovedkontorer til landsdekkende selskaper, og kontorer til selskaper som først og fremst leier ut til kunder på det sentrale Østlandet. Det kan hende at relasjonene mellom bemanningsselskaper og kunder er annerledes på mindre steder og langt utenfor byer enn i Oslo/Akershusområdet, men slike eventuelle forskjeller vil jeg altså ikke fange opp, utover at noen av mine informanter hadde noen tanker om dette. Siden oppgaven også handler om forhold mellom kunder og bemanningsselskaper har jeg intervjuet en leder for en lokal avdeling av et stort selskap som har daglig personlig kontakt med disse kundene. Markusen (1994) anbefaler å intervju flere personer i samme selskap for å få et mer helhetlig bilde av selskapet, og for å kunne få en korleksjon på en eventuell ensidig framstilling fra den ene informanten. Lokalkontorlederen fungerer litt som et slikt korrektiv for lederne på høyere nivåer i analysen, men er først og fremst brukt som nøkkelinformant med kunnskap om den daglige utførelsen av bemanningsbransjens virksomhet på lokalt nivå. Dersom jeg hadde hatt mer tid og kapasitet ville jeg ha intervjuet flere slike konsulenter, siden det viste seg å være svært fruktbart å få med dette perspektivet på bemanningsbransjens virksomhet.

Når det gjelder utforskningen av forholdet mellom kunder og leverandører, kunne jeg fått et mer utfyllende bilde av relasjonene mellom bemanningsselskaper og klienter dersom jeg også hadde intervjuet klienter. Siden jeg ikke visste at dette ville være et interessant tema

før jeg var ferdig med hovedrunden av intervjuer, har jeg ikke hatt kapasitet til å legge om forskningsdesignet for å studere dette nærmere. Derfor har jeg istedet fylt inn noen av hullene om klienters syn på relasjoner til bemanningsselskaper med sekundærlitteratur.

Dersom jeg hadde visst at oppgaven kom til å handle mye om rammeavtaler og kundeforhold før jeg hadde gjort feltarbeidet, kunne det vært aktuelt å intervju personer som jobber med daglig drift og personer som er med på å forhandle frem avtaler sentralt og som tar seg av store kunder. Jeg har imidlertid valgt fokusere mer på hvordan personer i selskapet med ansvar for overordnede strategiske valg ser på disse temaene. Noen informanter har snakket mer om kunderelasjoner enn andre, og jeg mener å ha fått tilstrekkelig data om temaene for oppgaven gjennom å ha snakket med en leder på et lokalkontor, og ledere som har erfaring med kundekontakt på flere nivåer.

Oppgavens validitet kan altså være begrenset av at jeg bare har intervjuet selskaper i det sentrale Østlandsområdet, og at de fleste av dem er generalistselskaper. I tillegg er analysen av bruken av personlige relasjoner i bransjen begrenset av at jeg ikke har intervjuet bemanningsselskapenes klienter.

3.2 Valg av informanter og informantenes selvrepresentasjon

Markusen (1994) skriver at man bør unngå å intervju ansatte som har ansvar for mediehandling og kontakt med offentligheten. Disse er trent i å fortelle bestemte historier om selskapet som fremstiller dem i et mest mulig positivt lys, og informasjonen man får fra slike informanter ut kan derfor være mer filtrert og pakket inn enn man ønsker. Jeg intervjuet ingen slike PR-medarbeidere, men noen av informantene var nok likevel vant til å besvare spørsmål fra forskere og offentlighet. Mitt inntrykk fra feltarbeidet var at jo mindre selskapet var, og jo lavere nivå i organisasjonen informanten befant seg, jo mer konkrete ble beskrivelsene av selskapenes aktiviteter. Dette henger sannsynligvis sammen med at disse har mer daglig kontakt med kunder enn det ledere på konserndirektørnivå har.

I utgangspunktet trodde jeg at informantenes bevissthet om hvordan de skulle representere seg selv, selskapet og bransjen ville være en spesielt relevant problemstilling for forskning på bemanningsbransjen, siden bransjen er politisk omstridt, og bemanningsselskapene ser ut til å ha bevisste strategier om hvilke historier de ønsker å bringe ut til offentligheten. I feltarbeidet fikk jeg tydelig inntrykk av at noen informanter var mer bevisst på hvordan de fremsto enn andre. For eksempel framstod det som merkelig da et par

av informantene svarte nølende og uklart på om klienter bruker innleie av arbeidskraft til ulovlig leie før ansettelse, en sak som har vært fremme i media flere ganger og som andre informanter var helt klare på at forekom ofte. Likevel er hovedinntrykket at informantene var svært åpne og lite tilbakeholdne med informasjon, og svarte på det jeg spurte om. Faktisk ble jeg overrasket over hvor lett det var å få tilgang til informantene, og over hvor mye de var villige til å dele. For eksempel ga noen informanter meg informasjon om hva de anser for å være gode marginer, noe som har vært vanskelig å få tilgang til andre steder, ihvertfall i systematisert form (Fernandez-Mateo 2007: 312). Mine erfaringer med å få tilgang til informanter i den norske bemanningsbransjen og å få data fra disse er derfor ganske annerledes enn det forskere i andre land har opplevd (for eksempel Van der Merwe 2009). Kanskje virker den store medieoppmerksomheten rundt bemanningsbransjen også til forskeres fordel, siden bransjens representanter kan bruke forskere som en kanal for å formidle sin egen versjon av hva de holder på med. For eksempel var flere av informantene opptatt av å få frem at bemanningsbransjen stort sett er en seriøs og ordentlig bransje, og at de useriøse selskapene gjerne er andre selskaper, enten det er snakk om importører av lavtlønnet utenlandsk arbeidskraft, eller *skatteunndragende* importører av lavtlønnet utenlandsk arbeidskraft, for de som har behov for å legge inn en ekstra avstandsmarkør.

Hoveddelen av datainnsamlingen ble gjennomført før «Adecco-saken» i februar 2011, så dette hadde liten betydning for innsamlingen av data. I saken ble det avslørt at Adecco hadde brutt arbeidsmiljøloven systematisk ved et sykehjem i Oslo, og det ble satt igang granskninger blant mange offentlige kunder av Adecco (Almendingen 2011), i tillegg til granskninger av overholdelse av arbeidstidsbestemmelser i helsesektoren generelt. Et selskap som Coop Norge valgte å avslutte sine avtaler med Adecco på grunn av bruddene på arbeidsmiljøloven i sykehjemsdriften (NTBtekst 2011). Det er lett å tenke seg at mine informanter kunne hatt et ønske om å bruke større deler av intervjuetiden på å understreke at de selv var seriøse aktører etter å ha sett den massive negative oppmerksomhet Adecco ble utsatt for. Flere av informantene følte også at det går ut over hele bransjen når ett bemanningsforetak er involvert i en negativ mediasak. De fleste informantene mente imidlertid at både næringsliv, folk flest, og en del politikere er generelt positivt innstilt til bransjen.

3.3 Forforståelse

Min interesse for bemanningsbransjen henger sammen med en interesse for dagens og

fremtidens arbeidsliv og arbeidsmarked, hvor arbeidsledigheten øker andre steder i Europa og enkeltpersoners økonomiske sikkerhet blir mer usikker. Mens en del samfunnsdebattanter ser bemanningsbransjen som en viktig del av løsningen på disse problemene, er det andre som mener at bransjen heller er med på å forverre dem, både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv.

Mitt utgangspunkt før jeg startet arbeidet med oppgaven er at jeg er skeptisk til at en *utvidelse* av bemanningsbransjens posisjon i arbeidsmarkedet er den beste løsningen på utfordringer i nærings- og arbeidslivet. Selv om jeg har forsøkt å være bevisst på dette underveis i hele forskningsprosessen, og gått inn for å gi en så balansert framstilling av dataene som mulig, vil det alltid være en mulighet for at dette utgangspunktet kan fungere som et filter på hvordan jeg tolker dataene og for hva jeg anser å være interessant og relevant informasjon.

En annen forhåndsoppfatning som kan ha ledet oppmerksomheten min i både fremskaffelse og analyse av data, er at jeg har vært fokusert på bemanningsbransjens vekst og dens aktive rolle i denne veksten. Dermed kan jeg ha hatt lettere for å få øye på mønstre i datamaterialet som viser dette enn tegn på det motsatte. Dette kan ha noe å si for validiteten av forskningen ved at et ytre faktorer som begrenser bemanningsbransjens agens kan få en for liten plass i tolkning og analyse. Problemstillingen ble klarere for meg underveis i forskningsprosessen, og jeg mener jeg har klart å veie opp for en slik *bias* i analysen.

3.4 Fremgangsmåte

Arbeidet med oppgaven er knyttet til et forskningsprosjekt som handler om hotellarbeidsplasser i Oslo og Akershus. Jeg har hatt frie tøyler til å skrive om hva jeg vil innenfor temaet «bemanningsbransjen», og valgte tidlig å ikke begrense oppgaven til å handle om bransjens rolle i hotellsektoren, men heller fokusere på hele bransjen.

Jeg visste lite om bemanningsbransjen før arbeidet med masteroppgaven, så det første jeg gjorde etter å ha bestemt meg for å skrive om den var å lese et bredt utvalg av litteratur om bemanningsbransjen for å sette meg inn i temaer og problemstillinger som er aktuelle. Det som interesserte meg mest var hvordan bemanningsbransjen har forsøkt å restrukturere seg mens den har vokst internasjonalt, og hvilke eksterne og interne faktorer som kan forklare dette.

Da jeg skulle kontakte informantene sendte jeg i første omgang ut forespørsel om intervju til personer ved 10 hovedkontorer og 2 lokalkontorer. To av hovedkontorene svarte

ikke på mine henvendelser, og ett av lokalkontorene ble valgt bort etter at jeg fant ut at det ikke ville være relevant å intervju noen der. Ved ett av selskapene fikk jeg intervju to informanter. Noen måneder senere foretok jeg noen flere intervjuer av ledere i andre bemanningsselskaper i forbindelse med et annet prosjekt. Informasjon fra ett av disse intervjuene er også brukt i denne oppgaven. I oppgaven brukes informasjon fra intervjuer med 10 personer som jobber på konsernledelses- eller bedriftsledelsesnivå i 9 forskjellige bemanningsselskaper, i tillegg til en leder for et lokalkontor.

Underveis i arbeidet med å analysere datamaterialet fra den første runden med intervjuer fant jeg ut at jeg ville vite mer om noen temaer. Spesielt handlet dette om forholdet mellom bemanningsselskapene og deres klienter. For å få tette noen hull i datamaterialet og for å få en fyldigere forståelse av noen temaer sendte jeg noen oppfølgingsspørsmål på epost til seks av informantene. To av disse svarte ikke på oppfølgingsspørsmålene, men jeg mener at jeg likevel har nådd et metningspunkt i forhold til data om temaene for oppfølgingsspørsmålene.

3.5 Posisjonalitet i intervjusituasjonen

Under feltarbeidet var jeg ikke sikker på hvilke temaer som ville være mest interessante å høre om før jeg hadde gjort noen intervjuer. Hvis jeg fikk vite noe interessant som jeg ikke hadde tenkt på i ett intervju, kunne det hende at jeg fulgte opp temaet i de neste. Når jeg lagde spørsmål basert på andre informanters svar, var det viktig å passe på at jeg ikke røpte for mye, i tilfelle spørsmålet var basert på opplysninger som kunne være sensitive.

Å unngå å røpe sensitiv informasjon for andre informanter er viktig av to grunner, den ene er å ikke misbruke konfidensiell informasjon, og den andre grunnen er at informanten jeg snakker med skal kunne stole på at jeg ikke tar med meg *dens* informasjon rett til neste informant. Dette ville kunne begrense informantenes villighet til å dele informasjon.

I løpet av feltarbeidet merket jeg at det ville vært en fordel å ha mer bakgrunnskunnskap om bedriftsøkonomi, markeder og organisasjonskunnskap. For det første ville jeg sluppet å bruke tid på å stille spørsmål om ting som er ganske grunnleggende for folk i bransjen. For det andre kunne min manglende kunnskap føre til at informantene ikke ville stole på at jeg forstod hva de sa. Jeg tror likevel at informantene tok meg seriøst, og jeg opplevde at noen også var ekstra åpne i forhold til å forklare meg hvordan bransjen fungerer. Som student kan man også bli ansett som mindre potensielt truende enn som etablert forsker.

3.6 Presentasjon

I presentasjonen av forskningsarbeidet har jeg blant annet måttet vurdere hvilke ord jeg skal bruke om bemanningsbransjen, og hvordan jeg skal kunne anonymisere informantene uten at det går utover kvaliteten på analysen.

3.6.1 Terminologi

Som nevnt i teorikapittelet har aktører i bemanningsbransjen gjerne en svært sterk bevissthet om hvordan de omtaler seg selv, og produksjon av diskurser er i mange tilfeller en bevisst strategi for å skaffe bransjen legitimitet. Bedrifter som har drevet med utleie av arbeidskraft har tatt mange forskjellige navn opp gjennom bransjens historie. I 1968 omtalte Manpower seg som «servicefirma i temporær arbeidsassistanse» (Dahl 1968), i de siste årene har det vært vanlig å kalle dem «vikarbyråer» (som i f.eks. Nesheim og Hersvik 1998), mens bransjen i dag gjerne omtaler seg som «bemanningsbransjen».

Ward (2007) mener at slike navneendringer er en bevisst strategi bransjen bruker for å posisjonere seg i forhold til hva bransjen ønsker å være, mer enn at de gjenspeiler endringer i hva bransjen faktisk gjør. Selv om mange selskaper har utvidet tjenestespekteret til å omfatte rekruttering, rådgivning, kursvirksomhet og annet, er bransjens hovedvirksomhet fremdeles det som på 60-tallet ble omtalt som «temporær arbeidsassistanse»¹¹. Siden valg av terminologi slik kan ses som et valg om godta bransjens visjoner for fremtidig utvikling, blir jeg nødt til å forholde meg til det i denne presentasjonen.

Med dette forbeholdet velger jeg likevel å kalle bransjen for «bemanningsbransjen». Selv om mesteparten av virksomheten går ut på utleie av personell, er det mange forskjellige måter å bruke innleid arbeidskraft på som ikke kan defineres som vikariater, altså stillinger som er midlertidig ledige fordi en navngitt person er borte. Dessuten mener jeg det ikke er urimelig av noen selskaper å kalle seg en «totalleverandør av bemanningstjenester» selv om fordelingen av omsetning på tjenester er ujevn. «Bemanningsbransjen» er derfor et tilstrekkelig dekkende navn, og selskapene som utgjør bransjen omtales som «bemanningsselskaper».

De utleide arbeidstakerne går også under mange navn. Med betegnelsene «vikar», «medarbeider», «kandidat», «konsulent» og «personell» legges det vekt på ulike sider ved den

¹¹ Ifølge NHO Service (2011) kom 93% av bransjens omsetning fra «utleie av personell» i 2010.

utleide arbeidstakeren. Ordet «konsulent» betyr ifølge en ordbokdefinisjon «rådgiver, sakkyndig person som gir veiledning i sitt fag»¹², men noen selskaper bruker ordet også om ufaglærte arbeidstakere som leies ut til lagerarbeid¹³. Ordet «kandidat» gir assosiasjoner til noen som kan bli valgt ut, for eksempel til fast jobb. Siden ordet «kandidat» ikke passer godt for de stillingene hvor det er liten sjanse for fast ansettelse, vil jeg ikke bruke dette ordet. «Medarbeidere» og «personell» er ord som inkluderer et bredere spekter mer enn «vikar». Det mest brukte ordet på utleide arbeidstakere er «vikarer». «Vikar» betyr en person som er utleid for å ta plassen til en navngitt fraværende person, og dekker ikke alle de mulige bruksområdene til utleide arbeidstakere. Samtidig dekker ordet også stillinger direkte hos arbeidsgivere som ikke besettes gjennom utleie. Jeg velger å bruke ordet «vikar» likevel, siden det er det ordet som blir mest brukt i dagligtalen i omtale av utleide arbeidstakere.

3.6.2 Anonymisering og konfidensialitet

Jeg vil nevne to utfordringer ved anonymisering og konfidensialitet som jeg har støtt på i framstillingen av datamaterialet. For det første skal det ikke være mulig å spore seg fram til informantens identitet. For det andre må jeg ta hensyn til at noe av det informantene forteller om kan være bedriftshemmeligheter som konkurrenter ikke bør få tak i, uavhengig av om informasjonen kan kobles til en bestemt informant eller et bestemt selskap.

I noen intervjuer plukket jeg opp interessante poenger som jeg brukte videre i intervjuer med andre informanter. Når jeg lagde spørsmål basert på andre informanters svar, var det viktig å passe på at jeg ikke røpte for mye, i tilfelle spørsmålet var basert på opplysninger som kunne være sensitive. Å unngå å røpe sensitiv informasjon for andre informanter er viktig av to grunner, den ene er å ikke misbruke konfidensiell informasjon, og den andre grunnen er at informanten jeg snakker med skal kunne stole på at jeg ikke tar med meg *dens* informasjon rett til neste informant. Dette ville kunne begrense informantens villighet til å dele informasjon.

I ett av intervjuene var to informanter fra samme selskap tilstede, mens resten av intervjuene foregikk en til en. Siden jeg ikke spurte etter personlige opplysninger som kan være sensitive, mener det var greit å intervjuer de to samtidig.

For å bevare informantens anonymitet har de fått pseudonymer som «Leder A» og

¹² http://www.ordnett.no/ordbok.html?search=konsulent&search_type=&publications=2 (lesedato: 21.6.2011)

¹³ <http://www.academicwork.no/kompetanse-innen-lager-og-industri.aspx> (lesedato: 21.6.2011)

lignende. Selskapene de jobber i omtales som store, mellomstore eller små, og det oppgis om de drives som franchisekjeder i de tilfellene hvor dette er relevant. I noen tilfeller er personnavn, stedsnavn, fagområder, eller navn på andre selskaper fjernet for å holde informantene anonyme.

For å unngå å røpe informasjon som kan være sensitiv for bedriftene, har jeg sendt hver informant informasjonen jeg ville sitere dem på i oppgaven, slik at de skulle kunne se over dette. Den eneste innsigelsen som kom var en informant ønsket å få «renset opp» i språket i sitatene, slik at de ikke fremsto i en så muntlig form. Dette gjorde at jeg måtte ta et bevisst valg om hvordan jeg skulle fremstille sitater i oppgaven generelt. Jeg har forsøkt å sette sitatene i den konteksten de ble uttalt i de tilfellene hvor dette ikke framkommer godt nok i selve sitatet. Ved direkte transkripsjon av intervjuene vil sitatene ha en muntlig form. Når tale skrives ned i tekstform blir det lett slik at den som snakker fremstår som mindre artikulert enn den ville vært om den hadde skrevet det samme budskapet, noe jeg håper leserne er oppmerksomme på. Knoting og halvferdige setninger kan også gi dårligere flyt i teksten. På den annen side får informantene en sterkere tilstedeværelse i teksten ved at sitatene står akkurat slik de er uttalt. Man får med nyanser i informantens utsagn som kan bli borte dersom man fjerner all prøving og feiling i muntlig tale. Jeg har valgt å fjerne slike der det hvor flyten blir for dårlig. Jeg har også renset opp for muntligheter i sitatene fra informanten som ønsket dette, men lar ellers sitater stå slik de er sagt.

4 Analyse

4.1 Markedsstrukturer

I denne delen skal jeg drøfte hvilke betingelser situasjonen i den norske bemanningsbransjens kundemarked setter for selskapenes strategier. Det vil si trekk ved kundenes preferanser og ved relasjonene mellom aktørene som påvirker handlingsrommet til selskapene. Basert på litteratur om bemanningsbransjen og mitt eget datamateriale har jeg vurdert de mest interessante trekkene som former bemanningsmarkedet til å være dens utsatthet for konjunkturer, det ujevne maktforholdet mellom bemanningsselskaper og kunder, den økte betydningen av rammeavtaler med store volumer og små marginer, og konkurranse fra useriøse aktører.

4.1.1.1 Konjunkturer

Markedet for bemanningstjenester er konjunkturutsatt. I perioder er det vanskelig å finne nok folk til alle oppdragene, mens det i andre perioder er et overskudd av arbeidstakere som vil ha jobb. I perioder med økonomisk usikkerhet eller tilbakegang er det innleide arbeidstakere og andre midlertidig ansatte som mister jobben først, og når økonomien snur, er det også bemanningsbransjen som merker dette først i form av færre oppdrag. I perioder med langvarig jevn oppgang skapes det flere faste stillinger, slik at de arbeidstakerne som tidligere var tilgjengelige for utleieoppdrag heller tar fast arbeid. I slike perioder kan det bli en utfordring å

skaffe kvalifiserte vikarer, noe Jørgensen og Svensen (2003) også nevner i sin siviloppgave om faktorer som påvirker vikarenes lojalitet til bemanningsselskapet Manpower. Etterspørselen i forskjellige sektorer kan også svinge i utakt med resten av økonomien, noe som kan føre til et behov for å spre aktiviteten over flere sektorer. En leder i et mellomstort bemanningsselskap fortalte om hvordan konkurransen blir spesielt sterk i konjunkturedganger:

«Nå blir det sikkert noen år igjen, snart, med at du kan sitte og ta inn igjen, når du har lagt grunnlaget, [?] litt problemer med å få tak i folk nesten, altså, vikarer. Men det er klart, er det vanskelige tider, så er det tøft. Og de store selskapene måtte jo kutte flere hundre millioner. Og det er klart, da blir det altså en annen stemning [?] hos de, så du får tøffere konkurranse. For det er ingen som vil miste jobben. Og da priser de seg litt ned, og det er mye som skjer.» (leder E, 27.01.2011)

I tillegg til at bemanningsselskapenes strategier kan ta hensyn til markedets sykliske karakter i seg selv, kan de også legge om strategier utifra hvor i syklusen man befinner seg.

4.1.1.2 Konkurransen og suksesskriterier

«Det var vel noe om konkurransesituasjon i ditt notat, og konkurransen fungerer *utmerket* i denne bransjen, for å si det sånn.» (leder C, 31.01.2011)

Det var stor enighet blant informantene om at konkurransen i bemanningsbransjen er sterk, og sitatet ovenfor fra en leder i et lite bemanningsselskap er en typisk oppfattelse. En leder i et stort selskap mente at konkurransen hadde tilspisset seg på grunn av underbyding:

Det har vært en enorm konkurranse på pris i dette markedet de senere 10-12 årene. Så leverandørene, våre konkurrenter, de underbyr hverandre. (leder F, 13.01.2011)

Ifølge en leder av et mindre selskap merker klientene den økte konkurransen også i forhold til pågang fra bemanningsselskaper:

«(...) Jeg vet det er folk som får flere telefoner hver dag. Det blir som at du får 5 telefonselgere per dag, ikke sant, så kan du tenke deg selv. Så derfor, så må vi også tenke på hva er liksom de rette kanalene, og hvordan skal du gå fram, ikke sant. Så det er en avveining.» (leder D, 10.01.2011)

En leder av et lokalkontor som tilhører et stort bemanningsselskap forteller også om økende konkurranse i dennes lokale marked:

«Jeg var jo en runde på alle hotellene før jul, og alle fortalte at de hadde hatt besøk av alt ifra tre til fem byråer som vil inn, og det er litt sånn, de litt mindre, (...) begynner å satse på hospitality nå, det har de ikke gjort før.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Utsagnene ovenfor er representative for informantenes syn på konkurransesituasjonen i bransjen. Bemanningsbransjen har lave inngangsbarrierer på grunn av få formelle krav for å starte bemanningsforetak og lav kapitalintensitet, noe som gir svært mange konkurrenter. Dette gir også kundene stor makt i å diktere betingelser.

Konkurransen i markedet generelt oppleves altså som sterk. For å gi en mer differensiert drøfting av informantenes opplevelse av konkurransesituasjonen skal jeg gi min tolkning av hvordan strukturen på markedet framstilles av informantene. Bemanningsmarkedet kan nemlig best beskrives som bestående av mange forskjellige markedssegmenter. Dette kommer av at kundene til bemanningsbransjen er veldig forskjellige, slik at de bruker bemanningsbransjen på mange forskjellige måter. Det at kundenes behov er så varierte gir bemanningsselskapene mulighet til å spesialisere seg i ulike retninger for å få konkurransefortrinn i bestemte deler av markedet.

Som svar på et spørsmål om personlige nettverk hadde vært viktig i selskapets oppstartsfase beskrev en leder i et mellomstort vikarbyrå markedet som inndelt i lokale markeder og markeder på høyere geografiske nivåer:

«Altså, bemanningsbransjen har jo lav barriere for å etablere seg, ikke sant. Så det å ha både nettverk og, ja, altså relasjoner, betyr veldig mye, i forhold til. *Men* når det er sagt – *ja*, det betyr mye på et visst.. Nå må jeg moderere meg litt. Jeg tenker i utgangspunktet det skal bety mye, men veldig mye- altså det betyr- vi har på en måte to markeder. *Lokalt* betyr det veldig mye. I det lokale markedet betyr det mye. Men markedet blir mer og mer preget av anbudsprosesser.» (leder B, 22.02.2011)

«Anbudsprosesser» betyr altså i denne sammenhengen underforstått anbudsprosesser som foregår på et annet nivå enn i de lokale markedene. Det klientene legger ut på anbud er rammeavtaler eller samarbeidsavtaler som blant annet regulerer priser og krav til responstid og ikke minst hvilke bemanningsselskaper som skal ha tilgang til å utføre oppdrag for klienten. Informanten nevnte også at «(...) markedet er veldig sånn fragmentert, og det er *ulike suksesskriterier* i de ulike typer markedene (...)» (leder B, 22.02.2011, min utheving). I tillegg

til at markedet er delt inn i to nivåer, kan markedet også deles inn etter fagområder, som for eksempel de offentlige anbudsrundene innen helsesektoren. Noen selskaper spesialisere seg for eksempel på å leie ut arbeidskraft til helsesektoren, og noen spesialisere seg på IT. Klienter innen de forskjellige fagområdene har ulike krav til bemanningsselskapet. Lederen av et stort selskap fortalte at de hadde valgt å ikke satse på å levere til næringer som preges av korte oppdrag med krav om kort responstid (leder F, 13.01.2011), siden dette ville kreve en annen driftsmodell enn det selskapet ønsker å bruke. Det er også til dels ulike suksesskriterier i offentlige og private anbudsrunder, noe jeg kommer inn på i neste kapittel.

Konkurransen mellom selskapene er ikke bare basert på pris. I datamaterialet ble også kriterier som «kvalitet», responstid, servicenivå, bredde i tilbud, vikarenes kompetanse og innsats, og hvor flink man er til å finne vikarer som passer inn hos klienten tillagt stor vekt. I tillegg kommer noen enda mer avgjørende kriterier som geografisk tilstedeværelse, kapasitet og synlighet, som ofte avgjør om bemanningsselskaper blir vurdert i utgangspunktet.

Flere av informantene uttalte at de ønsket seg kunder som var opptatt av *kvalitet*, et noe ullent begrep som først og fremst ble omtalt som noe kunden nedprioriterer når den fokuserer for mye på lav pris. Slik jeg tolker informantene omfatter ordet «kvalitet» først å fremst det å finne riktig person til stillingen – personer som har gode kvalifikasjoner og som passer godt inn i klientbedriften. En leder i et lite selskap mente at krav til rask *responstid* kan gå ut over kvaliteten, for eksempel når kunder legger inn samme bestilling hos flere byråer samtidig, slik at den leverandøren som er først klar med det riktige antallet vikarer får oppdraget (leder C, 31.01.2011). Uavhengig av om bemanningsselskapene ønsker det eller ikke, krever noen klienter rask responstid, og bemanningsselskapene må derfor forholde seg til om dette er en faktor de ønsker å konkurrere på. Jeg vil si at *servicenivå* er en faktor som flere informanter legger vekt på. Dette innebærer aspekter som at man er tilgjengelig når kunden trenger noe, og at man gir kunden akkurat det den vil ha så raskt som mulig. *Tilstedeværelse* ute hos kunden var noe flere informanter var opptatt av. Å være mye ute hos kunden oppleves av flere informanter som essensielt for å gjøre det godt i bransjen, av flere grunner som jeg kommer inn på i kapitlet om «å være mye ute». Et suksesskriterium som alle bemanningsselskaper må innfri er *leveringsdyktighet*, altså om det klarer å gi kunden det den har bestilt, slik at krav om «kvalitet», responstid og vikarenes kompetansenivå er oppfylt. Dette kriteriet er essensielt å oppfylle for at kunden skal fortsette å handle med vikarbyrået. *Geografisk utbredelse* er viktig i den forstand at noen store kunder vil bruke samme leverandør på flere steder, og vil derfor inngå kontrakter med bemanningsselskapet som har kontorer på disse stedene. Å ha stor *kapasitet* går ut på at bemanningsselskapet har mange

vikarer i sin database, og et apparat som er stort nok til å betjene avtaler med mange utplasserte vikarer. I tillegg kan *synlighet* være viktig ihvertfall for private kunder som selv oppsøker de bemanningsselskapene de har hørt om.

Et interessant poeng om det fragmenterte markedet, er at de ulike segmentene kan være mer eller mindre lukket for forskjellige selskaper. De ulike suksesskriteriene i de forskjellige markedssegmentene og nivåene former også hvilke driftsmodeller og strategier for vekst som blir hensiktsmessig å bruke.

4.1.1.3 *Konkurranse på to nivåer*

Bemanningsselskapene konkurrerer med hverandre på minst to punkter i klientens innkjøpsprosess: når kunden velger hvilken eller hvilke leverandører den skal inngå langsiktige rammeavtaler med dersom den i det hele tatt bruker slike avtaler, og når klienten velger hvem som skal utføre hvert enkelt oppdrag. Det er nemlig ikke alltid slik at det holder å ha en rammeavtale med kunden for å få oppdrag, siden kunden kan ha avtaler med flere selskaper samtidig, og siden rammeavtalene uansett ofte ikke er bindende å bruke. Hovedregelen er sannsynligvis at rammeavtaler stort sett følges, slik som denne lederen av et lite vikarbyrå mener:

«(...) Folk som sitter med personalansvar, sitter enten i personalavdelinger, eller på type sånn, har et lederansvar, de får veldig mange henvendelser. Og hvis de har gjort en avtale eller to eller tre, så forholder de seg til det i utgangspunktet. (...)» (leder D, 10.01.2011)

Når klienten inngår rammeavtaler vil det lønne seg å bruke dem mest mulig. Likevel er det ikke slik at klienten alltid leier av de den har avtale med i de konkrete innleiesituasjonene. Tvert imot har jeg inntrykk av at det forekommer relativt ofte at kunder leier fra andre byråer enn dem de har avtale med, for eksempel slik som en leder av et mellomstort bemanningsselskap beskriver:

«Så noen ganger sliter vi litt med at vi inngår en sentral rammeavtale, som begge partene er enige i, men så kommer du ut på lokalkontoret; 'nei, nei, nei'. Han skal ha kameraten sin som leverer, ikke sant, og da må vi ofte presse på sentralt igjen.» (leder E, 27.01.2011)

Videre skal jeg si litt om hva som kjennetegner konkurransen mellom vikarbyråene på nivået for inngåelse av rammeavtaler og nivået for tildeling av enkeltoppdrag.

4.1.1.3.1 Rammeavtaler

En av de viktigste fordelene vikarbyrået har ved å inngå omfattende rammeavtaler med kunder er at det gir en viss stabilitet og forutsigbarhet i omsetningen, i tillegg til at man i det hele tatt får tilgang til å leie ut til klienten. Det bemanningsselskapet bytter bort for forutsigbarheten er reduserte priser på oppdragene som reguleres av slike avtaler. Klienten kan kreve redusert pris både på grunn av at store volumer gir stordriftsfordeler som gir lavere kostnader for vikarbyrået, men også på grunn av at store avtaler er så strategisk viktige for en del vikarbyråer som er avhengige av å ha stor omsetning at de godtar svært lave priser og marginer for å få en større markedsandel. Flere informanter ga uttrykk for at avtaler med store volumer og små marginer var hovedbildet i bransjen, noe Theodore og Peck (2002: 465) også beskriver som den toneangivende måten å drive bemanningsselskap på i det amerikanske markedet.

En leder i et stort selskap fortalte at alle selskapets tjenesteområder og fagområder ofte er regulert i dette selskapets store avtaler (leder F, 13.01.2011). Dette ligner på det Hoque m.fl. (2008) kaller «*co-partnering*»-avtaler. Jeg vet ikke hvor vanlig denne formen for avtaler er i det norske markedet, men jeg vil anta at de først og fremst finnes hos store kunder med mange forskjellige behov. Andre avtaler har et mer begrenset omfang, og kan for eksempel dekke kun innleie av én bestemt yrkesgruppe.

Rammeavtaler kan være mer eller mindre bindende for partene. Mitt inntrykk er at de vanligste typene er «rammeavtaler» eller «lojalitetsavtaler», men at det også finnes en del «samarbeidsavtaler» som er mer forpliktende. I datamaterialet er det sjelden presisert om det er snakk om rammeavtaler eller samarbeidsavtaler. Avtalene kan være internasjonale, nasjonale regionale eller helt lokale avtaler, og de kan dekke forskjellige typer tjenester og yrkesgrupper. Det som er felles for avtalene, er at de er langsiktige, og sikrer en viss omsetning og ikke minst en viss forutsigbarhet.

Inntrykket fra datamaterialet er at kunder vanligvis har rammeavtaler med to-tre eller flere leverandører, men at noen kunder bare bruker én leverandør. Å bare støtte seg på én leverandør innebærer en viss risiko for kunden og er derfor ikke veldig vanlig. At kunden bruker flere leverandører kan også ha positive sider for leverandøren, for eksempel at det blir mindre alvorlig å ikke kunne stille med vikarer på enkelte oppdrag. Hos kunder med avtaler med flere leverandører kan leverandørene enten stå i prioritert rekkefølge, eller kunden kan stå fritt til å spørre hvem den vil.

Avtaler kan dessuten komme i stand på forskjellige måter. I datamaterialet har jeg funnet eksempler på at avtaler inngås gjennom anbudskonkurranser og gjennom formalisering av langvarige kundeforhold. Ward (2004) omtaler også innlemmelse av nye geografiske områder i eksisterende avtaler som en vanlig måte for bemanningsselskaper å internasjonalisere på. Denne måten å følge klientbedrifter på er gjerne aktuell hvis bemanningsbedriften allerede har en nasjonal kontrakt med klientbedriften, slik at de har et samarbeid de ønsker å ta med seg videre inn i nye markeder. Det er altså gjerne i forbindelse med slike langvarige forhold at det blir aktuelt med internasjonalisering gjennom å følge en klientbedrift, og sannsynligvis ikke gjennom anbudskonkurranser.

Inntrykket fra datamaterialet er at de fleste avtaler kommer i stand gjennom anbudskonkurranser, men en leder i et lite selskap fortalte at de ikke deltok i «store» anbudsprosesser:

«[V]i styrer unna *alle* store anbudsprosesser. Absolutt ikke interessant for oss. Og grunnen for det er enkel, vi tjener ikke penger.» (leder C, 31.01.2011)

Informantens selskap hadde likevel mange avtaler, også med store selskaper, men disse ble stort sett inngått på bakgrunn av opparbeidet tillit mellom byrået og kunden:

«Men vi er inne i forhandlinger med selskaper som er landsdekkende, men da er vi jo på det private [helse]markedet. (...) altså, litt større aktører som er geografisk spredt utover, og så sier dem 'Nå har vi hatt et greit samarbeid, skal vi formalisere dette?' Og så spiller vi litt med kunden, og så, dersom vi er glade i hverandre, så blir det en avtale.» (leder C, 31.01.2011)

Når det gjelder suksesskriterier i markedssegmentet som utgjøres av klienter med anbudsrammeavtaler forteller mange informanter at kundene her legger stor vekt på pris, og at det er vanskelig å utmerke seg på andre områder, slik som denne lederen av et mellomstort bemanningsselskap forklarer:

«Det er ofte pris, og så pakker [kundene] det inn at det er sånn kvalitet, og leveringsdyktighet, og sånn bla, bla, bla, og så, stort sett, så kan alle levere på de fire første punktene, og så blir det bare pris til slutt, ofte.» (leder E, 27.01.2011)

Fokuset på pris oppleves som frustrerende for en leder av et stort vikarbyrå som ikke har som strategi å være billigst:

Det er klart, vi sier alle at vi leverer kvalitet, men man ønsker seg jo kunder som setter pris på kvalitet og hvilke standarder og verdier vi lever etter. Og det sier jo også ofte kundene i en innledende fase at de gjør, men så når disse anbudsprosessene går, så ender det som regel opp med å være pris som er det som teller. (leder F, 13.01.2011)

Som nevnt i metodekapittelet har jeg ikke intervjuet vikarbyråenes kunder for å få førstehåndsinformasjon om hvilke aspekter de legger vekt på ved valg av vikarleverandør, men jeg har funnet noen eksempler fra andre kilder. Et håndfast eksempel på at noen kunder er svært prisfokuserte er en innbydelse til åpen anbudskonkurranse på vikartjenester for en gruppe kommuner på Romerike¹⁴. I innbydelsen er det beskrevet en del minimumskrav som bemanningsselskapene må kunne dokumentere for å få sitt tilbud vurdert. Tilbyderne må blant annet legge ved skatteattest, kredittrating, HMS-erklæring, en beskrivelse av betjeningsteamets kompetanse og dokumentasjon på antall vikarer byrået kan stille med. Selve tildelingskriteriet som ifølge dokumentet skal avgjøre anbudskonkurransen er den totale prisen, med vektning på 100%¹⁵. Anne-Cathrine Hjertaas, avdelingsdirektør for arbeidsgiverutvikling i Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS), forklarer hvorfor offentlig kunder ofte legger vekt på pris. Hun mener at det å vektlegge pris er en uheldig praksis, men at behovet for å sammenlikne tilbud etter objektive målbare kriterier gjør at pris blir et svært viktig kriterium ved anbudskonkurranser i det offentlige, siden dette er det kriteriet som er enklest å tallfeste og måle¹⁶.

Flere av informantene mente at offentlige avtaler gjerne hadde spesielt lave marginer, mens en informant mente det ikke var stor forskjell på kunder i offentlig og privat sektor. Denne avvikende oppfatningen kan henge sammen med at selskapet til den sistnevnte informanten leverer folk til andre typer stillinger, eller at avtalene til informantens selskap ikke har store forskjeller i pris, for eksempel fordi de har mulighet til å si nei til avtaler som får for lave marginer. En leder i et mellomstort selskap mente at prisnivået hadde gått i retning av at «det blir mer og mer vanlig offentlig» å presse prisen ned (leder E, 27.01.2011). Lave marginer i avtaler med offentlige kunder skapte utfordringer for en leder av et lokalkontor i et stort selskap:

¹⁴

http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=rammeavtale%20konkurransegrunnlag%20vikartjenester%20oslo%20kommune&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CDcQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ork.no%2Fmodules%2Finnkjopinfo.aspx%3FObjectType%3DArticle%26Article.ID%3D32050%26Category.ID%3D16704&ei=f_oNT8y1L6v74QT4xNCGBg&usg=AFQjCNG84ndO4WRShbziWgMd21cvYv_1kQ (lesedato: 11.1.2012.)

¹⁵ (ibid. :11)

¹⁶ Fra debatt om «Bruken av midlertidig ansatte» på Det Norske Studentersamfund i Oslo 21.9.2011.

«[P]å kommunale avtaler, så er [marginen] så lav at vi har mest lyst til å begynne å gråte, for der er volumet så stort, og alt mulig sånt noe. Der har vi veldig stort volum, men svært små marginer, og der er vi sinnsykt pressa på lønn, og der er vi sårbare hvis noen blir sjuke, da er det minus med en gang.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Utsagnet sier noe om hvor lavt offentlige kunder er villig til å prise avtaler, og det sier også noe om hvor lave marginer noen bemanningsselskaper er villige til å tilby for å få en kontrakt. Det er heller ikke vanskelig å forestille seg at så lave marginer fører til et sterkt press på konsulentene om å få avtalen til å i det hele tatt gå i overskudd. En leder i et mellomstort selskap forklarer de lave marginene i avtaler med offentlige klienter med noe annet enn at disse kundene er prisfokuserte i seg selv, nemlig at anbudene utlyses offentlig:

«[D]u vil ha større konkurranse i det offentlige, for der fanger alle små og mellomstore, alle som måtte være interessert, opp at nå er det en anbudskonkurranse, og så melder de seg på. Mens de store private velger selv hvem de går mot, og da må du liksom jobbe for å komme deg inn (...).» (leder B, 22.02.2011)

En leder i et stort selskap opplever at pris ofte er avgjørende når klienter skal inngå avtaler i første omgang, men at det hender at de endrer holdning etter å ha gjort dårlige erfaringer med avtaler med lave priser:

Det går ofte på pris. Men så ser vi at noen av de som har kjøpt bare på bakgrunn av pris kommer tilbake til oss etter noen år og sier at de heller betaler ørlittegrann mer for å få ordentlig kvalitet. (leder F, 13.01.2011)

Bytte av leverandør medfører kostnader og risiko for kunden, og derfor vil kunder ofte forholde seg til kjente leverandører så lenge tjenesten de tilbyr er god nok. Forutsigbarhet og et ønske om stabile, langsiktige relasjoner kan være en viktig grunn til å inngå rammeavtaler fra både vikarbyråets og kundens side. Langsiktige relasjoner kan nemlig også gi grunnlag for mer effektiv rekruttering, siden vikarbyrået etterhvert lærer mer om hva slags vikarer kunden ønsker seg. Samtidig er det kundene som har den sterkeste posisjonen i forholdet, og kan bytte leverandør omtrent når den ønsker. Dersom kundene bytter ut rammeavtalepartnere hyppig, vil vikarbyråets ønske om forutsigbarhet ikke innfris, selv om de har rammeavtaler. En leder i et lite selskap uttrykker frustrasjon over dette:

«[Rammeavtalene er] ikke (...) mer forpliktende enn papiret – du kan tørke deg i rumpa med det, altså. Altså, kommer det nye ledere inn, og så bare skjærer de igjennom, og sier at 'skal prioritere? Ingen skal bestemme hva jeg skal gjøre', ikke sant?» (leder C, 31.01.2011)

Ward (2005) beskriver introduksjonen av globale og nasjonale rammeavtaler i nord-Amerika og Europa som en del av kundenes strategi om å kutte utgiftene til innleid arbeidskraft. Bemanningsmarkedet i Chicago var preget av at det var vanlig at kunder sirkulerte mange forskjellige bemanningsselskaper selv med «co-partnering»-kontrakter, noe som kunne gjøres fordi kontraktene var så lite underregulert at klientene kunne spille dem mot hverandre og holde kostnadene nede (Peck og Theodore 1998: 672). Mine informanter nevner ikke noe om at dette kan være grunnen til at kunder bytter leverandør. Jeg har derimot inntrykk av at svaret til en leder i et lite selskap på spørsmål om hva som skal til for at en kunde bytter leverandør er mer representativt for utvalget:

«At en ikke klarer å løse oppdraget. Det er det viktigste. Og det har ingenting med en tidel, to tideler forskjell i prising å gjøre. Det er i alle fall min erfaring.» (leder D, 10.01.2011)

Flere informanter gir uttrykk for at det å «levere» er det viktigste kriteriet for å bli brukt om igjen når avtaler først er inngått. Et par informanter oppgir at de har tatt over konkurrenters kunder nettopp på grunn av at konkurrentene ikke har klart å levere nok kvalifiserte personer til rett tid. Det ser altså ut til at så lenge oppdrag blir utført på en god måte, har kunden ofte ingen grunn til å bytte leverandør. Likevel er konkurransen sterk, siden det er mange leverandører som står klare til å ta over en avtale dersom en kunde ønsker å bytte.

Et utslag av vikarbyråenes relativt svake forhandlingsposisjon i forhold til kundene er at avtalene er lite bindende, og at det er lett for kunder å bruke andre vikarbyråer enn dem de har rammeavtaler med. Noen rammeavtaler er likevel mer bindende enn andre:

«(...) [L]itt avhengig av kunder, selvfølgelig, man har jo innenfor helse HINAS-avtalen, som er *helt* firkanta. Der slipper du ikke inn. Men innenfor det private næringsliv, og også innenfor stat/kommune, så [hender det at man går utenom avtaler].» (leder C, 31.01.2011)

HINAS (Helseforetakenes innkjøpsservice AS) regulerer innkjøpene til de offentlige

helseforetakene i Norge. Ifølge Berge m.fl (2011: 78) er imidlertid heller ikke HINAS-avtalen helt rigid, siden helseforetakene tyr til vikarbyråer uten rammeavtale dersom ingen av leverandørene med rammeavtale kan levere.

En leder i et mellomstort selskap mener at det har blitt viktigere å få tilslag på store rammeavtaler på grunn av en generell utvikling mot sterkere *avtalelojalitet* de siste årene:

«De store blir viktigere og viktigere. Det er en klar trend i forhold- altså, etter min vurdering, fra vi startet til nå, ser vi klar trend at det blir mer og mer, innkjøpsapparatene blir mer profesjonelle og det blir viktigere. (...) [L]ojaliteten til de avtalene man inngår sentralt blir sterkere og sterkere (...). Mens man før på en måte kunne komme inn selv fra sidelinjen og sånn, så er det vanskeligere nå, hvis man ikke har en avtale. Man er mer avtalelojal, [jeg tror det er?] fordi bedriftene har bedre oppfølging også internt, i forhold til at man faktisk benytter seg av de avtalene man har inngått.» (leder B, 22.02.2011)

En liknende utvikling har også lederen for et lokalkontor i et stort byrå opplevd hos en viktig kunde i det lokale markedet:

«(...) Men, sånn som [en lokalavdeling av en stor kunde], for eksempel, de har vært litt sånn, på begynnelsen av 2000-tallet så brukte de [oss], og så skjedde det noe greier der, og så begynte de å bruke [en konkurrent], og så var det [oss] igjen, og så... Altså, noen har byttet litt på, eller spesielt [denne avdelingen av denne kunden]. Men nå har [konsernet] gått ut og sagt at de ikke ønsker at de skal bruke alle mulige slags byråer, og de vil ha mer orden, da. Så de har blitt mye mer lojale til de innkjøpsavtalene som ligger der, for det har de ikke vært tidligere, da har det vært litt sånn som vinden blåser, på en måte.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Lokalkontorlederen ga også indirekte uttrykk for at avtaler ble kvalitativt viktigere i det lokale markedet da den forklarte grunnen til at en av konkurrentene deres hadde mistet mye omsetning:

«(...) For vi er den største aktøren, ikke sant, og når det blir mye avtaler og sånn, så forsvinner de andre litt ut.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Slik jeg tolker informanten mener den altså at det å ha sentrale avtaler med kunder er viktig for bemanningsselskapene fordi det er vanskelig å ha særlig stor omsetning lokalt uten en slik avtale. Det korte sitatet er svært interessant i forhold til hvordan utbredelsen av rammeavtaler er med på å forme bemanningsmarkedet på kort og på lang sikt. Ward (2005: 236) beskriver et system i Manchesters bemanningsmarked hvor en del kunder har nasjonale avtaler med store bemanningsselskaper, som på egenhånd går videre med oppdrag til mindre

bemanningselskaper dersom de ikke klarer å finne folk til sitt oppdrag. Det betyr at mindre selskaper med mer lokal tilstedeværelse gjerne får en annen rolle i de store kundenes bruk av innleid arbeidskraft. En variant av slike systemer fant jeg også i mitt datamateriale, hos en leder i et lite selskap:

«[D]e fleste har, de store bedriftene har rammeavtaler, med de største aktørene. Og så har de også en del, kanskje lokale avtaler. Med et par aktører. Og så er det gjerne sånn i praksis, at de store, nasjonale aktørene får henvendelsene først, på grunn av sine avtaler, og så er det opp til de å kunne løse de. Og hvis de ikke klarer å løse de, så går de gjerne videre til en mindre aktør. Og der ønsker vi å spille en rolle.» (leder D, 10.01.2011)

Jeg tolker dette som et eksempel på et slags «to-rekke»-system i kundenes bruk av bemanningsbransjen. Riktignok ser skiller mine funn seg litt fra Wards (2005), ved at flere av mine informanter var svært klare på at det aldri var snakk om å ha noen avtale med andre selskaper om ordninger hvor man avtaler med andre selskaper om å dekke hverandre. Dersom den prioriterte leverandøren ikke klarte å levere, var det kunden selv som gikk videre til andre leverandører. Det er altså hver enkelt kunde som setter opp sitt eget to-rekke-system, og ikke bemanningsselskapene.

Denne prosessen er også en nøkkel til å forstå hvorfor rammeavtaler er et viktig verktøy i en del bemanningsselskapers strategier, og hvorfor det å ikke ha store rammeavtaler kan være like avgjørende for selskapenes strategiske posisjon i markedet og for hvilke suksesskriterier som dominerer forskjellige deler av markedet. Inngåelse av sentraliserte rammeavtaler ser altså ut til å fungere som en til dels vellykket strategi for å presse konkurrenter ut av store deler av markedet.

4.1.1.3.2 Konkurransen om oppdrag

Siden kunder ofte har rammeavtaler med flere leverandører, og siden det i tillegg hender at kunder handler med andre leverandører enn dem man har avtale med, er det også konkurranse om å få levere til konkrete oppdrag. Noen informanter fortalte at det hendte at kunder sendte samme bestilling til flere bemanningsselskaper samtidig:

«(...) I bemanning, så er det litt annerledes, til dels. Der er det kanskje tre selskaper som har fått den samme ordren. Så veldig mye er ferskvare. Og der kan du oppleve at

du får en beskjed om at 'kan du levere 10 mann til i morgen klokken 7', på et lager, for eksempel, og så er det førstemann til mølla. Det *kan* skje.» (leder D, 10.01.2011)

Det kan altså være store krav til rask reaksjonstid i visse sektorer. Krav om rask reaksjonstid og korte oppdrag kan føre til at det blir mye arbeid per oppdrag. Kunder som har store krav til reaksjonstid vil sannsynligvis også legge mer vekt på å ha avtaler med flere leverandører enn kunder som ofte vet i god tid når de vil få behov for innleid arbeidskraft.

En leder i lite bemanningsselskap fortalte at de hadde inngått avtale med en kunde som tidligere hadde brukt svært mange bemanningsselskaper, men som ville begynne å bare bruke noen få. Informantens selskap tar over vikarene fra de andre selskapene i denne prosessen, men konkurrerer altså med noen få andre selskaper om å få ta over disse:

«But we're working closely with [the customer], so we hope we're going to win most of them. (...) And the payment is the same, because they use tariff salary, and it's not allowed to do either more or less, so it's- what we compete with is following up the customers and the temps.» (leder J, 28.06.2011)

At kunden bruker avtaler med flere bemanningsselskaper som har samme krav til vikarenes lønn, og kanskje samme timepris, gjør altså at bemanningsbyråene virkelig må kjempe om å få oppdrag, og i dette tilfellet, vikarer, over til sitt selskap. Sannsynligvis kan resultatene av denne konkurransen ha mye å si for hvem som tildeles rammeavtaler ved neste forhandlingsrunde, og slik kan det å lykkes i konkurransen dag-til-dag overføres til nivået for rammeavtaleinngåelse.

4.1.1.4 Konkurransen fra «useriøse» aktører

I feltarbeidet stilte jeg spørsmål om hvordan «useriøse» bedrifter påvirker konkurransen i bemanningsmarkedet. Begrepet er uklart, men jeg tror det likevel finnes en viss felles forståelse av hva som legges i det. En måte å definere «useriøsitet» på i denne sammenhengen er «bedrifter og arbeidsgivere [som] regelmessig og systematisk opererer på kanten av loven, bryter loven og bryter det som regnes som god forretningsskikk» (Dølvik m.fl. 2005: 9). Flere av informantene mente at det ikke er den direkte konkurransen fra useriøse aktører som er det mest problematiske med dem, men at de smusser til hele bransjens ry, noe som igjen kan få konsekvenser for dem som driver seriøst. Slik som denne lederen av et lite selskap:

«Vi har ikke vært direkte rammet av det, mista kunder på grunn av det eller noe sånt. Men, så vi vet ikke mer enn det vi hører og leser, for å si det sånn. Men det er klart, det er ikke bra for bransjen. At det er noen cowboyer der ute, det er jeg helt sikker på. Det går gjerne veldig mye opp til utenlandsk arbeidskraft, og hvordan disse håndteres og behandles, ikke sant, og vi er ikke der i det hele tatt.» (leder D, 10.01.2011)

Adecco-saken viste at også etablerte selskaper kan drive useriøst, selv om omfanget av skandalen stort sett var begrenset til bemanningsselskaper som leier ut til helsesektoren. I opprullingen av saken ble det også avdekket mange arbeidsmiljølovbrudd hos offentlige arbeidsgivere i helsevesenet.

Et annet poeng med useriøsitet i bemanningsbransjen er at det finnes former for useriøsitet som ikke går ut over andre bemanningsselskaper, men som likevel er på kanten av loven. Jeg vil for eksempel si at det å legge aktivt til rette for ulovlig bruk av innleid arbeidskraft er useriøst, selv om det er innleiebedriften som har det juridiske ansvaret, og selv om både bemanningsselskap, innleiebedrift og vikar ikke skulle ha noen motforestillinger mot aktiviteten. I kapittelet om «leie før ansettelse» skal jeg diskutere denne formen for useriøs virksomhet som en mulig måte å utvide de juridiske rammene for bemanningsmarkedet på, og dermed gjøre en svart del av markedet hvit.

4.2 Strategier

I dette kapittelet skal jeg diskutere hvilke strategier bemanningsselskapene i utvalget bruker, hvordan de ulike strategiene påvirker bemanningsmarkedet, og diskutere hvordan noen av disse strategiene påvirker bemanningsbransjens forhold til nærings- og arbeidsliv.

4.2.1 Legitimering av bransjen

På spørsmål om bransjens forhold til fagforeninger, argumenterte en leder i et stort selskap for at midlertidig ansatte har en tryggere arbeidssituasjon når de jobber gjennom bemanningsforetak enn når de er midlertidig ansatt direkte i en bedrift, og at dette var noe de NHO forsøkte å få LO til å innse. Jeg må presisere at informanten altså ikke presenterte denne dialogen som drevet av et økonomisk motiv, men å få LO til å anbefale bruk av innleid arbeidskraft framfor direkte midlertidig ansatte vil selvfølgelig også være økonomisk gunstig for bransjen:

I Norge er det ti prosent midlertidig ansatte, mens bare en prosent jobber gjennom bemanningsforetakene. I stedet for å være så opphisset over denne ene prosenten, burde LO være mer opptatt av de 9 prosentene som står uten noe sikkerhetsnettverk når det midlertidige behovet opphører. Vi lever jo av å skaffe dem nye jobber. Så en person er mye tryggere ved å jobbe [i bemanningsbransjen] enn å være direkte midlertidig ansatt i en bedrift. (...) Og vi utfordrer LO på det nå, for det midlertidige behovet i arbeidslivet vil alltid være der. (...) Den fleksibiliteten som arbeidsgiverne trenger, løses bedre for den enkelte ansatte gjennom et bemanningsforetak enn ved direkte midlertidige stillinger. (...) Hvis vi fikk LO til å se dette, så kunne det jo bli en dreining mot at det ble flere anbefalinger om at hvis man skal sikre folk som utfører midlertidig arbeid trygge og gode forhold, så er det bedre at de jobber gjennom bemanningsbransjen. I tillegg kommer jo også dette EU-direktivet, som sikrer at den utleide får lik lønn. En som er direkte ansatt i en bedrift er jo ikke beskyttet av EU-direktivet som kommer.» (leder F, 13.01.2011)

Jeg tolker dette som et ønske om å sikre midlertidig ansatte bedre jobbsikkerhet, samtidig som det er en måte å bruke LOs sosiale kapital til å skaffe legitimitet for bemanningsbransjen, noe som igjen kan brukes til å utvide bemanningsbransjens marked.

4.2.2 Rammeavtalerelaterte strategier

Konkurransen mellom bemanningsselskaper foregår på to nivåer: ved inngåelse av rammeavtale og ved konkrete salg. Regulering av leverandør-kundeforhold gjennom rammeavtaler er noe alle bemanningsselskaper må forholde seg til på en eller annen måte, og det er de ulike måtene å forholde seg til forskjellige typer rammeavtaler som jeg skal gå igjennom her.

Ward (2005) nevner at stadig større deler av bemanningsmarkedet i Manchester ble regulert av rammeavtaler, og beskriver dette først og fremst som en etterspørselsdrevet utvikling. Som beskrevet ovenfor, ser det ut til at markedet utvikler seg på samme måte i Norge, noe som betyr at det å få rammeavtaler vil ha større betydning enn før, siden det bestemmer om man i det hele tatt blir vurdert til å leie ut til enkeltoppdrag hos kunder. Hvor lojale kundene er mot avtaler vil også kunne ha en innvirkning på hvilke strategier bemanningsselskapene bruker. Selskaper som satser på stor omsetning og markedsandel fremfor lønnsomhet per time er mer interesserte i store rammeavtaler med lav pris enn selskaper som har lønnsomhet som hovedprioritet.

Strategiene bemanningsselskapene bruker påvirkes av hva kundene ønsker, og siden det er en viss variasjon i kundenes preferanser, kan man også velge hva slags kunder man vil rette seg mot, og tilpasse strategien etter kundenisjer. For eksempel nevnte en informant at

hotellbransjen er preget av mange korte utleieoppdrag og krav om kort responstid. Informantens selskap valgte å ikke satse på å leie ut til hoteller på grunn av dette. De ønsket i stedet å satse på kunder i næringer hvor det er vanlig med lengre oppdrag.

4.2.2.1 *Avtalelojalitet og rammeavtaler som nøkkel til omsetning*

Som nevnt er det ofte mulig å leie ut vikarer til enkeltoppdrag til kunder selv om man ikke har rammeavtale med denne leverandøren, men et par informanter mener at kundene er blitt mer lojale overfor de avtalene de har inngått. Sterkere avtalelojalitet har kanskje vært medvirkende til at en leder i et mellomstort selskap var opptatt av å skape et sterkere merkenavn for bedriften. Informanten fortalte at de jobbet med dette for å komme inn i varmen hos store private selskaper som bare sender ut forespørsel om anbudsdeltakelse til de mest kjente selskapene. For å bli invitert til slike anbudskonkurranser vil det ikke være nok å ha et kjent navn og fjes i noen få lokale avdelinger hos kundebedriften, innkjøpsavdelingen er også nødt til å kjenne til selskapet. På grunn av økt avtalelojalitet blir det derfor enda viktigere enn før å komme med i konkurransen på nivået for rammeavtaleinngåelse.

Selv om noen altså mener at man kan se en dreining mot at kunder er mer lojale mot inngåtte avtaler, er det andre funn som tilsier at rammeavtalenes betydning som «nøkkel» til kundene fortsatt ikke er absolutt. Det er rom for lokale tilpasninger innad i en del kundebedrifter dersom det viser seg at hovedleverandøren ikke innfrir forventningene, noe denne lederen i et lite selskap beskriver:

«Og det betyr også at vi har *mange* kunder som [et stort byrå] er hovedleverandør på. Som har en *forpliktende* avtale, gjerne på konsern-nivå, ikke sant, og så tres de avtalene nedover i systemet, og så sitter en eller annen leder ett eller annet sted, og sier at 'nå har jeg brukt [det store byrået] 5 ganger i år, det fungerer ikke. Dette gidder vi ikke'. Så sender de da melding oppover, sier at 'dere kan... dette fungerer ikke, dere har inngått en avtale som ikke fungerer for oss her nede'.» (leder C, 31.01.2011)

Dette selskapets strategi er nettopp å være et alternativ til *store volumer-små marginer*-forretningsmodellen, og informanten mener at det å ha høy leveringsdyktighet er et av deres viktigste konkurransefortrinn, og noe de kan ta høyere priser for. Det er også muligheter for lokale tilpasninger til avtaler fra bemanningsselskapenes side, noe flere informanter som kom fra franchiseselskaper fortalte om. Franchiseselskaper har gjerne et «moderselskap» som knytter til seg selvstendig næringsdrivende eller andre foretak som representerer selskapet. Et

lokalkontor kan for eksempel være eid av konsulentene som driver det, men samtidig være en del av franchisekjeden. Franchisetakerne får tilgang til for eksempel innkjøpsavtaler, kurs, oppstartshjelp, bruk av merkenavn og en del andre ting mot at de følger en del standarder og krav som moderselskapet setter, og mot at man betaler for eksempel en viss andel av overskuddet til «moderselskapet». Tre av selskapene i mitt utvalg er franchisekjeder. Informantene oppgir at en fordel med franchiseorganisering er at det å drive for seg selv er en sterk motivasjonsfaktor. Hvert lokalkontor får et direkte incentiv til å tjene mest mulig penger for selskapet og dermed også seg selv. En leder av en mellomstor franchisekjede forteller at de ønsker å ha mulighet til å unnta enkelte lokalkontorer fra store nasjonale avtaler, på grunn av at avtalene noen ganger er veldig ufordelaktige for de lokale franchisetakerne. Informanten fortalte at franchisetakerne noen ganger var lite glad for å måtte betjene rammeavtaler med lave marginer, spesielt dersom de allerede leier ut til kunden som «moderselskapet» inngår en avtale reduserte priser med.

Intervjuer: «Hender det at avtaler blir stoppet på grunn av [uvillige franchisetakere]?»

Leder E: «Ja, derfor så er det jo fint å ikke være eneleverandør. Så kan vi si [til kunden] at vi er veldig gira på Oslo og Akershus, da, ikke [enkelte andre steder]. Men da må vi passe på at [franchisetakeren] ikke mister omsetningen sin, da. Så dette er å ta å gi litt.» (leder E, 27.01.2011)

Det å ikke ha en rammeavtale i et lokalt marked kan også føre til endringer i strategier. En leder av et lokalkontor i et stort selskap mente at en konkurrent i et lokalt marked hadde priset seg veldig ned for å komme seg inn igjen i markedet etter å ha mistet mange kunder til andre selskaper med rammeavtaler. Det ble anslått at konkurrenten var hele 50-60 kroner billigere per time, og at vikarenes lønn kanskje var 2-3 kroner mindre, men dette er altså en antakelse. Min informant fortalte at kundene fortsatte å bruke konkurrenten på noen oppdrag, til tross for at de ikke lenger hadde en avtalene (lokalkontorleder, 04.01.2011). Det interessante her er at rammeavtaler ofte gir lavere priser per time på grunn av at man bytter kortsiktig lønnsomhet i langsiktig ordretilgang. Samtidig tvinges altså den mindre konkurrenten til å senke prisene på hvert oppdrag langt under nivået i denne rammeavtalen igjen for i det hele tatt å få oppdrag, på grunn av den svake posisjonen den er i når den står uten rammeavtale. Informanten antok også at konkurrenten fikk andre typer oppdrag, nemlig oppdrag som oppstod plutselig (lokalkontorleder, 04.01.2011). Dermed blir også kravet til rask reaksjonstid større for konkurrenten som stod uten rammeavtale. Slik kan regulering av markedet gjennom rammeavtaler påvirke forutsetningene som selskaper bygger sin strategi på i lokale markeder.

Siden informantens konkurrent ikke klarte å hevde seg på nivået for inngåelse av rammeavtaler, og siden restrukturering til kunder eller tjenester med større fortjeneste ikke var et alternativ, ble den henvist til en enda sterkere konkurranse på pris og responstid på det lokale nivået hvor enkeltoppdrag blir bestilt.

4.2.2.2 Merkevare

Tidligere har jeg nevnt at *synlighet* er kan være et suksesskriterium. Det er nemlig ikke alle selskaper som får være med på alle anbudskonkurranser. En leder av et mellomstort byrå forteller at kundebedrifter i privat sektor ofte bare sender ut forespørsel om anbud til noen få kjente leverandører.

«(...) [D]et som har alt å si i forhold til de private, det er sånn *top-of-mind*, der har *merkevare* utrolig mye å si. Ikke sant? For de bruker sånn som.. Orkla, de er med i Tradebrokers, som er et sånn innkjøpsamarbeid, men for eksempel, si ICA eller StarTour eller hvem som helst (...) som skal inn og gjøre et innkjøp, de bruker *top-of-mind*, altså, de har et innkjøpsapparat, men de bruker *top-of-mind*. 'Ok, vi vil ha en konkurranse her, og så sender vi ut til de vi har på lista vår, de vi'- de kjenner typisk [de største byråene], og så går de ut med en anbudsforespørsel, og det er der vi jobber med å komme på lista, fordi vi ikke er- vi er ikke helt sånn *top-of-mind*.» (leder B, 22.02.2011)

Utsagnet tyder på at firmaer som ikke har en sterk merkevare er delvis avstengt fra å i det hele tatt komme med tilbud i slike anbudsrunder, og sier noe om at man er nødt til å bruke store ressurser på reklame og merkevarebygging for å få et navn som er kjent nok til å i det hele tatt bli vurdert. Det å være «top-of-mind» betyr i denne sammenhengen å være det første byrået man tenker på når man trenger bemanningsbransjens tjenester¹⁷. Dette kan også forklare hvorfor Adecco har valgt å sponse førstedivisjon i herrefotball med så mye penger at de har kunnet endre det offisielle navnet til «Adeccoligaen». Synlighet i potensielle kunders hverdag er altså nødvendig for å bli vurdert i en del store private anbudsrunder.

4.2.2.3 Lavprisstrategier

Som nevnt har kunder stor makt til å diktere betingelsene i avtaler med bemanningsselskaper. Det er spesielt offentlige kunder som presser på pris, antakelig siden bruk av pris som kjøpskriterium gjør det lett å sammenlikne ulike tilbud. Ifølge Theodore og Peck (2002: 466)

¹⁷ <http://www.allbusiness.com/glossaries/top-mind/4961452-1.html> (lesedato: 17.1.2012)

fører lave inngangsbarrierer til at bemanningsmarkedet i USA er utsatt for «*commodification*», her i den forstand at tjenesten er lite unik og at lav pris blir det som skiller den ut. Det norske bemanningsmarkedet er i svært liten grad preget av de samme dårlige arbeidsforholdene som finnes i den «nedre» delen av den amerikanske bransjen, men som vist i kapittelet om konkurranse om rammeavtaler preges markedet av relativt små byttekostnader likevel, altså kostnader knyttet til bytte av leverandør, slik som kostnader med å finne en ny leverandør, eventuelle kostnader ved å kompensere for lavere tillit til den nye leverandøren, og kostnader med å bli kjent med den nye leverandøren.

For bemanningsselskaper som er opptatt av å ta store markedsandeler, kan det å gå inn i avtaler med stor omsetning være en viktig strategi, på tross av de lave marginene (Peck og Theodore 2002: 167). Forfatterne beskriver denne strategien som dominerende i de mer etablerte delene av amerikanske bemanningsbransjen (ibid.). Blant informantene mine var det ingen som hadde som mål å være billigst, bortsett fra informanten som drev et selskap som baserte seg på importert av arbeidskraft fra utlandet. Denne informanten var klar på at lav pris nettopp var et viktig konkurransefortrinn. I analysen av datamaterialet fant jeg at mine informanter ikke mener at det først og fremst er slike selskaper som driver det synkende prisnivået i bransjen.

Ingen av de av informantene i utvalget som ble spurt sa at det å kjøpe markedsandeler gjennom å underby andre og gjennom å holde generelt lave priser var en strategi de selv brukte på det tidspunktet jeg intervjuet dem. Noen sa de hadde gjort det tidligere, noen visste at andre selskaper gjorde det, og en sa også at de visste at konkurrenter hadde gått inn i avtaler hvor de måtte ha gått i minus. Alle informantene som ble spurt, som er de fleste i utvalget, sa at det hadde hendt at de hadde sagt nei til avtaler på grunn av at det var for lite å tjene på dem. Berge m.fl. (2011: 82) siterer en leder av et bemanningsselskap som mener at ingen av bemanningsselskapene sier ifra til prispressende klienter om at det er umulig å få enkelte avtaler til å gå med overskudd og samtidig holde lønns- og arbeidsvilkårene på et akseptabelt nivå. Noe av det samme forteller en av mine informanter, en leder i et mellomstort bemanningsselskap. I en bisetning fortalte han at de ikke oppgir den egentlige grunnen til at de trekker seg fra et anbud:

«(...) Eller at vi skjønner at prisen blir så lav at det ikke er regningssvarende. Og da har vi sagt nei, eller takket høflig og sagt at dessverre har vi ikke kapasitet til å regne på jobben. Eller hvis det er kunder vi vet som bare presser pris, da svarer vi bare høflig at vi har ikke kapasitet. Så det er ofte, det.» (leder E, 27.01.2011)

At bemanningsselskaper ikke sier ifra til klienter dersom det ikke vil være mulig å betjene en lavt priset rammeavtale med overskudd uten at det går ut over kvalitet og arbeidsvilkår kan gi klientene en ubehagelig overraskelse senere, og kan føre til at klientene får inntrykk av at prisnivået ikke kan være helt urimelig, siden selskapene ikke sier noe annet.

En leder av et lokalkontor i et stort selskap sa at foretaket hadde gått inn i avtaler med lavere marginer for å øke markedsandelen på midten av 2000-tallet, men at de nå var

«(...) kommet til det punktet at vi ikke vil ta ting for enhver pris. Så da sier vi heller nei, hvis vi ser at dette blir for mye jobb og vi sitter igjen med null, altså... Er folk mye sjuke og sånn, så går det jo i minus.» (lokalkontorleder, 04.01.2011).

Dette er den eneste informanten som fortalte at sitt eget selskap hadde gått så lavt i pris at det kunne bli spørsmål om avtalen går i pluss. Jeg tror det er lite sannsynlig at dette er et enkeltstående tilfelle, siden flere informanter forteller at de trekker seg fra anbudsrunder hvor avtalen som skal inngås umulig kan gå med overskudd.

Andre informanter mente at å gå inn i avtaler med lave marginer for å ta markedsandeler var en strategi som ofte ble brukt av selskaper som ville *overta* store markedsandeler. *Leder G*, en leder i et stort selskap, sa at lave priser hadde vært en viktig strategi for selskapet for å få avtaler med store kunder, noe informanten anså som viktig for å tiltrekke seg gode vikarer. Samtidig la informanten vekt på at de aldri hadde «gått på akkord med inntjeningen» (leder G, 01.02.2011).

På spørsmål om hvordan lønnsnivået i bransjen har utviklet seg sammenliknet med lønnsnivået utenfor bransjen, svarte en leder i et stort byrå at noen konkurrerende byråer må ha gått i underskudd i noen avtaler for å komme inn i markedet, noe som igjen har ført til både lavere lønn for vikarer, lavere priser i informantens eget selskap, og i markedet generelt.

Leder F: Innen de mer spesialiserte fagområdene er det mindre forskjeller mellom vikarenes lønn og de fast ansattes lønn. For en del år siden hadde våre vikarer kanskje en litt *høyere* lønn enn kundens ansatte, fordi de ikke hadde tryggheten i å vite at de var fast ansatt hos kunden. Så de skulle få litt kompensasjon for at de ikke visste om det ble mer jobb etter oppdragets slutt.

Intervjuer: Men det har endret seg?

Leder F: Ja, det har endret seg på grunn av utviklingen i konkurransesituasjonen. Man kan bruke markedsføringsbudsjettene til å selge tjenester til lavere enn selvkost for å komme inn i et marked. Og da senkes jo prisene.

Intervjuer: Men det er ikke en strategi dere bruker?¹⁸

Leder F: Det er ikke en strategi vi bruker, men vi vet at det har vært konkurrenter som har brukt den strategien. Altså at man *kjøper* kontrakter ved å tilby priser som ikke gir fortjeneste. Det skjer jo i alle bransjer, og det er synd, for man kjøper seg markedsandeler, men man ødelegger også prisnivået i markedet, noe som gjør at det blir vanskeligere å tjene penger i fremtiden.

Intervjuer: Er det noe som pågår nå, eller har det vært perioder med det?

Leder F: Det har vært perioder med det. Men dette har ført til at denne bransjen er en lavmarginsbransje, det er veldig lave marginer. (leder F, 13.01.2011)

En leder av en lokal avdeling av et stort selskap fortalte om en slik form for kjøp av kontrakter som informanten ovenfor snakker om, selv om eksempelet ikke gikk så langt som at de gikk med på priser som ikke ville gi fortjeneste. Informantens byrå har en del avtaler med store volumer og små marginer med kommuner. Slik jeg forstår informanten, fortalte han at de hentet inn manglende størrelse på overskudd fra kunder som ikke presset prisen like mye ned:

«(...) Og i og med at det er så lavt på sånne kommunale ting og sånn, så må vi hente det andre steder. Selvfølgelig. Og da blir det sånn at servitører er det området hvor jeg har høyest kalkyle, eller fortjeneste, per time.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Om jeg forstår informanten rett, gjør altså lavt overskudd i avtaler med lokale kommunale kunder at avdelingen må ta ut høyere fortjeneste hos andre kunder, for at det lokale kontoret skal ha høy nok fortjeneste totalt. Jeg vet ikke om dette ble tatt ut i form av lavere lønn eller høyere priser for servitører, men det sier uansett noe om at et bemanningsselskaps forhold til én aktør i nettverket kan få konsekvenser for forholdet til andre aktører, noe blant andre Fernandez-Mateo (2007) skriver om. Dette er også et eksempel på «markedssegmentering», altså at man selger en vare til forskjellig pris til forskjellige kunder, utifra hva de er villige til å betale for den. Utleie av servitører og renholdspersonale er ikke nødvendigvis samme «vare», men leverandøren har uansett mulighet til å «hente det andre steder», slik at én kundes forhold til leverandøren påvirkes av et annet av leverandørens kundeforhold. Dette sier også noe om at det kreves en viss størrelse for at et selskap skal kunne bruke strategien om å ofre fortjeneste for markedsandeler. Selskapet bruker nemlig sin markedsrett i ett markedssegment til å subsidiere kjøp av markedsandeler i et annet.

Å senke prisen for å ta markedsandeler er altså en strategi som muliggjøres av at

¹⁸ Jeg tar gjengir intervjuerens spørsmål for å gjøre oppmerksom på at spørsmålet var ledende.

kunder er fokusert på lav pris, og at bemanningsselskaper som ønsker å ta større markedsandeler er villige til å gå med på lavere lønnsomhet for forutsigbarhet og langsiktige strategiske fordeler. Selv om ingen av informantene sier at deres selskap har gjort det selv, forteller flere informanter at andre selskaper ikke kan ha fått til så lave priser uten enten å subsidiere avtalene via markedsføringsbudsjetter, eller ved å gå i underskudd.

4.2.2.3.1 Lave priser og overføring av kostnader til vikarene

Berge m.fl. (2011: 82) skriver at prispresset i offentlig sektor har senket helsevikarenes lønn siden liberaliseringen av bemanningsbransjen i 2000. Bemanningsselskapene har altså ikke bare mulighet til å overføre reduksjoner i fortjeneste fra en kunde til en annen, men kan også overføre reduksjoner i fortjeneste til vikarene.

Akkurat som lederen i et stort selskap koblet bruk av lavprisstrategier til lavere lønn og lavere marginer i det lange sitatet ovenfor, forteller en leder av et lokalkontor om hvordan lave marginer hos en konkurrent slo tilbake på konkurrenten selv i form av negativ oppmerksomhet:

«(...) og de også, for å komme seg inn på det markedet, tok jo det stundet om å levere på lave kalkyler, og det pleier som regel å straffe seg til slutt. For det har jo vært en del oppslag i media, vet ikke om du har sett det, for det var jo sånn at LO.. Vet ikke om du leste det, så hadde servitørene begynt å (...) Og da hadde jo de, LO sitt landsmøte begynt å snakke med servitørene, som da viste misnøye og fikk så dårlig betalt, og ... Altså sånne ting, det... ja. Det er ikke akkurat god PR.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Jeg tolker utsagnet slik at informanten kobler det å jobbe på «lave kalkyler» til lav lønn til de ansatte, og dermed større sjanse for dårlig PR.

En leder av et lite selskap fortalte hvorfor bemanningsselskaper fikk incentiver til å overføre kostnadene ved lave priser til reduksjon i vikarenes lønn, og også hvordan man kan unngå det. Det finnes nemlig to måter å sette priser på: *fast rate* og *faktor*. Når man gir tilbud på fast rate vet kunden bare hva totalprisen på oppdraget er, mens lønn ikke er oppgitt i tilbudet. Dette gjør at bemanningsselskapet får et incentiv til å holde produksjonskostnadene, deriblant lønn, lavest mulig. Når man leverer «på faktor» oppgir man også forholdet mellom pris og lønn, for eksempel hvis kunden har bestemte krav til vikarenes lønn. På denne måten

kan har man større mulighet til å hindre at lav lønn avgjør hvilken leverandør som får tildelt kontrakter. I et oppfølgingsintervju etter Adecco-saken fortalte en leder av et stort selskap at han så for seg «en dreining mot mer faktor-avtaler siden det gir kundene våre mer kontroll på at lønningene er akseptable» (leder F, 12.05.2011). EUs vikarbyrådirektiv, som sannsynligvis må implementeres i år, dersom regjeringen ikke vil reservere seg, er også ment å hindre at utgifter til lønn blir en del av konkurransen mellom selskaper, gjennom at vikarer får rett til samme lønn som fast ansatte i bedriften.

4.2.2.4 Lønnsomhet

Rammeavtaler innebærer ofte en økning i total omsetning i bytte mot lavere marginer, men det er store forskjeller mellom selskaper i hvor langt de kan og er villige til å gå. På spørsmål om hvor attraktive store avtaler var for informantenes firmaer, ble forholdet mellom omsetning og lønnsomhet i slike avtaler gjerne trukket fram, slik som hos denne lederen av et lite bemanningsselskap:

«Ja, altså, det er greit å, jeg har ikke noe imot noen rammeavtaler. (...) Vi prøver oss på noen av de. Men det er klart, det er ikke noen hemmelighet at, altså, da må du ha volumer, for de marginene er relativt skvis. Og på slutten av dagen, så skal du telle opp det som er i bunnen, så for vår del så er det ikke volum for enhver pris.» (leder D, 10.01.2011)

En leder i et mellomstort selskap hadde mål om å vokse jevnt og å ta markedsandeler mente at avtaler med store volumer og lave marginer ikke var spesielt viktig for selskapet på tidspunktet for intervjuet:

«(...) i og med at vi har så lav markedsandel enda, så er det ikke så viktig sånn som for de store aktørene, og sånn som for, som Manpower og Adecco. De har mye mer av de.» (leder E, 27.01.2011)

Grunnen til denne oppfatningen var at de som et relativt lite selskap er nødt til å veie omsetningsøkningen de kan få gjennom en stor avtale opp mot hvor stor kapasitet denne avtalen krever, og hvor avhengig man blir av den etter hvert som man bygger opp et apparat for å ta seg av den:

«[V]i som er små må passe oss for at vi ikke går i den fella og trur at omsetning frelser

verden, det er *lønnsomheten* som frelser oss. Men noe i bunn skal man ha, som grunnleggende omsetning. Og så må man plukke gode dealer.» (leder E, 27.01.2011)

Disse to informantene mente at man burde ha noen avtaler med store volumer og lave marginer, men at det ikke var så viktig for dem som for de største aktørene. Leder D fortalte at firmaet fortsatt var så lite at en del nasjonale avtaler ikke var aktuelle for dem, siden de ikke kunne fylle kravene til tilstedeværelse på alle stedene som ble krevd (leder D, 10.01.2011). Altså begrenser krav til *kapasitet* hvilke selskaper som vurderes for store avtaler, uavhengig om selskapet måtte ha et ønske om dette eller ikke.

En leder i et lite selskap forteller at de holder seg unna alle store anbudskonkurranser, mye på grunn av at de har valgt bort muligheten til å betjene slike store avtaler ved at kjeden er organisert som franchise:

«(...) Vi vet at de store avtalene [med de største bedriftene i Norge], alt det der, det er *svære* avtaler, som krever *enormt* med fokus, de ressursene.. Vår måte å drive denne kjeden på, er jo da gjennom franchise. Jeg kan ikke ringe til [en franchisetaker i Nord-Norge] og si at jeg har inngått en avtale med [en stor kunde], nå skal dere fokusere på den, og faktoren er 1,48. Da hadde de jo ledd seg i hjel, ikke sant, sagt at nå har vi akkurat slutta i Manpower og vil bli kvitt [den store kunden], vi vil ikke ha dem. Du får stor omsetning, ja, og det er sånn sett viktig for Adecco, som skulle bli markedsleder, Manpower som kjemper sin kamp med Adecco, eller Proffice. De kan velge rent strategisk, disse store aktørene, for å opprettholde *markedsandel*. Men det hensynet slipper vi. Vi skal jobbe med kunder, vi, som er villige til å betale oss litt mer, men til gjengjeld så kan vi *love* at vi med større sannsynlighet, og sett over lang tid, så vil vi ha mye større treffprosent. Altså, færre klager. Høyere kvalitet.» (leder C, 31.01.2011)

Siden selskapet er drevet som franchise, hvor hvert lokalkontor eies av en person som ikke er interessert i å ofre lokal lønnsomhet for nasjonal omsetning, er det vanskelig å få organisasjonen med på store avtaler. En annen leder i et mellomstort franchiseselskap fortalte at veksten i antall sentrale avtaler gav ledelsen utfordringer i forhold til å balansere omsetningsøkning sentralt mot de lokale franchisetakernes ønsker om høyest mulig fortjeneste.

«Ja, det har blitt flere og flere, men vi har jo det i.. tatt opp det med ledere ute i franchisen, hvordan skal vi bruke dette her, og blitt litt tydeligere på dét. For, det er klart, la meg si, kontoret på [et lite sted på Østlandet], da. Hvis de har et godt forhold med en kunde der, (...), som de får gode priser på, og så plutselig kommer vi inn med en sentralavtale, som da gjelder hele landet, og så plutselig så har den lavere priser (...) Så dette er noe med innsalget i organisasjonen også. At vi må si hva vi gjør for noe, og

hvorfor vi gjør det veldig tydelig. For da taper de penger på det, nesten, ikke sant, noen ganger.» (leder E, 27.01.2011)

Bildet er et annet i et annet stort selskap, hvor en leder av en lokal avdeling forteller at de er nødt til også å jobbe med de avtalene som «storkundeavdelingen» lager. Dette skaper en stressende situasjon for folkene på lokalkontoret som er nødt til å få virksomheten til å gå rundt:

«Det er noen avtaler med [noen offentlige kunder], alle de er på en måte pressa til beinet, for de er det 'storkunde' som sitter med, og så er det vi, da, som sitter og skal få til dette med å få ting til å gå ihop, og fortsatt tjene penger, det er jo vi som kan rive og slite i håret, men samtidig være glad for at når vi finner de riktige personene til denne jobben, så tjener vi jo penger allikevel.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Jeg tolker alt dette som at det er lettere å få organisasjoner til å «gi og ta» i sentrale avtaler når organisasjonen har en mer hierarkisk styreform, og ikke minst når eierinteressene i organisasjonen også er sentralisert, selv om det sannsynligvis finnes visse kompensasjonsordninger i franchiseselskapene også. Det at lokalkontorer i franchisekjedene har en egeninteresse i at driften er lønnsom også på *lokalt nivå* kan altså være noe som motiverer lokalkontorene, samtidig som det kan sette begrensninger på organisasjonens mulighet til å ofre lokal lønnsomhet for sentral omsetning. Med andre ord kan en gjennomført «stort volum – lave marginer»-strategi være vanskelig å gjennomføre uten sterk sentral styring i organisasjonen.

4.2.3 Oppsøkende salg

Det er generelt mer lønnsomt for tjenesteprodusenter å beholde eksisterende kunder enn å skaffe nye (Payne 1994: 30). Dette gjelder også i bemanningsbransjen, men siden denne oppgaven blant annet handler om bemanningsbransjens markedsutvidende strategier, vil jeg fokusere mest på prosessen med å skaffe nye kunder.

Jeg vil si at oppsøkende salg mot nye kunder som ikke har brukt bemanningsbransjen før er én måte bemanningsforetak utvider sitt marked på. Mot dette kan man argumentere at bedrifter som ikke bruker bemanningstjenester ikke enda er klar over at de har et behov for dem, eller at det er et behov som nødvendigvis vil oppstå i framtida på grunn av økt konkurranse. En leder av et lite byrå gir uttrykk for et slikt syn: «(...) de er nødt til å [se på fleksible løsninger] uansett, på ett eller annet tidspunkt» (leder D, 10.01.2011). Denne

informantens byrå fokuserte ikke i det hele tatt på å skaffe kunder som aldri har brukt bemanningstjenester før, men mente det kunne være en mulighet:

«Så jeg ser ikke bort ifra at det er en forretningsmulighet, det å gå, eller, hva skal jeg si, på aktører som *aldri* har benyttet seg av bransjen, på grunn av historikk, på grunn av fagforeninger, på grunn av lokale avtaler, bla, bla, bla, altså, å eventuelt få de til å være proaktive i forhold til å se på (...) fleksible løsninger, da.» (leder D, 10.01.2011)

Denne lederens selskap fokuserte på å øke salget til eksisterende kunder, og å prøve å få innpass hos bedrifter hvor de visste at det var «mye aktivitet». Selskapets manglende fokus på å skaffe nye kunder kan også ses i sammenheng med at informanten mente at deres segment av bransjen var veldig «personifisert» (leder D, 10.01.2011). Når langvarige personlige relasjoner preget av personlig tillit er avgjørende for om man får et oppdrag, vil det å skaffe nye kunder kreve store investeringer i relasjonsbygging. Da er det sannsynligvis lettere for et relativt lite selskap i vekst å bygge videre på en relasjon som allerede er etablert. Så lenge det er mer å hente fra denne, vil ikke investeringer i relasjoner med nye kunder være det mest lønnsomme på kort sikt.

Andre selskaper igjen er veldig fokusert på å skaffe nye kunder, i så stor grad at de har foretatt større organisatoriske omstillinger for å få dette til. Krohn m.fl. (2003) har skrevet diplomoppgave om hvordan Adecco startet en omstillingsprosess «fra driftsfokus til salgorientering» i 2003. Ifølge forfatterne var kundestrategien som Adecco fulgte før omstillingen mye mer passiv. De skriver at Adecco var en «ordreorganisasjon» som brukte tiden sin på å ta ordre og betjene forespørsler fra kunder, og var mindre opptatt av oppsøkende salg. Slik jeg tolker Krohn m.fl. (2003: 15) mener de at Adecco la om til å fokusere mer på salg fordi markedet hadde endret seg, slik at det var nødvendig å være mer oppsøkende overfor kunder. Diplomstudentene skriver også at Adecco intensiverte fremstøtene mot potensielle kunder, med krav om 15 kundebesøk per uke, hvorav 50% skulle være til nye kunder (Krohn m.fl. 2003: 22). En informant fra et mellomstort byrå forteller om en lignende, men mindre programmatisk, omstilling i sitt selskap etter finanskrisa i 2008-2009. Informanten fortalte at de hadde begynt å blant annet se etter folk med selgerevner når de skulle ansette nye konsulenter, på grunn av at disse ville klare seg bedre når markedet er trangt:

«(...) [D]et er mer at mye av de folka som har vært ute, de falt litt igjennom når markedet gikk litt imot, de som ikke har vært salgs-approach. Og som er mer sånn inne-folk, kan du si. Så de kontorene som klarte seg best i 2009 og 2010 var de som

begynte på omstillingen. Og hvis en sluttet, for eksempel, så var de litt nøyere med å ansette folk som hadde salgskapasitet, da. Ser etter litt andre typer når de ansatte.» (leder E, 27.01.2011)

Oppsøkende salg mot nye kunder er en måte bemanningsbransjen aktivt skaper sitt marked på, i de tilfellene hvor disse kundene ikke har brukt bemanningsbransjen tidligere. Bortsett fra den sistnevnte informantens utsagn har jeg lite data om hvordan bransjen har lagt om til større fokus på oppsøkende salg over tid fra mitt eget feltarbeid. Det ser likevel ut til at de to selskapene som er nevnt her har blitt mer salgorienterte og oppsøkende i løpet av de siste ti årene. Det at Adecco er et av disse selskapene gjør dette til et betydelig utviklingstrekk i markedet i seg selv, siden selskapet utgjør en fjerdedel av bemanningsmarkedet.

Hvor mye man oppsøker nye og eksisterende kunder svinger i perioder, for eksempel utifra hvor mye av kundekonsulentenes tid de eksisterende kundene tar opp, slik som lederen av en lokal avdeling av et stort selskap fortalte om i forbindelse med at de skulle ansette nye konsulenter:

«Det siste halve året har vi bare klart å besøke eksisterende kunder(...). Men nå kommer vi til å kjøre [oppsøkende salg på nye kunder] igjen. Mye kanvas-besøk.¹⁹» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

I tillegg mener en leder av et mellomstort selskap at viktigheten av oppsøkende salg svinger med konjunkturer:

«Du må ha alle slags type folk i en bedrift, men det er klart det at du er nødt for å ha trøkk i markedet, og spesielt nå. Nå blir det sikkert noen år igjen, snart, med at du kan sitte og ta inn igjen, når du har lagt grunnlaget, (og/men det er litt?) problemer med å få tak i folk nesten, altså, vikarer.» (leder E, 27.01.2011)

Bemanningsbransjen var i vekst da jeg foretok intervjuene. Jeg tror variasjoner i salgsfokus handler om at man i oppgangstider får mer igjen for å bruke tid på alle slags kunder, mens man i dårlige kunder må konsentrere seg om de beste kunderelasjonene man har, siden det er mest sannsynlig at man beholder disse i et trangt marked.

En leder av et lokalkontor gav et innblikk i hvordan det å skaffe nye kunder kan foregå

¹⁹ «Kanvas-besøk» betyr å oppsøke kunder uten å ha avtalt møte på forhånd, og er en salgsteknikk som også nevnes av en annen informant.

da hun fortalte om det intensive arbeidet som ble gjort da informantens avdeling ble åpnet:

(...) da var det på en måte bare å løpe ut, vi var hos 15-20 nye kunder hver eneste uke, banka på dører, fikk et nei, døra i trynet, og så plutselig løsner det, begynner å komme inn, men det tar jo tid, det tar jo ofte tre-fire måneder, kanskje, hvis det er en svært uvillig kunde.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

På måten informanten ordlegger seg på høres det ut som om å dette arbeidet handler om å bryte ned kundens uvillighet til å bruke byrået. Informanten gav også sin analyse av hva som fikk nye «småkunder» til å velge nettopp dem og hva som fikk dem til å fortsette å bruke dem:

«Når det gjelder de største kundene, er det ikke tilfeldigheter, men mange av småkundene, der er det mye tilfeldig, 'ok nå står jeg her, og jeg må fylle på varer og jeg må gjøre dét', og så roter man i en bunke, og 'så ringer vi de', og så har vi en person i butikken hans en time senere, og kanskje det var bare den dagen han trengte, da, men plutselig neste gang, så vil han ringe oss. Og det [«vi ser er at» eller «vil si at»] da blir de på en måte litt avhengige, da, fordi når vi kanskje har redda dem tre-fire ganger, så blir det litt sånn 'oj, nå har vi en krise, nå bare ringer vi de. Så får vi det gjort.' Da orker de ikke å prøve sjøl på samme måte som tidligere, eller å presse sine egne eller sånne ting, da. Så det handler om å på en måte skape det avhengighetsforholdet av at vi kommer og fikser alt, så slipper de å gjøre det sjøl.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Lokalkontorlederen gir her et konkret eksempel på det intensive arbeidet som skal til for å få bedrifter som ikke har brukt bemanningsbransjen før til å gjøre det, og gir uttrykk for at når man først er kommet inn, utvikler kunden gjerne en vane for å bruke innleid arbeidskraft. Langt fra å være et nøytralt mellomledd mellom arbeidstakere og bedrifter med et latent behov for midlertidig arbeidskraft kultiverer informantens byrå i dette tilfellet arbeidskraftvaner hos kunden som gir bemanningsselskapet en naturlig plass i kundens arbeidskraftstrategi. I den grad den norske bemanningsbransjen de siste ti årene har gått fra å bestå av «innefolk» som tar imot bestillinger til å være dørselgere av arbeidskraft har bransjen intensivert *skapingen* av markedet for utleid arbeidskraft. Intensiteten i denne markedsskapingen ser altså også ut til å variere med konjunkturer i bransjen. I visse perioder må man være mer aktivt oppsøkende, mens man i andre perioder har nok med ordrene som kommer inn.

4.2.4 Utvidelse av tjenestespekteret

Mange bemanningsforetak tilbyr flere tjenester enn utleie av arbeidskraft. De leverer gjerne andre HR-tjenester, og noen ønsker også å kunne ta hånd om de fleste HR-funksjoner for kundene. Eksempler er rekruttering, lønnskjøring, outsourcing eller «drifting», omstillingsrådgivning, kursprogrammer i samarbeid med NAV, og organisasjonsutvikling. I tillegg vil jeg skille ut *leie før ansettelse* som en egen tjeneste i skjæringspunktet mellom vanlig utleie og rekruttering. Utvidelsen av tjenestespekteret er ikke lenger en ny strategi i den norske bransjen, men har pågått siden 90-årene (Nesheim og Hersvik 1999). Det finnes eksempler på at bemanningsselskaper også legger ned tjenester i Norge, som for eksempel da Adecco ga seg meg drift av sykehjem etter at mange av de kommuner sa opp sine kontrakter med Adecco vinteren 2011 (Gedde-Dahl 2011). En informant fra et lite byrå fortalte også at de hadde kuttet i tjenestetilbudet:

«Vi drev en gang med type omorganisering/organisasjonsutvikling, men vi valgte å ta det bort. (...) Hvis man skal gjøre det på en god måte, så må det satses fullt og helt. Da fant vi ut at vi skal være veldig fokusert på våre områder, altså, som da er bemanning.» (leder C, 31.01.2011)

Med «bemanning» mente informanten «utleie og rekruttering». Nedleggingen av tjenester tyder på at bemanningsbransjen fortsatt, eller kanskje kontinuerlig, restrukturerer gjennom å prøve og feile og lære av sine feil.

Noen bemanningsselskaper ønsker å være «en totalleverandør på alt som har med bemanning og (...) HR-tjenester (...)», og ønsker å kunne tilby kundene alle typer tjenester innenfor dette området (leder F, 13.01.2011). Dette gjelder likevel ikke alle bemanningsselskaper. En leder av et lite selskap hadde fått en forespørsel fra en hotellkunde om å «drifte» deler av et hotell, men dette var ikke noe de drev med, ihvertfall ikke foreløpig:

«Vi har hatt noen henvendelser på sånn, type, jeg vet at det er en trend i tiden å sette ut hele eller halve hotellet til tredjepart, men vi er ikke der, vi, altså.» (leder D, 10.01.2011)

Det å tilby mange typer HR-tjenester til kunder er altså en måte å differensiere seg fra andre bemanningsselskaper på, i tillegg til at det er en måte å utvide markedet bemanningsbransjen kan betjene.

4.2.4.1 Rekruttering

Rekruttering er bemanningsbransjens nest største virksomhetsområde (NHO Service 2011: 24), og går ut på å finne en passende person til en stilling direkte hos kunden. Grunnen til at jeg velger å diskutere tjenesten rekruttering for seg selv er at tjenesten er interessant som mulig strategi for å få et tettere forhold til kunden. Både «ren» rekruttering og leie før ansettelse kan nemlig ha en viss selvforsterkende effekt.

Leder H kommer fra et selskap som har et sterkt fokus på å få vikarene over i fast jobb hos kundene, men sier at de likevel ikke driver med planlagt leie før ansettelse. På spørsmål om det er viktig for byrået å holde på gode vikarer ga informanten en grunn til at de tvert imot ønsker å at vikarene skal få jobb i kundebedriftene:

«Snarere tvert om, faktisk, her er det helt annerledes, det tror jeg skiller oss, i store trekk, fra andre bemanningsforetak, i at vår visjon [misjon?] er å være en bro mellom foretaket og [vikarene]. Vi har vel egentlig først lyktes når personen er ansatt i den bedriften som den har jobbet hos. Da er vi 100% fornøyde også. Og det er kjempeviktig også, for de personene kommer jo til å stige i gradene også, og anvende seg av oss, kanskje, igjen, da. Sånn at for oss, så er det snarere viktig å kunne være den broen mellom bedriften og [vikarene], for at de skal få en fast jobb i en fast stilling, da.» (leder H, 10.02.2011)

En leder i et lite selskap tror også at rekruttering kan ha en lignende funksjon. Ettersom personlig tillit og nettverk er så viktig for rekruttering, vil rekrutteringer kunne avle nye rekrutteringer senere:

«Veldig ofte kommer henvendelsene basert på at de gjerne ønsker deg som person til å løse oppdraget, altså fordi de kjenner personen, kjenner bakgrunnen. (...) Og et annet.. det er jo egentlig bare en refleksjon, uten at jeg kan sette to streker under svaret, men hvis du ser under finanskrisen og forsåvidt i kjølvannet av den - i den tiden vi snakker om nå, så er det fortsatt ikke noe bonanza i markedet. Det er ikke det. Og de gutta som, de store etablerte som tikker og går, de har klart seg tålelig bra. (...) Og hvorfor klarer de seg bra? Det er jo fordi at folk som har vært med i ti-femten-tjue år har jo tidligere ansatt de som er dagens ledere, og tar beslutninger. Og der er jeg inne på kjernen i businessen.» (leder D, 10.01.2011)

Begge informantene har et svært langsiktig perspektiv på hvordan rekrutteringer kan gi flere oppdrag og ikke minst sikre framtidige oppdrag. Rekruttering bør også ses i sammenheng med nettverksbygging og bygging av personlige relasjoner mellom byrå og klient. Den sistnevnte lederens beskrivelse av rekrutteringer og rekrutteringsmarkedet begynner og slutter med betydningen av nettverk. Et interessant poeng for videre forskning kan være i hvilken grad rekrutteringer også smitter over på vikarleie, ved at de innrekrutterte bruker mer innleid

arbeidskraft fra byrået de er rekruttert gjennom. Dersom det er slik at personer som er ansatt gjennom rekruttering eller leie før ansettelse er mer tilbøyelige til å bruke disse tjenestene, kan selve bemanningsbransjens funksjon som inngangsport til arbeidslivet øke bruken av innleie gjennom det Nesheim og Hersvik (1998) kaller erfaringsbasert vekst i bruk av innleid arbeidskraft.

4.2.4.2 Leie før ansettelse

På midten av 90-tallet fant Bakke og Hatlevik (1995) ut at en del av vikarbyråbransjens kunder følte at de stjal vikaren fra vikarbyrået hvis de ansatte den fast, og at de dermed misbrukte vikarbyrået (Bakke og Hatlevik 1995: 70). Kundene i undersøkelsen valgte likevel å ansette vikaren, men kanskje har kunders følelse av å misbruke byrået begrenset omfanget av slike overganger. En av mine informanter mente at mange kunder hadde en misoppfatning av at vikarene er lojale og tett knyttet til ett byrå, og mente dette henger igjen fra tida da det var vanligere å leie arbeidskraft mellom industribedrifter. Bemanningsbransjen selv ser det som positivt at vikarer går over i fast stilling hos kundene, og er noe flere selskaper også reklamerer med overfor potensielle arbeidstakere. Planlagt *leie før ansettelse* er en uoffisiell tjeneste som definitivt befinner seg i skyggen av den mer regulerte delene av arbeidsmarkedet, for å parafrasere Peck og Theodore (2002: 151). *Leie før ansettelse* går ut på at en kunde leier inn en vikar for en begrenset periode, for så å eventuelt ansette den fast når oppdraget er over. Dette kan foregå på to måter: enten ved at det oppstår en fast stilling i kundebedriften i løpet av oppdraget som den innleide arbeidstakeren går over i etter oppdragets utløp, eller at kundebedriften allerede har en ledig fast stilling, og ønsker å teste ut en arbeidstaker før man eventuelt tilbyr denne fast ansettelse som en form for prøvetid. I Norge er det ulovlig å bruke innleide arbeidstakere på den sistnevnte måten, og det er kundens juridiske ansvar å sørge for at dette ikke skjer. NHO Bemanningsbransjen anbefaler derfor sine medlemmer om å ikke reklamere for planlagt leie før ansettelse (eller «try and hire») (Aardal Hagen 2009), men er også klare på at de ønsker at forbudet skal opphøre (NHO 2010: 4-7). Jeg drøfter det å tilby planlagt leie før ansettelse som en måte å utvide det hvite utleiemarkedet på siden tjenesten er ulovlig å bruke og derfor ikke er ment å være en del av det offisielle markedet. Jeg vil argumentere for at det å tilby leie før ansettelse er med på å normalisere bruken av det og å øke sannsynligheten for at forbudet blir opphevet.

Regelen om at midlertidig arbeidskraft kun kan benyttes ved midlertidig behov er ment å utelukke en del måter å bruke bemanningsselskaper på, blant annet planlagt *leie før*

ansettelse. Mange mener at bemanningsbransjens rolle som en port inn i arbeidslivet er en av dens positive funksjoner i arbeidsmarkedet, og det å bli utleid som vikar for «screening» hos en arbeidsgiver kan være en slik port gjennom at det reduserer arbeidsgivernes risiko for å gjøre feilansettelser og dermed skaper arbeidsplasser. Blant mine informanter var det noen som mente at leie før ansettelse ikke en viktig sak for dem, mens andre, som en leder av et lite selskap, mente at forbudet måtte opphøre:

«Ja, selvfølgelig. Og det er jo en av de – det er et sånt godt eksempel på en type bestemmelse som da strider mot all fornuft og rettsoppfatning». (leder C, 31.01.2011)

Jeg vil gjøre oppmerksom på at jeg bare har snakket med én informant som tilbyr leie før ansettelse relativt åpent, og at de andre informantene ikke nevnte dette. Jeg tror noe av grunnen til dette er at det nettopp er et ømfintlig tema. I tillegg kan det også være slik at mange faktisk ikke tilbyr leie før ansettelse, men at informantene samtidig antar at kundene selv bruker innleid arbeidskraft bevisst til dette. Det er vanskelig å si hvor utbredt bruken av leie før ansettelse er, men lederen av det lille selskapet mente det var mange kunder som leide inn for å teste potensielle fast ansatte, at det er vanlig for vikarbyråer å tilby dette, men at de passer på å ikke reklamere for det offentlig:

«Det kan jeg si deg, at vår bransje brukes på dét. I veldig stor grad. (...) [N]år jeg startet i bransjen (...), så var det *vikarutleie* [vårt selskap] drev med. (...) Dette med leie for ansettelse, som vi var inne på, kundene våre vet ikke at det er forbudt. Det gjør de ikke. Og da, liksom, hvor langt går vår opplysningsplikt? Og det er klart, når til og med de store aktørene – du finner ingen ting om det i våre reklamebrosjyrer, du finner ingenting om det på nettsidene hos oss, men vi skriver at 'kanskje du finner din nye medarbeider på denne måten, ved å leie først', for da kan vi si at ok, du leier i seks måneder, og hva som skjer etterpå, det får dere bli enige om. Så vi dekker oss jo bak at vi bare leier ut, men vi vet jo alt dette på forhånd. Dette er jo planlagt. Vi må jo finne en medarbeider som *ønsker* en fast stilling. Kunden har *sagt* at han skal rekruttere.» (leder C, 31.01.2011)

Med et tenkt eksempel forteller informanten hvordan de ikke bare ser mellom fingrene på at kunder leier inn vikarer med mål om å teste dem, men at de også foreslår å bruke denne alternative formen for rekruttering:

«[A]ltså når en kunde ringer til oss, og tar ett møte med oss, og sier, 'ok, nå skal jeg ha en regnskapssjef, eller en controller', eller en logistikksjef, eller en leder på et visst nivå, så greit, så sier vi til kunden: 'Ja. Det er to veier til målet'. 'Ja, å leie inn høres lurt ut', sier kunden, 'for da får jeg testet han ut', kan de tenke sånn umiddelbart (...)» (leder C, 31.01.2011)

Det at planlagt *leie før ansettelse* ikke lovlig begrenser sannsynligvis utbredelsen av praksisen. Det å tilby leie før ansettelse er likevel med på å øke aksepten for tjenesten, eller i det minste øke selve bruken av den. Peck og Theodore (2002) mener at bemanningsbransjen er en viktig aktør i restrukturering av arbeidsmarkeder og arbeidsmarkedsregulering gjennom å plukke vekk hindringene for bruk av midlertidig arbeidskraft bit for bit. At bemanningsbransjens mer lyssky aktiviteter selv bidrar til å lovliggjøre dem ble også kommentert i forbindelse med Blaalid-utvalgets (NOU 1998) utredning om arbeidsformidling og arbeidsutleie som ledet frem til liberaliseringen av bransjen i 2000. Et argument som ble brukt for liberalisering av bransjen var at det allerede eksisterte et marked for bemanningsbransjens tjenester som hadde vokst frem på grunn av et uklart regelverk. I sin høringsuttalelse til Blaalid-utvalgets utredning påpekte Arbeidsdirektoratet hvordan vikarbyråenes egen virksomhet hadde bidratt til å så usikkerhet om det gjeldende regelverket. Ifølge Arbeidsdirektoratet tolket vikarbyråene blant annet dispensasjonen for å leie ut innen «kontor» svært vidt, og tilbød utleie innenfor områder som det ikke var lovlig å leie ut til (NOU 1998: 17).

Når man så ser denne mekanismen i sammenheng med dagens praksis med *leie før ansettelse*, kan man tolke det eksplisitte tilbudet om leie før ansettelse som et aktivt dytt mot ytterligere liberalisering av adgangen til å bruke innleid arbeidskraft. Hvis praksisen er tilstrekkelig utbredt, følger lovgiverne sannsynligvis etter. Gjennom *leie før ansettelse* fortsetter deler av bransjen med å utnytte uklarhetene i trepartsarbeidsrelasjonen til å gjøre de svarte delene av markedet hvite, å bryte opp nye regulatoriske nisjer og utvide grensene for sin institusjonelle rolle i arbeidsmarkedet.

4.2.5 Verdiøkende tjenester

Jeg har funnet flere eksempler på det Theodore og Peck (2002) omtaler som verdiøkende tjenester og strategier. Spesielt var det mange informanter som uoppfordret fortalte at de brukte svært mye tid ute hos kunden, blant annet som en for å gi bedre service. Verdiøkende tjenester som «*vendor-on-premises*» (on-site-kontor), «kapteiner» og enkel rådgivning er også måter å yte bedre service på.

Jeg skal nå se på hvilke strategier som brukes for å øke verdien av den tjenesten bemanningsbransjen leverer, hvilke grunner man har for å bruke dem, og diskutere hvordan

dette påvirker bemanningsbransjens forhold til kunder og vikarer.

4.2.5.1 Å være mye ute

Mange informanter fortalte uoppfordret at de fokuserte på å være mye ute hos kundene, og flere ga også uttrykk for at de var *spesielt* mye ute. Det var tydelig at å være mye ute hos kundene oppleves som en veldig viktig del av bemanningsvirksomheten, og at informantene la en viss stolthet i dette. At informantene la slik vekt på at de var mye ute kommer kanskje av at det er et tegn på at de er opptatt av «kvalitet» og service. Jeg fant fem typiske grunner til å være mye ute hos kunden: Å vise kunden at den blir verdsatt og å yte service, å gjøre det samme med vikarene, inkludert oppfølging av HMS og lignende, å plukke opp informasjon som kan føre til salg, å ta seg av deler av administrasjon og enkel arbeidsledelse, og å bygge og opprettholde ansikt-til-ansikt-relasjoner til kunder.

En leder av en lokal avdeling av et stort selskap som har mange avtaler med offentlige kunder, fortalte at de var like mye på besøk hos offentlige kunder som hos private kunder, og at inntjeningspotensialet hos kundene altså ikke hadde noe å si for dette (lokalkontorleder, 16.05.2011).

En annen leder i et lite selskap var klar over at «alle» sier de er mye ute hos kunden, men mente det var mange som ikke omsatte ordene i handling. Informanten mener at et av motivene for å være mye ute hos kundene er å vise kunden og vikaren at de blir verdsatt og prioritert.

«Vi skal ta godt vare på gullet, som vi sier, altså de kundene som vi allerede har en relasjon til, dem må naturlig nok tas godt vare på. Vi bruker nok også mer tid ute hos kunden enn det som er vanlig i bransjen, og det er en av de tingene som vi synes er.. Alle sier det, men det å *gjøre* det, det å på en måte gi kunden det lille ekstra... fordi, ingen av oss er vant til god service på *noen* områder. Du kan gå inn i en butikk, altså du får aldri service på *noen* områder i livet. (...) [D]e beslutningstakerne som sitter der ute, de er heller ikke vant til å få god service. (...) Og vi tenker at, klarer vi å gi denne kunden bittelittegranne mer – det er ikke mye som skal til, det er denne ekstra telefonsamtalen, det ekstra kundebesøket, besøker en vikar når vi har den der ute, bare dra ut også spør hvordan det står til – vikaren kjenner at, ja, vi bryr oss. (...) Vi er til å stole på, og kunden får vite at *vi har vært der*, ikke sant, altså, det skaper en ekstra dimensjon.» (leder C, 31.01.2011)

Jeg tolker dette som en måte å vise kunden og vikaren at man er villig til å investere i relasjonene, noe Storper og Venables (2004: 356) beskriver som et viktig aspekt ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Siden selve innholdet i besøket ikke er viktig, er selve besøket et bevis overfor den andre parten at man ønsker å opprettholde relasjonen i fremtiden. Et annet

poeng med å være mye ute hos kunden er å plukke opp muligheter for salg, noe en leder av et lite selskap forteller om:

«[V]eldig mye av oppsalget foregår inne hos kunden, og da må du være tilstede. Du kan ikke sitte på et kontor, da, du må være ute, og være fysisk tilstede, og snakke med guttene (...), og være aktiv på gulvet. Da fanger du opp nye ting, ikke sant. Og det er noe av nøkkelen. Å være tilstede.» (leder D, 10.01.2011)

På direkte spørsmål om det er viktig å være mye ute hos kunden svarte en annen leder i et lite selskap at dette var viktig for finne ut hvordan både vikarer og kunder føler at det går med jobben. Informanten la stor vekt på å følge opp arbeidsgiveransvaret, og å få vikaren til å «bli sett».

«Ja, altså, vi har jo veldig, holdt på å si tett oppfølging på det også, og det er litt i lys av, altså, vi er jo arbeidsgiver, der hvor du leier ut personell, så er jo vi arbeidsgiver, og kunden vår er jo da arbeidsleder, så for oss så er det viktig, både i forhold til å følge opp kunden, i forhold til hvordan *de* føler at det går med den som jobber da gjennom oss, og ikke minst også for at vi følger opp de som faktisk er ansatt gjennom oss, da, både i forhold til at de trives, og at type HMS og slike ting ivaretas, at de har det trygt på jobben, og så er det også på en måte å føle at de blir sett, da, så de på en måte har den relasjonen også til oss, og de skal føle at det er enkelt å få hjelp, hvis det er noe de lur på. Så det er både at vi selvfølgelig følger opp ute på arbeidsplassen, og så har vi også oppfølging herfra, fra kontoret, da. Så nærheten til kundene og [vikarene] er svært viktig.» (leder I, 10.02.2011)

Oppfølging av HMS var noe flere informanter la vekt på. En annen informant fra samme selskap mener at det å få en forståelse for kundens og konsulentens hverdag og situasjon og å sørge for at begge parter finner forholdet givende er viktig for byrået:

«For å understreke det enda mer, så.. ett av våre hovedmål er å ha 100% fornøyde kunder *og* [vikarer]. Det ene går jo ikke uten det andre, så å si, da, så da er det kjempeviktig for oss å hele tiden være nær, og forstå hvordan deres hverdag- hvordan ser kundens situasjon ut, og hvordan ser konsulentens situasjon ut. (...) Og at de [vikarene] som er ute på oppdrag, at de kjenner at det er givende, og at de trives med det de gjør, og at de trives med den oppfølgingen som vi har også.» (leder H, 10.02.2011)

En leder av en lokal avdeling av et stort selskap ble spurt om de har on-site-kontorer hos kunder. Informanten mente at besøk ut til kundene med kontoret som base stort sett vil være tilstrekkelig for å dekke behovet for tilstedeværelse, og at de derfor stort sett klarte seg uten on-site-kontorer.

«Ja, altså, vi har jo tenkt på det, med den nye avtalen vi har inngått nå, på grunn av at det er et kjempestort volum, så kommer vi til å ha et on-site-kontor. Men sånn som det er nå, så er han som er ansatt her nå veldig mye ute. Vi har fokus på å være veldig mye ute hos kundene våre, vi hadde en kampanje nå (...), som går på kundeaktivitet, for vi registrerer alt i systemet vårt når vi har vært et sted, hva ble sagt (...). Og vi er ekstremt mye ute hos kundene våre hele tiden, for å holde kontakten og høre 'hva skjer' og sånt. For eksempel på [en kunde] skal vi til helgen ha 40 servitører fredag og lørdag, og da kommer vi dit. Sørger for at alle møter, og har med ekstra arbeidstøy og.. 'Hej, mitt tog er forsenad' og det er alltid sånne ting, og hvis det er over et visst antall, så kommer vi alltid dit, slik at kunden skal slippe å styre med det, da. Alle de som er forsinka og har glemt, og.. Det er jo mennesker vi jobber med.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

I tillegg til å holde kontakten er konsulentene på dette kontoret med ut på arbeidsplassen for å forsikre seg om at for at nok vikarer møter opp, dersom det er snakk om et stort oppdrag, og gjør eventuell ekstra administrasjon av utleieoppdraget fra arbeidsplassen. Denne strategien var så viktig for avdelingen at de inntil kort tid før intervjutidspunktet hadde ansatt en person som hadde som kunne veksle mellom rollen som vikar og konsulent, og være med ut på arbeidsplassene.

4.2.5.2 Kapteiner

Lokalkontorlederen som brukte denne ordningen kalte personen som var med ut på oppdrag for «operativ konsulent». Den operative konsulenten ble rekruttert fra en vikarstilling. På intervjutidspunktet hadde ikke kontoret en slik operativ konsulent, men de planla å ansette en ny, så snart de fant «en ny stjerne i flokken» (lokalkontorleder, 04.01.2011).

«Vi valgte henne fordi hun utmerket seg veldig innenfor flere fagområder, så da ble det litt sånn at hun var en av medarbeiderne, som det kanskje er lettere å betro seg til hvis det er noe man er misfornøyd med eller sånne ting, mens hun også var der på alle store tilstelninger, og kunne ta med ekstra arbeidstøy eller kunden ville gi noen beskjeder, altså [operative konsulent], kan du sørge for å sette bordfordeling', altså, litt sånne ting, for å forenkle jobben til kundene. Det fungerte kjempebra.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Den operative konsulenten kurset i tillegg vikarer i servitørfaget, hjalp til på kontoret når det var mye å gjøre, og drev også litt med salg mot eksisterende kunder, selv om dette ikke var den viktigste aktiviteten. I tillegg følger den med på hvordan både vikarer og kunder oppfører seg ute på arbeidsplassen:

«[Den operative konsulenten] hjelper oss inne når det er mye ute, og også er ute og jobber hos kundene, slik at vi skal ha oversikt over hva som foregår når vi ikke er

der, for da skjer det ofte mye fra både vår og [kundens] side (...)» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Den operative konsulenten har mange roller. Den fungerer av og til delvis som en arbeidsleder ved å for eksempel organisere fordelingen av servitører på bord, den er en «tillitsmann» som det er lettere å henvende seg til for vikarene enn de vanlige konsulentene, og den fungerer som arbeidsgiverens overvåkningsorgan når arbeidsgiveren ikke er på arbeidsplassen.

Den operative konsulenten er altså en måte å løse problemet med manglende kontroll over hva som skjer ute på arbeidsplassen, både med tanke på hva de ansatte og hva kundene foretar seg. Den er ment å bidra til gode arbeidsforhold for ansatte og gode tjenester til kunden.

Elcioglu (2010: 133-134) skriver at fragmenteringen av arbeidsrelasjonene som følger av trepartsarbeidsrelasjoner fører til kontroll i seg selv, ved at vikarer som ikke er kjent med det normale tempoet og kravene på en bestemt arbeidsplass vil ha incentiver til å jobbe raskere og mer intensivt. Når vikarene likevel begynner å bli kjent med arbeidsplassen og de andre medarbeiderne og begynner å slappe mer av, vil den kontrollerende effekten av fragmentering avta. Elcioglu (2010) skriver at «Vendor on premises» (VOP), eller det jeg kaller «On-site-kontor», er en måte å beholde kontroll over arbeiderne. Selskapet Elcioglu (2010) studerte mente VOP var for dyrt, og jeg forstår forfatteren slik at dette var en grunn til at de istedet brukte «kapteiner», en rolle som ligner veldig på den operative konsulenten som lokalkontorlederen forteller om.

Elcioglu (2010) skriver at byrået ga en av vikarene rollen som kaptein ved oppdrag hvor flere enn tre vikarer var utplassert. Disse skulle overvåke og administrere andre vikarer, og notere hvem som kom for sent og passe på at alle var presentable. Det ble forventet at de skulle løse problemer som oppstod mellom kunder og vikarer. Gjennom kapteinen var byrået tilstedeværende selv om det bare var vikarer på arbeidsplassen. Etter hvert oppdrag rapporterte kapteinene tilbake til byrået om hvordan oppdraget hadde gått, hvordan hver enkelt vikar hadde jobbet og skikket seg, og om det hadde vært konflikter mellom vikarer og kunder. Uheldige hendelser ble senere trukket fram på stabsmøter og ble brukt til å konfrontere og disiplinere vikarer. Elcioglu (2010) mener at kapteinene på denne måten brukes til å overvåke vikarene og til å gjeninnføre fragmentering i vikarenes arbeidshverdag (Elcioglu 2010: 134).

«Kapteinenes» oppgaver på arbeidsplassen er altså så å si de samme som den operative konsulentens oppgaver. En viktig forskjell mellom dette eksempelet og det fra mitt

feltarbeid er at byrået i Elcioglus (2010) eksempel gjør *mange* av sine vikarer til «kapteiner» – en mye mer intens splitt-og-hersk-teknikk enn det den «operative konsulenten» brukes til. Dessuten har den operative konsulenten tatt steget opp til å bli en del av byråets stab, mens kapteinene i Elcioglu's (2010) eksempel fortsetter å være vikarer. Likevel fungerer den operative konsulenten som en form for overvåkning av kundene og deres tilretteleggelse av arbeidsforholdene, og vikarene og deres innsats for å levere en god tjeneste.

4.2.5.3 On-site-kontorer

Litteratur om bedriftstjenesteselskapers internasjonalisering har vist at det å følge en viktig kunde er en vanlig grunn til at selskaper etablerer seg i et nytt land (Coe, Johns og Ward 2011b). Det skjer også noen ganger at bemanningsbyråer følger etter viktige kunder til nye steder innad i et land, enten direkte hos kunden, eller i nærheten av den. Opprettelse av on-site-kontorer i forbindelse med store oppdrag og avtaler er blant annet en måte å få et tettere forhold til kunden på.

På spørsmål om konsulenter på on-site-kontorer også ledet arbeidet svarte en leder i et stort selskap at det handler mer om administrasjon enn arbeidsledelse:

Det er mer som en slags intern personalavdeling som passer på at man har den bemanningen man trenger, og ikke arbeidsledelse. For det ligger i hele tjenestens natur at vi driver *arbeidsutleie*, og det er kunden som skal lede våre medarbeidere, ellers så blir det entrepris, eller outsourcing. Så hvis vi skal ta ansvaret for arbeidsresultatet, så er det en annen tjeneste enn arbeidsutleie. (leder F, 13.01.2011)

Denne lederens selskap hadde 4-5 on-site-kontorer (leder F, 13.01.2011). En lokalkontorleder fortalte at de hadde planer om å åpne en ny avdeling for å hovedsaklig betjene én stor kunde, men det kunne hende at de etterhvert flyttet annen virksomhet dit også. I tillegg vurderte de å åpne et *on-site*-kontor på området til denne store kunden, «på grunn av at det er et kjempestort volum» (lokalkontorleder, 04.01.2011). On-site-kontorer er altså først og fremst knyttet til svært store oppdrag som krever mye administrasjon, en oppgave bemanningselskapet tar på seg, som en slags ekstern HR-avdeling.

Informanten fortalte også at konkurrenten som er nevnt tidligere hadde et slikt *on-site*-kontor hos en kunde, til tross for at kunden hadde byttet ut rammeavtalen med denne konkurrenten med rammeavtaler med to andre leverandører. Informanten mente dette var for å ikke gi slipp på kunden, siden konkurrenten hadde mindre handel med kunden enn det informantens selskap hadde. Informanten mente at konkurrenten sannsynligvis ble brukt mer

til oppdrag med kort reaksjonstid:

«Og så er det mer sånn, da bruker de [de andre] på sånne ting som 'oj, nå var det en som ikke møtte opp. Gå bort på kontoret. Du, send over en.' Mens vi får kanskje de mer langsiktige tingene, da.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Kunden har altså stor makt til å diktere nivået av service, og dette er et eksempel på at konkurransefordelen ved å tilby verdiøkende tjenester som *on-site*-kontor raskt kan reduseres til å bli en nødvendig kriterium for å i det hele tatt få oppdrag.

En informant fra et lite selskap fortalte at de også hadde opprettet noe som ihvertfall ligner et *on-site*-kontor ved en kunde som har et stort oppdrag. Dette var ikke noe kunden krevde, men noe som passet bra for bemanningsselskapet, som ønsket å være nærmere vikarene i dette området.

«Nei, men det er vel mer at de sitter inne på [det aktuelle stedet], og det er ganske vanskelig å få kontor der, så det passet oss veldig bra også å kunne.. At vi alltid raskt kan gå til konsulentene og snakke med dem, sånn at vi ikke sitter liksom en kilometer unna, som mange andre bemanningsbyråer.» (leder H, 10.02.2011)

Nærhet til arbeidsplassene og kundene er altså viktig for bemanningsselskaper, noe også en leder av et lite selskap er inne på i det følgende sitatet. Han mener imidlertid at å opprette kontorer for å følge enkeltkunder ikke er en god strategi for sitt eget selskap:

«(...) Men vi ser jo det at bransjen er veldig preget av det at hvis du får en stor kunde som kanskje er lokalisert i litt utenfor allfarvei, så etableres det et bemanningskontor, og det.. da er du veldig avhengig av den type kunder og konjunkturen til den kunden. (...) Ja, altså kunder som gjerne er lokalisert med slakterier langt, langt ute i distriktene, ikke sant, som gjør at... og da må du sitte tett på. For det er noe av nøkkelen. Sånn tenker ikke vi. Vi er ikke der ennå. (...)» (leder D, 10.01.2011)

Leder Js selskap hadde kontor rett i nærheten av en kunde hvor de hadde mange utplasserte vikarer. De var der et par ganger i uka for å blant annet intervju lokale arbeidssøkere:

«Our office in [a place outside of Oslo] is mainly because of [one important client]. We are there one or two days a week, mainly doing interviews, and going back and forwards to [the client]. So it's an easy way of having an office. And we're going to do that several other places too. Use them- have a main office, and then have a more interview-office closer to customers if it's a bit away from where we are located. (...) It's easier to meet the customers, and then you can put in a couple of interviews with people who's live in the area.» (leder J, 28.06.2011)

Opprettelse av *on-site*-kontorer, å være mye ute hos kunden, og det å ha en operativ konsulent

er alle måter å komme nær kunder og vikarer på, selv om det kan ligge ulike motivasjoner bak dette ønsket om å være tilstede hos kunden eller på arbeidsplassen. Det er tydelig at fysisk tilstedeværelse gir en annen virkning på kunder og vikarer enn for eksempel telefonsamtaler og epost, selv om dette også benyttes mye. Jeg har inntrykk av at det å yte service – at kunden og vikaren skal vite at man er tilgjengelig hvis de trenger noe, er en veldig viktig grunn til å være mye ute.

Store avtaler med enkeltkunder kan altså fungere som en driver bak opprettelse av kontorer, noe jeg har eksempler på fra datamaterialet. On-site-kontorer inne på kundens område ser ut til å være mindre utbredt, men de to nevnte kontorene fungerer sannsynligvis på samme måte som slike.

4.2.5.4 Rådgivning

Mange bemanningsselskaper er opptatt av å ha et forhold til kunden som går utover det å bare være en leverandør av arbeidskraft: «Jobzone ønsker å være samarbeidspartner og rådgiver for våre kunder ved alle bemanningsbehov (...)»²⁰, «Vi fungerer som rådgivere i alle bemanningsspørsmål i tillegg til å være en medspiller og diskusjonspartner»²¹, og «[Våre personalrådgivere] vil gjennom tett kontakt med kunden være en verdifull rådgiver og støttespiller som kan bistå i bemanningsspørsmål»²².

Diplomstudentene Krohn m.fl. (2003) skriver at mange av Adeccos største kunder ønsker at bemanningsbyrået skal kunne komme med råd og løsninger på bemanningsproblemer. De skriver at Adecco, på sin side, ønsker å være med i kundens budsjettprosess (Krohn m.fl. 2003: 2). Byrået ønsket seg altså en svært stor og deltakende rolle i planleggingen av kundenes bemanningsstrategier.

Ønsket om å være mer enn bare en leverandør av arbeidskraft fant jeg også eksempler på i datamaterialet, men noen la mer vekt på det enn andre. Spørsmålene mine om «rådgivning» var stort sett formulert som spørsmål om dette var noe kundene ønsket, og gikk ikke så mye på om det å tilby rådgivning var en måte å skaffe seg en rolle i kundens beslutningsprosess. Dette har sannsynligvis begrenset omfanget av data om eventuelle ønsker om integrasjon med kunder, men jeg mener likevel å ha nok til å kunne si noe om dette.

²⁰ <https://www.jobzone.no/Vare-tjenester/> (lesedato: 28.3.2011)

²¹ <http://www.adecco.no/Fagomrader-og-tjenester/Fagomrader/Pages/Hotell-restaurant-og-kantine.aspx> (lesedato 28.3.2011)

²² <http://backup-personell.no/om-backup.aspx> (lesedato: 28.3.2011)

En leder av et lokalkontor fortalte at det hendte relativt ofte at kunder i HORECA-fagområdet²³ spurte dem til råds om hvordan de ville sette opp bemanningen ved store tilstelninger, og at de også noen ganger hjalp til med å organisere hvilke vikarer som skulle betjene de forskjellige bordene og lignende. Informanten sa at de gjorde en del slike ting for kunden for å ha et tett forhold til den. Om de fakturerte eller ikke for slike tilleggstenester kom an på om det var snakk om «gode» kunder:

«Det hender vi gjør en del sånne ting, og det har vi også gjort mye for [en viktig kunde], for de har jo masse [kunder selv] som da spør 'Ok, dette er det vi skulle ha gjort, hvordan vil du planlegge bemanningen, hvor mange timer?', og hvis de ikke har vært gode kunder av oss, så har jeg fakturert de for det.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Det hender altså at foretaket gir ekstra service til «gode» kunder. Utsagnet tyder også på at relasjonen mellom den gode kunden og bemanningsforetaket er preget av *tillit*, siden kunden gir bemanningsbyrået en oppgave som de sannsynligvis ikke har kontraktsfestet ansvar for. Kontoret leier nemlig kun ut vikarer og driver ikke med entrepriser. For at byrået skal gjøre slike ting uten å fakturere for det vil de sannsynligvis måtte ha en forventning om at kunden vil gi flere oppdrag i framtida. Eksempelet er mer et eksempel på at byrået yter ekstra service for å holde på gode kunder enn at de gjør det for å komme inn i budsjettprosessen, slik som i eksempelet til Krohn m.fl. (2003).

En leder av et lite selskap forklarte oppga en annen grunn til at de ønsket å gi råd og ha en dialog med kunder:

«Ja, det er det vi ønsker. (...) Du spurte om vi har en del gamle kunder – ja, vi har en del kunder som vi har hatt med i over ti år. Og det er ganske ålreit, det betyr jo at vi ofte kjenner kunden bedre enn kunden selv, fordi vi både ser dette litt fra utsiden, kjenner mange av medarbeiderne der inne. Beslutningstakeren kan være ny, og utrolig godt for *han* å ha [oss] å jobbe med, fordi vi kjenner historien, vi vet hvordan ting har utviklet seg, vi trekkes jo av og til inn i type omorganiseringsprosesser, hvor vi blir spurt til råds. Vi kjenner jo mange av de som er rekruttert inn der, så sier vi at 'her har vi en god egenskap som kanskje kan brukes der. Hvorfor skal du ansette en ny, kan du ikke heller flytte?'. Så dette.. Og det handler om å ha integritet, istedenfor at vi kanskje får et salg, så kan vi hjelpe kunden ved å flytte på noen medarbeidere, og på den måten gjøre kunden enda bedre (...)» (leder C, 31.01.2011)

Jeg tolker utsagnet som at foretaket ønsker å være relativt integrert med kundebedriften. De ønsker dette for å kunne tilby en bedre tjeneste. Å kjenne kundebedriftene godt fører til at bemanningsselskapet utvikler kundespesifikk kunnskap som gjør at de har lettere for å finne

²³ HORECA er en forkortelse for hotell, restaurant og kantine.

rett person til en stilling, og som gir dem anledning til å vise at de er til å stole på. Informanten fortalte videre at det varierer hvor nært kundene vil slippe dem innpå seg, og mente dette hadde en viss sammenheng med utvikling av relasjoner over tid.

«Jaa.. Det er veldig forskjellig. Noen kunder *krever* det av oss. Forventer at vi skal være så engasjert, mens andre kunder er veldig profesjonelle, og sier at 'ok, nå skal vi ha *denne* medarbeideren. Hva som skjer internt for oss er ikke viktig for *deg*', ikke sant, altså, de holder oss litt ute. Og det er greit. Helt fair. Så gjør vi *vår* del av jobben. Så.. Men vi ser jo etterhvert som gode relasjoner bygges, at, altså, jo tettere vi kommer på, jo mer naturlig er det at kunden spiller på vår kompetanse. Som da er rekruttering, utvelgelse.» (leder C, 31.01.2011)

Slik jeg tolker informanten vil byrået ha kunder som er villige til å gi dem en mer integrert rolle som bemanningsrådgiver. Siden denne rollen krever kundespesifikk kunnskap, må slike relasjoner nødvendigvis bygges opp over tid, noe som også gir høyere byttekostnader for både kunde og byrå. Å bytte ut en leverandør som kjenner kunden godt kan nemlig gi dårligere «matching» av vikarer og selskap. Forsøk på å øke byttekostnader er en strategi som kan brukes for å motvirke kundens makt til å presse byråene til å konkurrere på pris. Som utsagnet over tyder på, er det ikke alle kunder som ønsker å slippe bemanningsbyrået så tett innpå seg, noe som holder byttekostnadene nede.

Om den eventuelle tilliten mellom byrå og klient som kreves for å binde til seg kunder finnes på individnivå eller på bedriftsnivå blir diskutert i slutten av analysekapittelet.

4.3 Tillit og personlige nettverk

4.3.1 Betydningen av personlige nettverk og tillit

Utgangspunktet for undersøkelsen av betydningen av personlige nettverk var å se om utvikling av personlige relasjoner og tillit brukes som en strategi for å øke byttekostnader og dermed skjerme seg fra priskonkurransen. Siden bruk av personlige nettverk nødvendigvis er basert på en viss tillit, skal jeg nå diskutere på hvilke måter personlige nettverk brukes strategisk av bemanningsselskaper.

4.3.1.1 Personlige nettverk og valg av fagområder

Noen selskaper i utvalget som holdt på å starte kontorer på nye steder, eller som var relativt små, mente at hvilke fagområder de enkelte lokalkontorene gikk inn i i en del tilfeller var avhengig av hvem som var ansatt der. Informanten som har spesialisert seg på å levere personell til kun én bestemt bransje forklarte valget av fagområde slik:

«Det er fordi at [min kollega] og jeg har [lang erfaring] med [fagområdet]. Slik at når vi etablerte det selskapet, så har vi et fortrinn kontra Adecco og en del andre selskaper, ved at vi har jobbet i de aller fleste store [kjedene], og kjenner da veldig mange av [lederne] rundt omkring i landet fra før av, slik at det er lettere for oss å komme inn i dét markedet enn for eksempel også begynne i... eplebransjen, liksom» (Leder A, 29.10.2010)

En annen informant fra et lite selskap forklarte også firmaets fordeling på fagområder i oppstarten med eksisterende nettverk fra andre bransjer. Informanten snakket riktignok først og fremst i forhold til etablering av rekrutteringsvirksomhet.

«Og for min egen del, vi som kom fra rekrutteringsbiten, vi har bakgrunn fra norsk handel, både fra leverandør- og kjedesiden. Og har jobba, egentlig nivåer, altså fra konsulentnivå, til toppledelse. Jeg satt selv i ledelsen i [et matproduksjonsselskap] i 10 år, og var salgsdirektør i nesten 10 år, og, så for rekrutteringsbiten, så har det vært naturlig for oss å jobbe i etablerte bransjer, der vi kommer fra.» (Leder D, 10.01.2011)

En informant fra et lite selskap kobler foretakets fordeling på fagområder på de forskjellige lokalkontorene til nettverket til de som er ansatt der:

«Det har helt klart noe med hvem som er ansatt, ihvertfall i den fasen vi er i nå, vi er fortsatt i en sånn oppbygningsfase, og opplever jo veldig sterkt, når vi får en ny partner på Hamar som kan Horeca, altså hotell, restaurant, den biten der, storhusholdning, så gyver jo han løs på *den* delen av markedet først, for å få innpass der. Vi har egne folk som jobber mot hotell, restaurant, [i en region]. Det er klart, hans relasjoner til en del av disse svære brukerne der ute er helt avgjørende for å komme inn.» (Leder C, 31.01.2011)

En informant i en bedrift som startet med utleie innen flere forskjellige fagområder forklarer også denne variasjonen med eksisterende kontakter:

«(...) det var ikke slik at vi lagde en veldig langsiktig plan 'nå skal vi inn der og der', vi.. kom i dialog med en del bedrifter, så noen muligheter, og så var litt sånn, hva skal jeg si?.. En litt sånn.. pragmatisk tilnærming til markedet, i forhold til hvilke relasjoner har man, hvilke muligheter ser man, (...) det vokste litt fram av seg selv, sånn sett.» (Leder B, 22.02.2011)

Jeg mener denne måten å vokse på passer inn i den fasen i den amerikanske

bemanningsbransjens vekst som Theodore og Peck (2002) kaller «uorganisert vekst», hvor veksten er drevet av etterspørsel, og selskapene først og fremst tar markeder der de finnes, uten å jobbe strategisk for det. Mer strategiske satsninger på bestemte fagområder ble utviklet etterhvert som bemanningsforetakene vokste, og flere informanter ga uttrykk for at hvis man først skulle inn i et nytt fagområde, så måtte man satse fullt og helt, og ikke spre seg over for mange fagområder.

Å knytte til seg konsulenter med nettverk i og kunnskap om de fagområdene man ville gå inn i var en metode som ble brukt av en del av informantenes selskaper. En leder i et mellomstort selskap som hadde klare mål om å ta markedsandeler innen bestemte nye fagområder, sa at

«(...) strategien er egentlig å bare fokusere og få tak i selgere som kjenner de markedene, og så bruke modellen vår, og bare vie ut vifta av tjenester, kan du si»
(leder E, 07.01.2011).

Flere informanter uttrykte seg på lignende måter; å «kjenne markedene». Jeg har forsøkt å finne ut av hva som menes med dette, om det først og fremst er snakk om *kunnskap* om fagområdet og hva kundene krever av kvalifikasjoner og service i hvert fagområde, eller om «å kjenne markedene» betyr at man har konkrete *kontakter* til kunder innen fagområdet. Ofte faller disse tingene sammen, slik at folk som har kontakter innen et bestemt fagområde også har kunnskap om hva slags behov slike kunder har. Ifølge en leder i et lite selskap som er opptatt av å skape tillit til kundene er konsulentenes kunnskap om fagområder underordnet – det er viktig å ha for kunnskapen for å skape tillit hos kunder (leder C, 25.05.2011).

Det å ha relasjoner til beslutningstakere i potensielle kundebedrifter ser altså ut til å forenkle arbeidet med å skaffe kunder til oppstarten av en bemanningsbedrift svært mye. Eksempelet fra kapittelet om «Oppsøkende salg» sier noe om hvor vanskelig det kan være å knytte til seg kunder som man ikke har noen relasjon til fra før, og med dette eksempelet som kontrast er det tydelig at det å bruke sitt eksisterende nettverk utenfor bransjen sannsynligvis gir betydelig mindre motstand. Dette kan også forklare hvorfor motivasjonene for å gå inn i bestemte fagområder endrer seg etterhvert som selskaper vokser. Det første nyoppstartede selskaper gjør er å «bruke opp» det nettverket de har, for så å gå mer systematisk og målrettet til verks for å komme inn i fagområder hvor de møter mer motstand. Neste kapittel tar for seg hvordan noen bemanningselskaper kan gå frem når de skal knytte til seg kunder de ikke har en relasjon til fra før.

4.3.1.2 Nettverksbygging og nettverkskjøp

Spørsmålene om «nettverk» i intervjuguiden ble laget utifra en vag antakelse om at nettverk er noe man tar med seg inn i bransjen fra andre steder. Datamaterialet viser imidlertid at nettverksbygging foregår hele tiden, selv om nettverk og relasjoner utenfra bransjen kan gi et forsprang i en oppstartsfase. En informant i et mellomstort byrå fortalte at de brukte sponing av idrettslag som en måte å skaffe kontakter i lokale SMB-markeder:

«(...) men så har man på en måte det markedet som er små og mellomstore bedrifter rundt omkring i landet, og der er jo relasjoner veldig viktig. Der knytter man seg til ulike typer nettverk og, for eksempel, det vi har basert oss mye på, (...) vi begynte å sponse fotball veldig tidlig. Så det å vinne innpass i disse fotballnettverkene, det hadde mye å si for oss i oppstarten.» (leder B, 22.02.2011)

I en artikkel med tittelen «*Rosenborg som døråpner*» (Finnøy Bakken 2010) forteller Gunn Iren Berg Svendsen i Jobzone Trøndelag om at selskapet inngikk sponsoravtale med Rosenborg med den samme motivasjonen:

«Etter ett år ble jeg medlem i det som den gang het Sponsorrådet. Det året har jeg vært leder, og rådet ble etter hvert hetende Nettverksrådet. Jeg var en av pådriverne for navneskiftet. Hvorfor skulle jeg, som en liten bedrift, være sponsor for store Rosenborg? Jeg kjøpte meg opp til det sponsornivået som kalles "Forretningspartner". Reklameeffekten var underordnet. Jeg tenkte at det må gå an å gjøre business på noen av de 120 andre som er med her', forklarer Svendsen.» (Finnøy Bakken 2010)

For Jobzone Trøndelag var altså sponing først og fremst en måte å kjøpe tilgang til Rosenborgs nettverk av andre sponsorer, og ikke først og fremst reklameeffekt. Dette er også interessant som en kontrast til informanten som ønsket å bli mer «top-of-mind», og som derfor satset på utvikle merkevaren. Reklameeffekten av sponing kan være viktig for å være *top-of-mind* gjennom å gjøre merkenavnet kjent, men i Jobzone Trøndelags tilfelle var det viktigere å opprette direkte kontakt med de andre sponsorene.

En leder av et lite byrå hadde erfart at det kunne være vanskelig å starte opp nye kontorer med folk som ikke har erfaring fra bransjen, og at de derfor kom til å se etter små lokale bemanningsselskaper med en eksisterende kundebase når de skulle utvide til nye steder:

«For å si det sånn, så, det har ikke vært folk som drev et eksisterende selskap, eller kom ifra bransjen, men, og det har vært en av læringene også, i den forstand at det er en del folk som er nysgjerrige på denne bransjen, men samtidig så ser er det også, med tanke på etablering, så har ihvertfall vi funnet ut at det kan være gunstig å ta en prat med aktuelle lokale aktører, kanskje små, altså, i SMB-markedet. Som har starta, og

som er i gang, og som har en liten lokal business, men som kunne tenke seg å være med i en større gruppering.» (leder D, 10.01.2011)

Noe av det man får når man kjøper opp et eksisterende selskap er en eksisterende kundebase. På spørsmål om det var slik at kunder kan følge etter konsulenter dersom konsulenten bytter selskap, svarte en annen leder i et lite selskap at dette temaet var et litt «sårt punkt» for firmaet (leder C, 25.05.2011). Selskapet var i en ekspansjonsfase, og annonserte etter konsulenter med «erfaring fra bemanningsbransjen». En av grunnene til at de søkte etter slike var at de var avhengige av at konsulentene kom fort i gang med å få virksomheten til å gå i overskudd. Da var det ikke nok å sette i gang med tidkrevende nettverksbygging, men man måtte bruke det eksisterende kundenettverket til konsulenter som kom fra andre selskaper. Selskapet hadde kommet frem til denne strategien etter å ha feilet med forsøk på å opprette nye kontorer tidligere. Informanten nevnte som et eksempel en erfaren og dyktig konsulent som hadde flyttet til et nytt sted og forsøkt å starte opp et kontor der, men som måtte gi opp på grunn av manglende nettverk på det nye stedet (leder C, 25.05.2011). Informanten mente altså at kunderelasjoner var av en så avgjørende personlig karakter at selskapet brukte dette aktivt som en del av selskapets ekspansjonsstrategi. Dette eksempelet med kjøp av personlige kundenettverk leder oss over til diskusjonen om kundeforhold i bemanningsbransjen først og fremst er personlige eller bedriftsavhengige.

4.3.2 Personavhengige eller bedriftsavhengige kundeforhold?

For å finne ut hvor viktig personlige eller individuelle relasjoner mellom konsulent og kunde er sammenliknet med relasjonen mellom kunde og leverandørbedrift spurte jeg en del informanter om det er mulig at en konsulent kan ta med seg kunder fra ett selskap til et annet hvis den bytter selskap selv. Informantene hadde ulike oppfatninger om dette. På dette spørsmålet svarte en lokalkontorleder i et stort selskap at kunder først og fremst forholder seg til bedriften, ikke den enkelte konsulenten, når de velger hvem de skal handle av, og at kundeforhold derfor i liten grad var «personlige» (lokalkontorleder, 16.05.2011). Jeg tolker dette som at informanten også mente at kunder ikke så lett følger med konsulenter. *Leder D* (25.05.2011) fortalte at konsulentenes arbeidsavtale gjerne inneholdt bestemmelser om en viss karantene i forhold til å handle med gamle kunder når man går fra et firma til et annet. Det hendte at kunder fulgte med over, men det skjedde i et så lite omfang at det hadde liten innvirkning på omsetningen, og selskapet brukte det ikke som en bevisst strategi for vekst. Det er altså delte meninger om hvor personforankret kundeforhold er. Hva kan forklare dette

spriket i oppfatninger om betydningen av personlige nettverk og mellompersonlig tillit i kunderelasjoner? Jeg skal diskutere fire mulige forklaringer på dette.

For det første kan informantene ha hatt ulike forståelser av hva jeg har ment med «personlige» nettverk. De kan ha trodd at jeg mente enten «private» eller «individuelle» nettverk, når jeg har ment å snakke om den sistnevnte typen. Jeg mener å ha kontrollert for denne eventuelle metodiske feilen ved å blant annet spørre om det hender at kunder følger etter konsulenter hvis de går fra ett bemanningsselskap til et annet, noe en av informantene mente skjedde.

En annen forklaring kan være at de av informantene som mener at personlige relasjoner er viktig jobber mer med rekrutteringstjenester enn de som mener at det har lite å si, og at tillit til leverandøren som person kan være viktigere for kunder som skal rekruttere enn for de som skal leie inn vikarer. Jeg tror dette er en mer plausibel forklaring. For eksempel mener en informant som har drevet mye med rekruttering at rekrutteringsmarkedet er være mer tuftet på «nettverksbygging» enn bemanningsmarkedet, slik jeg forstår informanten:

«Men bakgrunnen for å starte var som du sier, det var forsåvidt lang relevant fartstid, lang erfaring som ledere og stort nasjonalt nettverk. Så det var bakgrunnen. (...) Og det har vært hele fundamentet for å starte. Bransjen er veldig tufta på nettverksbygging. Veldig tufta på det. Spesielt på rekrutteringsmarkedet.» (leder D, 10.01.2011)

«Veldig ofte kommer henvendelsene basert på at de gjerne ønsker deg som person til å løse oppdraget, altså fordi de kjenner personen, kjenner bakgrunnen. Og det er ikke gitt at... jo, selskaper profilerer seg som en enhet, og som et varemerke, ihvertfall de store guttene. De største nasjonale i Norge. Men bak det så er det ikke gitt at de har bedre løsninger, vi kan finne de beste menneskene for det. Selv om de har et, kall det større bredde, flere ansatte. Kanskje en større CV-base, eller et større researchteam, ikke sant. End of the day, så er det liksom å finne den beste kandidaten. Men bransjen er.. Min erfaring så langt i alle fall, ja, det er jo femte året, da, så er det veldig sånn personifisert, da.» (leder D, 10.01.2011)

Det kan altså se ut som at personlig tillit er viktigere ved rekrutteringsoppdrag enn ved utleieoppdrag. Leder E, som kommer fra et mellomstort selskap, snakket imidlertid spesifikt om utleie da han sa at personlige relasjoner mellom kunder og andre leverandører kunne være et hinder for å få kunders lokale avdelinger til å benytte seg av sentrale rammeavtaler – noen beslutningstagere ved lokale avdelinger hos kunder ville ha «kameraten» som leverandør av utleietjenester (leder E, 27.01.2011).

Denne lederens problemer med å få lokale kundeavdelinger til å bruke rammeavtaler fører oss til den tredje mulige forklaringen på sprik i oppfatninger: personlig tillit mellom

kunde og leverandør kan være viktigere på lokalt nivå og i den daglige interaksjonen mellom kunde og leverandør, spesielt i bedrifter hvor lokale beslutningstakere i kundeorganisasjonene har mulighet til å bestemme hvilken leverandør de skal bruke selv. En lokalkontorleder som mente at kundeforhold i liten grad var personlige fortalte samtidig at personlig kjemi hadde en så merkbar betydning i salgsmøter med kunder at de tok hensyn til dette i sin salgsstrategi:

«(...) og så handler det litt om, det er jo litt stygt å si det, men for eksempel innenfor renhold, så er det veldig mye eldre kvinner som er beslutningstakere der, og da sender vi en mannlig salgskonsulent ut. Og det funker strålende. De får på en måte kanskje en bedre personlig kjemi enn kanskje jeg ville fått, og det funker helt utmerket. Det gjør vi faktisk bevisst.» (lokalkontorleder, 04.01.2011)

Dette betyr ihvertfall at en personlig egenskap som ikke har noe med selve bemanningsselskapet å gjøre kan virke inn på salget, selv om det neppe er snakk om at kunderelasjonen er avgjørende forankret i enkeltpersonene i dette eksempelet. At relasjoner mellom enkeltpersoner lokalt er så viktige at de kan få kunder til å trosse sentrale rammeavtaler slik som i en av informantenes eksempel med en kunde som skulle ha «kameraten» som leverandør (leder E, 27.01.2011), passer også inn i et bilde som noen informanter tegner av personbaserte kundeforhold som lokale fenomener. På spørsmål om hvor viktig «nettverk» er lokalt, svarte for eksempel en leder i et stort selskap at

Jo mindre steder man er på, desto viktigere er nok nettverket der. (leder F, 13.01.2011)

Den fjerde mulige årsaken til spriket i oppfatningene, som er relatert til den forrige, er at informantenes selskaper retter seg mot forskjellige segmenter i bemanningsmarkedet, hvor kunderelasjonene er kvalitativt forskjellige ved at noen kundeforhold er mer personforankret, mens andre er sterkere forankret på bedriftsnivå. Det kan også hende at selskaper som leier ut til kunder som har få spesielle krav til vikarenes kompetanse ikke trenger å opparbeide seg den tilliten og personforankret kroppsliggjort kunnskap som de som leverer vikarer som må være av en spesiell type.

Denne diskusjonen leder meg frem til at den beste tolkningen av datamaterialet går ut på at klient-byrå-forhold som er regulert av rammeavtaler og samarbeidsavtaler som er inngått på sentralt nivå i organisasjonene vil være mindre forankret i personlige relasjoner. I disse tilfellene er det nemlig ikke de samme personene som inngår avtaler om samarbeid, som bruker dem. Hvis personene i kundeorganisasjonene som velger leverandør ikke er de som har

ansikt-til-ansikt-kommunikasjon med bemanningskonsulentene, vil bemanningsleverandørene oppleve at den avgjørende relasjonen i forholdet mellom kunde og byrå er mellom organisasjonene som helhet, og ikke mellom individene som utfører den daglige driften. Der hvor personer som har den daglige kontakten med kunder også er de som inngår avtaler med kundene kan dette sannsynligvis føles annerledes.

Ansikt-til-ansikt-kontakt er viktig for at tillit mellom personer skal utvikles (Rocco 1998: 501). Når de personene som møtes ansikt til ansikt jevnlig gjennom den daglige driften ikke har direkte innvirkning på avgjørelser om valg av leverandør, kan det hende at det ikke utvikles personlig tillit, men bare tillit til leverandøren.

I tillegg til rammeavtalesforklaringen ser det ut til at personlige relasjoner og nettverk er viktig for informanter som driver mye med rekruttering, og at nettverk og relasjoner kan være spesielt viktig på lokalt nivå.

5 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg diskutert tre hovedgrupper av strategier som bemanningsselskaper bruker: Man kan utvide markedet for å vokse med minst mulig markedsødeleggende konkurranse, man kan konkurrere om store markedsandeler ved hjelp av store rammeavtaler med lave marginer og til sist kan man forsøke å konkurrere på andre faktorer enn pris. De tre gruppene av strategier er ikke gjensidig utelukkende, og flere selskaper bruker dem om hverandre. I denne delen av oppgaven vil jeg sammenfatte hvordan bemanningsselskapene arbeider med de tre strategiene, og diskutere hvilke resultater det har gitt. En mulig strategi for å skjerme seg fra priskonkurranse er å utvikle personlig tillit og relasjoner med klientene. Jeg skal diskutere om utvikling av personlig tillit mellom leverandør og klient kan være en måte å knytte seg sterkere til kunden og sikre seg mer langsiktige kundeforhold, og dermed skjerme leverandøren fra priskonkurranse. Denne diskusjonen gjøres i lys av funnene om bemanningsbransjens konkurransesituasjon og strategier, og funn om utviklingen i kontraktsforholdene mellom bemanningsbransjen og dens klienter.

5.1 Måter å utvide markedet på

Andelen av den norske arbeidsstokken som er midlertidig ansatt har holdt seg på et jevnt nivå de siste årene, mens andelen som jobber gjennom bemanningsbransjen har økt. Det kan derfor se ut som at bemanningsbransjens vekst vært basert på at den tar over midlertidige stillinger som tidligere var hos klientbedriften. En annen mulig delforklaring kan være at andelen direkte midlertidig ansatte har gått ned på noen bestemte områder, mens innleide arbeidstakere har økt.

Få av mine informanter nevnte utvidelse av bemanningsbransjens marked som en bevisst strategi, uavhengig av om det var snakk om utvidelse gjennom lobbyvirksomhet, diversifisering til nye næringer, intensivering i bruken av midlertidig arbeidskraft, eller utvidelse av tjenestespekteret. Et par informanter gav implisitt eller eksplisitt uttrykk for at de i liten grad rettet seg mot bedrifter som ikke allerede brukte bemanningstjenester. Siden jeg i utgangspunktet var interessert i å finne ut hvordan bransjen selv bidrar til sin vekst, var det overraskende å finne at noen selskaper ikke jobbet aktivt med å utvide markedet, men konsentrerte seg om å kjempe om det markedet som allerede finnes.

På den annen side forteller også flere informanter at de jobber med markedsutvidelse for eksempel ved å oppsøke potensielle kunder svært aktivt, og at denne oppsøkende virksomheten også omfatter kunder som ikke tidligere har brukt bemanningstjenester. En leder av et lokalkontor i et stort selskap fortalte at det gjerne tok både flere måneder og flere besøk før kunder sa ja til byråets forespørsel, og beskrev hvordan konsulentene forsøkte å skaffe seg en plass i klientens bevissthet for på den måten å skaffe byrået en naturlig plass i klientens bemanningsstrategi ved å gjøre bruk av bemanningsselskapet til en vane. Dette er et eksempel på hvordan aktiv markedsutvidelse kan foregå på mikronivå.

På bransjeorganisasjonsnivået forsøker bemanningsbransjen å overtale LO til å anbefale at midlertidige ansettelser foregår gjennom bransjen, og ikke direkte hos arbeidsgiveren. Informanten som fortalte dette fortalte riktignok om det i forbindelse med å få LO til å forstå at vikarer har bedre jobbsikkerhet når de jobber gjennom bemanningsbransjen. Samtidig som jeg tror på denne motivasjonen, er det lett å se at dersom bemanningsbransjen får LO med på dette vil det selvfølgelig kunne bety mye for å etablere bemanningsbransjen som den naturlige arbeidsmarkedsinstitusjonen for midlertidige ansettelser, og dermed øke deres marked. Uavhengig av hvilket utfall man legger vekt på, er det å få LO med på laget en måte å skaffe bransjen legitimitet gjennom å mobilisere LOs sosiale og politiske kapital.

En annen måte å øke bemanningsmarkedet på er i følge Nesheim og Hersvik (1998) å utvide tjenestetilbudet. Som Nesheim og Hersvik (1999) skriver, har denne pågått siden 90-

tallet i Norge. Flere av bemanningsselskapene jeg har undersøkt har også gjort forsøk på å utvide sitt tjenestetilbud på denne måten, til tross for at en del av mine informanter mente at bemanningsbransjen nå har funnet sin form. En del av disse forsøkene har ikke fungert, som Adeccos forsøk på drift av sykehjem og som leder C's selskaps forsøk på å drive med omstillingstjenester. Jeg vil si at prosessen med å restrukturere bemanningsbransjen på denne måten slett ikke er ferdig, noe *leie før ansettelse* også er et eksempel på. Tjenesten er ulovlig å bruke, men noen bemanningsselskaper dekker seg bak at det er kunden, og ikke selskapet, som har det juridiske ansvaret for bruk av denne typen utleietjenester. Som beskrivelsen gitt av leder C viser, skaper den tilsynelatende uklare ansvarsfordelingen mellom innleier og utleier som oppstår i slike trepartsrelasjoner en åpning for å bruke bemanningsselskaper til å omgå arbeidsmiljøloven. Når noen bemanningsselskaper enten går med på, eller til og med aktivt markedsfører, planlagt leie før ansettelse, tilrettelegger de for ulovlig bruk av innleie. Dette kan skje både i møte med kunder som vet at denne formen for innleie strider mot loven, men også i møte med kunder som ikke har god nok kjennskap til den juridiske situasjonen, hvor bemanningsselskapet opprettholder en villedende misforståelse om lovligheten av tjenesten. Dermed normaliserer disse selskapene bruken av leie før ansettelse, noe som igjen kan, på grunn av myndighetenes behov for å regulere de situasjonene som rent faktisk brer om seg i næringslivet, føre til en lovendring som gjør dette markedssegmentet om fra svart til hvitt. Leie før ansettelse utfordrer samtidig prøvetidsordningen som måte å regulere nyansettelser på, og bidrar på denne måten til arbeidsmarkedsrestrukturering, uavhengig av om det er lovlig eller ikke. Når denne utviklingen er initiert av bransjen selv, eventuelt i samspill med kundenes ønsker, blir resultatet at utviklingen ikke har vært underlagt verken demokratisk kontroll eller vært på forhandlingsbordet mellom de sentrale partene i arbeidslivet.

5.2 Rammeavtaler og lavprisstrategier

Strategien som går ut på å ta markedsandeler gjennom store avtaler med lave priser er gjort mulig av at mange klienter har stor markedsrett og kan diktere betingelsene for avtalene. Dette har ført til at bemanningsmarkedet er blitt mer og mer preget av store rammeavtaler som sikrer lave priser for klienten og en viss forutsigbarhet for bemanningsselskapet. Flere informanter mener også at klientene er blitt mer lojale mot de avtalene de har, slik at leverandører uten rammeavtaler får innskrenket sin adgang til å leie ut. Samtidig har klienter fortsatt betydelig rom til å leie inn fra bemanningsselskaper som de ikke har rammeavtale

med, og også til å bytte ut leverandørene med jevne mellomrom. En del avtaler er nemlig lite bindende, og selv de som er bindende kan både omgås og sies opp.

Selv om rammeavtaler og samarbeidsavtaler kan inngås som følge av opparbeidet tillit over tid, er anbudskonkurranser den vanligste måten for kunder å velge ut leverandører til rammeavtaler. I offentlige anbudskonkurranser kan alle bemanningsselskaper være med, siden konkurransene må utlyses offentlig. I private anbudskonkurranser må man gjerne være invitert, og det vil derfor være færre selskaper som leverer inn tilbud her. Flere informanter mente at prisene er lavest i offentlige anbudskonkurranser, noe som blant annet kan forklares med at pris er det kriteriet som er lettest å tallfeste og bruke til sammenlikning av tilbud, noe som gjør at de offentlige anbudskonkurransene kan utvikle seg til å bli rene priskonkurranser, hvor bemanningsselskapene opplever at få andre kriterier får utslag for resultatet. Et viktig funn fra datamaterialet er at informantene opplever at klientene jevnt over er mer opptatt av pris enn de selv skulle ønske, og flere gir uttrykk for at prisene noen ganger er så lave at det kan gå ut over kvaliteten.

Om man sammenlikner utviklingen i den norske bemanningsbransjen med studien av nye kontraktsforhold mellom det britiske helsevesenet og bemanningsbransjen (Hoque m.fl. 2008), er det rimelig å anta at både selve utleietjenesten og den innleide arbeidskraften får en mer generisk karakter i store og ekstremt lavt prisede rammeavtaler, altså at utleie av arbeidskraft blir en tjeneste som i liten grad er skreddersydd etter hver klients behov, men har mer preg av masseproduksjon. Det kan hende at klientenes fokus på pris og neglisjering av hver enkelt vikars egnethet, og bemanningsselskapenes imøtekommelse av dette gjør bransjen mer utsatt for «commodification» enn man får inntrykk av i diskursen som bransjen forsøker å skape om seg selv som bemanningspartner.

En grunn til at klientene har kunnet senke prisnivået i bransjen de siste årene er at selskaper som er opptatt av å skaffe stor markedsandel underbyr i anbudene. Dersom målet er å få en stor markedsandel, er man nødt til å gå med på mange avtaler med stort volum og lave marginer. Selv om det gjerne er små selskaper som importerer arbeidskraft fra utlandet som har stått for de mest ekstreme tilfellene av lave lønninger i bemanningsbransjen, er det ikke først og fremst disse selskapene som driver pris- og lønnsnivået i bransjen ned. De viktigste driverne i denne utviklingen er derimot større selskaper som kniver om markedsandel gjennom å gå inn i avtaler med store volumer og lave priser. Prosessen er selvfølgelig avhengig av at klientene krever lavere priser uten å stille krav til at vikarenes lønn ikke skal berøres av de senkede prisene. Lavere lønn for vikarene er ikke noe bemanningsbransjen selv ønsker, siden det gjør vikarjobbing mindre attraktivt. Samtidig har selskapene byttet bort

vikarenes relativt gode lønn mot profitt. NHO og flere av informantene jeg har snakket med støtter innføringen av vikarbyrådirektivet, som blant annet er ment å lovfeste lik lønn for vikarer som sammenliknbare ansatte i innleiebedriften. Dette vil kanskje gjøre vikarjobber mer attraktive og samtidig fjerne lønnskostnader som faktor i konkurransen om oppdrag.

I tillegg til at større deler av markedet blir regulert gjennom rammeavtaler, opplever en del informanter at klientene blir mer lojale mot rammeavtalene de har inngått, slik at de ikke bruker like mange leverandører som de ikke har avtale med som de har gjort tidligere. Det betyr at det å ha rammeavtaler blir mer avgjørende for i det hele tatt å være med i markedet. Denne utviklingen er derfor til fordel for de selskapene som har kapasitet til å levere store volumer med lave marginer. I den grad rammeavtaler basert på prisfokuserede anbudsrunder erstatter kundeforhold som er basert på langvarig samarbeid og tillit, vil personlig tillit og relasjoner få en mindre avgjørende betydning i forholdet mellom kunde og leverandør. I alle tilfelle vil personlig tillit og relasjoner få mindre å si for om man i det hele tatt får tilgang på å levere. Likevel vil det fortsatt ha mye å si for hvem av leverandørene som får tildelt enkeltoppdrag dersom klienten har rammeavtaler med flere likeverdige leverandører.

Noen selskaper har en organisasjonsstruktur som ikke passer godt til strategien med store volumer og lave marginer. Franchisetakere i franchisekjeder ser ut til å sjelden være interessert i store rammeavtaler. Stort volum og lave marginer er en strategi som fungerer bra for de selskapene som har sentralisert sine økonomiske interesser og som kan skrape sammen veldig mange små inntekter til en stor samlet pott som fungerer som sikkerhet for avtaler med veldig lave marginer. Men denne strategien er ikke like attraktiv for franchiseselskaper hvor konsulentene på hvert lokalkontor også har en interesse i å ha høyest mulig avkastning på hver solgte time.

En del av utsagnene om avtaler med lave priser impliserer at lav pris ofte går på bekostning av «kvalitet», siden disse to aspektene ved tjenesten ofte fremstilles som motsetninger. Jeg har lite data om nøyaktig hvilke mekanismer som gjør at kostnadspress kan føre til enklere løsninger, for eksempel i forhold til å finne vikarene som passer best mulig til oppdraget, hvis kostnadspresset er så stort at man nesten går i minus hvis vikarene blir syke. Som Hoque m.fl. (2008) skriver, kan presset om å selge flere utleietimer til klientene føre til dårligere *placement matching*, altså at vikaren passer godt i jobben. Dette kan også undergrave bemanningsbransjens ønske om at vikarene skal finne fast jobb hos sine klienter, siden man nedprioriterer å lære så mye som mulig om hva både vikaren og arbeidsgiverne ser etter, og heller setter inn den første og beste vikaren.

5.3 Verdiøkende tjenester

I analysen har jeg funnet noen eksempler på det man kan kalle verdiøkende tjenester, som on-site-kontorer og medfølgende administrasjon av vikarer på arbeidsplassen, og ett eksempel på en «kaptein» som også administrerer vikarene på arbeidsplassen i tillegg til å følge med på hvordan både kunder og vikarer oppfører seg. Begge disse er koblet til oppdrag med mange utplasserte vikarer. Som eksemplet med lokallkontorelederens konkurrent viser, hvor konkurrenten mistet en avtale, men fortsatte å ha on-site-kontor hos kunden, gir ikke verdiøkende tjenester som on-site-kontor nødvendigvis mulighet til å ta høyere pris, men kan også bli en nødvendighet for å henge med i konkurransen. I dette tilfellet var det adgangen til en rammeavtale som var det viktigste kriteriet for å få levere tjenester, noe som er et godt eksempel på i hvor stor grad det påvirker ens maktposisjon å ha en rammeavtale. Fordelen ved å ha en rammeavtale med klienten kunne altså i dette tilfellet ikke veies opp for ved å tilby tilleggstjenester og ekstra service.

En del av informantene jeg intervjuet kom fra selskaper som ikke så store avtaler med lave priser som veien å gå. De var mer opptatt av å sikre lønnsomhet enn omsetning. Slik jeg forstår det er det to måter å øke lønnsomheten på. Man kan forsøke å differensiere seg fra andre selskaper gjennom å tilby noe ekstra, som for eksempel kontinuerlig tett oppfølging, oppbygging av kunnskap om klienten, eller administrasjon av innleide arbeidstakere, og dermed kunne ta en høyere pris for tjenesten. Den andre måten å øke lønnsomheten på er å rette seg mot mindre klienter som ikke egentlig er mer opptatt av «kvalitet» enn klienter med store rammeavtaler, men som bruker så lite innleid arbeidskraft at de mangler den markedsmakten som skal til for å kreve sterkt reduserte priser av bemanningsselskaper. Sannsynligvis vil det uansett være utelukket for ethvert selskap, stort eller lite, å gå med på å gi like lave priser til små kunder som til store kunder, siden de ikke kan gi like stor markedsandel i bytte for den reduserte prisen. Kanskje er det slik at det som ser ut som betalingsvillighet hos en del små klienter egentlig er manglende markedsrett til å kreve lave priser. Noen av informantene som ikke fokuserte på avtaler med store volumer og små marginer formulerte seg nemlig som at de ikke er i en slik posisjon *ennå*, underforstått at de kunne komme til å bli det om en stund.

Den førstnevnte strategien med differensiering ved hjelp av verdiøkende tjenester kan også brukes blant selskaper som har avtaler med store volumer og små marginer, noe flere informanter også gir uttrykk for at de gjør. Som Theodore og Peck (2002) skriver, er slike verdiøkende tjenester lette å kopiere, slik at de vil inngå som standardkrav fra klientene etterhvert som flere leverandører tilbyr dem. Det at flere av informantene la så stor vekt på å

være mye ute hos kundene, og at noen også opplevde at de selv var *spesielt* mye ute hos kundene kan nettopp tolkes som at en aktivitet som er ment å være «noe ekstra» er blitt en standard i bransjen.

Siden også informanter fra selskaper som har mange store avtaler med små marginer sier at de legger stor vekt på oppfølging av kunden, kan det hende at det å følge opp kunden tett er et gjennomgående trekk ved måten arbeidskraftutleie drives på. Størrelsen på klienter og avtaler ser ikke ut til å ha så mye å si for vektlegging av verdikjende tjenester og aktiviteter i seg selv. Høyst sannsynligvis finnes det klienter som *er* mer villige til å betale for kvalitet enn andre, men utifra datamaterialet kan jeg ikke si hva som kjennetegner slike kunder, annet enn at de mest sannsynlig vil være å finne i privat sektor heller enn i offentlig sektor. Kanskje vil også klienter som leier inn vikarer med spesiell kompetanse stille høyere krav til personlig egnethet hos vikaren og oppfølging fra utleieren enn de som bare trenger «kropper» (Endresen 2010). Jeg har ikke intervjuet mange spesialiserte bemanningsselskaper, og kan derfor ikke si noe om det kan være forskjellige krav i de ulike næringene. Et forslag til videre forskning er derfor å undersøke om det er store forskjeller på hvilke sider ved bemanningsselskapenes tjenester ulike typer klienter legger vekt på, og se om det går skillelinjer mellom ulike næringer eller langs andre akser.

5.4 Personlig tillit og personlige relasjoner

Som nevnt ser det ut til at bemanningsmarkedet totalt sett bærer preg av at klientene er mer opptatt av lave priser enn av andre faktorer. Dette eksterne presset må tas med i vurderingen av om utvikling av personlig tillit kan være en fruktbar strategi for å isolere seg fra priskonkurransen i bemanningsbransjen.

I datainnsamlingen skilte jeg lite mellom nettverk, som er personlige relasjoner i form av rene bekjenskaper, og mellompersonlig tillit til at en person gjør en god jobb som bemanningskonsulent. Jeg mener likevel å ha klart å skille de to aspektene fra hverandre i analysen.

Nettverk ser ut til å ha mye å si i bemanningsselskapenes oppstartsfasen, og når de etablerer seg på nye steder. Noen informanter mener også at det har mer å si i SMB-markedet og på lokalt nivå. Flere informanter i små og mellomstore selskaper fortalte at valget av hvilke fagområder man gikk inn i i oppstarten var påvirket av hvilke bekjenskaper man hadde. For eksempel kom en leder av et lite selskap utenfra bransjen da han startet opp sitt

selskap, og brukte nettverket fra bransjer han hadde jobbet i til å skaffe kunder (leder D, 10.01.2011).

For at personforankret tillit skal få betydning må klienten koble utførelsen av tjenesten til konsulenten som person, og ikke til bemanningsselskapet. Ifølge teori om mellompersonlig tillit i næringslivet vil utvikling av personlige relasjoner skje lettest i ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mellom bemanningskonsulent og klient. Med mindre de personene i klientbedriften som har jevnlig kontakt med bemanningsselskapet også er med på å inngå rammeavtaler, vil sannsynligvis ikke den eventuelle personlige tilliten opparbeidet mellom klient og bemanningskonsulent få avgjørende betydning for hvem klientbedriften velger å inngå avtale med. Dette vet jeg lite om fra datamaterialet, bortsett fra at en informant som var leder i et stort selskap mente at personer i klientenes innkjøpsavdelinger gjerne er mer opptatt av pris enn av andre ting, og vil jeg anta at tillit til enkelte konsulenter er noe av det som ofte blir sett bort fra i slike innkjøpsprosesser. Hoque m. fl. (2008) foreslår også at finansavdelinger har fått mer makt i innkjøpsprosesser.

Selv om store deler av bemanningsmarkedet er regulert av rammeavtaler som kommer i stand gjennom relativt upersonlige anbudskonkurranser, spiller personforankret tillit også en betydelig rolle i forholdet mellom leverandører og klienter i bemanningsbransjen. Det er mulig å bruke personforankret tillit som et konkurransefortrinn både i kundeforhold som er regulert av rammeavtaler og de som ikke er det. I analysen har jeg funnet tre grunner til at personlige relasjoner har en rolle å spille i forholdet mellom bemanningsselskap og klient. For det første er en del av markedet ikke regulert av sentraliserte rammeavtaler basert på anbudskonkurranser, og her kan det være en og samme person i klientbedriften som både inngår den avgjørende kontrakten med bemanningsselskapet og som har den daglige kontakten med bemanningskonsulenten. Dermed kan relasjonen mellom denne personen og bemanningskonsulenten være avgjørende for kundeforholdet. For det andre er det ganske vanlig at klienter har rammeavtaler med flere bemanningsselskaper samtidig, slik at bemanningskonsulenter også konkurrerer om hvert enkelt oppdrag hos kunden på lokalt nivå. Den tredje grunnen er at det uansett ofte ikke ligger sanksjonsmuligheter i slike rammeavtaler, slik at kunden kan benytte seg av helt andre leverandører enn dem de har rammeavtaler med uten at dette får store konsekvenser.

På den annen side er det to utviklingstendenser i bemanningsmarkedet som kan innskrenke dette rommet for å bruke utvikling av personlig tillit som konkurransefortrinn.

Noen av informantene mener at klientene blir mer og mer lojale mot avtalene de har, og at det slik er vanskeligere enn før å leie ut til en kunde fra sidelinjen, altså uten å ha en rammeavtale. Den andre utviklingstendensen er at stadig større deler av markedet ser ut til å bli regulert gjennom rammeavtaler inngått ved anbudsrunder.

Det kan tenkes at personlige relasjoner og nettverk også påvirker hvilke leverandører som vinner anbudsrunder, enten via uformell kontakt mellom personene som forhandler i anbudsrundene, eller gjennom at klientbedriften sentralt får tilbakemeldinger fra lokalavdelinger om hvilke konsulenter man har et godt forhold til. Inntrykket fra datamaterialet er imidlertid at det ofte er pris som avgjør hvem som vinner anbudskonkurransene. Altså vil utvikling av personlige relasjoner som strategi først og fremst ha potensiale på *det lokale nivået* hvor bemanningskonsulenter og klienter møtes ansikt til ansikt.

Personlige kundeforhold ble ansett som så viktig for en informants selskap at de ønsket å verve konsulenter som hadde slike eksisterende personlige kunderelasjoner, siden disse kunderelasjonene ble brukt til for komme igang og gå i overskudd raskt ved åpningen av et nytt kontor. Siden anbudskonkurranser ofte avgjøres på bakgrunn av pris, mener jeg det er lite trolig at disse konsulentene tok med seg kunder som har rammeavtaler inngått gjennom anbud over i det nye selskapet. Det betyr også at personforankret tillit mellom kunde og leverandør vil ha mer avgjørende betydning i kundeforhold som *ikke er regulert av rammeavtaler*. For å bruke Narayandas og Rangan (2004) kan man si at grunnen til at det er mulig for selskapet å bruke denne strategien er at den mellompersonlige tilliten mellom den rekrutterte konsulenten og kundene dens ikke er omgjort til forpliktelsesvilje på organisasjonsnivået. Jeg mener det er to mulige forklaringer på hvorfor den mellompersonlige tilliten ikke omgjøres til forpliktelsesvilje på organisasjonsnivå, som jeg ikke har grunnlag for å svare på, men som jeg kan foreslå som mulige forklaringer. Den første forklaringen handler om egenskaper ved kunden. Dersom det bare er små SMB-kunder som følger etter konsulenter, kan forklaringen være at de bruker så lite innleid arbeidskraft at det ikke vil være noe poeng i å bygge opp institusjonell forpliktelsesvilje i form av rammeavtaler. Den andre forklaringen handler om karakteren på tjenesten som disse overførte kundene krever av bemanningsselskapet. Kanskje er det snakk om kunder som er nødt til å ha en leverandør som kan mye om bedriften, som sitter i leverandøren i form av personlig kroppsliggjort kunnskap og som er vanskelig å overføre til organisatoriske nivået.

Som nevnt i metodekapitlet kunne det å intervju klienter om deres syn på personlige

relasjoner mellom klient og leverandør være lurt for å veie opp for en eventuell ensidig oppfatning hos informantene i bemanningsselskaper. Jeg mener at analysen kunne hatt godt av dette, men at funnet av at klienter kan følge med konsulenter som går over i et annet bemanningsselskap er et bevis for at personlige relasjoner kan ha mye å si i deler av markedet. Dessuten sier analysen noe om hva representanter for bemanningsselskapene selv tenker om spørsmålet, noe som får konsekvenser for bemanningsselskapenes strategier.

Hovedkonklusjonen på spørsmålet om i hvilken grad personlige relasjoner og personforankret tillit kan brukes som en strategi for å skjerme bemanningsselskaper fra priskonkurranse blir som følger: Personlig tillit mellom konsulenter basert på ansikt-til-ansikt-kontakt utvikles på lokalt nivå, og ser ut til å være betydningsfullt her, til en viss grad uavhengig av kontraktsforholdet mellom vikarbyrå og klient. I anbudskonkurranser vil imidlertid lav pris eller andre kriterier som ikke er personavhengige ofte være viktigst, og forpliktelsesviljen som en slik rammeavtale representerer trenger i første omgang ikke å springe ut av mellompersonlige tillitsforhold. Utenfor rammeavtaler basert på anbudskonkurranser kan kundeforhold derimot være *avgjørende* forankret i personlige relasjoner, selv om de ikke nødvendigvis er det. Innen kundeforhold regulert av anbudsrammeavtaler er det mye mindre sannsynlig at forholdet er avgjørende forankret i personer, selv om tillit til bestemte konsulenter kan være en faktor som avgjør hvem som får tildelt de enkelte oppdragene innenfor rammeavtalen. Utviklingen mot flere rammeavtaler og sterkere avtalelojalitet kan forminske den delen av markedet hvor utvikling av personforankret tillit kan ha avgjørende betydning for klientens valg av utleieleverandør. Oppbygging av personforankret tillit vil derfor sannsynligvis jevnt over ha mindre å si enn andre kriterier som pris og ikke minst leveringsdyktighet. De klientene som binder seg til et bemanningsselskap gjennom personforankret tillit vil derfor sannsynligvis være relativt få, slik at oppbygging av personlig tillit vil være en mindre viktig strategi om man ser bemanningsmarkedet under ett. Dette betyr igjen at det finnes kunder som er mer opptatt av andre ting enn pris, men at markedet domineres av kunder som ønsker seg masseproduserte vikartimer som ikke krever tillit mellom bemanningskonsulent og klient for å produseres.

Inngåelse av rammeavtaler på sentralt nivå er formalisert forpliktelsesvilje mellom bedriftene. Som Narayandas og Rangan (2004) skriver, fører ikke dette nødvendigvis til *tillit*, som er et mellompersonlig fenomen som foregår på det lokale planet. På grunn av at de fleste rammeavtaler inngås gjennom anbudskonkurranser, springer forpliktelsesvilje mellom bedriftene sjelden ut av mellompersonlig tillit, selv om det kan gjøre det i noen tilfeller.

Muligheten til å bruke utvikle personlige relasjoner og tillitsforhold som et middel for å skjerme seg fra priskonkurranse vil altså sannsynligvis være svært begrenset i de delene av markedet som er regulert gjennom rammeavtaler inngått etter anbudskonkurranser, men kan ha mer å si i relasjoner til små kunder og kunder som er avhengig av at bemanningsleverandøren har kroppsliggjort kunnskap om kunden.

Den begrensede betydningen av personlige tillitsrelasjoner for forhold mellom kunder og leverandører peker også mot grensene for bemanningsbransjens mulighet til å forme sitt marked. Flere av informantene sier at de ønsker seg kunder som setter pris på kvalitet, og at de ønsker å bygge relasjoner til kunden. Siden bare enkelte kunder ser ut til å ønske samme, vil personlige relasjoner mellom bemanningsselskap og klienter jevnt over være et mindre viktig suksesskriterium.

5.5 Forslag til videre forskning

Noen av bemanningsbransjens kunder er utvilsomt mer opptatt av «kvalitet» enn pris. For eksempel oppfattes offentlige kunder som større pengepugere enn andre. Hva kjennetegner kundene i den motsatte ende av skalaen? Er det forskjeller mellom bransjer? Høyere pris betyr ikke nødvendigvis at man får mer for pengene, siden kunder som gir lav omsetning ikke har makt til å presse prisene ned. Hvis man kontrollerer for forskjeller i kundenes markedsmakt, hva slags selskaper er det som godtar høyere priser i bytte mot «kvalitet» fra bemanningsselskapene?

Svært mange bemanningsselskaper driver med rekruttering til direkte ansettelser hos klienter. Kan den direkte rekrutteringstjenesten også fungere som en måte å få tilgang på kunnskap om kunder som brukes til å finne riktig kandidat, informasjon man kan bruke videre når man skal finne passende vikarer til bedriften ved senere oppdrag? I hvilken grad fungerer det å rekruttere folk inn i bedrifter som en katalysator for utleie? Vil personer som har fått seg jobb gjennom et vikarbyrå være mer tilbøyelige til å bruke dem igjen til andre tjenester?

Det å være mye ute hos kunden er viktig for mange i bemanningsbransjen. Hva er motivasjonen bak? Hva gjør konsulentene ute på arbeidsplassene, og hvem tilbringer de tid med? Hvor mye handler det om å følge opp sine ansattes arbeidssituasjon, og hvor mye handler det om å oppnå den effekten Storper og Venables (2004) beskriver som et trekk ved ansikt-til-ansikt-kontakt, nemlig å vise andre parter (vikarer og kunder) at man investerer tid, som et middel for å vise at man ønsker å ha en langvarig relasjon?

Kilder

- Aardal Hagen, G. 2009. NHO: Unngå «Try and Hire». *Dagens IT* 2. april 2009. URL: <http://www.dagensit.no/article1642487.ece> (lesedato: 29.1.2012)
- Abelsen, B., E.J.B. Jørgensen og K.A. Korsnes. 2007. *Lykkelig som liten? Om vekst i aktivitetsbaserte reiselivsbedrifter*. Norut NIBR rapport 2007:1. Alta: Norut NIBR Finnmark
- Almendingen, B. 2011. Gransker Adecco i Klæbu. *Kommunal Rapport 02.03.2011*
- Arbeiderbladet. 1966. Maskert arbeidsformidling: Norske 'pirater' ved svenske verft. *Arbeiderbladet* 30.8.1966
- Autor, D. 2004. Labour Market Intermediation: What it is, Why it is Growing, and Where it is Going. *NBER Reporter (Fall)*
- Bakke, M. og K.I. Hatlevik. 1995. *Prøveansettelse av nyutdannede: en analyse av hvordan vikarbyråer kan bidra til at nyutdannede blir mer attraktive på arbeidsmarkedet ved at bedrifterbenytter seg av vikarbyrå i rekrutteringsprosessen, med anbefalinger til Kelly Services Norge AS*. Diplomoppgave siviløkonomi, Handelshøyskolen BI.
- Berge, Ø. M., E. Falkum, S. C. Trygstad og A. M. Ødegård. 2011. *Skaff oss dem vi trenger*. Fafo-rapport 2011:20. Oslo: Fafo.
- Bettencourt, L.A., A.L. Ostrom, S.W. Brown and R.I. Roundtree. 2002. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW* 44(4): 100-128.
- Bukholm, B. 1999. *Markedet for utleie av arbeidskraft*. Studentoppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Coe, N.M., J. Johns and K. Ward. 2009a. Managed Flexibility: Labour regulation, corporate strategies

- and market dynamics in the Swedish temporary staffing industry. *European Urban and Regional Studies* 16(1): 65-85.
- Coe, N.M., J. Johns and K. Ward. 2009b. Agents of casualization? The temporary staffing industry and labour market restructuring in Australia. *Journal of Economic Geography* 9(1): 55-84.
- Coe, N.M., J. Johns, and K. Ward 2011a. Transforming the Japanese labour market: deregulation and the rise of temporary staffing. *Regional Studies* 45(8): 1091-1106.
- Coe, N.M., J. Johns and K. Ward. 2011b. Variegated global expansion: Internationalization strategies in the temporary staffing industry. *Geoforum* 42(1): 61-70.
- Dahl, T. 1968. Servicefirmaer og arbeidsassistanse, i *Arbeiderbladet* 18.3.1968. Debattinnlegg.
- Dahle, R. og M. M. Østby. 2007. *Medisinske vikarbyråer*. NOVA rapport 4/2007. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Dicken, P. 2007. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. London: Sage.
- Dølvik, J.E., L. Eldring og A.M. Ødegård. 2005. *Lavlønnskurransen og sosial dumping: Utfordringer for det seriøse arbeidslivet*. Fafo-rapport 485. Oslo: Fafo.
- Econ. 2009. *Bemanningsbransjen. Struktur, utvikling og rolle*. Econ-rapport 2009–083. Econ: Oslo
- Elcioglu, E.F. 2010. Producing precarity: The temporary staffing agency in the labor market. *Qualitative Sociology* 33(2): 117-136.
- Endresen, S.B. 2010. 'We order 20 bodies': labour hire and alienation. A.C. Bergene, S.B. Endresen og H.M. Knutsen (eds.) *Missing Links in Labour Geography*. Ashgate.
- Evju, S. 2003. Labour-only Contracting – The Norwegian Way. R. Blanpain and M. Weiss (eds.) *Changing Industrial Relations and Modernisation of Labour Law: Liber Amicorum in Honour of Professor Marco Biagi*. New York: Kluwer Law International.
- Fernandez-Mateo, I. 2007. Who pays the price of brokerage? Transferring constraint through price setting in the staffing sector. *American Sociological Review* 72(2): 291-317.
- Finnøy Bakken, L. 2010. Rosenborg som døråpner. *Næring i Stjørdal, 9. oktober 2010* (bilag til Stjørdalens Blad) URL: <https://www.jobzone.no/PageFiles/3885/trondheim.pdf> (lesedato: 27.3.2011).
- Garbarino, E. og M.S. Johnson 1999. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing* 63(2): 70-87.
- Gedde-Dahl, S. 2011. Adecco avvikler all sykehjemsdrift. *Aftenposten Morgen* 16. mars 2011
- Gezelius, L. 1999. «Å tjene to herrer...» – vikarene mellom byrå og bedrift. Fafo-rapport 318. Oslo: Fafo.
- Gonos, G. 1997. The Contest over Employer Status in the Postwar United States: The Case of Temporary Help Firms. *Law & Society Review* 31(1): 81-110.
- Harrington, J.W. and N. Velluzzi. 2008. Chapter 15: Labour Market Intermediation. C. Tamásy og M. Taylor (eds.): *Globalising worlds and new economic configurations*. Ashgate.
- Hoque, K., I. Kirkpatrick, A. De Ruyter og C. Lonsdale. 2008. New Contractual Relationships in the Agency Worker Market: The Case of the UK's National Health Service. *British Journal of Industrial Relations* 46(3): 389-412.
- Jahn, E.J. and Bentzen, J. 2010. *What Drives the Demand for Temporary Agency Workers?*. IZA Discussion Paper No. 5333. Nedlastet fra http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1716128 (lesedato: 28.1.2012)
- Jørgensen, M. V. og A. Svensen. 2003. *En studie av vikarers lojalitet overfor vikarbyrå*. Siviloppgave i Sivilmarkedsføring, Norges Markedshøyskole, Oslo.

- Krohn, Ø., J.-K. Solberg og C.-S. Moltzau. 2003. *Adecco fra driftsfokus til salgsorientering*. Diplomoppgave, Handelshøyskolen BI.
- Lohtia, R., D.C. Bello and C.E. Porter. 2009. Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity. *Industrial Marketing Management* 38(3): 239-252.
- Lønstad, M. 2009. *Det norske markedet for bemanningstjenester: en analyse av konkurransen i markedet, og Jobzones strategiske valg*. Masterutredning i strategi og ledelse, Norges handelshøyskole. Bergen: Lønstad.
- Markusen, A. 1994. Studying Regions by Studying Firms. *The Professional Geographer* 46(4): 477-490.
- Nahapiet J, and S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23(2): 242-266
- Narayandas, D. and V.K. Rangan. 2004. Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*: 63-77.
- Nergaard, K. og J. Svalund. 2008. *Utleie av arbeidskraft 2008. Omfang og utvikling over tid*. Fafo-notat 2008:25.
- Nesheim, T. 1997. *Mot eksternalisering av arbeid? Analyser av tilknytningsformer for arbeid*. SNF-rapport 35/97. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
- Nesheim, T. og I.-M. Hersvik. 1998. *Vikarbyråer og innleie av arbeidskraft*. SNF-rapport 47/98. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Nesheim, T. og I.-M. Hersvik. 1999. Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma* 2/99 URL: <http://www.econa.no/fra-vikarbyraaer-til-bemanningskonserner>). (lesedato: 29.1.2012)
- Nesheim, T., K.M. Olsen og A.L. Kalleberg. 2007. Externalizing the core: firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human resource management* 46(2): 247-264.
- Nicolaisen, H. og H. Lismoen. 2004. *Permittering. Konsekvenser av nye regler*. Fafo-rapport 459. Oslo: FAFO
- NHO. 2010. Høring – Bemanningsbyrådirektivet. Høringsuttalelse om EUs vikarbyrådirektiv. URL: http://www.nho.no/getfile.php/bilder/RootNY/filer_og_vedlegg1/bemanningsbyradirektivet.pdf (lesedato: 29.1.2012)
- NHO Service. 2011. *Bemanningsbarometeret 2010*. URL: <http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Bemanningsbarometeret%202010%20V003.pdf> (lesedato: 1.2.2012)
- NOU 1998:15. *Arbeidsformidling og arbeidsutleie*.
- NTBtekst. 2011. Coop Norge sier opp Adecco-avtale. *NTB* 28.02.2011
- Ofstead, C.M. 1999. Temporary help firms as entrepreneurial actors. *Sociological Forum* 14(2) 273-294
- Olsen, K. M. 1997. *Vikarbyråer i vekst*. Rapport 97:11. Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Payne, A. 1994. Relationship marketing–making the customer count. *Managing Service Quality* 4(6): 29-31.
- Peck, J. and N. Theodore. 1998. The Business of Contingent Work: Growth and Restructuring in Chicago's Temporary Employment Industry. *Work Employment Society* 12(4): 655-674
- Peck, J. and N. Theodore. 2001. Contingent Chicago: Restructuring the spaces of temporary labor. *International Journal of Urban and Regional Research* 25(3): 471-496.

- Peck, J. and N. Theodore. 2002. Temped out? Industry rhetoric, labor regulation and economic restructuring in the temporary staffing business. *Economic and Industrial Democracy* 23(2): 143-175.
- Peck, J., N. Theodore, and K. Ward. 2005. Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. *Global Networks* 5(1): 3-26.
- Pedersen, B. E. 2011. Hvit slavehandel på havna. *Dagsavisen* 14.mars 2011.
- Proba. 2010. *Bemanningsbransjen og sysselsettingen. Bidrar arbeid i bemanningsbransjen til utsatt eller raskere overgang til jobb utenfor bransjen?* Proba-rapport 2010-06.
- Rocco, E. 1998. Trust Breaks Down in Electronic Contexts but Can be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact. C.-M. Karat, A. Lund, J. Coutaz and J. Karat (eds.) *Proceedings of the ACM CHI 98 Human Factors in Computing Systems Conference April 18-23, 1998*, Los Angeles, California.: 496-502.
- Rype, S. Y. og A. Eriksen. 1998. *Relasjonsmarkedsføring: oppfattet tjenestekvalitet og relasjonsfremmende atferd på markedet for bemanningsløsninger.* Sivilmarkedsføreroppgave, Norges Markedshøyskole. Oslo: Forfatterne
- Segal, L. M. og D. G. Sullivan. 1997. The Growth of Temporary Services Work. *The Journal of Economic Perspectives* 11(2): 117-136.
- Stavanger Aftenblad. 2011. Politikernes arbeidsgiveransvar» *Leder, Stavanger Aftenblad, Aftenbladet* 9. mars 2011.
- Storper, M. and A.J. Venables. 2004. Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography* 4(4): 351-370.
- Sølsnæs, T. 2011. Adecco som dørråpner. *Dagens Næringsliv Morgen* 3. mars 2011.
- Thagaard, T. 2009. *Systematikk og innlevelse.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Theodore, N. and J. Peck. 2002. The Temporary Staffing Industry: Growth Imperatives and Limits to Contingency. *Economic Geography* 78(4): 463-493.
- Torp, H. og S. P. Pettersen. 1989. *Markedet for korttidsarbeidskraft.* Rapport 89/6. Oslo, Institutt for Samfunnsforskning.
- Van Der Merwe, C. 2009. *Creating a new underclass : labour flexibility and the temporary employment services industry.* Masters thesis, Rhodes University.
- Ward, K. 2004. Going global? Internationalization and diversification in the temporary staffing industry. *Journal of Economic Geography* 4(3): 251-273.
- Ward, K. 2005. Making Manchester 'flexible': competition and change in the temporary staffing industry, *Geoforum* 36(2): 223-240.
- Ward, K. 2007. Temporary Staffing, 'Geographies of Circulation,' and the Business of Delivering Neoliberalization. (eds.) K. England and K. Ward: *Neoliberalization: States, Networks, Peoples.* Oxford, Blackwell: 110-136.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguiden ble endret noe underveis i feltarbeidet, og også tilpasset hver enkelt informant utifra om det fantes spesielt interessante forhold ved selskapet som jeg ville vite mer om.

Informanten

Hvor lenge har du vært i stillingen?

Andre stillinger i selskapet?

Annen erfaring fra bransjen?

Bedriften

Hvor mye av omsetningen, eller virksomheten, utgjør ren vikarvirksomhet?

Hva med andre midlertidige oppdrag, rekruttering, outsourcing, rådgivning, omstillingstjenester?

Samarbeid med NAV?

Hvordan har tjenestetilbudet utviklet seg siden starten?

Hvordan ble dere påvirket av finanskrisa?

Har dere gjort mange endringer som følge av finanskrisa?

Har strategiene deres endret seg før, gjennom og etter finanskrisa?

Planer om å opprette nye kontorer Norge?

Planer om å etablere dere i andre land?

Konkurransen og markedet

Har dere mange nasjonale eller internasjonale avtaler? Avtaler med det offentlige?

Hvor viktige og attraktive er slike avtaler?

Er det mer vanlig med slike avtaler i noen sektorer enn andre? Hva med i de mer spesialiserte sektorene?

Hvordan er marginene i slike avtaler?

Har dere sagt nei til slike avtaler?

Hva avgjør om dere får slike avtaler?

Er det viktig å være tilstede i hele landet? Norden? Europa? Globalt?

Hvem er deres viktigste konkurrenter i dette sjiktet?

Hvem er de viktigste konkurrentene i SMB-markedet?

Hvilke strategier har dere for å ta markedsandeler?

Konkurrerer dere ofte på pris?

Jobber dere med å utvide spekteret av tjenester? Hvordan?

Gå inn i nye sektorer? Mer spesialiserte?

Er det like viktig for dere å skaffe nye kunder som å beholde og bli mer involvert i hos kundene dere har?

Hva er deres fordeler i konkurranse med andre selskaper?

Er det noen bestemte sektorer eller tjenester som vil være mer avgjørende enn andre her?

Hva har merkevare å si?

Kunder og salg

Vet du om kunder bruker vikartjenestene deres til leie før ansettelse, altså at man tester vikarer før en eventuelt ansetter?

Er det en potensiell forretningsmulighet?

Burde det bli lovlig?

Er det stor konkurranse om hver kunde?

Hva er viktig for kunden når de velger *dere*?

Hvor viktig er lokalt nettverk?

Er det viktig å bygge relasjoner til kundene? Hvordan?

Har det vært noen utvikling i forhold til hvilke krav kundene stiller?

On-site-kontor? Rådgivning i bemanningsspørsmål med på kjøpet? Arbeidsledere ute på arbeidsplassen?

Bruker samme kunde ofte flere av selskapets tjenester hvis de først bruker én?

Er det mange potensielle kunder som har motforestillinger mot å bruke bemanningsselskaper?

Vikarene

Hva slags kontrakter har vikarene? Arbeidskontrakt og oppdragskontrakt? Garantilønn?

Kan man ta arbeid andre steder mellom oppdrag? Formelle eller uformelle krav om tilgjengelighet?

Hva slags betingelser har vikarene sammenliknet med som er ansatt av oppdragsgiveren? Lønn? Andre forhold? Varierer dette mellom yrkesgrupper?

Er det vanlig for vikarene å holde seg innen et yrke/sector, eller er hopper de mellom? Prøver både bemanningsselskapet og arbeidsgiveren å få samme personer til samme oppdragsgiver hver gang?

Henter arbeidere fra andre land? I så fall, gjennom utenlandske kontorer tilknyttet konsernet, eller gjennom andre utenfor selskapet? Hva slags bransjer og hva slags type oppdrag?

Samarbeid med utenlandske avdelinger av selskapet, eventuelt andre utenlandske bedrifter om import av midlertidig arbeidskraft? Fordeling av funksjoner mellom norsk og utenlandsk selskap:

- Rekruttering av folk
- Kontrakter med arbeiderne
- Ordning med reise og losji
- Oppfølging av arbeidere under oppdraget
- Oppfølging av hoteller under oppdraget
- Salg og markedsføring mot hoteller
- Kontrakter med hotellene
- Utbetaling av lønn
- Innrapportering til myndigheter

Regelverk

Hvordan er det å jobbe innenfor det norske og EU-regelverket for bemanningsselskaper?

Er det noe som burde vært endret på?

Jobber dere for å endre regelverket? Gjennom NHO? Andre kanaler? Lobbying?

Får dere eventuelt noe gjennomslag?

Fagforeninger

Er dere en utfordring for fagforeninger, på arbeidsplassnivå og på politisk nivå?

Er fagforeninger en utfordring for dere, både på politisk nivå, og på arbeidsplassnivå?

Er mange av deres vikarer fagorganisert?

Anseelse

Hvordan er det generelle klimaet for bemanningsbransjen, både i næringslivet, blant arbeidstakere, og blant de som lager lover?

Jobber dere aktivt med dette? Hvordan? Være en god arbeidsgiver? Sponsing? Gjennom NHO? Andre kanaler?

Vedlegg 2: Liste over informanter

Pseudonym	Intervjutidspunkt	Type
Leder A	29.10.2010	Ansikt-til-ansikt
Leder B	22.02.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder C	31.01.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder C	25.05.2011	Telefonintervju, oppfølging
Leder D	10.01.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder D	25.05.2011	Telefonintervju, oppfølging
Leder E	07.01.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder E	27.01.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder F	13.01.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder F	12.05.2011	Epost, oppfølging
Leder G	01.02.2011	Telefonintervju
Leder H	10.02.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder I	10.02.2011	Ansikt-til-ansikt
Leder J	28.06.2011	Ansikt-til-ansikt
Lokalkontorleder	04.01.2011	Ansikt-til-ansikt
Lokalkontorleder	16.05.2011	Epost, oppfølging