

Bacheloroppgave

**Strategisk posisjonering av Sullestad
Personal AS i bemanningsbransjen**

Forfattere:

Harald Hveem

Jens Tolpinrud

Dato: 15.05.2019

Sammendrag

Tittel:	Strategisk posisjonering av Sullestad Personal AS i bemanningsbransjen	Dato : 15.05.19
Deltaker(e)/	Harald Hveem Jens Tolpinrud	
Veileder(e):	Anne Grethe Syversen	
Evt. oppdragsgiver:	Sullestad Personal AS	
Stikkord/nøkkelord (3-5 stk)	Strategi, posisjonering, bransjeanalyse, markedsundersøkelse	
Antall sider/ord:	72/18295	Antall vedlegg: 1
		Publiseringsavtale inngått: ja
Kort beskrivelse av master/bacheloroppgaven:		
<p>Denne oppgaven handler om strategisk posisjonering av bemanningsbyrået Sullestad Personal AS. Med utgangspunkt i lovendring som påvirker bemanningsbransjen er det utarbeidet en problemstilling i samarbeid med oppdragsgiver; <i>Hvordan bør Sullestad Personal AS strategisk posisjonere seg med hensyn til forventninger i markedet?</i>.</p> <p>Grunnlaget for oppgaven er et omfattende litteratursøk med hensikt til å finne relevant teori. Noe av det som blir benyttet i oppgaven er teori om merkevarebygging, posisjonering forskningsmetode, kjøpsatferd og bransjeanalyse. Teorikapittelet legger grunnlag for det oppgaven skal ta for seg. Videre i oppgaven gir bransjeanalysen av Sullestad Personal AS en grunnleggende forståelse for konkurransesituasjonen og aktørene som operer i bransjen. Oppgaven benytter seg av et deskriptivt design med en kvantitativ metode for å undersøke markedssituasjonen. En spørreundersøkelse ble utarbeidet ved hjelp av dataprogrammet Questback og sendt til et utvalg i nedslagsfeltet til Sullestad Personal AS.</p> <p>Avslutningsvis blir resultatene analysert og tolket for å gi et bilde av markedssituasjonen. Funn i analysen blir drøftet opp mot teorien. Drøfting- og tolkingsdelen av oppgaven tar for seg overordnet forventning til utvikling i markedet, og går strukturelt igjennom posisjoneringsprosessen utformet av Sætrang og Blindheim (1991). Til slutt presenteres en anbefaling til oppdragsgiver.</p>		

Abstract

Title:	Strategic positioning of Sullestad Personal As in the Staffing industry	Date : 15.05.19
Participants/	Harald Hveem Jens Tolpinrud	
Supervisor(s)	Anne Grethe Syversen	
Employer:	Sullestad Personal As	
Keywords (3-5)	Strategy, positioning, industry analysis, market research	
Number of pages/words:	72/18295	Number of appendix: 1
		Availability: Open
Short description of the bachelor thesis:		
<p>This project is about strategic positioning of the staffing agency Sullestad Personal As. Based on the amendment that affects the staffing industry a research question was created in cooperation with the employer; <i>How shuld Sullestad Personal As strategically position the company taking into account expectations regarding the market?</i></p> <p>The foundation for the project is a search in literature with the intent of finding relevant theoris. Topics of theory that has been used is branding, positioning, research methods, buying behavior and industry analysis. The chapter of theory lays the foundation for the project. The industy analysis provides a basic understanding of the competitive situation and the companies operating in the industry. The project uses descriptive design with a quantitative method to examine the market situation. A survey was created in a computerprogram Questback, and was sent to a selection of responders in the relevant area.</p> <p>The results is analyzed and interpreted to give a picture of the market situation. Findings in the analysis are discussed against relevant theory. Furthermore the project shows the expectations to the market development and goes structurally through the positioning process formed by Sætrang og Blindheim (1991). At the end a recommendation is presented.</p>		

Innholdsfortegnelse

Bacheloroppgave.....	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste	6
Forord.....	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	8
1.2 ProblemstillingSO	8
1.3 Bemanningsbransjen.....	8
1.4 Sullestad Personal AS.....	8
1.5 Endringer	9
1.6 Målsituasjonen.....	9
1.7 Begrensninger.....	10
1.8 Oppgavens oppbygging og struktur	10
2. Teori.....	11
2.1 Markedsføring	11
2.2 Markedsforskningsprosessen.....	12
2.3 Beregning av fremtidig etterspørsel og kunde verdi.....	12
2.4 Merke varepyramiden.....	13
2.5 Kjøpsatferd i bedriftsmarkedet	14
2.6 Holdninger.....	16
2.7 Strategisk markedsføring.....	16
2.8 Segmentering	17
2.9 Posisjonering	17
2.10 Bransjeanalyse	20
2.11 Konkurrenter.....	23
3. Bransjeanalyse av Sullestad Personal As	24
3.1 Konkurransenintensiteten blant etablerte aktører	24
3.2 Trusler fra nye aktører	26
3.3 Substitutter.....	27
3.4 Kundernes forhandlingsmakt	28
3.5 Leverandørens forhandlingsmakt	31
3.6 Resultater fra bransjeanalyse	31
4. Metode	33
4.1 Beslutningsproblem.....	33
4.2 Analyseformål	33
4.3 Valg av metode.....	34
4.4 Undersøkel sesdesign	34
4.5 Data	35

4.6	Spørreskjemaundersøkelse	35
4.6.1	Begrepsavklaring og operasjonalisering	35
4.6.2	Måling av variabler	35
4.7	Hypoteser om markedssituasjon	36
4.8	Undersøkelsesspørsmål	37
4.9	Populasjon og utvalg	38
4.10	Utforming og gjennomføring av spørreundersøkelse	39
4.11	Feilkilder, validitet og reliabilitet	40
5.	Resultater	41
5.1	Bransjefordeling	41
5.2	Ansatte i bedriften	41
5.3	Fagorganisering	42
5.4	Arbeidskraftbehov	43
5.4.1	Kartlegging av forventet arbeidskraftbehov i bransje og bedrift de neste 12 månedene	43
5.4.2	Arbeidskraftbehov i bransje og bedrift de siste 12 månedene er dekket med	44
5.4.3	Arbeidskraftbehov i bransje og bedrift de kommende 12 månedene dekkes med.....	44
5.4.4	Tilgang på kvalifisert arbeidskraft	45
5.5	Når benyttes bemanningsbyråer	45
5.6	Tillit til bemanningsbyråer	46
5.7	Merkekjennskap.....	46
5.8	Omdømme	47
5.9	Kriterier for valg av bemanningsbyrå.....	49
6.	Analyse	50
6.1	Analyseteknikker	50
6.2	Analyse av markedsundersøkelse	51
7.	Tolking og drøfting	60
7.1	Posisjonering med hensyn til forventninger i markedet.....	60
7.2	Posisjoneringsprosessen ifølge Sætrang og Blindheim	62
7.2.1	Identifisere mulige ledige posisjoner	62
7.2.2	Identifisere hvilke posisjoner man er kvalifisert for.....	64
7.2.3	Velge den mest hensiktsmessige posisjonen	65
7.2.4	Utforme signaler som nedfeller den riktige oppfatningen.....	67
7.3	Posisjonering med hensyn til kjøpsatferd	68
8.	Konklusjon og anbefaling	69
	Litteraturliste.....	71
	Vedlegg	73

Figurliste

2-1 Transaksjoner mellom bransje og marked (Kotler, 2014, s.11).....	11
2-2 Merkevarerpyramiden. Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s37	13
2-3 Merkedybdepyramiden. (Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s. 134).....	14
2-4 Markedskrefter. (Porter, 1979)	22
3-1 Driftsinntekter bemanningsbransjen. Tall hentet fra proff.no og regnskapstall.no	24
3-2 Driftsresultater bemanningsbransjen. Tall hentet fra proff.no og regnskapstall.no	26
3-3 Bransjer som benytter bemanningstjenester. NHO Service og Handel, 2018.....	26
3-4 Timer solgt pr kunde hos Sullestad, 10 største, og de 17 minste sammenlagt.....	29
3-5 Hvorfor benytter bedriften bemanningstjenester? (NHO Service og Handel, 2018)	30
3-6 Sykefravær men minst en ukes varighet, Norge og sammenligningsland. (SSB, 2019).....	30
4-1 Vårt analyseformål illustrert	34
5-1 Resultat spørreundersøkelse: Bransjefordeling.....	41
5-2 Resultat spørreundersøkelse: Antall faste ansatte	42
5-3 Resultat spørreundersøkelse: Antall faste og midlertidig ansatte	42
5-4 Resultat spørreundersøkelse: Arbeidstakerorganisasjon og arbeidsgiverorganisasjon	43
5-5 Resultat spørreundersøkelse: Økende behov for arbeidskraft, bransje og bedrift.....	43
5-6 Resultat spørreundersøkelse: Fordeling arbeidskraft siste 12 måneder	44
5-7 Resultat spørreundersøkelse: Fordeling arbeidskraft neste 12 måneder	44
5-8 Resultat spørreundersøkelse: Enkel rekruttering av kvalifisert arbeidskraft.....	45
5-9 Resultat spørreundersøkelse: Hvorfor benytter bedriften bemanningstjenester.....	45
5-10 Resultat spørreundersøkelse: Tillitt til bemanningsbyråer.....	46
5-11 Resultat spørreundersøkelse: Uhjulpet kjennskap - bemanningsbyråer.....	46
5-12 Resultat spørreundersøkelse: Top of mind - Bemanningsbyrå	47
5-13 Resultat spørreundersøkelse: Omdømme - Bemanningsbyråer	47
5-14 Resultat spørreundersøkelse: Omdømme - Bemanningsbyråer (Uten "ingen kjennskap").....	48
5-15 Resultat spørreundersøkelse: Omdømme - Bemanningsbyråer (Positiv og Negativ, N>5).....	48
5-16 Resultat spørreundersøkelse: Kriterier for valg av bemanningsbyrå	49
6-1 Endring i behov for innleid arbeidskraft.....	52
6-2 Ved behov for arbeidskraft er det vanskelig å rekruttere kvalifisert peronell.....	53
6-3 Ved behov for arbeidskraft er det vanskelig å rekruttere kvalifisert peronell, gruppert	54
6-4 Bedriftsstørrelse og andel innleide vikarer kommende 12 måneder	54
6-5 Respondentenes svar på påstander om tillitt	55
6-6 Respondentenes svar: Når er det aktuelt å benytte bemanningsbyrå	57
6-7 Tabell: Faktorer ved valg av bemanningsbyrå	57
6-8 Kriterier ved valg av bemanningsbyrå, gjennomsnitt og standardavvik	58
6-9 Hvilke bemanningsbyrå har dere kjennskap til? Summert, topp fem	59
6-10 Respondentenes svar på påstanden: Sullestad Personal AS har et positivt omdømme	59
7-1 Tabell med aktører i bemanningsbransjen, GLT.....	63

Forord

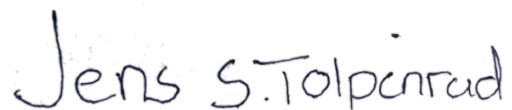
Dette prosjektet er en avsluttende oppgave på en 3 årig utdanning i Økonomi, ledelse og bærekraft. Oppgaven har blitt utarbeidet våren 2019 ved NTNU Gjøvik.

Bacheloroppgaven har vært en krevende, men lærerik prosess. Oppgaven har gitt oss en bedre forståelse for posisjoneringsstrategier og markedsanalyser, noe som vi kan dra nytte av videre i arbeidslivet.

Vi vil utnytte muligheten til å takke vår veileder Anne Grethe Syversen for god oppfølging og konstruktiv kritikk, som har vært til stor hjelp ved utarbeidelsen av oppgaven. Videre vil vi takke Sullestad Personal As for muligheten til å arbeide med et tema vi interesserer oss for.



Harald Hveem



Jens Tolpinrud

NTNU Gjøvik 15.05.2019

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Vi har valgt å ta for oss Sullestad Personal AS fordi begge har et arbeidsforhold i bedriften. Lovendringer som påvirker ansettelsesforholdet i bemanningsbransjen har lenge vært et tema hos Sullestad Personal AS. Lovendringen er en følge av endringer i makroomgivelsene og skaper usikkerhet i bransjen. Vi ønsket derfor å benytte muligheten til å ta for oss hva som kan forventes av markedet i bemanningsbransjen og hva som er strategisk viktig for bedriften å gjøre.

1.2 ProblemstillingSO

I samarbeid med Sullestad Personal AS har vi kommet frem til en problemstilling som kan gi bedriften bedre grunnlag til strategiske beslutninger tilknyttet sin egen merkevare. *Hvordan bør Sullestad Personal AS strategisk posisjonere seg med hensyn til forventninger i markedet?*

1.3 Bemanningsbransjen

Bemanningsbransjen er en bransje med bedrifter som leier ut arbeidskraft til andre bedrifter eller næringsdrivende med varierende behov for arbeidskraft. Bedriften som leier ut vikarer blir ofte kalt et vikarbyrå eller et bemanningsbyrå. På arbeidstilsynet sine hjemmesider blir et bemanningsforetak definert som følger; «Et bemanningsforetak er et foretak som har som formål å leie ut arbeidskraft.» Bemanningsbransjen er for mange en viktig inngangsport til arbeidslivet. I løpet av et år er det cirka 80.000 personer som arbeider i bransjen i korte eller lengre perioder (NHO, 2019). Likevel har bransjen opplevd mye kritikk de senere årene, spesielt innenfor bygg- og anleggsbransjen (Amundsen, 2017). Denne kritikken kommer av de midlertidige ansettelsene hvor arbeidskraft og kompetanse blir leid inn for å gjennomføre prosjekter, uten å gi arbeidstakeren en fast ansettelseskontrakt. Bemanningsbransjen er derfor ofte politisk omdiskutert og har de senere årene stått ovenfor endrede rammevilkår og reguleringer (NHO Service og Handel, 2018).

1.4 Sullestad Personal AS

Sullestad Personal AS er et lite bemanningsbyrå med hovedkontor i Totenvika i Østre Toten kommune og har sin opprinnelse fra Sullestad Gård, hvor utleie av sesongarbeidere i gårdsdriften ledet inn til etableringen av bemanningsforetaket (heretter kalt Sullestad).

Bemanningsbyrået ble etablert i 2007 og har etter dette utviklet seg til en seriøs aktør i bemanningsbransjen. I følge proff.no omsatte Sullestad for over 23,5 millioner kroner med et resultat på overkant av 2,3 millioner kroner i 2017. Sullestad opererer hovedsakelig i Gjøvik, Land og Toten- området, heretter kalt GLT. Bemanningsbyrået leverer vikarer til en rekke bedrifter, men hovedtyngden i kundegruppen ligger på lokale industribedrifter.

Ifølge Sullestad sine hjemmesider skal bemanningsbyrået kunne bemanne og rekruttere personell hurtig med et bredt spekter av kompetanse ved korte og langvarige vikariater. Sullestad har døgnåpen vakttelefon og tilbyr faste og fleksible avtaler med sine kunder. I tillegg er bemanningsbyrået medlem av NHO Service og godkjent Revidert Arbeidsgiver. Sullestad har i dag fire faste ansatte i administrasjonen som tar seg av bemanning, oppfølging av vikarer, sykemeldinger og HMS- arbeid. I skrivende stund har Sullestad rundt 70 ansatte vikarer i sin database. Sullestad har flere års erfaring i bemanningsbransjen og har utarbeidet gode rutiner og systemer for hurtig bemanning. I 2018 hadde Sullestad 70.572 solgte arbeidstimer til sine kunder.

1.5 Endringer

Fra og med 1. Januar 2019 tredde det i kraft en lovendring som skjerper kravene til ansettelse og tariffavtaler vedrørende innleie av arbeidskraft (Finans Norge, 2018). For bemanningsbyråer går hovedsakelig endringen på stillingsprosent; der hvor "Fast ansatt uten garantilønn" tidligere var standard arbeidsavtale i bransjen, må alle ansatte vikarer nå ha en stillingsprosent, og dermed en garantilønn (Teknisk ukeblad, 2018). Loven sier nå at alle arbeidstakere skal ansettes fast for å sikre forutsigbarhet for arbeid i form av et reelt stillingsomfang (Lovdata, 2019). Grunnet endringen øker kapitalbindingen for bemanningsbyråene, da enhver ansatt vikar må holdes i arbeid tilsvarende stillingsprosenten sin, for ikke å utløse lønnsplikt uten inntjening for bedriften. Med andre ord så vil ansatte vikarer ha krav på lønn selv om de ikke er i arbeid.

1.6 Målsituasjonen

Basert på lovendringer som regulerer bemanningsbransjen ønsker Sullestad å finne ut hvilke grep som må gjennomføres for å sikre sin posisjon i markedet og gi grunnlag for fremtidig drift. Sullestad ønsker å finne ut hvordan lokalk markedet utvikler seg, hva som er forventet av etterspørsel og hvilke egenskaper som verdsettes i valg av bemanningsbyrå. Målsituasjonen for Sullestad er å styrke beslutningsgrunnlaget for å strategisk kunne posisjonere seg for å opprettholde og eventuelt forbedre sin posisjon i markedet, uten å vektlegge lovendringen.

1.7 Begrensninger

Som Dag Ingvar Jacobsen (2015, s. 77) presiserer: «Ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke virkeligheten. Det beste vi kan håpe på, er å avdekke en flik av den. Og det gjør vi best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig». En utløsende faktor for oppgaven var lovendringen, et politisk vedtak som påvirker bemanningsbransjen på makronivå. Som Fjeldstad og Lunnan (2018, s. 84) presiserer er dette noe bedriften i liten grad kan påvirke, men tilpasse seg ved strategiske beslutninger. Tids- og ressurstilgang begrenser oppgaven til det vi mener er mest sentralt for Sullestad. Oppgaven vektlegger derfor ikke hvordan krefter på makronivå påvirker Sullestad og tar heller ikke for seg økonomiske analyser. Videre ville en internressursanalyse og en analyse av interessentene vært hensiktsmessig for en komplett forståelse av situasjonen. Vi er begge tatt på ledelse i selskapet, og relasjonene ville gjort en objektiv tilnærming til interne analyser krevende. Dette er likevel faktorer som bør hensyntas ved strategiske beslutninger (Løwendahl, 2012, s. 195-241). Vi begrenser oppgaven ved å ta for oss bransje- og markedssituasjonen slik det er i dag innenfor det geografiske området Sullestad opererer i. Dette er kunnskap oppdragsgiver lettere kan operasjonalisere for å utnytte potensialet i markedet.

1.8 Oppgavens oppbygging og struktur

Oppgaven tar utgangspunkt i en IMRAD-struktur som legger grunnlag for en logisk gjennomgang for leseren. En innledning fra kapittel 1 og teoridel fra kapittel 2 gir grunnlag for videre metodevalg. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 60) hevder at et faglig utgangspunkt gir klare føringer for forskningsprosjektets innhold. Vi ser det som hensiktsmessig at en bransjeanalyse i kapittel 3 leder inn til vår metodiske tilnærming til en markedsundersøkelse i kapittel 4. Bransjeanalyse vil gi en oversikt over bransjen slik den er i dag og gjennomføres for å sikre kvalitet i markedsundersøkelsen, i tillegg til å fungere som et grunnlag for å svare på problemstillingen. En bransjeanalyse, sammen med en markedsundersøkelse, kan gi oss et underlag for beslutninger basert på handlingsrettet forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.61). Markedsundersøkelsen vil ha som hensikt å avdekke markedssituasjonen og bidra til å svare på problemstillingen. Videre presenteres resultatene i kapittel 5 før de analyseres i kapittel 6. Avslutningsvis i kapittel 7 drøftes resultatene opp mot teoridelen i kapittel 2 for å kunne svare på problemstillingen med et faglig utgangspunkt.

2. Teori

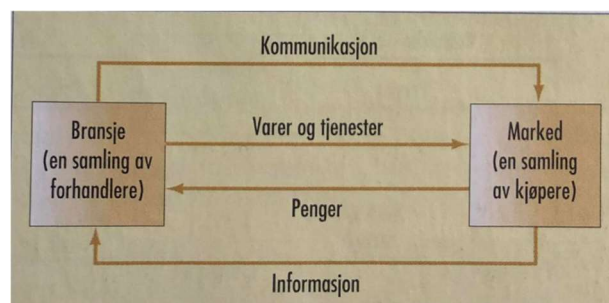
Hensikten med dette kapittelet er å skape en teoretisk forankring gjennom å knytte problemstillingen til relevant teori. Teorien vil bidra til relevans og kvalitet i drøftingen som gir grunnlag for anbefalinger til Sullestad. Temaer vi ønsker å ta for oss i denne oppgaven er blant annet strategi, kjøpsatferd i bedriftsmarkedet, holdninger, segmentering og posisjonering.

2.1 Markedsføring

Markedsføring har en bred betydning hvor hovedmålet eller sluttresultatet er å få kunden til å kjøpe produkter eller tjenester. Markedsføring består av en rekke aktiviteter som utføres med hensikt å styrke merkevaren i konsumentenes bevissthet. Salgsprosessen i seg selv er derfor ikke den viktigste delen av markedsføringen, men å kunne forstå kunden godt nok til å tilpasse produktet eller tjenesten etter kundens behov og ønsker (Kotler, 2014, s.10). Av American Marketing er en merkevare definert som:

Et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere varene eller tjenesten til en selger eller gruppe av selgere og skille dem ut fra konkurrentenes» (Kotler, 2014, s.354).

For å lykkes i markedsføring av egen merkevare, kan det være hensiktsmessig for bedriftene å finne ut mer om markedet. Kotler (2014, s.11) viser til at selgere og kjøpere blir knyttet sammen igjennom to prosesser. Dette illustreres i figur 2-1. Den ene prosessen er selve transaksjonen der kjøper mottar varen eller tjenesten og selger mottar godtgjørelse for leveransen. I den andre prosessen kommuniserer selger og kjøper igjennom markedsføring, salgsdata og tilbakemeldinger. Denne interaksjonen gjør det mulig for bedrifter å tilpasse sin markedsføring ved å systematisk forske på markedet.



2-1 Transaksjoner mellom bransje og marked (Kotler, 2014, s.11)

2.2 Markedsforskningsprosessen

Bedrifter trenger et grunnlag for å fatte de beste beslutningene når det kommer til markedsføring og valg av strategi. En markedsundersøkelse kan gi mer informasjon om ulike eksterne forhold som markedspotensialet, trender, konkurranse, prissetting, produkttester, tilfredshet blant kunder og markedskarakteristika. Å forske på markedet kan altså hjelpe bedriften med å treffe så gode beslutninger som mulig. «Vi definerer markedsforskning som systematisk design, innhenting, analyse og rapportering av data og funn, som er relevante for en spesiell markedssituasjon bedriften står overfor.» (Kotler, 2014, s.103).

Markedsforskningsprosessen kan deles inn i seks faser (Kotler 2014, s.103). Fase 1 handler om å definere et problem og sette klare mål for forskningen. Problemet gir utgangspunkt for forskningsspørsmål. Fase 2 går ut på å utforme forskningsplanen. Her settes det opp en plan for hvordan de relevante dataene skal hentes inn. Avgjørelser om bruk av datakilder, forskningsmetode, forskningsverktøy, datainnsamling og kontaktmetoder kommer frem i denne fasen. Fase 3 i markedsundersøkelsen handler om å samle inn de relevante dataene som skal kunne benyttes i analysen. Dette er den mest omfattende fasen i forskningsprosessen, da respondentene og utvalget i undersøkelsen kan være uforutsigbare. Fase 4 tar for seg dataene som har blitt samlet inn i fase 3 og analyserer disse. Her benytter man seg av ulike teknikker for å kunne si noe om den informasjonen som er blitt hentet inn. I fase 5 rapporteres de relevante funnene fra undersøkelsen, før man i fase 6 tar i bruk funnene fra rapporten i en beslutningsfase (Kotler, 2014).

2.3 Beregning av fremtidig etterspørsel og kundeverdi

Å kunne kartlegge fremtidig etterspørsel handler om å prognostisere hva en bedrift kan forvente av salg i fremtiden. «Å lage prognoser er kunsten å forutse hvordan kjøpere sannsynligvis kommer til å reagere under gitte betingelser.» (Kotler, 2014, s. 126). I et frikonkurransemarked kan slike beregninger være vanskelig å si noe sikkert om, spesielt i markeder der etterspørselen er ustabil. Alle prognoser bygger på et av tre informasjonsgrunnlag: hva folk sier, hva folk gjør eller hva folk har gjort (Kotler, 2014, s. 126). Det førstnevnte informasjonsgrunnlaget blir hentet inn gjennom å kartlegge kjøpsplaner, å bruke selgvurderinger eller ved å bruke ekspertoppfattinger. Hva folk gjør kan kartlegges gjennom en markedstest for å måle kjøperens respons, mens det folk har gjort kan kartlegges ved å analysere tidligere kjøpsatferd, tidsrekkeanalyse eller statistisk etterspørselsanalyse (Kotler, 2014, s. 126).

Det er interessant for bedriftene å kunne si noe om hva som gir verdi for kunden. I en undersøkelse gjennomført av Anderson, Jain og Chintagunta (Kotler, 2014, s. 190) ble det kartlagt de viktigste metodene bedrifter benytter seg av for å vurdere dette. Disse metodene blir kalt «Customer value assessment». I undersøkelsen kom det frem åtte ulike metoder bedriftene kan benytte for å kartlegge kunde verdi. Valg av metode avhenger av situasjon, marked og bransje. Metodene dreier seg om intern teknisk evaluering, evaluering av nytte i brukssituasjoner, evaluering ved hjelp av fokusgrupper, direkte spørsmål i en spørreundersøkelse, samvalgsanalyse, benchmarking, evaluering av ulike sammensetninger og viktighetsvurdering av egenskaper (Kotler, 2014, s. 190). Å kartlegge hva som gir verdi for kunden gir forutsetninger for å tilpasse sin markedsføring og potensielt skape høyere kunde verdi. En godt tilpasset bedrift trenger likevel relasjoner til markedet for å kunne kommunisere dette.

2.4 Merkevarepyramiden

For at bedrifter skal kunne eksistere er de avhengige av gode relasjoner til kunder. Kundens oppfatning og kunnskap om merket er et resultat av markedsføringen. Merkevarepyramiden er en modell som kan hjelpe bedrifter til å holde oversikt over merkets posisjon og kundenes relasjon på en oversiktlig måte (Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s.36). Merkevarepyramiden kan også benyttes som et systematisk verktøy for å bygge positive assosiasjoner og relasjoner til målgruppen.

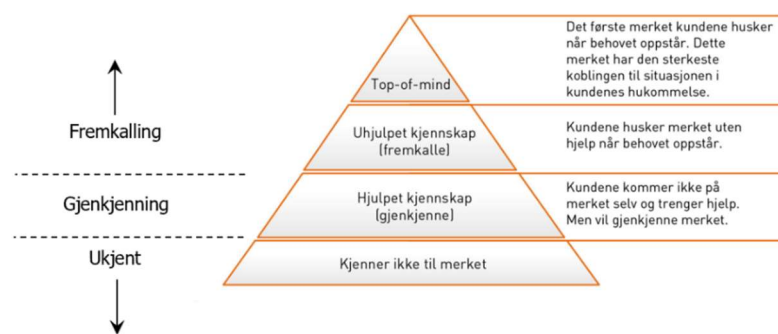


2-2 Merkevarepyramiden. Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s37

Merkekjennskap ligger nederst i merkepyramiden og er avgjørende for å kunne bygge kunderelasjoner og positive assosiasjoner til merket. Merkekjennskap kan måles i merkebredde og merkedybde (Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s.37). Merkebredde sier noe om hvor mange

behovssituasjoner kunden assosierer med merket. Når det oppstår et behov assosierer kunden dette med en referanseramme av merker som kan dekke dette behovet. Dersom kundene har merket i mange referanserammer, kan man si at merket har stor bredde. Merkedybde sier noe om hvor sannsynlig det er at merkevaren vil huskes dersom et behov oppstår. Videre i merkevarpyramide ligger merkeassosiasjoner. Dette sier noe om hva merket gir kundene og om de opplever det som funksjonelt, symbolsk eller opplevelsesbart. Kundens evaluering av merket forteller hva kunden synes om merket. Kunde- merke relasjon ligger øverst i merkevarpyramiden og sier noe om hvilke relasjoner kundene har til merkevaren.

Merkedybde kan illustreres i en pyramide (Figur 2-3) (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2016, s. 134). Nederst i pyramiden kjenner ikke kunden til merket. Dette resulterer i at kunden ikke vurderer merket selv om behovet er der. Ved hjulpet kjennskap vil kunden trenge hjelp for å huske merket, men har likevel et forhold til det. Nest øverst i pyramiden ligger uhjulpet kjennskap hvor kunden kommer på merket uten hjelp når et behov oppstår og vurderer dette i en beslutningsprosess. Øverst i pyramiden ligger top-of-mind, som illustrerer det merket kunden først kommer på og har sterke assosiasjoner til når behovet oppstår.



2-3 Merkedybdepyramiden. (Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s. 134)

2.5 Kjøpsatferd i bedriftsmarkedet

Tradisjonelt har markedsføringslitteraturen tatt for seg forbrukermarkedet, det vil si forholdet mellom bedriften og forbrukeren. I senere tid har forholdet mellom bedrift til bedrift, heretter kalt B2B, fått større oppmerksomhet i markedsføringslitteraturen. «Bedriftsmarkedet består av alle organisasjoner som anskaffer varer og tjenester til bruk i produksjon av andre varer og tjenester som selges, leies ut eller leveres til andre.» (Kotler, 2014, s. 176).

Det har foreligget en antagelse om at bedriftene vektet sin kjøpsbeslutning basert på de samme kriteriene som forbrukeren. Kotler (Kotler, 2014, s. 176) hevder at bedriftsmarkedet har en rekke kjennetegn som skiller seg klart fra forbrukermarkedet. Bedriftsmarkedet, altså B2B, har vesentlig færre kjøpere enn et typisk forbrukermarked har. Samtidig vil de få kundene bedriften har, gjerne være store kunder. Kotler fremhever at det gjerne er et tettere samarbeid mellom leverandør og kunde i B2B sammenheng. Når kundekretsen er liten vil de store kundene være ekstra viktige, og har derfor stor makt i forhandlingene. Leverandøren kan strekke seg lenger for å tilfredsstille behovene til de enkelte kundene. Bedriftsmarkedet opererer gjerne i samme område for å kunne redusere salgskostnader. Dette gir en geografisk konsentrasjon som skiller B2B fra forbrukermarkedet. Etterspørselen i bedriftsmarkedet henger sammen med etterspørselen i forbrukermarkedet, noe som kan føre til en avledet etterspørsel. I motsetning til forbrukermarkedet er etterspørselen i større grad uelastisk. Det vil si at en økning i prisen i mindre grad vil påvirke etterspørselen i B2B sammenheng enn hva den ville ha gjort i forbrukermarkedet. Etterspørselen i B2B kan virke skiftende i den grad at en liten økning i etterspørselen fra forbrukermarkedet kan føre til store økninger i bedriftsmarkedet. Dette blir kalt for akselerasjonsprinsippet, fordi det krever større innkjøp for å øke produksjonen nok til å tilfredsstille etterspørselen i forbrukermarkedet. Kotler (Kotler, 2014, s. 178) fremhever også at innkjøpere i B2B gjerne er profesjonelle som må følge en rekke betingelser ved innkjøp. Det er gjerne flere personer som påvirker beslutningsprosessen, som kan føre til flere møter og lengre kjøpsprosesser. Et annet klart skille er at bedriftsmarkedet gjerne kjøper direkte fra produsent istedenfor gjennom flere salgssledd. Gjensidige kjøp er også vanlig mellom B2B som kan bidra til lojalitet (Kotler, 2014, s. 176).

“Valget av forskjellige egenskaper og hvor viktige de er i forhold til hverandre, varierer etter kjøpsituasjonen” (Kotler, 2014, s. 190). I markedsføringslitteraturen skilles det mellom tre typer kjøpsituasjoner (Kotler, 2014, s. 178). Den ene situasjonen handler om rent gjenkjøp og dreier seg om regelmessige innkjøp av forbruksmateriell. Den andre situasjonen kalles overveid gjenkjøp. Her ønsker kjøperen å endre på egenskapene eller produktspesifikasjonene på det som skal anskaffes. Dette involverer gjerne flere beslutningstakere. Den siste kjøpsituasjonen dreier seg om nyanskaffelse hvor bedriften kjøper en vare eller tjeneste for første gang. Dette er den mest omfattende kjøpsituasjonen avhengig av risikoen knyttet til kjøpet (Kotler, 2014, s.179). Egenskaper som vurderes ved valg av leverandør er gjerne pris, omdømme, driftssikkerhet, servicekvalitet og fleksibilitet. Ved rutinemessige kjøp vil leveringsdyktighet,

pris og omdømme stå sentralt. Men dersom produktet eller tjenesten kan føre til driftsproblemer eller er en kritisk del av verdiskapningen, vil egenskaper som driftssikkerhet, service og fleksibilitet spille større roller i kjøpsbeslutningen (Kotler, 2014, s. 190).

2.6 Holdninger

“En holdning er en persons varige positive eller negative vurderinger, emosjonelle følelser og handlingstilbøyeligheter overfor et objekt eller en ide” (Kotler, 2014, s. 162). Det kan tenkes at kunders holdninger til et merke eller bedrift kan påvirke hvorvidt de vil benytte seg av bedriftens tjenester eller produkter. “Gjennom handling og læring får vi bestemte oppfatninger og holdninger. De påvirker i sin tur vår kjøpsatferd” (Kotler, 2014, s. 160). Selv om bedriften har konkurransedyktige priser eller egenskaper, er det naturlig å tro at negative holdninger til merket eller bransjen kan påvirke kjøpsprosessen og dermed skremme vekk potensielle kunder. “En bedrift vil derfor gjøre det klokt i å tilpasse sitt produkt til eksisterende holdninger i stedet for å forsøke å forandre folks holdninger” (Kotler, 2014, s. 162).

2.7 Strategisk markedsføring

«En strategi er en plan eller et mønster for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Strategi handler om virksomhetens forhold til omgivelsene, dens aktiviteter og ressurser og dens organisering.» (Fjelstad og Lunnan, 2018, s. 15). Strategi sier altså noe om hvordan bedriften velger å forholde seg til ulike faktorer for å nå en ønsket fremtidig tilstand. Strategi er med andre ord ikke en fastsatt plan eller mønster som er universelt for alle bedrifter, da alle bedrifter har ulike mål, egenskaper og ressurser. Strategisk ledelse er en kompleks oppgave som har til hensikt å lede organisasjonen til en ønsket tilstand. “Strategic management can be described as the identification of the purpose of the organisation and the plans and actions to achieve that purpose.” (Lynch, 2018). Per 1. januar 2018 var det, ifølge SSB, 581 956 registrerte bedrifter i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2019). Det er naturlig å tro at mange av disse bedriftene opererer innenfor samme bransje og at konkurranseintensiteten mellom dem er høy. «En bransje er en gruppe foretak som tilbyr et produkt eller en gruppe produkter som er nære substitutter for hverandre.» (Kotler, 2014, s. 199). Det kan tenkes at bedrifter som opererer innenfor samme bransje er avhengig av å strategisk markedsføre seg for å kunne skille seg ut blant

konkurrentene. «All strategisk markedsføring bygger på segmentering, målgruppevalg og posisjonering.» (Kotler, 2014, s.250).

2.8 Segmentering

I markedsføringsammenheng har ordet segment en betydning som en del eller et utsnitt av noe. Et markedssegment inneholder kunder eller kundegrupper som har de samme behovene i markedet. Bedrifter ønsker gjerne å finne ut hvilke markedssegmenter det har størst mulighet til å lykkes i. Bonoma og Shapiro foreslo at bedrifter kunne finne det rette segmentet ved å ta for seg flere ulike faktorer som demografi, operasjonelle variabler, innkjøpsfremstøt, situasjonsbestemte kriterier og personlig karakteristikkk (Kotler, 2014, s. 240). Når bedrifter ønsker å finne ut hvilke segmenter de skal selge sine produkter eller tjenester til, kan man ved hjelp av disse faktorene identifisere det rette segmentet. Bonoma og Shapiro sitt forslag til segmentering av bedriftsmarkedet tar for seg en rekke viktige spørsmål fra de nevnte faktorene som en bedrift burde vurdere ved segmentering av bedriftsmarkedet. (Kotler, 2014, s. 240).

Med utgangspunkt i at alle mennesker og bedrifter har forskjellig behov, oppbygging og oppfatninger av markeder, kan det være hensiktsmessig å velge seg ut målgrupper. «Et segment er en del av et marked, mens en målgruppe er en kundegruppe som kan tenkes å kjøpe varer innenfor et segment.» (Sundebye, 2018). Hvis bedriften har analysert de ulike markedssegmentene med hensyn til de ulike faktorene, ønsker man å fokusere på det segmentet som har det største potensialet. Ved å analysere disse kan bedriften velge seg ut målgrupper i de ulike segmentene (Kotler, 2014, s. 10). En målgruppe kan være flere kunder eller kundegrupper med samme behov innenfor et markedssegment, som bedriften ønsker å fokusere på ved hjelp av målrettet og tilpasset markedsføring. «En bedrift gjør det best om den er nøye med å velge sine målgrupper og utarbeider et skreddersydd markedsføringsprogram for dem.» (Kotler, 2014, s. 21).

2.9 Posisjonering

Posisjonering sier noe om hvordan bedrifter plasserer sine produkter eller tjenester i kundesegmenter.

«Posisjonering vil si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjonering er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot, vil kjøpe produktet.» (Kotler, 2014, s. 250).

Bedriftenes arbeid med posisjonering gir altså grunnlag for hvordan kunder og forbrukere skal oppfatte ulike produkter eller tjenester. Posisjonering endrer altså ikke produktet eller tjenesten som tilbys, men er en strategisk måte å nå ut til potensielle kunders bevissthet. Det er naturlig å tro at posisjoneringsarbeid er en viktig del av en bedrifts strategi for å treffe riktig kundesegment. Spesielt i markeder med mange aktører som tilbyr lignende produkter eller tjenester som kan fungere som substitutter. «Er produktet godt tilpasset kundesegmentets behov, er kundens betalingsvillighet høy, alt annet likt.» (Fjelstad og Lunnan, 2018, s. 33).

Sætrang og Blindheim (1991, s. 77-79) foreslår å dele posisjoneringsfasen inn i fire: Den første fasen vil være å identifisere mulige ledige posisjoner. Her vil en kartlegging av konkurrenter i bransjen kunne identifisere en referanseramme der merket passer inn, samt åpne for å finne en ledig posisjon. Neste fase tar for seg og identifiserer hvilke posisjoner bedriften er kvalifisert for. Dette handler om hvorvidt bedriften har de nødvendige ressursene som man trenger i den valgte posisjonen og om det er mulig å opprettholde dem over tid. Den tredje fasen går ut på å velge den mest hensiktsmessige posisjonen, før man i siste fase vil utforme signaler med hensyn til posisjoneringen for å gi den riktige oppfatningen i forbrukernes subjektive verden. Å velge den mest hensiktsmessige posisjonen kan være utfordrende da posisjoneringen gjerne blir påvirket av flere faktorer som kan variere fra bedrift til bedrift. Posisjoneringsprosessen forslått av Sætrang og Blindheim (1991) kan gi grunnlag for en strukturert prosess. Likevel kan tenkes at flere faktorer burde vektlegges i posisjoneringsprosessen.

Det finnes flere ulike teorier og fremgangsmåter for bedrifter som ønsker å lykkes med sitt posisjoneringsarbeid. Michael Treacy og Fred Wiersma er to konsulenter som har sett nærmere på nettopp posisjoneringsarbeid for bedrifter. Treacy og Wiersma (Kotler, 2014) presenterer verdidiscipliner, som presiserer at bedrifter kan velge å bli enten produktlederen, den bedriften med mest kundenærhet eller den bedriften med de mest driftssikre produktene innenfor den bransjen de opererer i. Dette rammeverket for posisjonering legger til grunn at kunder har ulike behov de ønsker å dekke. For noen vil det være mest attraktivt å kjøpe av produktlederen, for

andre er driftssikkerhet og holdbarhet det viktigste, mens for noen vil kundenærhet og kjøpsopplevelse stå i sentrum. (Kotler, 2014, s. 251).

Treacy og Wiersma (Kotler, 2014) legger frem fire regler en bedrift burde følge for å sikre fremgang i posisjoneringsarbeidet:

1. Bli best i en av de tre verdidisciplinene.
2. Ha god nok ytelse i de andre to disiplinene.
3. Fortsette å styrke sin førsteplass i den valgte disiplinen for ikke å gi tapt for en konkurrent.
4. Fortsette å bli bedre i de to andre disiplinene, fordi konkurrentene stadig gir kundene større forventninger (Kotler, 2014, s. 251).

Dette viser at det kan være svært vanskelig for en bedrift å bli best i alle disiplinene og at posisjonering i de fleste tilfeller er en nødvendighet. Det finnes selvfølgelig unntak hos bedrifter som opererer i monopoler eller oligopoler, da konkurranseintensiteten og antall tilbydere i disse markedene er vesentlig lavere enn i et fritt marked. For bedrifter i et fritt marked kan det være ekstremt kostbart å konkurrere på alle verdidisciplinene, og vil derfor nytte godt av å følge de fire reglene til Treacy og Wiersma.

Al Ries og Jack Trout (Kotler, 2014, s. 251) mener at dagens forbrukere blir oversvømt av merkevarer og markedsføring som gjør det vanskelig for bedrifter å konkurrere om førsteplassen. Det vil si at de fleste forbrukerne kjenner til de største produsentene eller leverandøren i de ulike markedene, men at den nest største eller tredje største ofte blir glemt. Med andre ord er det den merkevaren som først dukker opp i kundenes bevissthet som besitter førsteplassen. Denne førsteplassen kan være vanskelig å overta, nettopp fordi de ligger øverst i kundenes bevissthet. Å vinne kundenes bevissthet når de allerede har en førsteplass kan være en tidkrevende og kostbar affære. Her kan posisjonering gjennom kommunikasjonsstrategier kunne bidra til en særegen posisjon hos forbrukerens bevissthet (Kotler, 2014, s. 251).

Ries og Trout foreslår fire strategiske alternativer en bedrift kan benytte i sitt posisjoneringsarbeid, men presiserer at de finnes flere faktorer knyttet til produktet som må støtte valg av posisjoneringsstrategi. Disse faktorene kan være produktets egenskaper, pris og geografisk plassering. Den første strategien Ries og Trout presenterer handler om å styrke den posisjonen bedriften allerede har i bevisstheten til kunden. Den andre strategien handler om å

identifisere og sikre seg en ubesatt posisjon i markedet. Mens den tredje strategien baserer seg på å avposisjonere eller reposisjonere konkurransen i kundens bevissthet. En siste strategi er kalt «den eksklusive klubb- strategien». Denne strategien handler om at en bedrift kommuniserer til forbrukeren at de er en av de store innenfor markedet, og på denne måten kan reklamere med at de er et av de beste alternativene, selv om de ikke ligger på førsteplass hos forbrukeren. (Kotler, 2014, s. 251).

Å posisjonere seg riktig kan gjøre det enklere for bedriften å kommunisere til kunden de egenskapene som den ønsker å formidle. Noen bedrifter ønsker å fremheve flere gode egenskaper ved deres produkt eller tjeneste, noe som kan gi uønsket effekt dersom det ikke gjøres riktig. Ries og Trout mente at bedriften konsekvent burde forholde seg til et særtrekk eller en fordel de ønsket å formidle. Dette ville gjøre posisjoneringsarbeidet lettere og kunden ville få et klart inntrykk av bedriftens posisjon. Ved å fremheve for mange fordeler kan det føre til at bedriften ikke blir betrodd i sitt posisjoneringsarbeid. På en annen side kan det tenkes at et særtrekk eller fordel kan gjøre bedriften sårbar, da kunden etter hvert kan oppleve at dette særtrekket blir en standard i bransjen og dette ikke lenger er en fordel for den aktuelle bedriften. Kotler (2014, s. 252) viser til at posisjoneringsfeil gjerne kan deles inn i fire kategorier. Den første kategorien vil være å underposisjonere, som vil si at kunden ikke har en klar forestilling om hvilke egenskaper merket har. Den andre kategorien vil være å overposisjonere, som ikke viser bredden i det som tilbys og gir kunden et snevert bilde av merket. Den tredje posisjoneringsfeilen kan være å posisjonere seg uklart. Dette kan oppstå dersom bedriften fremhever for mange egenskaper eller stadig endrer sin posisjon i markedet. Den siste posisjoneringsfeilen vil være å posisjonere seg lite troverdig. Dette gir kunden inntrykk av at de fordelene som fremheves ikke er tilfellet. (Kotler, 2014, s. 252).

2.10 Bransjeanalyse

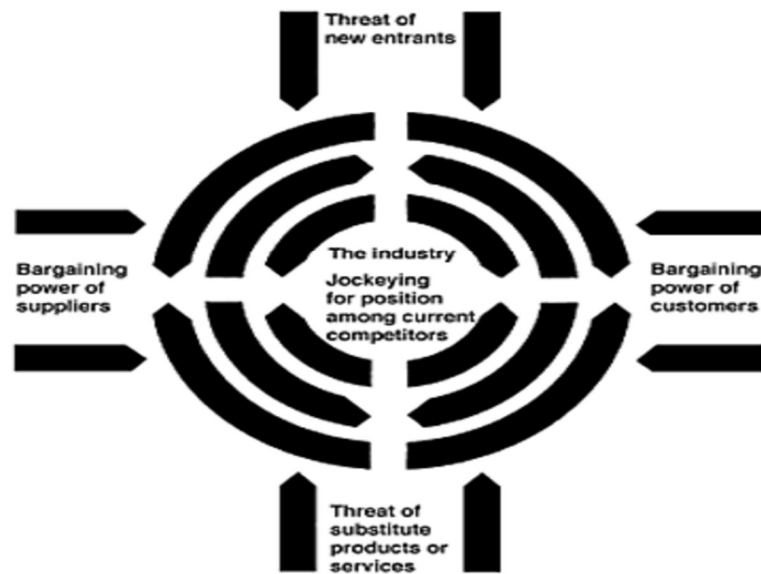
«Bedriftene i en bransje skaper verdi, og denne fordeles mellom disse bedriftene og andre aktører som påvirker bransjens verdiskapning.» (Fjelstad og Lunnan, 2018, s. 87). Det kan operere flere tilbydere av produkter eller tjenester innenfor en bransje. De ulike bedriftene påvirkes ikke bare av konkurrerende bedrifter eller andre substitutter, men kan også bli påvirket av leverandører og kunder. «Konkurransen omfatter alle de faktiske og mulig rivaliserende tilbud og substitutter som en kunde vil kunne overveie.» (Kotler, 2014, s. 15). Det er naturlig å tro at

en bedrift burde ha gode kunnskaper om bransjen den opererer i for å kunne ta strategiske avgjørelser. En bransjeanalyse kan ta for seg de ulike aktørene og bidra til strategiske beslutninger. «En bedrift kan bruke bransjeanalysen til å analysere den generelle verdiskapningen og sin evne til å høste verdi, og deretter vurdere om den vil satse videre i bransjen eller gå ut.» (Fjelstad og Lunnan, 2018, s. 87).

I analysen kan man få et innblikk i bedriftens konkurransearena som avdekker de strategiske gruppene som konkurrerer om de samme kundene. I tillegg kan man avdekke mulige inntrengere som ikke direkte konkurrer i den samme bransjen, men som potensielt kan bli en ny konkurrent i fremtiden. Bransjeanalysen tar også for seg andre substitutter som er tilbydere av produkter eller tjenester som kan erstatte det den aktuelle bedriften tilbyr i bransjen. I bransjeanalysen kan det også komme frem flere faktorer som påvirker konkurransen mellom aktørene. Disse faktorene kan dreie seg om vekstpotensialet i bransjen, grad av kapitalbinding, grad av faste kostnader og eventuelle barrierer. (Fjelstad og Lunnan, 2018, s. 88). Kotler (2014, s. 199) mener at utgangspunktet for å beskrive en bransje er å finne ut hvor mange tilbydere det er og om produktet er homogent eller differensiert. En god oversikt over konkurransearenaen kan vise bransjens potensiale og kan gi grunnlag for strategiske beslutninger.

Michael Porter utviklet i 1979 et forslag til modell for bransjeanalysen som tar for seg fem faktorer som påvirker bransjen (Porter, 1979). Modellen illustreres i figur 2-4. I midten finner vi faktoren kalt direkte konkurrenter og denne faktoren tar for seg selve konkurransesituasjonen. Det vil si de bedriftene som tilbyr de samme eller nært relaterte produkter eller tjenester. Til venstre i modellen ligger leverandører som en faktor og tar for seg leverandørens situasjon og forhandlingsmakt. Til høyre i modellen ligger kunder. Dette er en faktor som tar for seg kundenes forhandlingskraft og situasjon. Øverst i modellen ligger potensielle nye aktører i bransjen som identifiserer mulige inntrengere som ønsker å etablere seg i samme bransje. Den siste faktoren i Porters modell tar for seg substitutter som kan erstatte de varer eller tjenester som blir tilbudt i markedet (Porter, 1979). Porters modell kan gi en systematisk analyse av bransjen og gir forutsetninger for strategiske beslutninger.

Exhibit
Forces governing competition in an industry



2-4 Markedskrefter. (Porter, 1979)

Richard Lynch (2018, s. 95) mener at Porters fem krefter er nyttig i en tidlig del i analysen av omgivelsene. Likevel legges det frem noen kritiske faktorer knyttet til modellen. Analysen i seg selv er statisk, mens det i virkeligheten kan være stadige endringer som påvirker bransjen. Modellen forutsetter også at bedriftens egne interesser alltid kommer først, selv om dette ikke nødvendigvis er tilfellet for kommunale og veldedige organisasjoner. I tillegg kritiseres modellens vektlegging av kundenes betydning. Det kan argumenteres for at kunder er en viktigere del av den strategiske analysen enn hva modellen vektlegger. Modellen kritiseres også for å fremheve omgivelsene som potensielle trusler istedenfor muligheter, i tillegg til at det vektlegges lite av det menneskelige spekteret i strategien. Å basere strategien ut ifra Porters fem krefters modell kan kritiseres. Det kan tolkes dit hen at flere aspekter i en strategiutforming burde vektlegges.

In spite of these critical comments, the approach taken in this book is that Porters model provides a very useful starting point in the analysis of the environment. It has real merit because of the issues it raises in a logical and structured framework. It is therefore recommended as a useful first step in strategy development (Lynch, 2018, s. 95).

2.11 Konkurrenter

Michael Porter viser til at konkurrerende krefter på bransjenivå gjerne kan identifiseres gjennom fem krefter (Kotler, 2014, s. 198). Å identifisere dem gir derimot lite grunnlag for å si noe om hvordan bedriften bør forholde seg til dem.

Når et selskap har kartlagt sine viktigste konkurrenter, må det finne ut hva som kjennetegner dem, spesielt hvilke strategier de følger, hvilke mål de har, hva som er deres styrker og svakheter, og reaksjonsmønstrene deres (Kotler, 2014, s. 202).

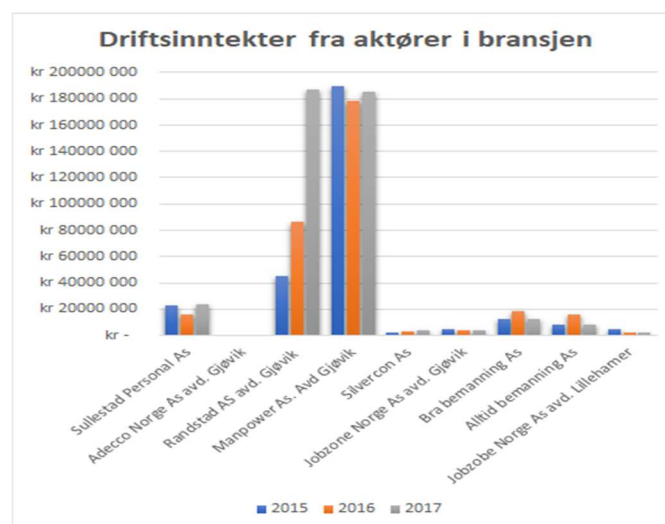
Bransjeanalysen kan gi en god kartlegging av konkurransesituasjonen, men som Richard Lynch presiserer (2018, s. 95) vil kundens vurdering i liten grad bli vektlagt. Kotler (2014, s. 203) viser til tre faktorer en bedrift burde ta hensyn til i en undersøkelse av konkurrentene. Dette er faktorer som konkurrentenes andel av det aktuelle markedet, hvilke konkurrenter som først oppstår i kundenes tanker og hvilke konkurrenter kundene helst vil benytte seg av.

3. Bransjeanalyse av Sullestad Personal As

Vi vil i denne delen gjennomføre en bransjeanalyse av Sullestad Personal AS med utgangspunkt i Porters fem krefter. Som Lynch (2018, s. 95) presiserer, vil en bransjeanalyse være et nyttig verktøy i en tidlig del av en strategiutvikling. Bransjeanalysen vil gi oss en oppfatning av bransjen som Sullestad opererer i og gi grunnlag for resten av oppgaven. Vi vil benytte oss av offentlig forskning og statistikk i tillegg til interne data fra Sullestad for å kunne gjennomføre bransjeanalysen. Vi begrenser analyse ut ifra det vi mener er mest relevant ovenfor bemanningsbransjen.

3.1 Konkurransenintensiteten blant etablerte aktører

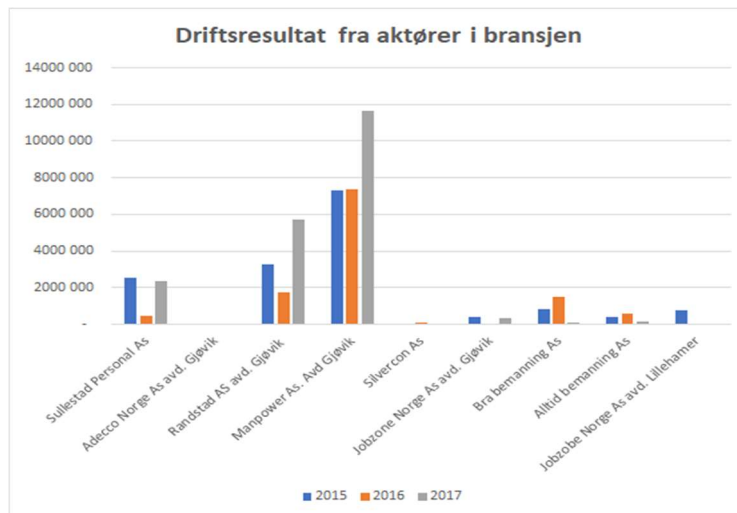
I Oppland finnes det en rekke registrerte bedrifter som tilbyr utleie av arbeidskraft. Noen av aktørene som er registrert hos arbeidstilsynet og som opererer i samme nedslagsfelt som Sullestad Personal kommer frem i figur 3-1. Dette er aktører som på lik linje med Sullestad tilbyr utleie av arbeidskraft i GLT. Adecco Norge er et landsdekkende bemanningsbyrå med 62 lokasjoner og hadde i 2017 driftsinntekter på 2233,65 millioner kroner på landsbasis. Adecco er en av de største aktørene i bemanningsbransjen, men det er uvisst hvor store driftsinntekter de har fra GLT. Vi mener det likevel er relevant å ta med Adecco i analysen med bakgrunn i at Adecco er en betydelig aktør i bransjen og at bedriften opererer i GLT. I figur 3.1 vises driftsinntektene hos noen av de største aktørene i bemanningsbransjen som opererer i samme nedslagsfelt eller i nær tilknytning til GLT.



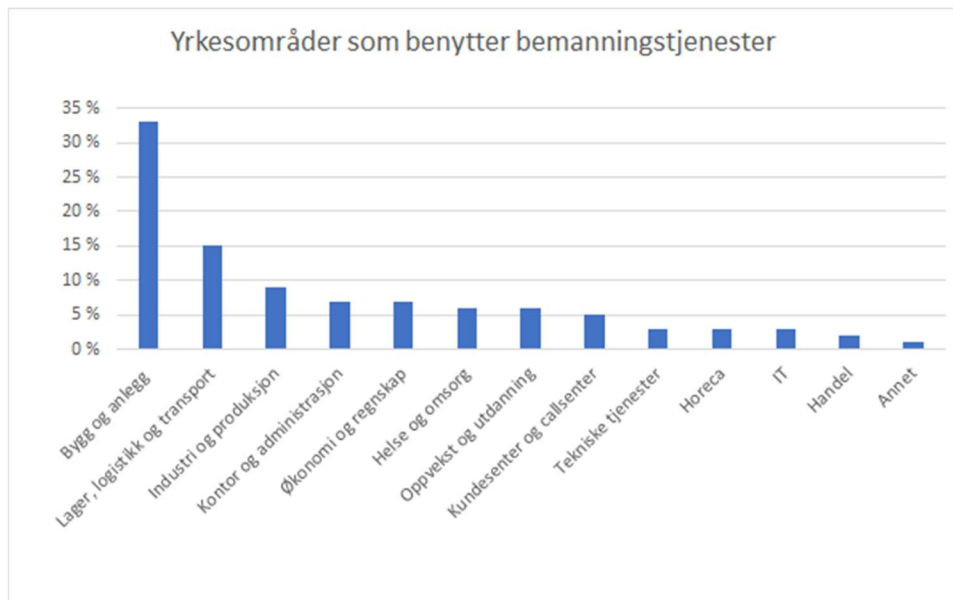
3-1 Driftsinntekter bemanningsbransjen. Tall hentet fra proff.no og regnskapstall.no

Diagrammet viser at Sullestad er blant de minste aktørene i bransjen basert på driftsinntekter fra 2015-2017. Randstad og Manpower er de klart største aktørene i bransjen. Randstad, Manpower, Adecco og Jobzone er landsdekkende organisasjoner som opererer flere steder i Norge og Europa med kontorer, underavdelinger og franchisetakere. Jobzone er Norges tredje største bemanningsselskap som har franchisetakere i Gjøvik og i Lillehammer. I diagrammet kommer det frem at Randstad avd. Gjøvik er en betydelig aktør i GLT og at driftsinntektene økte betydelig i 2017. Manpower er representert med 25 kontorer i Norge og tilbyr bemanning og rekruttering i de fleste fagområdene. Manpower avd. Gjøvik har fra 2014-2017 hatt stabile driftsinntekter og er den største aktøren i GLT.

Geografisk avgrenset til området tilknyttet Gjøvik, Land og Toten ser man at bransjen er preget av flere like aktører som leverer bemanningstjenester. Randstad, Manpower og Adecco er økonomiske robuste bedrifter med godt fotfeste i området. Jobzone Gjøvik har lavere driftsinntekter enn Sullestad, men har i gjengjeld enn stor og profesjonell organisasjon i ryggen. Det er naturlig å tro at konkurranseintensiteten i bransjen er høy med bakgrunn i at det finnes flere aktører i GLT som tilbyr bemanning. Det kan tolkes dit hen at bemanningsbyråene gjerne fokuserer på mange av de samme markedssegmentene. Likevel viser statistikk fra NHO (Figur 3-3) at bemanningstjenester blir benyttet av mange bransjer og at markedet har en stor bredde. Driftsinntektene til bemanningsbyråene har vært stabile, noe som kan tyde på at bransjeveksten fra 2015- 2017 har vært liten. Likevel ser man at bransjen er lønnsom og at behovet for bemanningstjenester er tilstede. Lønnsomheten i bransjen illustreres i figur 3-2. Det kan argumenteres for at Sullestad opererer i en bransjestruktur Kotler (2014, s. 200) kaller for “monopolistisk konkurranse”. Dette med utgangspunkt i at det finnes mange konkurrenter som tilbyr det samme og at aktørene delvis kan differensiere sine tilbud.



3-2 Driftsresultater bemanningsbransjen. Tall hentet fra proff.no og regnskapstall.no



3-3 Bransjer som benytter bemanningstjenester. NHO Service og Handel, 2018

3.2 Trusler fra nye aktører

Trusler fra nye aktører sier noe om hvem som har mulighet til å bli nye konkurrenter og hvor enkelt de kan bli det. Richard Lynch (2018, s. 92) påpeker at trusselen fra nye aktører er tilstede når det finnes lønnsomhet i bransjen og inngangsbarrierene er lave. Porter mente at det var spesielt 7 barrierer som kunne begrense trusler fra nye aktører. Dette kunne være betydelige stordriftsfordeler som gjør det vanskelig for små bedrifter å dra nytte av kostnadseffektiviseringen. I tillegg vil høy produkt differensiering gjøre det vanskelig for nye aktører å differensiere seg. Andre barrierer kan være høye kapitalkrav, varierende kostnader,

dårlig tilgang på distribusjonskanaler, kostnadsulemper i forhold til veletablerte bedrifter og politiske forhold som regulerer bransjen (Lynch, 2018, s. 92).

Det finnes en rekke aktører som tilbyr bemanning og rekrutteringstjenester i GLT. Noen av dem har robuste organisasjoner med internasjonal forankring, men det finnes også små lokale aktører som opererer i samme marked. Det er naturlig å tro at det har vært små inngangsbarrierer knyttet til bemanningsbransjen. Det kan tenkes at ansettelse uten garantilønn har åpnet for fleksibilitet og lave faste kostnader i bransjen, som har gjort det mulig for mindre aktører å etablere seg. Det kan tolkes dit hen at de økonomiske barrierene har vært lave. Man kan tolke trusselen fra nye aktører som betydelig da det er små økonomiske inngangsbarrierer i bransjen. Likevel ser man at den nye lovendringen som begrenser muligheten for midlertidige ansettelse og setter krav til garantilønn hos alle ansatte mest sannsynlig kan føre til økt kapitalbinding i form av lønninger. De som tidligere har hatt mange ansatte uten stillingsprosent vil nå måtte lønne alle ansatte selv om de ikke leies ut. Dette øker kapitalbehovet og inngangsbarrierene for nye etableringer, og kan dermed bidra til å begrense trusselen fra nye aktører gjennom politiske reguleringer.

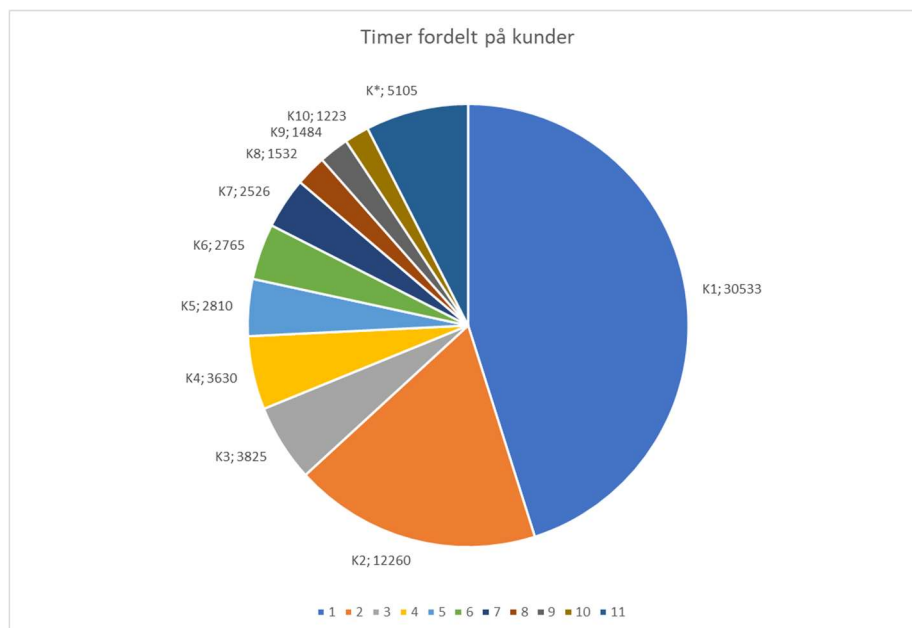
3.3 Substitutter

Substitutter dreier seg om aktører eller alternativer som kan erstatte bemanningsbyråenes funksjon. Bemanningsbyråenes funksjon går ut på å rekruttere, leie ut og dekke arbeidskraftbehovet til ulike bedrifter. Det mest åpenbare substituttet for Sullestad og bemanningsbransjen generelt vil være at bedrifter velger å ansette og rekruttere ansatte på egenhånd. Her kan sesongvariasjoner, grad av stabil etterspørsel, lovkrav, kostnader knyttet til ansatte og tilgang på arbeidstakere påvirke hvorvidt bedriftene velger å ansette selv eller å leie inn personale. Det kan tenkes at mange bedrifter velger å benytte seg av bemanningsbyråer for å finne arbeidstakere istedenfor å bruke ressurser på egen HR- og rekrutteringsarena. I 2019 viste tall fra SSB for alle bedrifter i Norge at 65,3 %, med en økning på 0,7% fra 2018, ikke hadde noen ansatte (SSB, 2019). Å ha ansatte fører med seg lønnskostnader, kostnader ved opplæring, driftskostnader og administrasjonskostnader. Det er naturlig å tro at dette begrenser ansettelse i bedrifter og at det i noen tilfeller blir brukt bemanningstjenester som et alternativ.

Et annet substitutt for bransjen kan være den økende digitaliseringen og robotiseringen av arbeidslivet. For at næringslivet i Norge skal kunne levere produkter og tjenester som kan konkurrere internasjonalt er det høye krav til effektivisering og kostnadsbesparinger. «En sentral utfordring er å håndtere konsekvensene når teknologi gjør menneskelig arbeidskraft overflødig, og vi må skape nye jobber» (NHO Service og Handel, 2018). Endringer i arbeidslivet kan føre til et lavere behov for menneskelig arbeidskraft og direkte påvirke bemanningsbransjen. Likevel kan det tolkes dit hen at digitaliseringen kan føre til nye arbeidsplasser, og at det kan være vanskelig å si noe sikkert om hvordan arbeidskraftbehovet påvirkes.

3.4 Kundenes forhandlingsmakt

Ifølge Richard Lynch (2018, s. 92) kan kundenes forhandlingsmakt bli betydelig dersom kundegruppen er liten og konsentrert, hvis kunden enkelt kan skaffe seg produktet eller tjenesten fra andre aktører, hvis kunden enkelt kan gjennomføre verdiskapningen selv og integrere dette i egen organisasjon eller hvis kunden utgjør en stor del av bedriftens omsetning. Sullestad tilbyr tjenester til bedriftsmarkedet hvor de største kundene hos Sullestad er illustrert i Figur 3-4. Diagrammet viser solgte timer i perioden fra 1/3/2018 til 31/3/2019 fordelt på kunder. Av hensyn til kundene er navnene anonymisert. De største kundene utgjør en stor del av den totale omsetningen. Dette gir de største kundene hos Sullestad større forhandlingsmakt fordi Sullestad er avhengig av å ta vare på en liten kundegruppe. I tillegg finnes det flere aktører av bemanningstjenester i samme nedslagsfelt som bedriftene kan benytte seg av (Figur 3-1). Dette kan bidra til større makt hos kundene da de kan benytte seg av flere leverandører av samme tjeneste.



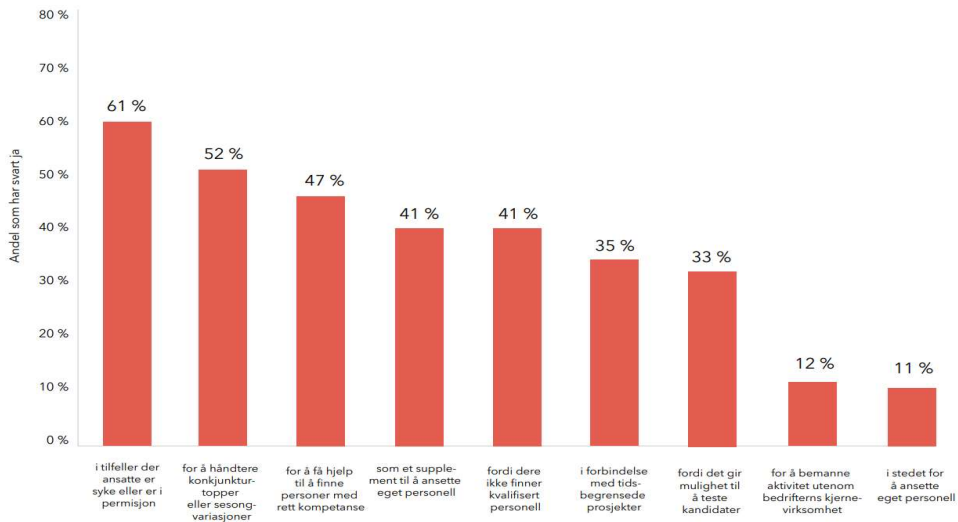
3-4 Timer solgt pr kunde hos Sullestad, 10 største, og de 17 minste sammenlagt

Likevel er det naturlig å tro at kvalifisert arbeidskraft er en ressurs som kan være en knapphet for mange bedrifter. Ifølge arbeidskraftundersøkelsen som gjennomføres av Statistiske Sentralbyrå var det per 30. April 2019 kun 3,9 % ledighet i den totale arbeidsstyrken (SSB, 2019). Å kunne finne den rette kompetansen i den tilgjengelige arbeidsstyrken kan være ressurskrevende for bedrifter som gjerne retter sin verdiskapning mot andre aspekter enn forvaltning av arbeidskraft. Bemanningsbyråene har gjerne egne distribusjonskanaler og arbeider målrettet mot å finne personer med egnet kompetanse. Dette er konkurransefortrinn som kundene ikke enkelt kan skaffe eller integrere i egen bedrift. Antagelsen kan underbygges ved NHOs statistikk over hvorfor bedrifter benytter seg av bemanningstjenester, hvorav 47% benytter seg av bemanningstjenester for å finne personer med rett kompetanse. Det kan tolkes dit hen at kundenes forhandlingsmakt begrenses grunnet tilgang på kvalifisert arbeidskraft og de ressurser som kreves for å erstatte bemanningsbyråenes funksjon.

Det er naturlig å tro at kundenes forhandlingsmakt kan begrenses dersom kunden ikke kan styre når behovet for arbeidskraft treffer inn. Bedrifter ansetter gjerne personell ut ifra forventet behov og etterspørsel. Likevel kan det tenkes at behovet for arbeidskraft kan oppstå uforventet. Ifølge NHOs statistikk (Figur 3-5) på hvorfor bedrifter benytter seg av bemanningstjenester kommer det frem at 61% benytter seg av bemanningstjenester i tilfeller der ansatte er syke eller er i permisjon og 52 % benytter bemanningstjenester for å håndtere konjunktursvingninger og sesongvariasjoner. Sykdom, permisjoner, sesongvariasjoner og konjunktursvingninger er

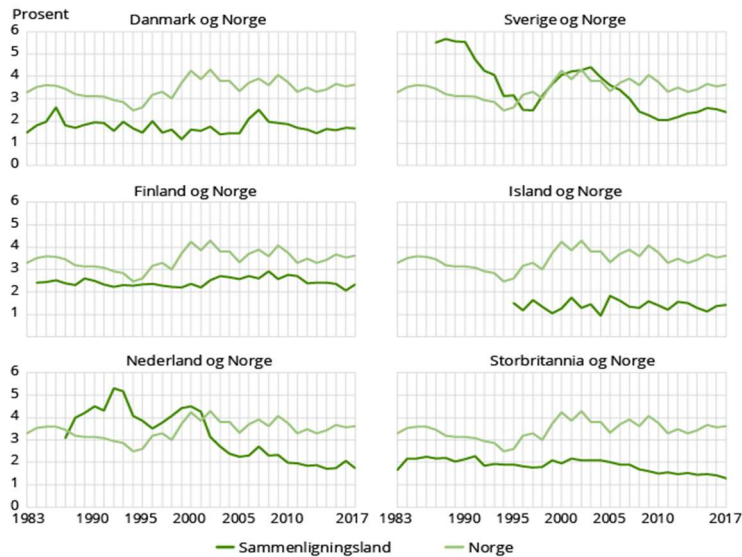
faktorer som bedriften ikke med sikkerhet kan planlegge. Rapport fra SSB viser at nordmenn har høyere sykefravær enn de fleste land i Europa. I tillegg illustrerer figur 3-6 at sykefraværet har holdt seg stabilt, noe som kan tyde på at sykefraværet vil være betydelig også fremover i tid. Vi tolker det dit hen at kundens forhandlingsmakt begrenses grunnet liten kontroll over når behovssituasjonen inntreffer.

Hvorfor benytter bedriften bemanningstjenester? (EPSI 2017)



3-5 Hvorfor benytter bedriften bemanningstjenester? (NHO Service og Handel, 2018)

Sykefravær av minst én ukes varighet som prosent av alle sysselsatte. 1983-2017. Norge sammenlignet med andre land



3-6 Sykefravær men minst en ukes varighet, Norge og sammenligningsland. (SSB, 2019)

3.5 Leverandørens forhandlingsmakt

Leverandører er de aktørene som leverer råvarer eller tjenester som blir brukt i verdiskapningsprosessen til bedriftene. Leverandørens forhandlingsmakt kan være stor dersom det er få leverandører å velge mellom eller at det ikke finnes substitutter for det som leveres. Leverandørens forhandlingsmakt kan også øke dersom kostnaden knyttet til leverandørens produkt eller tjeneste utgjør en stor del av kostnadene til bedriften eller om leverandøren kan overta verdiskapningsprosessen fra bedriften gjennom å utvide sin egen organisasjon (Lynch, 2018, s. 91). Sullestad er avhengig av leverandører av regnskap/revisjonstjenester og it- tjenester for å kunne opprettholde verdiskapningen i bedriften. Det finnes en rekke leverandører av regnskap og It-tjenester, og det er naturlig å tro at konkurranseintensiteten mellom leverandørene er stor. Det kan tenkes at leverandørene har lav forhandlingsmakt da det finnes en rekke tilbydere av de samme tjenestene.

De ansatte i et bemanningsbyrå er den viktigste ressursen i verdiskapningsprosessen og utgjør den største kostnaden i bedriften. Dersom man betrakter de ansatte som en leverandør for arbeidskraft til bemanningsbyrået, kan man tolke det dit hen at de ansatte er den leverandøren med mest makt. Dette kan begrunnes med at de utgjør den største kostnaden for bedriften og er en sentral del for verdiskapningen.

3.6 Resultater fra bransjeanalyse

Bransjeanalyse av Sullestad gir en oppfatning av at bransjen er preget av høy konkurranse. Det kommer frem i analysen at det opererer mange like aktører i bransjen som kan tilby bemannings og rekrutteringstjenester. Aktørene opererer gjerne innenfor ulike segmenter og fokuserer på ulike kundegrupper, selv om differensieringen mellom tjenestene er begrenset. Inngangsbarrierene i bransjen har vært lave, men grunnet politiske endringer kan det forventes at disse barrierene vil bli større med hensyn til økende kapitalkrav i bransjen. Det naturlige substituttet for Sullestad vil være at bedrifter velger å ansette og rekruttere personell i egen bedrift. Likevel kan det tolkes dit hen at behovet for bemanningstjenester vil være betydelig for markeder som opplever store svingninger med varierende behov for arbeidskraft. Arbeidskraft kan utgjøre store kostnader for bedriftene og det foreligger en antagelse om at bedriftene ønsker å ikke ha overkapasitet i form av arbeidskraft. Kundernes forhandlingsmakt ovenfor Sullestad er betydelig da bedriften har en liten kundegruppe som utgjør en stor del av omsetningen.

Likevel begrenses kundenes makt grunnet liten tilgang på kvalifisert arbeidskraft og liten kontroll over når behovet for arbeidskraft kan oppstå.

Bransjeanalysen gir et bilde av bransjesituasjonen til Sullestad. Bransjen er preget av høy konkurranse, mange aktører og moderat forhandlingsmakt hos kundene. Likevel ser man at bransjen er lønnsom og at behovet for bemannings- og rekrutteringstjenester er betydelig. Den høye konkurranseintensiteten gir indikasjoner på at en forståelse av markedet og dets behov er sentralt for å kunne posisjonere seg i bransjen. For å kunne si noe om posisjoneringsstrategier må vi derfor se nærmere på markedsbehovet i bransjen, noe som bringer oss videre inn i neste del av oppgaven.

4. Metode

Vi vil i denne delen presentere vår tilnærming til metodevalg som skal gi oss informasjon og data til å svare på den aktuelle problemstillingen. Vi vil først redegjøre for de relevante begrepene knyttet til metodedelen for å kunne begrunne valg av metode. Deretter vil ta for oss de valg vi har gjort, redegjøre for undersøkelsen og drøfte eventuelle feilkilder og validitet knyttet til undersøkelsen.

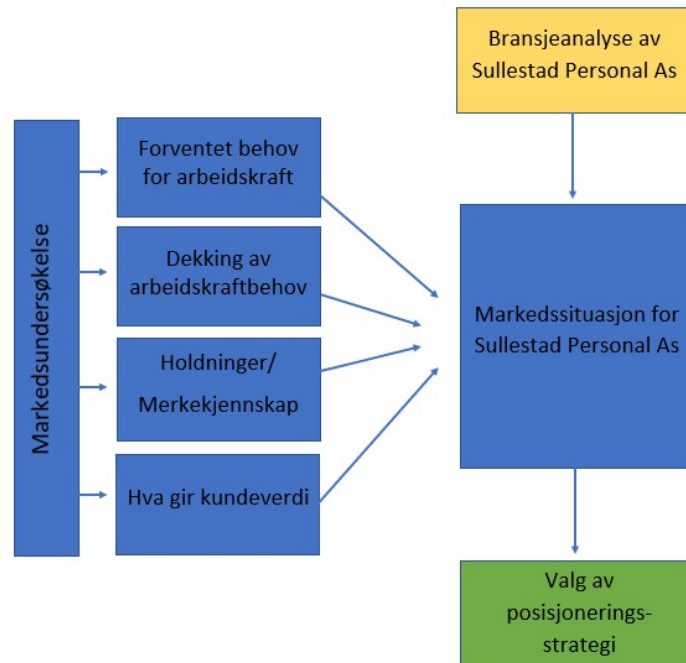
For å kunne si noe om virkeligheten kan man ved hjelp av samfunnsvitenskapelig metode samle inn informasjon og tolke denne ved å gjøre en metodisk tilnærming. Når man benytter en metode følger man en bestemt vei mot målet. Målet i denne sammenheng vil være å finne ut noe om markedssituasjonen til bemanningsbransjen. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg som å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 33). Samfunnsvitenskapen er kompleks og sammensatt. Det finnes en rekke metoder innenfor samfunnsvitenskapen med ulike fremgangsmåter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 35). Vi vil systematisk gå igjennom valg av metode ved å benytte oss av relevant teori innenfor samfunnsvitenskapen.

4.1 Beslutningsproblem

Hvordan burde Sullestad Personal AS strategisk posisjonere seg med hensyn til forventinger i markedet?

4.2 Analyseformål

Formålet med analysen er å kartlegge markedssituasjonen til bemanningsbransjen. Vår tilnærming til analyseformålet vil være å kartlegge forventet behov for arbeidskraft i markedet, kartlegge hvordan arbeidskraftbehovet i markedet skal dekkes, avdekke holdninger til bemanningsbransjen og kartlegge markedets merkekjennskap til bemanningsbyråer. Vi vil også kartlegge hvilke kriterier for valg av bemanningsbyråer som er sentrale for å kunne avdekke hva som gir kunde verdi. Vår tilnærming til analyseformålet illustreres i figur 4-1:



4-1 Vårt analyseformål illustrert

4.3 Valg av metode

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 35) skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. En forutsetning for metodevalg tar hensyn til tidsbegrensning i oppgaven. For å best mulig kunne besvare vårt analyseformål er vi opptatt av å kartlegge utbredelse av variabler, og ser derfor en kvantitativ tilnærming med spørreundersøkelse som mest hensiktsmessig. Med faste spørsmål og svaralternativer kan vi sammenligne respondentenes svar og det åpner for muligheten for generalisering fra utvalg til populasjon, få flere respondenter på kortere tid og se sammenheng mellom fenomener (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, s. 477). En spørreundersøkelse standardiserer kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene, noe som er hensiktsmessig når vi ønsker å samle inn informasjon fra større deler av markedet på kort tid (Gripsrud, Olsen, silkoset, 2011).

4.4 Undersøkellesdesign

Gripsrud, Olsen og Silkoset (2011, s. 46) skiller mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Faktorer som har betydning for valg av design er erfaring fra saksområdet, kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler, og ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud, Olsen og Sikoset 2011, s. 9). Videre omtaler Gripsrud, Olsen og Sikoset (2011, s. 19-20) rollen vi inntar. Vårt formål er i stor grad pragmatisk, i motsetning til positivistisk eller konstruktivistisk, da vi ønsker å beskrive

situasjonen, om mulig årsaksforklare sammenhenger – for å gi et bedre beslutningsgrunnlag for problemstillingen. Undersøkelsen vil derfor basere seg på et deskriptivt og et kausalt design.

4.5 Data

Som grunnlag for analyse kan det benyttes flere typer data. Disse dataene skilles mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er nye data som blir samlet inn på grunnlag av analysen som skal gjennomføres. Disse dataene kan samles inn gjennom: observasjoner, fokusgrupper, spørreundersøkelser, atferdsinformasjon og eksperimenter (Kotler, 2014, s. 105). Sekundærdata er informasjon som allerede er tilgjengelig og er blitt samlet inn av andre. Dette kan være informasjon som allerede har blitt analysert og tolket, men det kan også være ubehandlet data. Skal man studere historiske trender eller endringer er man avhengig av å benytte seg av sekundærdata. (Halvorsen, 2008, s. 115). For å imøtekomme analyseformålet vil vi hente inn både primærdata og sekundærdata i oppgaven. Sekundærdata er brukt i bransjeanalysen fra kappittel 3, mens vi vil benytte oss av primærdata i en spørreundersøkelse for å analysere markedssituasjonen.

4.6 Spørreskjemaundersøkelse

4.6.1 Begrepsavklaring og operasjonalisering

For å måle verdien av variabler benyttes spørreundersøkelse. Gripsrud, Olsen og Silkoset (2011, s. 127-128) viser til at det nyttig å definere begreper, avgjøre eventuelle dimensjoner, utlede variabler og operasjonalisere. Operasjonaliseringen tar våre teoretiske begreper og gir oss målbare data. Noen av målene vi skal ta, omhandler komplekse variabler som holdninger og oppfatning, og som Gripsrud, Olsen og Silkoset (2011, s. 132) viser til er dette vanskelig å besvare med et enkelt spørsmål. Vi vil derfor benytte oss av flere indikatorer for å etablere sammensatte mål (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s. 274).

4.6.2 Måling av variabler

Vi ønsker å måle verdier av ulike variabler som kan gi svar på analyseformålet. “Måling innebærer at vi registrer visse egenskaper ved bestemte enheter.” (Gripsrud, Olsen, Silkoset, 2011, s. 136). Gripsrud, Olsen og Silkoset (2011, s. 137- 140) deler inn i fire forskjellige nivåer for måling. Disse nivåene blir kalt nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå. Vi ser det som mest hensiktsmessig å benytte oss av måling av variabler på ordinalnivå. Dette

gir grunnlag for å rangere verdiene til variablene og rangerer viktigheten av dem. Ordinalnivå kan på en bedre måte fange opp holdninger blant respondentene i undersøkelsen. En slik holdningsmåling kan gjøres gjennom noe Gripsrud, Oslen og Silkoset kaller for likert-skala. Dette er en skala som gir respondentene muligheten til å rangere en variabel og som kan summeres for å si noe generelt om populasjonen.

Vi ønsker å ta for oss en rekke ulike bedrifter med ulike faktorer som bransjetilhørigheter, størrelser og tilknytning til fagorganisasjoner innenfor et geografisk område. Det kan være relevant for beslutningsproblemet å kartlegge disse faktorene. Vi vil kategorisere disse på et målenivå Gripsrud, Olsen og Silkoset (2011, s. 137) definerer som nominalnivå. Disse variablene gir grunnlag for å kategorisere og gruppere bedrifter på bransjetilhørighet, størrelse og tilhørighet. Noen av verdiene som analyseres er dikotome variabler. Dette er variabler med to gjensidig utelukkende verdier.

4.7 Hypoteser om markedssituasjon

Som et grunnlag for undersøkelsen utarbeidet vi en rekke antagelser om forventninger til markedet. Disse antagelsene er kalt for hypoteser og blir definert av Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 452) som følger: “Viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt å dømme ikke er en urimelig forklaring på fenomenet”. Hypotesene bestemmer hvilke data som samles inn og er relevante for problemstillingen. Vi vil benytte oss av vår generelle oppfatning av markedet, samt tilgjengelig offentlig statistikk for å utarbeide våre antagelser til markedet. Noen av hypotesene angir grad av samvariasjon og årsakssammenhenger mellom to variabler, mens enkelte hypoteser tar kun for seg en variabel.

Antagelser om markedssituasjonen:

- **Markedet forventer økt etterspørsel etter arbeidskraft de neste 12 månedene**
Grunnet lav arbeidsledighet ifølge statistikk (SSB, 2019), i tillegg til positive utsikter for norsk økonomi (Fondsfinans, 2019), antar vi at arbeidskraftbehovet de neste 12 månedene vil være økende.
- **Markedet vil i større grad benytte seg av innleid arbeidskraft de neste 12 månedene.**

Som en direkte konsekvens av lovendringen antar vi at markedet vil ha et økende behov for innleid arbeidskraft som følge av færre midlertidige ansettelses.

- **Markedet oppfatter det som vanskelig å rekruttere kvalifisert personell**

Grunnet lav arbeidsledighet (SSB, 2019) antar vi at bedrifter oppfatter det som vanskelig å rekruttere kvalifisert personell i sin bedrift.

- **Bedrifter med få ansatte har større behov for vikartjenester**

Antagelsen baserer seg på at jo færre faste ansatte det er i en bedrift, jo mer sårbar er den for uforutsette hendelser som sykdom, permisjoner og konjunktursvingninger.

- **Markedet har ikke tillit til bemanningsbyråer**

Vår analyse tar ikke for seg faktorer på makronivå, men med hensyn til lovendring og uttalt politikk om videre innstramminger og forbud for bemanningsbyråer (NHO Service og Handel, 2018), vil vi kartlegge hvilke holdninger respondentene i markedet faktisk har ovenfor bemanningsbransjen.

- **Markedet benytter seg oftest av bemanningstjenester i situasjoner der ansatte er syke eller i permisjon**

NHO og EPSI gjennomførte en spørreundersøkelse blant bedrifter i 2017, hvor det ble kartlagt de situasjoner der flest bedrifter anså det som aktuelt å benytte seg av bemanningstjenester (NHO Service og Handel, 2018). Vår antagelse baserer seg på at respondentene i vår undersøkelse gir de samme resultatene som NHO sin statistikk.

- **Den viktigste faktoren for valg av bemanningsbyrå er pris**

Denne antagelsen er basert på egen erfaring fra arbeid i bedriften, der det oppleves at pris er det viktigste kriteriet; og forhandlingskort, blant kundene.

- **Det er lav merkekjenning til Sullestad Personal As**

Antagelsen legger til grunn at Sullestad er en liten og lokal aktør i bemanningsbransjen hvor konkurranseintensiteten er høy. Vi antar at Sullestad ikke har kapasitet til å profilere seg på samme måte som store nasjonale aktører og derfor ikke har oppnådd samme merkekjenning i markedet.

4.8 Undersøkelsesspørsmål

Undersøkelsesspørsmålene skal gi grunnlag for å si noe om forventninger i markedet. Kartleggingen av bransje, størrelse og tilknytning kan gi muligheter for å kategorisere og gruppere respondentene. Dette kan gi et informasjonsgrunnlag som gjør det mulig å avdekke

forskjeller og si noe generelt om bransje, bedriftsstørrelse organisasjonstilhørighet. Kotler (2014, s. 126) presiserer at alle prognoser for etterspørsel kan bygge på hva folk sier, hva folk gjør og hva folk har gjort. Gjennom spørreundersøkelsen kartlegger vi hva respondentene forventer av behov for arbeidskraft i bedriften og bransjen den operere i. I tillegg kartlegges hvordan arbeidskraftbehovet i markedet er forventet å bli dekket. Dette er variabler som kan gi indikasjoner om hva som er forventet av etterspørsel i markedet.

Ved å avdekke holdninger til bemanningsbransjen i spørreundersøkelsen kan det gi indikasjoner på hvordan Sullestad burde posisjonere for å sikre seg et godt image blant kundene, om mulig endre holdninger. I følge Kotler (2014, s. 160) kan holdninger påvirke kjøpsatferden blant kundene og er derfor relevant for posisjoneringsvalget. Kartleggingen av merkekjennskap vil kunne påvirke posisjoneringsstrategien i tillegg til å avdekke potensiell etterspørsel i markedet. Merkekjennskap vil ifølge merkepyramiden være grunnleggende for å kunne bygge kunderelasjoner og positive assosiasjoner til merket (Samuelsen, Peretz, Olsen, 2016, s. 37). Ved å kartlegge omdømmet til aktørene kan vi avdekke hvorvidt Sullestad har lyktes med sin markedsføring og eventuelt posisjonere seg for å bedre omdømmet. For å kunne si noe om hvilke kriterier som er sentrale for valg av bemanningsbyrå, ser vi det som relevant å benytte oss av det Anderson, Jain og Chintagunta (Kotler, 2014) kaller for “Importance ratings” eller viktighetsvurdering. “Kunder blir bedt om å rangere viktigheten av forskjellige egenskaper” (Kotler, 2014, s. 191). Kriterier som blir vektlagt tyngst kan avgjøre posisjoneringsvalg for Sullestad.

4.9 Populasjon og utvalg

For å kunne gjennomføre en undersøkelse må det defineres hvem som skal undersøkes og hva som skal måles. “Populasjon er samlingen av alle enhetene som en problemstilling gjelder for.” (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 258). I denne undersøkelsen vil populasjonen være bedriftsmarkedet med potensielle kunder for Sullestad. Vi ønsker å kunne si noe generelt om denne populasjonen ved å benytte oss av en spørreundersøkelse. Det kan være utfordrende å gjennomføre en undersøkelse der hele populasjonen er tatt med. Dette vil være svært ressurskrevende og tilnærmet umulig, da 100% svar er uoppnåelig. Det vil i de fleste tilfeller være hensiktsmessig å foreta et utvalg fra populasjonen. Utvalget skal kunne representere populasjonen og gi grunnlag for generalisering av data. Johannessen, Christoffersen og Tufte

(2011) presiserer at det finnes flere utvalgsmåter som gjør det sannsynlig å trekke et representativt utvalg. Vi ser det som hensiktsmessig å gjennomføre en stratifisert utvelgelse som sikrer representanter fra flere bransjer. Stratifisert utvelgelse er en utvalgsmåte som brukes når man ønsker å sikre representanter i utvalget av spesielle grupper og enheter.

Da Sullestad Personals nedslagsfelt i GLT avgrensner geografisk på mulige respondenter, og ingen spesifikk bransje var i fokus, velger vi å gå bredt ut i søk på respondenter. Med utgangspunkt i NHO Service og Handel (2018) sin oversikt over yrkesområder som benytter seg av bemanningstjenester, bruker vi stratifisert utvelgelse og trekker tilfeldig ut respondenter innenfor hvert yrkesområde som er nevnt i oversikten. For å finne respondentene fra GLT innenfor de ulike yrkesområdene benytter vi oss av offentlig informasjon tilgjengelig fra bedriftsdatabasen og proff.no. Dette ga oss et utvalg på 170 enheter fordelt mellom de ulike bransjene. Med utgangspunkt i at bedriftsmarkedet består av betydelig færre enheter enn forbrukermarkedet, ville en svarprosent på 50 % jevnt fordelt mellom størrelse og bransjetilknytning imøtekomme vårt analyseformål. I søken på respondenter ville vi hensynta vår inngående kjennskap til bransjen ved å primært sikte oss inn på bedrifter som ikke er kjent for Sullestad. Likevel ble et lite utvalg av respondentene plukket ut fra Sullestad sin database for å imøtekomme utvalgsstørrelsen.

4.10 Utforming og gjennomføring av spørreundersøkelse

Utformingen av spørreskjemaet ble gjennomført i et dataprogrammet Questback (Vedlegg 1). Spørreskjemaet blir prestrukturert slik at respondentene enkelt kan velge svaralternativene som er aktuelle. Dette gir oss mulighetene til å samle inn data fra mange respondenter på en effektiv måte. Denne metoden vil ikke kunne fange opp informasjon utover det som blir spurt om i spørreskjemaet, men kan gi oss konkrete svar som gjør det mulig å si noe generelt om respondentene. Vi forsøkte å holde antall spørsmål til et minimum for å sikre fokus hos respondentene igjennom undersøkelsen. Spørsmålene ble utarbeidet med bakgrunn i hypotesene i tillegg til en kartleggingsdel. Kartleggingen ville avdekke om respondentene var et representativt utvalg for populasjonene i tillegg til å gi grunnlag for å avdekke forskjeller mellom bransjer, størrelse og tilknytning.

4.11 Feilkilder, validitet og relabilitet

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) viser til at validitet beskriver hvor godt eller relevant dataene representerer det man har til hensikt å måle. Validitet kan også bli kalt for gyldighet, og sier altså noe om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Vi kan ikke med sikkerhet hevde at spørreundersøkelsen faktisk måler det vi har til hensikt å måle. Undersøkelsen begrenses for å hensynta tidsaspektet knyttet til oppgaven, men tar for seg de temaer som vi mener er mest relevante for å kunne besvare problemstilling. Det er heller ingen garanti for at respondentenes svar reflekterer virkeligheten. Her vil respondentenes tolkning av spørsmålene, seriøsitet knyttet til undersøkelsen og respondentenes kunnskap til det som undersøkes spille en rolle på undersøkelsens validitet. For å styrke undersøkelsens validitet har vi beholdt oss kritiske gjennom oppbyggingen av spørreundersøkelsen. Vi hensyntar respondentenes tolking av spørsmålene ved å utdype spørsmålene i en forklarende tekst som kan angi retning for det som spørres om. Vi begrenser undersøkelsens lengde og kompleksitet for å beholde motivasjonen hos respondentene igjennom hele undersøkelsen. I tillegg har vi gjennomført en målrettet utsendelse av undersøkelsen som kan bidra til at undersøkelsen blir gjennomført av respondenter med kunnskap om bedriftens overordnet styring og personalansvar.

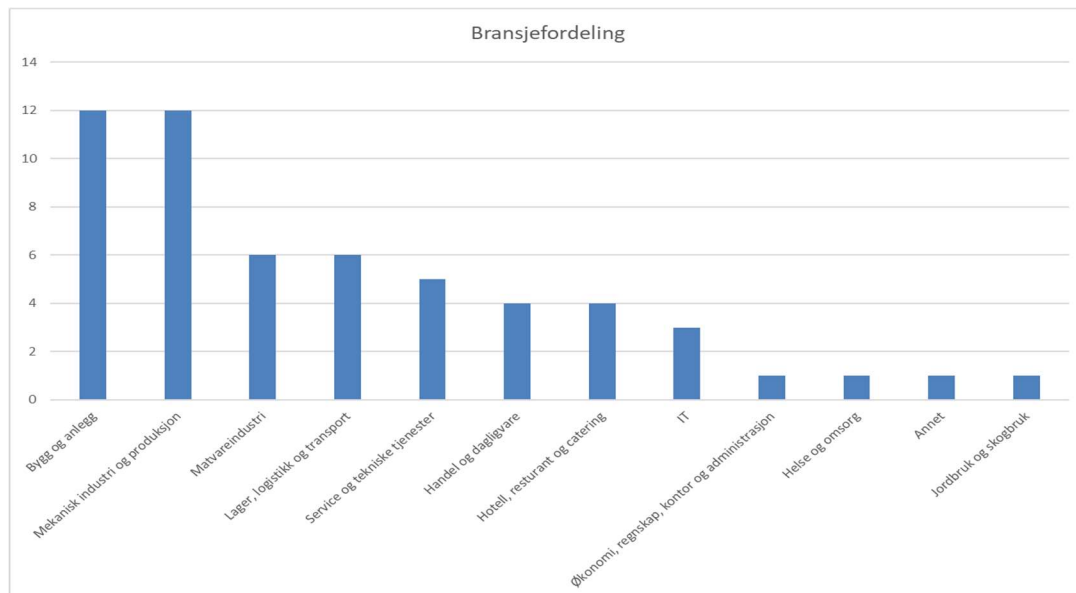
Relabilitet sier noe om det som måles er sikkert. Dersom det gjennomføres den samme målingen flere ganger, kan vi si at undersøkelsen har høy relabilitet dersom vi får det samme svaret alle gangene. Dette forutsetter at vi måler det samme hver gang. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 458) legger vekt på at man kan teste relabilitet ved å gjenta samme undersøkelse eller la flere forskere vurdere dataene. I vårt tilfelle vil dette bli vanskelig å gjennomføre med tanke på tidsavgrensningen til oppgaven. Resultatene fra oppgavene vil derfor bli betraktet som et grovt statistisk bilde av det som undersøkes og vil bli hensyntatt i drøftingsdelen. I deler av undersøkelsen har vi undersøkt flere variabler som har som hensikt å måle det samme. Ved å undersøke om variablene peker i samme retning vil vi kunne vurdere relabilitet i enkelte deler av undersøkelsen gjennom å benytte oss av analyseverktøy.

5. Resultater

I denne delen presenterer vi resultater fra spørreundersøkelsen som vi har mottatt fra respondentene. Vi mener det er naturlig å presentere resultatene før vi analyserer dem. Ved å legge frem resultatene kan vi avdekke hvorvidt resultatene er sterkt eller svakt representert uten å foreta noen videre analyse. Av et utvalg på 170 enheter fikk vi 56 respondenter i spørreundersøkelsen. Dette er noe færre respondenter enn vi hadde håpet på. Likevel mener vi at undersøkelsen kan gi indikatorer for markedssituasjonen i GLT, men at vi må hensynta en lavere respons enn først antatt.

5.1 Bransjefordeling

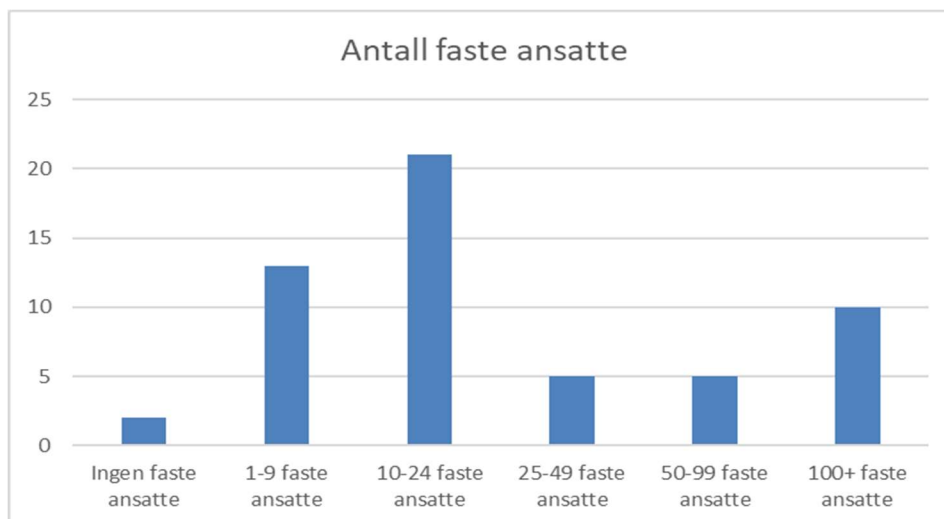
I første del av spørreundersøkelsen kartlegges respondentene ut ifra bransjefordeling. Resultatene illustreres i figur 5-1.



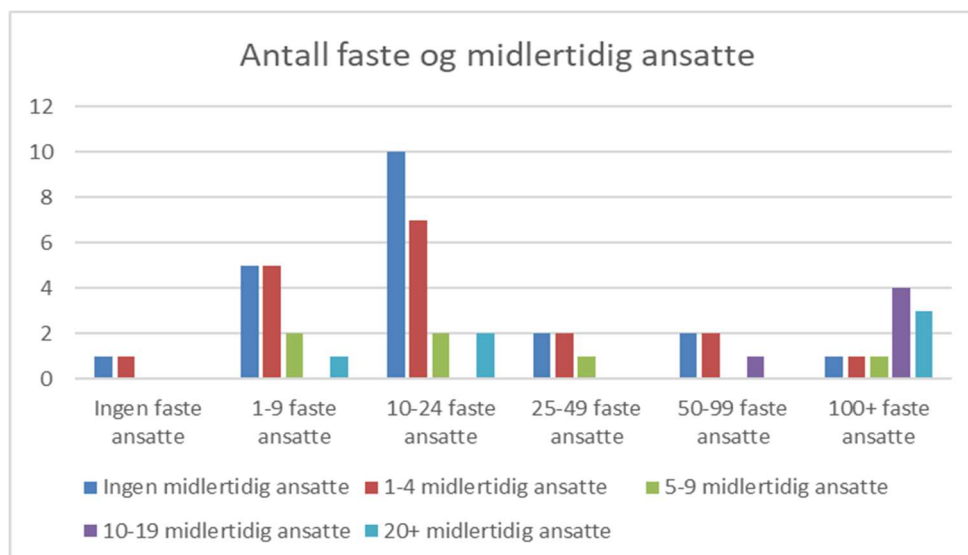
5-1 Resultat spørreundersøkelse: Bransjefordeling

5.2 Ansatte i bedriften

Videre ønsket vi å kartlegge antall faste og midlertidige ansatte i bedriften (spørsmål 2 og 3). Respondentenes fordeling ut ifra antall faste ansatte illustreres i figur 5-2. Sammensetningene mellom faste og midlertidige ansatte blant respondentene illustreres i figur 5-3



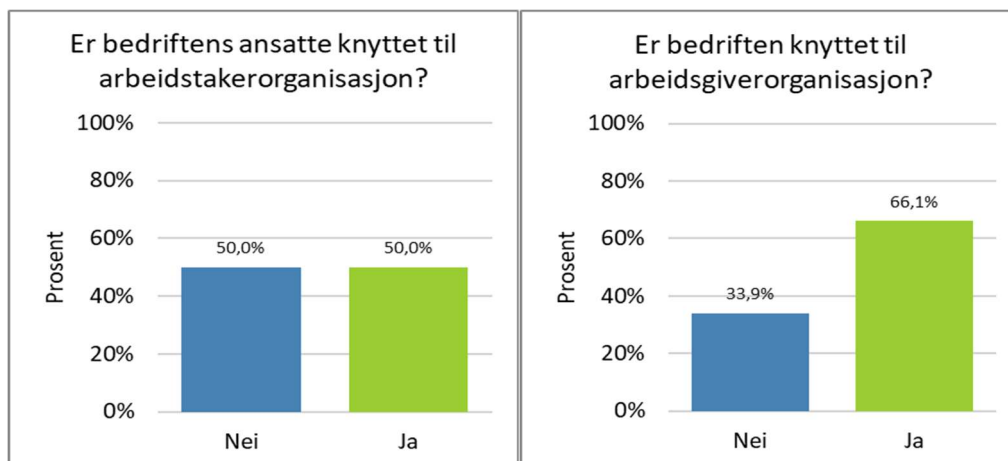
5-2 Resultat spørreundersøkelse: Antall faste ansatte



5-3 Resultat spørreundersøkelse: Antall faste og midlertidig ansatte

5.3 Fagorganisering

Spørsmål 4 og 5 fra spørreundersøkelsen tar for seg fagorganiseringen til respondentenes bedrift og ansatte. Her kartlegger vi om respondentene er tilknyttet en arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjon. Resultatene illustreres i figur 5-4.



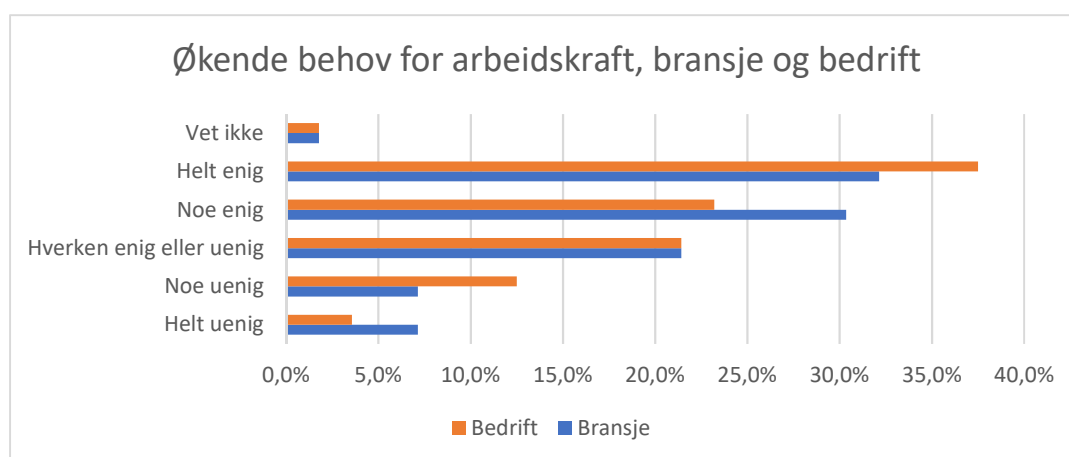
5-4 Resultat spørreundersøkelse: Arbeidstakerorganisasjon og arbeidsgiverorganisasjon

5.4 Arbeidskraftbehov

I neste del av spørreundersøkelsen ser vi på arbeidskraftbehov. Spørsmål rette mot arbeidskraftbehovet kartlegger om det er forventet økende behov for arbeidskraft i egen bransje og i egen bedrift, hvordan arbeidskraftbehovet har blitt dekket og er forventet å bli dekket, i tillegg til å kartlegge hvor enkelt respondentene oppfatter tilgangen til kvalifiserte faste ansatte, midlertidige ansatte og innleide vikarer.

5.4.1 Kartlegging av forventet arbeidskraftbehov i bransje og bedrift de neste 12 månedene

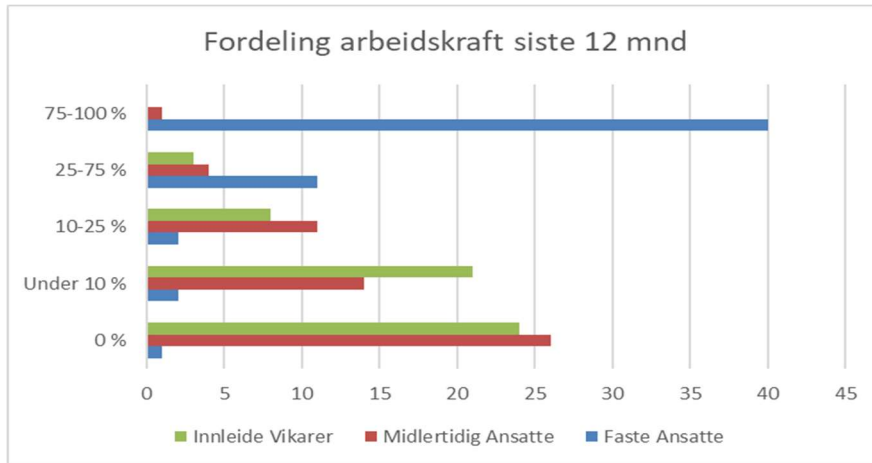
Forventet arbeidskraftbehov ble kartlagt i spørsmål 6 og 8 og illustreres i figur 5-5.



5-5 Resultat spørreundersøkelse: Økende behov for arbeidskraft, bransje og bedrift

5.4.2 Arbeidskraftbehov i bransje og bedrift de siste 12 månedene er dekket med

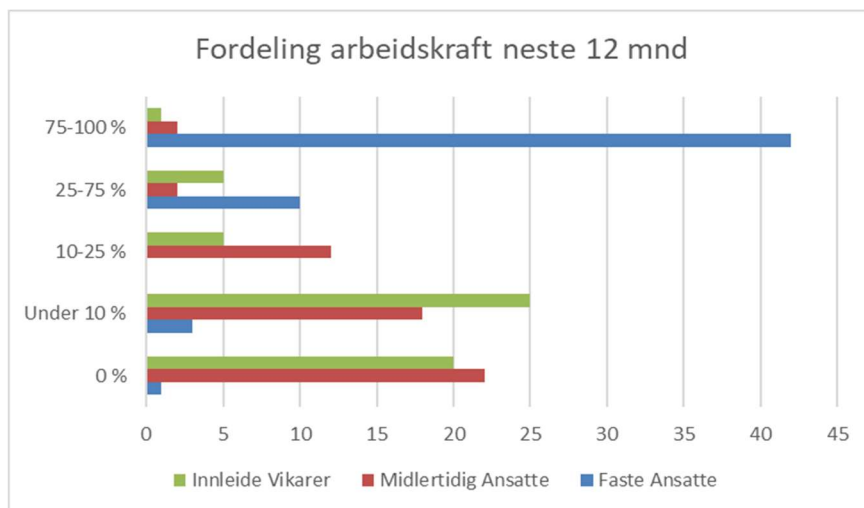
Fordelingen av arbeidskraftbehovet de siste 12 måneder ble kartlagt i spørsmål 11 og illustreres i figur 5-6.



5-6 Resultat spørreundersøkelse: Fordeling arbeidskraft siste 12 måneder

5.4.3 Arbeidskraftbehov i bransje og bedrift de kommende 12 månedene dekkes med

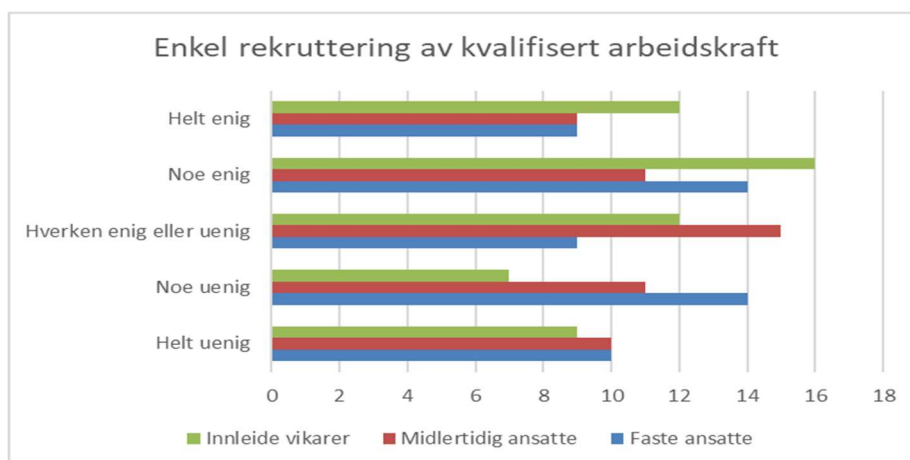
Fordelingen av arbeidskraftbehovet de kommende 12 måneder ble kartlagt i spørsmål 12 og illustreres i figur 5-7.



5-7 Resultat spørreundersøkelse: Fordeling arbeidskraft neste 12 måneder

5.4.4 Tilgang på kvalifisert arbeidskraft

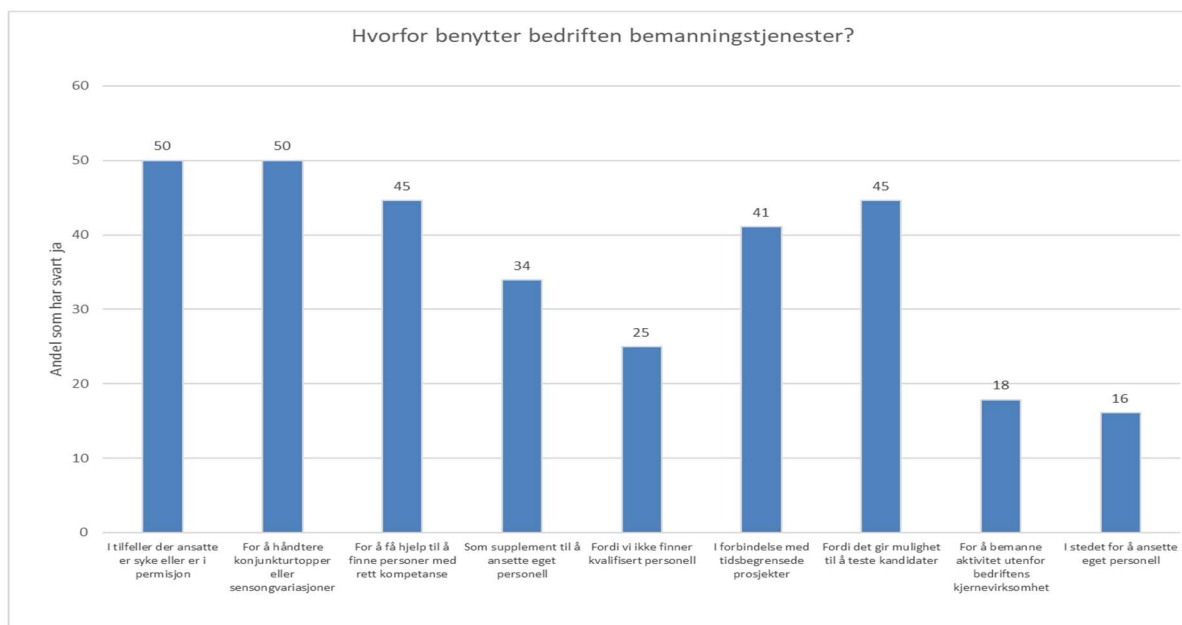
I spørsmål 10 kartlegges hvor enkelt bedriftene kan rekruttere kvalifisert ansatte dersom det oppstår behov for mer arbeidskraft. Respondentenes svar illustreres i figur 5-8.



5-8 Resultat spørreundersøkelse: Enkel rekruttering av kvalifisert arbeidskraft

5.5 Når benyttes bemanningsbyråer

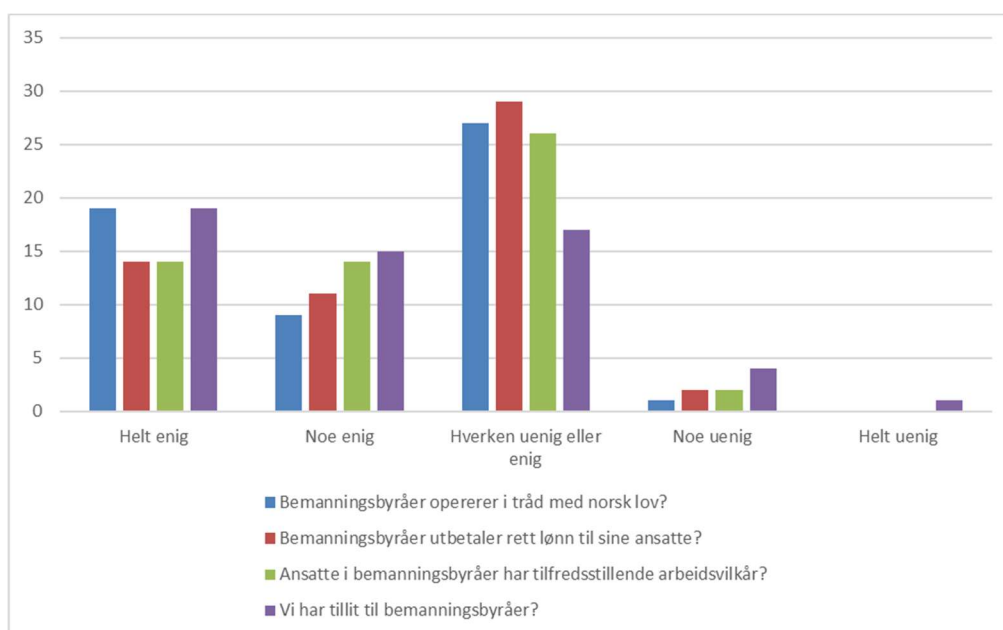
Spørsmål 13 kartlegger hvorfor bedrifter benytter seg av bemanningstjenester. Resultatene illustreres i figur 5-9.



5-9 Resultat spørreundersøkelse: Hvorfor benytter bedriften bemanningstjenester

5.6 Tillit til bemanningsbyråer

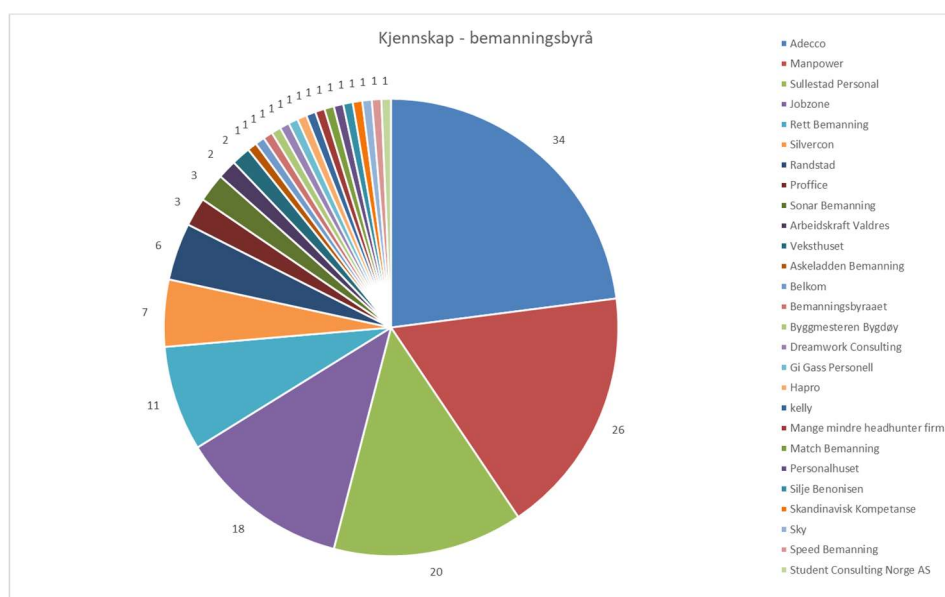
Tillit til bemanningsbyråer kartlegges i spørsmål 14, 15, 16 og 17 fra spørreundersøkelsen. Respondentenes svar illustreres i figur 5-10.



5-10 Resultat spørreundersøkelse: Tillitt til bemanningsbyråer

5.7 Merkekjennskap

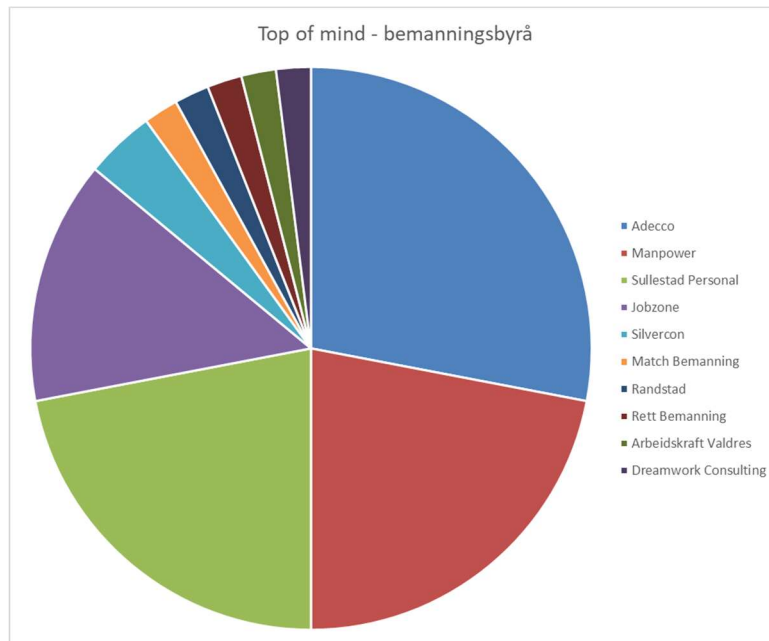
Spørsmål 18 kartlegger uhjulpert merkekjennskap blant respondentene. Merkekjennskapen illustreres i figur 5-11.



5-11 Resultat spørreundersøkelse: Uhjulpert kjennskap - bemanningsbyråer

Spørsmål 19 kartlegger hvilket bemanningsbyrå respondentene ville ha benyttet seg av i dag.

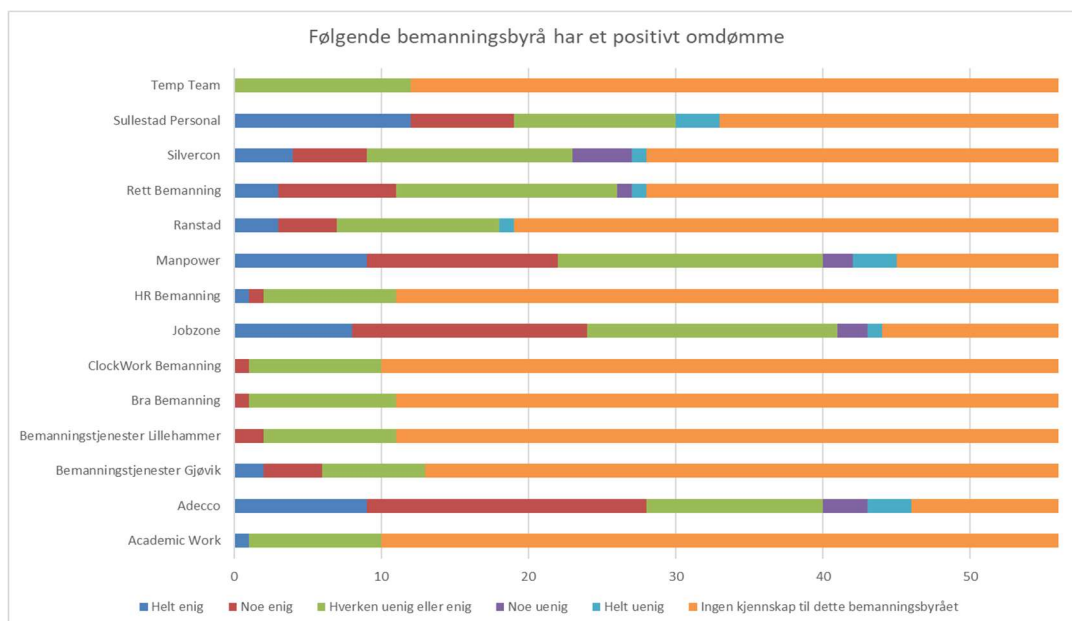
Figur 5-12 illustrerer resultatene.



5-12 Resultat spørreundersøkelse: Top of mind - Bemanningsbyrå

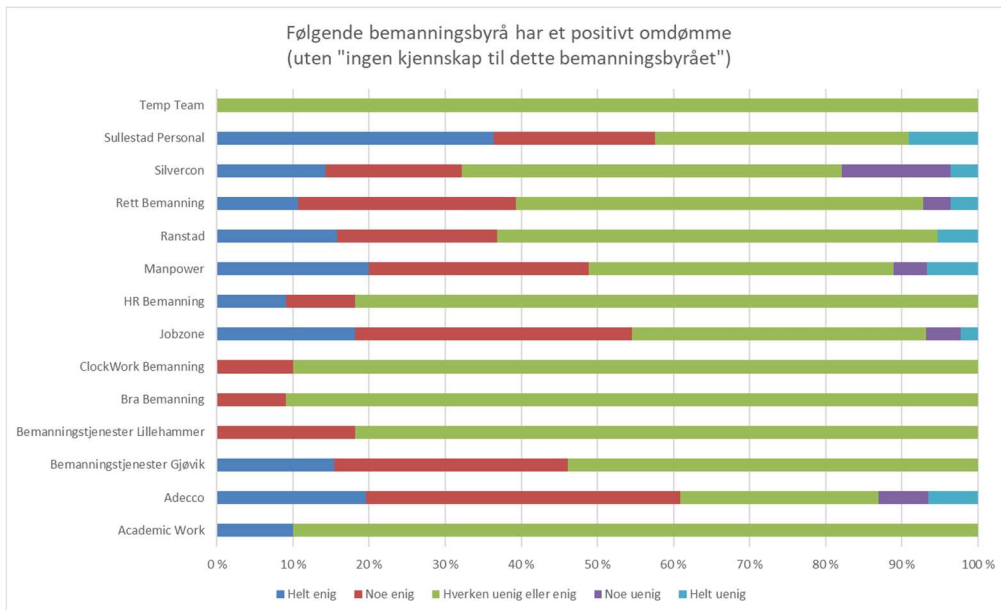
5.8 Omdømme

I spørsmål 20 kartlegges omdømmet til ulike bemanningsbyråer ved en påstand om at bemanningsbyrået har et positivt omdømme. Respondentene rangerer påstandene i en skala fra Helt uenig til Helt enig. Resultatene illustreres i figur 5-13, 5-14 og 5-15.



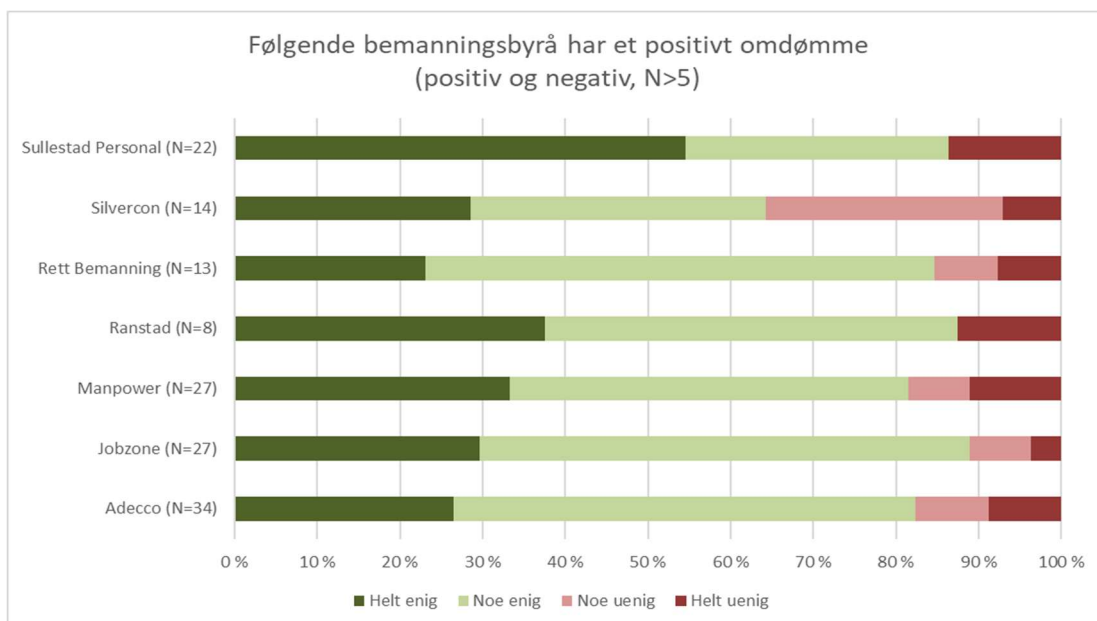
5-13 Resultat spørreundersøkelse: Omdømme - Bemanningsbyråer

Figur 5.14 viser resultater fra samme data, uten verdien «ingen kjennskap til dette bemanningsbyrået».



5-14 Resultat spørreundersøkelse: Omdømme - Bemanningsbyråer (Uten "ingen kjennskap")

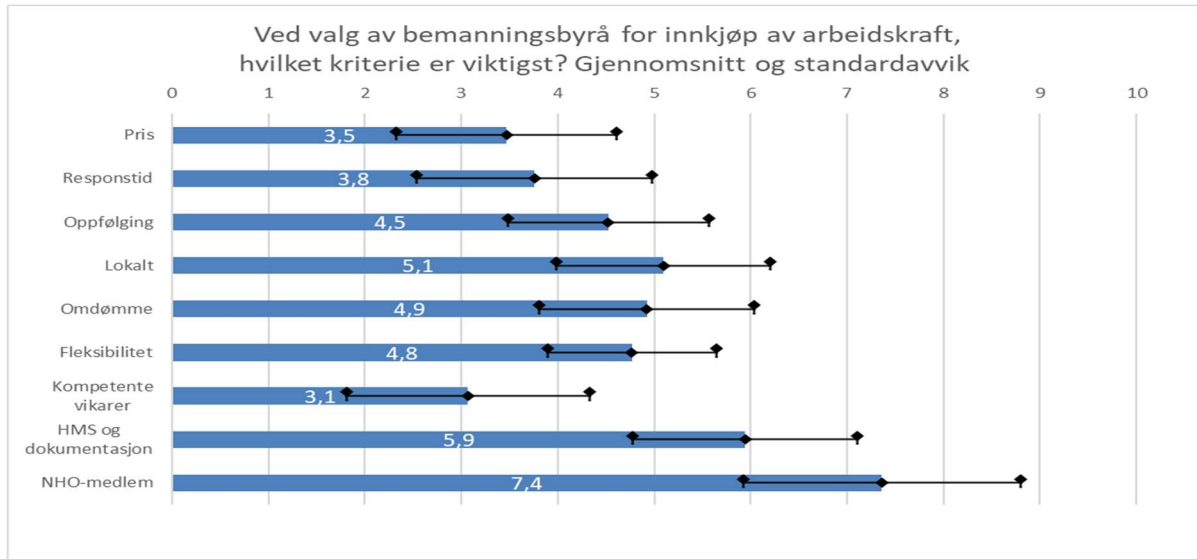
I figur 5.15 vises resultatene uten verdiene «ingen kjennskap til dette bemanningsbyrået» og «hverken uenig eller enig». Figuren viser kun de aktørene som har fått 5 eller flere vurderinger av omdømmet.



5-15 Resultat spørreundersøkelse: Omdømme - Bemanningsbyråer (Positiv og Negativ, N>5)

5.9 Kriterier for valg av bemanningsbyrå

I spørsmål 21 kartlegges hvilke kriterier som er viktigst ved valg av bemanningsbyrå. Resultatene illustreres i figur 5-16. Blå søyle illustrer gjennomsnittscore av egenskap, hvor lavest score blir betraktet som viktigste egenskap. Svart strek viser standardavvik.



5-16 Resultat spørreundersøkelse: Kriterier for valg av bemanningsbyrå

6. Analyse

6.1 Analyseteknikker

Det finnes en rekke metoder for å analysere og tolke resultater. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 186) beskriver det å analysere som å dele noe opp i biter eller elementer hvor målet er å avdekke et budskap eller en mening i datamaterialet til det som undersøkes. Det vil være hensiktsmessig å redusere den store datamengden for kunne gjennomføre en ryddig analyse av resultatene. De variablene som fremhever seg og skiller seg ut vil bli vektlagt i analysen.

Det er vanlig å ta utgangspunkt i teori på det området man forsker på, og se på funnene i relevant teori. Forskeren forsøker å forstå og forklare funnene fra analysen. Når data er tolket, bør han ha oppnådd formålet med undersøkelsen. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 186).

Når det er gjennomført en kvantitativ undersøkelse foreligger det gjerne resultater i form av tall som kan analyseres statistisk. Vi vil benytte oss av det Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 295-314) kaller for univariat og bivariat analyse for å analysere resultatene fra undersøkelsen. Univariat analyse tar i bruk frekvenstabeller og figurer og analyserer enkeltvariabler hver for seg. Med analyse av enkeltvariabler kan vi ta for oss mål som median, gjennomsnitt, variasjonsbredde, kvartiler, desiler og standardavvik for å kunne beskrive av resultatene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 295). Bivariat analyse tar for seg sammenhengen mellom to variabler. Når man tar for seg to variabler skiller Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 316) mellom uavhengig og avhengig variabel. Bivariat analyse viser hvordan den avhengig variabelens verdi påvirkes av den uavhengige variabelen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 318). Vi vil benytte oss analysemetoden som vi betrakter som mest hensiktsmessig i forhold til det vi ønsker å få svar på.

Videre viser Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 313) at man kan undersøke sammenheng mellom variabler ved å benytte seg av krysstabuleringer og korrelasjon. Krysstabeller sammenlikner resultatene fra to variabler på tvers av kolonner i en tabell. Med krysstabulering kan man avdekke forskjeller, angi hvor store forskjellene er, om de er betydningsfulle og om det finnes spesielle mønstre i fordelingen. I tillegg kan man benytte seg

av det Johannessen, Christoffersen og Tufte definerer substansielle tolkninger. Dette dreier som om tolkninger som baserer seg på annen forskning eller inngående kjennskap til det som undersøkes. Korrelasjon kan avdekke sammenhenger mellom to variabler. Sammenhengen kan bevises dersom det scores høyt på en variabel vil det også scores høyt på en annen variabel. Korrelasjonsanalyse kan altså bevise at det er statistikk sammenheng mellom variablene. Vi vil benytte oss Pearson r som et mål for korrelasjon. Pearson r gir oss informasjon om samvariasjonen og eventuelt hvor sterk samvariasjonen er. Verdien for Pearson r varierer mellom -1 og 1 , hvorav -1 viser negativ korrelasjon mellom variablene og 1 viser en perfekt positiv korrelasjon. En verdi på 0 tilsvarer ingen sammenheng mellom variablene.

Internreliabilitet sier noe om hvor stor grad samsvar det er mellom variabler som har til hensikt å måle det samme. Som Gripsrud, Olsen og Silkoset (2016, s. 212-216) refererer til er det hensiktsmessig å benytte Chronbachs alfa som reliabilitetsmål ved analyse av kompliserte fenomener. Chronbachs alfa avdekker konsistens i de ulike målene på en skala fra 0 til 1 . En verdi på 0 viser ingen konsistens i resultatene, mens en verdi på 1 viser god konsistens.

6.2 Analyse av markedsundersøkelse

Markedet forventer økt etterspørsel etter arbeidskraft de neste 12 månedene

I spørreundersøkelsen var det to påstander knyttet til forventet arbeidskraft de neste 12 månedene. Den ene påstanden antydte at det var økende behov for arbeidskraft i egen bedrift de neste 12 månedene, mens den andre påstanden antydte at det var økende behov for arbeidskraft i egen bransje de neste 12 månedene. Av respondentene var det henholdsvis $37,5\%$ som var helt enig og $22,5\%$ som var noe enig i påstanden om økende behov for arbeidskraft i egen bedrift. $12,5\%$ var noe uenig mens $2,5\%$ var helt uenig i påstanden. Dette viser en at betydelig andel respondenter forventer økende behov for arbeidskraft i egen bedrift de neste 12 månedene. I påstanden om at det er et økende behov for arbeidskraft i egen bransje de neste 12 månedene var det $32,5\%$ som var helt enig og 30% som var noe enig i påstanden. $7,5\%$ var noe uenig og $7,5\%$ var helt uenig i påstanden. En betydelig andel av respondentene forventer økende behov for arbeidskraft i bransjen de neste 12 månedene.

Å kunne kartlegge oppfatningen om forventet arbeidskraftbehov de neste 12 månedene knyttet til egen bedrift og i bransjen kan gi oss bedre forutsetninger for å kunne si noe generelt om respondentene. Vi gjennomfører en korrelasjonsanalyse for å teste sammenhengen mellom variablene bedrift og bransjen. Vi gir resultatene fra påstandene en verdi i form av tall som gjør det mulig å måle korrelasjon ved hjelp av Pearson r. Verdiene gir en Pearson r verdi på 0,667. Dette tilsvarer en positiv korrelasjon mellom variablene og dermed en betydelig likhet mellom forventningen til arbeidskraftbehovet i egen bedrift og i egen bransje hos respondentene.

Påstanden blir målt på ordinalnivå. Hver verdi representerer hvorvidt respondenten er enig i påstanden. Det kan derfor være vanskelig å si noe kvantitativt om avstanden mellom hver verdi. Vi gjennomfører derfor en korrelasjonstest ved hjelp av Spearmans SR for å måle korrelasjon mellom variabler målt på ordinalnivå. Spearmans SR beregnes til 0,512. Dette bekrefter resultatene fra Pearson r om en betydelig korrelasjon mellom variablene bedrift og bransje. Vi tolker det dit hen at det er en generell oppfatning blant respondentene at det er et økende behov for arbeidskraft i både bransje og bedrift de neste 12 månedene.

Markedet vil i større grad benytte seg av innleid arbeidskraft de neste 12 månedene.

For å kunne måle hva som kan forventes av etterspørselen til innleid arbeidskraft ble det i spørsmål 11 og 12 i spørreundersøkelsen kartlagt i hvilken grad respondentene hadde benyttet seg av innleid arbeidskraft de foregående 12 månedene og i hvilken grad de vil benytte seg av innleid arbeidskraft de neste 12 månedene. En sammenligning mellom resultatene, illustrert i figur 6-1, fra foregående periode mot hva som er forventet, viser at 6 respondenter i mindre grad vil benytte seg av innleid arbeidskraft, 41 respondenter forventer ingen endring i bruken av innleid arbeidskraft og 9 respondenter forventer en økning i bruken av innleid arbeidskraft. Her ser man at forventet økning av innleid arbeidskraft er noe større enn forventer nedgang. Dette kan tyde på at etterspørselen vil stige. Likevel er antallet som forventer økning marginalt større enn antallet som forventer nedgang i innleid arbeidskraft. Vi kan derfor ikke med godt grunnlag forvente en økning i etterspørselen av innleide vikarer, men vurderer det dit hen at den vil holde seg stabil ut ifra foregående 12 måneders periode.

Nedgang	Ingen Endring	Økning
6	41	9

6-1 Endring i behov for innleid arbeidskraft

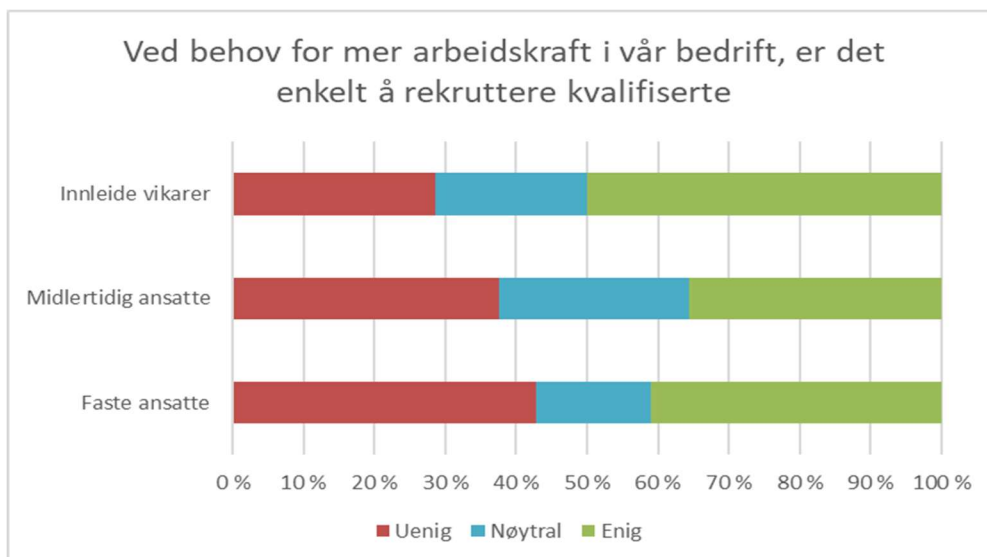
Markedet oppfatter det som vanskelig å rekruttere kvalifisert personell (10)

En påstand hadde til hensikt å teste hypotesen tilknyttet rekrutteringen av kvalifisert personell. Respondentene ble bedt om å svare på en skala fra «helt enig» til «helt uenig» for å måle hvorvidt de var enige i påstanden «*Ved behov for mer arbeidskraft i vår bedrift, er det enkelt å rekruttere kvalifiserte ...*» for henholdsvis faste ansatte, midlertidige ansatte og innleide vikarer. Antagelsen stemmer ikke dersom det er flere som til sammen er «helt enig» eller «noe enig» enn «noe uenig» eller «helt uenig» i påstanden. Respondentenes svar vises i krystabell (Figur 6-2)

	Faste ansatte	Midlertidig ansatte	Innleide vikarer
Helt uenig	10	10	9
Noe uenig	14	11	7
Hverken enig eller uenig	9	15	12
Noe enig	14	11	16
Helt enig	9	9	12

6-2 Ved behov for arbeidskraft er det vanskelig å rekruttere kvalifisert peronell

Ved å slå sammen verdiene «helt enig» og «noe enig» til en verdi, beholde verdien «hverken enig eller uenig» som nøytral, og slå sammen verdiene «noe uenig» og «helt uenig» kan respondentenes svar illustreres i figur 6-3. Differansen i respondentenes svar er klar for innleide vikarer, 28 mot 16 av respondentene var enige i påstanden. Vår antagelse stemte derfor ikke. For midlertidige og faste ansatte var derimot differansen så marginal at vi velger å ikke konkludere; da 23 mot 24 og 20 mot 21 mente det var lett å rekruttere henholdsvis faste og midlertidige ansatte.



6-3 Ved behov for arbeidskraft er det vanskelig å rekruttere kvalifisert peronell, gruppert

Bedrifter med få ansatte har større behov for vikartjenester

For å undersøke vår antagelse ble respondentene kartlagt ut ifra størrelse (antall faste ansatte) og i hvilken grad de ville benytte seg av innleid arbeidskraft i henholdsvis spørsmål 2 og 12. For å kunne definere hva som tilsvarer få ansatte og flere ansatte har vi tatt utgangspunkt i NHO's kategorisering av bedriftsstørrelse (NHO, u.å) og definert dem som følger:

- Få ansatte: Ingen, 1-9, 10-24
- Flere ansatte: 25-49, 50-99, 100+

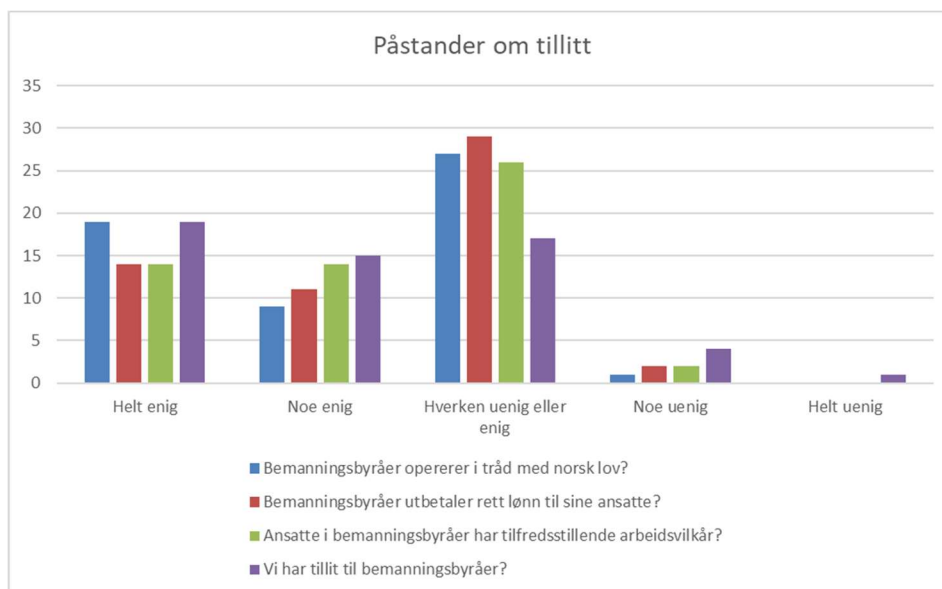
I en sammenligning (illustrert i figur 6-4) mellom bedrifter med få ansatte og bedrifter med mange ansatte ser vi ingen klar sammenheng mellom antall ansatte og behov for vikartjenester. Som Johannesen, Christoffersen og Tufte presiserer (2011, s. 318) kan vi ikke tillegge vekt på så små forskjeller i en undersøkelse med få respondenter. Vi kan derfor ikke med sikkerhet utale oss om sammenhengen mellom antall ansatte og behov for vikartjenester.

	Få ansatte		Flere ansatte	
0 %	14	39 %	6	30 %
Under 10 %	14	39 %	11	55 %
10-25 %	4	11 %	1	5 %
25-75 %	3	8 %	2	10 %
75-100 %	1	3 %	0	0 %
Sum	36	100 %	20	100 %

6-4 Bedriftsstørrelse og andel innleide vikarer kommende 12 måneder

Markedet har ikke tillit til bemanningsbyråer

Spørreundersøkelsen la til grunn fire påstander rettet mot tillit til bemanningsbyråer. Disse påstandene gikk ut på at bemanningsbyråer operer i tråd med norsk lov, at bemanningsbyråer utbetaler rett lønn til sine ansatte, at ansatte i bemanningsbransjen har tilfredsstillende arbeidsvilkår og at respondenten har tillit til bemanningsbyråene. Ut ifra diagrammet illustrert i figur 6-5 utgjør den største andelen av respondentens svar at de verken er enige eller uenige i påstandene. Likevel kommer det frem at det er en veldig liten andel som svarer at de er noe uenig eller helt uenig i påstandene. Andelen som er helt eller noe enig i påstanden er betydelig representert. Vi tolker det dit hen at store deler av markedet ikke tar stilling til påstandene, men at de respondenten som tar stilling har tillit til bransjen.



6-5 Respondentenes svar på påstander om tillitt

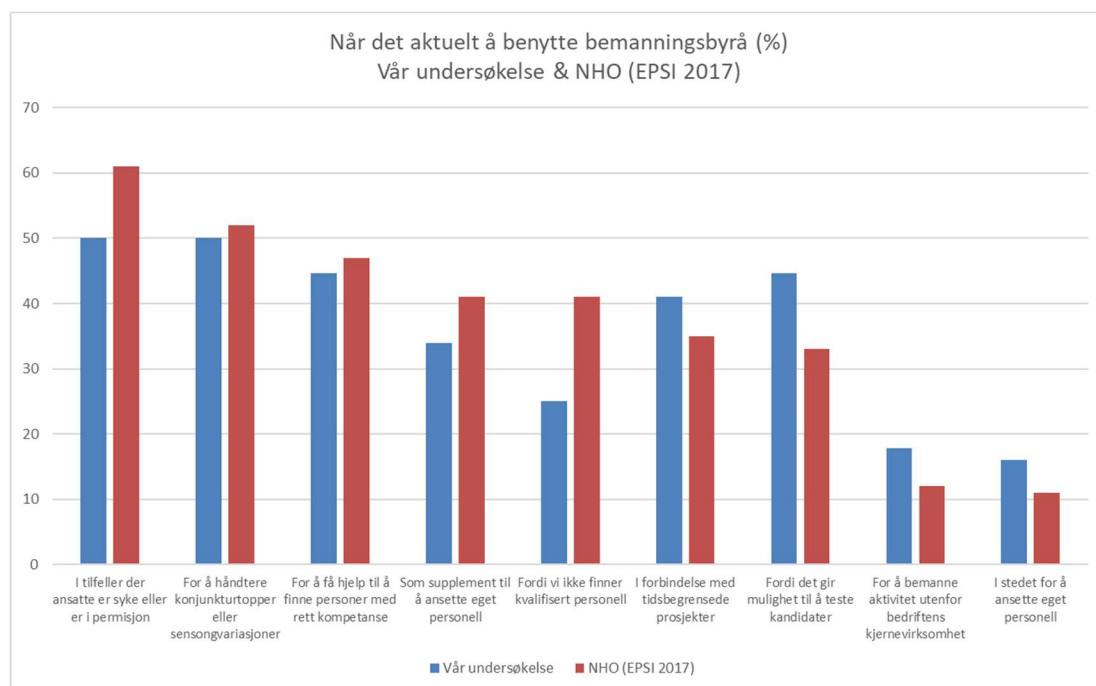
For å måle tillit til bemanningsbransjen benyttet vi oss flere spørsmål. Disse målene henger sammen og har til hensikt å måle det samme, nemlig tillit. Det er interessant å vite om en av faktorene skiller seg ut betydelig i målingen til grad av tillit. Spørsmålene tilhørende tillit i spørreskjema, testes for internrelabilitet. Internrelabilitet sier noe om hvor stor grad samsvar det er mellom de ulike målene knyttet til tillit i undersøkelsen. Som Gripsrud, Olsen og Silkoset (2016, s. 212-216) refererer til er det hensiktsmessig å benytte Chronbachs alfa som reliabilitetsmål ved analyse av kompliserte fenomener. Testing for internrelabilitet med Chronbachs alfa ga en verdi på 0,692. Dette indikerer en relativt høy konsistens mellom målene i undersøkelsen og forteller oss at respondentene har vært konsistente i spørsmålene rettet mot tillit til bemanningsbransjen. Dette bekrefter vår tolkning om at store deler av markedet ikke

har tatt stilling til påstandene rettet mot tillit, men at respondentene som tar stilling har tillit til bransjen. Dette motbeviser vår antagelse om at markedet ikke har tillit til bemanningsbyråer.

Markedet benytter seg oftest av bemanningstjenester i situasjoner der ansatte er syke eller i permisjon

I spørsmål 13 tok vi for oss hvilke situasjoner bedrifter benytter seg av bemanningstjenester. Vi tok utgangspunkt i NHOs statistikk henvist til i kapittel 3 og listet situasjonene med svaralternativene Ja / Nei. Vi antar at prosentandelen som svarer «Ja» på alternativet «I tilfeller der ansatte er syke eller i permisjon» blir høyere enn alle andre alternativer.

Som kartleggingen viser i figur 6-6 følger våre respondenter samme trend som den nasjonale undersøkelsen, selv om svarfrekvensen på alternativ «Ja» jevnt over er noe lavere på de mest aktuelle situasjonene. De mest aktuelle situasjonene å innhente vikartjenester er «i tilfeller der ansatte er syke eller i permisjon», men skåret likt i undersøkelsen vår med alternativet «for å håndtere konjunktursvingninger og sesongvariasjoner». Variasjonen fra sekundærkilden ligger i alternativene «i forbindelse med tidsavgrensede prosjekter» og «fordi det gir mulighet til å teste kandidater». Her ligger våre respondenter høyere enn på den nasjonale undersøkelsen, spesielt på den sistnevnte. I tillegg er respondentene i vår undersøkelse noe mer villige til å benytte seg av bemanningsbyråer i i situasjonene «for å bemanne aktivitet utenfor bedriftens kjernevirksomhet» og «i stedet for å ansette eget personell». Variasjonen mellom våre og NHOs respondenter illustreres nedenfor i 6-6.



6-6 Respondentenes svar: Når er det aktuelt å benytte bemanningsbyrå

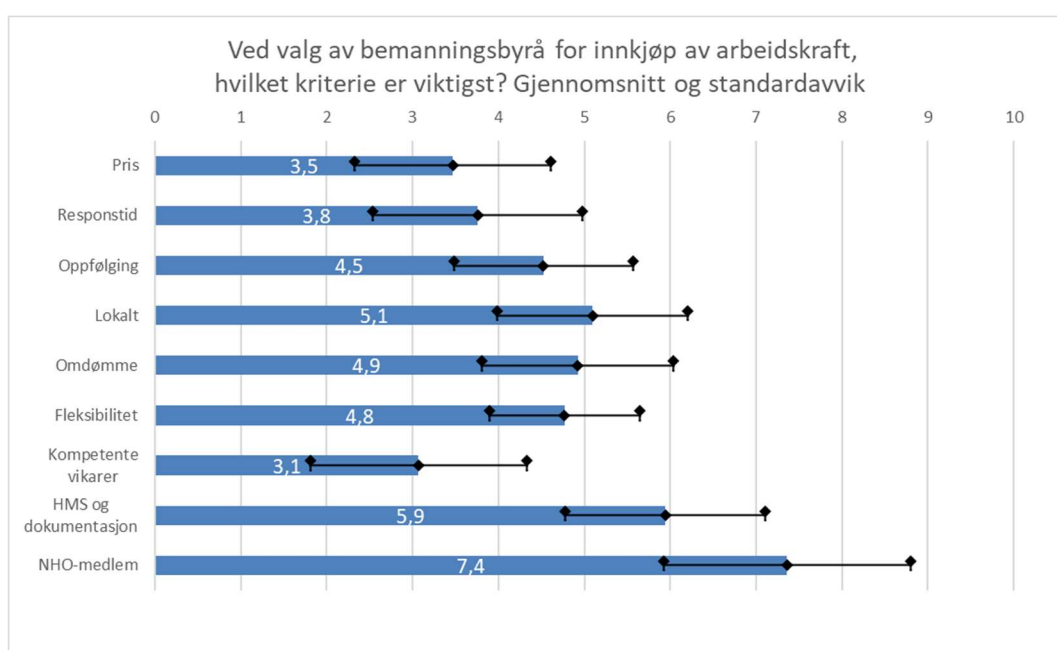
Den viktigste faktoren for valg av bemanningsbyrå er pris

Spørreundersøkelsen tok for seg et spørsmål angående faktorer respondentene vektlegger som viktige ved valg av bemanningsbyrå, med 9 alternativer – og rangering fra 1 til 9, der 1 er viktigst. Vi antar at gjennomsnitt for alternativet «Pris» vil være lavere enn alle de andre alternativene. I figur 6-7 vises faktorene i den rekkefølgen alternativene ble presentert. Respondentene sto fritt til å velge hvilke alternativer de ville, og om de ville utelate noen.

	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Pris	49	3,47	2,28	3
Responstid	46	3,76	2,44	3
Oppfølging	40	4,53	2,09	4
Lokalt	41	5,10	2,22	5
Omdømme	41	4,93	2,23	5
Fleksibilitet	39	4,77	1,75	4
Kompetente vikarer	42	3,07	2,52	2
HMS og dokumentasjon	36	5,94	2,33	7
NHO-medlem	39	7,36	2,88	9

6-7 Tabell: Faktorer ved valg av bemanningsbyrå

Ut fra antall svar (N) er det tydelig at «Pris» (49), «Responstid» (46) og «Kompetente vikarer» (42) er det som flest anså som viktige faktorer. Imidlertid viser gjennomsnitt at «Kompetente vikarer» er viktigst, med et gjennomsnitt på 3,07 mot «Pris» og «Responstid» på 3,47 og 3,76. Nederst i rangeringen kommer «NHO-medlem» (7,36), «HMS og dokumentasjon» (5,94) og «Lokalt» (5,10). Tabellen fremstilles grafisk i figur 6-8. Ut fra dette anser vi Kompetente vikarer er den viktigste faktoren, men at Pris, Responstid og Oppfølging også er kriterier som blir vektlagt hos respondentene.



6-8 Kriterier ved valg av bemanningsbyrå, gjennomsnitt og standardavvik

Det er lav merkekjennskap til Sullestad Personal As

Vår antagelse er at merkekjennskapen til Sullestad Personal AS er lavere enn andre lokale og nasjonale aktører i regionen. Merkekjennskap ble kartlagt i to spørsmål, som målte uhjulpert og hjulpert kjennskap. Under uhjulpert kjennskap ble respondentene spurt om «Hvilke bemanningsbyrå har dere kjennskap til?». Svarene kunne skrives inn i en liste med sju

alternativer. Etter datarensing ble alle respondentenes svar summert. Listen med de fem mest kjente, vises under i figur 6-9.

Bemanningsbyrå	Antall
Adecco	34
Manpower	26
Sullestad Personal	20
Jobzone	18
Rett Bemanning	11

6-9 Hvilke bemanningsbyrå har dere kjennskap til? Summert, topp fem

Under hjulpet kjennskap målte spørsmålet også omdømme på firma, med ordlyden «Følgende bemanningsbyrå har et positivt omdømme». Respondentenes svar illustrers i figur 6-10.

	Sullestad Personal
Helt enig	12
Noe enig	7
Hverken uenig eller enig	11
Noe uenig	
Helt uenig	3
Ingen kjennskap til dette bemanningsbyrået	23

6-10 Respondentenes svar på påstanden: Sullestad Personal AS har et positivt omdømme

Med 23 uten kjennskap, og 33 med et standpunkt på påstanden, har 59% av respondentene hjulpen kjennskap til Sullestad. På bakgrunn av dette vil vi si vår antagelse ikke stemte; det er ikke lav merkekjennskap til Sullestad Personal AS.

7. Tolking og drøfting

“Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Når forskeren tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 186). I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss det som kommer frem i analysen av undersøkelsen. Vi vil bruke dette sammen med relevant teori for å kunne drøfte problemstillingen som ble reist i innledningen; hvordan bør Sullestad Personal AS strategisk posisjonere seg med hensyn til forventninger i markedet?

Posisjonering vil si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjonering er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen man sikter seg inn mot, vil kjøpe produktet. (Kotler, 2014, s. 250).

I teoridelen ble det presentert teorier og fremgangsmåter for å kunne lykkes med posisjoneringsarbeidet. Disse teoriene gir grunnlag for videre drøfting av problemstillingen.

7.1 Posisjonering med hensyn til forventninger i markedet

En forutsetning for bemanningsbransjen er at bedriftsmarkedet fortsatt har behov for deres tjenester. Vi ønsker derfor å ta stilling til markedsutsiktene til Sullestad. Et mål i analysen var å prognostisere hva Sullestad kan forvente av etterspørsel i markedet de neste 12 månedene. «Å lage prognoser er kunsten å forutse hvordan kjøpere sannsynligvis kommer til å reagere under gitte betingelser.» (Kotler, 2014, s. 126). I analysen ble det avdekket et generelt økende behov for arbeidskraft i GLT de neste 12 månedene. Dette indikerer at markedet i seg selv er i en positiv utvikling og at det potensielt kan være behov for bemanningstjenester. Likevel sier ikke dette nok om markedsutsiktene til Sullestad.

Analysen av markedsundersøkelsen viser at arbeidskraft primært skal dekkes med faste ansatte, men at innleide vikarer kan være et alternativ ved sykdom, permisjoner og konjunktursvingninger. Det kan tolkes dit hen at vikartjenester ikke er førstevalget for å dekke arbeidskraftbehovet i markedet, men at det gjerne blir benyttet ved uforutsette situasjoner. I bransjeanalysen kommer det frem at situasjoner der hvor bemanningstjenester blir benyttet, mest sannsynlig også vil forekomme i fremtiden med hensyn til det høye sykefraværet i Norge. Videre viser analysen av markedsundersøkelsen at å finne personer med rett kompetanse og

kunne teste kandidater er situasjoner som også er aktuelle for å benytte seg av bemanningstjenester. Dette kan indikere at etterspørselen i bemanningsbransjen forventes å holde seg stabil. Markedsundersøkelsen støtter denne indikasjonen ved at respondenten i undersøkelsen bekrefter at de fortsatt vil benytte seg av bemanningstjenester de kommende 12 månedene. Likevel er dette en forventet etterspørsel på bransjenivå, og sier lite om hva Sullestad kan forvente.

Bransjeanalysen peker på at Sullestad er en liten aktør i bemanningsbransjen. Merkepyramiden som modell hjelper oss til å forstå Sullestad sin posisjon og kundenes kjennskap til merket. Merkekjennskap ligger nederst i merkepyramiden og kan ifølge Samuelsen, Peretz og Olsen (2016) måles i merkebredde og merkedybde. Merkekjennskap er en forutsetning for at kunder skal vurdere Sullestad i en kjøpsituasjon ved behov for bemanningstjenester. I markedsundersøkelsen ble merkedybde målt ved uhjulpet kjennskap og hjulpen kjennskap. Resultatene målt ved uhjulpet kjennskap viser at en betydelig del av respondentene nevner Sullestad blant bemanningsbyråene de kjenner til. Videre i undersøkelsen ble hjulpen kjennskap målt ved rangering av bemanningsbyråenes omdømme, hvorav 59% av respondentene rangerte Sullestad sitt omdømme. Når respondentene utaler seg om et merke tolker vi det dit hen at de også har kjennskap til det. Bredden i merkekjennskap sier noe om antall situasjoner behovet for bemanningstjenester oppstår. Undersøkelsen måler ikke hvor ofte slike behovssituasjoner forekommer hos respondentene, men som det kommer frem i bransjeanalysen er det naturlig å tro at behovssituasjonene også vil oppstå i fremtiden. Dette viser at Sullestad sin merkekjennskap i nedslagsfeltet GLT er betydelig, og at Sullestad kan forvente etterspørsel.

Et interessant funn i resultatene fra markedsundersøkelsen er at enkelte bedrifter benytter, og fortsatt vil benytte seg, i stor grad av midlertidige ansatte for å dekke sitt arbeidskraftbehov. Lovendringen påvirker ansettelsesforhold og reduserer muligheten for en høy andel av midlertidige ansettelser i de fleste bransjer. Det foreligger en antagelse at kjennskap til lovendringen er begrenset, og at midlertidige ansettelser ikke vil bli benyttet for å dekke arbeidskraftbehovet i like stor grad som respondentene melder om. Det er imidlertid ikke mulig å konkludere med om dette arbeidskraftsbehovet, etter hvert som besvisthet til lovendringen kommer, vil dekkes med faste ansatte eller innleid arbeidskraft.

7.2 Posisjoneringsprosessen ifølge Sætrang og Blindheim

Sætrang og Blindheim (1991) foreslår at en posisjoneringsprosess deles inn i fire kategorier. Disse kategoriene gir grunnlag for en strukturerte prosess og vil være utgangspunktet for posisjonering av Sullestad med hensyn til forventninger i markedet.

7.2.1 Identifisere mulige ledig posisjoner

Sætrang og Blindheim (1991, s. 77-99) viser til at det kan være hensiktsmessig å identifisere mulige ledige posisjoner. For å identifisere disse vil vi se på hvilke aktører som operer i markedet og hva som tilbys. Vi har tatt for oss bransjesituasjonen i en bransjeanalyse som har avdekket konkurransesituasjonen, trusler fra nye inntrengere og substitutter samt makten til kunder og leverandører. Bransjeanalysen viser til at markedet består av mange aktører og at konkurranseintensiteten er høy. Det kan argumenteres for at den høye konkurransen i markedet reduserer ledige posisjoner i markedet som kan vektlegges i posisjoneringsstrategien. Likevel kan det tenkes at en ledig posisjon kunne forbedre konkurransesituasjonen for Sullestad. I markedsundersøkelsen har vi kartlagt hvilke konkurrenter markedet kjenner til og hvem av dem kundene helst vil benytte seg av. For å illustrere dette på en oversiktlig måte fremstilles aktørene som operer i samme nedslagsfelt som Sullestad i en tabell (Figur 7.1). Tabellen viser til en antatt posisjon i markedet. Antagelsen baserer seg på resultater som kommer frem i analysen og hva bedriftene selv sier om sine kvalifikasjoner gjennom markedsføringskanaler. Tabellen tar hensyn til tre faktorer Kotler (2014, s. 203) mener bedrifter bør hensynta i en undersøkelse av konkurrenter. Disse tre faktorene baserer seg på konkurrentenes markedsandel, kjennskapsandel og preferanseandel.

Aktør	Markedsandel i GLT	Merkekjennskap i GLT	Preferanseandel i GLT	Bedriftens tilbud og image via markedsføring	Fokus på bransje	Antatt posisjon i markedet
Adecco	Uvisst. Stor organisasjon.	Stor	Stor (1.plass i GLT)	“En god partner, bedre løsninger”	Flere	Full markedsdekning, en av de “store”, Løsningsorientert
Manpower	Betydelig	Stor	Stor (Delt 2.plass i GLT)	“Vi leverer rett person, på rett plass til rett tid”	Flere	Full markedsdekning, en av de “store”, rett person
Randstad	Betydelig	Moderat	Moderat	“Din virksomhet er like unik som medarbeideren vi leverer”	Flere	Full markedsdekning, En av de “store”, Unike ansatte
Sullestad Personal As	Moderat	Stor	Stor (Delt 2.plass i GLT)	“Ditt lokale bemanningsbyrå”	Flere	Full markedsdekning, lokalt, hurtig bemanning
Silvercon As	Liten	Moderat	Moderat	“Lokalt byrå som er en totalleverandør innen bemanningstjenester”	Flere	Full markedsdekning, Lokalt
Jobzone As avd. Gjøvik	Liten	Stor	Stor (3.plass i GLT)	“Trenger du flere dyktige folk? Vi kan hjelpe”	Flere	Full markedsdekning, lokalt, sterk merkevare
Bra bemanning As	Moderat	Liten	Liten	“Rett person til rett jobb”	Flere	Full markedsdekning, rett person
Alltid bemanning As	Moderat	Liten	Liten	“Vi finner den du trenger”	Flere	Full markedsdekning, finner den du trenger
Jobzone As avd. Lillehammer As	Liten	Liten	Liten	“Hjelper deg å finne riktig person til riktig jobb”	Flere	Full markedsdekning, lokalt, sterk merkevare

7-1 Tabell med aktører i bemanningsbransjen, GLT

Ries og Trout (Kotler, 2014, s. 251) forslår, i nær sammenligning til Sætrang og Blindheim (1991), en strategi om å identifisere og sikre seg en ubesatt posisjon i markedet. En slik ledig posisjon kan gjøre det mulig for Sullestad å fokusere på en posisjon uten konkurranse. Funnene i markedsundersøkelsen bekrefter antagelsene om at markedet er preget av en betydelig konkurranseintensitet. Posisjoneringen mellom aktørene kan betraktes som minimal ved at alle bedriftene som er kartlagt i figur 7.1 går bredt ut og sikter seg inn mot full markedsdekning. Med andre ord så vil alle aktørene kunne tilby bemanningstjenester innenfor de fleste kundesegmenter. Det kan argumenteres for at det er få ledige posisjoner i markedet grunnet den høye konkurranseintensiteten, antall aktører og begrenset grad av differensiering. Det kan være utfordrende for Sullestad å spesifisere en posisjon som fremstår som ledig og det kan tolkes dit hen at Sullestad burde vektlegge flere faktorer i sin posisjoneringsstrategi. Dette bringer oss videre i posisjoneringsprosessen til Sætrang og Blindheim.

7.2.2 Identifisere hvilke posisjoner man er kvalifisert for

Bemanningsbyråer rekrutterer ansatte med ulik kompetanse for å kunne dekke arbeidsbehovet i markedet. Tjenesten i seg selv er derfor ofte ikke rettet mot en spesifikk bransje, størrelse eller tilknytning. Dette kan forstås ved at aktørene gjerne går bredt inn i sin posisjoneringsstrategi som kommer frem i figur 7.1. For å identifisere hvilke posisjoner Sullestad er kvalifisert for er det naturlig å se på hvilke ressurser som kreves og om posisjonen kan beholdes over tid. En internressursanalyse av Sullestad er hensiktsmessig for å avdekke eventuelle konkurransefortrinn. Sullestad opererer hovedsakelig i GLT-området og har en betydelig merkekjennskap i markedet. Det kan tolkes dit hen at Sullestad kan imøtekomme behov for bemanningstjenester i de fleste bransjer innfor GLT, med utgangspunkt i Sullestad sin eksisterende posisjon. Vi har kartlagt hva markedet anser som attraktivt hos en tilbyder, men kan ikke uten en intern analyse av Sullestad si om bedriften er kvalifisert for denne posisjonen. Vi går derfor videre gjennom et rammeverk for posisjonering uten å konkludere med hvilken posisjon Sullestad er kvalifisert for, men kommer med anbefalinger i forhold til beslutningen som skal tas.

Michael Treacy og Fred Wiersema sitt rammeverk for posisjonering, kalt verdidisipliner, bygger på at det i et hvert marked finnes tre typer kunder; de som foretrekker produktledere, de som vektlegger driftssikker produkter og de som er opptatt av kundenærhet (Kotler, 2014, s. 251). Treacy og Wiersma har ifølge Kotler (2014, s. 252) forslått fire regler knyttet til posisjoneringsarbeidet som kan bidra til at posisjonen som velges av Sullestad er en posisjon Sullestad er kvalifisert for. Treacy og Wiersma hevder at et firma ikke kan levere best på alle verdidisiplinene. “Det har ikke penger nok til det, og hver disiplin krever sin egen innstilling fra ledelsens side og investeringer som ofte kommer i konflikt med hverandre” (Kotler, 2014, s. 251). Analysen viser at kompetente vikarer er viktigere for kundene enn hva pris er. I forhold til Treacy og Wiersma sitt rammeverk kan kompetente vikarer sammenlignes med verdidisiplinen “produktleder”. Ved å bli best i denne verdidisiplinen kan Sullestad hensynta den første reglen til Treacy og Wiersma, nemlig å bli best i en av de tre verdidisiplinene.

For å unngå konflikter kan det vektlegges tyngde på en disiplin. Likevel er det naturlig å tro at Sullestad burde hensynta de andre disiplinene for å være konkurransedyktig. Analysen viser at pris, responstid og fleksibilitet også gir stor kunde verdi. Det er små avstander mellom hvilke egenskaper som vektlegges og det kan tolkes som at flere burde prioriteres for å imøtekomme

det som skaper kunde verdi. Dersom Sullestad yter tilfredsstillende i de andre disiplinene, vil man kunne sikre konkurransedyktighet og potensielt treffe og tilfrs stille et større marked. Dette vil hensynta den andre regelen til Treacy og Wiersma (Kotler, 2014) som peker på viktigheten til å ha en god nok ytelse i de andre disiplinene. Videre kan det argumenteres for at Sullestad burde arbeide med sin posisjonering som en kontinuerlig prosess for å sikre at de lykkes i den valgte disiplinen og yter godt nok i de andre disiplinene. Som det kommer frem i bransjeanalysen er det mange aktører i bransjen som skaper høy konkurranse. Høy konkurranse gjør at det stilles høye krav til ytelse i verdidisiplinene for Sullestad. Dette hensyntar Treacy og Wiersma (Kotler, 2014) sine siste regler om å fortsette å styrke sin førsteplass i tillegg til å fortsette å bli bedre i to andre disiplinene.

7.2.3 Velge den mest hensiktsmessige posisjonen

Sullestad har som de andre aktørene i bransjen gått bredt ut i sin posisjoneringsstrategi. Kotler (2014, s. 250) peker på viktigheten av å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Det kan argumenteres for at en spissere posisjonering av Sullestad kan være hensiktsmessig for å kunne sikre seg det Kotler (2014) kaller for “en særegen plass i målgruppens bevissthet.” Ved å analysere markedet kan Sullestad potensielt velge seg ut målgrupper og spisse inn sin posisjoneringsstrategi. “En bedrift gjør det best om den er nøye med å velge sine målgrupper og utarbeider et skreddersydd markedsføringsprogram for dem” (Kotler, 2014, s. 21). NHOs statistikk over bransjer som benytter seg av bemanningstjenester viser at bygg og anlegg, lager, logistikk og transport samt industri og produksjon er de bransjene som i størst grad benytter seg av bemanningstjenester. Det kan tolkes dit hen at Sullestad burde vektlegge disse bransjene i sin utvelgelse av målgrupper. Undersøkelsen gjennomført i nedslagsfeltet angir derimot ingen klar retning mot en spesifikk bransje, størrelse eller tilhørighet. Vi kan derfor ikke med godt grunnlag peke på et segment av markedet som Sullestad spesielt kan rette sin markedsføring imot.

Likevel kommer det frem gjennom markedsundersøkelsen at kompetente vikarer, pris, responstid, oppfølging og fleksibilitet er faktorer som kundene vektlegger høyest ved valg av bemanningsbyrå. Det er naturlig å tro at Sullestad med fordel burde tilpasse seg behovene som finnes i markedet og vektlegge de mest sentrale faktorene i sin posisjoneringsstrategi. “Er produktet godt tilpasset kundesegmentets behov, er kundens betalingsvillighet høy, alt annet likt.” (Fjellstad og Lunnan, 2018, s. 33). Ved å tilpasse seg markedets behov ut ifra de faktorer

som blir vektlagt tyngst ved valg av bemanningsbyrå, kan det tolkes dit hen at betalingsvilligheten også vil bli høyere.

Ifølge Kotler (2014, s. 251) finnes det fire hovedkategorier for å posisjonere seg feil. Disse feilene dreier seg om å underposisjonere, overposisjonere, å posisjonere seg uklart eller å posisjonere seg lite troverdig. Med utgangspunkt i at bransjen består av mange aktører kan man beskrive markedet som overfylt av tilbydere. Det er derfor viktig for Sullestad å gi en kundene et klart bilde av bedriften for å unngå posisjoneringsfeil.

Å underposisjonere kan gi kunden en vag forestilling om merket. Spesielt i et overfylt marked. Sullestad operer i et marked med mange tilbydere av bemanningstjenester. Det kan argumenteres for at Sullestad burde tydeliggjøre ovenfor markedet hvilke egenskaper og posisjon som vektlegges. Overposisjonering kan gi kunden et snevert bilde av merket. Selv om Kotler (2014) fremhever viktigheten av å gi et kundefokusert tilbud til en utvalgt målgruppe, kan det tenkes at dette vil begrense den potensielle markedsstørrelsen. Dersom Sullestad velger seg ut en målgruppe med utgangspunkt i den bransjen som i størst grad benytter seg av bemanningstjenester, kan det tenkes at potensielle markeder innenfor andre bransjer med samme behov ikke oppfatter Sullestad som et alternativ. På samme måte kan en overposisjonering av enkelte eller få egenskaper tolkes som at Sullestad ikke yter tilfredsstillende i de andre egenskapene som verdsettes av kundene.

Det å posisjonere seg uklart kan gi kundene en uklar oppfatning om bedriftens faktiske posisjon i markedet. Kotler (2014, s. 252) peker på at uklarhet kan oppstå dersom bedriften endrer merkets posisjon ofte eller fremlegger for mange påstander knyttet til sin posisjonering. Det kan argumenteres for at Sullestad burde være konsekvent i sin posisjonering og vektlegg egenskaper eller kvaliteter som gir kunden et klart bilde. Posisjoneringen kan oppfattes som lite troverdig dersom kundene assosierer posisjoneringen som motsigende. Pris og kvalitet er variabler som vanligvis ikke henger sammen og som gjerne er to faktorer som vektles ved valg av tjenester. Å posisjonere seg i begge ytterkanter kan gi liten troverdighet til posisjoneringsstrategien. Det er naturlig å tro at Sullestad burde hensynta sin troverdighet i posisjoneringsarbeidet for å lykkes i posisjoneringsarbeidet.

7.2.4 Utforme signaler som nedfeller den riktige oppfatningen

For å gi kundene den hensiktsmessige oppfatningen av Sullestad må det gis signaler gjennom kommunikasjonskanaler. Kommunikasjonen gir grunnlag for at kunden skal forstå hvilken posisjon Sullestad har i markedet. Ries og Trout (Kotler, 2014, s. 251) foreslår fire strategiske alternativer en bedrift kan benytte seg av i posisjoneringsarbeidet. Strategiene handler om å styrke posisjonen bedriften allerede har i markedet, identifisere og sikre seg en ubesatt posisjon i markedet, avposisjonere eller reposisjonere konkurransen i markedet, eller å posisjonere i den “eksklusive klubben”.

Gjennom posisjoneringsprosessen i rammeverket til Sætrang og Blindheim (1991) kan det argumenteres for å styrke posisjonen som Sullestad allerede har i markedet kan være en hensiktsmessig strategi. Sullestad er en kjent aktør i GLT med høy merkekjennskap og betydelig preferanseandel blant kundene. Samtidig viser analysen at Sullestad innehar en betydelig markedsandel i GLT som peker på at bedriften allerede har egenskaper som verdsettes. Det som primært skiller Sullestad i sin posisjonering blant konkurrentene er den lokale tilknytningen og hurtig bemanning. Lokal tilknytning er i liten grad verdsettes av respondentene i spørreundersøkelsen, men responstid er imidlertid den tredje viktigste faktoren og det kan tenkes at dette er styrken ved Sullestads oppfattede posisjon i markedet. Slik vi tolker bransjeanalysen og svarene på markedsundersøkelsen, er det ikke fullt samsvar mellom markedsandelen som er opparbeidet og Sullestads posisjonering. Å styrke den nåværende posisjonen vil gi inntrykk av at Sullestad er konsekvent i sin posisjoneringsstrategi, og ifølge Kotler (2014) kan dette redusere muligheten for en uklar posisjonering. Vi tror imidlertid dette en underposisjonering for Sullestad, som ikke vektlegger flere faktorer markedet verdsetter – og Sullestad utvilsomt er gode på. Det ville vært hensiktsmessig med en internanalyse for å avdekke styrker ved bedriften som kan kommuniseres til markedet.

Det å kunne identifisere og sikre seg en ubesatt posisjon i markedet vil være hensiktsmessig dersom en slik posisjon er tilgjengelig. Kartlegging av konkurrentene viser få ledige posisjoner i markedet, da alle aktørene går inn for en total markedsdekning. Et alternativ for å sikre seg en ubesatt posisjon i markedet kan være å fokusere på utvalgte bransjer eller geografiske områder. Videre viser kartleggingen at en reposisjonering av markedet vil være vanskelig med utgangspunkt i at samtlige aktører i bransjen vektlegger de egenskapene som gir høy kundeverdi og går bredt ut sin markedsdekning. Å posisjonere mot den “eksklusive klubben” begrenses ved

at mange av aktørene er landsdekkende organisasjoner med mange år i bransjen. Å sammenligne Sullestad med en av de store aktørene kan betraktes som lite troverdig med grunnlag i at Sullestad er en lokal aktør i GLT.

7.3 Posisjonering med hensyn til kjøpsatferd

Kotler (2014, s. 162) mener at holdninger kan få folk til å oppføre seg konsekvent ovenfor ting som likner hverandre. Dårlige holdninger til merke eller bransje kan derfor direkte påvirke kjøpsatferden blant kundene til Sullestad. Bemanningsbransjen er en politisk omdiskutert bransje som gjør det naturlig å tro at holdningene til bransjen kan være varierte. “En bedrift vil gjøre klokt i å tilpasse sitt produkt til eksisterende holdninger i stedet for å forsøke å forandre folks holdninger” (Kotler, 2014, s. 162). I undersøkelsen ble det kartlagt holdninger til bemanningsbransjen med flere indikatorer. Analysen viser at markedet har en generell positiv holdning til bemanningsbransjen, og viser at Sullestad ikke trenger å vektlegge kundenes holdninger i stor grad. Likevel kan det være naturlig å tro at det finnes flere interessenter som Sullestad burde hensynta i sin posisjoneringsstrategi, og derfor ikke burde utelukke en holdningsfokusert posisjonering. En interessentanalyse ville i denne sammenheng vært hensiktsmessig.

Kotler (2014, s. 178) viser til at det finnes flere kjøpsituasjoner i bedriftsmarkedet, og som kan kategoriseres ved rent gjenkjøp, overveid gjenkjøp og nyanskaffelser. “Valget av forskjellige egenskaper og hvor viktige de er i forhold til hverandre, varierer etter kjøpsituasjonen” (Kotler, 2014, s. 190). Det kan tenkes at Sullestad står ovenfor flere kjøpsituasjoner og burde tilpasse sin posisjonering ut ifra dette. Kotler (2014, s. 190) viser til at leveringsdyktighet, pris og omdømme er viktig ved rutinekjøp, men ved situasjoner der levering av bemanningstjenester er en kritisk del av verdiskapningen, kan driftssikkerhet, service og fleksibilitet spille en større rolle. Det kan argumenteres for at Sullestad burde fremme i sin posisjonering at de kan konkurrere på pris, da dette er en faktor som ifølge Kotler (2014, s. 190) verdsettes høyere i en gjenkjøpsituasjon. Analysen bekrefter at pris er en verdsett egenskap i markedet. Likevel kan en for fokusert posisjonering mot pris gi det Kotler (2014, s. 251) kaller liten troverdighet mot kompetente vikarer. Sullestad burde derfor gjøre en avveging av egenskapene som gir troverdighet i posisjoneringen.

8. Konklusjon og anbefaling

Ut ifra drøftingen hvor resultater fra analysen blir sett opp mot relevante teorier, kan vi komme med våre anbefalinger til Sullestads posisjonering med hensyn til forventninger i markedet. Anbefalingene baserer seg på vår analyse av markedessituasjonen og presenteres i første avsnitt. Her vektlegger vi ikke alle faktorer vi mener er relevante for Sullestad. For å danne et komplett bilde av hvordan bedriften skal posisjonere seg, anbefaler vi også en internressursanalyse, interessentanalyse og en analyse av makroomgivelsene. Vi vil likevel presentere vår refleksjon ut ifra den kunnskapen vi har tilegnet oss igjennom arbeidet med dette prosjektet.

Etterspørselen av bemanningstjenester ser ut til å holde seg stabil de neste 12 månedene. Dette gir indikasjoner på at Sullestad ikke trenger å forvente store endringer i markedet med hensyn til lovendringen. Likevel ser man at bemanningstjenester gjerne blir benyttet ved situasjoner som kan føre til store svingninger i etterspørselen, og at Sullestad med fordel trenger en bredde i kundegruppen for å jevne ut etterspørselen. Drøfting viser at en ubesatt posisjon i markedet ville vært gunstig for Sullestad, men grunnet den høye konkurransen ser vi det som mest hensiktsmessig å beholde Sullestad sin nåværende posisjon i markedet. Likevel peker teorien på at Sullestad burde posisjonere seg klarere uten å havne i en situasjon der overposisjonering kan begrense etterspørselen. Vi mener at Sullestad burde hensynta egenskaper som kundene verdsetter høyest. Kompetente vikarer er den viktigste egenskapen og peker på at Sullestad burde fokusere på rekruttering av ansatte med gode kvalifikasjoner. Drøftingen viser at den nåværende posisjonen med god responstid kan ha gitt en betydelig markedsandel, og er en egenskap som burde vektlegges for å sikre kontinuitet i posisjoneringen. Pris er en verdsatt egenskap, spesielt i gjenkjøpssituasjoner, og burde også hensyntas i posisjoneringen. Videre må Sullestad vise dette gjennom å utforme signaler som gir kundene en troverdig oppfatning av at Sullestad kan tilby nettopp dette. Et konkret forslag til slagord som kan kommunisere en attraktiv posisjon i markedet, lyder som følger: *Hurtig bemanning av kompetente vikarer til en konkurransedyktig pris.*

Gjennom refleksjon og diskusjon i arbeidet med oppgaven ser vi at Sullestad burde hensynta flere faktorer i sin posisjoneringsstrategi. Vi mener at posisjoneringsvalget til Sullestad må være i tråd med de konkurransefortrinn, verdier og ressurser som bedriften besitter. En posisjonering som Sullestad ikke lever opp til, kan resultere i at strategien tvert imot gir lavere

kundetilfredshet og svekker merkevaren. En direkte anbefaling vil være å posisjonere seg ut ifra det man er god på. Videre refleksjon til lovendringen gir grunnlag til å tro at kapitalbindingen i form av faste ansettelser kan øke risikoen til Sullestad. Dersom bedriften reduserer sin ansattdatabase til et økonomisk forsvarlig nivå, kan dette direkte påvirke Sullestads evne til å levere kompetente vikarer med en akseptabel responstid. Ved å ansette vikarer ut ifra forventet etterspørsel, kan bemanningsbyråets funksjon til å dekke uforutsette hendelser ved sykdom, permisjoner og konjunktursvingninger, reduseres betraktelig. Sullestad må vektlegge hvordan lovendringen kan begrense bedriftens yteevne i posisjoneringsstrategien.

Vi oppsummerer våre betraktninger etter arbeidet med oppgaven i en punktliste:

- Den totale etterspørselen de neste 12 månedene ser ut til å holde seg uforandret fra tidligere år.
- Markedet har tillitt til bemanningsbransjen.
- Bransjen er preget av høy konkurranseintensitet, mange aktører og få ledige posisjoner.
- Sullestad kan forvente svingninger i etterspørselen med hensyn til behovssituasjoner der bemanningsbyråer blir benyttet.
- Sullestad må sikre tydelighet og troverdighet i sin posisjonering.
- Kompetente vikarer, pris og god responstid er egenskaper som verdsettes i markedet og burde vektlegges av Sullestad.
- Lovendringen kan påvirker flere faktorer som må hensyntas i posisjoneringen.

Litteraturliste

- Amundsen, B. (2017) *Bør bemanningsbyråer forbys?* Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/arbeid-partner-norges-forskningsrad/bor-bemanningsbyraer-forbys/344922> (Hentet: 28.04.2019)
- Finans Norge (2018). *Endringer i arbeidsmiljøloven fra 1. januar 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/tema/arbeidsrett/endringer-i-arbeidsmiljoloen-fra-1.-januar-2019/> (Hentet 31.01.2019).
- Fjelstad, Ø.D og Lunnan, R. (2018). *Strategi*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- FondsFinans kapitalforvaltning (2019) *Økonomiske utsikter 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.fondsfinans.no/okonomiske-utsikter-2019-rapport#block-9> (Hentet: 10.04.2019)
- Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet*. 5. utgave. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kotler, P. (2014) *Markedsføringsledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.
- Lovdata (2019). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_15#%C2%A714-9 (Hentet 12.05.2019)
- Løwendahl, B.R. og Wenstøp, F.E. (2012). *Grunnbok i strategi*. (3. utgave) Oslo: Cappelen Damm
- NHO (2018) *Verden og oss- Næringslivets perspektivmelding 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/> (Hentet 24.04.2019)
- NHO (u.å) *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> (Hentet 10.05.2019)
- NHO Service og Handel (2018) *Bemanning og rekruttering statistikk og trender 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhosh.no/bransier/bemanning-og->

rekruttering/publikasjonerrapporter/bemannings-og-rekruttering-statistikk-og-trender-2018/ (Hentet 17.03.2019)

- NHO Service og Handel (2019) *Bemanningsbarometeret*. Tilgjengelig fra: <https://www.nhosh.no/contentassets/1cd40f9b02294ae88149d5c868e26b4f/bemanningsbarometeret-2018.pdf> (Hentet 02.05.2019)
- NOU 2010: 14 (2010) *Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt- en moderne mediestøtte*. Oslo: Departementets servicesenter informasjonsforvaltning.
- Porter, M. E. (1979) *How Competitive Forces Shape Strategy*. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (Hentet: 16.03.2019)
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. 8. utgave. United Kingdom, Harlow: Pearson Education Limited
- Samuelsen. B.M, Peretz. A og Olsen. L. E (2016). *Merkevareldelse*. (1. Utgave) Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Statistisk sentralbyrå. (2019, 25. Februar) *Sykefravær i Norge og seks andre nordeuropeiske land 1983-2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norges-sykefravaer-passerte-sveriges-og-nederlands-etter-lovendringer> (Hentet 01.04.2019)
- Statistisk sentralbyrå. (2019, 30. Januar) *Virksomheter*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter> (Hentet 13.02.2019)
- Sundeby, L. M. (2018) *Segmenter og målgrupper*, *ndla.no*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183193/topic:1:96343/resource:1:88177> (Hentet 12.03.2019)
- Sætrang. G og Blindheim. T (1991) *På Talefot med forbrukeren: 13 leksjoner i forbrukeratferd*. Oslo: NKS-forlaget
- Teknisk Ukeblad (2018). *Slutt på «nulltimerskontrakter»*. *Bemanningsbyråer frykter konkurs*. Tilgjengelig fra: <https://www.tu.no/artikler/slutt-pa-nulltimerskontrakter-bemanningsbyraer-frykter-konkurs/434283> (Hentet 12.05.2019)

Vedlegg

1. Spørreundersøkelse

Bacheloroppgave 2019 - NTNU

I denne spørreundersøkelsen går vi først gjennom en kort kartlegging av bedrift. Vi vil deretter komme med påstander du kan svare på, i forhold til egen bransje og egen bedrift, om faste ansatte, midlertidig ansatte og innleide vikarer. Deretter kommer spørsmål om kjennskap til, og påstander om, bemanningsbyråer. Undersøkelsen tar under 10 minutter å gjennomføre. Om du ønsker statistikk på overordnet nivå når undersøkelsen er ferdig gjennomført, kan du sende oss en mail på haralhv@stud.ntnu.no med emnefelt "undersøkelse".

Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

1) * I hvilken bransje opererer bedriften?

- Bygg og anlegg
- Jordbruk og skogbruk
- Lager, logistikk og transport
- Mekanisk industri og produksjon
- Matvareindustri
- Økonomi, regnskap, kontor og administrasjon
- Helse og omsorg
- Oppvekst og utdanning
- Service og tekniske tjenester
- Hotell, restaurant og catering
- IT
- Handel og dagligvare
- Annet

Med faste ansatte menes antall ansatte på deltid eller fulltid, uten en tidsavgrensning på arbeidsavtalen.

2) * Antall faste ansatte i bedriften?

- Ingen faste ansatte
- 1-9 faste ansatte
- 10-24 faste ansatte
- 25-49 faste ansatte
- 50-99 faste ansatte
- 100+ faste ansatte

Med midlertidig ansatte menes antall ansatte på deltid eller fulltid, som har en tidsavgrensning i arbeidsavtalen. Dette kan for eksempel være vikariater ved fravær eller ekstrahjelp for en avgrenset tidsperiode med mye aktivitet, sesongarbeider, ferievikar, etc. uten fast arbeidsavtale.

3) * Antall midlertidig ansatte i bedriften siste 12 måneder?

- Ingen midlertidig ansatte
- 1-4 midlertidig ansatte
- 5-9 midlertidig ansatte
- 10-19 midlertidig ansatte
- 20+ midlertidig ansatte

4) * Er bedriftens ansatte knyttet til arbeidstakerorganisasjon?

- Nei
- Ja
- Annet

5) * Er bedriften knyttet til arbeidsgiverorganisasjon?

- Nei
- Ja
- Annet

Her kommer to påstander om behov for arbeidskraft i **egen bransje**. Svar fra "helt uenig" til "helt enig" med påstanden. Dette er en antagelse, for eksempel forventet vekst, reduksjon grunnet automatisering, etc.

6) * Det er økende behov for arbeidskraft i vår bransje de neste 12 måneder

Helt uenig Noe uenig Hverken enig eller uenig Noe enig Helt enig Annet

Innleide vikarer er ansatt hos annet firma, som leier ut arbeidskraften til andre.

7) * Fremtidig behov for arbeidskraft i vår bransje dekkes med

	Helt uenig	Noe uenig	Hverken enig eller uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
Faste ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Midlertidig ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innleide vikarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her kommer to påstander om behov for arbeidskraft i **egen bedrift**. Svar fra "helt uenig" til "helt enig" med påstanden.

8) * Det er økende behov for arbeidskraft i vår bedrift de neste 12 måneder

Helt uenig
 Noe uenig
 Hverken enig eller uenig
 Noe enig
 Helt enig
 Vet ikke

9) * Fremtidig behov for arbeidskraft i vår bedrift dekkes med

	Hverken enig					
	Helt uenig	Noe uenig	eller uenig	Noe enig	Helt enig	Vet ikke
Faste ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Midlertidig ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innleide vikarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her kommer en påstand om hvor lett behov for arbeidskraft i **egen bedrift** kan dekkes. Svar fra "helt uenig" til "helt enig" med påstanden. Faste ansatte inkluderer deltids- og fulltidsansatte uten tidsavgrensning. Midlertidig ansatte er ansatt for en tidsavgrenset periode. Innleide vikarer er ansatt hos annet firma, som leier ut arbeidskraften til dere.

10) * Ved behov for mer arbeidskraft i vår bedrift, er det enkelt å rekruttere kvalifiserte

	Hverken enig						
	Helt uenig	Noe uenig	eller uenig	Noe enig	Helt enig	Annet	
Faste ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Midlertidig ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Innleide vikarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

I dette spørsmålet kan du estimere en prosentvis fordeling av hvordan behovet for arbeidskraft ble dekket de **siste 12 måneder**. Vi er ute etter helhetlig bilde og begrenser ikke til nyansettelser eller nye behov, inkluder derfor alle deltids- og fulltidsansatte i faste og midlertidige stillinger. Innleide vikarer er ansatt hos annet firma, som leier ut arbeidskraften til dere.

11) * Arbeidskraft i bedriften de siste 12 måneder er dekket med

	0 %	10 %	10-25 %	25-75 %	75-100 %	Annet	
Faste Ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Midlertidig ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Innleide vikarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

I dette spørsmålet kan du estimere en prosentvis fordeling av hvordan behovet for arbeidskraft skal dekkes de **kommende 12 måneder**. Vi er ute etter helhetlig bilde og begrenser ikke til nyansettelser eller nye behov, inkluder derfor alle deltids- og fulltidsansatte i faste og midlertidige stillinger. Dette kartlegges for å se om det er endring i tiden fremover.

12) * Arbeidskraft i bedriften de kommende 12 måneder skal dekkes med

	0 %	10 %	10-25 %	25-75 %	75-100 %	Annet	
Faste Ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Midlertidig ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Innleide vikarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Svar ja på situasjoner der dere kunne brukt vikarbyrå for å dekke behov for arbeidskraft i egen bedrift. Her kan det svares ja på flere av situasjonene.

13) Ved følgende situasjoner er det aktuelt å benytte seg av bemanningsbyrå

	Ja	Nei	Annet	
I tilfeller der ansatte er syke eller er i permisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
For å håndtere konjunkturtopper eller sesongvariasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
For å få hjelp til å finne personer med rett kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Som supplement til å ansette eget personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Fordi vi ikke finner kvalifisert personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
I forbindelse med tidsbegrensede prosjekter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
Fordi det gir mulighet til å teste kandidater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
For å bemanne aktivitet utenfor bedriftens kjernevirksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
I stedet for å ansette eget personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Her er en rekke påstander om bemanningsbransjen i Norge. Svar fra "helt uenig" til "helt enig" med påstanden.

14) * Bemanningsbyråer opererer i tråd med norsk lov?

Helt uenig Noe uenig Hverken uenig eller enig Noe enig Helt enig

15) * Bemanningsbyråer utbetaler rett lønn til sine ansatte?

Helt uenig Noe uenig Hverken uenig eller enig Noe enig Helt enig

16) * Ansatte i bemanningsbyråer har tilfredsstillende arbeidsvilkår?

Helt uenig Noe uenig Hverken uenig eller enig Noe enig Helt enig

17) * Vi har tillit til bemanningsbyråer?

Helt uenig Noe uenig Hverken uenig eller enig Noe enig Helt enig

Her kan du skrive ned navn på bemanningsbyråer dere kom på i de foregående spørsmålene, eller som dere tenker på umiddelbart når dere hører bemanningsbyrå.

18) Hvilke bemanningsbyråer har dere kjennskap til?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Her vil vi kartlegge hvilket bemanningsbyrå du ville valg dersom det hadde vært behov for det i dag. Om dere benytter et tjenester fra bemanningsbyrå i dag, skriv de ned i rekkefølge fra flest til færrest utleide. Dersom det ikke er aktuelt trenger du ikke svare på dette spørsmålet.

19) Ved behov for bemanningstjenester i dag, hvilket bemanningsbyrå ville du valgt?

- 1. valg
- 2. valg
- 3. valg

20) * Følgende bemanningsbyråer har et positivt omdømme

	Hverken uenig eller Noe enig					Ingen kjennskap til dette bemanningsbyrået
	Helt uenig	Noe uenig	eller enig	Noe enig	Helt enig	
Academic Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bemannings tjenester Gjøvik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bemannings tjenester Lillehammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bra Bemanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ClockWork Bemanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobzone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR Bemanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manpower	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ranstad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rett Bemanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Silvercon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sullestad Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temp Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her kan du rangere egenskapene fra viktigst (1) til minst viktig (9) ved valg av bemanningsbyrå. Klikk på feltet ved siden av kriteriet og velg prioritet. Det er mulig å unnlate et kriterie fra liste, og om det er andre faktorer kan dette legges inn i neste spørsmål.

21) Ved valg av bemanningsbyrå for innkjøp av arbeidskraft, hvilket kriterie er viktigst?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppfølging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdømme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetente vikarer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HMS og dokumentasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NHO-medlem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22) Ved valg av bemanningsbyrå, er det andre kriterier som er viktige?