

Köpa konsulter via konsult, en tuff match för bemanningsbranschen

-Fallstudie av konsultmäklares förmåga att matcha bemanningskonsulter med
konsultuppdrag

Viktor Karlsson 22435 & Patrik Sundelin 22611

14 maj 2014

ABSTRACT

During the last two decades, temporary staffing has been the fastest growing industry in Sweden. The latest development within this industry is the integration of third-party providers of temporary staffing. Client organizations outsource the process of recruiting temporary workers to intermediaries with procurement management expertise. The concept is called Vendor Management Services (VMS) and aims to standardize decision-making and lower costs through improved efficiency. However, studies have shown that VMS intermediary functions have negative impact on placement matching. This case study further investigates VMS provider's ability to handle these negative consequences and deliver 'person-organization' fit. The findings reveal that although VMS have trouble matching tacit knowledge, customized placement matching might still be achievable if VMS providers invest in close relationships with the clients.

Key words: Vendor Management Services, VMS, temporary staffing, matching, procurement

Handledare: Lovisa Näslund

Examinator: Karin Fernler

Uppsatsframläggning: 3 juni 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte och Problemformulering	5
1.3 Frågeställning	5
1.4 Avgränsning	6
1.5 Definitioner	6
2. Metod	7
2.1 Forskningsansats	7
2.2 Val av studieobjekt	8
2.2.1 eWork	8
2.2.2 Tre klienter till eWork	8
2.3 Datainsamling	9
2.3.1 Intervjuer	9
2.4 Begränsningar	10
2.4.1 Reliabilitet	11
2.4.2 Validitet	11
3. Referensram	12
3.1 Positiva effekter av konsultmäklare	12
3.1.1 Positiva effekter av standardiserade processer	12
3.1.2 Positiva effekter av informationsförmedling	13
3.1.3 Positiva effekter av klientrelationer	13
3.2 Negativa effekter av konsultmäklare	13
3.2.1 Negativa effekter av standardiserade processer	13
3.2.2 Negativa effekter av informationsförmedling	14
3.2.3 Negativa effekter av klientrelationer	14
3.3 Sammanfattning av teorier	15
4. Empiri	16
4.1 IT-konsultmarknaden	16
4.1.1 Direktleverantörer	17
4.1.2 Förmedlande leverantör	18
4.2 eWork	19
4.2.1 eWorks operativa organisationsstruktur	20
4.2.2 Matchningsprocessen	21
5. Analys	23
5.1 Standardiserade processer	23
5.1.1 Skräddarsydda konsultuppdrag	23
5.1.2 För specifika krav	24
5.1.3 Felaktig information	25
5.1.4 Förbisedda egenskaper	26
5.1.5 Delslutsats: Standardiserade processer	27
5.2 Informationsförmedling	27
5.2.1 Information förloras hos klienterna	28
5.2.2 Information förloras internt	28
5.2.3 Kommunikationsrutiner	29
5.2.4 Delslutsats: Informationsförmedling	30
5.3 Klientrelationer	30
5.3.1 Metoder att bygga relationer	30
5.3.2 Svårigheter att lära känna linjechefer	31
5.3.3 Dyrt att bygga relationer med klienter	33
5.3.4 Den implicita informationen är personlig	34
5.3.5 Delslutsats: Klientrelationer	35
6. Slutsats	36
6.1 Managerial Implications	37
7. Avslutande reflektioner	39
7.1 Implikationer för studien	39
7.2 Framtida forskning	39
7.3 Författarnas funderingar	40
8. Källförteckning	41

1. Inledning

I inledningen förklaras bakgrunden till frågeställningen. Därefter följer syfte, problemformulering samt avgränsning. Avslutningsvis presenteras begreppsdefinitioner som kommer används vidare i studien.

1.1 Bakgrund

Bemanningsbranschen i Sverige är en förhållandevis ung bransch. I Sverige var det först i samband med en lagändring år 1993 möjligt att hyra ut personal. Branschen har sedan avregleringen varit Sveriges snabbast växande bransch (Unionen, 2008) och 2012 omsatte branschen 25 miljarder kronor. Samma år var 135 000 personer verksamma i branschen (Bemanningsföretagen Almega, 2012). I en studie av 500 svenska arbetsgivare svarade 69 procent av de större företagen att de använder bemanningspersonal (Bemanningsföretagen Almega, 2010).

En vanlig uppfattning är att bemanningsbranschen främst består av mer standardiserade tjänster, men bemanningsföretagens branschstatistik visar att 70 procent av de som arbetar som bemanningskonsulter är akademiker och tjänstemän. Betydelsen av hög kompetens bekräftas även av att 34 procent av de tillfrågade arbetsgivarna i huvudsak hyr in kvalificerade specialister samt att 13 procent hyr in lika många specialister som generalister (Bemanningsföretagen Almega, 2010). Vidare i studien kommer bemanningspersonal benämnas konsulter.

Tillväxten i bemanningsbranschen är inte unik för Sverige utan en trend observerad i utvecklade ekonomier (Bergstrom and Storrie, 2003; Burgess and Connell, 2004). En potentiell förklaring till den starka utvecklingen är att företag har adopterat strategier för att kunna variera antalet anställda genom att segmentera personalstyrkor i *kärna* och *periferi*. *Kärnan* utgörs av fasta anställda. *Periferin* består av grupper av personal som med kort varsel kan ökas eller minskar vid behov (Atkinson, 1984). Andra har ifrågasatt teorierna som hävdar att beslut att anlita bemanningspersonal är strategiskt och rationellt (Purcell et al, 2004; Peel, S. och Boxall, P. (2005). T.ex. fann Ward et al. (2001) i en studie att flera olika, ofta motstridiga, faktorer spelar in då ett företag tar beslut att hyra in bemanningspersonal.

Den senaste utvecklingen inom branschen tyder på att företag försöker ta ett mer strategiskt grepp och minimera oplanerat beslutsfattande. Det beror på att leverantörskedjan av bemanningspersonal har utökats till att innefatta vad som har kommit kallas *Vendor Management Services* (VMS) på engelska (REC, 2007; Spiezer, 2008). VMS översätts enklast till svenska som konsultmäklartjänster. Konsultmäklarna beskrivs bäst som en mellanhand mellan bemanningsföretag och företagen som anlitar bemanningspersonal, hädanefter kallade klienter. Konsultmäklarna har etablerade samarbeten med bemanningsföretag och enskilda konsulter. Istället för att anställa konsulter, förmedlar de konsulter anställda av bemanningsföretagen. Konsultmäklarna kan liknas vid ett handelshus som underlättar jämförelse av ett stort utbud av konsulter. När ett företag behöver en konsult, kontaktar de konsultmäklaren som förser företaget med en lämplig konsult. Ett avtal knyts mellan parterna och mäklaren får en viss provision (Karlström, 2012).

Konsultmäklarens intåg i leverantörskedjan har tagits emot med blandade åsikter av bemanningsföretag. Traditionella bemanningsföretag ser konsultmäklare som både konkurrenter och komplement (Karlström, 2012). Mindre aktörers möjlighet att få konsultuppdrag har ökat, samtidigt som marginalerna sänks. Även om konsultmäklartrenden har noterats, är lite känt om konsekvenserna av att använda konsultmäklare. Enligt konsultmäklarna själva, effektiviserar de konsulthanteringen för klienten, eftersom den förenklar processen att hitta rätt specialkompetens. Samtidigt behöver klientens inköpsavdelning hantera färre kontaktytor mot hela bemanningsbranschen.

Forskarvärlden är inte enhälligt positiv till konsultmäklarna. Man menar att det finns risk för negativa konsekvenser då man låter en mellanhand tillhandahålla konsultlösningar. Marknadens relativt korta existens gör att det saknas extensiv forskning om konsultmäklarnas inflytande. Den forskning som gjorts är främst utförd i USA och England, där undersökningar visar att konsultmäklare kan bidra till ökad effektivisering, men att det finns stora risker att matchningsprocessen gällande specialkompetenser påverkas negativt. (Davis, Blake och Broschak, 2000). Som ovan påpekas, består större delen av bemanningsbranschen av specialister, vilket gör att konsekvenserna av konsultmäklarnas integration på marknaden kan komma att påverka framtiden för väldigt många konsulter och framförallt deras möjligheter att kontrakteras för uppdrag.

Trots riskerna att matchningen av konsulter påverkas negativt har konsultmäklarbranschen i Sverige fördubblats mellan åren 2008 och 2011, till att omsätta 5,2 miljarder. Tillväxten har sedan dess fortsatt och branschen förväntas öka med 10 procent per år fram till 2015 (Karlström, 2012). Det gör att konsultmäklarna växer snabbare än bemanningsbranschen i stort (Bemanningsföretagen Almega, 2012).

1.2 Syfte och Problemformulering

Eftersom branschen haft enorm tillväxt ställer vi oss frågande till potentiella negativa konsekvenser och ämnar därför undersöka hur en framgångsrik konsultmäklare jobbar för att hantera och undvika matchningsproblem. Vi anser att de potentiella negativa effekterna av att använda konsultmäklare vid inköp av konsulter borde göra företag tveksamma till tjänsten, men ändå växer branschen mer än bemanningsbranschen. Denna motsättning mellan trend och forskning skapar en intressant frågeställning gällande hur branschen kan vara framgångsrik. Två möjliga förklaringar är att effekterna inte kan vara så allvarliga som tidigare påstås eller att konsultmäklare på senare år utvecklat metoder för att hantera problematiken. Studien kommer därför att undersöka hur en framgångsrik konsultmäklare arbetar med att matcha konsulter till klienters behov och önskemål. Studien kommer på så vis att ge ytterligare indikationer på hur konsultmäklariernas integration i värdekedjan påverkar processen att rekrytera konsulter. Studien ämnar ta tidigare forskning ett steg vidare genom att utveckla en förståelse för hur negativa konsekvenser av konsultmäklare kan undvikas. Vi vill bidra till att skapa en förståelse för varför konsultmäklarbranschen har stor tillväxt.

1.3 Frågeställning

Hur arbetar konsultmäklare för att minska faktorer som leder till misslyckad matchning?

Med frågeställningen ämnar vi undersöka hur ett stort svenskt konsultmäklarföretag arbetar för att matcha klienters kravprofiler för konsultuppdrag med passande konsult. Kravprofilerna består av kompetenser, erfarenheter och egenskaper konsulten bör ha för att konsultuppdraget ska bli framgångsrikt. Specifikt belyser frågeställningen metoder för att undvika en dålig matchning mellan klient och konsult, d.v.s. processer för att säkerställa att konsultens kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper är det som klientföretaget eftersöker.

1.4 Avgränsning

Undersökningen är begränsad till att studera bemanning av IT-konsulter. Avgränsning görs då IT-konsulter utför en professionell tjänst som ställer krav på matchningen. Deras arbete är samtidigt materiellt och därmed förhållandevis lätt att utvärdera för klienterna.

Frågeställningen berör därmed ej mindre kvalificerade bemanningstjänster samt drar en gräns mot mer strategiska konsulter, t.ex. inom management, där kravprofilen är svårare att kvantifiera och utvärdera.

Undersökning har begränsats till konsultmäklarnas samt klienternas perspektiv. Konsulterna och direktleverantörerna har i denna undersökning exkluderats, då främst klienternas upplevda kvalité av matchningen är viktigast för konsultmäklarbranschens framtida möjlighet till fortsatt tillväxt.

Studien är geografiskt begränsad till Stockholm, eftersom Sveriges största konsultmäklare och de största konsultinköparna har sina huvudkontor i området. Den geografiska avgränsningen underlättar möjligheten att studera klientrelationer där fysiska möten utgör en del av kommunikationen. Klienterna är begränsade till stora svenska tjänsteföretag med stor erfarenhet av att köpa IT-konsulttjänster men vars kärnverksamhet ej är IT.

1.5 Definitioner

Konsult - Specialist med eget företag eller anställd av ett bemanningsföretag som ingår ett avtal med externt företag för att producera en tjänst.

Bemanningsföretag - Företag som anställer personal (konsulter) och sedan hyr ut dessa konsulter till andra företag.

Klient/klientföretag - Företag som hyr in konsulter.

Konsultmäklari - Företag som förmedlar konsulter, anställda av bemanningsföretag eller med egna bolag, till en klient.

Matchning - Avser i denna uppsats hur väl en person passar in att utföra en specifik tjänst.

Kravprofil - En sammanställning av de egenskaper, kompetenser och erfarenheter som krävs för en viss typ av konsultuppdrag.

Uppdragsbeskrivning - Beskrivning av vilka arbetsuppgifter och andra åtaganden som ingår i konsultuppdraget.

2. Metod

I metodavsnitten beskrivs tillvägagångssätt samt motiveringar till val av metod. Först klargörs uppsatsen forskningsansats, varpå valen av studieobjekten motiveras. Sedan redogörs för studiens datainsamling och genomförande. Avslutningsvis diskuteras studiens begränsningar.

2.1 Forskningsansats

För att besvara frågeställningen används en kvalitativ fallstudie med abduktiv ansats. Då vi ämnar skapa förståelse för en organisation samt dess processer har vi valt att göra en kvalitativ studie, vilket passar bra när frågeställningen kräver en fysisk närhet till personerna involverade i processen (Holme och Solvangs (1997). Centralt för vår frågeställning är hur klientföretag upplever konsultmäklarens tjänster varpå empirin blir mångtydig och öppen, vilket enligt Alvesson & Skoldberg (2008) är förutsättningar för att använda kvalitativ metod.

Fallstudie har visat sig vara en lämplig metod att använda vid frågeställningar som fokuserar på *hur* och *varför*, med syfte att förklara eller utforska ett samtida fenomen, (Yin, 2009). Eftersom vår frågeställning är inriktad på att förklara hur konsultmäklare kan undvika problem med matchning ger en fallstudie oss möjligheten att studera process-relaterade faktorer och få insikt om subjektiva åsikter. (Merriam, 1994).

Tidigare forskning kring konsultmäklariets konsekvenser har visat på en rad olika potentiella effekter. Med teorierna som utgångspunkt vill vi utveckla förståelsen för konsultmäklare genom att undersöka möjligheterna att undvika negativa konsekvenser inom matchningsprocessen. Studien kan på så vis både validera existerande teorier och generera mer specifika teorier inom vårt forskningsområde. Fallstudier lämpar sig bra till att både validera och bilda teorier (Bryman & Bell, 2011). Då vi anser att en kvalitativ fallstudie är lämplig metod, används en induktiv ansats för att skapa en ingående förståelse genom att växla mellan teori och empiri.

För att kunna besvara frågeställningen har vi valt att fokusera på ett konsultmäklarföretag för att på djupet förstå arbetsprocesser kring matchning. Med konsultmäklarens processer som

utgångspunkt har vi intervjuat klienter till konsultmäkleriet för att undersöka hur dessa värderar matchning. Vi får då möjlighet att förstå vad konsultmäklarna ämnar uppnå med sina tjänster samt hur väl det stämmer överens med klienternas bild matchningsprocessen.

2.2 Val av studieobjekt

2.2.1 eWork

Fallstudien är utförd på konsultmäklarföretaget eWork Scandinavia AB. Det är den största konsultmäklaren i Norden. eWork var Sveriges första företag att etableras sig inom konsultmäklarbranschen och har haft en mycket hög tillväxt sedan starten. Tillväxten beror till stor del på att eWork lyckats behålla tidigare klienter och attrahera nya, vilket indikerar att man lyckats skapa en fungerande modell för att hantera matchningsproblematik. Därför lämpar sig eWork väl att studera utifrån vår forskningsfråga. De har även i egna undersökningar visat på en klientnöjdhet om 4,61 av 5, vilket visar att klienterna är nöjda med matchningen.

eWork har verksamhet i ett flertal länder men studien är utförd vid huvudkontoret i Stockholm där eWorks största klienter hanteras. Studien har begränsats till matchning av IT-konsulter, vilket är det område som eWork matchar flest konsulter.

2.2.2 Tre klienter till eWork

Tre klienter till konsultmäklaren har valts ut via två metoder. Dels har eWork tagit fram en lista på klienter vi fått möjlighet att kontakta. Utifrån denna lista valdes tre klienter ut slumpmässigt för kortare telefonintervjuer. Fördelen med denna metod är att vi lättare kom i kontakt med rätt person på klientföretagen. Dock insåg vi problematiken med att eWork skulle välja klienter. Därför gjordes även en separat lista med klienter, baserad på offentliga pressmeddelanden. Utifrån denna lista valdes tre företag ut, slumpmässigt, för kortare telefonintervjuer. Baserat på de sex korta intervjuerna valdes slutligen tre klienter ut för vidare intervjuer. Dessa tre valdes på basis av att samtliga är stora svenska företag inom tjänstesektorn med stor vana att inhandla IT-konsulttjänster samt att de arbetat med konsultmäklare under minst fyra år. Samtliga av de sex intervjuade klienterna var nöjda med eWork.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Intervjuer

För att få en fördjupad förståelse för konsultmäkleriet och hur klienterna upplever dess tjänster, ansåg vi att djupintervjuer var den mest lämpade metoden. Denna metod möjliggör detaljerade svar på omfattande frågor och gav oss chansen att ställa följdfrågor för att undvika missuppfattningar och fördjupa resonemangen (Bryman & Bell, 2011).

Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer, med ett antal förberedda ämnen och frågor att behandla under intervjuerna. I samtliga intervjuer avhandlades de förutbestämda ämnena, men frågornas ordning varierades för att underlätta ett naturligt flöde i samtalen. Denna metod ger intervjuobjektet möjlighet att belysa frågan ur sitt eget perspektiv (Andersen, 2009). Vi har uteslutande valt att använda öppna frågor för att undvika att styra intervjuobjekten och för att låta dem utveckla sitt eget resonemang. Samtliga intervjuer som genomförts varade mellan 45-60 minuter och genomförts på intervjupersonens kontor, med syfte att skapa trygghet (Bryman & Bell, 2011).

Totalt har tolv intervjuer genomförts, sex intervjuer hos eWork samt två intervjuer per klientföretag. Inom eWork har intervjuer hållits med personer på olika nivå inom organisationen och inom de olika stegen i matchningsprocessen. Hos klienterna intervjuades inköpsansvarig för konsultköp inom IT samt en linjeförman med erfarenhet av konsulterna. Ordningen valdes för att skaffa ingående förståelse för matchningsprocessen samt utforska skillnader och likheter i hur personer, med olika befattning på klientföretagen, uppfattade samarbetet. Intervjuerna gav oss en helhetsbild av hur matchningsprocessen påverkar de olika aktörerna och de problem och lösningar som uppstår.

För att få en övergripande bild av organisationen och processerna inleddes empiriinsamlingen med att intervjua ledningen på eWork. Därefter intervjuades kompetensteam och säljteam, som är de olika avdelningar som arbetar med matchningsprocessen. Intervjuerna gav oss en nyanserad bild av de interna uppfattningarna om hur matchningsprocessen upplevs och fungerar. Empiriinsamlingen inleddes med fokus på eWork för att skapa förståelse för eWorks affärsmodell och därmed lättare förstå klienternas åsikter.

Hos varje klient intervjuades inköpsansvarig före linjeför att få klarhet i inköpsavdelningens styrka och strategiska tänkande. Efter sex genomförda intervjuer med klienter upplevde vi en tillräcklig empirisk mättnad för att kunna göra en trovärdig analys.

Samtliga intervjuobjekt har anonymiserat för att underlätta möjligheten att få uppriktiga svar. I intervjuerna har kontakten mellan konsultmäklare och klientföretag diskuterats varpå känslig information som kan skada samarbetet förekommer. Istället för namn används personens position eller titel.

Samtliga intervjuer har sammanställts i nedanstående tabell:

Datum	Position	Företag
2014-03-12	VD	eWork
2014-03-21	Kompetenschef	eWork
2014-04-14	Competence Manager (CM)	eWork
2014-04-14	Competence Manager (CM)	eWork
2014-04-16	Inköpschef	Klient A
2014-04-16	Inköpschef	Klient B
2014-04-16	Linjeför	Klient B
2014-04-17	Linjeför	Klient A
2014-04-22	Inköpschef	Klient C
2014-04-22	Linjeför	Klient C
2014-04-23	Account Manager (AM)	eWork
2014-04-24	Delivery Manager (DM)	eWork

2.4 Begränsningar

Vid studier som bygger på fallstudier och kvalitativa metoder uppstår begränsningar inom reliabilitet och validitet (Bryman & Bell, 2011). För att öka uppsatsen validitet och reliabilitet har ett antal åtgärder vidtagits.

2.4.1 Reliabilitet

Den interna reliabiliteten, hur väl författarna kommer överens gällande tolkning av det empiriska materialet (Bryman & Bell 2011), stärks genom att båda författarna tagit del av samtliga intervjuer, varpå tolkningar har diskuterats. Författarna hade överlag tolkat intervjuerna väldigt lika. Extern reliabilitet, studiens möjlighet till upprepning, är alltid svårt att hantera vid fallstudier. Denna studie har för avsikt att endast ge en bild av hur konsultmäklare och klienter uppfattar matchningsprocessen idag och resultatet skulle därmed kunna variera vid en upprepning av studien.

2.4.2 Validitet

Intern validitet, god överensstämmelse mellan observationer och utvecklade teoretiska idéer (LeCompte & Goetz, 1982), hanteras genom att samtliga intervjuer har spelats in för att kunna analyseras i efterhand. Vid de tillfällen oklarheter uppstod bad vi om förtydligande under intervjuerna eller så har vidare kontakt tagits vid senare tillfälle, där intervjuobjektet haft möjlighet att förtydliga sitt resonemang. Samtliga intervjuobjekt har även fått möjligheten att i efterhand komplettera svaren om det känts nödvändigt. Slutligen har empirins tillförlitlighet kontrolleras av intervjuobjekt för att undvika faktafel, vilket ökar validitet (Bryman & Bell, 2011).

Den externa validiteten påverkas av i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras (Bryman & Bell, 2011). Att göra större generaliseringar är problematiskt vid användandet av fallstudier. Studies syfte är att i första hand att ge en djupare insikt i ett relativt outforskat område och har inte för avsikt att bevisa generaliserbara teorier. Vi gör ändå bedömningen att slutsatserna i viss mån kan appliceras inom andra branscher och situationer. Dock bör hänsyn tas till situationsbetingade faktorer samt det begränsade urvalets påverkan på studiens resultat. Ytterligare studier bör genomföras för att generella slutsatser ska kunna dras med större tillförlitlighet

3. Referensram

Tidigare forskning har visat på olika potentiella effekter av att använda en mellanhand som konsultmäklare vid inhyrning av konsulter (Kosnik; 2006). För att skapa en tydlig överblick av tidigare forskning har den teoretiska referensramen delats upp i två avsnitt, positiva och negativa effekter. Vidare har de faktorer som påverkar matchningen kategoriserats i tre olika teman, som återkommer i de två avsnitten. De tre teman är: standardiserade processer, informationsförmedling samt klientrelationer.

3.1 Positiva effekter av konsultmäklare

3.1.1 Positiva effekter av standardiserade processer

Att outsourca rekrytering av tillfällig personal till konsultmäklare kan vara till stor nytta för klientföretagen. Det har potential att styra och standardisera de priser som betalas till konsultbolagen, minska transaktionskostnaderna och förbättra kvaliteten genom att höja transparensen i upphandlingsprocessen (Spiezer, 2008).

Tidigare undersökningar har visat att många arbetsgivare saknar strategisk planering vid processer med konsultföretag och istället använt en mer "laissez faire"-strategi. (Hunter et al., 1993; Koene and van Riemsdijk, 2005; Peel and Boxall, 2005). Dessa mera slumpartade processer kan öka kostnader för arbetsgivare, (Druker and Stanworth, 2001; Kosnik et al., 2006). En tydlig trend är att företag försöker applicera bättre kontroll på rekryteringsbolagens priser genom att ge upphandlingschefer en mera framträdande roll. (CIPD, 2007; Druker and Stanworth, 2001)

Den inledande forskningen som gjorts tyder på att konsultmäklarierna har hjälpt organisationer att sänka kostnader och ta kontroll över vad som tidigare har varit en decentraliserad process (Spiezer, 2008). Detta görs ofta genom att standardisera processer och att införa arbetsbesparande teknologi, (Sako, 2006) t.ex. centraliserade funktioner för upphandling och "shared service centers" (Cooke, 2006; Redman et al, 2007).

Standardiserade processer är fördelaktiga för inköpsavdelningarna på klientföretagen eftersom de i synnerhet har potential att ge större enhetlighet i rekryteringsbeslut och minska kostnaderna genom ökande inlärningskurvor och stordriftsfördelar (Lever, 1997).

3.1.2 Positiva effekter av informationsförmedling

Konsultmäklarens förmedlande roll är viktig för att förebygga att enskilda linjechefer förhandlar fram olika priser med sina egna favoriserade konsultbolag och för att förhindra konsultbolag att pressa linjechefer till att kringgå inköpssystem. (Kosnik et al., 2006; Patel, 2005).

3.1.3 Positiva effekter av klientrelationer

Standardiserade affärsmodeller kan förhindra relationsbyggande mellan konsultbolag och klienter. En anpassad matchning kan uppnås även utan betydande partnerskap mellan klient och konsultbolag under förutsättning att konsultmäklaren anpassar sin strategi för att tillåta *betydande tillgångsspecifika investeringar* med syfte att bygga upp betydande implicit kunskap om klientföretagets behov (Tremblay et al., 2008).

3.2 Negativa effekter av konsultmäklare

3.2.1 Negativa effekter av standardiserade processer

Användandet av konsultmäklare har också visat sig ha negativa konsekvenser. Enligt Kosnik et al., (2006) kan deras arbetsmodeller leda till en standardiserad handelsvara som endast ger begränsad uppmärksamhet till den mjukare immateriella aspekten av matchningsprocessen. För klienterna kan det öka risken att olämpliga konsulter hyrs in, då aspekter som personlighet och värderingar ignoreras.

Även Druker and Stanworth (2001) visar på risken att standardiserade matchningsprocesser kan leda till en löpande band likande tjänst, med stor kapacitet, men som gör skräddarsydda matchningar svåra att uppnå. En studie om rekrytering av IT-konsulter, utförd på en stor brittisk bank, fann att linjechefer klagade på den externt hanterade, automatiserade rekrytering som misslyckades att skilja på potentiella sökande och överöste dem med klonliknade Cv:n (Wolfenden, 2007).

Risker har visat sig särskilt påtagliga vid matchningar genomförda med elektroniska matchningssystem där konsulter CV bildar stora databaser. Även om sådana system är effektiva ur ett kostnadsperspektiv, anses de inte tillräckligt sofistikerade för att hantera komplexa urvalsbeslut (Spiezer, 2008).

3.2.2 Negativa effekter av informationsförmedling

Att hitta en bra matchning mellan konsult och klient är väsentligt för att minimera kostnader relaterade till olämpliga skickligheter, hög personalomsättning och lågt engagemang (Hoque et al., 2008). Forskning visar att det i praktiken är svårt att uppnå önskvärd matchning mellan klientorganisation och person. Klienterna har ofta ingen klar strategi för användande av konsulter, deras kravprofiler förändras över tid och mellan roller (Purcell et al., 2005). Davis, Blake och Broschak (2000) visade också att klienterna ofta misslyckas med att kommunicera sina kravprofiler till konsultföretagen.

Att uppnå en bra matchning har i flera sammanhang visat sig särskilt svårt med konsultmäklare som mellanhand i leverantörskedjan. Problem återfinns i den förmedlande funktionen som konsultmäklare har, där all kommunikation mellan klient och konsultföretag sker via konsultmäklarna (Kosnik, 2006). Valet att använda konsultmäklare styrs ofta av klientens inköpsavdelning. Inköpsexperten tenderar att fokusera mera på tekniska aspekter av kontrakten, vilket ger mindre utrymme för mjukare aspekter (Bovaird 2006), vilket skulle kunna innebära mindre uppmärksamhet på den implicita kunskap som krävs för att säkerställa en effektiv matchning mellan konsult och klient. (Hoque, 2008). I stället blir det fokus på vad Bovaird (2006) beskriver som "en smart version av traditionellt transaktionsupphandlande", där konsultföretag behandlas som en odifferentierad vara som handlas och "kvalitetssäkras" som alla andra.

3.2.3 Negativa effekter av klientrelationer

Den förmedlande rollen kan hindra konsultbolagen och klienternas försök att utveckla närmare samarbeten. Ett exempel på detta är att konsultmäklarna kan begränsa linjecheferns autonomi och underminera informella relationer med betrodda konsultbolag (Patel, 2005). Detta gäller framförallt inom professionella tjänster där rekrytering från konsultbolag traditionellt har varit en starkt decentraliserad verksamhet (Druker and Stanworth, 2001).

Trots risken att konsultbolag kan utnyttja samarbeten för att förhandla olika priser (Peck et al, 2005; Purcell et al, 2004) kan ökat samarbete påstås förbättra implicit kunskap och bidra till att mer anpassad matchning (REC/CIPD, 2008). Bredare immateriella fördelar kan också följa av närmare partnerskap såsom förbättrad gemensam inläring och problemlösning (Davis-Blake och Broschak, 2000, REC/CIPD, 2008).

Då direkt kommunikation mellan klientorganisationer och konsultföretagen stängs av vid användning av konsultmäklare, är det osannolikt att sådana partnerskap utvecklas.

Som tidigare påpekas behöver företagen göra betydande tillgångsspecifika investeringar hos klienterna för att utveckla framgångsrika samarbeten. Det finns två anledningar till att det är svårt att uppnå. För det första är efterfrågan från klienterna ofta väldigt varierande, med kontrakt som ofta upphandlas på nytt. (Purcell et al., 2004) Osäkerhet om hur länge en konsultmäklare kan jobba med en klient minskar incitamenten till att göra tillgångsspecifika investeringar (Klaas, 2008). För det andra, är konsultmäklare pressade av klienterna att leverera kostnadsbesparingar vilket gör tillgångsspecifika investeringar svåra att motivera (Sako, 2006).

3.3 Sammanfattning av teorier

Sammanfattningsvis ger denna diskussion av tidigare forskning en bild av de uppfattningar som finns om konsultmäklares effekt på konsultinköp. Konsultmäklare kan förbättra möjligheten att upprätta strategier för inköp av konsulter samt sänka kostnaden genom stordriftsfördelar. Dock påverkas matchningen av kompetenser negativt av konsultmäklarens roll, då standardiserade processer försvårar skräddarsydda lösningar, information kan gå förlorad i den förmedlande processen samt att konsultmäklare hindrar klienterna från att bygga nära relationer med konsulterna.

4. Empiri

I detta avsnitt redovisas det empiriska resultatet. Med syfte att ge en förståelse för fallstudieobjektet samt dess marknad är empirin uppdelad i två avsnitt. Först beskrivs marknaden och dess olika aktörer. Därefter presenteras fallföretaget, med fokus på den operativa strukturen. Avslutningsvis beskrivs fallföretagets matchningsprocess.

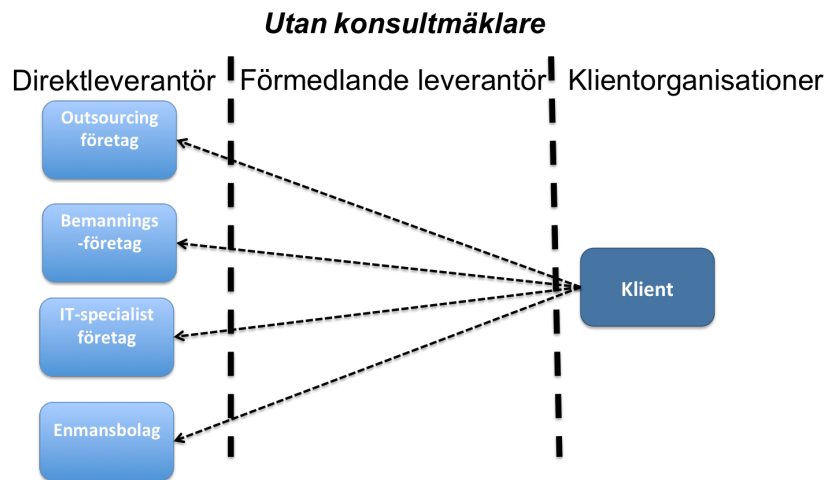
4.1 IT-konsultmarknaden

Branschen IT valdes då företags IT-avdelningar är mycket beroende av specialkompetenser under kortare perioder och resultat av deras arbete är förhållandevis materiellt, vilket gör deras prestation enkel att utvärdera. I förlängningen gör det att även matchningen blir enklare att analysera jämfört med mera abstrakta uppdrag som utförs av t.ex. managementkonsulter.

IT-branschen är ett av de mest utvecklade områdena inom användandet av konsulter. Behovet av IT-kompetens är ofta väldigt varierande för ett företag. När företag ersätter eller utvecklar nya IT-system krävs stora resurser under begränsade perioder, vilket gör det fördelaktigt att använda konsulter istället för att anställa personal som är svår att säga upp vid behov.

Nästintill samtliga företag idag använder sig av någon typ av IT-tjänst och är därmed potentiella klienter för leverantörerna av IT-konsulttjänster på marknaden. Att hyra in konsulter är dyrt och det är framförallt större organisationer som är stora inköpare av konsulttjänsterna. Marknaden för IT-konsulttjänster är idag mycket diversifierad och det finns en rad olika aktörer på marknaden. Dessa kan kategoriseras till fyra typer av direktleverantörer med egna anställda samt konsultmäklare som enbart förmedlar konsulter anställda genom andra bolag.

4.1.1 Direktleverantörer



4.1.1.1 Outsourcing företag

Outsourcing företag tar över en del eller hela IT-driften från en klient. Företaget sätter då samman ett team som placeras hos klienten eller hos outsourcingföretaget

4.1.1.2 Icke specialiserade bemanningsföretag

Inom bemanningsbranschen finns flertalet stora och små aktörer som hyr ut personal inom IT. Företagens konsulter används oftast till mindre kvalificerade tjänster. Bemanningsföretagen anställer personer som de sedan hyr ut för att arbeta direkt hos klienten.

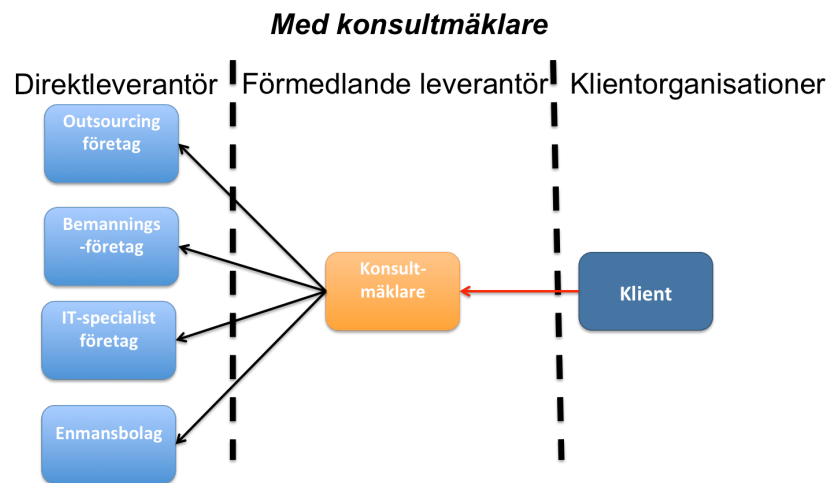
4.1.1.3 IT-specialistföretag

IT-specialistföretag är företag som är specialiserade inom IT. De arbetar antingen genom att hyra ut sin egen anställda personal och låta den arbeta hos klienten eller i IT-specialistens egna lokaler.

4.1.1.4 Enmansbolag

De mest seniora konsulterna med spetskompetens inom särskilda områden startar ofta egna bolag, genom vilka de hyr ut sig till klienterna. Dessa konsulter har genom erfarenhet byggt upp en kunskapsbas som gör dem individuellt intressanta för klienterna att hyra in.

4.1.2 Förmedlande leverantör



4.1.2.1 Konsultmäklare

Den komplexa marknaden för uthyrning av bemanningstjänster gör det svårt för klientföretag att göra strukturerade och strategiska inköp. Detta har gjort att konsultmäklare tillkommit som en tredje part i förhållande mellan klient och direktleverantörerna. Genom att samla större delen av de olika leverantörerna på marknaden i sina databaser har konsultmäklarna tillgång till en stor mängd konsulter med olika typer av kompetens inom IT-området. Framförallt har klienternas möjlighet att hitta konsulter med egna bolag ökat genom konsultmäklarna. De större aktörerna på marknaden av IT-konsulttjänster, som t.ex. bemanningsföretag, större konsultmäklare och outsourcingföretag, skriver i regel ramavtal med klienterna. Syftet med ramavtal är att fastställa de generella villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en given tidsperiod, vilket förenklar processen till upprepade konsultuppdrag.

Konsultmäklarna har två olika funktioner. Antingen får de i uppdrag att söka fram en konsult efter en kravprofil eller så får de administrationsansvaret att kontraktera (ej anställa) en konsult som blivit ”utpekad” av klienten. Konsultmäklarens arbetsuppgifter gällande de två olika funktionerna skiljer sig kraftigt.

Konsultmäklarnas kärnverksamhet består av att söka fram konsulter efter kravprofiler från konsulterna. Denna process kallas matchningsprocessen och är relativt generell för konsultmäklare. eWorks matchningsprocess beskrivs mer ingående senare i empirin.

Utpekning är när en linjeförman på ett klientföretag redan gjort urvalsprocessen och valt en särskild konsult som denne vill kontraktera. Det är ofta en person som linjeförmanen arbetat med tidigare eller som blivit presenterad för linjeförmanen av ett mindre konsultföretag. När man arbetar med utpekningar är den främsta funktionen att hjälpa klienten att minska sin administration. Ofta användas utpekning när klienten vill jobba med enmansbolag eller mindre konsultbolag som inte har ramavtal med klienten. Det arbete som krävs vid förhandling av juridiska aspekter vid ett samarbete läggs ut på en konsultmäklare som får en mindre betalning för hjälpen med det administrativa arbetet.

4.2 eWork

Konsultmäklaren eWork startades år 2000 och har idag verksamhet inom samtliga nordiska länder med kontor i Stockholm, Malmö, Göteborg, Linköping, Helsingfors, Köpenhamn, och Oslo. eWork är en komplett konsultmäklare med 60,000 anslutna konsulter globalt inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. eWork har inga egna anställda, istället kontrakterar de enskilda konsulter eller konsulter anställda hos en direktleverantör. eWork fungerar som avtalspartner och sköter urval, kvalitetssäkring, förhandling och administration. eWork tar på sig hela ansvaret för konsulten, från urvalsprocess till fakturering och uppföljning. eWork har ramavtal med fler än 130 storföretag och de hanterar över 3000 konsultuppdrag.

Affärsmodellen går ut på att hjälpa stora företag att minska antalet kontaktytor mot leverantörer av konsulter för att därmed minska administration och genom att konkurrensutsätta direktleverantörerna kan de erbjuda lägre priser. Bolagets VD menar att ”kostnadseffektivitet och kontroll är de två huvudparametrar som gör att man väljer oss” (intervju med VD).

Efter avslutade uppdrag mäter eWork klientnöjdhet. Frågan “In case you need a consultant in the future, would you consider assigning this consultant again?” har ställts till ansvariga linjechefer gällande 1350 konsulter. På en skala från ett till fem är genomsnittliga resultatet 4,6 vilket får anses som hög klientnöjdhet i branschen.

4.2.1 eWorks operativa organisationsstruktur

eWorks organisation är uppdelad mellan en operativ del och en administrativ del. Den operativa organisationen är den som framförallt påverkar matchningen och därigenom är det den som behandlas nedan. eWorks operativa organisationen är uppdelad mellan kompetensteam och säljavdelning. Kompetensteamet har till uppgift att sköta urval av konsulter medan säljavdelningen har all klientkontakt. De som jobbar i kompetensteamet kallas Competence Managers (CM). Säljavdelningen består av Account Managers (AM) och Delivery Managers (DM) och är uppdelad efter klient. Varje klient har en Delivery Manager och en Account Manager som jobbar tillsammans i ett team. Uppdelning mellan kompetens- och säljavdelning är en vanlig struktur inom branschen. En alternativ struktur är att även kompetensteam är uppdelat efter klienter istället för typ av position. Nedan följer en beskrivning av de tre positioner hos eWork som arbetar med att matcha konsulter till klienter.

4.2.1.1 Competence Manager (CM)

Kompetensteamet arbetar med urvalet av konsulter, genom att matcha de behov klienterna har med de konsulter som finns i eWorks databas över tillgängliga konsulter. teamet består av tolv Competence Managers (CM) och en Kompetenschef. Varje CM är ansvarig för ett kompetensområde inom vilket de är specialister på att hitta konsulter. CM jobbar således med att matcha konsulter till flera olika klienter.

4.2.1.2 Account Manager (AM)

Klientansvarig, också kallat Account Manager (AM), har den strategiska rollen i kontakten med klienter. Varje klient med ramavtal har en specifik AM som därmed har huvudansvaret för kontakten med klienten. AMs arbetar med att ta in nya uppdrag samt träffa linjechefer hos klienterna d.v.s. beställarna för att utveckla samarbetet. Account Managers har nära relationer med sina respektive klienter och besöker klienten flera gånger i veckan.

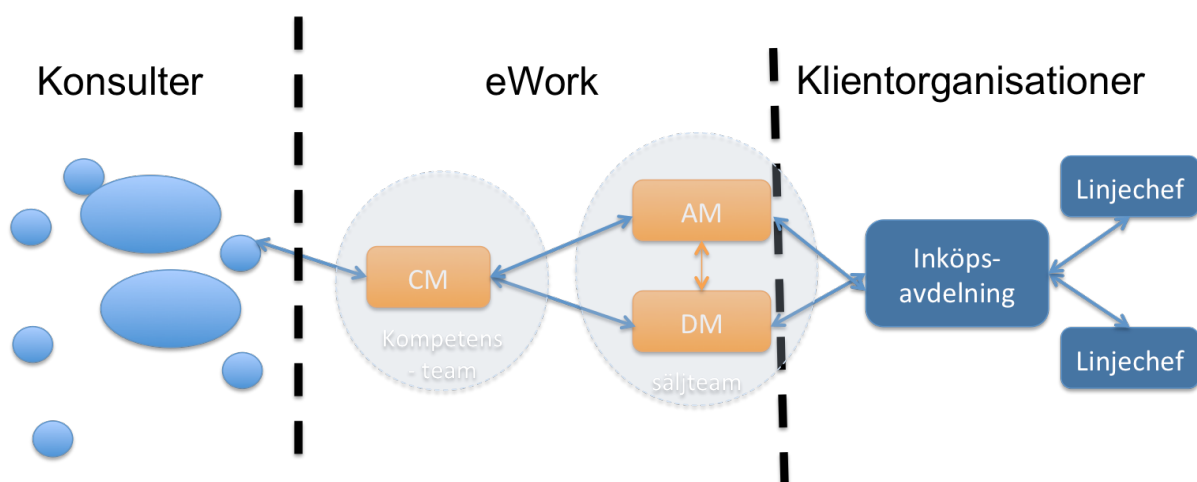
Key Account Manager (KAM) har samma roll som Account Managers med skillnaden att en KAM är ansvarig för en stor och strategiskt viktig klient.

4.2.1.3 Delivery Manager (DM)

Delivery Manager (DM) är ansvariga för konsulterna som är på uppdrag hos en klient och arbetar mera operativt hos klienten. De ansvarar för när en ny uppdragsbeskrivning kommer från klienten och jobbar tillsammans med CM för att leverera ett antal potentiella konsulter till klienten. I deras uppdrag ingår att hantera konsultavtal, förlängningar av avtal samt att hantera uppföljning och komplikationer.

4.2.2 Matchningsprocessen

Processen att leverera en konsult till en klient varierar mycket mellan klienterna, men matchningsprocessen till de klienter som eWork skrivit ramavtal med har en liknande arbetsgång. Faktorer som påverkar hur processen ser ut, är hur stark klientens inköpsavdelning är samt hur autonoma linjecheferna får vara i upphandlandet av konsulter.



Processen startar inom klientorganisationen där en linjechef identifierar ett behov av en konsult. Linjechefen skriver en kravprofil som innefattar vilket uppdrag konsulten skall genomföra samt en beskrivning av vad personen bör ha för kompetens.

Uppdragsbeskrivningen och kravprofilen skickas sedan till inköpsavdelningen som tar ett beslut om att upphandla en konsult.

Inköpsavdelningen och linjeföraren håller ofta en dialog om vad som bör ingå i kravprofilen och i undantagsfall händer det att inköpsavdelningen skriver kravprofilen själva. En förfrågan går sedan ut från inköpsavdelningen till de leverantörer av konsulter som klienten har ramavtal med. I förfrågan ombeds leverantören ta fram potentiella konsulter som matchar kravprofilen. Ramavtalen indikerar oftast gränser för vad konsulten får kosta samt hur lång tid processen får ta. En vanlig tidsgräns för konsultmäklare är 72 timmar.

Förfrågan med kravprofil tas emot via email av DM hos eWork. Denna person behandlar förfrågan och lägger upp den i eWorks interna CRM-system. En CM tar sig an projektet att leta fram potentiella konsulter. Tillsammans med klientens DM och/eller AM hålls ett uppstartsmöte där kravprofilerna granskas och DM/AM får möjligheten att ge ytterligare information om klientens organisation. Om det uppstår oklarheter utses lämplig person att kontakta klienten för att få mer informationen. Denna kommunikation varierar från klient till klient. Vissa klienter vill ha så få kontaktytor som möjligt mot konsultmäklaren, medan andra klienter tillåter att bli kontaktade av både CM och DM. Möjligheten att direkt kontakta den person som skrivit kravprofilen, oftast linjeföraren, varierar också mellan klienter.

När CM och DM känner sig trygga med vad som krävs av konsulten letar CM fram konsulter som kan passa rollen. Sökningen görs genom att söka igenom eWorks databas efter CV:n som matchar kravprofilen. CM som har stor erfarenhet inom kompetensområdet kan ofta kontakta potentiella konsulter de haft kontakt med tidigare. Urvalsprocessen följs upp av DM, med kontakter via email samt informella möten. De konsulter som blir aktuella kontaktas av CM och ombeds lämna två referenser för att säkerställa kompetensen. När CM valt potentiella konsulter skickas deras CV med motiveringar varför konsulten matchar kravprofilen till DM, som i sin tur kontaktar klienten. Beroende på klienten så tar inköpsansvarig och/eller linjeförare beslut om vilka konsulter som ska intervjuas.

Vid intervjuerna närvarar personer från eWork samt beställaren hos klienten. Oftast är DM närvarande, men AM och CM kan också delta vid intervjuer. Det förekommer även att konsulterna som får åka på intervju coachas av eWork innan mötet med klient. Efter att klienten valt konsult, skriver DM ett avtal med konsulten och klienten. Under uppdragstiden är eWork ansvarig för konsulten vilket gör att de sköter administration, uppföljning samt hanterar eventuella problem.

5. Analys

Analysen har delats in i samma teman som den teoretiska referensramen. I temat Standardiserade processer analyseras eWorks möjlighet att söka konsulter. I temat Informationsförmedling, undersöks informationskedjan samt var och varför information förloras i matchningsprocessen. I den avslutande delen, Klientrelationer, behandlas eWorks förmåga att bygga relationer med klienterna. Analysen börjar på så vis med att undersöka eWorks processer med konsulterna, varpå kommunikationen mellan de olika rollerna i matchningsprocessen diskuteras, analysen avslutar med att studera förhållandet mellan eWork och klienterna.

5.1 Standardiserade processer

Konsultmäklare används för att sänka kostnader för konsultinköp och effektivisera inköpsprocessen (Spiezer, 2008). För att kunna söka av hela marknaden samt tillhandahålla en prispressande tjänst använder sig konsultmäklare av standardiserade affärsmodeller med elektroniska databaser, där konsulters CV-information är den viktigaste beståndsdelen. Ett stort moment i eWorks matchningsprocess är den sökning som utförs i eWorks elektroniska databas baserad på konsulternas CV. (intervju med VD) Liknande systems förmåga att hantera komplexa kravprofiler för krävande uppdrag har visat sig problematiskt (Spiezer, 2008). Även eWorks databassystem har för- och nackdelar. Klienterna upplever att eWork kan matcha specialkompetenser bra men trots detta kan tre problemområden identifieras härrörande den standardiserade processen. De är när klienten har för specifika krav, när konsulternas ärlighet kan ifrågasättas samt tillfällen då informationen i databasen inte räcker till.

5.1.1 Skräddarsydda konsultuppdrag

Samtliga inköpschefer styrker påståendet att klientens upplevda kvalité av matchning framförallt styrs av en jämförelse med andra leverantörer rörande samma tjänst. eWorks fördel gentemot direktleverantörerna är det stora nätverk av konsulter som finns lagrat i det elektroniska sökverktyget. Det ger möjligheter att finna en konsult utefter en, av klienten, specialanpassad kravprofil. Sökverktyget ger eWork en bredd som direktleverantörerna inte har.

En av klienterna säger:

”men sen är de ju de [tillfällen] när man ska ha de där nischade konsulterna, om man ska ha någon som kan Assembler eller någonting, att hitta dem och att hitta någon som är ledig, som man kan få in snabbt, då är de [eWork] suveräna”. (intervju med linjechef)

En av anledningarna att man använder eWork är möjligheten att finna de mest ovanliga profilerna, som inte går att hitta genom direktleverantörerna. Konsultmäklares affärskoncept, att inte anställa konsulter, är grunden till att erbjuda ett bredare urval av potentiella konsulter.

eWork och andra konsultmäklare behöver därmed ej fokusera på att placera konsulter som “sitter på bänken” d.v.s. är mellan uppdrag. Kompetenschefen förklarar att traditionella konsultbolag försöker matcha konsulter som är mellan uppdrag, fast de vet att konsulten inte är en perfekt matchning, eftersom det kostar pengar att inte ha dem på uppdrag. “Pelle funkar väl, han har varit på bänken länge nu, han kan ju lite av de ena och de andra” (intervju med kompetenschef). eWork slipper helt denna problematik och kan med ett nätverk på 60000 konsulter fokusera på att göra klienten helt nöjd. ”En mellanstor direktleverantör med 50 av 200 konsulter tillgängliga kan ha svårt att erbjuda samma match som oss” (intervju med VD). Att hitta en konsult via direktleverantörer som kan utföra uppdraget kan därför kräva mycket arbete. Konsultmäklarens arbetsbesparande fördel har dokumenterats av Sako (2006) och används flitigt som säljargument av eWork. Inköpscheferna bekräftar fördelen och menar att eWork klarar av skraddarsydda uppdrag mycket väl. Även linjecheferna är överlag positiva till eWork men identifierade ett par problematiska områden.

5.1.2 För specifika krav

När processen är uppbyggd för mycket utefter ett löpande band menar Druker och Stanworth (2001) att problem uppstår med att arbeta med skraddarsydda matchningar, eftersom specifika kompetenser blir svåra att hitta. En anledning till detta är att konsulternas CV inte inkluderar all nödvändig information. Eftersom en konsult ofta har erfarenheter från många olika uppdrag är det svårt att sammanfatta samtliga kunskaper och erfarenheter i ett CV. Vid tillfällen när klienten kräver en specifik kompetens som är svår att hitta räcker sällan datasystemet till. Vid dessa tillfällen måste eWork förlita sig på den kompetens som finns inom företaget.

För att undvika en för standardiserad matchningsprocess och tillåta specifika matchningar har eWork delat upp den operativa organisationen i de två delarna kompetensteam och säljavdelning. Uppdelningen tillåter dem att uppnå stordriftsfördelar genom kompetensteamet samtidigt som säljavdelningen kan anpassa varje enskild affär efter klientens önskemål. Kompetensteamet serverar alla klienter med konsulter, vilket gör att det kan ses som ett "shared service center" (Cooke, 2006; Redman et al, 2007).

Stordriftsfördelar uppnås genom att varje Competence Manager (CM) är specialiserad på ett kompetensområde. En tilltagande inlärningskurva skapas när CM tillsätter konsulter inom samma område upprepade gånger. Resultatet blir att CM snabbt kan ta fram kvalificerade potentiella konsulter, bedöma dem och motivera för klienten vilken konsult som är en bra match för klienten "Jag kan JAVA, vilket gör att jag alltid får några namn i huvudet när jag läser kravprofilen" (Intervju med CM). Bra motiveringar till varför eWork valt ut konsulten som ska levereras skapar entydighet, vilket är viktigt för klienten (Lever, 1997).

5.1.3 Felaktig information

eWorks CMs har dock inte information om alla konsulter i databasen och det händer att informationen om konsulterna kan vara överdriven eller rent felaktigt (intervju med CM). "Konsulterna kan spetsa till sin kompetens för ett uppdrag" (intervju med linjeförman)

För att minimera problematiken tar CM referenser samt intervjuar alla konsulter som presenteras för klienterna, vilket fungerar som en viktig sekundär gallring. Metoderna blir ett sätt att förhindra olämpliga konsulters CV från att skickas till klienterna. Det ger också eWork möjligheten att presentera specifika argument för individuella konsulter. Detta är en tydlig skillnad mot de automatiserade matchningsprocesser som användes i Wolfendens (2007) studie där linjeförman överöstes med klonliknande CV.

Intervjuer och referenser minskar risken för att man ska missa information som gör en matchning dålig, men gör samtidigt processen tidskrävande. Kompetenschefen påpekar att leveranstider för ramavtalen är korta och att konsultmäklarna skulle uppnå en bättre matchning om de "väntade en dag eller två extra". Den extra tid det tar att intervjua konsulterna kan ses som en kostnadsökning för eWork. Korta leveranstider var dock inget som sågs som ett potentiellt problem av klienter.

För att lyckas konkurrera kan eWork inte ta ett betydligt högre pris än konkurrenterna som använder en mer avskalad arbetsmodell utan intervjuer med konsulterna. (intervju med kompetenschef). De intervjuade linjecheferna ser dock tydligt problematiken med att inte intervjua konsulterna. En linjechef berättar om en tidigare erfarenhet med en annan konsultmäklare ”De [konsultmäklaren] hade ingen aning. Vi skulle ha en konsultutvärdering och då hade de aldrig träffat konsulten som satt där innan” (intervju med linjechef). En stark misstro fanns här från klientens sida gällande denna konsultmäklares förståelse för och kunskap om de konsulterna de levererade, vilket ledde till att klienten avslutade samarbetet med leverantören. Den avslutade affären är ett tydligt exempel då konsultmäklare inte uppmärksammar den immateriella delen av matchningsprocessen och enbart ser konsulterna som en handelsvara (Kosnik; 2006).

Konsultmäklare arbetar överlag med låga ekonomiska marginaler vilket motiverar standardiserade processer och att undvika kostnader. De låga marginalerna i branschen ställer stora krav på eWork. De måste hålla en hög omsättning vilket sätter press på CMs att arbeta snabbt och effektivt och detta kan leda till stressrelaterade misstag. Vid för hög arbetsbörda blir det därför svårt att undvika riskerna förknippade med en standardiserad process.

5.1.4 Förbisedda egenskaper

En standardiserad process leder ofta till att man endast identifierar konsultens kompetenser och ej upptäcker mera immateriella kvalifikationer hos konsulterna (Kosnik; 2006), till exempel egenskaper och personlighet, som enligt klienterna ofta är avgörande för en bra matchning. Immateriella kvalifikationer blir ännu viktigare när klienterna har mindre specifikationer på kompetenser, menar Account Managern (AM) och Delivery Managern (DM). Ett CV innehåller sällan personliga egenskaper och blir därför inte ett tillräckligt bra beslutsunderlag för klienten. (Wolfenden 2007). Det som ej står i konsulternas CV är det som kan skilja potentiella konsulter åt och blir därför en nyckel till en bra matchning.

Svårast att matcha via databasen är personliga egenskaper och karaktärsdrag då dessa sällan skrivs in i ett CV, menar kompetensteamet. Om linjechefens viktigaste krav är att konsulten ska ha en speciell personlig egenskap eller kunna hantera en specifik arbetssituation kan eWork ofta endast utgå från tidigare intervjuer och i vissa fall erfarenhet av att tidigare ha kontrakterat konsulter.

Denna problematik styrks av eWorks medarbetare som menar att de få gånger konsulter måste sägas upp är på grund av att konsulten inte fungerat med linjechefer eller inte trivs på arbetsplatsen. Eftersom eWork varken känner eller har förmedlat alla sina konsulter i databasen får de svårt att skraddarsy de här typerna av uppdrag. Här har eWork en stor nackdel gentemot direktleverantör där säljaren känner alla sina konsulter. "vi känner inte våra konsulter [...] det är vår största svaghet" (intervju med en AM). Påståendet visar på konsultmäklares svårigheter att kompensera för relationen mellan direktleverantör och beställare (REC/CIPD, 2008).

5.1.5 Delslutsats: Standardiserade processer

eWorks standardiserade modell med sökningar via deras databas, ger dem en bredd direktleverantörer inte har. De har ett större antal tillgängliga konsulter och slipper matcha konsulter som sitter på bänken. Dock kan inte all information lagras i systemet vilket gör att eWork måste förlita sig på kompetensteamet vid mer specifika kompetenser. Detta blir problematiskt eftersom eWork inte känner alla konsulter. För att minska problematiken verifieras och kontrolleras konsulterna genom intervjuer och referenstagning. Implicit kunskap om konsulter saknas även i systemet vilket gör att matchningar med personlighet och kultur som viktigaste faktorer i kravprofilen blir svåra (Hoque et al., 2008).

5.2 Informationsförmedling

(Kosnik; 2006) har visat på riskerna med att information går förlorad i matchningsprocessen då kommunikation mellan konsult och klient går genom flera steg. Problemet blir tydligt vid granskning av eWorks leveransprocess.

Kravprofil och uppdragsbeskrivning som kommer till eWork från klienten är ofta inte tillräckligt för att förstå vad som krävs av konsulten, menar kompetensteamet. När det sker krävs att CM kan få tillgång till ytterligare information. Denna information inhämtas sällan direkt, av CM från linjechef, utan går via flera mellansteg. När beställare och rekryterare inte har direktkontakt kan information gå förlorad (Kosnik; 2006). Chef för kompetensteamet hos eWork menar att "Det blir lite viskleken [...] och då kan man ha tappat lite information där på vägen även om det finns skriftlig information".

Den information som ofta går förlorad är vilka krav som är viktigast, hur mycket erfarenhet konsulten ska ha inom olika områden, samt vad som krävs för att konsulten ska passa in i kulturen hos klientföretaget (intervju med DM). Samtliga personer inblandade i matchningsprocessen vittnar om tillfällen där information gått förlorad. I processen går det att identifiera två riskzoner där information förloras. Riskzonerna är steget hos klienten mellan linjefefer och inköpare samt internt hos eWork mellan DM och CM.

5.2.1 Information förloras hos klienterna

Hos klienten beror informationstappet på att kravprofilen ofta kommuniceras dåligt till leverantörerna. (Davis, Blake och Broschak, 2000). Inköpsavdelningen är sällan tillräckligt insatta i linjefeferens område. Uppdragsbeskrivningar redigeras ofta hos inköpare när de kommer från linjefefer. En anledning är att linjefeferna vill ha konsulter med expertkompetens, men det är dyrt (intervju med kompetenschef). Därför kan kraven skrivas om för att matcha priskategorier bättre innan de skickas vidare till konsultmäklarna. Omskrivningarna gör att den ursprungliga information inte når CM som sköter urvalet av konsulter. "Hon på inköpsavdelningen förstår inte vad vi gör här. Klart det blir svårt för henne att veta vad som är viktigast för oss" (intervju med linjefefer). En trolig anledning till problematiken, som berörts i intervjuerna, grundar sig på utvärderingssystem. Inköpsavdelningen har ofta mål att skära ner på kostnader, medan linjefeferna har prestationsmål (intervju med klienter).

5.2.2 Information förloras internt

I steget mellan DM och CM förloras framförallt information om klientens kultur. "Min roll är att kunna klienten och förmedla de till CM, vars roll är att kunna produkten" (intervju med en DM). Informationen som DM besitter upparbetas genom relationen till klientföretaget. DM har ofta god relation till sitt klientföretag, men det kan vara problematiskt att överföra information som härrör till kravprofilen som kompetensteamet sedan tar del av. Nyckeln för att hantera dessa problem är ett tätt samarbete mellan CM och DM samt mycket kommunikation med klienten. En erfaren DM förklarar att hon alltid ringer klienten när en uppdragsförfrågning kommer in för att klargöra vad "klienten egentligen behöver". "Uppdragsbeskrivningarna är för de mesta bra, men i samtalet med beställaren blir sammanhanget mycket lättare att förstå" (intervju med DM).

Om det uppstår frågeställningar senare i processen kontaktar alltid CM eller DM åter klienten för att få ytterligare information. Samtalen gör att information utsätts för färre tolkningar innan den når CM. Informationskedjan kortas eftersom information löper direkt mellan linjeföraren och eWork. Intervjuerna gör att DM får mera kunskap för att kunna göra en lyckad matchning och risken för att tappa information minskas. Att få möjligheten till att ringa linjeförare blir en avgörande faktor för att kunna ta fram bra kandidater.

”vi vill skicka kandidater som faktiskt är intressanta [...] Att ta fram dåliga kandidater slösar bara allas tid, vår tid, deras tid, inköps tid, linjeförarens tid, genom att skicka en massa Cv:n klienten inte är intresserad av istället för att skicka en som är rätt ” (intervju med en CM).

5.2.3 Kommunikationsrutiner

I samband med att en uppdragsförfrågan hålls ett uppstartsmöte mellan CM och DM. Mötet ger dem möjligheten att reda ut frågetecken samt formulera frågor att ställa till klienten som kan ge ytterligare förståelse. Mötet blir oerhört viktigt vid de tillfällen då kravprofilen formulerats dåligt. Under urvalsprocessen hålls tät kontakt via mejl och informella möten mellan CM och DM. ”jag går en runda bort till kompetensteamet varje dag för att stämma av hur arbete går” (intervju med en DM). Denna täta kontakt gör att information och frågeställningar kan flöda fram och tillbaka, vilket minskar risken för att information ska gå förlorad. Dialogen gör det enkelt att besvara frågor som uppstår när information saknas.

Dock kvarstår problematiken att information glöms eller misstolkas. För att hantera detta finns rutiner att muntlig information även ska skickas på mail. Den skriftliga informationen gör att CM inte behöver ställa samma fråga flera gånger och bidrar till att motverka misstolkningar. Samtliga CMs tycker att kommunikationen fungerar bra. Dock indikerar DMs att det finns förbättringar att göra i samarbetet, eftersom de gärna sett att CM skulle vara uppdelade efter klienter istället för kompetenser. DM menar på att det ”skulle ge ett bättre samarbete med färre kontaktytor internt” (intervju med DM). Nackdelen med uppdelning efter klienter är att varje CM skulle behöva hantera flera specialkompetenser. En uppdelning på klient skulle troligen kräva att fler CM anställs, då flera anställda menar att en av anledningarna till att kompetensteamet inte är klientindelad är på grund av att företaget haft en stark och snabbt tillväxt.

Trots inarbetade rutiner blir processen känslig, eftersom information lätt kan förloras om rutiner inte följs. eWorks saknar även metoder att kontrollera om information förlorats. Det är först vid klagomål från klienterna som eWork kan uppmärksamma att kommunikationen brustit mellan olika steg.

5.2.4 Delslutsats: Informationsförmedling

Kravprofiler från klienterna är sällan tillräckligt informativa för att göra en bra matchning, vilket kräver att mer information hämtas från linjecheferna. Information från linjechefer förvrängs av inköpare. Internt på eWork förloras implicit information mellan DM och CM. För att hantera problemen krävs ett nära samarbete mellan DM och CM samt att eWork kan kontakta klienternas linjechefer för att klargöra frågeställningar. Analyser visar att eWorks leveransprocess blir känslig för informationstapp och kräver att alla steg fungerar som det ska.

5.3 Klientrelationer

I ovanstående avsnitt beskrivs möjligheten att kontakta linjecheferna som en avgörande faktor för en bra matchning. Argumentationen stöds av Davis-Blake and Broschak (2000) teori om att en nära relation mellan leverantören och klienten förbättrar matchningen. Ett nära samarbete ökar konsultens förståelse för klientens organisation. Inläringen om klienten gör att problemlösning förenklas. (Davis-Blake och Broschak, 2000, REC/CIPD, 2008). En inköpschef på ett klientföretag förtydligar:

”Det tar tid och kraft för nya konsulter att sätta sig in i organisationen, vilket går att undvika genom att använda konsulter som redan jobbat med oss slipper vi det” (intervju med inköpschef).

Att lära känna klienterna blir därför en avgörande faktor för en bra matchning. eWork lägger stor energi på att utveckla goda relationer till klienterna, men ibland är det svårt att få den kontakt som behövs för att kunna bygga djupa relationer.

5.3.1 Metoder att bygga relationer

eWork menar att partnerskap mellan konsultmäklare och klient kan utnyttja fördelarna av relationsbyggande som Davis-Blake och Broschak beskriver (2000). eWork tar ansvar för

konsulterna ute hos klienten. ”Det är vårt jobb att se till att konsulten trivs, följa upp och hantera eventuella problem på plats” (intervju med DM). Ansvaret ökar incitamentet att använda information om klientens företagskultur för att genomföra en bra matchning. ”Vi får hantera våra egna misstag” (intervju med DM). eWork har uppgiften att avsluta samarbetet och får stå för delar av kostnaden om konsulten inte fungerar bra.

Att utveckla relationer mellan konsultmäklare och klient har visat sig problematiskt, men kan fungera om konsultmäklaren är beredd att göra specifika investeringar i relationen med klienterna (Tremblay et al., 2008). eWorks investeringar i klienterna ger sig uttryck i att tjänsterna AM och DM skapats för att bygga en nära relation till klienterna. AM och DM ansvarar för att utveckla relationen till klienten och arbetar ute hos klient flera dagar i veckan. Ett sätt att utveckla relationen är att medverka på alla intervjuer med konsulterna och linjecheferna. På så sätt kan de lära sig vad som gör att matchningen blir bra och varför vissa konsulter ratas efter intervjuerna. Dock är eWork dåliga på att utvärdera anledningar till att konsulter väljs bort från att få komma på intervju. Prioritering kan ses som en indikator på att eWork är mer måna om sina klienter än om konsulterna och styrker Kosnik et al. (2006) argument att konsultmäklare ser konsulterna som en handelsvara

Relationerna till klienterna byggs förutom vid intervjuerna genom informella kontakter, som telefonsamtal och lunch/fikamöten, samt mera formella kontakter som uppföljningsmöten med inköpare, linjechefer och konsulter. ”Jag försöker träffa alla linjechefer för avstämningsmöte och se till att allt funkar bra en gång i kvartalet” (intervju med AM). En DM till ett stort svenskt industriföretag säger ”jag jobbar ute hos klienten 4 av 5 dagar i veckan” (intervju med DM). eWork har lyckats utveckla implicit kunskap om de klienter som tillåter intensiv kontakt. Möjligheten att integrera varierar dock väldigt mycket mellan klienterna.

5.3.2 Svårigheter att lära känna linjechefer

Vissa inköpsavdelningar stoppar konsultmäklarnas direktkontakt med linjecheferna då samtalen tar för mycket tid från linjechefernas övriga arbetsuppgifter. Om klienten har ramavtal med flera leverantörer kan frågeställningarna kräva mycket tid av linjecheferna, menar inköpscheferna. En linjechef ser inte alls poängen att eWork vill träffa honom ”Jag förstår inte syftet med att de springer runt här hela tiden”(intervju med linjechef). AM medger att långt ifrån alla är villiga att träffa dem och poängterar att det är ett problem.

Framförallt är tillgången till linjecheferna avgörande för matchningen. ”Det är under dem konsultera ska jobba” (intervju med AM). En AM berättar om en klientorganisation där företaget ströp all kontakt med linjecheferna ”vi fick inte ens veta vem som lagt förfrågan!” (intervju med AM) Informationsstoppet gjorde att matchningen försämrades avsevärt. AM berättar vidare att de måste försöka hantera sådana problem:

”När det inte går, får vi använda andra sätt att skaffa oss kunskap [...] Jag brukar sätta mig och jobba i receptionen mellan möten, då är jag tillgänglig om någon vill något och jag hänger med i vad som händer” (intervju med AM)

Närvaron ger AM och DM känsla för företagskulturen, vilket är en stor del i matchningen.

”Jag kollar på kläder, stämningen, hur lång tid tar det att gå från tunnelbanan, låter banalt, men allt sådant som är viktigt för man ska trivas på en arbetsplats [...] Man får alltid en känsla när man kliver in på en arbetsplats” (intervju med DM).

eWorks medarbetare demonstrerar här förståelse av den implicita kunskapens betydelse och uttrycker samtidigt en frustration som visar på svårigheterna att bygga relationer till linjechefer. Detta styrker (Hoque et al., 2008) teori att inköpsavdelningarna inte tar hänsyn till de mjukare värden och därmed försvårar möjligheterna till matchningen av den implicita kunskapen.

En stark relation mellan direktleverantör och linjechef kan vara negativ. Konsultmäklare har problem att bygga lika nära och starka relationer som utvecklas mellan linjechef och direktleverantör. När en konsultmäklare går emellan klienten och direktleverantören för att förmedla kompetens begränsas linjechefers autonomi och underminerar samtidigt informella relationer (Patel, 2005). Dock är en stark relation mellan linjechef och konsultföretag inte alltid önskvärt.

De negativa aspekterna av relationer mellan linjechef och konsult är ytterligare en anledning att inköpsavdelningen inte vill att konsultleverantör ska kontakta linjecheferna. Framförallt kan relationerna öka utpekning av konsulter som linjechefen vill arbeta med. Informella relationer mellan linjechef och konsultföretag kan utnyttjas av konsultföretaget till att ta högre priser (Peck et al, 2005; Purcell et al, 2004).

Linjecheferna är ofta otränade förhandlare, vilket leder till att leverantören kan diktera ofördelaktiga överenskommelser för klienten. En av linjecheferna svarar följande på hur inköpsfunktionen påverkar processen att kontraktera en konsult: "Ledtiden blir lite längre, men en stor fördel är att inköp är bra på att förhandla pris, det är inte jag bra på [...] De har mer erfarenhet av förhandling" (intervju med linjechef). Denna sämre förmåga till förhandling påverkar med största sannolikhet inte bara pris utan även andra faktorer som påverkar matchningen t.ex. uppdragslängd och uppsägningstid, menar en inköpare. Linjecheferna kan inte heller uppehålla samma grad av objektivitet som en inköpsavdelning. Ofta utgår en linjechef från sina tidigare kontakter och erfarenheter när ett konsultbehov uppstår och personliga relation med direktleverantör underminerar förmågan att objektivt jämföra olika konsulter. (Peck et al, 2005)

Klienterna ger inköpsavdelningarna större makt för att kunna öka det strategiska användandet av konsulter och minska utpekning (Druker and Stanworth, 2001). eWork är tydliga i intervjuerna att påpeka att konsultmäklare är ett sätt att motverka utpekning. Ett sätt att göra motverka utpekningar är att erbjuda konkurrensutsättning. Vid en utpekning kan eWork presentera andra konsulter som matchar behovet, vilket utökar chanserna att nå bästa möjliga matchning. Konsultansvarig inom inköpsfunktionen på en av klienterna uttrycker konsultmäklarnas mervärde: "Då [vid utpekning] får de 24 timmar på sig att hitta en bättre kandidat till ett billigare pris" (intervju med inköpare). Det är upp till klienten att avgöra om eWorks konsult är en bättre matchning. Denna arbetsmetod öppnar för en konflikt mellan inköp och linjechef, eftersom det ofta blir upp till linjechefen att argumentera varför den utpekade konsulten är bättre än eWorks.

5.3.3 Dyr att bygga relationer med klienter

Problemen att få träffa linjecheferna som sitter inne med den viktiga implicita kunskapen, gör det svårt att motivera större investeringar i relationerna med klienterna, eftersom konsultmäklare är pressade av att leverera kostnadseffektiva lösningar. (Sako, 2006).

Ytterligare en anledning är att ramavtal omförhandlas ofta (Klaas, 2008). eWork menar dock att det är dyrare att ersätta dåligt matchade konsulter än att investera i klientrelationerna, eftersom de dåliga konsulter måste ersättas med nya eller släppa uppdraget till en annan leverantör. "levererar vi dåliga konsulter riskerar vi att inte få ett nytt ramavtal" (intervju med VD).

Många klienter ser också eWorks personliga bemötande som en av dess starkaste fördelar. Investeringar i klientrelationer blir ett sätt att vinna förtroende som gör att ramavtalen förlängs.

5.3.4 Den implicita informationen är personlig

Lyckas AM och DM upparbeta en stark relation till klienten kvarstår flera problem med att kommunicera kunskapen vidare. Som visats på tidigare måste informationen vid urval av konsulter kommuniceras till CM. Kompetenschefen vill att CM ska medverka vid fler möten hos klient. AM förklarar att det sällan händer eftersom de inte vill störa CM som ofta har väldigt mycket att göra. CMs begränsade kontakt med klienten är ett problem. eWork har ett CRM-system där man kan lagra information om företaget. Men systemet saknar sökfunktion vilket försvårar användningen av det (intervju med AM). En DM menar att lagrande av information inte löser problemet ”kontakten handlar mycket om en känsla, som inte går att förmedla” (intervju med DM). Att skriva ner information om linjecheferna kan vara problematiskt ur ett lagligt perspektiv då databaser med personuppgifter är svåra att hantera.

Problemen med att hantera den implicita informationen gör att kunskapen sitter mycket i huvudet på AM och DM. Alla intervjuade instämmer att detta är en svaghet. ”jag jobbar med att sprida ut min kunskap till olika personer, men det är svårt” säger en AM. Speciellt när personer blir sjukskrivna, tar föräldraledighet eller byter jobb finns risken att kunskapen försvinner från eWork och relationen försämras. En AM som är tillbaka från föräldraledighet berättar att hon fått lägga mycket tid på att träffa alla linjechefer på nytt för att återta relationen.

Ett tredje problem med investeringarna hos klienten är att konsulterna kan falla i glömska. ”vi är sämre på att följa upp avslutade uppdrag” medger en DM. DM kan ha upp emot 150 konsulter ute på uppdrag hos en klient vilket gör det svårt att hinna bygga relationer till alla konsulter. Detta förstärker argumentationen att eWork står närmare klienterna än konsulterna och ifrågasätter om eWork fullt ut lyckas ersätta den typ av relation som Davis-Blake och Broschak (2000) menar förbättrar problemlösning.

5.3.5 Delslutsats: Klientrelationer

Att bygga relationer till klienterna är viktigt för att kunna inhämta implicit information som förbättrar matchningen. eWork lägger stora resurser hos klienterna genom att ha specifika AM och DM för varje klient. Deras arbete underlättar relationsbyggandet men försvåras när de inte får tillgång till linjechefer. Inköpsavdelningar stoppar ibland kontakten mellan linjechef och konsultmäklare för att den tar tid och ökar riskerna för framtida utpekning. En stark relation mellan linjechef och konsult är inte heller alltid önskvärd ur matchningssynpunkt. Även när relationen mellan eWork och klient är god är den blir den oerhört känslig för förändringar, då den implicita informationen är personlig och sitter i huvudet på AM och DM.

6. Slutsats

I följande avsnitt sammanfattas resultaten för att besvara forskningsfrågan. Slutsatsen avslutas med att ge råd hur konsultmäklare kan använda sig av resultaten i praktiken.

Genom att analysera empirin utifrån de teorier som framarbetas om konsultmäklares påverkan på matchning visar denna studie på ett flertal slutsatser som kompletterar förståelsen om konsultmäklare. Genom att redogöra för dessa slutsatser vill vi besvara forskningsfrågan:

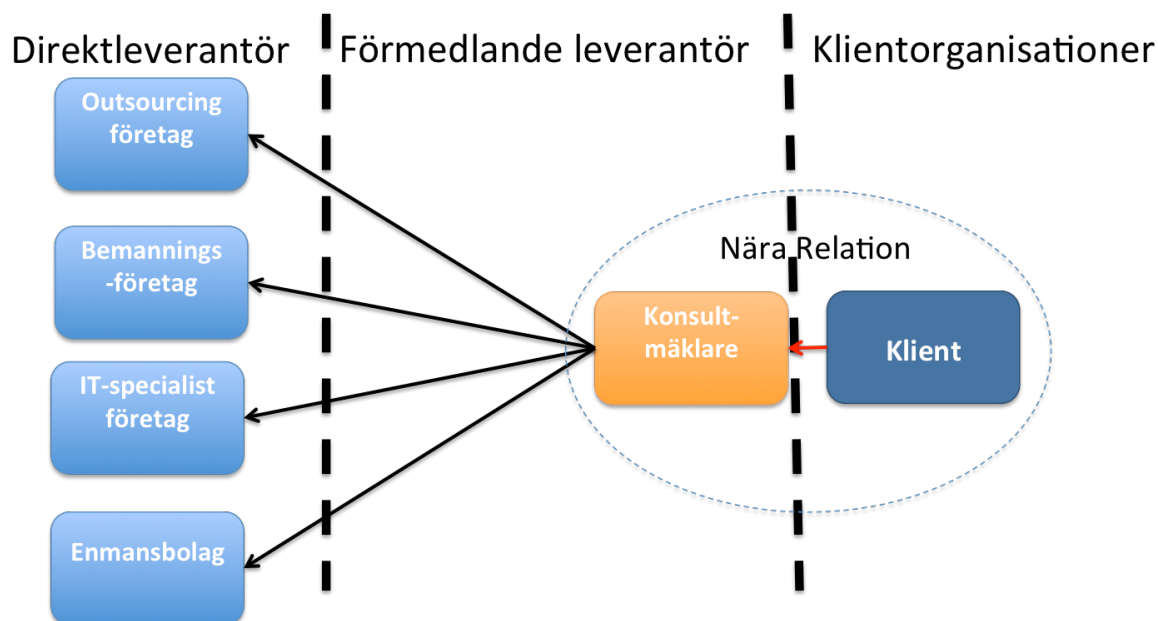
Hur arbetar konsultmäklare för att minska faktorer som leder till misslyckad matchning?

Studien visar att tidigare dokumenterad matchningsproblematik är svår att undvika. Användandet av konsultmäklare leder till svårigheten att ta hänsyn till mjukare immateriella aspekter vid matchning, som konsulternas personlighet och värderingar. En längre leverantörskedja med flera mellanhänder som ska hantera information ökar risken att förlora information (Kosnik; 2006). Avslutningsvis finns problematik att utveckla djupare relationer mellan konsult och klient. Purcell et al., 2005).

En lyckad matchning grundar sig på att konsulten besitter de färdigheter som klienten eftersträvar samt att konsultens personlighet passar med klientens organisation. Matchningsprocessen kräver information om klientens organisation samt konsulternas kompetenser och egenskaper. Införskaffandet och hanteringen av denna information avgör i hög grad hur väl matchningen i slutänden blir. Att matcha kompetenser via databassystem visar sig vara framgångsrikt inom IT-konsultbranschen, men problem uppstår då konsulten inte beskriver sina meriter och egenskaper sanningsenligt.

Mer signifikanta svårigheter uppstår vid matchning när implicit kunskap utgör de grundläggande kraven i kravprofilen. Matchning mellan företagskultur och personlighet är konsultmäklarens största problem. Problematiken grundar sig i konsultmäklarens affärsidé att inte anställda konsulter för att kunna erbjuda ett brett utbud av konsulter. Modellen lämnar liten plats till information som ej ryms i ett CV. Personkemi och känslor hanteras inte i de standardiserade databaserna.

Investering i relationer



För att matcha den implicita kunskapen om företagskultur och personlighet krävs istället relationer till parterna. Den implicita kunskapens betydelse styrker teorin att partnerskap mellan bemanningsföretag och klient är viktigt för en bra matchning. ((REC/CIPD, 2008). För att kunna bygga starka relationer och starka partnerskap krävs att konsultmäklaren investerar i sina klientrelationer, vilket även Tremblay et al (2008) kommit fram till. Tidigare rapport visar att konsultmäklare har svårt att motivera relationsinvesteringar (Purcell et al., 2005, Klaas 2008). Denna analys visar dock att nära relationer till klienten är den faktor som oftast blir avgörande för en bra matchning, varpå konsultmäklare är villiga att satsa resurser för att kunna bygga relationer.

6.1 Managerial Implications

Analysen visar att konsultmäklare måste anpassa sin affärsmodell till att kunna generera djupa och långtgående relationer till klienterna. En uppdelning av matchningsprocessen mellan kompetens och säljteam ökar möjligheten att fokusera resurser på relationsbyggande med klienterna. Relationsbyggande ökar chansen till bra matchning genom att förenkla möjligheten till att inhämta implicit kunskap. Partnerskapen tillför matchningsprocessen

flexibilitet, minskar riskerna till missförstånd, ger klienten fördelarna av en nära relation till konsulten och minskar risken att bli utnyttjad.

Analysen visar att det finns två faktorer som påverkar hur väl den relationsbyggande affärsmodellen löser de problem som tidigare forskning visat på. Faktorerna är tillåtelsen från klienten att bygga relation till dennes organisation samt hur väl kommunikationen i matchningsprocessen fungerar.

Den viktigaste kunskapen om klienternas organisation och kultur finns hos linjecheferna. Möjligheten att kontakta linjecheferna bestäms av inköpsavdelningarna. De gånger inköpsavdelningarna har stoppat kommunikation uppstod många av de problem tidigare forskning dokumenterat. För att konsultmäklare ska kunna utnyttja relationerna till klienterna krävs god kommunikation mellan alla inblandade i processen. När kommunikationen misslyckas finns stora risker att viktig information för en lyckad matchning förloras.

Analysen visar att relationsbyggande är en nyckel för att lösa matchningsproblematiken. Konsultmäklare bör lägga ett stort fokus på kontakten med klienter i sin affärsmodell. En risk förknippad med att bygga nära relationer till klienterna är att man distanserar sig från konsulterna. För att en bra matchning ska uppnås, krävs information om både konsult och klient. Konsultmäklares största svaghet, att de inte känner konsulterna, ger dem svårigheter att utvärdera konsulternas chans till en bra matchning.

Konsultmäklare kan hantera matchningsproblematiken genom att utveckla en affärsmodell som bygger på att investera i starka relationer till klienter, vilket ger dem ett informationsövertag gentemot andra aktörer. Dock försämrar klientfokuset möjligheterna till utveckla relationerna till konsulterna som skulle kunna förbättra matchningen ytterligare. Analysen visar att konsultmäklare via relationsinvesteringar i klienter kan motverka många av de problem som uppstår i matchningsprocessen, under förutsättningar att de kan upprätthålla en god kommunikation. Fokus på klienten skapar dock utmaningar att hantera kontakten med bemanningsföretagen.

7. Avslutande reflektioner

I det avslutande avsnittet diskuteras studiens potentiella teoretiska och praktiska implikationer samt förslag till framtida studier. Avslutningsvis presenteras författarnas tankar om framtiden

7.1 Implikationer för studien

Studien kompletterar tidigare forskning genom att angripa matchningsproblematiken ur perspektivet hur problematiken kan lösas. Endast en organisation studeras vilket medför svårigheter att generalisera resultatet. Detta till trots, visar studien att den implicita kunskapen om klienterna är viktigt och att konsultmäklare kan hantera matchningsproblematiken om betydande resurser investeras i relationerna med klienterna. Genom att visa hur man hanterar matchningsproblematiken kompletterar studien teorier kring konsultmäklarens påverkan på matchning och ger en indikation på varför efterfrågan av konsultmäklare ökar. Studiens resultat, att implicit kunskap och relationsbyggande är nyckeln till lyckad matchning, kan även ge implikationer till förmedlande företag i andra branscher.

7.2 Framtida forskning

Studiens resultat öppnar för vidare undersökningar inom flera områden. Då studien enbart är en inledande fallstudie bör vidare undersökningar utöka resultatets generaliserbarhet genom kvantitativa undersökningar. Resultatens bör även undersökas inom andra kvalificerade tjänster av bemanningsområden. Framtida forskning kan också komplettera vår studie genom att analysera direktleverantörernas relation till konsultmäklare, samt hur arbetsförhållanden för konsulterna förändras av att kontrakteras via konsultmäklare. Då konsulterna kan ses som den produkt som förmedlas till klienterna är deras åsikt viktig.

Vidare bör de ekonomiska aspekterna av att använda konsultmäklare för klienter och konsulter analyseras. Hur stora är kostnadsfördelarna av att använda konsultmäklare för klienter samt hur påverkas direktleverantörernas resultat av konsultmäklares intåg. Finns det positiva aspekter för konsultföretagen? Avslutningsvis ser vi att resultaten potentiellt kan vara av betydelse för andra branscher, där mäklare har till uppgift att förmedla information mellan parter.

7.3 Författarnas funderingar

Studiens resultat pekar på att konsultmäklare kan, trots den tidigare bevisade problematiken, matcha konsulter efter klienters behov på ett tillfredställande sätt. Detta är en indikation att konsultmäklarbranschen är här för att stanna. Vilka följder detta får går endast att spekulera i. Konsultmäklarnas ökade makt skulle kunna omstrukturera konsultmarknaden, då det blir enklare för duktiga konsulter att starta egna bolag och låta konsultmäklare sköta deras marknadsföring till klienterna. Vi ser också att nära samarbeten mellan konsultmäklare och klienter kan komma att leda till mera omfattande outsourcingavtal för rekrytering av konsulter.

Långsiktigt kan konsultmäklarnas ökande inflytande leda till att direktleverantörerna går från att se konsultmäklarna både som ett komplement och en konkurrent till att endast se dem som en konkurrent. Om konsultmäklarna tar stora marknadsandelar och högre marginaler skulle det kunna leda till att direktleverantörerna börjar agera mot utvecklingen.

Sammanfattningsvis innebär utvecklingen av konsultmäklarnas betydelse inom bemanningsbranschen en förändrad arbetssituation för ett stort antal personer i Sverige. Konsultmäklarnas funktion och tillväxt har en stor påverkan på hur branschens framtida utveckling kommer att se ut och blir därför intressant att fortsätta följa.

8. Källförteckning

- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. 2. uppl.
- Andersen, I. (2009), *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, 1:11 uppl.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8): 28–31.
- Bemanningsföretagen Almega. (2010) *En studie av 500 arbetsgivares anlitande av bemanningsföretag*. Stockholm: Bemanningsföretagen Almega.
- Bemanningsföretagen Almega. (2012) *En studie av 600 arbetsgivares anlitande av bemanningsföretag*. Stockholm: Bemanningsföretagen Almega.
- Bergström, O., & Storrie, D. W. (Eds.). (2003). *Contingent employment in Europe and the United States*. Edward Elgar Publishing.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi. 2. uppl.
- Burgess, J., & Connell, J. (2004). International aspects of temporary agency employment. *International perspectives on temporary agency work*, 49, 1.
- Cooke, F.L. (2006). Modelling an HR shared services center: experiences from an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2): 211–227.
- Davis-Blake, A., & Broschak, J. P. (2000). Speed bumps or stepping stones: The effects of labor market intermediaries on relational wealth. *Relational wealth: A new model for employment in the 21st century*, 91, 115.
- Druker, J., & Stanworth, C. (2001). Partnerships and the private recruitment industry. *Human Resource Management Journal*, 11(2): 73–89.
- Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.
- Hoque, K. & Kirkpatrick, I. (2008). Making the core contingent: agency work and its consequences for UK public services. *Public Administration*, 86(2): 331–44.

- Hoque, K., Kirkpatrick I., De Ruyter, A., & Lonsdale, C. (2008). New contractual relationships in the agency worker market: the case of the UK NHS. *British Journal of Industrial Relations*, 46(3): 389–412.
- Hunter, L., McGregor, A., MacInnes, J., and Sproull, A. (1993). The ‘flexible firm’: strategy and segmentation. *British Journal of Industrial Relations*, 31(3): 383–407.
- Karlström, J. (2012). *Köp konsulter via konsulter*. URL (27 februari 2014): <http://www.konsultguiden.se/konsultkop/article3559917.ece>
- Klaas, B., (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *International Journal of Human Resource Management* 19(8): 1500–1514.
- Koene, B., & Van Riemsdijk, M., (2005). Managing temporary workers: work identity, diversity, operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, 15(1): 76–92.
- Kosnik, T., Wong-Mingji, DJ., & Hoover, K., (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35(6): 671–83.
- Merriam, S. B., & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.
- LeCompte, M.D., & Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2): 37–49.
- Peck, J., Theodore, N., & Ward, K. (2005). Constructing markets for temporary labour: employment liberalisation and the internationalisation of the staffing industry. *Global Networks*, 5(1): 3–26.
- Peel, S., & Boxall, P., (2005). When is contracting preferable to employment? An exploration of management and worker perspectives. *Journal of Management Studies*, 42(8): 1676–1697.
- Purcell, J., Purcell, K., & Tailby, S. (2004), Temporary work agencies: here today, gone tomorrow? *British Journal of Industrial Relations* 42(4): 705–25.
- REC/CIPD. (2008). *The Relationship between HR and Recruitment Agencies – A Guide to Productive Partnerships*. Recruitment and Employment Confederation.
- Redman, T., Snape, E., Hamilton, P., & Wass, J., (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8):1485–1506.

Sako, M. (2006). Outsourcing and off-shoring: implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4): 499–512.

Spiezer, I. (2008). Firms re-evaluate reliability of vendor management system suppliers. *Work-force Management Magazine*. URL (27 februari 2014): <http://www.workforce.com/articles/firms-re-evaluate-reliability-of-vendor-management-system-suppliers>

Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organisations: an empirical analysis of the role of organisational characteristics, transaction costs and risks. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4): 683–715.

Unionen. (2008). *Bemanningsbranschen - personal som handelsvara?* Stockholm: Blomquist & Co. URL: http://lagerarbetare.files.wordpress.com/2010/01/rapport_bemanningsbranschen_.pdf

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J., & Beynon, H. (2001) Dilemmas in the management of temporary work agency staff. *Human Resource Management Journal*, 11(4): 3–21.

Wolfenden, N. (2007). *Non-standard employment contracts in the IT sector: the shifting boundaries of control*, Leeds University Business School.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.