

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper |  
Kandidatuppsats | Företagsekonomi C – marknadsföring |  
Vårterminen 2014

# Employer Branding – framtidens varumärke?

*En studie om hur företag strategiskt arbetar med att attrahera  
arbetskraft via sitt arbetsgivarvarumärke.*

Författare: Sara Davidson och Sofia Backman  
Handledare: Erik Borg

## **Förord**

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till samtliga intervjudeltagare Pontus Johansson, Carina Sundqvist och David Lagerblad för den erfarenhet och information som ni delat med er av.

Ett stort tack till vår handledare Erik Borg som på ett pedagogiskt sätt väglett oss genom uppsatsprocessen. Vi vill även tacka vår opponentsgrupp för den konstruktiva kritik samt de råd ni gett oss.

Sist men inte minst vill vi tacka dem som har stöttat oss genom denna uppsatsprocess, framför allt Jan-Eric Nilsson, Annie Lindmark och Lena Davidson som bidragit med värdefulla råd.

Tack!

Stockholm 11 juni 2014

*Sara Davidson*

*Sofia Backman*

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Employer branding – framtidens varumärke? <i>En studie om hur företag arbetar strategiskt med att attrahera arbetskraft.</i>
<b>Datum</b>	2014-06-01
<b>Ämne</b>	Kandidatuppsats: Företagsekonomi C inriktning marknadsföring
<b>Författare</b>	Sara Davidson och Sofia Backman
<b>Handledare</b>	Erik Borg
<b>Nyckelord</b>	Arbetsmarknad, employer branding, arbetsgivarvarumärke, Human Resources, marknadsföring, kommunikation, arbetsgivares attraktivitet
<b>Problemformulering</b>	<i>Hur arbetar företagen i studien strategiskt med att attrahera arbetskraft via sitt arbetsgivarvarumärke – Employer Branding?</i>
<b>Syfte</b>	Uppsatsens syfte är att beskriva samt undersöka hur företag arbetar strategiskt för att attrahera potentiell arbetskraft. Uppsatsen kommer även att jämföra om strategierna skiljer sig åt mellan företag som är verksamma inom olika branscher.
<b>Metod</b>	För att genomföra uppsatsen används en kvalitativ undersökningsstrategi. Empiri samlades in genom kvalitativa intervjuer som genomförts utifrån en semistrukturerad intervjuguide.
<b>Empiri</b>	Empiri har samlats in genom intervjuer som kategoriserats under fyra olika teman internt perspektiv, extern perspektiv, kommunikation och mål. De deltagande företagen i denna studie är företag X, Hi3G Access och Systembolaget. Där intervjuer genomfördes med ansvariga för företagets employer branding arbete.
<b>Slutsats</b>	Det finns likheter och skillnader i de deltagande företagens strategiska employer branding arbete gällande kommunikation, segmentering samt mål. Studien visar inga empiriska bevis för att strategierna skiljer sig åt på grund av att företagen är verksamma inom olika branscher. Skillnaderna i företagets strategier kan bero på att de befinner sig i olika stadier med sitt employer branding arbete. Oavsett vilken bransch företag är verksamma i visar studien på att företagen upplever ett ökat behov av att arbeta med employer branding.

## **Abstract**

<b>Title</b>	Employer branding – the future brand? <i>A study of companies working strategically to attract labor</i>
<b>Date</b>	2014-06-01
<b>Subject</b>	Business Economics, Bachelor Degree in marketing
<b>Authors</b>	Sara Davidson and Sofia Backman
<b>Advisors</b>	Erik Borg
<b>Keywords</b>	Labour market, employer branding, employer brand, Human Resources, marketing, communication, employer attractiveness
<b>Problem-statement</b>	<i>What do the companies in the research work strategically do to attract labour through their employer brand - Employer Branding?</i>
<b>Purpose</b>	The purpose of this research is to describe and examine how companies are working strategically to attract potential workers. The paper will also compare whether the strategies differ between companies operating in different industries.
<b>Methods</b>	We have used a qualitative research approach. Empirical data were collected through qualitative interviews conducted on the basis of a semi- structured interview guide.
<b>Results</b>	Empirical data were collected through interviews categorized under four themes internal perspective, external perspective, communication and goals. Participating companies in this study is company X, Hi3G Access and Systembolaget. Where interviews were conducted with those responsible for the company's employer branding work.
<b>Conclusion</b>	There are similarities and differences in the participating companies strategic employer branding work regarding communication, segmentation and target. We have in this study no empirical evidence that the strategies differ because companies operate in different industries. The differences in the companies strategies might be due to that they are at different stages with their employer branding work. No matter what area the companies are active in, the study shows that companies are experiencing an increasing need to work with employer branding.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.2.1 Vad är employer branding?.....	3
1.3 Problemformulering .....	6
1.4 Frågeställningar .....	6
1.5 Syfte.....	6
1.6 Avgränsning .....	6
1.7 Begreppsdefinitioner .....	7
<b>2. Metod.....</b>	<b>8</b>
2.1 Undersökningsstrategi .....	8
2.2 Undersökningsdesign .....	9
2.3 Urval .....	9
2.3.1 Deltagande företag .....	10
2.3.2 Företag X.....	10
2.3.3 HiG3 Access Aktiebolag .....	11
2.3.4 Systembolaget Aktiebolag.....	12
2.4 Databasinsamling.....	12
2.4.1 Primärdata.....	12
2.4.2 Intervju.....	13
2.5 Sekundärdata .....	14
2.6 Metodkritik .....	15
2.6.1 Reliabilitet.....	15
2.6.2 Validitet.....	15
2.6.3 Kritik av urval.....	15
2.6.3 Kritik av utförda intervjuer.....	16
2.7 Kritik av Universum Global .....	17
2.8 Källkritik .....	18
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>19</b>
3.1 Modeller och Teorier .....	19
3.1.1 Five Dimensions of Brand Personality.....	19
3.1.2 Word-of-Mouth .....	20
3.1.3 Identitet, profil och image.....	21
3.1.4 The Employer Branding Processen .....	22
3.2 Tidigare studier.....	26
3.2.1 Conceptualizing and researching employer branding .....	26
3.2.2 Employer branding and its influence on managers.....	27
3.2.3 Employer and Employee Branding: HR or PR?.....	28
3.2.4 Employer branding and market segmentation.....	30
3.2.5 Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.....	30
3.2.6 Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness .....	31
<b>4. Empiri.....</b>	<b>33</b>
4.1 Internt perspektiv .....	33
4.2 Externt perspektiv .....	36
4.3 Kommunikation .....	38
4.4 Företagens mål .....	42
<b>5. Analys .....</b>	<b>44</b>
5.1 Internt perspektiv .....	44
5.2 Externt perspektiv .....	46
5.3 Kommunikation .....	47
5.4 Mål.....	49
<b>6. Egen diskussion .....</b>	<b>50</b>

<b>7. Slutsats.....</b>	<b>53</b>
<b>8. Förslag på vidare forskning .....</b>	<b>54</b>
<b>9. Källförteckning.....</b>	<b>55</b>
9.1 Litteratur .....	55
9.2 Digitala källor.....	57
<b>10. Bilagor .....</b>	<b>59</b>
10.1 Bilaga 1.....	59
10.2 Bilaga 2.....	61

## 1. Inledning

*I uppsatsens första avsnitt kommer vi att beskriva bakgrunden till arbetsmarknadens utveckling, hur begreppet employer branding har vuxit fram och vilken primär problemformulering uppsatsen avser att besvara. Avsnittet presenterar även uppsatsens syfte och vilka avgränsningar som gjorts.*

### 1.1 Bakgrund

Arbetsmarknaden i Sverige har under de senaste åren kännetecknats av en minskad tillgång på arbetskraft med rätt kompetens samt en ökad konkurrens mellan företag och organisationer som attraktiva arbetsgivare. Globaliseringen har skapat förutsättningar för svenska företag att verka fritt på den internationella marknaden och att förlägga arbetsuppgifter till fabriker där priset på arbetskraft och resurser är lågt.<sup>1</sup> Även den teknologiska utvecklingen har påverkat arbetsmarknaden i Sverige, genom att allt fler yrken har automatiserats, mekaniserats och standardiserats.<sup>2</sup> Det sker onekligen en strukturomvandling på den svenska arbetsmarknaden där lågkvalificerade arbeten ersätts med högkvalificerade arbeten och kompetens och specialisering blir en allt centralare del.<sup>3</sup>

Demografin är också en faktor som påverkar strukturomvandlingen på arbetsmarknaden, fler träder ur arbetslivet än träder in. Det krävs 600 000 fler sysselsatta individer år 2030 om försörjningsbördan ska ligga kvar på samma nivå som idag och även om det sker en minskning i arbetskraftsutbudet sker det en kraftig ökning på välutbildade individer i Sverige.<sup>4</sup> Studenter som idag tar ut en eftergymnasialexamen har fördubblats jämfört med för 10 år sedan, vilket leder till att åldern då folk träder in på arbetsmarknaden är högre än tidigare.<sup>5</sup> Antalet välutbildade individer i Sverige ökar med cirka en procentenhet per år.<sup>6</sup> Trots att det finns fler utbildade individer i Sverige än tidigare har företagen svårt att hitta arbetskraft som besitter rätt kompetens.<sup>7</sup> Matchning mellan företag och individer som besitter rätt kompetens är komplex om arbetsgivaren hittar dessa individer har de en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter, i form av befintlig arbetskraft. Dock är det svårare än någonsin

---

<sup>1</sup> Annans, K. (1999) *Globaliseringens påverkan på den svenska arbetsmarknaden*

<sup>2</sup> Landsorganisationen i Sverige. (2013) *Sökes: Kompetent, flexibel och billig arbetskraft*

<sup>3</sup> Fergin et al. (2013) *Kompetensförsörjningen i svenska företag*

<sup>4</sup> Statistiska Centralbyrån. (2012) *Äldre och utrikesfödda – allt viktigare för sysselsättningen*

<sup>5</sup> Universitetskanslersämbetet. (2013) *Riksuppgifter. Nettouppgifter för riket den senaste 10-årsperioden*

<sup>6</sup> Statistiska Centralbyrån. (2013) *Befolkningens utbildning 2012*

<sup>7</sup> Landsorganisationen i Sverige. (2013) *Sökes: Kompetent, flexibel och billig arbetskraft*

för företag att differentiera sig på arbetsmarknaden.<sup>8</sup> Företagen kan idag inte attrahera potentiell arbetskraft med enbart lön och arbetsuppgifter, arbetsmarknaden kräver mer av arbetsgivaren. En ny arbetsmarknad håller på att utformas där nya förutsättningar börjar gälla, en ny generation är på ingång och allt högre krav ställs på arbetsgivaren. Kopplingen mellan kompetensförsörjning, ökad vinst, lönsamhet och konkurrenskraft blir allt starkare.<sup>9</sup> Förutom de stora förändringarna på den svenska arbetsmarknaden börjar företagen även konkurrera om arbetskraft på en global marknad. Allt större andel av den svenska arbetskraften söker idag arbete utomlands vilket i sin tur ställer högre krav på arbetsgivarna i Sverige.<sup>10</sup> Vid förändringar i omvärlden behöver företag och arbetsgivare kontinuerligt försöka anpassa sig. Organisationer kan inte förlita sig på tidigare strategier utan dessa måste hela tiden utvecklas och förbättras.<sup>11</sup>

Genom etablerade varumärken vill företag addera ett värde till sina produkter och tjänster, företag försöker genom sitt varumärke skapa ett mervärde för sina konsumenter.<sup>12</sup> *”Ett varumärke är en blandning av egenskaper, materiella och immateriella, symboliserade i ett varumärke, som om de hanteras på rätt sätt, skapar värde och inflytande till ett företag och dess produkter.”*<sup>13</sup>

Företags varumärke adderar inte bara ett värde för konsumenterna, utan företag har även möjlighet att genom sitt varumärke addera ett värde på arbetsmarknaden som arbetsgivare.<sup>14</sup> Vilket har lett till att företagets arbetsgivarvarumärke blivit allt viktigare. Ett starkt varumärke på arbetsmarknaden ger företag möjlighet att attrahera arbetskraft som besitter rätt kompetens, vilket utgör en viktig resurs för organisationen. Detta fenomen definieras som employer branding.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> Fergin et al.(2013) *Kompetensförsörjningen i svenska företag*

<sup>9</sup> Albinsson, C. & Geterud, G. (2013) *Guldklockans tid är förbi*

<sup>10</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*

<sup>11</sup> Albinsson, C. & Geterud, G. (2013) *Guldklockans tid är förbi*

<sup>12</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>13</sup> Swystun, J. (2007) *The brand glossary*, s.187

<sup>14</sup> Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*

<sup>15</sup> Backhaus, K. & Tikko, S. *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International. Vol. 9 Iss: 5, 2004, ss.501 - 517



## 1.2 Problemdiskussion

### 1.2.1 Vad är employer branding?

Employer branding är ett relativt nytt begrepp och har etablerats som ett resultat på att efterfrågan på resurserna inom kompetensförsörjning har ökat hos företagen.<sup>16</sup> Under de senaste tio åren har begreppet employer branding blivit en allt viktigare del i organisationers strategiska prioriteringar. Det finns fortfarande organisationer som inte ser syftet med att arbeta aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke, vilket på lång sikt kan bli en nackdel för dessa företag. Främst då potentiell arbetskraft söker sig till de företag som aktivt arbetar med employer branding samt sitt arbetsgivarvarumärke.<sup>17</sup> När litteraturen granskas i samband med employer branding är det tydligt att begreppet innefattar en kombination av områdena marknadsföring samt Human Resources. Enligt Martin et al. (2005) var marknadsföringsakademiker först med att diskutera begreppet och detta med ett fördröjt intresse från Human Resources akademiker. Detta kan förklaras av det faktum att branding ligger inom marknadsföringens kompetensområde och ses därför inte som ett självklart ämnesområde ur ett Human Resources perspektiv.<sup>18</sup>

Trots att employer branding har väckt en stor nyfikenhet hos praktiker samt akademiker är den akademiska forskningen för employer branding begränsad.<sup>19</sup> Tidigare forskning har försökt skapa förståelse över vad begreppet employer branding innebär. Detta har resulterat i att definitionerna för employer branding skiljer sig åt mellan forskare.

Första definitionen kom år 1996 av Ambler och Barrow. De definierade employer branding som *"Paketet av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som sysselsättning, och identifieras med det anställande företaget"*. I sin definition av employer branding försöker Ambler och Barrow fånga komplexiteten i anställningserbjudandet.<sup>20</sup> I Ambler och Barrows definition kopplas begreppet employer branding samman med den befintliga arbetskraften inom företaget. Efter att forskarna belyste vikten av arbetsgivarens varumärke väcktes nyfikenheten för begreppet employer branding hos fler forskare.

---

<sup>16</sup> Albinsson, C. & Geterud, G. (2013) *Guldklockans tid är förbi*

<sup>17</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*

<sup>18</sup> Edwards, M. R. *An integrative review of employer branding and OB theory*, Personnel Review, Vol. 39 Iss: 1, 2010, ss.5 – 23

<sup>19</sup> Backhaus, K. & Tikko, S. *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International. Vol. 9 Iss: 5, 2004, ss.501 - 517

<sup>20</sup> Ambler, T. & Barrow, S. *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4, 1996, ss.185-206

Dell och Ainspan (2001) definierade employer branding som: ”*Arbetsgivarens varumärke fastställer identiteten av företaget som arbetsgivare. Det omfattar företagets värderingar, system, politik och beteenden mot målen för att attrahera, motivera och behålla företagets nuvarande och potentiella medarbetare*”. Denna definition framhåller att företag inte bara behöver behålla nuvarande arbetskraft utan även attrahera potentiell arbetskraft.<sup>21</sup>

Likt Dell och Ainspan definierade Lloyd (2002) employer branding som ”*Summan av ett företags arbete med att kommunicera med befintliga och blivande personal att det är en attraktiv arbetsplats*”. Även i denna definition vill man visa betydelsen av arbetsgivarens varumärke både mot den befintliga samt den potentiella arbetskraften.<sup>22</sup>

Ewing (2002) lyfte fram en annan definition av begreppet employer branding ”*Employer branding handlar om att skapa en bild i medvetandet hos potentiell arbetskraft så att företaget, framför alla andra, är ett bra ställe att arbeta*”. Erwin menade i sin definition att employer branding syftar till att attrahera potentiell arbetskraft, han belyser inte vikten av att behålla den befintliga arbetskraften.<sup>23</sup>

Knox (2004) lyfte fram en mer kortfattad definition av begreppet employer branding ”*Det unika värdet en organisation erbjuder*”. Knox ansåg att employer branding syftar till att organisationer måste utforma ett unikt erbjudande för att differentiera sig på arbetsmarknaden.<sup>24</sup>

De olika definitionerna hos forskare angående begreppet employer branding beskrivs utifrån två olika perspektiv, det interna och det externa. Det interna perspektivet är inriktat på employer branding som en insats att behålla befintlig arbetskraft och det externa perspektivet syftar främst till att attrahera potentiell arbetskraft.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Dell, D. & Ainspan, N. *Engaging Employees through Your Brand*, Conference Board. Washington: Conference Board Report No. R-1288-01-RR, 2001, s.10

<sup>22</sup> Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, Vol. 24 Iss: 2, 2005, ss.151-172

<sup>23</sup> Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, Vol. 24 Iss: 2, 2005, ss.151-172

<sup>24</sup> Knox, Simon. *Positioning and branding your organisation*, Journal of Product & Brand Management. Vol. 13 Iss: 2, 2004, ss.105 - 115

<sup>25</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*

Forskare har även undersökt varför företag bör arbeta aktivt med employer branding strategier och forskningen visar att det främst finns tre anledningar för detta:

1. Utbudet av kvalificerad arbetskraft matchar inte arbetsgivarens behov vilket gör att utbudet och efterfrågan inte matchar varandra. Detta leder till att den svenska arbetsmarknaden inte fungerar optimalt.
2. En ny generation träder in på arbetsmarknaden med individer som ställer högre krav på arbetsgivaren. Denna generation ser sig själva som konsumenter på arbetsmarknaden med makt att själva välja potentiella arbetsgivare.
3. Transparensen i samhället ökar genom nya metoder att kommunicera. Utvecklingen av sociala medier och lägre integritetsgränser har ökat transparensen inom företag och gjort det svårare för företag att hemlighålla information.<sup>26</sup>

Att arbeta aktivt med employer branding ökar möjligheten för företag att ses som en attraktiv arbetsgivare. En arbetsgivare attraktivitet påverkas inte enbart av vilka arbetsuppgifter och möjligheter som finns inom företaget. Attraktiviteten påverkas även av vilken bransch ett företag är verksamma inom, eftersom detta kan påverka vad arbetsgivaren kan erbjuda potentiell arbetskraft.<sup>27</sup>

Som problemdiskussionen visar finns det en tvetydighet bland forskare hur begreppet employer branding tydligt ska definieras. Det forskarna enas om är att employer branding är en viktig prioritering för företag eftersom det ökar möjligheterna att attrahera arbetskraft som besitter rätt kompetens, vilket leder till konkurrensfördelar. Medarbetare utgör en viktig resurs för företags överlevnad och vi anser därför att fenomenet employer branding är intressant att undersöka. Vi har valt att utforska begreppet employer branding för att öka förståelsen för begreppet samt dess innebörd. Vi är intresserade av att se hur företag, som är verksamma inom olika branscher, arbetar praktiskt med employer branding och hur de arbetar för att attrahera potentiell arbetskraft. Att undersöka företag som är verksamma inom olika branscher

---

<sup>26</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*, ss.11-12

<sup>27</sup> Ibid

är av intresse för att se om deras employer branding arbetet skiljer sig åt, vilket är ett relativt outforskat område.

### 1.3 Problemformulering

Denna uppsats har för avsikt att undersöka hur de tre deltagande företagen som är verksamma inom olika branscher företag X<sup>28</sup>, Hi3G Access och Systembolaget arbetar för att attrahera potentiell arbetskraft på arbetsmarknaden.

- *Hur arbetar företag strategiskt med att attrahera arbetskraft via sitt arbetsgivarvarumärke – Employer Branding?*

### 1.4 Frågeställningar

För att undersöka uppsatsens ämnesområde samt besvara uppsatsens problemformulering kommer nedanstående frågeställningar att utredas och besvaras;

- *Hur kommunicerar företagen sitt arbetsgivarvarumärke?*
- *Arbetar företagen aktivt med att attrahera olika segment på arbetsmarknaden?*
- *Har företagen ett utarbetat mål för sitt employer branding arbete?*

### 1.5 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva samt undersöka hur företag arbetar strategiskt för att attrahera potentiell arbetskraft. Uppsatsen kommer även att jämföra om strategierna skiljer sig åt mellan företagen som är verksamma inom olika branscher.

### 1.6 Avgränsning

För att avgränsa ett brett ämnesområde riktar denna uppsats in sig mot efterfrågesidan på den svenska arbetsmarknaden. Uppsatsen avser att undersöka hur de tre deltagande företagen strategiskt arbetar med employer branding ur ett internt och externt perspektiv. De tre företagen som denna uppsats valt att undersöka är verksamma inom olika branscher. Företag X är ett globalt etablerat företag och är marknadsledande inom möbelbranschen, HiG3 Access är verksamma inom en konkurrensutsatt bransch och Systembolaget är ett statligt monopol

---

<sup>28</sup> Företag X är anonyma med hänsyn till företagets policy dock får en tydlig beskrivning av företaget göras, så läsaren förstår vilket företag som studien undersöker.

som regleras av statliga restriktioner. Uppsatsen kommer att fokusera på de employer branding strategier företagen använder för att attrahera potentiella arbetstagare.

## 1.7 Begreppsdefinitioner

*Employer Branding* – Employer branding är processen som företag arbetar med för att attrahera och behålla nuvarande samt framtida talanger. Processen syftar till att skapa positiva och tydliga associationer till företaget som arbetsgivare, vilket ger företaget möjlighet till att inta en stark position på arbetsmarknaden som attraktiv arbetsgivare.<sup>29</sup> Effekten av att vara en attraktiv arbetsgivare är att kostnaderna minskar för att attrahera potentiell arbetskraft. Detta beror på att en attraktiv arbetsgivare inte behöver förstärka sitt anställnings erbjudande med höga löner samt förmåner.<sup>30</sup>

*Arbetsgivarvarumärke* – Är företagets varumärke som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Arbetskraft söker sig ofta till företag med ett starkt arbetsgivarvarumärke som har positiva associationer. Engelska termen för detta begrepp är employer brand.<sup>31</sup>

*Talang* – Är de individer som besitter rätt kompetens och de förutsättningarna som behövs för att skapa framgång för både individen och för företaget.<sup>32</sup>

*Kompetens* – Är förmågan att utföra en arbetsuppgift genom att använda sina färdigheter och kunskaper.<sup>33</sup>

*Segmentering* – Identifierar individer med liknande behov och preferenser på marknaden. Dessa klassificeras i grupper för att effektivisera erbjudanden och kommunikation riktat mot den specifika gruppen.<sup>34</sup>

*Human Resources (HR) avdelning* – Är den avdelning som hanterar de mänskliga resurserna inom ett företag. Den svenska termen för detta är humankapital.<sup>35</sup>

---

<sup>29</sup> <http://universumglobal.com/about/> (2014-04-08)

<sup>30</sup> Albinsson, C. & Geterud, G. (2013) *Guldklockans tid är förbi*

<sup>31</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*

<sup>32</sup> Albinsson, C. & Geterud, G. (2013) *Guldklockans tid är förbi*, s. 16

<sup>33</sup> *Ibid*, s. 43

<sup>34</sup> Moroko, L. & Uncles, M. *Employer branding and market segmentation*, Journal of Brand Management. Vol. 17 Iss: 3, 2009, s.181

<sup>35</sup> Edwards, M. (2005) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, ss.266-284

*Strategier* – Handlar om hur ett företag kan mobilisera sina resurser för att bli konkurrenskraftiga på lång sikt samt för att man ska uppnå framtida mål. En strategi fungerar som ett ramverk för företags beslutsfattande både internt samt externt.<sup>36</sup>

*Internt perspektiv* - Det interna perspektivet är inriktat på employer branding som en insats för att behålla befintlig arbetskraft.<sup>37</sup>

*Externt perspektiv* - Det externa perspektivet syftar till att attrahera potentiell arbetskraft på arbetsmarknaden.<sup>38</sup>

## 2. Metod

*Under följande avsnitt kommer vi att presentera undersökningsstrategi, undersökningsdesign, en kort presentation av de deltagande företagen samt en beskrivning av studiens tillvägagångssätt. Detta kapitel innehåller även relevanta begreppsmått och avslutas med kritik av metod samt källor.*

### 2.1 Undersökningsstrategi

Två undersökningsstrategier som är möjliga att tillämpa inom företagsekonomisk forskning är; kvantitativ och kvalitativ strategi. En kvantitativ studie bygger på den naturvetenskapliga modellen och har ett deduktivt samt objektiva synsätt. Vid en kvantitativ forskningsstrategi läggs tyngden på kvantifiering vid insamling samt analys av data. I en kvalitativ undersökningsstrategi är insamling av ord samt analys av empirisk data av stor vikt. En kvalitativ undersökningsstrategi kan ses som ett mer tolkande synsätt.<sup>39</sup>

För att besvara studiens primära problemformulering samt frågeställningar är en kvalitativ undersökningsstrategi att föredra. Detta skapar en möjlighet att undersöka de deltagande företagens tankesätt och beskrivningar som är av stor betydelse för vår studie. Den kvalitativa undersökningsstrategin kommer även att ha deduktiva inslag. Det deduktiva synsättet drar slutsatser om fenomenet som undersöks utifrån befintliga modeller och teorier.<sup>40</sup> De modeller

---

<sup>36</sup> Besanko et al. (2013) *Economics of strategy*

<sup>37</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>40</sup> Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

och teorier som kommer att tillämpas för att tolka studiens resultat presenteras under teoretisk referensram.

## 2.2 Undersökningsdesign

Inom samhällsvetenskapen kan olika undersökningsdesigner tillämpas. Undersökningsdesign formges för att kunna besvara studiens primära problemformulering<sup>41</sup> och utgör en struktur för insamling samt analys av data. De designer som finns att tillämpa inom kvalitativ forskningsstrategi är fallstudie, tvärsnittsdesign, longitudinell design, experimentell design samt komparativ design.<sup>42</sup> En fallstudie definieras som en undersökningsmetod där man genom forskning belyser ett specifikt fenomen.<sup>43</sup> Undersökningsmetoden har som avsikt att undersöka den natur och komplexitet ett visst fenomen uppvisar. För att det ska anses vara en fallstudie måste forskaren ha som mål att på ett ingående sätt belysa ett visst fall samt dess unika drag.<sup>44</sup> Om forskaren väljer att undersöka endast ett fenomen kallas det en enskild fallstudie, om det istället ingår flera fenomen i undersökningen kallas det för multipel fallstudie. Genom att studera flera fall skapas en möjlighet att på ett bättre sätt beskriva, förklara och förstå det fenomen forskaren vill undersöka.<sup>45</sup> En multipel fallstudie kan vara att rekommendera när det finns tillgång till resurser samt tid, då en enskild studie kan vara mer sårbar då den endast tittar på ett fall.<sup>46</sup> Vi har i vår uppsats valt att genomföra en multipel fallstudie, detta för att kunna besvara studiens primära problemformulering. En multipel fallstudie anser vi ger oss en djupare kunskap samt ett mer generaliserbart resultat jämfört med vad en enskild fallstudie eventuellt skulle bidragit med.

## 2.3 Urval

Företagen som deltar i studien har valts ut genom ett icke-sannolikhetsurval. Detta är ett övergripande begrepp för olika former av urval som inte sker slumpmässigt. Den form av icke-slumpmässigt urval som tillämpas i studien är ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval är när forskaren väljer vem som deltar i studien, ofta finns deltagande

---

<sup>41</sup> Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

<sup>42</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>43</sup> Yin, R. (2011) *Kvalitativ forskning*

<sup>44</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>45</sup> Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod*

<sup>46</sup> Yin, R. (2011) *Kvalitativ forskning*

objekten nära till hands.<sup>47</sup> Användning av ett bekvämlighetsurval ger uppsatsen restriktioner som tas upp under metodkritik.

### 2.3.1 Deltagande företag

Lämpligast metod för att besvara studiens frågeställningar är som tidigare nämnt en kvalitativ forskningsstrategi med deduktiva inslag. Efter val av metod har vi valt passande empiriska objekt som ska undersökas i form av tre företag som är etablerade på svenska marknaden.<sup>48</sup> De tre företagen som intervjuas är alla verksamma inom olika branscher samt arbetar aktivt med deras arbetsgivarvarumärke, vilket var en förutsättning vid vårt val av deltagande företag. På varje företag intervjuas den person som är ansvarig för företagets employer branding arbete.

Gemensamt för de deltagande företagen är att de har fått olika utmärkelser för deras arbete med sitt arbetsgivarvarumärke av företaget Universum Global. Universum Global är en konsultfirma som grundades år 1988 och är idag är de det ledande företaget inom employer branding lösningar. Företaget beskriver sig som en mötesplats för talanger samt arbetsgivare. Varje år genomför Universum Global ett flertal omfattande undersökningar, detta för att få fram vilka företag på både global och nationell nivå som anses vara de mest attraktiva samt bästa arbetsgivarna.<sup>49</sup> Nedan redogörs en kortfattad beskrivning om de tre deltagande företagen.

### 2.3.2 Företag X

Det deltagande företaget i uppsatsen kommer benämnas som företag X och dess grundare kommer benämnas som grundare X. Detta av respekt till företagets policy att företagsnamnet samt grundarens namn inte får skrivas ut i examensarbeten. Dock får uppsatsen innehålla tydlig beskrivning av företaget för att läsaren ska uppfatta vilket företag studien undersöker.

Företag X är ett globalt etablerat möbelföretag som grundades år 1943. Affärsidén bygger på att erbjuda marknaden heminredningsprodukter till lägre priser för att attrahera flera

---

<sup>47</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>48</sup> Ahne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

<sup>49</sup> <http://universumglobal.com/about/> (2014-04-08)



konsumenter. Företaget uppnår detta genom att optimera sin värdekedja där de kombinerar funktion, kvalitet, design samt produktvärde.<sup>50</sup>

Företag X är världens största heminredningsföretag och har idag cirka 135 000 anställda och är verksamma i 43 länder. Företaget ser värdet i att anställa rätt personer vilka bidrar till möjligheten för företaget att växa.<sup>51</sup> Företag X toppar idag Universums lista över de mest attraktivaste arbetsgivarna i Sverige.<sup>52</sup>

På företag X intervjuas respondent Pontus Johansson som arbetar som Human Resources-specialist med företagets arbetsgivarvarumärke på nationellnivå.

### 2.3.3 Hi3G Access Aktiebolag

Hi3G Access startades i Sverige år 2003 med visionen att skapa en ny plattform för mobilkommunikation. Företaget är en teleoperatör som erbjuder fast telefoni och mobiltelefoni, bredband samt datanät under varumärket 3. Idag är 3 den fjärde största teleoperatören på den svenska marknaden och ägs till 60 procent av Hong Kong-baserade Hutchison Whampoa och till 40 procent av svenska Investor Aktiebolag. 3 vill positionera sig som en utmanare på marknaden för mobilkommunikation, en marknad som idag är hårt konkurrensutsatt.<sup>53</sup>

Företaget har cirka 1500 anställda<sup>54</sup> och under det senaste året har företaget tagit sig in på Universum Globals listor över topp 100 attraktivaste arbetsplatserna i Sverige.<sup>55</sup>

På 3 intervjuas respondent David Lagerblad som är rekryteringsansvarig samt ansvarig för employer branding på företaget.

---

<sup>50</sup> [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html) (2014-04-02)

<sup>51</sup> [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html) (2014-04-02)

<sup>52</sup> [http://www3.universumglobal.com/sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare-foretagsbarometern-ekonomi/#.U2NuWa1\\_uA8](http://www3.universumglobal.com/sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare-foretagsbarometern-ekonomi/#.U2NuWa1_uA8) (2014-04-08)

<sup>53</sup> <https://www.tre.se/privat/Om-3/Det-har-ar-3/> (2014-04-02)

<sup>54</sup> [http://www.allabolag.se/5565934899/Hi3G\\_Access\\_AB](http://www.allabolag.se/5565934899/Hi3G_Access_AB) (2014-04-02)

<sup>55</sup> <https://www.tre.se/privat/Om-3/Jobb/> (2014-04-02)

### 2.3.4 Systembolaget Aktiebolag

Systembolaget är ett statligt monopol som regleras av statliga restriktioner. Företaget har reglerat tillgängligheten av alkoholhaltiga drycker på den svenska marknaden sedan 1955. Idag har företaget cirka 420 butiker belägna runt om i Sverige.<sup>56</sup>

Systembolaget har idag cirka 3000 anställda<sup>57</sup> och för varje medarbetare finns en kompetensutvecklingsplan. Målet med kompetensutvecklingsplanen är att medvetet och långsiktigt utveckla de anställdas kompetens.<sup>58</sup> Företaget placerades på 16:e plats i Universums undersökning om *Sveriges Bästa Arbetsgivare*.<sup>59</sup>

På Systembolaget intervjuas respondent Carina Sundqvist som arbetar som HR-strateg.

## 2.4 Datainsamling

### 2.4.1 Primärdata

Primärdata kommer att samlas in med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod, detta för att undersöka studiens primära problemformulering.

Vid en kvalitativ undersökningsstrategi kan datainsamling ske genom intervjuer, observationer eller granskning av material.<sup>60</sup> För att uppnå uppsatsens syfte samt besvara den primära problemformuleringen kommer intervjuer att genomföras, detta för att intervjuer anses framhäva samt besvara problemformuleringen på ett fördelaktigt sätt.<sup>61</sup> Frågorna kan under intervjutillfället varieras med fasta frågor och öppna frågor. En fördel med kvalitativa intervjuer är att frågorna samt ordningsföljden kan anpassas efter intervjusituationen. På så sätt kan kvalitativa intervjuer generera en bredare bild med flera relevanta aspekter av undersökningsfenomen.<sup>62</sup>

---

<sup>56</sup> <http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Systembolagets-historia/alkoholens-historia/> (2014-04-02)

<sup>57</sup> [http://www.allabolag.se/5560599473/Systembolaget\\_AB](http://www.allabolag.se/5560599473/Systembolaget_AB) (2014-04-02)

<sup>58</sup> <http://www.systembolaget.se/Jobba-hos-oss/Arbetsplatsen/> (2014-04-02)

<sup>59</sup> <http://universumglobal.com/sveriges-basta-arbetsgivare-2013/> (2014-05-12)

<sup>60</sup> Yin, R. (2011) *Kvalitativ forskning*

<sup>61</sup> Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*

<sup>62</sup> Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

## 2.4.2 Intervju

Vi har formulerat ett antal frågor som har använts som utgångspunkt vid intervjutillfällena som sammanställts i en semistrukturerad intervjuguide.<sup>63</sup> I intervjuguiden återfinns de ämnen samt frågor som studien berör.<sup>64</sup> I en semistrukturerad intervju utgår man från teman samt frågeområden, frågorna är mer allmänt formulerade och frågornas ordningsföljd kan variera. I en semistrukturerad intervju finns även möjlighet att ställa frågor som kan generera viktiga svar, även om dessa frågor inte står i intervjuguiden. Utformningen av frågorna i intervjuguiden ska inte vara för specifikt formulerad då detta kan begränsa respondenternas svar samt beskrivningar. Frågorna ska dock täcka de teman samt områden vi är intresserade av att undersöka.<sup>65</sup> Anledningen till att vi har utformat en intervjuguide är för att skapa oss en möjlighet att genomföra en lyckad intervju som knyter an till uppsatsens syfte samt problemformulering.<sup>66</sup>

För att skapa förutsättningar för en lyckad kvalitativ intervju bör intervjuaren förbli neutral, inte vara för styrande, tala med måtta, försöka skapa en god relation med respondenten, använda någon form av intervjuprotokoll samt analysera respondentens svar under intervjugång.<sup>67</sup> En annan förutsättning är att vi som intervjuare ska vara pålästa både i ämnet och om de deltagande företagen.<sup>68</sup>

De deltagande företagen har kontaktats via ett missivbrev. Ett missivbrev innehåller en kortfattad information om uppsatsen samt dess syfte.<sup>69</sup> Varje missivbrev skickades via mejl till olika företag med en förfrågan om de var intresserade av att delta i undersökningen. Samtliga tillfrågade företag gav ett positivt gensvar och vi fick här kontakt med företagens ansvariga inom området employer branding. Efter detta bestämdes tid och plats för genomförandet av intervjun. För intervjun med Systembolaget samt 3 bokades intervjun in i ett enskilt mötesrum på respektive företag. Då företag X inte har sitt huvudkontor i Stockholm bokades tid för en telefonintervju.

---

<sup>63</sup> Bilaga 1

<sup>64</sup> Kvale, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>65</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>66</sup> Yin, R. (2011) *Kvalitativ forskning*

<sup>67</sup> Ibid

<sup>68</sup> Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

<sup>69</sup> Bilaga 2

Varje intervju inleddes med kortfattad information om vår studie, dess syfte samt hur insamlat material kommer att användas. Efter den mer allmänna informationen bad vi respondenten berättat kortfattat om sig själv, sin bakgrund samt sin nuvarande roll i företaget. Detta spelades inte in utan frågorna ställdes för att skapa en mer bekväm samt avslappnad miljö för respondenten. Efter det ställdes inledande frågor till respondenterna där vi bland annat gav respondenterna möjlighet att vara anonyma samt om vi fick tillåtelse att spela in intervjun. Vid utformningen av intervjuguiden har öppna frågor formulerats vilket skapar en möjlighet för mer uttömmande svar samt en möjlighet till dialog med respondenterna. Vi har även försökt att formulera korta samt tydliga frågor för att ge mer utrymme för respondenternas svar. Under intervjutillfällena har det varit viktigt att vara lyhörd samt flexibel vid respondenternas svar för att aktivt ställa följdfrågor som är av relevans för vår undersökning. Idealet vid en intervju är att lyssna utan förutfattade meningar, samt att skapa möjlighet för respondenten att besvara frågeställningarna utan avbrott av intervjuaren.<sup>70</sup>

Varje intervjutillfälle har registrerats genom inspelning samt minnesanteckningar. Genom att registrera en intervju kan vi koncentrera oss på ämnet samt dynamiken i intervjun. Hela intervjun registreras i en permanent form som vi kan återvända till för vidare reflektioner samt analys.

Efter varje intervjutillfälle transkriberades intervjun. Genom att strukturera intervjumaterialet i text skapas en överblick av materialet vilket i sig är en början till analys.<sup>71</sup> Trots att det är en tidskrävande process att skriva ut varje intervju ökar det möjligheten till en mer korrekt analys av resultatet. Fördelen är att vi blir mer insatta i materialet samtidigt som transkriberingen utförs, vilket möjliggör att vi kan inleda tolkningsarbetet redan under transkriberingsprocessen. Det finns flera olika sätt att transkribera en intervju. En metod är att skriva ner ordagrant vad som sägs i intervjun, vilket är den metod som vi har valt att tillämpa.<sup>72</sup>

## 2.5 Sekundärdata

Sekundärdata som används i uppsatsen består av litteratur, vetenskapliga artiklar samt teorier och modeller lämpade inom ämnesområdet. Fördelar att använda sig av sekundärdata är att

---

<sup>70</sup> Kvale, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

det kan vara både tidsbesparande och kostnadsbesparande, data är ofta insamlad av forskare och av hög kvalitet. Analys av sekundärdata kan leda fram till nya tolkningar och synvinklar inom ämnesområdet.<sup>73</sup>

## 2.6 Metodkritik

### 2.6.1 Reliabilitet

*Reliabilitet* handlar om hur tillförlitlig data är, om utfallet skulle bli samma om undersökningen upprepas. För att besvara uppsatsens frågeställningar utfördes intervjuer inom ämnesområdet employer branding. För att generera tillförlitlig data intervjuades nyckelpersoner som arbetar specifikt med företagets arbetsgivarvarumärke och är specialiserade inom ämnesområdet. Intervjuerna spelades in vilket gör att data blir tillgänglig även efter genomförandet, vilket ökar reliabiliteten.

### 2.6.2 Validitet

*Validitet* är i flera avseende ett viktigt kriterium inom företagsekonomisk forskning och syftar till om man mätt det man avser att mäta.<sup>74</sup> Innan utförande av intervjuer utformades en intervjuguide vars syfte var att besvara uppsatsen frågeställningar. Ett problem som kan uppstå för mätningen är om respondenterna misstolkar någon fråga. Fördelen att genomföra en intervjustudie är att respondenterna under intervjun kan föra en dialog samt ställa följdfrågor om någon fråga uppfattas som oklar, vilket ökar studiens validitet.

### 2.6.3 Kritik av urval

Urvalet som används i studien är ett icke-slumpmässigt urval i form av ett bekvämlighetsurval. Kritik till denna urvalsstrategi är att resultatet inte är generaliserbart.<sup>75</sup>

De deltagande företaget i studien är alla aktiva inom olika branscher dock fokuserar alla på försäljning av produkter och varor. Hade andra företag valts ut att delta hade utfallet av studien troligtvis inte blivit densamma. Detta då studien bygger på intervjuer hur de deltagande företagen arbetar med sin employer branding, vilket blir ett subjektivt synsätt. Företagen som valdes ut har alla etablerade varumärken på den svenska marknaden. Hade ett

---

<sup>73</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>74</sup> Ibid

<sup>75</sup> Ibid

företag valts ut att delta i studien som inte har ett etablerat varumärke på marknaden hade även detta påverkat utfallet av studien.

De deltagande företagen i studien arbetar med employer branding och samtliga företag har någon som ansvarar för arbetet. Då erfarenhet och kunskap skiljer sig mellan respondenterna kan detta ha påverkat hur de uppfattat intervjufrågan samt påverkat deras angivna svar. Det är viktigt att belysa att respondenterna som intervjuas i studien inte kan anses representera ett objektivi t synsätt gällande företagets employer branding arbete. Respondenterna talar utifrån företagets arbetsprocesser samt tankar kring företagets arbetsgivarvarumärke. Hade andra företag samt respondenter valts att delta i studien hade utfallet påverkats.

Vid val av studieobjekt utgick vi ifrån att studera företag som har tilldelats externa utmärkelser som arbetsgivare främst från Universum Global. Dessa utmärkelser ansågs spegla företag som arbetar med employer branding. Eftersom studien avser att undersöka *hur* företag arbetar med employer branding, var det av stor vikt att välja företag som idag arbetar aktivt med ämnesområdet. Att urvalet baseras på externa rankinglistor gör att urvalet kan ha blivit vinklat. Hade uppsatsen studerat andra företag eller företag som inte tilldelats externa utmärkelser kan studiens utfall bli annorlunda.

### **2.6.3 Kritik av utförda intervjuer**

Antalet intervjuer samt respondenter valdes ut utifrån de resurser som fanns tillgängliga. Utifrån den tid som fanns till förfogande valdes antalet deltagande företag för studien till tre stycken. Detta grundades inte på att själva intervjuerna kräver mycket tid utan att transkriberingen av intervjuerna kan vara tidskrävande. Om ett flertal företag hade valts ut för studien fanns en risk att uppsatsens empiri skulle generera kvantitet före kvalitet, något vi vill undvika. Stort fokus lades på att få intervjuer med de individer inom företaget som besitter sakkunskap inom ämnesområdet employer branding.<sup>76</sup>

Intervjuer gör det möjligt att på korttid samla en stor mängd information. Denna uppsats har avsett att samla information om ämnesområdet employer branding och hur företag strategiskt arbetar med det. Ett problem som dock kan uppstå när endast intervjuer och inte efterföljande

---

<sup>76</sup> Kvale, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

observationer görs är om de svar respondenten anger efterlevs i verkligheten. Det kan finnas en skillnad på vad människor säger och vad de faktiskt gör i praktiken.<sup>77</sup>

Två av intervjuerna utfördes på plats hos företagen i form av personliga intervjuer medan en av intervjuerna skedde via telefon. I de personliga intervjuerna skapades en samtals dialog vilket öppnade upp för mer uttömmande svar hos respondenten. Detta resulterade i att intervjuerna tog längre tid att genomföra. I telefonintervjun blev det svårare att öppna upp för en samtals dialog vilket genererade i kortare svar från respondenten. Vid tillfället telefonintervjun utfördes hade tiden missuppfattats för samtalet. Detta kan ha lett till att respondenten inte hade möjlighet att förbereda sig inför intervjun, vilket kan ha påverkat respondentens svar. Hade intervjuerna genomförts igen hade intervju via telefon inte utförts då de personliga intervjuerna genererade mer innehåll för studien.

Ett av de deltagande företagen ville inte att företagsnamnet skulle nämnas i studien, detta framkom inte förrän vid intervjutillfället. Uppsatsen fick dock innehålla en tydlig beskrivning om företaget för att skapa en förståelse för vilket företag som undersöks. Företaget har benämnts som företag X i uppsatsen. Vi anser att uppsatsen hade gynnats av att skriva ut företagets namn. Att företagsnamnet anonymiseras kan leda till svårigheter ifall läsaren inte uppfattar vilket företag som undersöks i studien. Detta kan ha påverkat uppsatsen negativt då företag X är ledande inom employer branding och anses som ett viktigt studieobjekt.

## **2.7 Kritik av Universum Global**

En viktig kritik att framföra är att det under samtliga intervjuer framkom att Universum Global inte är en oberoende aktör på marknaden. För att delta i Universum Globals undersökningar måste företagen betala. Detta gör att deras rankinglistor inte kan anses vara objektiva mätverktyg. Universum Global är ett konsultföretag som säljer employer branding tjänster vilket kan påverka studiens trovärdighet. Företaget nämns ett flertal gånger i uppsatsen, urvalet baseras delvis på företagets externa rankinglistor och i analysen görs kopplingar till Universum Globals modell *The Employer Branding Process* vilket kan påverka uppsatsens tillförlitlighet negativt. Under uppsatsen diskussion samt slutsats kommer komplexiteten av objektiva mätverktyg för ämnesområdet att belysas ytterligare.

---

<sup>77</sup> Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*

## 2.8 Källkritik

Begränsningar som kan uppstå vid användning av sekundärdata kan vara att studien förlitar sig på någon annans datainsamling, vilket gör att man inte har uttömmande kunskap eller kännedom om hur data samlats in.<sup>78</sup>

Forskningen som tas upp i de vetenskapliga artiklarna är inte utförd på den svenska arbetsmarknaden. Detta kan leda till att forskningen inte är direkt applicerbar på uppsatsens problemformulering på grund av olika länders förhållanden samt restriktioner på respektive arbetsmarknad. Fokus för denna studie är den svenska arbetsmarknaden och svenska arbetsgivares syn på dess arbetsgivarvarumärke.

En begränsning för vår studie är att sekundärdata som valts ut för uppsatsen inte tar hänsyn till all forskning samt litteratur inom ämnesområdet. Denna begränsning var nödvändig för uppsatsen avgränsning. Detta gör att det finns möjligheter att tolkning samt analys av sekundärdata blir begränsad då det återspeglar ett subjektivt synsätt från valda författare, forskare samt från uppsatsskrivarna.

Källor som används i uppsatsen hänvisar främst till grundkällan för att undvika missledande information. Vid ett fåtal fall var grundkällan inte tillgänglig och vi har därför hänvisat till sekundärkällan. Har en grundkälla återberättats vid olika tillfällen blir det inte helt oberoende då det kan finnas tendens att källan misstolkas.<sup>79</sup> Detta leder till att källan kan bli missvisande, vi har i största mån undvikit sekundärkällor men anser att aspekten är viktig att belysa i källkritiken.

---

<sup>78</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2010) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>79</sup> Ibid



### 3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras teorier, modeller samt tidigare studier som är relevanta för uppsatsen. Den teoretiska referensramen kommer användas som verktyg för att analysera det empiriska materialet.

#### 3.1 Modeller och Teorier

##### 3.1.1 Five Dimensions of Brand Personality

För att differentiera sig på marknaden konkurrerar företag idag inte bara genom fysiska produkter utan även genom sitt varumärke. Företag kan konstruera en image samt en personlighet genom sitt varumärke. Genom att företaget skapar en personlighet för sitt varumärke kan det leda till att konsumenter identifierar sig med denna personlighet och skapar ett förtroende samt en lojalitet till varumärket, vilket kan leda till konkurrensfördelar.<sup>80</sup>

Aaker (1997) var en av de första forskarna som presenterade en teori om varumärkespersonlighet. I sin forskning definierar Aaker brand personality som en "Uppsättning mänskliga egenskaper som konsumenter associerar med ett varumärke".<sup>81</sup>

Aaker syftar i definitionen till att ett varumärke kan besitta liknande personlighetstyper som en individ, vilket influerar individens syn på varumärket. Om individen kan relatera till varumärkets personlighet kan detta leda till en att individen skapar en symboliskt och emotionellt förhållande till varumärket. För att beskriva kopplingen mellan ett varumärke och mänskliga egenskaper utvecklade Aaker ett teoretiskt ramverk som fungerar som ett mätverktyg för varumärkespersonlighet. Ramverket består av fem stycken olika dimensioner: *Sincerity, Excitement, Competence, Sophistication* och *Ruggedness*.



*Five Dimensions of Brand Personality*<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Baines, P., Fill, C. & Page, K. (2011) *Marketing*, s.312

<sup>81</sup> Aaker, J. L. (1997) *Dimensions of Brand Personality*, s. 347

<sup>82</sup> Ibid, s.351

*Sincerity* är den första varumärkespersonligheten och beskrivs som ärlig, glädjande, jordnära och välgörande. Den andra varumärkespersonligheten är *Excitement* som kan ses som djärv, tidsenlig, fantasifull och kraftfull. *Competence* syftar till intelligens, pålitlig samt framgångsrik. En varumärkespersonlighet som anses förknippas med charm och högre klass är *Sophistication*. Den sista varumärkespersonligheten som Aaker tar upp är *Ruggedness* och kan beskrivas som häftig och utstickande.<sup>83</sup>

Dessa fem dimensioner hjälper företag att skapa samt behålla konsumenters lojalitet mot varumärket. Det är inte bara för företagets varumärke mot konsument som varumärkespersonlighet anses vara intressant. Olika forskare har studerat hur varumärkets personlighet påverkar dess attraktivitet som arbetsgivare.<sup>84</sup> För denna uppsats är det därför av intresse att undersöka om företaget använder sig av varumärkespersonlighet i deras employer branding strategier.

### 3.1.2 Word-of-Mouth

Word-of-Mouth kommunikation definierades av Stokes och Lomax (2002) som ”*personlig kommunikation där kommunikationen anses vara opartisk*”.<sup>85</sup> Grönroos (2007) definierade Word-of-Mouth kommunikation som ”*Information om ett företags produkter, tjänster och tillförlitlighet, som kommuniceras från en person till en annan*”.<sup>86</sup>

Mottagaren upplever Word-of-Mouth kommunikation som objektiv information, vilket har blivit allt viktigare i dagens samhälle då vi ständigt möts av reklambudskap. Jämfört med reklambudskap anses budskapet från Word-of-Mouth kommunikation ha en högre trovärdighet, vilket resulterar i att mottagaren lättare uppfattar budskapet som ”*sanningen*”.<sup>87</sup> Idag arbetar organisationer aktivt med att hantera Word-of-Mouth kommunikation för att skapa en positiv bild av företaget. Den positiva bild medarbetarna sprider om företaget har blivit ett sätt för företag att differentiera sig från sina konkurrenter. För organisationer är det viktigt att försöka identifiera individer som sprider information om företaget eftersom de skapar den bild av företaget som kommuniceras externt.<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> Baines, P., Fill, C. & Page, K. (2011) *Marketing*

<sup>84</sup> Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005) *Captivating company*

<sup>85</sup> Baines, P., Fill, C. & Page, K. (2011) *Marketing*, s.389

<sup>86</sup> Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing*, s.308-309

<sup>87</sup> Silverman, G. (2001) *Secrets of Word-of-Mouth Marketing*

<sup>88</sup> Baines, P., Fill, C. & Page, K. (2011) *Marketing*

### 3.1.3 Identitet, profil och image

Marknadskommunikationen i marknadsföringsteorin bygger på *identitet, profil* och *image*. I dagens samhälle fokuserar företag i en allt större utsträckning på att skapa sig en stark profil, image samt företagsidentitet. Detta handlar delvis om företagets arbete inom varumärkesuppbyggnad men även hur kunden ser på företaget.<sup>89</sup> De tre begreppen identitet, profil samt image skapar ett antal olika relationer. Dessa relationer visar om ett företag lyckas med sin kommunikation genom att visa hur bra begreppen överensstämmer med varandra.<sup>90</sup> Om ett företag är medvetna om sin identitet, profil och image även som arbetsgivare har de möjlighet att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och attrahera kompetent arbetskraft.<sup>91</sup> Identitet handlar om den bild företaget vill kommunicera, profil är det företaget försöker vara och image är hur företaget uppfattas av andra.<sup>92</sup>

Den *identitet* företaget vill skapa, exempelvis vilka karriärmöjligheter ett företag erbjuder. Här ingår även ett företags värderingar samt vilka vägledande principer ett företag arbetar efter.<sup>93</sup> Identiteten är något ett företag själv skapar i den kontext de är verksamma och utgör därför en slags självförståelse.<sup>94</sup> För en ökad förståelse av ett företags identitet krävs dock att företaget förstår hur nuvarande medarbetare ser på företaget samt arbetsgivaren, en förståelse för detta kan samlas in genom interndata.<sup>95</sup> Varje organisation bör ha specifika värden och övertygelser som är förknippade med deras identitet då dessa kan bidra till en organisations differentiering på marknaden.<sup>96</sup>

*Profilen* utgör den bild ett företag vill identifiera sig med, företagets inre självuppfattning.<sup>97</sup> Denna del anses vara mer framtidsorienterad då ett företag ofta har en tydlig målbild både på kort sikt men också och på lång sikt. Den bild företaget och arbetsgivaren vill kommunicera ut till omvärlden. Är kommunikationen mot potentiell arbetskraft framgångsrik, kan ett företag lyckas stärka sin identitet samt främja sitt varumärke. Detta vidgar ett företags möjlighet att

---

<sup>89</sup> Hinn, L. & Rossling, G. (1994), *Företagsidentitet*

<sup>90</sup> Holm, O. (2004) *Strategisk marknadskommunikation – teorier och metoder*

<sup>91</sup> Spjuth, A. (2006) *Kommunen som varumärke – att stärka kommunens profil*

<sup>92</sup> Lagergren, H. (1998), *Varumärkets inre värden*

<sup>93</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*

<sup>94</sup> Larsson, L. (2008) *Tillämpad kommunikation*

<sup>95</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*

<sup>96</sup> Edwards, M. R. *An integrative review of employer branding and OB theory*, Personnel Review, Vol. 39 Iss: 1, 2010, ss.5 –

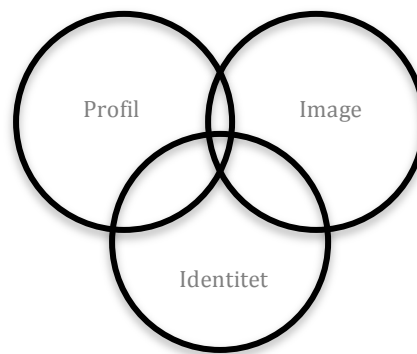
23

<sup>97</sup> Larsson, L. (2008) *Tillämpad kommunikation*

vara konkurrenskraftigt i frågan om arbetskraft.<sup>98</sup> Organisationer som redan har en befintlig hög profil kommer sannolikt att ha en stark konkurrensfördel som attraherar potentiell arbetskraft.<sup>99</sup>

Ett företags *image* är en sammanvägning av omvärldens uppfattning av företaget samt omvärldens tidigare erfarenhet.<sup>100</sup> Det är relevant att undersöka hur ett företag uppfattas som arbetsgivare av potentiell arbetskraft, vilket kan undersökas genom externdata.<sup>101</sup>

För att ett företag ska kunna kommunicera ett starkt budskap och skapa möjlighet att inta stark position på marknaden måste dessa tre begrepp integreras med varandra. Genom att få dessa tre begrepp att harmoniera har ett företag möjlighet att stärka sitt varumärke.<sup>102</sup>



*Identitet, Profil, Image*<sup>103</sup>

### 3.1.4 The Employer Branding Processen

För att förstå hur organisationer kan skapa en framgångsrik employer branding strategi, är det viktigt att förstå nyckelprocesserna. Det krävs samarbete och motivation hos företagets ledning samt de anställda för att lyckas skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke.<sup>104</sup> Stödet från företagets ledning är av stor vikt, utan deras stöd kommer organisationens arbetsgivarvarumärke att sakna trovärdighet.<sup>105</sup>

<sup>98</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*

<sup>99</sup> Edwards, M. R. *An integrative review of employer branding and OB theory*, Personnel Review, Vol. 39 Iss: 1, 2010, ss.5 – 23

<sup>100</sup> Larsson, L. (2008) *Tillämpad kommunikation*

<sup>101</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*

<sup>102</sup> Erikson, P. (2002) *Planerad Kommunikation*

<sup>103</sup> Holm, O. (2004) *Strategisk Marknadskommunikation*, s.74

<sup>104</sup> Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *The employer brand – Bringing the best of brand management to people at work*

<sup>105</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*

Företaget Universum Global skapade 2009 modellen *The Employer Branding Process*. Enligt *The Employer Branding Process* bör ett företag sträva efter färre anställda som besitter högre kompetens, det vill säga individer som har en kvalitativ syn på organisationens strategier och arbetsuppgifter. Modellen består av fem steg som är till för att förstå de viktiga processerna för att bygga upp en hållbar employer branding strategi. Enligt modellen är employer branding en ”logisk process genom vilken företag försöker nå sitt primära mål: att starkt kunna attrahera deras nuvarande och framtida idealiska anställda”.<sup>106</sup>

#### Steg 1: *Insamling av data*

Företag behöver tillgång till extern data och intern data för att skapa sig en förståelse över nuläget samt hur attraktiv arbetsgivare de är på marknaden. På detta sätt kan företaget sätta upp klara mål för nuvarande samt framtid arbetskraft och det ger även organisationen en möjlighet att jämföra sin attraktivitet jämfört konkurrenterna.

*Intern data* innehåller bland annat demografi över de anställda, deras tillfredsställelse på arbetsplatsen, karriärmöjligheter inom organisationen samt anställdas kritiska syn på organisationen.

*Extern data* syftar främst till mätning av varumärkesattityd, arbetsgivarens attraktivitet hos potentiell arbetskraft och framtida möjligheter inom branschen. För att mäta detta görs även här olika typer av undersökningar bland annat studentundersökningar, professionella undersökningar samt rapporter angående hur attraktiva de är som företag. Det är intressant för organisationen att analysera extern data inom olika målgrupper över tid då employer branding är en pågående process. Resultatet av extern data ger företaget möjlighet att se hur attraktiv arbetsgivare de är i faktiska tal. När man har en större förståelse för vilken position man har som arbetsgivare är det lättare att sätta upp specifika mål för företaget. Organisationer får även en möjlighet att se vilka företag de konkurrerar med gällande attraktiv arbetskraft.<sup>107</sup> Det är viktigt att förstå om organisationens syn på sitt arbetsgivarvarumärke skiljer sig mot hur potentiell arbetskraft ser på arbetsgivarvarumärket. Glappet mellan organisationens och potentiella arbetstagares syn kan ses som det faktiska arbetsgivarvarumärket.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*, s.56

<sup>107</sup> Ibid

<sup>108</sup> Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *The employer brand – Bringing the best of brand management to people at work*

## Steg 2. Medarbetarlöftet (*Employer Value Proposition*)

*Employer Value Proposition (EVP)* står för medarbetarlöftet, det löfte företaget ger nuvarande och potentiell arbetskraft. Medarbetarlöftet bör vara kopplat till organisationens värderingar. Detta är en grundpelare för att företaget ska få ett attraktivt varumärke som arbetsgivare.<sup>109</sup>

*EVP* syftar till varför individer bör arbeta på företaget istället för dess konkurrenter. Detta reflekterar företagets möjliga konkurrensfördel som arbetsgivare. För arbetsgivaren handlar *EVP* om att kunna ge svar på ”*varför bör en talangfull person som vi vill rekrytera arbeta för vårt företag och vad ger det honom/henne?*”<sup>110</sup>

*EVP* ger företagets personalavdelning ett bra verktyg att hitta de faktorer som potentiella arbetstagare ser som de mest attraktiva inom organisationen. Det ger även möjlighet att förstå hur organisationen bör kommunicera mot de olika målgrupperna.<sup>111</sup>

## Steg 3. Kommunikationsstrategi

I de två tidigare stegen har företag analyserat vilken målgrupp de vill nå samt vad de vill kommunicera ut för medarbetarlöfte. Företag måste nu se vilka kommunikationskanaler som är mest effektiva för att nå denna målgrupp.

Internet är en av de kommunikationskanaler som idag anses som viktigast för att nå potentiell arbetskraft. Det är av stor betydelse att företag regelbundet uppdaterar sin hemsida och erbjuder en transparent bild utåt. Detta för att ge potentiell arbetskraft möjlighet att läsa om företagets historik samt framgång och se vilka lediga tjänster företaget erbjuder, vilket kan skapa en dialog mellan individen och företaget.

Tryckt media är en användbar kommunikationskanal för företag dock gäller det att välja rätt typ av tryckmedia för att nå målgruppen samt fånga läsarens uppmärksamhet. Ofta används tryckt media för att driva trafik till företagets hemsida. Karriärsfester är en kommunikationskanal där potentiell arbetskraft har möjlighet att föra en dialog och ställa frågor till anställda i företaget.

---

<sup>109</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2012) *Employer branding*

<sup>110</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*, s.66

<sup>111</sup> Ibid

I konkurrensutsatta branscher kan det vara svårt för företag att differentiera sig gentemot konkurrenterna. Det är av stor betydelse att hitta alternativa kommunikationskanaler som konkurrenterna inte använder sig av.

Kommunikationskanaler är även viktiga för att nå nuvarande arbetskraft inom företaget. Genom kontinuerlig intern kommunikation till de anställda ges de möjlighet att ta del av information samt att utveckla känslan av samhörighet med organisationen. Detta leder till starkare arbetsgivarvarumärke för företaget.

#### *Steg 4. Kommunikationsmaterial*

Det budskap företaget vill kommunicera ut till aktuell målgrupp måste uttryckas med rätt ord, rätt bilder samt vara konsekvent i förmedlingen av företagets varumärkesidentitet i valda kommunikationskanalerna. Kommunikationsmaterialet bör tas fram utifrån de tidigare nämnda stegen för att attrahera målgruppen på ett sätt som differentierar företaget från sina konkurrenter.<sup>112</sup>

Genom konsekvent användning av kommunikationsmaterialet får företaget en högre igenkänningsfaktor. Det kan även bidra till ett högre förtroende hos potentiell arbetskraft om de kan identifiera sig med organisationens preferenser och värderingar.

Hållbar employer branding involverar både att skapa en dialog med potentiell samt med nuvarande arbetskraft. Denna dialog bör vara så personlig som möjlig så individen får en förståelse för ”*vad företaget erbjuder mig och varför jag bör överväga att arbeta för dem*”.<sup>113</sup>

#### *Steg 5. Implementering*

Detta steg syftar till att implementera de tidigare stegen för att se vilka steg som fungerar och vilka som behöver justeras. De organisationer som framgångsrikt implementerar stegen har möjlighet att uppnå ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke och etablera en stark employer branding strategi.

---

<sup>112</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*

<sup>113</sup> Ibid, s.74

Det är viktigt att vid detta steg sätta mätbara mål för vad organisationen vill uppnå, detta för att organisationen ska sträva framåt och behålla sin styrka som en attraktiv arbetsgivare. Målen måste sättas på en realistisk nivå och kommuniceras internt i företaget. Företag kan på detta sätt involvera de anställda att sträva efter gemensamma mål vilket kan leda till en ökad lojalitet för organisationen.

Företag med en starkt och hållbart arbetsgivarvarumärke inom sina målgrupper har möjlighet att minska kostnaderna som läggs för att attrahera, behålla och rekrytera önskvärd arbetskraft. Det har visat sig att en attraktiv arbetsgivare drar till sig medarbetare som förbli mer lojala och produktiva inom företaget, samtidigt som de kan tänka sig lägre lön i utbyte mot känslan av stolthet över att arbeta hos just den arbetsgivaren.

Processen att bygga upp ett hållbart arbetsgivarvarumärke och en stark employer branding strategi sker på långsikt. Det är viktigt att arbetet med strategin sker genom samarbete mellan personalavdelningen och marknadsavdelningen. Personalavdelningen ser till organisationskulturen samt arbetsmiljön medan marknadsavdelningen har tillgång till varumärkets kommunikationskanaler. De olika stegen i *The Employer Branding Process* tar tid och behöver hela tiden ses över samt justeras.<sup>114</sup>

## 3.2 Tidigare studier

### 3.2.1 Conceptualizing and researching employer branding

Företagets varumärke är av stor betydelse och kan ses som den mest värdefulla tillgången. Varumärkets fokus ligger inte endast på att addera ett värde till konsumenterna utan även att addera ett värde till de mänskliga resurserna inom och utanför företaget.

I artikeln presenteras ett teoretiskt ramverk som syftar till att skapa en förståelse för employer branding. Modellen som presenteras omfattar en extern och en intern del som påverkar varandra. Den externa delen representerar den övre halvan i modellen och kopplas till hur väl företaget marknadsför sig utåt som arbetsgivare. Genom att utveckla associationer för sitt arbetsgivarvarumärke kan företaget skapa en bild som en attraktiv arbetsgivare. Om en individ kan identifiera sig med bilden ser de företaget som en mer attraktiv arbetsgivare. Därför är det av stor vikt att företaget kommunicerar ut sitt varumärke som arbetsgivare för

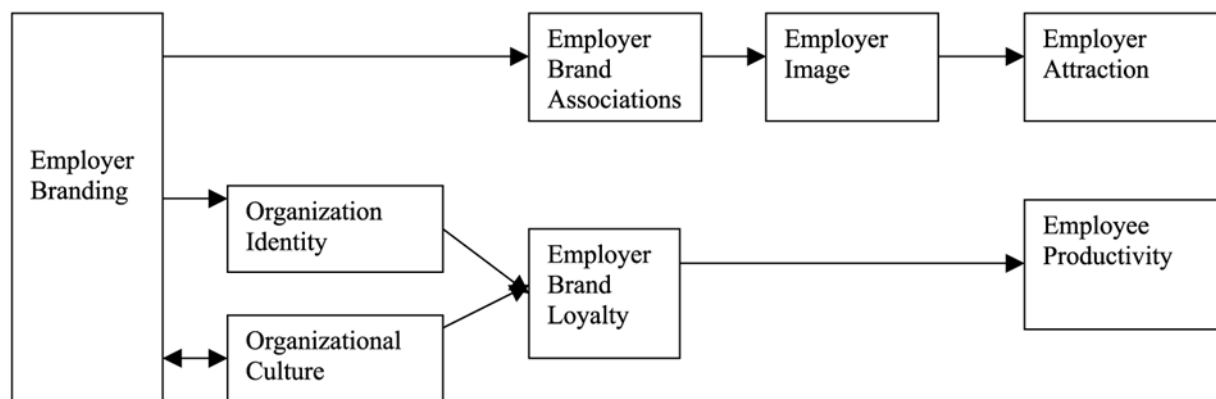
---

<sup>114</sup> Dyhre, A. & Parment, A. (2009) *Sustainable Employer branding*



att öka medvetenheten om företaget hos potentiell arbetskraft samt attrahera individer som besitter rätt kompetens.

Den interna delen representerar av den nedre halvan i modellen och visar hur organisationens kultur samt organisationens identitet påverkas av employer branding samt hur den kan leda till en ökad lojalitet hos de anställda. En ökad lojalitet inom företaget kan även påverka företagets produktivitet.<sup>115</sup>



*Employer branding framework<sup>116</sup>*

### 3.2.2 Employer branding and its influence on managers

Allt fler organisationer samt företag avsätter resurser till deras arbetsgivarvarumärke. Ett starkt arbetsgivarvarumärke skapar en starkare attraktionskraft mot potentiell arbetskraft samt skapar förväntningar om en möjlig anställning.

Artikeln tar upp fyra stycken attribut för ett varumärke som anses vara relevanta, även för ett arbetsgivarvarumärke. Dessa är: förmågan att *differentiera* sig, att skapa *lojalitet*, att *tillfredsställa* och att utveckla ett känslomässigt *engagemang*. Artikeln syftar till att undersöka nämnda attribut samt hur arbetsgivarvarumärkets personlighet kan kopplas till dessa.

Då det finns begränsad litteratur för att vägleda vilka aspekter av varumärkets personlighet som är relevanta vid arbetsgivarvarumärket, gjordes i artikeln inga initiala antaganden om vilka dimensioner av varumärkets personlighet som skulle vara framträdande, utan detta fick

<sup>115</sup> Backhaus, K. & Tikko, S. *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International. Vol. 9 Iss: 5, 2004, ss.501 - 517

<sup>116</sup> Ibid s. 505

växa fram under forskningens gång. De dimensionerna som forskaren kom fram till under undersökningen var fem stycken: *behag*, *företagande*, *stil*, *kompetens* samt *skoningslös*, vilka ansågs vara mest applicerbara på ett arbetsgivarvarumärke.

Forskningens resultat visade att *behag* var den mest framträdande dimensionen av företagets varumärkespersonlighet, det var den dominerande faktorn inom de anställdas tillfredsställelse. Arbetsgivarna bör enligt forskarna fokusera på dimensionen *behag* i sin marknadsföring av deras arbetsgivarvarumärke för att uppnå en konkurrensfördel. Den varumärkes personlighet som inte påverkade resultatet för arbetsgivarvarumärkets var kompetens. *Kompetens* är något som ofta betonas i företagets kommunikation vilket uppenbart ger företag en liten konkurrensfördel. *Stil* var den dimensionen som främjar både differentiering samt lojaliteten för ett företag som arbetsgivare, något forskarna anser att företag borde vara bättre att framhålla i sin kommunikation.

Artikeln belyser även frågan om vilken avdelning som bör ha ansvaret för företagets arbetsgivarvarumärke. Att hantera ett arbetsgivarvarumärke är en komplex uppgift och forskarna är oeniga om vilken avdelning som bör ansvara för detta. De empiriska bevisen som finns inom området strävar åt olika håll i frågan om vilken avdelnings som bör hantera ett företags arbetsgivarvarumärket. En del forskare anser att ansvaret bör ligga hos marknadsavdelningen medan andra anser att HR-avdelningen bör ansvara för frågan, för att skapa sig en ökad förståelse för varumärkesfrågor. Andra forskare argumenterar för en ny roll med ansvar för att samordna det interna och externa varumärkesbyggandet. Resultaten i artikeln understryker vikten av ett aktivt arbete med arbetsgivarvarumärke men belyser även komplexiteten i vilken avdelning som ska ha ansvaret för frågan.<sup>117</sup>

### **3.2.3 Employer and Employee Branding: HR or PR?**

Allt fler forskningsrapporter visar att företags HR-avdelningar blir allt mer intresserade av ämnesområdet employer branding. Enligt en forskningsstudie som gjordes på 138 globalt ledande företagen visar att 40 procent av dessa företag har HR-avdelningar som arbetar aktivt med employer branding aktiviteter. Artikeln syftar till att förklara varför arbetet med

---

<sup>117</sup> Davies, G. *Employer branding and its influence on managers*, European Journal of Marketing. Vol. 42 Iss: 5/6, 2008, ss.667 - 681

employer branding har blivit allt viktigare för företag samt de konsekvenser arbetet med arbetsgivarvarumärket kan ge upphov till.

Employer branding ses som en viktig aktivitet att fokusera på för organisationer eftersom det kan leda till att företag utvecklar sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Intresset för arbetet med employer branding har bidragit till en ny roll för företags HR-avdelning och skapat ett mer strategiskt fokus. Detta bidrar till att HR-avdelningen måste ta allt mer hänsyn till företagets image samt värderingar i dess dagliga arbete.

Det finns ett flertal anledningar till varför employer branding har blivit en allt mer prioriterad fråga för företag. En anledning till detta är att employer branding är ett ämnesområde som reflekterar de förändringarna som sker på den globala arbetsmarknaden. Den främsta förändringen på arbetsmarknaden är att arbetskraft idag söker sig till företag som står för vissa specifika värderingar. En viktig värdering för potentiell arbetskraft idag är att arbeta för företag som tar ett samhällsansvar, både ekonomiskt, socialt och miljömässigt, detta kallas för Corporate Social Responsibility. Det är därför viktigt för företagens HR-avdelningar att spegla dessa värderingar i deras dagliga arbete. Ytterligare en anledning till varför intresset för employer branding har ökat är att företag betonar vikten av att ett starkt varumärke kan göra dem konkurrenskraftiga på marknaden. Ett starkt varumärke leder till att konsumenter skapar en identifikation samt lojalitet mot företaget. Författaren menar att arbetet med arbetsgivarvarumärket för HR-avdelningen är en utvidgning av företagets varumärkesarbete för att företaget ska få lojal samt motiverad arbetskraft.

Artikeln belyser även att det finns en konsekvens med företags employer branding arbete då det kan leda till att de anställdas värderingar förändras. Författaren menar att de finns få forskningsbevis som pekar på detta men det finns studier som visar på att de anställdas värderingar påverkas av organisationens värderingar. I artikeln nämns en studie av Kraimer (1997) där studiens resultat menade på att om anställda kan identifiera sig med organisationens värderingar kommer de att arbeta hårdare samt är mer motiverade att stanna på företaget. Detta medan de anställda som inte relaterar till organisationens värderingar kommer att avsluta sin anställning. Att få de anställda att identifiera sig med företagets värderingar är därför viktigt för att få arbetskraft att stanna vilket minskar organisationens personalomsättning. Genom att utföra aktiviteter, internt i organisationen, som är riktade mot

företagets värderingar försöker man influera de anställda att identifiera sig med organisationen, detta ansvar ligger främst på HR-avdelningen.<sup>118</sup>

### **3.2.4 Employer branding and market segmentation**

Ett nyckelkoncept som används inom marknadsföring är marknadssegmentering. År 1956 föreslog Wendell Smith att marknadsförare bör segmentera marknaden för att utveckla olika erbjudanden anpassande till olika konsumenters behov.<sup>119</sup> Konceptet marknadssegmentering diskuteras främst i termer för konsumenter och klienter. Denna artikel undersöker hur segmentering kan appliceras i kontexten av employer branding.

Artikeln presenterar hur segmentering används implicit av chefer och hur etablerade tekniker för marknadssegmentering i större utsträckning kan tillämpas inom employer branding. Segmentering börjar bli ett vanligare verktyg för att attrahera, behålla och motivera både nuvarande och potentiell arbetskraft.

Undersökningens resultat identifierar några återkommande segmenteringsteman som strukturerar en segmenteringsbas för employer branding, två av de teman som identifierades var ålder samt utbildningsnivå. Genom en förståelse för de olika faktorerna som påverkar segmenten kan företag effektivisera sina val av strategier för employer branding. Resultatet visar även på att olika segmenteringsmetoder kan stärka kopplingen mellan employer branding samt de strategiska målen i en organisation. Segmentering leder till att företag kan bli effektivare vid sin kommunikation av sitt arbetsgivarvarumärke mot potentiell arbetskraft.<sup>120</sup>

### **3.2.5 Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**

Anställda har idag en allt centralare roll när det gäller ett företags varumärke och beteendet hos en anställd kan både förstärka ett företags varumärke samt försvaga det. Detta leder till att en allt mer prioriterad fråga för företagen är att anställa individer med rätt värderingar samt

---

<sup>118</sup> Edwards, M. (2005) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, ss.266-284

<sup>119</sup> Sheth, J., Gardner, D. & Garrett, D. (1988) *Marketing Theory*

<sup>120</sup> Moroko, L. & Uncles, M. *Employer branding and market segmentation*, Journal of Brand Management. Vol. 17 Iss: 3, 2009, s.181

kompetens. Genom att kommunicera ut sin arbetsgivarvarumärke på arbetsmarknaden vill företag attrahera arbetskraft som lever upp till företagets värderingar.

Artikeln syftar till att förstå samt undersöka vilka faktorer som gör företag till en attraktiv arbetsgivare. Genom att klassificera respondenternas svar utifrån olika kategorier presenterar forskarna i artikeln fem stycken kategorier som potentiell arbetskraft anser gör en arbetsgivare attraktiv på marknaden:

1. *Attraktivitetsvärde* – arbetsgivaren erbjuder en intressant samt utvecklande arbetsmiljö. Arbetsgivaren tar tillvara på medarbetarnas kreativitet för att producera innovativa och högkvalitets produkter och tjänster.
2. *Socialt värde* – den sociala miljön är rolig, skapar en bra sammanhållning och god atmosfär.
3. *Ekonomiskt värde* – en arbetsgivare som erbjuder stora ekonomiska fördelar exempelvis i form av höga löner.
4. *Utvecklingsvärde* – arbetsgivaren erbjuder stora karriärmöjligheter och självbekräftelse.
5. *Appliceringsvärde* – en arbetsgivare som ger de anställda möjlighet att applicera den kunskap de besitter i det dagliga arbetet.

Utifrån dessa kategorier har marknadsföringsavdelningen samt personalavdelningen möjlighet att utforma en stark och hållbar rekryteringsstrategi. Detta kan ge företaget möjlighet att skapa fördelar framför sina konkurrenter för organisationen rekryteringsprocess.<sup>121</sup> Artikelns forskningsresultat kommer i uppsatsen att appliceras ur arbetsgivarens perspektiv för att se vilket värde företagen vill kommunicera till potentiell arbetskraft.

### **3.2.6 Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness**

I årtionden har varumärkes byggande aktiviteter riktade mot potentiella kunder varit en central prioritering inom marknadsföring. De senaste decennierna har dock marknadsföringen

---

<sup>121</sup> Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, Vol. 24, 2005, ss.151-172

breddats till att omfatta flera intressenter som leverantörer, aktieägare samt anställda. Genom en effektiv marknadsföring av ett företag som en potentiell eller nuvarande arbetsgivare har ett företag möjlighet att skapa sig konkurrensfördelar i konkurrensen om arbetskraft. Lyckas ett företag attrahera samt behålla rätt arbetskraft skapar företaget en möjlighet att leverera en bättre servicekvalitet till konsumenterna. Bristen på arbetskraft samt en ökad personalomsättning i företag, ökar kravet på företag att differentiera sig på arbetsmarknaden.

Med denna bakgrund har forskare börjat undersöka om begrepp och teorier från marknadsföringen som riktar sig mot konsumenter även kan appliceras för att attrahera samt behålla arbetskraft. Tidigare forskning inom detta område tyder på att ett arbetsgivarvarumärkes attraktivitet inte enbart kan förklaras genom funktionella attribut såsom ersättning samt karriärmöjligheter, utan även genom varumärkespersonlighetsdrag. Varumärkespersonlighet definieras enligt Aaker som en *”Uppsättning av mänskliga egenskaper som förknippas med ett varumärke”* dessa egenskaper inkluderar fem olika dimensioner *sincerity, excitement, competence, sophistication* och *ruggedness* översatt till svenska - *ärlighet, spänning, kompetens, förfining* och *robusthet*. Att applicera dessa dimensioner på ett arbetsgivarvarumärke skapar möjligheten att till viss del förklarar variationer i attraktiviteten mellan arbetsgivare. Artikeln undersöker om varumärkets personlighetsdrag påverkar förtroendet samt affektionen för potentiell arbetskraft till arbetsgivarvarumärket och dess attraktivitet. I artikeln undersöker forskarna hur personlighetsdrag hos ett varumärke är relaterade både till påverkan samt förtroende för ett varumärke.

Resultatet av forskningsstudien ger empiriskt stöd för en relevant länk mellan varumärkespersonlighetsdrag och arbetsgivarvarumärkets förtroende samt påverkan. Personlighetsdraget uppriktighet kopplas huvudsakligen samman med arbetsgivarvarumärkets förtroende samt påverkan och har ett starkt samband med arbetsgivarens attraktionskraft.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Kenning, P. & Rampl, L.V. *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness*, European Journal of Marketing, Vol. 48 Iss: 1/2, 2014, ss.218 - 236

## 4. Empiri

*Under kommande avsnitt presenteras studiens resultat. För att undersöka hur de deltagande företagen arbetar med employer branding har följande teman valts att analyseras; internt perspektiv, externt perspektiv, kommunikation samt mål.*

### 4.1 Internt perspektiv

*Under temat internt perspektiv presenteras de deltagande företagens värderingar, hur de arbetar internt med sitt arbetsgivarvarumärke samt vilken/vilka avdelningar som ansvarar för respektive företags employer branding arbete.*

**Företag X** började cirka år 2000 arbeta med employer branding inom företaget. Dock menar företag X på att redan för cirka 30 år sedan började man förstå vikten av att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare. Det primära syftet var då att ha medarbetare som trivdes inom företaget, vilket ledde till att man tidigt erbjöd olika förmåner till de anställda.

*”Då började vi förstå att man måste vara en attraktiv arbetsgivare och ta hand om sina medarbetare och allt vad det innebär med förmåner och liknande. Sedan kanske grundaren av företaget inte ansåg att det var employer branding man arbetade med då”.*

För att mäta hur medarbetarna trivs idag inom företaget genomförs en medarbetarundersökning. Respondenten framhäver att om resultatet från medarbetarundersökningen är lågt kan man anta att de anställda inte talar väl om företag X som arbetsgivare. Inom företag X utgör medarbetarnas åsikter kärnverksamheten i företagets employer branding arbete då medarbetarna ses som företagets ambassadörer.

*”I grund och botten handlar det om oss som företag och om vilken bild som våra medarbetare sprider om oss. Det är de som är kärnverksamheten som har med varumärkesbyggande att göra”.*

Företag X långa historia på den svenska marknaden har lett till att värderingarna som finns inom företaget är väletablerade internt. Utöver företagets värderingar lyfts bland annat tre värdeord ut *kostnadsmedvetenhet, tillsammans* och *enkelhet*. Värderingarna samt värdeorden är något som de anställda inom företaget försöker omsätta i det dagliga arbetet. Med detta

som grund anser respondenten att den starka interna kulturen och dess historia har lett fram till att företaget har en konkurrensfördel rent employer branding mässigt gentemot andra företag. Respondenten framhäver dock att det finns en utmaning i att hålla ihop ett arbetsgivarvarumärke i en stor global organisation. Det interna arbetet samt värderingar speglas, förutom i det dagliga arbetet, även i företagets texter samt rekryteringsannonser. Inom företag X ansvarar HR-avdelningen för företagets employer branding arbete, detta sker i samarbete med kommunikationsavdelningen och marknadsavdelningen.<sup>123</sup>

3 gjorde för cirka tre år sedan ett omtag i arbetet med sin företagskultur. Genom intervjuer samt enkäter fick de anställda på 3 svara på vad de ansåg 3 stod för samt vad som särskilde dem från andra arbetsgivare för att lägga grunden till sitt employer branding arbetet.

*”När man har koll på den interna kulturen och vilka vi är som företag det är egentligen då som man på riktigt kan börja arbeta med employer branding, det externa perspektivet på det”.*

Företagets värderingar har genom detta kulturarbete lyfts fram av de anställda på 3. För att följa upp värderingarna och ta reda på hur väl förankrade de är i företaget anlitar 3 årligen ett externt företag för att utföra medarbetarundersökningar som är kopplade till företagets värderingar. Den interna kulturen är avgörande för hur företaget kommunicerar utåt. Respondenten anser att de idag har lyckats med det interna kulturarbetet eftersom de anställda sprider en positiv bild av företaget som arbetsgivare vilket gör att folk söker sig till dem.

3 är en säljorienterad organisation där företagets försäljning är av stor vikt, vilket avspeglar sig i företagets värderingar. En ledstjärna företaget strävar efter är *mobilkommunikation på kundens villkor*. Det finns främst 3 stycken primära värdeord som företaget lyfter fram: *kloksnål*, *snabbt men rätt* samt *engagemang*. Dessa värdeord kommuniceras främst ut internt. Anledning till att värdeorden inte lyfts fram externt är att det kan innebära en risk att individer lägger in egna värderingar i orden, vilket kan resultera i att värdeorden misstolkas. 3 har lagt mycket tid samt resurser på det interna kulturarbetet, detta för att forma hur och vad som ska

---

<sup>123</sup> Bilaga 3



kommuniceras externt för att lyfta fram arbetsgivarvarumärket. Employer branding arbetet bedrivs främst av företagets HR-avdelning med koppling till marknadsavdelningen.<sup>124</sup>

**Systembolaget** framhåller att det är deras interna arbete som återspeglas i deras arbetsgivarvarumärke. Genom att utföra medarbetarundersökningar vill företaget få en tydlig bild över vad de anställda anser om företaget som arbetsgivare. Nyanställda inom Systembolaget genomgår alltid en introduktionsutbildning där de får lära sig om Systembolagets historia, samhällsansvar samt organisation. Företaget lyfter fram tre värdeord: *omtänksamhet*, *kunnig* och *inspirerande*, dessa värdeord tillsammans med företagets värderingar återspeglas i det dagliga arbetet.

*”Våra värderingar är starka och det märks att alla lever efter företagets värderingar i sitt dagliga arbete”.*

Ett problem respondenten anser kan påverka arbetsgivarvarumärkets attraktivitet är att Systembolaget är ett statligt företag vilket gör att förmånspaketet för de anställda är svagt. Till en början var det endast HR-avdelningen som arbetade med företagets arbetsgivarvarumärke men idag har flera avdelningar involverats i detta arbete, främst kommunikationsavdelningen samt försäljningsavdelningen. Enligt respondenten är det av stor vikt att flera avdelningar samarbetar gällande företagets employer branding för att Systembolaget ska framstå som en attraktiv arbetsgivare.

*”Tittar man på de mest framgångsrika företagen hur de har arbetat med sitt arbetsgivarvarumärke så har de involverat minst två avdelningar. Man kan inte göra det själv, det måste leva i DNA:t här inne”.*<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Bilaga 4

<sup>125</sup> Bilaga 5

## 4.2 Externt perspektiv

*Under temat externt perspektiv kommer vi att presentera vilken extern bild de deltagande företagen vill skapa av sig själva på arbetsmarknaden för att attrahera potentiell arbetskraft.*

**Företag X** förlitar sig mycket på den bild som medarbetare förmedlar om företaget på marknaden och ser det som en kärnverksamhet för att bygga ett attraktivt varumärke. Dock har företag X en stark bild av hur de vill uppfattas på marknaden *världens största lilla familjeföretag*, en bild respondenten även tror att många externt har uppfattat. Företag X vill förmedla en bild och vision av att alla anställda är talanger.

*”Och det är också den bilden vi arbetar efter – att vi alla här är talanger”.*

Respondentens känsla är att den bild företag X kommunicerar ut externt är väldigt autentiskt överensstämmande med den bild som råder internt inom företaget. För att förstärka den interna bilden på en extern nivå har företag X publicerat en medarbetarfilm på sin hemsida. För företag X är det viktigt att kommunicera ut en extern bild av att de tar sitt samhällsansvar genom aktivt arbetet med hållbarhetsfrågor och miljöfrågor.

Företag X ligger oftast i toppsegmentet på externa rankinglistor. Detta är något respondenten anser kan bero på att de är ett framgångsrikt företag med ett väldigt starkt varumärke, vilket gör att de även har ett starkt arbetsgivarvarumärke. Så länge företag X ligger kvar i toppsegmentet på rankinglistorna använder de sig främst av rankingarna som ett utvärderingsstöd och inte som ett direkt mätverktyg av sin attraktivitet på arbetsmarknaden.<sup>126</sup>

3 poängterar vikten av det externa perspektivet och att kommunicera ut en transparent bild av dem som företag. Respondenten tror att den externa bilden av dem som företag är *utmanare* då de gör saker på ett annorlunda sätt gentemot andra företag. Det är även den bild 3 vill kommunicera – utmanarperspektivet.

*”Utmanare. Det ni kommer se om oss utåt rent employer branding mässigt - kommer det vara utmanare”.*

---

<sup>126</sup> Bilaga 3

Då företaget är aktiva inom en konkurrensutsatt bransch söker 3 personer som trivs i ett högt tempo, i en kreativ miljö och som vågar utmana samt utmanas, de behöver rätt personer som fungerar i en sådan företagskultur.

*”Vi vill knappt ha topptalangerna utan snarare att vi behöver hitta rätt person med rätt attityd och inställning, för att det vinner vi så otroligt mycket mer på”.*

För att förstärka denna bild av företaget har de tagit fram en karriärsfilm med utmanarperspektivet i fokus. 3 arbetar även med att försöka skapa en bild av att försäljning inte är något negativt utan en nödvändig del för företags överlevnad.

Respondenten anser att de har en stor framgång i det interna arbetet, något de inte lyckas kommunicera externt. I dagsläget använder sig 3 av externa rankingar samt rapporter, framförallt ett samarbete med Universum, för att skapa sig en uppfattning om hur attraktiva de är på arbetsmarknaden. Respondenten anser att utmärkelser vid externa undersökningar är positivt för företag då de symboliserar ett godkännande som arbetsgivare.

*”Folk som ser det blir det här är någon typ av godkännande att företaget gör något bra, så det är positivt med en utmärkelse”.*<sup>127</sup>

I dagsläget har **Systembolaget** ingen färdigställd bild som det vill kommunicera ut som arbetsgivare utan det är en process företaget arbetar med. De har dock en bild av att de vill vara en trygg arbetsgivare men de vill inte uppfattas som ett trögrörligt statligt bolag. Respondenten poängterar vikten av att inte kommunicera något externt som inte stämmer överens med den interna bilden av Systembolaget.

*”Vi vill vara en trygg arbetsgivare men inte tråkigt statligt bolag där du har livstidsanställning. Så då måste man fylla ordet trygg med någonting men då måste vi också veta att våra medarbetare som jobbar här idag tycker att vi är det”.*

För att förstärka den interna bilden i extern kommunikation håller Systembolaget på att ta fram en film om företags medarbetare. Då Systembolaget är ett statligt företag har de ett

---

<sup>127</sup> Bilaga 4

samhällsansvar vilket begränsar den externa bild de kan skapa av sitt arbetsgivarvarumärke. Att de är ett statligt bolag bidrar till att Systembolaget inte är beroende av sin försäljning i lika stor utsträckning som andra företag. Respondenten kan se en svaghet i sitt arbetsgivarvarumärke då många har en stark bild samt uppfattning om *vilka* Systembolaget är, vilket försvårar möjligheterna att förändra bilden av företaget.

En bild Systembolaget lyfter fram externt är kompetensutvecklingsmöjligheterna inom företaget. Respondenten anser dock att denna bild framhävs i för stor utsträckning då det inte ska vara den primära anledningen till att man ser Systembolaget som en attraktiv arbetsgivare. Systembolaget tittar på sin externa attraktionskraft som arbetsgivare genom rankinglistor från Universum och Randstad, dock används inte dessa som definitiva mätverktyg.<sup>128</sup>

### 4.3 Kommunikation

*Under temat kommunikation kommer vi att presentera vilka kommunikationskanaler de deltagande företagen använder samt om de har något specifikt kommunikationsmaterial för sitt arbetsgivarvarumärke. Här kommer vi även presentera de segment som de deltagande företagen önskar nå på marknaden, vilket är kopplat till företagens kommunikation.*

**Företag X** började tidigt kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke mot arbetsmarknaden, vilket de började arbeta aktivt med i början av 2000-talet. Respondenten betonar vikten av att kommunikationen av arbetsgivarvarumärket måste samspela med varumärket och att det finns en stark koppling mellan dessa två.

*”Sen spelar det givetvis in att vi är ett framgångsrikt varumärke. Tittar man bara på varumärket i sådant så hänger vårt arbetsgivarvarumärke ihop med vårt varumärke givetvis”.*

Företag X har restriktiva förhållningsregler vad gäller kommunikationen av sitt arbetsgivarvarumärke. De har en utarbetad kommunikationsstrategi, hur den ska kommuniceras, vad de ska framhäva i sina annonser samt hur den grafiska profilen ska se ut.

---

<sup>128</sup> Bilaga 5

*”Vi har ju vår kommunikationsstrategi... Där finns det också ett ganska standardiserat sätt på hur vi skriver annonsen och vad vi ska trycka på också liknande... Samma för arbetsgivarvarumärket, gäller samma regler som hela företaget har och det gäller för allt från grafisk profil och liknande”.*

För att kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke använder sig företag X framförallt av sin hemsida där de framhåller fördelar med att arbeta på företag X samt företagets värderingar. De försöker här kommunicera varför de är en attraktiv arbetsgivare. Företag X väljer medvetet att inte kommunicera att de erbjuder sina medarbetare en rad olika förmåner. Anledningen till att de inte kommunicerar detta, är att förmånerna inte ska vara anledningen till att arbetskraft söker sig till företaget. Företaget kommunicerar sina rekryteringsannonser både genom tryckt media och socialmedia, de använder sig dels av sin egen hemsida men även av LinkedIn.

*”Det är främst vår egen hemsida och LinkedIn, de tjänster som vi tror att vi inte får in via hemsidan de som är lite mer specialist tjänster så går vi ut på LinkedIn med dom. Vi annonserar i viss mån i lokalpress och dagspress också”.*

I sina annonser framhäver de alltid företagets värderingar samt vision *Att skapa en bättre vardag för de många människorna*. Då företag X är aktivt inom ett flertal arbetsområden försöker de attrahera arbetskraft i ett flertal olika yrkesgrupper och åldersgrupper. I dagsläget arbetar företag X aktivt med att attrahera segmentet studenter, vilket de främst kommunicerar via arbetsmarknadsdagar.

*”Det är väl egentligen de som är vår målgrupp i så fall som vi jobbar mer riktat mot, studenter och lite yngre målgrupper”.*<sup>129</sup>

3's varumärke har enligt respondenten en hög igenkänningsgrad. Företaget ser vikten av att deras arbetsgivarvarumärke ska kommuniceras i linje med varumärket. Just nu arbetar 3 aktivt med att utvärdera och ta fram tydliga strategier för sin kommunikation av sitt arbetsgivarvarumärke, något de inte haft tidigare. Genom sin kommunikation vill företaget öka sin attraktivitet som arbetsgivare för att arbetskraft ska förstå fördelarna med varför man

---

<sup>129</sup> Bilaga 3

ska arbeta på 3. Respondenten poängterar att det finns en tydlig koppling mellan kommunikationen och den attraktion som leder till rekrytering.

*”Med employer branding biten och vår tanke bakom det – vi ska visa varför folk faktiskt vill arbeta här. När vi inte ut med det kan inte vi vara så kräsna som vi vill vid en rekrytering, det handlar om att folk ska vilja komma till oss. Helst vill vi attrahera talanger så de som ser oss som ett företag som de verkligen vill arbeta på. Det är det vi egentligen börjar arbeta mycket med nu”.*

3 använder sig av ett flertal olika forum i sociala medier för att nå ut med rekryteringsannonser samt sitt arbetsgivarvarumärke, främst lägger de fokus på sin egen hemsida. 3 anser att de har en svaghet i att de inte har en tydlig ram för sin kommunikation samt ett kommunikationsmaterial för arbetsgivarvarumärket, vilket resulterar i en lägre igenkänningsgrad för 3 som arbetsgivare. Detta kan bero på att företaget inte haft någon samstämmighet och att kommunikationen har sett olika ut i olika forum.

*”Vi gör ganska mycket saker och syns i olika forum, allt ifrån vår hemsida, Facebook, LinkedIn, till Instagram till alla möjliga sådana saker, men det är just där vi behöver tigha ihop allt. Det är där egentligen där jag kommer in och ska ta helhets ansvaret för hur ska vi faktiskt både strategiskt ska jobba men också vilka samarbeten och i vilka forum. Där ska det handla om att likadant som man känner igen våra vanliga reklamer ska man så klart känna igen oss som arbetsgivare”.*

3 försöker just nu fokusera på att hitta de kommunikationskanaler som ska ge störst effekt för arbetsgivarvarumärket. För att öka effektiviteten har 3 delat in arbetsmarknaden i två olika segment:

*Generation Y:* den yngre arbetskraften utan eftergymnasial utbildning.

*Specialister:* Young Professionells samt Seniorer, samtliga i denna grupp har eftergymnasialutbildning.

I dagsläget anpassar 3 sina kommunikationsstrategier utifrån den målgrupp de vill nå, de använder sig av olika strategier samt kanaler för att kommunicera till de olika segmenten. För

att nå ut till *Generation Y* har 3 ett effektivt samarbete med Ungt Företagande, när de handlar om att nå ut till *Specialisterna* fokuserar 3 att kommunicera via LinkedIn samt Monster. 3 har tidigare deltagit på arbetsmarknadsdagar vilket inte har lett till någon större effekt för företaget.<sup>130</sup>

**Systembolaget** lyfter fram kopplingen mellan kommunikationen av arbetsgivarvarumärket samt varumärket och poängterar vikten av att dessa två samspelar. Respondenten belyser att arbetsgivarvarumärket endast kan kommunicera vad varumärket kommunicerar.

*”Det som är viktigt när man jobbar med arbetsgivarvarumärket för oss, men brukar vara för alla, det är man alltid tar rygg på själva varumärket. Så man kan inte kommunicera något annat i arbetsgivarvarumärket än vad varumärket kommunicerar, då blir det en diskrepans i uppfattningen om vilka medarbetar man attraherar”.*

Respondenten anser att Systembolaget i viss mån brister i att kommunicera de utmärkelser som varumärket har tilldelats, vilket gör att dessa utmärkelser inte kan kommuniceras i employer branding sammanhang. Respondenteten framhäver att hela employer branding arbetet är knutet till företagets rekrytering och hur de ska kommunicerar för att attrahera rätt kompetens. För att öka attraktiviteten som arbetsgivare kommunicerar Systembolaget de kompetensutvecklingsmöjligheter som erbjuds inom företaget, något respondenten anser att de kommunicera i för stor utsträckning.

I dagsläget använder sig Systembolaget framförallt av kommunikation i tryckt media via Universum, som i sin tur har ett samarbete med bland annat Dagens Industri och Svenska Dagbladet. Systembolaget har tidigare inte aktivt kommunicerat arbetsgivarvarumärket inom sociala medier, men kommer snart att vara aktiva på LinkedIn. Systembolaget arbetar idag på att ta fram ett specifikt kommunikationsmaterial kopplat till arbetsgivarvarumärket. Respondenten poängterar att de här har möjlighet att använda sin välkända varumärkeslogga och ta rygg på det i deras kommunikation av sitt arbetsgivarvarumärke.

---

<sup>130</sup> Bilaga 4

*”Vi kommer definitivt att använda loggan i kommunikationsmaterialet möjligen, så det håller vi på att ta fram också, ett eget brand för jobbannonser och när vi syns i sociala medier men du ska hela tiden känna igen dig”.*

Systembolaget anser att de speglas som en arbetsgivare vars anställda tillhör olika generationer, vilket de värdesätter.

*”Man behöver ha en äldre kompetens som kan överföra och vart med i företagets historia, det är viktigt att ha en kombination av olika segment. Så absolut, det gör vi. Men det är också lite mer slumpmässigt men vi arbetar definitivt mot olika typer av segment”.*

För tillfället finns ingen definitiv kommunikationsstrategi kring vilka kommunikationskanaler som ska användas för att nå de olika segmenten. Även detta är något Systembolaget arbetar med i dagsläget.<sup>131</sup>

#### **4.4 Företagens mål**

*Under temat företagens mål presenteras de deltagande företagens mål samt mätverktyg.*

**Företag X** nämner att komplexiteten inom området employer branding ligger i att definiera mätbara mål. De externa rankingarna som görs årligen kan ge en uppskattning om företagets attraktivitet som arbetsgivare, men detta är inte något som påverkar företag X employer branding arbete väsentligt.

*”Nu börjar man komma in på det som är lite svårare om vi pratar mätbara mål och så vidare. Som jag nämnde tidigare de här rankingarna som vi har är ju en hint av hur attraktiv du är som arbetsgivare, men som sagt är det inget som om vi ligger tre eller två påverkar inte det mitt jobb sådär jättemycket.”*

För företag X finns inga tydliga mål definierade, men det företaget strävar efter är att ha duktiga medarbetare som trivs samt kompetenta kandidater som söker till lediga tjänster.

---

<sup>131</sup> Bilaga 5



*”Det är väl när man arbetar med employer branding är att folk ska trivas och att vi ska få duktiga medarbetare eller duktiga kandidater som söker sig till oss.”<sup>132</sup>*

Målet som har definierats av 3's ledning är att företaget vid slutet av år 2015 ska vara en av Sveriges attraktivaste arbetsgivare. I dagsläget arbetar 3 med att fastställa hur begreppet attraktivaste ska definieras, vad det ska innehålla, vilken betydelse det ska ha internt samt hur man ska kommunicera det externt. I detta sammanhang uppstår svårigheter om hur man ska mäta målen inom området employer branding

*”Från ledningsgruppsnivå ska vi vara en av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare. Och det är väl egentligen satt till någonstans mot slutet av 2015 ungefär men den är inte utkristalliserad exakt vad det betyder, för vad betyder det egentligen, hur mäter man det?”<sup>133</sup>*

**Systembolaget** nämner svårigheten i att mäta och hitta mätverktyg för målen av företagets arbetsgivarvarumärke. Respondenten belyser komplexiteten med att använda externa rankinglistor som mätverktyg där Systembolaget främst använder sig av Universum Global. Företaget måste betala för att delta i Universum Globals undersökningar, vilket gör att listorna inte är ett objektiva mätverktyg.

*”Det finns ju bara egentligen Universums rankinglistor att titta på. Det finns ingenting annat och de är väldigt mycket beroende vilka företag som har valt att gå in och finansierat så du kommer inte in på listorna om du inte är med och finansierar”.*

Istället menar respondenten att Systembolaget framhäver mer kvalitativa mål. Ett av de mål företaget har satt upp för det externa perspektivet är att de vill attrahera potentiell arbetskraft som vill bidra till ett bättre samhälle och som attraheras av Systembolaget som arbetsgivare samt även bli tilltalade av Systembolagets vision.

*”Det mål företaget satt för vilken arbetskraft de vill attrahera är potentiella medarbetare som vill arbeta på företag som bidrar till ett bättre samhälle och attraheras av Systembolaget. De*

---

<sup>132</sup> Bilaga 3

<sup>133</sup> Bilaga 4

*tilltalas av vår vision: Ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada”.*

Systembolaget nämner även att ett mål är att bli tydligare i vad de vill ha för profiler, för företaget innebär detta att attrahera individer som besitter rätt kompetens, i rätt tid och på rätt plats. Detta hoppas företaget se en effekt av i framtida rekryteringsannonser genom en större träffsäkerhet hos de som ansöker till en potentiell tjänst.<sup>134</sup>

## 5. Analys

*Under följande avsnitt presenteras en analys av studiens empiri där resultatet kopplas samman med den teoretiska referensramen.*

De deltagande företagen i studien arbetar idag aktivt med employer branding inom företaget. Företagen befinner sig i olika stadier i arbetet med sina arbetsgivarvarumärken. **Företag X** har ett väletablerat employer branding arbete vilket företaget har arbetat aktivt med i cirka 14 år. Företaget menar att arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare började långt tidigare, dock refererades detta inte till begreppet employer branding. **3** befinner sig för tillfället i uppstartsfasen med företagets employer branding arbete. För cirka tre år sedan började företaget aktivt arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke internt. Nu ligger fokus för **3** på det externa perspektivet. **Systembolaget** har liksom **3** fokuserat på employer branding arbetet internt. Företaget befinner sig nu i utvecklingsfasen med fokus på hur de ska bedriva arbetet externt.

### 5.1 Internt perspektiv

För att ta fram en hållbar employer branding strategi betonar första steget i modellen *The Employer Branding Process* att företag måste skapa en förståelse över medarbetarnas syn på organisationen, detta görs genom insamling av *intern data*. Samtliga deltagande företag samlar in *intern data* genom medarbetarundersökningar. **Företag X** försöker genom medarbetarundersökningar skapa förståelse för hur medarbetarna trivs inom företaget. **3** vill genom sina medarbetarundersökningar mäta hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen samt hur de uppfattar att företaget lever upp till sina värderingar. **Systembolaget** vill genom

---

<sup>134</sup> Bilaga 5

undersökningarna skapa en tydlig bild över hur de anställda ser dem som arbetsgivare. Både **3** och **Systembolaget** nämner att medarbetarnas åsikter om företaget utgör grunden för employer branding arbetet, något *The Employer Branding Process* framhäver som en nyckelprocess.

Medarbetarundersökningar kan skapa en ökad förståelse för företagets *identitet*, vilket kan kopplas till teoridelens modell *Identitet, Profil och Image*. Modellen nämner att för företagets *identitet* är det viktigt att ta fram specifika värden vilket kan bidra till att en organisation differentierar sig gentemot sina konkurrenter. För att förstärka identiteten bör företag enligt modellen ta fram värderingar inom organisationen. Samtliga deltagande företag har implementerat värderingar samt värdeord internt i organisationen som kommuniceras ut till medarbetare. **Företag X** har varit aktiva på den Svenska marknaden under ett flertal decennier vilket har lett till att företagets interna värderingar är väletablerade. För att förstärka de interna värderingarna har **företag X** lyft fram tre värdeord som ska förverkligas i organisationens dagliga arbete. **3** har fokuserat på företagets interna arbete, genom detta kulturarbete har de anställda inom företaget varit med och formulerat företagets värderingar. **3** använder sig av tre värdeord som enbart lyfts inom företaget. **Systembolaget**, likt de andra företagen, använder sig av värderingar samt värdeord som de vill ska återspeglas i organisationens vardagliga arbete.

I den vetenskapliga artikeln *Conceptualizing and researching employer branding* presenterar Tikko och Backhaus (2004) ett teoretiskt ramverk för employer branding. Den interna delen av ramverket belyser vikten av hur organisationens kultur samt identitet kan stärka medarbetarnas lojalitet, vilket kan öka de anställdas produktivitet. Samtliga deltagande företag arbetar aktivt med det interna kulturarbetet. **Systembolaget** försöker genom detta arbete stärka de anställdas lojalitet mot företaget i förhoppning om att sänka personalomsättningen. **3** anser att kulturarbetet ska leda fram till att stärka medarbetarnas lojalitet för att öka produktiviteten, dock prioriterar de inte en låg personalomsättning. Detta menar respondenten bero på att **3** är verksamma inom en konkurrensutsatt bransch.

I studien *Employer and Employee Branding: HR or PR?* av Martin Edward (2005) presenteras forskning som visar på att om anställda kan identifiera sig med organisationens värderingar kommer de att arbeta effektivare samt vara mer motiverade att stanna kvar på

företaget. Samtliga företag i vår uppsats belyser vikten av arbetet med företagets identitet och de värderingar som måste genomsyra hela företaget för att skapa en levande företagskultur. I Edwards studie beskrivs även att arbetet med employer branding har bidragit till en ny roll för företags HR-avdelning. Detta återspeglas i de deltagande företagen då ansvaret för employer branding arbetet har blivit en ny arbetsroll för de tre företagens HR-avdelningar under de senaste åren. Ett flertal av teoridelens tidigare studier belyser frågan om *vilken* avdelning som ska ansvara för ett företags employer branding arbete. I artikeln *Employer Branding and its influence on managers* belyser Gary Davies (2008) komplexiteten om vilken avdelning som bör ansvara för arbetet. Argumentet för att HR-avdelningen bör ha ansvaret för employer branding arbetet är att de blir mer involverade i företagets varumärkesfrågor.

*The Employer Branding Process* belyser att en viktig del för att bygga en hållbar employer branding strategi är att arbetet sker genom en samverkan mellan HR-avdelningen och marknadsavdelningen eller kommunikationsavdelningen. Gemensamt för de tre deltagande företagen är att employer branding arbetet integrerar flera olika avdelningar inom organisationen.

## 5.2 Externt perspektiv

Enligt modellen *The Employer Branding Process* är det viktigt för företag att undersöka sin attraktivitet som arbetsgivare, vilket görs genom insamling av *extern data*. De deltagande företagen samlar in extern data genom att delta i olika typer av undersökningar som syftar till att mäta deras attraktivitet, något som görs via samarbeten med externa bolag. Rankinglistorna används inte som ett definitivt mätverktyg hos de deltagande företagen utan de används främst för att skapa sig en förståelse av hur attraktiva de är som arbetsgivare.

De tre deltagande företagen vill kommunicera en extern bild av sig själva som arbetsgivare, detta definieras som företagets *profil* i modellen *Identitet, Profil och Image*. *Profilen* utgör den bild ett företag vill identifiera sig med, den bild de deltagande företagen vill kommunicera till omvärlden. Modellen *Identitet, Profil och Image* menar på att organisationer som har en befintlig hög profil kan öka sin attraktion som arbetsgivare och få en konkurrensfördel på arbetsmarknaden. Tikko och Backhaus (2004) beskriver i *Conceptualizing and researching employer branding* att om en individ kan identifiera sig med

den externa bilden ett företag vill skapa leder det till att företaget ses som en mer attraktiv arbetsgivare.

Den bild de deltagande företagen vill kommunicera på arbetsmarknaden kan kopplas till Aakers modell *Five Dimensions of Brand Personality*. Modellen är även applicerbar på arbetsgivarvarumärken enligt artikel *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness*. **Företag X** vill skapa en bild av sig själva som *världens största lilla familjeföretag* samt ett företag som tar *samhällsansvar*, vilket kan kopplas till dimensionen *Sincerity*. Modellen beskriver sincerity som en varumärkespersonlighet som kan kopplas till ett ärligt och ansvarstagande företag.

**3** vill skapa en bild av sig själva som *utmanare*, ett personlighetsdrag som de gärna ser återspeglas hos medarbetarna. Denna bild kan ses som en kombination av dimensionerna *Excitement* samt *Ruggedness* i modellen *Five Dimensions of Brand Personality*. Detta då **3** både vill ses som kreativa och fantasifulla samtidigt som de vill ses som häftiga och utstickande. Bilden **3** vill skapa kan även kopplas till den tidigare studien *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding* som presenterar fem stycken värden vilka den potentiella arbetskraften anser gör en arbetsgivare attraktiv. Värdet som kan kopplas till **3** är *attraktivitetsvärdet* där arbetsgivaren tar tillvara på medarbetarnas kreativitet för att producera innovativa och högkvalitativa produkter.

**Systembolaget** vill skapa en bild av sig själva som en *trygg* arbetsgivare, de har dock inte definierat vad begreppet *trygg* ska innefatta. Företaget kommunicerar idag en extern bild av sig som en arbetsgivare som erbjuder *kompetensutvecklingsmöjligheter*. Dessa möjligheter kan kopplas till dimensionen *Competence* i modellen *Five Dimensions of Brand Personality*. Dimensionen kompetens nämns även i den tidigare studien *Employer branding and its influence on managers* av Gary Davies som forskade i vilka varumärkespersonligheter som är relevanta vid ett arbetsgivarvarumärke. Resultatet i studien visade på att kompetens var en personlighetstyp som inte ökade attraktiviteten hos arbetsgivare.

### 5.3 Kommunikation

Enligt studien *Employer branding and market segmentation* av Lara Moroko och Mark Uncles kan företag genom att rikta in sig mot olika segment effektivisera sina val av strategier

vid employer branding arbetet. Forskarna menar även att segmentering av arbetsmarknaden kan leda till att företag kan bli effektivare i sin kommunikation av sitt arbetsgivarvarumärke mot potentiell arbetskraft. De tre deltagande företagen vill nå olika segment på arbetsmarknaden och försöker anpassa sin kommunikation efter segmenten.

De budskap företagen vill kommunicera ut till potentiell arbetskraft måste enligt modellen *The Employer Branding Process* vara konsekvent med företagets varumärkesidentitet. I modellen beskrivs den interna kommunikationen som en av de viktigaste kommunikationskanalerna idag för att nå potentiell arbetskraft. Samtliga deltagande företag använder sig aktivt av olika internetbaserade plattformar. Respondenterna i vår uppsats poängterar dock att företagets hemsida är den viktigaste samt effektivaste kommunikationskanalen, vilket även *The Employer Branding Process* belyser. Utöver hemsidan använder samtliga deltagande företag sig av Universum Global som en kommunikationskanal. Både **företag X** och **3** använder sig av LinkedIn för att annonsera tjänster mot segmentet *specialister*. **Systembolaget** är det företag i studien som förutom sin hemsida framförallt använder sig av tryckt media vid kommunikation av sitt arbetsgivarvarumärke. Modellen nämner att tryckt media främst bör användas för att driva trafik till företagets hemsida.

*The Employer Branding Process* menar att kommunikationsmaterialet som används för arbetsgivarvarumärket inte ska differentieras från företagets varumärke. Modellen menar att genom konsekvent användning av kommunikationsmaterial kan företag få en högre igenkänningsfaktor för sitt arbetsgivarvarumärke. Detta kan även bidra till ett högre förtroende hos potentiell arbetskraft om de kan identifiera sig med organisationens vision och värderingar. **Företag X** betonar vikten av att kommunikationen av arbetsgivarvarumärket måste samspela med varumärket samt att det finns en stark koppling mellan dem. **Företag X** är det företaget i studien som har ett utarbetat kommunikationsmaterial för sitt arbetsgivarvarumärke. Företagets kommunikationsmaterial för arbetsgivarvarumärket innehåller alltid företagets värderingar, vision samt logga. **3** nämner att svagheten ligger i att de inte har en tydlig ram för sin kommunikation. De saknar också ett kommunikationsmaterial för sitt arbetsgivarvarumärke, vilket ger dem en lägre igenkänningsgrad som arbetsgivare. **Systembolaget** anser att deras svaghet ligger i att de ännu inte tagit fram ett kommunikationsmaterial för sitt arbetsgivarvarumärke. Dock belyser respondenten att

**Systembolaget** i viss mån brister i kommunikationen kring sitt varumärke vilket påverkar kommunikationen för arbetsgivarvarumärket.

En annan viktig kommunikation för företag är *Word-of-Mouth kommunikation*. Vid employer branding kan detta kopplas till medarbetarnas åsikt om företaget, då de anställda påverkar företagets rykte på arbetsmarknaden. Enligt modellen är det av stor vikt för företaget att ha anställda som ger en positiv bild av företaget på arbetsmarknaden för att ha möjlighet att öka företagets attraktivitet. Alla deltagande företag bedriver ett aktivt internt kulturarbete och försöker skapa en trivsamt miljö för medarbetarna. Genom ett internt kulturarbete som följs upp av medarbetarundersökningar får samtliga företag möjlighet att urskilja vad de anställda anser om dem som arbetsgivare. Detta leder till att företagen kan kommunicera en transparent bild av dem själva som arbetsgivare på arbetsmarknaden. **3's** rykte som arbetsgivare har länge spridits genom denna typ av kommunikation, då företagets medarbetare har talat väl om företaget som arbetsgivare. **Företag X** har en konkurrensfördel rent employer branding mässigt då deras medarbetare sprider en positiv bild av företaget som arbetsgivare. Som tidigare nämnt är **3** och **företag X** aktiva på arbetsmarknadsdagar samt mässor. Detta öppnar upp för ett samtal med de anställda på företaget, vilket gör att anställda kan skapa en positiv bild av företaget som arbetsgivare.

#### 5.4 Mål

*The Employer Branding Process* menar att ett hållbart arbetsgivarvarumärke och en stark employer branding strategi måste byggas upp på lång sikt. Det är viktigt att definiera mätbara mål för vad organisationen vill uppnå. Detta för att organisationen ska utvecklas och sträva framåt samt behålla sin styrka som en attraktiv arbetsgivare.

**Företag X** nämner att komplexiteten inom området employer branding ligger i att definiera mätbara mål, eftersom det inte finns några objektiva mätverktyg. Avsaknaden av mätverktyg har lett till att företaget inte har några tydliga mål för sitt arbetsgivarvarumärke. Respondenten menar på att företaget strävar efter att ha duktiga medarbetare som trivs samt kompetenta kandidater som söker till företaget. De mål som **3** har definierat är att företaget i slutet av året 2015 ska vara en av *Sveriges attraktivaste arbetsgivare*, i sammanhanget nämns här svårigheten i hur målet ska mätas. **Systembolaget** beskriver komplexiteten att mäta samt hitta mätverktyg för arbetsgivarvarumärket. Respondenten menar att ett sätt att kunna mäta

detta är en högre matchning hos de individer som söker till lediga tjänster. Företaget har satt mer kvalitativa mål för framtiden, de vill attrahera individer som besitter rätt kompetens, i rätt tid och på rätt plats.

## 6. Egen diskussion

*I följande avsnitt presenteras en diskussion baserad på studiens empiri samt analys.*

Efter genomförd studie framkommer det att samtliga deltagande företag främst fokuserar på det interna perspektivet i employer branding arbetet. Studiens resultat visar på att det interna arbetet lägger grunden för företagens employer branding strategier. **3** och **Systembolaget** befinner sig i utvecklingsfasen av sitt employer branding arbete och har främst arbetat med det interna perspektivet. I det interna arbetet får företagen en möjlighet att involvera medarbetarna. Att involvera medarbetarna i det interna kulturarbetet kan enligt oss bidra till att de känner en större samhörighet med företaget och sprider en positiv bild om företaget som arbetsgivare, vilket ger företaget en konkurrensfördel och ökar attraktiviteten på arbetsmarknaden. Att kontinuerligt utvärdera det interna kulturarbetet gör att man kan kommunicera en transparent bild av sig som arbetsgivare. Detta anser vi kan leda till en större möjlighet för företaget att leva upp till de förväntningar som potentiella arbetstagare har.

**Företag X** har arbetat aktivt med företagets interna kulturarbete samt värderingar i flera decennier och anser att företagets interna arbete har lett till att de har en konkurrensfördel employer branding mässigt. Vi får en uppfattning av att det inte bara är företagets interna arbete som har bidragit till dess attraktivitet som arbetsgivare. I studien framkom det att **företag X** förlitar sig väldigt mycket på sitt globalt etablerade varumärke när de ska attrahera extern arbetskraft. **Företag X** har varit framgångsrika med att vårda och utveckla sitt varumärke, vilket vi anser har bidragit till deras framgång som arbetsgivare. **Företag X** väletablerade historia tror vi på sikt kan leda till svårigheter, eftersom det kan vara svårt för yngre generationer att relatera till företagets värderingar samt grundare.

**3** är det företaget som tydligt vill ta en position som utmanare på arbetsmarknaden, dock anser vi att företaget har en bit kvar innan det återspeglas i deras arbetsgivarvarumärke. Anledningen till detta är att **3** inte har en tydlig struktur eller ramverk för arbetet med sitt arbetsgivarvarumärke och det är först nu det har blivit en gemensam prioritering för hela



företaget. Att **3** har en tydlig position inom branschen som de också vill inta på arbetsmarknaden anser vi kan bero på att företaget är verksamma inom en konkurrensutsatt bransch, vilket gör att företaget tydligt måste differentiera sig från sina konkurrenter.

**Systembolagets** bild som arbetsgivare kan påverkas av att företaget är ett statligt företag, detta eftersom företaget begränsas av statliga restriktioner. **Systembolaget** måste även uppfattas som ett företag som tar sitt samhällsansvar och arbetsgivarvarumärket måste ligga i linje med detta. Vi anser att företagets attraktivitet kan påverkas av dessa restriktioner då företaget inte har möjlighet att utforma valfri extern bild av företaget på arbetsmarknaden. Restriktionerna kan även begränsa vad företaget kan erbjuda medarbetare och potentiell arbetskraft exempelvis är företagets förmånspaket svagt.

**Företag X** är det företag i studien som kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke genom användning av ett utarbetat kommunikationsmaterial. Att **företag X** har ett utarbetat kommunikationsmaterial för sitt arbetsgivarvarumärke visar på att de kommit långt i sitt employer branding arbete gentemot de andra två företagen. Kommunikationsmaterialet kan vara en fördel för **företag X** eftersom det kan öka deras igenkänningsgrad som arbetsgivare. **Systembolaget** funderar på att ta fram ett eget brand för deras arbetsgivarvarumärke. Det kan finnas en risk om arbetsgivarvarumärket differentierar sig för mycket från varumärket, eftersom det kan leda till att igenkänningsgraden för **Systembolaget** som arbetsgivare minskar.

De deltagande företagen kommunicerar alla sitt arbetsgivarvarumärke främst via företagets hemsida, detta nämner samtliga företag är den mest effektiva kommunikationskanalen. **Företag X** och **3** är de företagen i studien som kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke via sociala medier vilket vi tror leder till en fördel för företagen eftersom idag sker en stor del av kommunikationen via dessa kommunikationskanaler.

I studien framkommer det att samtliga företag vill nå olika segment på arbetsmarknaden. **3** har en utarbetad kommunikationsstrategi för de olika segment de vill nå på arbetsmarknaden. Företagen har här möjlighet att differentiera sin kommunikation till segmentet vilket gör att kommunikationen blir effektivare. Enligt oss kan detta bidra till en ökad träffsäkerhet exempelvis mellan en rekryteringsannons och en anställning. Gemensamt

för **3** samt **företag X** är att båda företagen tydligt riktar in sig mot segmentet studenter och ungdomar. För att nå detta segment deltar de i olika typ av mässor. Företagen får här möjlighet att i ett tidigt stadium implementera sig som en potentiell arbetsgivare för yngre målgrupper. Detta tror vi kan leda till en ökad attraktivitet som arbetsgivare eftersom potentiella arbetstagare vid dessa tillfällen kan föra ett samtal med de anställda på företaget. **Systembolaget** nämner att de riktar sig mot olika segment, dock har de ingen utarbetad strategi för detta. Vi anser att detta påverkar **Systembolagets** attraktivitet negativt, då de inte anpassar sin kommunikation efter segmenten på arbetsmarknaden.

Gemensamt för de deltagande företagen i studien är att de anser att en viktig del av employer branding strategin är att delta i Universum Globals mätningar över Sveriges attraktivaste arbetsgivare. Ett intressant utfall i studien visar att för att vara delaktig i Universum Global undersökningar måste företag betala, vilket gör att Universum Global inte är en oberoende aktör. Samtliga företag i studien framhäver komplexiteten med dessa externa undersökningar då det inte kan användas som ett objektivi t mätverktyg för arbetsgivares attraktivitet. Även då det uppstår en kostnad för företagen att vara delaktiga i Universums undersökningar ser företagen att de kan få en konkurrensfördel på arbetsmarknaden genom att kunna kommunicera ut utmärkelserna. Detta eftersom de externa utmärkelserna kan ses som en bekräftelse att företaget gör något bra som arbetsgivare.

I studien framkommer det tydligt att komplexiteten i ämnesområdet employer branding är att sätta upp mätbara mål. Detta upplevs vara ett intressant utfall eftersom tidigare studier samt modeller inom ämnesområdet belyser vikten av att definiera mätbara mål för att bygga upp en hållbar employer branding strategi. Framförallt är utfallet intressant då **företag X** är det företag i studien som inte har några utarbetade mål för sitt employer branding arbete, men ändå anses som en av Sveriges attraktivaste arbetsgivare. **3** har ett tydligt mål för sitt arbetsgivarvarumärke, dock vet inte företaget vad målet ska innehålla eller hur det ska mätas. Det är svårt att utvärdera om detta är ett realistiskt mål då vi inte vet vad **3** fyller definitionen med. **Systembolaget** har som målbild att attrahera medarbetare med rätt kompetens, det vill säga öka matchningen på företagets arbetsannonser. Målet är att få färre ansökningar med högre kvalitet vilket vi anser kan leda till att företaget får en effektivare och billigare rekryteringsprocess. Även detta mål är komplext att mäta men vi anser att det är ett i högre grad mätbart mål än de andra deltagande företagens.

## 7. Slutsats

*I kommande avsnitt presenteras uppsatsen slutsats som baseras på den undersökning som genomförts med de deltagande företagen.*

Denna uppsats har avsikt att undersöka ämnesområdet employer branding. Studiens syfte var att undersöka hur företag strategiskt arbetar med employer branding samt om strategierna skiljer sig åt mellan företag som är verksamma inom olika branscher. För studien valdes tre företag ut att delta företag X, 3 och Systembolaget.

Efter genomförd studie kan vi se att de tre deltagande företagen ser arbetet med employer branding som en långsiktig process. Företagen har integrerat eller börjat integrera flera avdelningar i sitt arbete. Detta visar på att företagen avsätter mer resurser för sitt arbete med arbetsgivarvarumärket.

Det går att identifiera likheter och skillnader i de deltagande företagens strategiska employer branding arbete gällande kommunikation, segmentering samt mål. Studien visar inga empiriska bevis för att strategierna skiljer sig åt på grund av att företagen är verksamma inom olika branscher. Utan att skillnaderna i företagens strategier kan bero på att företagen befinner sig i olika stadier med sitt employer branding arbete.

Det vi kan se utifrån studiens resultat är att samtliga företag främst fokuserar på det interna perspektivet, då det är viktigt för företagen att medarbetarna ger en positiv bild om dem som arbetsgivare. Företag X är det företag som har kommit längst i sitt arbete med arbetsgivarvarumärket, i studien framkommer det att deras attraktivitet som arbetsgivare kan påverkas av deras globalt etablerade varumärke.

Gemensamt för de deltagande företagen är att samtliga anser att en viktig del av företagens strategi för arbetsgivarvarumärket är att delta i externa undersökningar om arbetsgivarens attraktivitet. Samtliga företag deltar i Universum Globals undersökningar. Dessa mätningar är inte objektiva men de ger företaget en möjlighet att i sin kommunikation framhålla utmärkelser de erhållit som arbetsgivare.

Det framkommer i studien att komplexiteten inom ämnesområdet employer branding ligger i att definiera mätbara mål, eftersom det idag inte finns några objektiva mätverktyg för ämnet. Resultatet ansågs som intressant då modeller samt tidigare studier belyser vikten av att ha mätbara mål för att bygga upp en hållbar employer branding strategi.

En ny arbetsmarknad håller på att utformas där nya förutsättningar börjar gälla och det blir allt viktigare för företag att attrahera individer som besitter rätt kompetens. I framtiden kommer vi förmodligen se en fortsatt växande employer branding kultur där allt fler företag väljer att lägga tid och resurser på att skapa en positiv bild och ett positivt rykte av dem som arbetsgivare. Oavsett vilken bransch företag är verksamma inom visar studien på att företagen upplever ett ökat behov av att arbeta med employer branding, detta för att bygga upp ett starkt framtida arbetsgivarvarumärke.

## **8. Förslag på vidare forskning**

*I uppsatsens avslutande kapitel presenteras förslag på vidare forskning inom ämnesområdet employer branding.*

Efter genomförd undersökning anser vi att det vore intressant att intervjua anställda på de deltagande företaget. Detta för att studera om företagen efterlever deras employer branding arbete i praktiken.

Denna studie fokuserade på tre företag med etablerade varumärken på den svenska arbetsmarknaden. Det vore intressant att utveckla studien vidare och undersöka hur företag som inte har etablerade varumärken arbetar för att attrahera arbetskraft, då de inte kan förlita sig på ett starkt varumärke. Ett annat förslag är att studera hur ideella organisationer arbetar med employer branding, eftersom dessa organisationer inte erbjuder höga löner eller förmånspaket.

I studien framkom det att komplexiteten inom ämnesområdet employer branding är att hitta objektiva mätverktyg. Det vore intressant för vidare forskning att undersöka om det är möjligt att ta fram objektiva verktyg för att mäta arbetsgivares attraktivitet.

## 9. Källförteckning

### 9.1 Litteratur

Aaker, David A. & McLoughlin, Damien. *Strategic Market Management*, European Edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2007

Aaker, Jennifer L. *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, Vol. 34, no. 3, 1997, ss. 347-356.

Ahrne, Göran. & Svensson, Peter. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, 2011

Albinsson, Christian. & Geterud, Gustav. *Guldklockans tid är förbi: Så bygger du framtidens mest framgångsrika företag*. Malmö: Roos & Tegner, 2012

Ambler, Tim. & Barrow, Simon. *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4, 1996, ss.185-206

Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten, om val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, 1998

Backhaus, Kristin. & Tikko, Surinder. *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International. Vol. 9 Iss: 5, 2004, ss.501 - 517

Baines, Paul., Fill, Chris. & Page, Kelly. *Marketing*. 2 uppl. New York: Oxford University Press, 2011

Barrow, Simon. & Mosley, Richard. *The employer brand – Bringing the best of brand management to people at work*. Cornwall: John Wiley & Sons Ltd., 2005

Berthon, Pierre., Ewing, Michael. & Hah, Li Lian. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, Vol. 24, 2005, ss.151-172

Besanko, David., Dranove, David., Shanley, Mark. & Scott Schaefer. *Economics of strategy*, Sixth Edition. Asia: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2013

Bryman, Alan. & Bell, Emma. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber, 2010

Davies, Gary. *Employer branding and its influence on managers*, European Journal of Marketing. Vol. 42 Iss: 5/6, 2008, ss.667 - 681

Dell, David. & Ainspan, Nathan. *Engaging Employees through Your Brand*, Conference Board. Washington: Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, 2001

Dyhre, Anna. & Parment, Anders. *Employer Branding – allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber, 2013

Dyhre, Anna. & Parment, Anders. *Sustainable Employer branding: Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber, 2009

Erikson, Peter. *Planerad Kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och Organisation*. Malmö: Liber ekonomi, 2002

Edwards, Martin. R. *An integrative review of employer branding and OB theory*, Personnel Review, Vol. 39 Iss: 1, 2010, ss.5 – 23

Edwards, Martin. R. & Bach, Stephen. (red.) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. 4 uppl. United Kingdom: BLACKWELL PUBLISHING, 2005

Grönroos, Christian. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3 uppl. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, 2007

Hinn, Lars. & Rossling, Göran. *Företagsidentitet*. Malmö: Liber-Hermods, 1994

Holm, Olof. *Strategisk marknadskommunikation – teorier och metoder*. Malmö: Liber, 2004

Kenning, Peter. & Rampl, Linn V. *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness*, European Journal of Marketing, Vol. 48 Iss: 1/2, 2014, ss.218 - 236

Knox, Simon. *Positioning and branding your organisation*, Journal of Product & Brand Management. Vol. 13 Iss: 2, 2004, ss.105 – 115

Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun. Danmark: Studentlitteratur, 1997*

Lagergren, Håkan. *Varumärkets inre värden*. Falun: Scanbook AB, 1998

Lindelöw, Malin. *Kompetensbaserad Personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur, 2008

Larsson, Larsåke. *Tillämpad kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB, 2008

Moroko, Lara. & Uncles, Mark. *Employer branding and market segmentation*, Journal of Brand Management. Vol. 17 Iss: 3, 2009, s.181

Sheth, Jagdish., Gardner, David. & Garrett, Dennis. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. Canada: John Wiley & Sons Inc, 1988

Silverman, George. *Secrets of Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth*. New York: AMACOM, 2001

Spjuth, Agneta. *Kommunen som varumärke – att stärka kommunens profil*. Helsingborg: Kommunlitteratur AB, 2006

Swystun, Jeff. "The brand glossary", *Interbrand*. New York: Palgrave Macmillan, 2007

Yin, Robert. *Kvalitativ forskning: från start till mål*. Lund: Studentlitteratur, 2011

## 9.2 Digitala källor

3's hemsida, *Allmän information om 3*

Tillgänglig:

<https://www.tre.se/privat/Om-3/Det-har-ar-3/>

<https://www.tre.se/privat/Om-3/Jobb/>

(2014-04-02)

Allabolag, *Information om HI3GAccess*

Tillgänglig:

[http://www.allabolag.se/5565934899/HI3G\\_Access\\_AB](http://www.allabolag.se/5565934899/HI3G_Access_AB)

(2014-04-02)

Allabolag, *Information om Systembolaget*

Tillgänglig:

[http://www.allabolag.se/5560599473/Systembolaget\\_AB](http://www.allabolag.se/5560599473/Systembolaget_AB)

(2014-04-02)

Annans, Kofi. *Globaliseringens påverkan på arbetsmarknaden*, Förenta Nationernas regionala informationskontor för Västeuropa, 1999

Tillgänglig:

[https://www.unric.org/html/swedish/Briefing\\_papers/Globalisering/main.htm](https://www.unric.org/html/swedish/Briefing_papers/Globalisering/main.htm)

(2014-03-10)

Fregin, Elina., Holgersson, Charlotte., Stern, Charlotta & Wennberg, Karl. *Kompetensförsörjningen i svenska företag – Rätt kompetens, verktyg, tid, stöd och strategier för att finna rätt kompetens*, Ratio, 2013

Tillgänglig:

[http://ratio.se/media/212622/kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjningen\\_i\\_svenska\\_f%C3%B6retag.pdf](http://ratio.se/media/212622/kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjningen_i_svenska_f%C3%B6retag.pdf)

(2014-03-10)

IKEAs hemsida, *Allmän information om IKEA*

Tillgänglig:

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html)

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html)

(2014-04-02)

Landsorganisationen i Sverige, *Sökes: Kompetent, flexibel och billig arbetskraft – hur arbetsgivarnas krav ökar polariseringen på arbetsmarknaden*. 2 uppl. 2013

Tillgänglig:

[http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo\\_fakta\\_1366027492914\\_sokes\\_kompetent\\_flexibel\\_billig\\_arbetskraft\\_delrapport\\_1\\_pdf/\\$file/Sokes\\_kompetent\\_flexibel\\_billig\\_arbetskraft\\_delrapport\\_1.pdf](http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_fakta_1366027492914_sokes_kompetent_flexibel_billig_arbetskraft_delrapport_1_pdf/$file/Sokes_kompetent_flexibel_billig_arbetskraft_delrapport_1.pdf)

(2014-03-10)

Statistiska Centralbyrån, *Äldre och utrikes födda – allt viktigare för sysselsättningen*, 2012

Tillgänglig:

[http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Analyser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Aktuell-pong/2013A01/Behallare-for-Press/Sysselsattningen-2030---kandagens-forsorjningsborda-bibehallas/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Analyser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Aktuell-pong/2013A01/Behallare-for-Press/Sysselsattningen-2030---kandagens-forsorjningsborda-bibehallas/)  
(2014-03-09)

Statistiska Centralbyrån, *Befolkningens utbildning 2012, 2013*

Tillgänglig:

[http://www.scb.se/Statistik/UF/UF0506/2012A01P/UF0506\\_2012A01P\\_SM\\_UF37SM1301.pdf](http://www.scb.se/Statistik/UF/UF0506/2012A01P/UF0506_2012A01P_SM_UF37SM1301.pdf)  
(2014-03-09)

Systembolagets hemsida, *Allmän information om Systembolaget*

Tillgänglig:

<http://www.systembolaget.se/Jobba-hos-oss/Arbetsplatsen/>  
<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Systembolagets-historia/alkoholens-historia/>  
<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Vart-samhallsansvar/Uppdrag/>  
(2014-04-02)

Universitetskanslersämbetet, *Riksuppgifter. Nettouppgifter för riket den senaste 10-årsperioden, 2013*

Tillgänglig:

<http://www.uk-ambetet.se/statistikuppfoljning/statistikdatabasomhogskolan/nettouppgifterriktet.4.575a959a141925e81d1b22.html>  
(2014-03-10)

Universum Global, Konsultfirma inom employer branding

Tillgänglig:

<http://universumglobal.com/about/>  
(2014-04-08)

Universum Global, Utmärkelse Systembolaget

Tillgänglig:

<http://universumglobal.com/sveriges-basta-arbetsgivare-2013/>  
(2014-04-08)



## 10. Bilagor

### 10.1 Bilaga 1

#### Semistrukturerad Intervju: Intervjuguide

**Meta:** *Vi skriver just nu vår kandidatuppsats i Företagsekonomi med inriktning marknadsföring. Vi har valt att skriva en uppsats om employer branding och vårt syfte med intervjun är att se hur ni arbetar rent praktiskt med ert arbetsgivarvarumärke. Studiens huvudfokus ligger på attrahera extern arbetskraft ej att behålla befintlig arbetskraft. Så ert varumärke ut mot arbetsmarknaden och hur ni arbetar med detta.*

#### **Inledande frågor** (Spelas ej in)

Berätta kortfattat om dig själv?  
Vad gör du på företaget?  
Hur hamnade du här?

#### **Bakgrundsfrågor**

Får vi spela in intervjun? Detta kommer endast att användas som material för uppsatsen.

Vill du vara anonym eller får vi nämna ert namn i samband med era svar?

#### **Fördjupningsfrågor**

Hur arbetar ni med Employer Branding - ert arbetsgivarvarumärke?

*Har ni några specifika strategier för detta? På kort alt. lång sikt?*

*Hur ser dessa ut? Hur många/Vilka jobbar med dem? Avdelningar?*

*Vill ni nå olika segment på arbetsmarknaden? Vilka?*

*Olika strategier beroende på segment ni vill nå?*

När började ni som företag att arbeta med att göra ert arbetsgivarvarumärke attraktivt?

Vad var motiven till att ni började arbeta med ert arbetsgivarvarumärke?

*Finns det några bakomliggande orsaker?*

*Hur kom ni fram till dessa? Medarbetarundersökningar? Medarbetarsamtal?*

*Kollar ni exempelvis placering på Universums rankinglistor?*

Har ni som företag några specifika värderingar som ni vill återspegla i ert arbetsgivarvarumärke?

Vilken bild av er som arbetsgivare vill ni kommunicera ut till potentiella medarbetare?

*Hur kommunicerar ni detta?*

*Har ni något medarbetarlöfte?*

*Kommunikationsmaterial?*

Vilka kommunikationskanaler använder ni för arbetsgivarvarumärke?

Har ni några specifika mål för ert arbetsgivarvarumärke? På kort alt. lång sikt?

Vilka effekter har ni uppnått genom ert arbete med arbetsgivarvarumärke?

*Hur har dessa effekter utmärkt sig?*

*Hur mäter ni dessa effekter?*

Har era Employer Branding strategier förändrats?

*Hur har de förändrats?*

Vill ni ta en specifik position på arbetsmarknaden genom ert arbetsgivarvarumärke?

Hur ser ni på ert arbetsgivarvarumärke idag?

Vilka svagheter och styrkor har ni i ert arbetsgivarvarumärke?

Hur ser ni på framtiden gällande ert arbetsgivarvarumärke?

Slutligen, vill du tillägga något?

## 10.2 Bilaga 2

### Missivbrev

Hej,

Vi skriver just nu vår kandidatuppsats i Företagsekonomi med inriktning marknadsföring. Vi har valt att skriva en uppsats om employer branding där vi vill undersöka hur företag rent praktiskt arbetar med employer branding. I studien fokuserar vi främst på hur företag attraherar extern arbetskraft via sitt arbetsgivarvarumärke. Vi är väldigt intresserade att få intervjua ert företag för denna studie. Finns det någon möjlighet att ni vill ställa upp på en intervju?

Med vänliga hälsningar

*Sofia Backman*

*Sara Davidson*