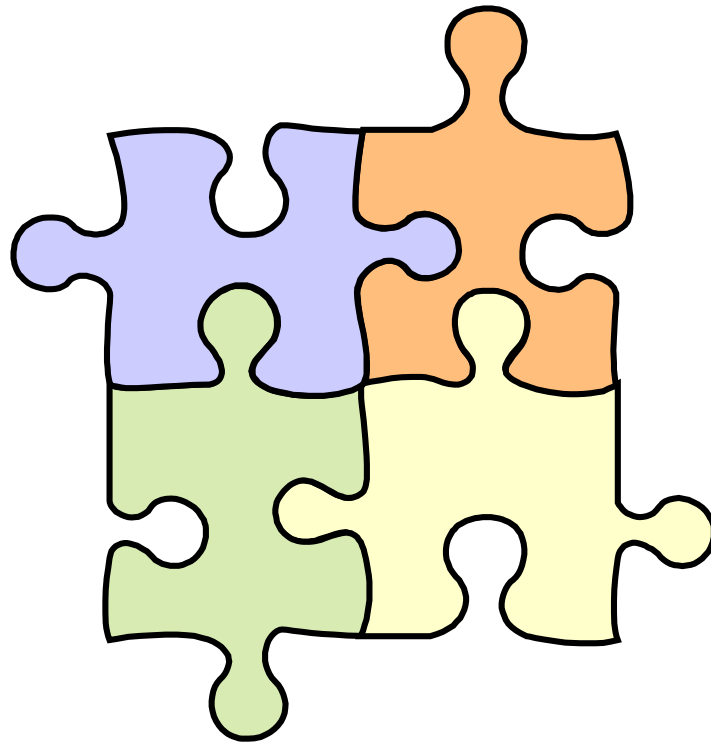




**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

FEK 581 Kandidatseminarium
Kandidatuppsats
HT 2003



Rekrytering - en bit imageskapande

Författare: Annika Johansson 800508-3905
Anette Jönsson 790729-3943

Handledare: Peter Svensson

Sammanfattning

| | |
|------------------------|--|
| Titel: | Rekrytering – en bit imageskapande |
| Seminariedatum: | 2004-01-19 |
| Ämne/kurs: | FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng |
| Författare: | Annika Johansson Anette Jönsson |
| Handledare: | Peter Svensson |
| Företag: | NilsonGroup AB |
| Nyckelord: | Rekrytering, image, företagsidentitet, företagskommunikation, NilsonGroup AB |
| Syfte: | Vårt syfte är att se om och i så fall hur man kan använda rekrytering som kommunikationskanal för att kommunicera företagets identitet. |
| Metod: | Uppsatsens utgångspunkt är en induktiv ansats. Vi har tagit del av teorier inom företagsidentitet, företagskommunikation, rekrytering och image. Vi har valt att arbeta utifrån fallstudiemetoden och skomodeföretaget NilsonGroup AB blev vårt studieobjekt. Primärdata har samlats in genom intervjuer och observationer på central och lokal nivå det vill säga båda på huvudkontoret och ute på de enskilda butikerna. Uppsatsens ändamål har varit att se om rekrytering kan användas som kommunikationskanal av företagsidentiteten. |
| Slutsats: | Utifrån teori och empiriska studier har vi dragit slutsatsen att rekryteringen har betydelse och kan hjälpa till att förmedla företagets identitet för att på så sätt uppnå en önskvärd image. Dock har vi observerat att det kan fungera utan en genomarbetad rekryteringsprocess. Detta på grund av att NilsonGroup har byggt upp en stark identitet via andra kanaler, vilket gör att rekryteringen sköter sig lite av sig själv och personal med passande attityd och stil söker sig dit. |

Summary

| | |
|----------------------------------|--|
| Title: | Recruitment – a piece of image creation |
| Authors: | Annika Johansson Anette Jönsson |
| Advisor: | Peter Svensson |
| Course: | Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS) |
| Date: | 2004-01-19 |
| Purpose: | Our purpose is to study if and in that case how an organisation can use recruitment as a communication channel to communicate corporate identity. |
| Methodology: | We got our primary data through interviews and observations on a central and local level of NilsonGroupAB. |
| Theoretical perspectives: | We have been taking part of theory about corporate identity, corporate communication, recruitment and image |
| Empirical foundation: | NilsonGroupAB |
| Conclusions: | Through our theoretical perspectives and empirical foundation we have come to the conclusion that recruitment can play an useful and important part in order to communicate a companies corporate identity and thereby reach the desirable corporate image. However, we have found that the uniform corporate communication can be achieved even though the recruitmentprocess doesn't interplay with the other ways that the organisation choose to present themselves. |

*“Organisationen definieras inte bara genom vad den säger utan också vad den gör.
Budskapet måste genomsyra hela organisationen och dess handlingar, inte bara dess
uttryck.”*

Essen International AB

Förord

Under de tio veckor som vi har varit en del av kurs FEK 581 Kandidatseminarium, har mycket hänt. Det har varit intressant och lärorikt, ibland kämpigt och något stressigt, men oftast angenämt. Så här i slutskedet av skrivandet ser vi tillbaka på dessa veckor med glada miner. Vi vill därför i första hand tacka vår handledare Peter Svensson för inspiration och kunskapsförmedling samt lugnande vägledning då det behövts.

Vi vill också rikta ett tack till vårt samarbetsföretag NilsonGroup AB för trevligt bemötande och viljan att bidra med information till vårt empiriska material.

Slutligen vill vi tacka vår seminariegrupp för givande kritik som var till hjälp vid utformandet av vår uppsats.

Malmö 2004-01-11

Annika Johansson

Anette Jönsson

| | |
|--|----|
| 1. Inledning | 8 |
| 1. 2 Problematisering..... | 9 |
| 1.2.1. Syfte..... | 10 |
| 1.3 Disposition | 11 |
| 2. Metod | 12 |
| 2.1 Val av verklighet | 12 |
| 2.2 Val av teori och dess betydelse för vad vi ser | 12 |
| 2.3 Induktion och deduktion..... | 13 |
| 2.4. Inledande reflektioner | 14 |
| 2.5 Vårt val av objekt | 15 |
| 2.6 Vårt val av metod | 16 |
| 2.6.1 Kvalitativ och kvantitativ | 16 |
| 2.6.2 Primär och sekundär data | 16 |
| 2.6.3 Intervju..... | 17 |
| 2.6.4 Observation | 18 |
| 3. Teoretiskt ramverk | 20 |
| 3.1 Företagsidentitet | 20 |
| 3.2 Från företagsidentitet till image | 22 |
| 3.3 Rekrytering som kommunikationskanal..... | 24 |
| 3.4 Image | 26 |
| 3.5 Sammanfattning teorier | 28 |
| 4. NilsonGroup, central nivå | 29 |
| 4.1 En introduktion..... | 29 |
| 4.1.1 Historik..... | 29 |
| 4.1.2 Organisation | 29 |
| 4.1.3 Mål och visioner | 30 |
| 4.2 Företagets rekrytering | 31 |
| 4.3 Rekryteringsprocessen | 32 |
| 4.3.1 Rekrytering och urval | 32 |
| 4.3.2 Intervju och eventuell introduktion | 33 |
| 4.4 <i>Rekrytering</i> och marknadsföring..... | 34 |
| 4.5 Företagets marknadsfunktion | 35 |
| 4.6 Rekrytering och <i>marknadsföring</i> | 36 |
| 5. NilsonGroup, lokal nivå | 38 |
| 5.1 Skopunkten..... | 38 |
| 5.1.2 Intervju..... | 38 |
| 5.2 Din Sko..... | 39 |
| 5.2.1 Intervju..... | 40 |
| 5.3 Nilson | 40 |
| 5.3.1 Intervju..... | 41 |
| 5.4 Radical Sports | 42 |
| 5.4.1 Intervju..... | 42 |
| 5.5 Jerns..... | 43 |
| 6. Från identitet till image | 44 |
| 6.1 Förmedlad identitet och upplevd image | 44 |
| 6.2 Rekrytering som kommunikationskanal..... | 44 |
| 6.3 Ny frågeställning | 46 |
| 6.3.1 Värde i affärsområdena | 46 |
| 6.3.2 "Rätt" personer söker sig till "rätt" ställe..... | 47 |
| 6.4 Fungerar, men kunde ha fungerat bättre..... | 48 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| Källförteckning | 50 |
| Böcker | 50 |
| Artiklar | 50 |
| Internet och interna källor | 51 |
| | |
| BILAGA 1 | 52 |
| BILAGA 2 | 53 |
| BILAGA 3 | 54 |

1. Inledning

Ett företag är uppbyggt kring vissa specifika värden och normer som på olika sätt skapar företagets inre kärna utifrån vilken företaget agerar och kommunicerar. Den bild som vi som individer har av ett företag, den image som vi upplever, kan ses som ett slags pussel där ett antal olika kommunikationskanaler samspelar och bildar den helhet som för oss blir företagets image. Det gäller för företag att på bästa sätt integrera dessa bitar med varandra så att de på ett så enhetligt sätt som möjligt speglar den identitet och de värden som företaget vill uppvisa. Dagens konkurrensmarknad ställer krav på att företag skapar och underhåller starka och unika identiteter. Det gäller att kommunicera sin identitet enhetligt mot alla yttre intressenter företaget möter. Det är viktigt att förmedla konsekventa signaler genom de kontaktytor som sammanför företaget och dess omvärld.

Att rekrytering kan ses som en av många kommunikationskanaler är något som vi, efter litteraturstudier, insett är ett relativt outforskat område. Då rekryteringstillfället är en av få chanser att genom tvåvägskommunikation nå inte bara en potentiell medarbetare utan också en potentiell spridare av positiv word of mouth, bör det också finnas ett intresse av att förmedla företagets identitet via detta tillfälle. Rekryteringsprocessen kan också vara utformad för att på bästa sätt attrahera de personer som via sig och sin attityd hjälper till att sprida identitet till den imageskapande allmänheten.

De undersökningar vi utfört med hjälp av intervjuer och observationer har gett oss uppfattningen om att det inte verkar varar många som tänkt i dessa banor. I alla fall inte uttalat. Därför känns det som att vårt val av ämne är intressant, samtidigt som det är svårt då vi inte hittat någon befintlig teori att förhålla vår empiri till. Att intervjuobjekten hade problem med att svara på våra frågor trots att vi förklarade så mycket vi kunde utan att på det sättet lägga orden vi ville ha fram i deras mun, kan vara ett tecken på att rekrytering som kommunikationskanal är något nytt och tämligen outforskat.

Rekrytering är något som ofta är kostsamt och huvudsakligen syftar till att förvärva lämplig medarbetare. Dock är detta ett unikt tillfälle att marknadsföra sin organisation både genom beteende, symboler och kommunikation och på så sätt skapa positiva åsikter om företaget, inte bara för de som anställs utan även för dem som inte blir anställda.

1. 2 Problematisering

Det finns olika sätt att se på företagsimage och företagsidentitet samt hur det hänger samman med marknadskommunikation. Många forskare menar att det finns en otydlighet i vad som egentligen menas med företagsidentitet och image och att dessa begrepp ofta blandas ihop och används efter den definition som skribenten själv tilldelat begreppet. Detta menar de bidrar till att det inte finns klara teoretiska definitioner som underbygger fortsatt forskning. Flera personer har skrivit om ämnet men de har inte samma definition av begreppen och därmed kan de inte riktigt utvärderas och analyseras för vidare forskning.¹

I en omvärld där företagsklimatet blir allt hårdare och där företagens marknadsföring i många fall är av stor betydelse för framgångsrik inkomstgenerering genom exempelvis försäljning, blir det viktigare att marknadsföra sig på andra sätt än genom mer traditionella metoder som t ex tv- och radioreklam. Då det produceras allt mer likvärdiga produkter blir det viktigare att skapa och underhålla mer starka och unika identiteter för att lysa igenom det brus av information som uppstår. Något som idag förespråkas är vikten av att ett företag försöker skapa en homogen image gentemot omvärlden. Det blir alltså allt viktigare för företag att kommunicera en konsekvent image, där den traditionella marknadsföringen inte fungerar som enda kommunikationskanal.² ”Företagskommunikation handlar om behovet av att harmonisera alla former av intern och extern kommunikation”³

Det är viktigt att företagets kärnverksamhet stämmer överens med delar som rekryteringspraktik, organisationens struktur samt hur personalen agerar för att på så sätt skapa en enhetlig attityd och image externt. Allt för att externt och internt skapa en trovärdig organisation där kommunikationen med allmänheten d v s kunderna inte motsäger eller krockar med den interna företagsmiljön.

Ofta pratar man om företagsimage utifrån det som förmedlas till kund via visuella attribut, där varumärke är viktigt. Dock finns det andra faktorer som är viktiga att tänka på och som bör samstämma med det som förmedlas visuellt. Exempel på sådana faktorer är vikten av en integrerad kommunikation, internkulturella faktorer samt betydelsen av organisationsbeteenden och organisationsstruktur.⁴

Traditionell marknadsföring är ofta mycket kostsam i alla fall om den ska göras relativt allmänt känd. Därför är det viktigt att titta på vilka andra faktorer som finns och som påverkar och eventuellt motverkar den image som företagen genom sin traditionella marknadsföring vill framhäva. Begreppet marknadskommunikation innefattar många delar där de traditionella kan ses vara t ex reklam, varumärke och PR.⁵ Andra faktorer som även kan ses som marknadskommunikation är företagsinterior, organisationsstruktur och rekryteringspraktik.

Som Grönroos hävdar kan traditionell marknadsföring endast leda till att ett intresse för företaget väcks och att de potentiella kunderna prövar vad företaget har att erbjuda.⁶ Enligt

¹ Balmer John M.T & Wilson Alan, 1998
Cornelissen Joep P & Elving Wim J.L, 2003
Balmer John M. T, 2001

² Van Riel, C.B.M, 1995

³ Ibid

⁴ Balmer John M.T & Wilson Alan, 1998

⁵ Van Riel, C.B.M, 1995

⁶ Grönroos C, 1996

Grönroos består den totala marknadsföringsfunktionen av två skilda delfunktioner: traditionell marknadsföringsfunktion och interaktiv marknadsföringsfunktion. Den interaktiva marknadsföringen är den marknadsföring som sköts direkt från alla avdelningar som på ett eller annat sätt har en interaktion med kunden. Dels mellan personal och kund, men även mellan kund och företagets fysiska miljö. Denna marknadsföring har ofta en större betydelse och omfattar ett betydligt större antal personer.

Rekryteringen är viktig både utifrån vem som anställs, då detta har en stor betydelse för hur man som kund uppfattar företaget, men det är också viktigt att titta på hur man anställer personer. Efter vilka ramar, normer anställer man? Är dessa förenliga med den externa bild som företaget vill förmedla? Följer rekryteringen företagets övriga kommunikations mål? Rekryteringen kan ju ses som en av få chanser att nå potentiella kunder och medarbetare genom tvåvägs kommunikation, vilket anses vara ett bra sätt att bibehålla en människas förtroende jämfört med den envägskommunicerande reklamen. Företag har blivit mer medvetna om styrkan i marknadsföring genom word-of-mouth. Den positiva effekt på människa som ett gott intryck eller en varm rekommendation har visat att rekryteringstillfället är en bra och viktig del av marknadskommunikationen. Ett gott intryck eller en rekommendation är mer pålitlig och övertygande än reklam då den ofta kommer från en person man känner förtroende för.⁷ Kotlers teori styrker vår allmänna uppfattning om att människor oftast inte återger en reklam de sett, om den inte är exceptionellt bra, men gärna ett positivt intryck vid till exempel en anställningsintervju. Därför är det viktigt för företag att se över och värdera huruvida deras rekryteringspolicy förstärker den goda bild som företaget vill uppvisa.

Det finns många frågor som skulle kunna vara intressanta inom detta ämne och som på olika sätt kan belysa vikten av att marknadsföra sig eller snarare sin organisation genom rekryteringspolicy och organisationsstruktur. Exempel på sådana kan vara huruvida platsannonser kan ses som ett marknadsföringsverktyg? Hur genomförs en anställningsintervju och vilket syfte har den? Hur väl stämmer företagets rekryteringspolicy överens med övriga policys och önskvärd image?

Van Riel menar att det är viktigt för företag att tänka på att för att kunna kommunicera en konsistent identitet mot omvärlden och på så sätt upprätthålla önskvärd image bör även företagets interna miljö vara kompatibel med den externa bilden.⁸

1.2.1. Syfte

Vårt syfte med den här uppsatsen blir således att utreda hur och på vilket sätt rekryteringspraktik kan fungera som marknadskommunikation, samt på vilket sätt påverkar detta förhållande företagets externa image?

⁷ Kotler P, 2000

⁸ Van Riel C.B.M, 1995

1.3 Disposition

Upplägget på vår uppsats skiljer sig något från ett traditionellt upplägg. Anledningen till detta är att vi inte tycker att ett traditionellt upplägg på bästa sätt belyser empirin då denna leder fram till en ny frågeställning. Nedan följer en översikt över uppsatsen.

- Kapitel 2** **Metod:** I detta kapitel redogör vi för hur vår arbetsprocess ser ut. Först för vi en allmän diskussion om verklighet, teorier och modeller för att sedan mer handgripligt förklara vårt tillvägagångssätt.
- Kapitel 3** **Teoretiskt ramverk:** I detta kapitel presenteras vårt teoretiska ramverk som behandlar företagsidentitet, företagskommunikation, rekrytering och image.
- Kapitel 4** **NilsonGroup, central nivå:** Detta avsnitt presenterar det empiriska material som vi tagit del av. Presentationen ger först en allmän inblick i vad NilsonGroup är för ett slags företag för att sedan se på rekrytering utifrån personalansvarig och marknadsansvarig på central nivå. Kapitlet avslutas med en egen diskussion.
- Kapitel 5** **NilsonGroup, lokal nivå:** I detta kapitel presenterar vi vårt empiriska material på lokal nivå, utifrån de fem olika butikerna. Samtidigt som presentationen förs en diskussion utifrån vad vi iakttagit.
- Kapitel 6** **Kompetens som avgörande faktor:** Kapitlet inleds med ett avsnitt där vi diskuterar företagets väg från identitet till image det vill säga från central till lokal nivå. Vår undersökning ledde oss till ytterliggare en fråga som vi genom fria spekulationer utreder utifrån vad vi observerat för att slutligen sammanfatta de viktigaste slutsatserna som framkommit utifrån vårt fallföretag.

2. Metod

2.1 Val av verklighet

Vi går alla omkring med en uppfattning om vad som är verklighet. Denna uppfattning bygger på ett antal grundantaganden som kan ses som mer eller mindre generella och som många, om inte alla delar. Dock kan varje individs specifika referensramar påverka huruvida vi uppfattar verklighet och vad vi håller som verkligt. Verkligheten är något gränslöst och därmed också för komplext för att vi ska kunna se och begrunda dess alla sidor. Någonstans måste vi begränsa oss och rationalisera bland alla de verklighetsåskådningar som olika människor har, för att på så sätt kunna skapa oss en egen uppfattning om hur världen är beskaffad och vad som egentligen är verkligt.

Denna begränsning kan ses som en första avgränsning vid uppsatsskrivande. Dels genom att varje individs referensramar gör att vi inte har samma syn på vad som är verkligt, men framförallt vid utarbetande av empiriskt material. Många angriper uppsatsarbetet med synen att empirin är verkligheten, vilken vi genom teorin ska analysera för att kunna få fram en generell modell för problemet. Vi tror att det är viktigt att tänka på att den empiri som man väljer att analysera utifrån, just är grundad på ett val och utgör därmed en förenklad bild av verkligheten. Den komplexa verkligheten samt individens egen utgångspunkt leder fram till en avgränsad och mindre komplex verklighet, nämligen studiens empiriunderlag. Empirin kan utgöra en medvetet förenklad eller inriktad bild, men även då intentionen är empirisk objektivitet så kommer olika faktorer vid exempelvis intervjuer och observationer leda till att empirin blir en begränsad bild av verkligheten.

2.2 Val av teori och dess betydelse för vad vi ser

Ytterligare en aspekt som kommer att påverka vår rapport är vilka teorier och modeller som vi väljer att använda. Teorierna kan sägas vara de glasögon vi väljer och genom vilka vi kommer att titta på den avgränsade verkligheten. Beroende på vilken ansats vi väljer för uppsatsen, empirisk eller teoretisk (se nedan), kommer vi att studera fenomenet genom dessa glasögon eller så kommer vi att studera glasögonen i sig.⁹ Teorierna och modellerna avgör inte bara vad vi ser utan även hur vi ser det. Teori kan ses som mer eller mindre generella och förenklade antaganden och kunskaper om hur den komplexa verkligheten kan tolkas. Utifrån dessa generella kunskaper kan vi sedan se mönster som liknar eller motsäger den aktuella situation vi vill analysera. På så sätt hjälper teorin oss att se på empirin med glasögon som inte enbart utgår ifrån våra egna referensramar.

Den teori och de modeller vi väljer påverkar oåterkalleligt vårt resultat och vår studie antingen positivt eller negativt. Ett missvisande teorival kan ge ett missvisande resultat. Värdet bestäms utifrån hur väl teorin hjälper oss att se problemen i empirin. Då en studies resultat är starkt beroende av en rad olika val, som vi ovan beskrivit, tror vi att det är viktigt att reflektera kring hur pass generaliserbar en sådan här studie är. De val vi gjort kommer att påverka resultatet och dessa val tar förhoppningsvis sin grund i de specifika egenskaper som vår empiriska situation besitter. Denna är knuten till ett specifikt problem och hade vi valt en annan empirisk situation hade våra val varit annorlunda. Möjligen studerar vi ett problem som

⁹ Rienecker L och Stray Jörgensen P, 2002

generellt kan appliceras på en viss bransch, i så fall finns en möjlighet att applicera studiens resultat på fler företag än det vi specifikt har analyserat. Den studie som utförs kan däremot ligga som underlag och utgångspunkt för att titta på nya situationer och ny empiri, för djupare förståelse av den. Det finns inte en sanning som är tillämplig på alla situationer, inte ens på samma situation, däremot finns det olika sanningar som kan hjälpa andra att se och utveckla nya sanningar.

2.3 Induktion och deduktion

Ett viktigt val som man måste göra när man väl bestämt sig för att samla in primärdata är vilken eller vilka undersökningsmetoder som bäst passar den befintliga situationen. Den metod man väljer att använda påverkar vilken typ av data som genereras¹⁰.

Det finns två skilda tillvägagångssätt för att kunna dra vetenskapliga slutsatser. Det ena är det induktiva tillvägagångssättet då man får fram slutsatser grundat på empirisk data. Utgångspunkten här är empirin och hela studien utgår från det empiriska problem eller den företeelse som man vill studera. Härifrån tar man hjälp av teori, begrepp och modeller för att berika studien. Det andra är det deduktiva tillvägagångssättet då man från generell teori prövar, bekräftar eller avvisar för att sedan försöka göra en logisk, tankemässig slutledning.¹¹

Vårt tillvägagångssätt vid skapandet av denna uppsats lutar åt det induktiva tillvägagångssättet. Vi vill dock påstå detta med en viss försiktighet då vi inte helt utan någon form av teori utfört våra observationer. En viss förförståelse skapades med hjälp av allmän ämnesbunden teori men vårt problem formades huvudsakligen efter insamlandet av empirisk data.

¹⁰ Halvorsen K, 1992

¹¹ Eriksson L-T och Wiedersheim-Paul Finn, 2001

2.4. Inledande reflektioner

Då vår uppsats har sin utgångspunkt i att se hur ett företag kan använda rekrytering som kommunikationskanal för att kommunicera sin identitet, var vi relativt tidigt ganska överens om att vi behövde ett företag att utgå ifrån och analysera kring.

Då vi kände att detta var en viktig del av resultatet på vår rapport ville vi noga överväga och reflektera kring vårt val av företag. Samtidigt kändes det spännande och inspirerande att få tillgång till ett företag inom en bransch som, för oss, verkade intressant.

Med gott mod och efter moget övervägande tog vi kontakt med det företag som vi hade överst på listan och som därmed kändes mest aktuellt. Det faktum att vi verkligen gjort ett medvetet och genomtänkt val tror vi kan ha legat till grund för den besvikelse som uppstod när företaget inte kunde höra av sig eller svara på vår förfrågan varken via telefon eller mail. Inte förrän en vecka senare då vi fick ett opersonligt besked om att de tyvärr var för upptagna för att kunna hjälpa oss. Detta trots att vi noga påpekat att deras insats inte var så betungande.

Det skulle senare visa sig att de inte var de enda att agera på detta sätt och vår första besvikelse skulle komma att följas av fler. Många av de företag vi kontaktat har faktiskt fortfarande inte lämnat besked om de har möjlighet att samarbeta eller inte.

Nilson Group AB, det företag som vi nu har fått kontakt med och som verkligen positivt har responderat på våra önskemål har hela tiden känts som ett spännande och för studien bra samarbetsföretag. Dock hamnade de inte överst på listan då deras huvudkontor ligger i Varberg, och ett givande samarbete krävde en resa dit. Detta lilla problem har dock vida övervunnits av det engagemang och intresse företaget visat genom till synes enkla medel. Däribland att snabbt uppmana oss till att ta kontakt via telefon och att därefter undersöka möjligheten för oss att prata med de personer vi ville och att samordna vår empiriska dag. En sådan enkel sak som att vi direkt fick ett bekräftelsemail med bifogad allmäninformation om företaget stärkte vår redan positiva bild av dem och skapade genast en större tilltro till uppsatsens fortskridande.

Alltsedan dagen då man på A-kursen hade problem med att finna företag till kursens alla PM, har vi varit invaggade i tron på att det kommer att bli lättare ju längre fram i utbildningen man kommer. Det fanns en tro på att allt eftersom tiden gick borde företagen se att vi närmar oss stadiet som potentiella medarbetare eller i alla fall starka köpkrafter. Detta borde göra företagen mer benägna att, med för dem enkla och billiga medel, vara måna om att ta tillvara på dessa. Ett viktigt och effektivt sätt är faktiskt att visa intresse och samarbeta kring en uppsats.

Vad beror då de övriga företagens översittararrogans på? Vad är det som gör att det finns en kollektiv ovilja att lägga några enstaka timmar på att hjälpa oss studenter och att ta tillvara den kunskap, som uppsatsen förhoppningsvis kommer att generera, och som säkert kan vara till nytta även för dem?

Kanske beror det på den lågkonjunktur vi Sverige är inne i nu, där företagen inte anställer utan istället reducerar sin arbetskraft. Det kanske känns som att det viktiga i ett sådant läge inte är att måna om potentiella medarbetare, utan att istället försöka omorganisera och förändra för att kunna bibehålla viktig befintlig personal. Om så är fallet bör åtminstone företagen se oss som potentiella kunder, och dessa är väl extremt viktiga under lågkonjunktur.

Det kortsiktiga tänkandet som idag kan ses som en farlig fälla för framtida företagande visar sig här i sin bästa form. En dag vänder konjunkturen, 40-talisterna går i pension och företagen behöver rekrytera mycket personal. Den dåliga marknadsföring och image som företagen nu underbygger genom sitt agerande ligger kvar inom oss, och kanske inom tio personer i vår närhet och vidare tio i deras närhet. Denna kedjeeffekt kommer förmodligen att påverka vårt val av arbetsplats och därmed även företagets tillgång på kvalificerad arbetskraft.

Hade personerna på företagen varit medvetna om denna negativa ryktesspridning och dess konsekvenser hade de förmodligen agerat annorlunda i nuläget. Med detta som bakgrund känner vi att vår studie och vårt val av ämne är av betydelse. Kanske kan den hjälpa till att uppmärksamma problemet där företag inte handlar efter och följer upp sin önskvärda image genom hela organisationen. Om inte för dagens företagare, så för oss som morgondagens.

2.5 Vårt val av objekt

Med en fallstudie brukar man mena en detaljerad undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall. Ett fall kan vara en grupp, ett geografiskt område, en kampanj eller något liknande. Vad som är ett relevant fall för analys och som tolkningsenhet bestäms utifrån forskningsfrågan¹².

Det är vanligt att tillämpa fallstudier när man vill förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang. Fallstudier är ofta lämpliga om forskningsfrågan innehåller hur och varför. Val av antal fall är en avväjningsfråga mellan bredd och djup i studien. När man väljer att studera ett enda fall finns det bättre förutsättningar för en djup och aspektrik studie men nackdelen kan dock vara att resultatet blir för situationsspecifikt för att generaliseras¹³.

Eftersom syftet med vår uppsats är att se på *hur* ett företags interna marknadsföring förhåller sig till företagets externa kommunikations mål och dess rekryteringspraktik har vi valt att arbeta utifrån fallstudiemetoden. Det tedde sig självklart att vårt fall skulle bli ett företag då det är marknadsföring och image kontra rekryteringspraktik som utgör grunden för studien. Vi hade även kunnat studera redan tidigare gjorda studier inom området men då vi inte hittat någon som berör vårt specifika område ansåg vi att fallstudiemetoden, med ett företag som studieobjekt, var det tillvägagångssätt som bäst lämpade sig för att få fram det material som vi önskade.

Vårt fallföretag, NilsonGroup AB är ett modernt tjänsteföretag inom skomodebranschen. Att vi valt dem som empirisk grund beror mycket på att vi vill utföra vår studie på ett tjänsteföretag där relationerna internt och externt, där rekryteringspraktiken är ett led, är av stor betydelse för företagets marknadsföring¹⁴. NilsonGroup AB känns för oss även som ett spännande och intressant samarbetsföretag då det täcker en bred målgrupp, med sina fem olika affärsområden, som i sin tur har helt olika image. Det är även kul då det är ett företag som vi kan relatera till och där vi själva är konsumenter. Då denna studie sträcker sig över en relativt begränsad tidsperiod, tror vi att vi på bästa sätt kan uppfylla vårt ställda syfte om vi

¹² Lundahl U och Skärvad P-H, 1999

¹² Ibid.

¹⁴ Grönroos C, 1996

mer detaljerat tittar på endast ett företag. På så sätt tror vi att vi kan få möjlighet att följa olika delar av rekryteringspraktiken, men även att vi får möjlighet att se till andra interna värden såsom struktur och intern kommunikation. Då företaget är uppdelat i fem affärsområden med väldigt varierad image och målgrupp tror vi ändå att vi får ett gott underlag för att se till upprätthållandet av en image. NilsonGroup AB måste vara väldigt medvetna om hur man lyckas skapa en speciell extern image, men frågan är hur väl den stämmer överens med den interna praktiken och rekryteringen.

2.6 Vårt val av metod

2.6.1 Kvalitativ och kvantitativ

Den kvalitativa metodteorin är svår att beskriva på ett enkelt sätt. Frågeställningarna växer, utvecklas och förändras under tiden genomförandet av undersökningen pågår. Syftet med undersökningsmetoden är att djupare beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor och grupper och hur de upplever eller förhåller sig till det fenomen som ska studeras. Fallstudie är en vanlig form av en kvalitativ studie.¹⁵

Kvantitativa metoder går huvudsakligen ut på att mäta för att kunna beskriva eller förklara vissa företeelser. Undersökningen kan delas in i tre faser; planeringsfasen, datainsamlingsfasen och analysfasen.

Många av de svagheter som vidlåder kvantitativa data kan uppvägas av de starka sidorna hos kvalitativ data. Vi som forskare är ofta i behov av att kombinera kvalitativa och kvantitativa datainsamlingsmetoder så kallas metodtriangulering¹⁶.

I vårt uppsatsarbete har den kvalitativa metoden varit bättre ämnen för vårt syfte då vi betraktar ett företag, de anställda och deras påverkan i företaget för att komma fram till vår slutsats.

2.6.2 Primär och sekundär data

Sekundärmaterial är data som redan finns dokumenterat om det aktuella fenomenet, men som inte är insamlat eller sammanställt primärt för den egna studien. Denna information går att finna i pappersform via till exempel artiklar, böcker och redovisningar men även via TV, radio och Internet.

Vårt sekundärmaterial är internt presentationsmaterial, information från företagets hemsida, företagets skriftliga rekryteringsprocess och policy. Att vi valt att använda oss av företagets egna presentationsmaterial kan ha påverkat vår bild av företaget, men då vi mest använt detta material för att klargöra varje enhets affärsidé och visioner, tror vi inte att det hade gått att förvärva på något annat sätt. Det som istället har haft störst betydelse för vår studie är de data vi inhämtat via egna observationer och intervjuer.

Till vår hjälp i sökandet efter för studien lämplig litteratur har vi utnyttjat Lunds universitetsbiblioteks söktjänster såsom Lovisa och Libris. Vårt teoretiska ramverk är främst

¹⁵ Lundahl U och Skärvad P-H, 1999

¹⁶ Halvorsen K, 1992

hämtat från andra tidskrifter, artiklar, uppsatser och avhandlingar som berör ämnet. Denna ursprungliga litteratur har även hjälpt oss att hitta referenser till annan lämplig litteratur inom ämnet.

Primärdata är det material som utredaren själv samlar in. De vanligaste sätten att samla in primärdata är genom intervjuer, observationer och enkätundersökningar¹⁷. Våra primärdata har vi samlat in genom kvalitativa metoder såsom observationer och intervjuer.

2.6.3 Intervju

Insamlande av information genom intervjuer är en form av datainsamling som är nödvändig i de flesta utredningssammanhang. De flesta informationsintervjuer brukar vara ett resultat av strategiska urval. Man är intresserad av kvaliteten på informationen och man strävar därför efter att intervjua de personer inom det specifika system man vill undersöka som har de största kunskaperna eller som kan uttrycka sig bäst.¹⁸ Det specifika systemet kan omfattas av personer inom företaget eller människor som på olika sätt har en anknytning till eller besitter värdefull information angående det man vill studera.

En del av vår totala datainsamling sker genom personliga fria intervjuer. De fria intervjuerna kännetecknas av att de är informations- och personorienterade.¹⁹

De nyckelpersoner som vi använder oss av i vår fallstudie är Nilson Group ABs marknadsansvarige och företagets rekryteringsansvarige. Genom intervjun med marknadsansvarig vill vi få en bild av vad just hans syn på företagets image är och vilka meddelande som företaget vill förmedla utåt. Eftersom detta kommer direkt från den person som bör ha den klaraste bilden av företagets marknadsföring och som förmodligen bäst kan prata för den är det intressant att börja vår fallstudieundersökning just här, för att på så sätt få en grundläggande insikt. Intervjun med företagets rekryteringsansvarige ger oss dels en inblick i hur väl företagets image förmedlas internt, men även om, och i så fall hur, rekryteringspraktiken används till att förmedla image utåt. Vi tror att rekryteringsansvarigens ansvarige är den person som kan ge oss insikt i om huruvida rekryteringen medvetet används som ett marknadsföringsredskap. Samt om och på vilket sätt företagets personer är medvetna om och utnyttjar värdet av denna tvåvägs kommunikation.

Våra intervjuer på central nivå skedde i Varberg där företagets huvudkontor är beläget. Genom att personligt träffa och intervjua våra nyckelpersoner fick vi direkta svar på våra frågor men kunde också gå in i en fri dialog med vår respondent. På detta sätt fick vi fram värdefull information som hade varit svårare att få fram genom någon annan slags datainsamlingsmetod eller genom intervju via andra kanaler. Det möjliggjorde även ett omedelbart ifrågasättande som gagnade ett rikt informationsutbyte.

Vi har varit runt i de fem olika butikerna för att där intervjua de anställda. Anledningen till att vi valde att just intervjua de anställda och inte butikscheferna beror på att vi vill titta på det yttersta ledet. Med det så menar vi den som sist möter kunden egentligen de personer som företaget förknippas med. De är alltså de personerna som står närmast kunden men längst ifrån den centrala ledningen

¹⁷ Lundahl U och Skärvad P-H, 1999

¹⁸ Halvorsen K, 1992

¹⁹ Lundahl U och Skärvad P-H, 1999

Vi har valt bort att titta på NilsonGroup utifrån kundens synvinkel. Vi är medvetna om att man genom intervjuer med kunder hos NilsonGroup kan få fram huruvida företagets identitet förmedlas. Vi väjde nyttan med kundintervjuer mot den administration som detta skulle innebära och kom då fram till att våra egna observationer räckte för att skapa en bild av företagets image och för att exemplifiera det vi sett. Hade vårt syfte med uppsatsen varit att undersöka NilsonGroups image hade nog kundintervjuer varit på sin plats, men då vi enbart vill beskriva denna för att ha något att förhålla den förmedlade identiteten mot så kände vi att vår egen syn på företaget som konsumenter var tillräcklig. Även om vi har en liten annorlunda syn på företaget än en ”vanlig” konsument då vi besitter mer företagsinformation tror vi inte att vår syn på företagets image ur ett konsumentperspektiv ändrats.

Metodlitteraturen tar upp en del nackdelar med personlig intervju som primär källa. En sådan är den så kallade intervjuar-effekten, där det samspel som uppstår mellan intervjuare och respondent kan vara till nackdel för resultatet. Exempel på detta kan vara en tendens hos respondenten att ge de svar som han tror att vi som intervjuare vill höra och som får honom att låta kunnig och påläst.²⁰ Detta är något som vi är medvetna om och som vi beaktat vid intervjutillfällena. Vi tror dock inte att intervjuareffekten är något som har påverkat svaren från våra respondenter då vår anledning till intervju var mer att allmänt undersöka hur kommunikationen i just detta företag fungerade. Intervjuobjekten var inte införlivade med syftet med vår studie mer än att det handlade om hur man kan sammankoppla marknadsföring och rekrytering. Utifrån detta borde inte någon av respondenterna vara medvetna om vilka svar vi ville erhålla och torde därför svara någorlunda sakligt.

En annan nackdel med intervju som undersökningsmetod är att det kan vara svårt att få till stånd en intervjutid, något som vi fick uppleva.

Under genomförandet av de personliga intervjuerna kom vi i kontakt med miljön där nyckelpersonerna i företaget genomför sina dagliga arbetsysslor. Detta tror vi är viktigt för att på bästa sätt få en så konkret och hel bild av hela företaget och dess image som möjligt. Vi tycker att det är av stor betydelse att även se hur denna image genomsyrar den miljö som finns på arbetsplatsen. Vi har i litteraturen uppmärksammat viss kritik mot intervjuer i respondentens ”hemmamiljö”. Risken är att det skapas en formell och sluten stämning. Detta är vi inte eniga med, då vi tror att de positiva effekterna är större.

2.6.4 Observation

Om ett fenomen ska studeras i sitt naturliga sammanhang kan det vara en fördel att använda observationer som metod. Som metod betraktad innebär observationer att vi använder våra sinnen på ett disciplinerat och genomtänkt sätt. Observationer kan berätta vad människor gör, deras handlingar, till skillnad från vad människor säger att de gör²¹.

Företaget består av fem olika affärsområden där alla har olika image. För att uppleva affärernas koncept, image, butikspersonal samt dess miljö har vi använt oss av en annan viktig kvalitativ metod, nämligen observation. Vi har besökt samtliga av dessa affärer för att genom egna observationer få en uppfattning av företagets förmåga att förmedla önskvärd image utåt. Genom att följa vägen från marknadsansvarig till personalansvarig, vidare ut i butikerna till

²⁰ Halvorsen K, 1992

²¹ Ibid.

de anställda som arbetar där och till sist till oss själva, i rollen av mottagare och konsument, har vi fått en bild av hur bra företaget är på att förmedla sitt budskap och sin marknadsföring internt och slutligen externt. Genom att lägga stor vikt vid att betrakta och intervjua anställda ute i butikerna fick vi en bild av hur marknadsföringen sprids genom rekrytering.

Våra observationer har varit mycket viktiga för studien då de skapade den intressanta paradoxen av en central och gemensam rekryteringsprocess till totalt skiljda lokala butiker där också personalen vitt skiljde sig i personlig stil och attityd.

Vi är medvetna om att våra observationer är präglade av våra egna värderingar och tidigare erfarenheter och kontakter med de olika koncepten. Detta är dock oundvikligt då människan är ett subjekt och det ligger i hennes natur att vara subjektiv.

Vår tanke var från början att försöka få vara med och göra egna observationer vid en anställningsintervju för att där själv lyssna, observera och iaktta vad som gjordes och sades. När det tyvärr inte fanns någon möjlighet till detta blev det en ofrivillig avgränsning i vårt insamlade av primär data. Vi fick därmed förlita oss på vad som sades om rekrytering och hur en anställningsintervju gick till genom vår egen intervju med rekryteringsansvarige Lena Geiser.

3. Teoretiskt ramverk

3.1 Företagsidentitet

Det finns en mängd olika definitioner av företagsidentitet i litteraturen. Själva begreppet identitet handlar om de egenskaper någon väljer att visa upp för att markera sin existens. Det handlar om att påvisa att någon eller något existerar genom att individualisera, särskilja sig genom att visa upp vissa egenskaper och kännetecken som stämmer med det man själv uppfattar som sin personlighet. Företagsidentitet innebär en helhetssyn på företaget. Vad företaget säger och gör, dess grundläggande affärsidé, strategier, ledarstil, produkter, förpackningar, arkitektur, personal med mera och där allting interagerar. Den innehåller organisationens själ och projicerar den genom produkter, människor, design, reklam mm. En stark företagsidentitet fås genom att alla som på något sätt kan inverka på företagets framgång och överlevnad har klart för sig vad företaget är och vad det vill.²²

Van Riel menar att företagsidentitet kan ses som det sättet ett företag gör sig själv känt för världen. Ett företag med en stark företagsidentitet förbättrar och effektiviserar organisationen både internt och externt på följande sätt:

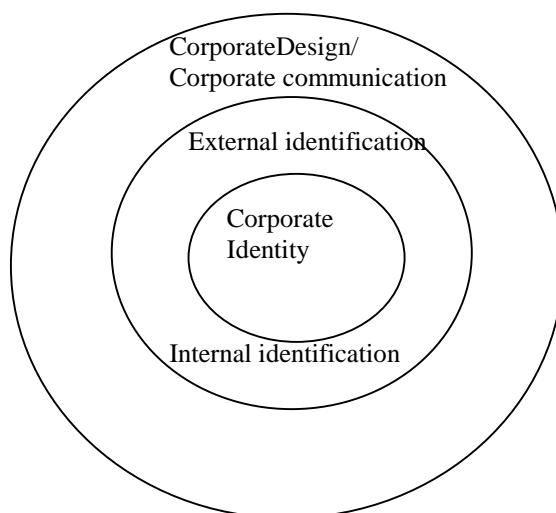
- *Ökad motivation bland de anställda.* De anställda identifierar sig mer med företaget och det skapas en vi-känsla. En ökad kännedom om företagets inre värderingar skapar en bättre attityd hos de anställda gentemot företaget. Detta ger en externt positiv påverkan och företagets humankapital förbättras och stärks.
- *Ökad pålitlighet hos företagets externa målgrupper.* När företaget presenterar en stark företagsidentitet med konsistenta signaler blir det lättare för kunder och andra intressenter att få en klar bild av företaget.²³

En stark identitet medför att individer och organisationer både externt och internt identifierar sig med och knyts till företaget.

²² Hinn L och Rossling G, 1994

²³ Van Riel C.B.M, 1995

Mannheimer tar upp en modell som vi tycker är bra för att förklara begreppet företagsidentitet och dess påverkan på utformandet av företagsstruktur och kommunikation.



Modellen visar hur ett företags identitet kan inverka på identifikationen med företaget både för externa målgrupper men också internt mot de anställda. En bra och klar företagsidentitet som genomsyrar hela företaget kan ge stora positiva effekter internt i företaget. Detta på grund av att de anställda kan identifiera sig själv med företaget. De blir mer nöjda med sin arbetssituation och med sina arbetsuppgifter och får en ökad motivation då de blir insatta i syftet och målet med deras arbetsinsats och vad den gör för företaget i sin helhet. En bra och utvecklad företagsidentitet medför ger effekter på företagens kultur som i sin tur indirekt ger en extern positiv effekt. Utifrån den identitet man vill förmedla externt och internt bör företaget forma företagets struktur och på vilket sätt de väljer att kommunicera sin identitet²⁴

En stark företagsidentitet leder till konkurrenskraftiga fördelar för företaget. En effektiv och bra styrning av företagsidentiteten resulterar i en stark företagsimage och över tiden ett fördelaktigt rykte²⁵.

Enligt dessa definitioner av begreppet företagsidentitet får man en uppfattning om att företagsidentitet är det samma som självpresentation. Det är allt det som förmedlas externt om företaget genom olika kanaler. Företag arbetar för att förmedla en viss identitet externt. Vi tycker dock att man ska skilja på vad företaget internt har för uppfattning om företaget och vad de internt vill och kanske även tror att de förmedlar, deras självuppfattning, och vad som verkligen förmedlas, deras externt upplevda identitet. Det finns en skillnad på självuppfattningen och självpresentationen. Självuppfattningen handlar mer om en önskad identitet som företaget vill ha för att sedan få fram en önskad image om företaget. Det finns ingen garanti att företagets identitet, den verkliga identiteten stämmer överens med den strategiskt planerade presentationen.²⁶

²⁴ Mannheimer refererad i Van Riel, 1995

²⁵ Balmer J och Wilson A, 1998

²⁶ Birkigt och Stadler, 1989 refererad i van Riel, 1995

Enligt Van Riel kan ett företags identitet presenteras genom beteende, kommunikation och/eller symboler. De här tre olika delarna utgör vad man tillsammans kan kalla företags självpresentationsmix. *Beteendet* eller företags uppträdande är det viktigaste och mest effektiva sättet ett företags identitet kan presenteras på. Här kommer målgrupperna direkt att kunna döma företaget utifrån deras uppträdande. Den mest flexibla presentationen är *kommunikationen* som snabbt kan ändras och användas taktiskt. Flexibiliteten ligger i att mer abstrakta signaler kan framföras till målgrupperna och att företaget direkt kan informera intressenterna. Det är viktigt att ett företags *symboler* sedan harmoniserar med de två andra uttrycken av företagsidentitet. Symboler ger en indirekt indikation på vad företaget står för eller åtminstone vad de önskar att stå för.²⁷

Något som vi anser viktigt och som Balmer väljer att ta upp i sin artikel är som det han kallar för ”corporate personality”. Han menar att ”corporate personality” representerar mixen och sammansättningen av personal och kultur inom organisationen. Det finns andra som menar att ”corporate personality” ligger i hjärtat av företagsidentiteten. Olins tar upp ett citat som tynger detta påstående.²⁸

”Den viktigaste publiken ett företag kan ha är företags egen personal. Jag kan inte förstå hur människor kan säga att den viktigaste publiken är kunderna. För om du inte kan träna din egen personal i vad du är, vad du tänker, hur man ska uppträda och i vad dina åsikter och handlingar är hur ska du då kunna träna dina kunder?”²⁹

3.2 Från företagsidentitet till image

Företagsidentitet är gränssnittet mellan företaget och dess omvärld. Ju värre brus i form av information om likvärdiga produkter och företag desto angelägnare blir det för företag att intressera sig för att skapa och underhålla starka och unika identiteter och att kommunicera dessa utåt på ett effektivt sätt. Resultatet av en identitet finns i huvudet hos betraktaren. Beträktare som har skiftande bakgrund i fråga om ålder, utbildning, språk och kultur. Att skapa sig en önskad identitet handlar i hög grad om avancerad masskommunikation och ett strategiskt synsätt.³⁰

Företagskommunikation kan ses som en externt, orienterad företagsstrategi genom vilket organisationen låter sig själv bli känd genom att avbilda aspekter av sig själv eller beskriva åsikter och värderingar som anses önskvärda. Denna definition indikerar på att företagskommunikation inte endast används för att marknadsföra produkter eller service utan för att i sin helhet skapa en företagsimage och öka attraktiviteten hos likväl kunderna som samhället i sin helhet. Kommunikationen används inte bara utåt externt utan är också ett viktigt element när det kommer till att utveckla och bevara en identitet inom organisationen³¹.

²⁷ Van Riel C.B.M, 1995

²⁸ Balmer J och Wilson A, 1998

²⁹ Olins refererad i Balmer J, Wilson A 1998

³⁰ Hinn L och Rossling, G, 1994

³¹ Alvesson M och Berg. P-O, 1992

Van Riel beskriver företagskommunikation som något som betonar behovet av en harmonisering av alla former av intern och extern kommunikation. Det ökande antalet former som företag kan kommunicera på gör företagen mer och mer medvetna om vikten av en enhetlig kommunikation. Summan av all sorts kommunikation som förmedlas från ett företag bildar ett visst intryck som sedan kommer att ha stor inverkan på företagets image. Det är viktigt för företag att lägga ner resurser på att koordinera sin kommunikation så mycket som möjligt så att alla delar av ett företag vet vad som ska kommuniceras. Än så länge så är detta en ny tanke för företag och det visas tydligt att det finns ett ökat behov av kunskap om hur man formar en koordinerad och integrerad kommunikation. Med detta menas att skapa ett effektivt och bra beslutsfattande för att skapa en koppling mellan organisationens struktur och strategi och sedan implementera en kommunikation som framför denna på ett enhetligt sätt.³²

Ju fler kommunikationskanaler ett företag använder sig av desto mer noga måste företaget vara med att försäkra sig om att alla är införstådda med vad företaget vill kommunicera. Risken ett företag tar genom att ha många kommunikationskanaler blir en uppdelad och ibland motsägande extern kommunikation. Det blir svårare att kommunicera ut ett enhetligt meddelande och effektiviteten i kommunikationen försvinner.³³

Företagskommunikation kan delas in i managementkommunikation, marknadskommunikation och organisationskommunikation. *Managementkommunikation* är kommunikation som förmedlas internt och externt av chefer på högre och lägre nivå, ut mot anställda, kunder och övriga intressenter. Managementkommunikationen är i den viktigaste formen av kommunikation för ett företag. Genom denna kommunikationskanal förmedlas vitala delar av företaget, dess strategier, mål och hela företagsandan. Det är viktigt att denna kommunikation finns över alla avdelningar i företaget för att önskade mål ska kunna uppnås. Genom kommunikationen når företagets vision ut, det skapar en tillit till ledarskapet, och alla kan följa med i eventuella förändringar och utvecklingar inom organisationen vilket sedan leder till en ökad motivation hos de anställda. Denna kommunikation är huvudsakligen av typen ”word of mouth”. *Marknadskommunikationen* är en gemensam term för all annonsering, reklam, personlig försäljning, direkt reklam etcetera. Marknadskommunikationens huvudsakliga uppgift är att stödja försäljning av produkter eller service. Målet är att göra den aktuella målgruppen uppmärksam på varan eller tjänsten. Under begreppet *organisationkommunikation* finns public relations, offentliga affärsuppgörelser med kunder och investerare, rekryteringskommunikation, företagsannonsering och miljökommunikation.³⁴ Kommunikationen är inte längre någon som endast sköts från PR eller marknadsavdelningen utan andra avdelningar blir mer och mer medvetna av vilken stor betydelse en bra kommunikation har.³⁵

På senare tid har det kommit till fler olika kommunikationssätt. Ett av de nyare är personalkommunikation. Denna omfattas av alla och är därmed inte bara styrd av de traditionella kommunikationsavdelningarna. Detta medför att en dessutom inte är lika lätt att samstämna och kontrollera. Kommunikationen används av alla individer inom organisationen vilket genom olika kontaktytor förmedlas externt mot kunder och andra intressenter. Företag lägger idag mer vikt vid betydelsen av denna kommunikation som används vid exempelvis rekrytering och vid bevarande av värdefull personal. Den allt bredare acceptansen av vikten

³² Van Riel C.B.M, 1995

³³ Ibid

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

av kommunikation har gjort att även avdelningar som personalavdelningar måste ta del i ansvaret för en enhetlig kommunikationsfunktion i företaget. Ofta decentraliseras inte kommunikationsfunktionen helt ner till de olika avdelningarna utan många gånger finns det en övergripande PR avdelning på organisationsnivå som stödjer de andra avdelningarna så att de kommunicerar inom riktlinjerna. För att en enhetlig och effektiv kommunikation ska kunna fungera som beskrivits ovan krävs det att en kommunikationspolicy sprids ut från central nivå så att kommunikationen från de olika avdelningarna blir koordinerad. Det är också viktigt att alla är medvetna om vilken betydelse en individs kommunikation har för hela organisationen.³⁶

Företagets identitet bärs fram via olika kanaler. Egentligen handlar det om allt som på något sätt binder samman företaget och dess respektive intressenter, människor, produkter, förpackningar, butiker, symboler med mera. Alla dessa är identitetsbärare. En och samma identitetsbärare överglänsar inte alltid alla andra. Det handlar om att respektive företag bör finna en lämplig kombination av hanterbara identitetsbärare som kommunicerar effektivt med just det företagets viktigaste målgrupper.³⁷ Övergripande kan kommunikationen överföras genom personliga kanaler och icke-personliga kanaler. Inom dessa kanaler finns en mängd sidokanaler. Personliga kanaler involverar två eller fler personer som direkt kommunicerar med varandra ansikte mot ansikte, över telefonen, mot en publik eller genom e-mail. Personliga kanaler är effektiva då de kan individualiseras och då en direkt feedback är möjlig.³⁸ Medarbetarna i ett företag är identitetsbärare som kommunicerar genom den personliga kanalen. Just medarbetarna är en viktig resurs för företagen en resurs som ofta inte utnyttjas. För stora kundgrupper är säljare, butikspersonal, receptionister och servicepersonal de människor man kommer i kontakt med och som personifierar företaget.³⁹

Fler företag blir mer och mer medvetna om vikten av kommunikation genom word of mouth. Det finns en mängd tillfällen då människor sprider ut åsikter och rekommendationer gällande exempelvis butiker, hotell, försäkringar etc. Varje företag drömmer om att skaffa sig lojala, nöjda kunder som skryter om företaget. Det finns två stora fördelar med word of mouth fenomenet. Eftersom rekommendationerna eller egentligen marknadsföringen dels kommer från konsumenter som själv har varit i kontakt med företaget och erfarit vad det har att erbjuda och som även är en vän eller släkting som det finns en viss tillit till så blir det en pålitlig och effektiv marknadsföring som ett företag inte kan få på något annat sätt. Denna slags marknadsföring är också relativt billig. Genom att upprätthålla en bra relation med kunden och fortsätta att ge dem de produkter och den service de förväntar sig sköter sig word of mouth marknadsföringen sedan av sig själv.⁴⁰

3.3 Rekrytering som kommunikationskanal

Rekrytering är den process som syftar till att genom anställning tillfredsställa företagets behov av personal. Man möter ibland uttrycken extern och intern rekrytering. Med extern rekrytering menas att en ny medarbetare tillförs utifrån och en intern rekrytering är när någon redan

³⁶ Van Riel C.B.M, 1995

³⁷ Hinn, L och Rossling, G, 1994

³⁸ Kotler P, 2000

³⁹ Hinn, L och Rossling, G, 1994

⁴⁰ Kotler P, 2000

anställd får den lediga befattningen.⁴¹ När det är dags att ersätta en medarbetare bör företaget först se om man kan rekrytera internt. Internrekrytering har många positiva sidor. Det ökar medarbetarnas anställningstrygghet och arbetstillfredsställelse. Man får ett mångkunnigt arbetslag och därmed större flexibilitet. Om en intern rekrytering inte går att genomföra måste företaget vända sig externt. En extern rekrytering är positiv då nya människor kommer med friskt blod in i företaget med nya idéer, andra erfarenheter och nya impulser. Det vanligaste sättet att söka personal på är annonsering.⁴² För en butik med stor kundgenomströmning kan ett anslag i butiken, vid kassan eller ingången till butiken dock vara ett bra sätt att annonsera på, speciellt om man vill att medarbetarna i ålder och läggning ska spegla kundkretsen. En butik med ungt mode har gärna unga modemedvetna medarbetare.⁴³

Ett företags medarbetare är en av de viktigaste faktorerna bakom ett företags framgång därför är det viktigt att lägga ner mycket tid och resurser på rekryteringen för att få fram rätt personal med rätt kompetens.⁴⁴ Innan man gör en riktig bedömning av den arbetssökande måste man exakt veta vilka egenskaper som behövs för att utföra arbetet. Med hjälp av en fullständig och aktuell befattningsbeskrivning kommer man fram till vad det är för slags individ som behövs för det aktuella jobbet.⁴⁵

Rekrytering är ett tillfälle där företagsledningen har en möjlighet att kontrollera och styra företagets kultur. Edgar Schein hävdar att det initiala urvalet av nya medlemmar är en av de viktigaste mekanismerna för etablerande av en sammanhängande kultur.⁴⁶ För att båda parterna ska erfara en framgångsrik rekrytering är det viktigt att känna av om kulturen i företaget stämmer överens med den person man har för avsikt att anställa.⁴⁷ Genom att företag väljer att anställa medarbetare vars värderingar stämmer överens med organisationens, ökas företagets kulturens styrka och risken för oönskat beteende och dess negativa konsekvenser minskas.⁴⁸

Alvesson har genom studier kommit fram till att i den utsträckning det förekommer drag av gemensamma värderingar och normer i ett företag beror dessa till stor del på den likriktning som sker genom rekryteringen av en ny medarbetare. Det verkar som om företag vid rekryteringen väljer ut personer med en särskild personlig läggning eller förhållningssätt. Företagets rekrytering genomförs till viss del med hänsyn till företagets kultur och den sociala gemenskapen.⁴⁹

Rekrytering är en tvåvägsprocess. För att beskriva urvalsprocessen måste man dels se det från organisationens sett och se men även från den ansökandes val mellan olika platsannonser.⁵⁰ Rekrytering kan ses som en social process där anställningsbeslutet sker genom en ömsesidig matchningsprocess, genom vilken individen väljer organisationen och organisationen väljer individen. Eftersom arbetsgivarna inte fullt ut kan kontrollera urvalet av personal och arbetstagarna till viss del väljer vilket företag de vill erbjuda sin arbetskraft, blir den meningslöst att lägga ner tid på att försöka välja ut den bästa sökande, om intresset att arbeta i

⁴¹ Granberg, O 2003

⁴² Lundberg T, 1992

⁴³ Wådel K, 1986

⁴⁴ Molander C, 1996

⁴⁵ McQuaig, J.P. D, 1991

⁴⁶ Edgar Schein refererad i Bergström O, 1998

⁴⁷ Lundberg T, 1992

⁴⁸ Ogbonna 1992, refererad i Bergström, O, 1998

⁴⁹ Alvesson refererad i Bergström O, 1998

⁵⁰ Molander C, 1996

företaget inte finns. Man bör istället lägga ner resurser på att informera den sökande så att han eller hon kan göra ett mer rationellt val. Användning av en sådan modell ger en organisation ökad produktivitet, kreativitet och långsiktig effektivitet, medan individen upplever högre arbetstillfredsställelse, säkerhet, personlig utveckling och optimal integration av arbetet.⁵¹

Intervjuer vid rekrytering har flera syften. Från organisationens sida vill man få information om den sökandes utbildning, yrkeserfarenhet, intressen, attityder och värderingar etcetera men också ge information om företaget, arbetsplatsen, arbetsuppgifter och anställningsförhållande. Intervjun är också ett tillfälle för företaget att få en personlig kontakt med den arbetssökande då det är viktigt att ge ett positivt intryck av företaget även om han eller hon inte får den lediga befattningen. Den ansökande vill genom intervjun få information om arbetsuppgifter, anställningsförhållande, utbildnings- och utvecklingsmöjligheter och lönevillkor. Intervjuer är ett unikt tillfälle då man på relativt kort tid effektivt ska informera och informeras.⁵²

Vid en rekrytering kommer det alltid att finnas någon som inte blev den utvalde, han som inte fick jobbet. Det är då viktigt att även mot dem vi inte anställer visa hänsyn och omtanke. Varje person som inte är aktuell för anställning skall behandlas på ett sådant sätt att företaget kan räkna med att han eller hon för vänner och bekanta ändå kan tala gott om företaget.⁵³ Detta är ofta något som företagen är väldigt dåliga på. Ofta följer man inte upp arbetssökanden och meddelar beslut på annat sätt än genom ett opersonligt brev där man tackar för visat intresse. Detta är ofta ett hån i en situation där den som söker arbete ofta har blottat sitt privatliv och tidigare meriter och står naken inför en okänd människa och hennes val och beslut. Ett dåligt mottagande och nonchalans i detta skede är en potentiell källa till att företagets image naggas i kanten. Och sådana rykten och uppfattningar sprids ofta fort.⁵⁴

3.4 Image

Det finns ingen generellt accepterad definition av begreppet image i litteraturen. Definitionerna av begreppet varierar från väldigt ytligt generella till mer detaljrika utvärderingar av produkter, märken, affärer och organisationer.⁵⁵

Om företagsidentitet är sättet ett företag väljer att presentera sig själv på så är image resultatet av denna presentation. Image blir bilden som den externa målgruppen får av företaget utifrån presentationen. Signalerna som företaget sänder ut blir mottagna av personer som företaget behöver interagera med på olika sätt. Ju fler signaler som blir mottagna desto mer ökar intresset och involveringen och en klarare bild eller image skapas. En image från ett objekt utvecklas från en mängd av intryck som individen upplever när den direkt eller indirekt konfronteras med objektet, i detta fall företaget. Van Riel beskriver image mer utförligt som en innebörd som företaget har fått genom hur människor beskriver, kommer ihåg och relaterar till det. Detta resulterar i interaktionen av vad människan tror på, idéer, känslor och intryck av företaget.⁵⁶

⁵¹ Wanous och Schein refererad i Bergström O, 1998

⁵² Granberg O, 2003

⁵³ Lundberg T, 1992

⁵⁴ Hugerth Christer och Daxberg Sten, 1992

⁵⁵ Lemmink J, Schuijf A, Streukens S, 2003

⁵⁶ Van Riel C.B.M, 1995

Företagens intresse för att skapa sig bra image grundade sig förr i att skapa direkta eller indirekta kommersiella förhållande till sina målgrupper. Intresset för att skapa och upprätthålla en bra image fanns främst för att kunna sälja produkter och märken så kallad "brand image". Gradvis har denna snäva fokusering vidgats och speciellt över det senare decenniet har det blivit en explosionsartad effekt av vikten med "corporate image". Under de senaste fem till tio åren har mer enkla idéer om image, som utvecklades på produktionsnivå, utvidgats mer mot en image rörande hela företaget, en image på organisations nivå. På senare år har corporate image blivit ett viktigt och välkänt begrepp för många olika företag.

Från ett företags identitet kommer ett företags profil. Profilen är målsättningen för företaget, egentligen identiteten uttryckt i termer. Profilen är den uppsättning egenskaper och deras relativa styrka vi vill att imagen skall innehålla

Image är väldigt viktigt både för själva källan varifrån identiteten som skapar image kommer ifrån och för mottagaren av image. För företaget, där image, kommer ifrån är det nödvändigt med en positiv image för att företaget ska kunna skapa ett kommersiellt förhållande med målgruppen som de riktar sig mot. För mottagaren innebär image en summering av "sanningar" av företaget genom förenklingar som bra- dåligt, användbart- oanvändbart osv. Utan hjälp av image hade mottagaren haft svårigheter att veta vad de skulle välja för några produkter.⁵⁷

I en artikel av Jos Lemmink görs en skillnad på företagsimage och företagsanställningsimage. En stor fördel som ett företag med bra rykte och en bra image erhåller är fördelen att attrahera bättre arbetssökande till företaget. Dowling, refererad i artikeln, menar att ett företags önskvärda image skapas hos individen genom personlig erfarenhet, icke-personlig erfarenhet och genom massmedia. Genom personlig kommunikation med en organisation, så som att använda dess produkter och service eller att arbeta på företaget bildar individer sig en uppfattning om organisationen.⁵⁸

Innan en person söker att visst arbete finns ofta redan en viss uppfattning om företaget hos individen vilket kan ses som företagets image. När en sökande väl, genom rekrytering kommer i kontakt med företaget söker individen annan information än vad som framkommit genom företagets allmänna image. Den potentiella arbetaren är mer intresserad av att veta hur arbetsplatsen ser ut för en anställd. Blivande medarbetare kommer med all säkerhet att ha en annan uppfattning av företaget som baserats på intryck som fåtts genom rekryteringsprocessen. Gatewood⁵⁹, också refererad i artikeln kallar detta senare för rekryteringsimage. Intrycket som en individ får av företaget som anställd är formad efter flera faktorer, både dem individen hade innan anställningen och efter vad som kom fram under rekryteringsprocessen. Ett företags anställningsimage är intryck av organisationen som ett ställe att arbeta på.⁶⁰

⁵⁷ Van Riel C.B.M, 1995

⁵⁸ Dowling refererad i Lemmink J, Schuijf A, Streukens S, 2003

⁵⁹ Gatewood refererad i Lemmink J, Schuijf A, Streukens S, 2003

⁶⁰ Lemmink J, Schuijf A, Streukens S, 2003

3.5 Sammanfattning teorier

Det går knappast att utifrån ovannämnda teorier undgå vikten av en stark och väl genomtänkt företagsidentitet för att nå fram till en önskad image. Vi vill här tynga på den enskilde individens betydelse för att nå fram till en sådan image. Det är just medarbetarna som i högsta grad är med i skapandet och framförandet av företagsidentiteten men tar också del av de fördelar en stark företagsidentitet medför internt.

Då personalen är en av de viktigaste resurserna i ett företag i bärandet och förmedlandet av företagsidentiteten är just personlig kommunikation mellan anställda och ut mot kunden något företagen bör lägga stor vikt vid. Det är viktigt att företagets identitet kommuniceras ända ut till just den personal som har mest kundkontakt, då det är denna personal som i högsta grad representerar företaget. Här måste ett företag ha i åtanke betydelsen av just word-of-mouth, hur snabbt ett rykte sprids och vilka förödande konsekvenser ett dåligt rykte kan innebära för företagets image.

Lemminks artikel där skillnaden mellan anställningsimage och vanlig image berörs visar på att tanken finns om en imagekommunikation via rekryteringen.

Den litteratur som i övrigt finns tillgänglig inom området rekrytering är väldigt koncentrerad på hur arbetet med intervjuer och urval bör utföras. Vi har sökt i litteraturen för att hitta någon teori som stödjer ett resonemang om att använda rekrytering som en kommunikationskanal och således som ett marknadsföringsredskap. Vi har inte lyckats att hitta just dessa ord i samma mening då det verkar vara ett outforskat område. Trots att det upprepade gånger i litteraturen går igenom hur en rekryteringsintervju bör genomföras har vi inte funnit någon som lägger vikt vid vad det intervjuade företaget förmedlar för bild av företaget externt, genom just intervjun i sig.

4. NilsonGroup, central nivå

4.1 En introduktion

NilsonGroup AB är ett av Sveriges största skomodeföretag med 186 butiker spridda över landet och med cirka 1000 heltidsanställda.⁶¹ Koncernen NilsonGroup består av fem olika affärsområden som fram till år 2000 varit skiljda från varandra som fem olika företag. Dessa är Din Sko, Skopunkten, Nilson, Radical Sports och Jerns. Koncernen hade förra året en omsättning på 1700 miljoner kronor. Koncernchef och VD sedan sammanslagningen år 2000 heter Ingemar Charleson.

4.1.1 Historik

NilsonGroups historia började 1955 i Åskloster, strax norr om Varberg, då Rolf Nilsson startade Firma Skodon. Rolf Nilsson är alltså företagets grundare, men också VD fram till fusionen år 2000. År 1961 etablerades den butik som senare skulle bli den första av Din Sko butikerna. 1978 tillkom dotterbolaget Din Sko AB och denna skokedja kom att sammanföra ett antal av Rolf Nilssons skobutiker. Samma år lanserades Lejon som sportskomärke av personerna bakom Din Sko och dessa skor som vi nog alla känner till eller har hört talas om såldes snabbt slut i både butiker och lager. Ingemar Stenmark var företagets affischnamn för Lejon mellan 1979 och 1988, något som kan ha påverkat sportskons försäljningsframgång.

Företaget har successivt expanderat och 1989 startades Nilson kedjan, naturligt uppkallad efter grundaren. Både Skopunkten och Jerns är egentliga företagsförvärv där man köpt upp ett befintligt koncept och inkorporerat det i företagets, vilket på ett lyckat sätt skapat ett företag med en enorm bredd och där varje kundsegment kan tillgodoses. Skopunkten knöts till företaget 1989 och det anrika Jerns Skosalonger och Palmgrens väskor förvärvades 1997. Denna var då belägen enbart i Stockholm, men fick ge namn till en rad andra butiker som köptes upp. Däribland Idoff Skor som hade en rad butiker i Malmö området och som köptes upp 1998. Alla dessa butiker har tidigare varit likvärdiga det koncept som Jerns idag står för. Samma år öppnade den första Radical Sports butiken. Detta var ett eget koncept som startade från grunden och således inte en följd av ett förvärv eller uppköp.

De olika affärsområdena har efterhand etablerat sig utomlands och Din Sko, Radical Sports och Nilson finns idag förutom i Sverige även i Danmark, Finland och Norge.

4.1.2 Organisation

Att företaget varit uppdelat i totalt skiljda enheter tidigare är fortfarande signifikant för organisationen. Koncernen har förutom, som redan nämnt, en övergripande VD även övergripande funktioner för administration, personal, controlling, etablering samt marknad.

Området som kallas administration innefattar ekonomi, logistik och IT. Alla ovannämnda funktioner sitter samlade på huvudkontoret i Varberg. I samma byggnad finns även lager där

⁶¹ Personalsiffran är lite svår att ange i företaget då många enbart arbetar extratimmar. Personalsiffran inklusive extrapersonal är cirka 1500 personer. Av företagets anställda arbetar cirka 130 personer på huvudkontoret i Varberg.

all skodistribution till de olika butikerna och kedjorna sköts ifrån. I Varberg sitter också övergripande ansvarig för varje affärsområde, samt inköps och försäljningspersonal för varje affärsområde.

Till varje affärsområde hör naturligtvis också butikerna med butikschefer och butikspersonal. Då butikerna är spridda rent geografiskt över både Sverige och övriga Norden, är butikerna indelade i regioner där det finns en regionchef ansvarig för varje region.

Då vi valt att titta på företaget utifrån vad som förmedlas centralt respektive lokalt, samt hur dessa samstämmer eller påverkar varandra, anser vi det vara på sin plats att förtydliga att när vi fortsättningen pratar om centrala funktioner så menar vi de som har ett övergripande ansvar för mer än ett affärsområde samt de som har övergripande ansvar för varje affärsområde, kort sagt de som har sin placering på huvudkontoret i Varberg. Dock handlar det inte bara om personerna i sig utan också vad de utför och bestämmer.⁶²

Lokalt innebär då de på butiks- och regionnivå. Det vill säga det som allmänheten möter. Därmed inte sagt att det lokala, det som kunden möter, inte påverkas av vad som bestäms och utförs av människorna centralt.

4.1.3 Mål och visioner

NilsonGroup drivs utifrån mottot: ”NilsonGroup - en oslagbar kombination.”

Målet är att leda och utveckla skohandeln, samt att tillsammans täcka alla de viktiga målgrupperna och vara det första valet inom varje segment.

Av NilsonGroups organisationskarta kan man se att företaget inte är indelat i särskilt många nivåer. Det är alltså enligt strukturen inte särskilt långt mellan VD och butiksanställd. Företaget säger sig självt ha grundläggande värderingar som förenar hela organisationen och som i grunden är lika vilket gör organisationen stark. Viktiga hörnstenar i denna gemensamma företagskultur sägs vara enkelhet och effektivitet, men också informell anda med korta beslutsvägar, vilket de anser främjar nytänkande och personligt ansvarstagande.⁶³ Något som också sägs vara signifikant för företaget är ärlighet och engagemang, något som ska påverka allt agerande från företaget gentemot omvärlden, såväl kunder som medarbetare och leverantörer.

Utifrån tidigare reflektioner om hur dåliga många företag varit på just engagemang och ärlighet i vårt uppsatsskrivande, kan vi redan här konstatera att NilsonGroup verkligen har varit det de uppger sig för att och vill vara, nämligen just engagerade och ärliga.

Den informella andan var något som vi ganska påtagligt kände då vi besökte huvudkontoret i Varberg. Redan i receptionen möttes vi av personer från lagret som samtalade och skrattade med personer från tjänstemannasidan. De stannade i receptionen tog en skumtomte och pratade några ord med receptionisten för att sedan fortsätta upp till sina arbetsrum. Människorna som sitter på huvudkontoret, vare sig de är marknadschef eller kompetensutvecklare, är långt ifrån vår uppfattning om traditionella kontorsstereotyper. Många tycks dessutom använda speciella inneskor på arbetsplatsen.

⁶² Se bilaga 1

⁶³ Internt presentationsmaterial

Dock kunde vi vid vårt besök urskilja situationer och avdelningar där denna informella anda med korta beslutsvägar och nytänkande inte rådde. Något som verkade kunna hindra det som vi var där för att studera, nämligen samspelet och integrationen mellan rekrytering och marknadsföring.

4.2 Företagets rekrytering

Vi hade som utgångspunkt för rapporten haft att undersöka på vilket sätt man kan och om man faktiskt på NilsonGroup redan hade börjat fundera på att använda rekryteringen som marknadsföringsverktyg och i så fall på vilket sätt det genomfördes. Vi hade för avsikt att se till huruvida NilsonGroup använde rekryteringsprocessens delar som ett marknadsföringsinstrument för att locka ”rätt” medarbetare i förhållande till det koncept de värderingar som företaget eller i det här fallet affärsområdet vill förmedla. I en strävan att se personalen som en viktig resurs i bärandet och förmedlandet av företagets identitet, vilket upprätthåller företagets image. Vi ville även titta på hur man genom själva processens upplägg och förfarande på olika sätt kan bära fram det budskap som företaget står för och att personalen genom sitt handlande just vid rekryteringsprocessen kan förmedla företagets identitet. Detta är inte bara viktigt för de personer som blir anställda och som redan vid första kontakten skapar sig en, från företaget sett, önskvärd bild av deras identitet. Utan det har också stor betydelse för de personer som inte får en anställning och som på ett positivt eller negativt sätt kan agera marknadsförare åt företaget.⁶⁴

All rekrytering sköts egentligen av ovanstående chef till den position inom företaget som ska tillsättas. Med detta menas att det är han eller hon som är ansvarig för rekryteringen, men skulle det behövas så finns hjälp att hämta på personalavdelningen. Framförallt brukar det vara positioner inom huvudkontoret som personalavdelningen är inblandade i.⁶⁵ Detta upplägg gör att enbart tre personer utgör personalavdelningen. Varav ingen har rekrytering som sin huvudsakliga syssla.

Totalt har företaget en personalomsättning på 19,7 %, varav den största delen utgörs av säljare med en personalomsättning på 32 %. Denna relativt höga siffra beror på att personalomsättningen är hög inom all detaljhandel då många ser det som ett mellansteg, i väntan på att man ska göra något annat, något ”riktigt” med sitt liv. Denna filosofi fick vi bekräftad vid våra butiksintervjuer som kommer förklaras utförligare senare. Den höga personalomsättningen är intressant även om den inte är onaturligt hög i jämförelse med andra detaljhandelsföretag, därför att den bör innebära att det inte allt för sällan uppstår vakanser som ska fyllas och därmed torde rekryteringsfrekvensen vara relativt hög. Vilket gör det extra intressant att se till huruvida man kan använda rekryteringsprocessen som marknadsföring.

Eftersom all rekrytering vilar på ansvarig chef måste personalavdelningen som ju faktiskt besitter expertkunskapen just inom detta område, överföra denna kunskap på något sätt. Det har man på NilsonGroup gjort genom att man, faktiskt alldeles nyligen, hållit en internutbildning för butikschefer kring rekrytering och rekryteringsförfarande. NilsonGroup har en klart utskrivna rekryteringsprocess, hur man ska gå tillväga när vakans uppstår, samt en rekryteringspolicy som beskriver utifrån vilka premisser ny personal ska anställas och vad urvalet bör grunda sig på.

⁶⁴ Hugerth C och Daxberg S, 1992

⁶⁵ Personlig intervju med rekryteringsansvarig Lena Geiser, 2003-12-15.

4.3 Rekryteringsprocessen

4.3.1 Rekrytering och urval

När en vakans uppstår är det inom NilsonGroup inte självklart att anställa en ny direkt. Det som istället måste ses över är om tjänsten behöver ersättas, i fall den gör det kan den ersättas genom att befintlig personal får fler timmar, många inom detaljhandeln arbetar inte 40 timmars veckor. De tittar även på om man kan omdisponera tjänsterna i butiken, och på så sätt fylla tomrummet.

Ifall tjänsten behöver tillsättas är det första steget att försöka hitta personen internt. Alla tjänster som blir lediga läggs först in på företagets intranät till vilket alla inom organisationen har tillgång. Internrekrytering är något som Lena Geiser säger vara mycket viktigt inom företaget. Detta kan exemplifieras genom att Ingemar Charleson, VD för NilsonGroup, började sin karriär på lagret i Varberg. Man har också särskilda aspirantutbildningar där duktiga säljare får möjlighet att genom internutbildning bli butikschefer inom koncernen.

Om tjänsten inte kan tillsätts genom internrekrytering annonseras tjänsten externt via kontakt med Arbetsförmedlingen, men även via annonser på Internet och i dagspress. Annonsen utformas av marknadsavdelningen efter uppdrag av respektive chef eller av personalavdelningen. Vi har efter att ha tittat på en del annonser konstaterat att alla annonser ser likadana ut med den skillnaden att det specifika affärsområdets logotyp varierar med vilket affärsområde de ska rekrytera till.

Något som företaget ser som viktigt är att behandla de anställdas ansökningar med respekt och integritet. Ansökningarna får enbart behandlas och förmedlas till de som är involverade i rekryteringsprocessen. Däribland ligger att det inte är tillåtet att röja för sina arbetskamrater vem som sökt, samt vad de lämnat för handlingar och vilka referenser de uppgivit. Man har i rekryteringsprocessen en speciell punkt som kallas konfidentiellt där dessa bitar tas upp och där man uppmanar cheferna att tänka på hur det skulle vara om det var man själv som sökte jobb.⁶⁶

Nästa steg i rekryteringsprocessen inom NilsonGroup är urvalet, där inkomna ansökningar går igenom och intressanta personer väljs ut för intervju. Det som cheferna här bör utgå ifrån är vad man tänkt sig för sökande från början. Det viktigaste och enligt Lena Geiser, egentligen det enda kriteriet som respektive chef bör utgå ifrån är kompetens. Denna kompetens kan ju naturligtvis se olika ut beroende på vilken tjänst det gäller, men den kan också variera beroende på inom vilket affärsområde man söker medarbetare till. Kompetensen inom Jerns kan vara skild från den kompetens som söks på Skopunkten. Det är sedan upp till varje chef att bestämma vilken kompetens som är den viktigaste samt att även väga in andra faktorer såsom ambition, tillgänglighet och attityd.

Det finns alltså inga centralt styrda kriterier för vem som passar inom vilket affärsområde och vilken personlighetstyp som är att föredra för varje affärsområde. Inte heller ålder spelar

⁶⁶ Skriftlig rekryteringsprocess utarbetad av personalavdelning som varje chef bör följa som en riktlinje.

någon roll, dock menar Lena att de gärna hade velat ha fler personer över trettio, samt fler män i butikerna. Dessa kategorier är dock svåra att rekrytera till butiksarbete.⁶⁷

Något som man från personalsidan starkt påpekar är vikten av att så snabbt som möjligt meddela att man mottagit den sökandes ansökan, samt att man snarast meddelar de kandidater som inte är aktuella för intervju. Detta ska göras på samma sätt som ansökan har inkommit, till exempel via telefon, mail eller brev. NilsonGroup är medvetna om vikten av att ta tillvara även de personer som inte blir anställda. Genom att visa dem respekt samt att vara ärlig kan man vända en missnöjd arbetssökande till att ändå få en positiv bild av företaget. Man understryker att ”en missnöjd arbetssökande ger MINST lika dålig reklam som en missnöjd kund”. Därför är det viktigt att alla chefer visar respekt för och snarast möjligt lämnar besked om en person tilldelas tjänsten eller inte. Har en sökande varit på intervju ska han eller hon alltid få ett negativt besked via telefon, där det finns möjlighet att få en förklaring till varför man inte blev den lyckliga.

4.3.2 Intervju och eventuell introduktion

Personer som kommer på intervju ska enligt den centrala rekryteringsprocessen alltid träffa två personer vid varje intervjutillfälle. Detta för att säkerställa att man hittar rätt person och att den ena kan observera det den andre som utför intervjun kanske missar. De sökande som känns aktuella ska därefter kallas till en andra intervju innan beslut fattas om vem som skall få anställning. Viktigt vid intervjutillfället är att respektive chef presenterar företaget och sig själv samt att han eller hon får sin kandidat att känna sig avslappnad. Sedan är det viktigt att chefen lyssnar på vad personen har att säga att han eller hon försöker låta bli att tolka in egna erfarenheter i kandidatens svar, utan istället försöka ”lyssna objektivt”.⁶⁸ Den centrala processbeskrivningen säger också att det är viktigt att använda sin magkänsla - den kan ha fel, men ofta är den det bästa verktyg man har. Dessutom är det viktigt att ta minst två referenser och samtidigt göra klart med kandidaten att man meddelar denna innan referensen kontaktas. Efter intervjun kan en summeringsmall som tagits fram fyllas i för att på så sätt få en bild av personen. Det finns även en framtagna rekryteringsmall över frågor vid butiksrekryteringar. Denna tar mycket allmänt upp frågor kring personen dess tidigare erfarenheter samt framtida planer. Viktigt att påpeka här är att hela den centrala rekryteringsprocessen, därmed också denna rekryteringsmall, är generell och gäller alla koncernens affärsområden. Dock så har man inte utarbetat någon mall för rekrytering av personer till centrala funktioner på huvudkontoret. Här varierar det från fall till fall.

Lena säger vid vår intervju att de är medvetna om vikten av att sälja in företaget och dess identitet och kultur hos de personer som man har på intervju. Framförallt är det viktigt för de personer som inte får arbete inom organisationen, då dessa kan sprida den önskvärda imagen vidare. Trots denna medvetenhet är detta inte något som betonas eller ens nämns i den centrala rekryteringspolicyn i samband med förfarandet vid intervjun. Det nämns enbart som tidigare nämnt i samband med behandlandet av nej – tack besked och svarsutskick.

Innan en person anställs ska alltid referenser tas. Även här finns en mall över de frågor som måste ställas. Därefter är det upp till varje person att ställa de frågor han eller hon känner är berättigade.

⁶⁷ Personlig intervju med rekryteringsansvarig Lena Geiser, 2003-12-15.

⁶⁸ Skriftlig intern rekryteringsprocess

I samband med att man slutligen skriver kontrakt med den nya medarbetaren så ska även ett introduktionsmaterial överlämnas samt en plan på hur introduktionen ska gå till. Introduktionen ses som viktig något som lönar sig i längden och som ska hjälpa till att få duktiga och kunniga medarbetare. Även här finns en gemensam mall samt checklistor för alla att följa.

4.4 Rekrytering och marknadsföring

Lena Geiser menar att marknadsföring och rekrytering kan kopplas ihop i den mån att en ”rätt” rekryterad person, med vilket hon menar, en bra säljare, också är duktig och fungerar som bra marknadsföring för butiken i sig, och kanske också det affärsområde han eller hon arbetar i.

Vi har utifrån teorin sett att många påpekar vikten av att företaget kommunicerar en konsekvent image och att man genom att tydligt förmedla sin identitet inom alla plan där det finns kontaktytor med omvärlden, kan upprätthålla en önskvärd image mot omvärlden och den allt hårdare konkurrensmarknaden. Därför tror vi att rekryteringsprocessen har en stor betydelse för att hjälpa till att upprätthålla denna image. Alltså kan ett företag marknadsföra sig via sin rekrytering. Dels genom att man använder själva rekryteringstillfället som ett tillfälle att presentera företaget och dess värderingar, dess identitet. Detta är vanligt förekommande och många företag skulle nog stämma in i att det fungerar på detta sätt. Dock är det inget som NilsonGroup lägger någon vikt vid i sin rekryteringsprocess, något som vi också fick bekräftat vid våra butiksintervjuer. En vetskap om hur mycket man egentligen kan förmedla via denna direktkommunikation hade gjort att företaget kanske lagt större vikt vid och utformat sin företagspresentation annorlunda. Möjligen hade det varit mindre intressant att ta upp exakt hur många som arbetar i företaget och var det är beläget och istället fokusera mer på den interna miljön och företagets identitet. Detta för att förmedla och marknadsföra företaget inte bara för den som får anställning och som genom att ha en kunskap om företagets värden kan agera bättre marknadsförare för företaget i sitt framtida arbetsliv. Framförallt är det viktigt för dem som inte får anställning och som via word-of-mouth kan sprida dessa värden till sin omgivning. Det är viktigt att detta inte bara stannar vid att man är mån om att visa respekt då man lämnar nej-tack besked till inte antagna sökande vilket är fallet i NilsonGroup.

Även om detta är en viktig del, där mycket irritation kan gro och spridas som negativ marknadsföring är det också viktigt att se intervjutillfället som en viktig kommunikationskanal där det enligt teorin är viktigt att förmedla en konsekvent identitet. En identitet som stämmer överens med de värden förmedlade av företagets beteende och symboler.⁶⁹

Företagets beteende är enligt Van Riel det viktigaste då ett företag vill förmedla sin identitet och uppnå önskvärd image. Här kan man se hur rekryteringsprocessen kan användas för marknadsföring ur två olika perspektiv. Man kan se hur företagets rekryteringsprocess stämmer överens med de värden man vill förmedla. Processens uppbyggnad säger mycket om vad företaget har för värderingar och det gäller att få dessa upplevda värderingar att stämma överens med de värderingar som finns i företaget och som man vill förmedla.

⁶⁹ Van Riel, C..B..M, 1995

NilsonGroups upplägg med att varje ansvarig chef är ansvarig för rekryteringen tycker vi är bra och det följer företagets grundidéer om korta beslutsvägar och en informell anda. Att man dessutom noga har påpekat vikten av att visa respekt för de sökande och deras inskickade handlingar samt att så snabbt som möjligt lämna besked till den sökande vittnar om och förstärker företagets värderingar där engagemang och ärlighet är viktiga.

Däremot verkar det som att NilsonGroup inte alls tänkt på, i alla fall inte uttalat, att använda den befintliga och nyrekryterade personalen som en viktig länk i att framföra företagets identitet via sitt beteende och kanske också sin stil både, visuellt och emotionellt. Det enda som värdesätts och ska ligga till grund för urvalet är den kompetens som den sökande besitter och hur väl den stämmer överens med den bild arbetsgivaren tänkt sig. Det vore ju inte orimligt att tänka sig att personalen kan användas som Van Riels tredje punkt i förmedlandet av identitet, nämligen som symboler. Detta är dock något som Lena Geiser menar inte alls påverkar eller ska påverka valet av sökande. Valet grundar sig enbart på kompetens.

Något som också verkligen förvånade oss var att man har samma rekryteringsprocess och policy för alla de olika affärsområdena. Eftersom de olika affärsområdena står för radikalt skiljda värden och vänder sig till olika kundsegment så borde rekryteringsprocessen och policyn sedd som en kommunikationskanal också vara olika. I princip skulle en gemensam process innebära att det inte spelar någon roll vilka sökande man väljer att ta in för intervju och senare anställa, till vilket affärsområde bara man har kompetensen som krävs. Det kan ju kanske också förklara att alla företagets platsannonser ser likadana ut. Med tanke på att platsannonserna är en kommunikationskanal i princip likvärdig med annan tidningsreklam så kan det ses som viktigt att även integrera den med företagets övriga kommunikation för att på så sätt upprätthålla en önskvärd image.

4.5 Företagets marknadsfunktion

NilsonGroups marknadsavdelning är lite speciell då den är uppbyggd som en intern reklambyrå, både bildligt och bokstavligt talat. Denna fungerar på så sätt att varje affärsområde gör en beställning på vad de önskar i form av reklam, annonser och skyltmaterial etcetera som sedan behandlas och utförs av internbyrån. Från marknadsavdelningen sköts all tryckt marknadsföring för de olika affärsområdena inklusive företagets platsannonser. Nästan precis som en extern reklamfirma, fast med den fördelen att de har en godare kunskap om vad de olika affärsområdena står för och därmed också bör förmedla. Thomas Nygren, marknadschef och vår kontakt och intervjuperson på företaget, verkar ha ett skarpt öga och en enorm känsla för vad de olika affärsområdena, och därmed också butikstyperna då det är de som är själva marknadsföringsobjektet, har för profil och hur de bör marknadsföra sig.⁷⁰ Han pratar om en blivande reklamkampanj för Din Sko som han fick styra om i en annan riktning då den andades för mycket Skopunkten.⁷¹ Till sin hjälp har Thomas Nygren ett antal medarbetare indelade så att de i huvudsak arbetar med ett affärsområde. Allt för att undvika incidenter som nämnd där man på olika sätt inspirerats av ett annat affärsområdes symboler och sätt att kommunicera på. Thomas säger att det finns en viss svårighet för honom som övergripande ansvarig, att ena timmen arbeta med en Nilson-kampanj och nästa en pås-utformning för Din Sko. Just för att det är så viktigt att hålla isär de olika affärsområdena och deras önskade image. Han menar att det är mycket

⁷⁰ För positioneringskarta se Bilaga 2.

⁷¹ Personlig intervju med marknadschef Thomas Nygren 2003-12-15.

viktigt att via reklamen positionera de olika affärsområdena och vi fick uppfattningen att det finns en stark medvetenhet om vikten av att kommunicera de olika affärsområdena på olika sätt. Det är inte bara av vikt att kommunicera rätt typ av reklam till rätt kundsegment. Thomas Nygren menar också att det är viktigt att via bildreklamen förmedla sin kund.

NilsonGroup marknadsför sina olika affärsområden på lite olika sätt också beroende på att de har olika kundsegment som målgrupper. Din Sko har nästan uteslutande TV och radio reklam. Skopunkten marknadsförs genom direkt reklam; alltså reklamutskick till på förhand utvalda kunder, oadresserade reklambladsutskick samt i dagspress. Nilson och Radical Sports reklam annonseras i passande populärpress samt i dagspress och Jerns marknadsförs framförallt i dagspress. Även här ser man en klar skillnad och en genomtänkt strategi för varje affärsområde och hur de på olika sätt marknadsförs för att på bästa sätt uppnå den önskade image, och därmed också attrahera den önskvärda kundgruppen.

När vi frågar Thomas vilken som är den viktigaste faktorn i marknadsföringen av de olika affärsområdenas identitet säger han att det utan tvekan är utformandet av butiken. Trots det har man i en del av de senare butiksetableringarna valt att lägga de olika koncepten bredvid varandra, med stora öppningar dem emellan. Detta för att man undersökt att kundnyttan är större än onyttan samt att det underlättar och kostnadsmässigt effektiviserar lagerhållning och personalutrymme. Trots att det på vissa ställen i princip är samma butik så har man lyckats bibehålla den specifika identiteten för varje butik, vilket kan vara ett bevis för att NilsonGroup verkligen har en stor känsla för vad de olika koncepten verkligen ska förmedla. Som Thomas säger är det viktigt att butikerna ser olika ut då dessa skapar förväntningar som i sin tur styr vilken service och vara kunden är beredd att betala för. Att utifrån butikens koncept, trots att de befinner sig i samma lokal, kunna styra dessa förväntningar tycker vi är starkt samt ur studiesyfte intressant då det visar att det finns en klar skillnad på och en tydlig strategi bakom den visuella kommunikationen av de olika affärsområdenas önskvärda image.

4.6 Rekrytering och marknadsföring

Thomas Nygren visar sig vara mycket intresserad av vårt val av ämne. Att sammanföra rekrytering och marknadsföring. För honom som reklamkille handlar denna interaktion främst om att titta på och använda platsannonser, alltså visuella kommunikationskanaler, som ett marknadsföringsverktyg där affärsområdets specifika identitet kunde förmedlas ytterligare. Han håller med om att företaget idag inte alls utnyttjar denna möjlighet till att förmedla sin identitet och därmed upprätthålla en homogen kommunikation och därmed önskvärd image.

Det visar sig dock att Thomas Nygren själv redan för cirka 8 år sedan gjort ett försök att sammanföra dessa båda områden. Detta genom att han då skapade en annons åt Din Sko, som då var ett eget bolag, där budskapet var: "vi söker nya medarbetare". Annonsen visade personer i olika åldrar och med olika etnisk bakgrund. Thomas menar att annonsen inte bara förmedlar att företaget behöver nya medarbetare utan att det även förmedlar de kunder man vänder sig till. Den var utformad som en reklamannons och Thomas ville också ha den på annonsplats i tidningen. Detta visade sig vara ett problem då tidningen strikt framhöll att det var en platsannons. Det löste sig slutligen och reklamen uppmärksammades på bred front. Din Sko mottog efter annonsen 6500 ansökningar, vilket enligt Thomas är väldigt mycket. Då är det bara räknat de som verkligen sökte arbetet, det faktiska antalet som sett och uppmärksammat annonsen är betydligt större. Dock fick Thomas inte riktig acceptans för sin

annons och det var ingen som följde upp den tanke han hade påbörjat. 6500 sökanden kräver ju en viss administration och kanske var det där som problem uppstod. Samtidigt kan man se så många ansökningar som en oerhörd framgång ur ett marknadsföringssynsätt.

Det visar sig också att han gjort ett nytt försök på samma tanke för cirka tre år sedan. Återigen handlar det om en annons för Din Sko som sammanför rekrytering och marknadsföring, återigen med etnisk mångfald som tema. Den föreställer ett svart-vitt foto med ett invandrargång, tjejer och killar, med texten i rött: ”Vi söker dig.”

En enligt författarna otroligt träffsäker, nytänkande och snygg annons som verkligen förmedlar mer företagsidentitet än mycket annat vi sett. Alltså ett bra exempel på hur det går att kombinera marknadsföring av företagets identitet och värden, mer än dess produkter, samtidigt som den är ett bra exempel på hur man kan sammanföra markandskommunikation med delar av rekryteringsprocessen. I det här fallet platsannonsen som kommunikation av företagets värden och identitet.

Tyvärr finns det inget resultat över hur väl den slog ut då den aldrig publicerades. Vi anar en viss frustration hos Thomas över att ingen tar om hand hans idéer, och bestämmer sig för att använda dem. Det verkar som vårt besök påminde honom om att det kanske är dags att titta över platsannonserna igen.

Vi tror att detta skulle vara ett effektivt sätt att ytterligare sträva efter den för företaget viktiga, enhetliga kommunikationen. Samtidigt som den på ett bra sätt kan förmedla företagets identitet och värderingar, snarare än dess produkter. Fokus läggs på annat än just själva produkten.

Även om Thomas inte syftar direkt på personalen som viktigast då han pratar om butiken som viktigaste kommunikationskanalen, så är personalen en viktig del av den. Dels genom den kunskap de besitter men även det sätt på vilket de uppträder påverkar den upplevda bilden. Personalen är en del av butiken, och vi skulle vilja sträcka oss så långt som att säga att personalen även kan ses som en del av interiören. En persons stil och attityd är viktig och påverkar den upplevda bilden kanske lika mycket som golv och väggfärg. Thomas Nygren säger:

– Bemötande är viktigt, personalen i sig är viktigare.

5. NilsonGroup, lokal nivå

Vårt besök i Varberg gav oss intrycket att rekryteringen sker helt homogent. Det finns en standardmall som alla utgår ifrån och som enbart har kompetens som urvalsgrund. Denna homogena rekryteringspraktik ska tillämpas på vad vi förstod vara totalt heterogena enheter, där varje enhet har en egen stark identitet och riktar sig till skiljda kundsegment. Därför var det med spänning som vi gav oss ut för att titta närmare på butikerna och dess personal, samt intervju butiksanställda för att se hur de har blivit rekryterade.

5.1 Skopunkten

Skopunkten utger sig för att vara en skoaffär som riktar sig till hela familjen. Affären erbjuder moderna, men framförallt funktionella skor som täcker en bred kundgrupps basbehov. Butiksytan är stor och butikerna finns i lågprisområden med lägre hyror och bra parkeringsmöjligheter. Här ska det vara enkelt att handla då butiksytan är stor och rymlig och kunden själv kan plocka sina skor i hyllorna då helpar står ute i butiken. Deras affärsidé är en butik där det är enkelt, rationellt och bekvämt att handla där det erbjuds skor till ett så pass lågt pris så att det passar alla plånböcker. ”Att tillfredsställa en smal klick är en sak. Att vara många till lags är vår sak”.⁷²

Skopunkten butikerna känns mer som ett ICA MAXI eller COOP Forum, fast med skor istället för matvaror. Lite som ett försök att sälja skor som dagligvara. Allt som finns står ute i butiken, alla storlekar och färger, samt både höger och vänster skon. Där är stora rejäla kassor med en för dagen bestämd kassörska, allt för att underlätta enkla och snabba köp. På samma sätt som att man inte vill behöva fråga efter och vänta på mjölk eller bröd i mataffären, så ska man heller inte behöva göra det för motsvarande inköp på Skopunkten. Kunden ska kunna klara sig själv, vilket förutom enkelheten också medför att personalstyrkan behöver vara mindre och priserna kan hållas nere. Butiken är enkelt inredd med hyllor från golv till tak samt rader med skor på den stora golvytan. Med andra ord mest skor och mindre designad och stämningsskapande inredning.

Personalen är av blandad ålder och stil. Det finns inget yttre attribut som förenar dem utan istället kan man säga att det är en blandad skara där det finns utrymme för skiljda stilar och attityder. Detta speglar väl de produkter och det koncept som Skopunkten har. Skopunkten är till för alla kunder och detta speglas väl av de personer som jobbar där.

5.1.2 Intervju

Vi besökte ett Skopunkten där det visade sig att alla förutom butikschefen har arbetat där redan innan butiken köptes upp av NilsonGroup. Då vi ville prata med någon som gått igenom en rekryteringsprocess av NilsonGroup, valde vi att prata med henne, även om vi innan besöket hade beslutat att vi i första hand ville prata med de ytterst i personalkedjan, alltså säljarna.

⁷² Internt och externt presentationsmaterial,
www.nilsongroup.se, 2003-12-08

Jennie som är 28 år har arbetat som butikschef sedan september 2003. Innan dess har hon gått NilsonGroups aspirantutbildning⁷³ sedan i mars 2003. Hon har för flera år sedan arbetat på Din Sko och kände därför till företagets personalpolitik och värderingar. Hennes goda bild av företaget tror hon påverkade hennes val att söka sig till aspirantutbildningen. Tjänsten eller kanske snarare utbildningsplatsen annonserades i tidningen och Jennie blev efter sin ansökan kallad till intervju. Hon träffade företaget vid två skiljda tillfällen och varje gång medverkade både regionchef samt en representant från personalavdelningen.

Jennie tror att hon blev anställd på grund av att hon är en positiv person som är intresserad av att pröva nya saker. Hon är en butiksmänniska och hon tycker det är kul att möta människor i sitt arbete. Jennie menar att Skopunktens identitet består i ”prisvärda skor för hela familjen”. De gör enkla och smarta inköp, vilket håller nere priserna. Hon ser sig själv som ett marknadsföringsredskap i den mån att hon är företagets ansikte utåt. Det är personalen i butiken som genom sitt agerande avgör om kunden kommer tillbaka. Hon tror inte att det finns någon särskild anledning till att hon arbetar inom Skopunkten, möjligen kan hennes tidigare erfarenheter från matvaruhus gjort att hon anställdes som butikschef inom just Skopunkten. Hon menar att hon lika gärna hade kunnat arbeta på till exempel Jerns då hon har tillräcklig känsla för service och personlig försäljning för att möta de förväntningar som finns hos deras kunder.

5.2 Din Sko

Din sko är Sveriges största skomodekedja. Butikerna erbjuder ett skosortiment som riktar sig till alla åldrar, men den starkaste målgruppen är kunder i ålder 35 och yngre. Din sko erbjuder stora volymer av prisvärda och aktuella skor. I dessa lite mindre butiker satsar man mer på att vara modern. Det framförs genom en mer genomarbetad butiksmiljö där utseendet inne i butiken och i skyltfönstrena alltid ska hållas på topp med aktuellt butiksmaterial och högklassigt exponeringsarbete. Deras affärsidé är att med aktuella produkter, rätt attityd och rätt upplevelse i butiken, skapar de köplust. Denna kombination får kunden att känna att det är prisvärt att handla sina skor just på Din Sko. Din Sko är NilsonGroups största och mest vinstgenererande affärsområde.⁷⁴

Din Sko butiken som möter oss är en relativt stor, i city-butiks mått mätt. Inredningen är enkel men funktionell och fräsch. Skoutbudet är omfångsrikt med skor från babystorlek upp till vuxenstorlek. Butiken rymmer både dam- och herrskor. Känslan säger oss att här skulle de flesta människor kunna finna ett par lämpliga vardagsskor eller festskor, moderna eller mer klassiska. Antalet utställda skor är stort, det finns i princip skor från golv till tak. Inredningen och upplägget på butiken säger väldigt mycket om vad man kan förvänta sig för service och priser på skorna. Förväntningarna på hög klass och kvalité infinner sig inte riktigt. Förmodligen beror det på allt från exponeringen av skor, antalet skor i butiken samt ljussättning och interiör som färg på väggar och tak.

Personalen är också ett intressant objekt då våra kritiska och granskande ögon glider genom lokalen. Det är en åldersmässigt spridd skara som arbetar här. Det råder ingen speciell stil på

⁷³ NilsonGroups internutbildning för blivande butikschef.

⁷⁴ Ibid

personalen, vi skulle vilja säga att de har en ”vanlig” stil⁷⁵, där ingen utmärker sig på något sätt. På ett effektivt sätt speglar personalen de värden och de produkter som butiken förmedlar. Vi tänker inte ens på att titta ifall personalen själva bär Din Skos produkter, de personifierar, genom sig själva och sin stil, dessa produkter ändå.

5.2.1 Intervju

Vi pratar med Anna 24 år. Anna har varit anställd på Din Sko i tre år på heltidsbasis, cirka 30 timmar i veckan. Hon är klädd i jeans och moderiktig sweatshirt och har ljust halvlångt hår. Det fanns ingen egentlig anledning till att Anna sökte sig till Din Sko. Hon hade slutat skolan och var sugen på att jobba i butik. ”Skor är ju alltid kul”, säger hon. Hon hade ingen särskild bild av företaget innan, förutom att det var ett ställe där hon ibland handlade skor. Det var ingen annons över ledig säljtjänst som fick henne att söka, utan istället tog hon upp telefonkatalogen och ringde runt till alla butiker hon kunde tänka sig. Lyckligtvis var det en person som sagt upp sig samma dag på Din Sko och de bad henne komma in samma dag och lämna sina papper. Samtidigt som hon lämnade pappren blev hon kort intervjuad av butikschefen om vad hon tidigare gjort, erfarenheter, personlighetstyp och liknande. Hon fick ingen information om företaget vid intervjutillfället. Hon säger själv att allt gick så fort. Anna fick inte jobbet, utan det gick till en tjej som tidigare varit anställd inom företaget. Däremot fick hon snart efter, en tjänst som extrapersonal och därefter har det rullat på.

Hon kan inte se några särskilda skäl till varför just hon blev anställd, hon tror inte att hennes ålder eller stil har haft betydelse. Däremot tror hon att det efterhand, under hennes extratjänstgöring, visat sig att hon är duktig och därför har hon fått fortsatt anställning. Hennes allmänna uppfattning om företaget har inte förändrats något nämnvärt. När vi frågar om image säger hon att hennes uppfattning om företagets image är: ”en nöjd kund är en glad kund”. Hon menar inte att hon på något särskilt sätt förmedlar företagets image. Hon ser sig lite grann som ett marknadsföringsverktyg, i den mån att hon är med håller butiken snygg och städad. Hennes bild är att rekryteringspraktiken stämmer överens med företagets syn på vikten av internrekrytering. Det är många liksom hon som varit extratjejer och som sedan fått anställning.

5.3 Nilson

Nilson står för högaktuella produkter där kvalité och passform ger valuta för pengarna. Nilson är starkast i målgruppen 20-35. De har känsla för nyheter och vänder sig till medvetna kunder med höga krav. Butikerna är belägna i större städer och har en något mindre butiksyta än Din Sko. Även i dessa butiker är miljön i genomarbetad modern design. Nilsons affärsidé är produkter och varumärken med aktuell och modern design där den goda servicen, centrala läget och känslan för nyheter och strömningar i tiden skapar deras konkurrenskraft.⁷⁶

⁷⁵ I den mån något kan vara vanligt. Dock använder vi begreppet för att illustrera något som vi tror de flesta har en någorlunda lika uppfattning om.

⁷⁶ Internt och externt presentationsmaterial,
www.nilsongroup.se, 2003-12-08

Det första som slår oss när vi kommer till Nilson-butiken är att det är en mindre lokal än Din Sko, men framförallt att det känns trendigare och fräschare. Butiken verkar tilltala en annan typ av kund, med andra förväntningar och andra köpvanor. Nilson har dam och herrskor men inte barnskor. Urvalet, alltså antalet exponerade skor är betydligt färre än i föregående butiker. Interiören består av öppna hyllor i vitt trä samt en fondvägg i moderiktigt valnötsträ. Även kassadisk och sittpallar andas stil och modernitet. Sortimentet tilltala modeintresserade och moderiktiga personer med lite större plånbok. Det går att hitta skor som är topmoderna, men även mer klassiskt moderna skor. Attityden på interiör och produkter är modern och lite kaxig.

Personal styrkan är liten, bara två personer vid vårt besökstillfälle. Däremot ser vi en omedelbar skillnad på personalen på Nilson och på exempelvis Din Sko. Tjejerna som möter oss är båda i 25 årsåldern, moderiktigt klädda. De känns medvetna och måna om sin attityd och vad de uttrycker. Deras stil passar förträffligt ihop med varorna som butikens uttryck och de varor som saluförs.

5.3.1 Intervju

Efter ett mycket positivt bemötande får vi prata med Lena som är 22 år och som är anställd på heltidstjänst i Nilson sedan tre år tillbaka. Lena har en tuff, medveten och lite rockig attityd och stil. Hon säger att hon sökte sig till Nilson eftersom hon inte direkt hade någon erfarenhet av något annat arbete och hon kände att det skulle vara kul att stå i butik. Hon hade precis hoppat av studier på Malmö Högskola eftersom det inte passade henne att plugga. Hennes förutfattade bild av företaget var att det var en häftig och trendig butik, med skor om passade hennes smak. Lena kommer från en liten by i Blekinge och hon minns att de åkte till Växjö för att handla så var ett besök på Nilson en självklarhet.

Inte heller Lena ansökte efter att hon sett en annons, utan istället var hon ihärdig och visade intresse för dåvarande butikschefen. En dag när hon kom in hade det blivit en plats ledig och de hade inte hunnit lägga ut någon annons. Efter en intervju med butikschefen stod valet fortfarande mellan henne och en annan tjej. Därför blev de kallade igen på en andra intervju. Båda intervjuerna ägde rum inom loppet av en vecka. Under intervjuerna fick Lena en presentation av vad företaget var och vad de stod för. Hon tror att Nilson ville att hon skulle kunna identifiera sig med företaget. Att det slutligen var hon som blev anställd tror hon berodde på den goda kontakt hon fick med butikschefen, att de hade samma värderingar, helt enkelt att de gillade varandra.

Lena tycker att företagets identitet är ungt mode, men det finns något för alla. Nilson ligger snäppet högre än Din Sko både pris och kvalitetsmässigt. Deras huvudsakliga kundgrupp ligger mellan 18 och 40 år. Hennes bild av företaget idag motsvarar de förväntningar hon hade på företaget när hon anställdes.

Lena säger att hon kan se sig själv som ett markandsföringsredskap. Dels genom att folk gillar henne och hennes stil och att de ofta frågar efter de skor hon själv bär. Men hon tror även att en del människor känner igen henne och förknippar hennes ansikte och stil med Nilson. Hon tycker att den noggrannhet som finns i företaget avspeglas i rekryteringsprocessen då de berättade om Nilson för att få henne att identifiera sig med företaget.

5.4 Radical Sports

Radical Sports riktar sig mot dagens unga generation som vuxit upp i sportsskor. Med rätt sortiment i en passande miljö, rätt personal och med en kombination av funktion och mode blir Radical Sports ett unikt koncept. De små butiksytorna fyllda med skor och kängor av gatumodeskaraktär, placerade i större städer erbjuder skor till kunder med en aktiv livsstil och medveten attityd. Affärsidén bygger på att influenserna från sporten dominerar alltmer mode, trender och livsstilar. De anser sig vara unika i en unik miljö. Det ställer stora krav på dem i framtiden.⁷⁷

Det som är slående då vi äntrar Radical Sport-butiken är att det bara är killar som arbetar här. Tre killar alla runt 25 år och alla med en mycket utpräglad stil. De ser ut att ha skapats samtidigt som Radical Sportskonceptet skapades. Här är det mer trendigt sportigt som gäller. Killarna bär sportsskor och baggyjeans samt sina svarta enkla Radical Sports tröjor. De här männen är gatumode personifierat.

Butiken är också sportigt trendig med relativt få exponerade varor. Utbudet är uteslutande sportsskor och kängor för dam och herr. Radical Sports erbjuder egentligen inte skor för idrottsutövande utan vad det handlar om är sportsskor för personer som använder dem för vardagsbruk som en attiralj för att visa vem du är. Skorna står exponerade på hyllor i plast upplysta bakifrån för att skapa ljus och attityd. Golvet är blankt som en nyspolad isbana och knallrött. Butiksytan är liten men butiken känns ändå rymlig.

5.4.1 Intervju

Vi pratar med skarans yngsta person, nämligen Patrik 20 år. Han har arbetat på Radical Sports i cirka ett år och han jobbar 25 till 30 timmar i veckan. Han säger att han inte hade någon förutfattad bild av företaget och att det inte fanns något särskilt skäl till att han sökte sig just till Radical Sports. Han behövde ett jobb efter avslutat gymnasium och sökte allmänt hos fler än Radical Sports. Han behövde något att göra tills vidare, alltså till dess han bestämt sig för vad han ville plugga vidare till. Han har dock tidigare arbetat med skor hos sin morbror som har en egen skobutik. Detta tror han kan ha påverkat hans jobbansökanden. Det var slumpen som avgjorde att det blev Radical Sports, då han ringde precis när de behövde anställa.

Patrik var inte med om någon intervju. Han lämnade heller inte in några meriter eller andra handlingar. De behövde ta in någon snabbt och han tror att hans tidigare meriter kan ha gjort att han fick jobbet. Han fick provjobba en vecka innan han blev anställd. Han fick tidigt ta stort ansvar i butiken. Han tror inte att hans stil eller attityd på något sätt har påverkat butikschefens val. Eftersom han inte var på någon intervju fick han heller inte någon information om företaget. Patrik trodde när han började att Radical Sports var en enskild butikskedja, och det var en besvikelse när han insåg att så inte var fallet. Han menar att i en mindre kedja får varje enskild butik mer att påverka och styra över. Till exempel är det bestämt vilka skivor som ska spelas i butiken, något som han inte gillar.

⁷⁷ Internt och externt presentationsmaterial,
www.nilsongroup.se, 2003-12-08

Han menar att företagets image är att sälja modesportskor till unga, inte idrottsskor utan funktionsskor. Han ser sig själv till viss del som ett marknadsföringsredskap. Han har varit på säljkurs där han lärt sig mycket om skorna de säljer, bland annat att varje sko har en historia. Han ser också den tröja som han bär som reklam för företaget och på så sätt fungerar han som person som en slags marknadsföringsredskap.

Eftersom det aldrig var tal om någon rekryteringsprocess i hans fall kan han inte svara på om företagets rekrytering stämmer överens med dess identitet och önskade värden.

5.5 Jerns

Kunder som är beredda att betala lite mer för ett välkänt och klassiskt varumärke vänder sig till Jerns. Denna butik erbjuder produkter med bra passform och hög kvalitet. Butikerna är inredda i tidlös stil med lugn och varm miljö. Butikerna varierar i storlek men affärsläget är centralt. Tradition i förnyelse lyder deras affärsidé. Jerns erbjuder kunderna mode med klassisk touche och välkända varumärke. ”Vi tar hand om kunden då kunden är den viktigaste. Vi har gjort ett kvalitativt urval precis som vår kund när de väljer oss”.⁷⁸

Jerns-butiken vi besöker är som ovan nämnt stilren och tidlös. Butiksytan är relativt stor fast antalet exponerade skor, betydligt mindre än på Din Sko.⁷⁹ Belysning och inredning skapar en harmonisk miljö. Ett inslag som inte förekommit i de tidigare butikerna vi besökt är skyltar med olika, kända skomärken. Detta för att signalera att man har ett urval av klassiska skor och man vill visa vilka dessa är. Denna lilla detalj påverkar nog mer än man kanske tänker sig. Det signalerar klass och en känsla av lyx. Lite som ett NK i miniformat och med skor.

Personalen består vid vårt besök av två kvinnor i 55 årsåldern alltså en betydligt högre medelålder än i de andra butikerna. De har en klassisk, men modern stil.

Då vi vid vårt besök får reda på att alla de som jobbar där har gjort det sedan innan butiken blev uppköpt av NilsonGroup. Innan dess har butiken tillhört Idoff Skor men förvärvades av Rolf Nilsson 1998. Eftersom alla våra frågor⁸⁰ handlar om rekryteringsprocessen och hur den på olika sätt är kopplad till förmedling av företagets identitet och värden, har vi ingen direkt nytta av en intervju med en Jernsanställd. Det som istället blir intressant är att se till det val som NilsonGroup hade vid förvärvet, nämligen att behålla befintlig personal eller att anställa ny. Denna avsaknad av rekrytering kan på liknande sätt som en rekryteringsprocess fungera som intressant studieobjekt. Det finns en anledning till att de valt att behålla befintlig personal

⁷⁸ Internt och externt presentationsmaterial,
www.nilsongroup.se, 2003-12-08

⁷⁹ Butiksytan är på ett ungefär lika stor.

⁸⁰ Se bilaga nr 3.

6. Från identitet till image

Vi har i ovanstående kapitel försökt följa den i inledningen beskrivna vägen från den identitet, på central nivå, ett företag genom olika kommunikationskanaler vill förmedla. I vårt fall har det viktigaste studieobjektet varit rekryteringen som kommunikationskanal, men vi har också valt att titta på andra sätt att kommunicera på för att se hur de samstämmer eller motsäger det som förmedlas via rekryteringen. Detta har följt hela vägen ut till butiksnivå, lokal nivå, då det är här som allmänheten, kunderna skapar sin uppfattning om företaget. Det som vi, med utgångspunkt i teorin, har valt att kalla den image som företaget har. Vi har utifrån våra observationer försökt beskriva samt skapa en känsla för vad de olika enheterna förmedlar. Det som vi fann intressant men också märkligt var att NilsonGroup för alla sina affärsområden har en mycket särskild och genomtänkt strategi och ett klart och uttalat koncept för varje område, men en central och gemensam rekryteringsmekanism eller process.

6.1 Förmedlad identitet och upplevd image

NilsonGroup i sig har egentligen inget intresse av att förmedla koncernens värderingar externt, istället använder man dem som grundläggande värderingar internt, något som alla inom företaget ska arbeta utefter och ha som vägledare. Det som istället skapar företagets styrka och som marknadsförs är de olika affärsområdena och deras specifika värden och varumärken. Det finns en klar bild av vad som ska förmedlas rent visuellt och hur det ska göras för varje affärsområde. Vi har under intervjuer och observationer sett en stark tendens på att så är fallet. Marknadsavdelningen i Varberg har en enorm kännedom om de olika affärsområdenas identitet och hur det ska exponeras via butiksinteriör, reklam, påsar samt skyltmaterial. Det är enhetligheten i dessa olika kommunikationskanaler som skapar känslan av genuinitet och som ligger till grund för den image som vi som konsumenter och kunder upplever.

Våra observationer i butikerna har förstärkt det klara intryck vi fick vid besöket på huvudkontoret. Det finns en stark identitet i varje enskilt butikskoncept. Något som bra exemplifierar det är exemplet på där man i en gemensam lokal driver olika koncept, utan att tappa den specifika butikens identitet.

6.2 Rekrytering som kommunikationskanal

Något som vi sett i alla butiker vi besökt är att även personalen är en del av den medvetna enhetlighet som skapar butikens signifikanta attityd. Personalen är viktig för butiken som attitydskapare och identitetsbärare. Inte bara genom det de kan och verbalt förmedlar. Utan kanske framförallt via sin yttre stil och attityd och hur väl den samstämmer med butikens. Detta är något som även marknadschef, Thomas Nygren är medveten om och håller som viktigt.

Då vi genom intervju med företagets rekryteringsansvarige förstått att rekryteringen är centralt styrd och ska tillämpas lika på alla de olika affärsområdena är våra personalobservationer på lokal nivå intressanta. Utifrån dessa kan man dra slutsatsen att det inte borde gå att se någon visuell skillnad på personalen i de olika butikerna. Kompetens är det allena rådande kriteriet för urval och anställning av medarbetare och kompetens är inget

som syns på utsidan. Inte den kompetens som vi vid intervjutillfället förstod att man från företaget syftade på, nämligen den rent erfarenhets- och skicklighetskopplade kompetensen.

Vi har tidigare konstaterat att det fanns en skillnad som är möjlig att se på utsidan, genom att bara titta på personen. Detta var inte bara synligt i ett eller några fall utan i samtliga fall. Personerna fungerade som ett slags symboler och detta tror vi inte beror på en slump. Det finns en klar skillnad på enheterna, vilket också avspeglar sig på personalen. Den bild som vi skapade oss av företaget genom våra observationer påverkades mycket av den personal, det ansikte som man förknippar med just det konceptet. Att personerna i butiken och därmed också rekryteringen är viktig som attitydskapare är klart och så är också fallet, men i det här fallet beror det inte på företagets centrala rekryteringspraktik.

Det nämns i rekryteringsprocessen att framförallt kompetens, men också personlighet och attityd hos den anställde ska beaktas. Men det framgår inte hur man ska mäta eller utvärdera det. Det finns ingen fråga i intervjumallen för butiksrekrytering som tar upp något där attityder eller personlighet kan utvärderas. Istället handlar det om tidigare erfarenheter och framtida förväntningar. I flertalet av våra intervjuer kommer det fram att personen anställts i all hast och därmed kan man vid rekryteringen inte känna till personens kompetens. Även om man vet vilken kompetens den sökande besitter så finns det inga arbetsbeskrivningar, något verktyg som beskriver vilken typ av person eller kompetens som eftersöks till olika tjänster. Det nämns i rekryteringsprocessen att det är viktigt att skapa kärnteam och att ansvarig chef utifrån varje situation ska se vad just han behöver för att skapa ett bra arbetslag. Detta är svårt att göra då det inte finns frågor i intervjumallen som behandlar den typ av information som behövs för att kunna skapa ett sådant kärnteam. Det finns inte heller beskrivet vad som är ett kärnteam, vilka roller det är de eftersträvar att sätta samman för att skapa sådana team. Utan någon sådan vägledning skapas en butiks arbetslag på något annat sätt.

Rekryteringsprocessen i sig är inte heller utformad för att förmedla företagets värderingar genom processens utformande. Den är en standardmall över hur en rekrytering bör gå till, men det finns bara fåtal delar som knyter an till den möjlighet som finns, att under processens gång marknadsföra sitt företag. Det finns en del i processen som nämner att företaget ska presenteras under intervjutillfället, samt vikten av att i ett tidigt skede lämna svar till de ansökande. Dessa båda är ett försök till att marknadsföra företaget under rekryteringsprocessen, med syftet att förmedla företagets identitet till både de som blir anställda samt till dem som inte blir det. Detta hade dock kunnat göras bättre och mer konsistent och genomtänkt, allt för att personalen ska känna till företagets värderingar och kunna förmedla dem inte bara genom sina yttre attribut utan också genom vad de säger och framförallt hur de agerar. Säljaren, men också butikschefen är de enda levande kommunikationsbärarna i säljtillfället och denna resurs är slagkraftig och bör utnyttjas.

Vi har genom intervjuerna kunnat fastslå att i de fall där den anställde har genomgått en rekryteringsprocess märks också större kunskap om och känsla för företaget. Den slapphändigare rekrytering som verkar vara vanlig för att förvärva nya säljare skulle kunna skärpas. Därmed skulle man kunna få kunnigare och mer motiverade anställda, som på ett bra sätt kan förmedla den önskvärda identitet som de olika butikskoncepten vill förmedla. Den entydiga kommunikation som genomsyrar de olika koncepten i övrigt skulle kunna och bör även innefatta en samstämmig rekryteringsprocess och därmed också identitetsförmedling. Detta innebär att processen kanske borde se olika ut för de olika affärsområdena.

Trots de brister i rekryteringsprocessen som vi observerat går det inte att förneka att personalens yttre identitet samstämmer mycket väl med butikens. Dock kunde vi observera att deras vetskap om företagets image samt en medvetenhet om vad de själva kan förmedla kunde ha varit mer precis för att på så sätt stämma överens med den i övrigt förmedlade identiteten.

6.3 Ny frågeställning

Rekryteringsprocessen är centralt styrd och gemensam för NilsonGroups olika affärsområden. Det enda egentliga kriteriet som avgör vem som ska anställas är kompetens. Ändå är de olika områdenas butikspersonal, rent visuellt, klockrena exempel på den identitet som företaget vill förmedla. Den naturliga frågan blir här: Vad är det som gör att det fungerar?

6.3.1 Värde i affärsområdena

Något som förmodligen har betydelse för att det fungerar är det värde som faktiskt finns i de olika affärsområdena. Rekryteringen fungerar inte på grund av att den rekryteringsprocess som föreligger är representativ för de olika koncepten. Inte heller på grund av att den tar fram de specifika värden som personalen bör representera för att kommunicera en homogen image och på så sätt underhålla de olika affärsområdenas image. Istället är det nog den på andra håll genomarbetade identitetsförmedlingen som gör att rekryteringen ändå fungerar och att personalen på ett bra sätt fungerar som attityd och identitetsspridare.

Varje affärsområde i sig är klart medvetna om hur och vad de är, vilket kan vara en följd av att de tidigare varit egna företag. Personer på ledande nivå inom varje affärsområde, vilka ju är de som också har ansvar för rekryteringen, vet vad det ska stå för personer i varje butik för att på så sätt upprätthålla den önskade imagen. Vår uppfattning är att det satsas på butikschefsutbildningar för att öka medvetenheten hos dem för att de i sin tur ska välja ”rätt” personer till sin butik. Vi förstod på Jennie som vi intervjuade på Skopunkten, och som var nybliven butikschef, att hon tydligt hade fått förklarat för sig vad Skopunkten var och vad de hade för mål och utifrån vilka premisser de skulle arbeta.

Även om det inte är via utbildning eller kurser som de olika cheferna fått sin kunskap om företagsidentitet så tror vi att dessa värderingar finns så starkt rotade inom affärsområdet så att de genomsyrar beteendet och tankesättet från ledningen i toppen, där man hittar affärsområdeschef, och hela vägen ner till butikschefen och via dessa ut till säljarna. Även marknadsavdelningen verkar ha järnkoll på de olika affärsområdenas identitet och genom de olika kampanjer, idéer de levererar bidrar de till att förstärka och upprätthålla denna identitet. Fördelen med denna typ av starka identitetsskapande blir i detta fallet att man liksom får rekryteringen på köpet. Individerna inom affärsområdena är påverkade av den starka identitet som dessa besitter, vilket styr deras beteende och val, där även val av medarbetare finns inkluderat.

6.3.2 "Rätt" personer söker sig till "rätt" ställe

Då flertalet av de intervjuade inte sökt via någon annons utan istället sökt planlöst kan det vara intressant att titta på varför de hamnat just här. Det är tänkbart att det värde som finns i de olika affärsområdena och som skapar den image som vi som kunder ser är så tydlig att den lockar till sig "rätt" personlighetstyper. Man har själv en viss attityd och stil, vilket påverkar de inköp man gör samt den butik man väljer att göra dessa inköp i. Då det i första hand är unga människor som söker sig till butiksarbete, kan man tänka sig att när man ska söka arbete så gör man det främst i de butiker som man tycker verkar roliga att arbeta i, de butiker där man själv är kund. Kanske är det också beroende av det är dessa man i första hand tänker på att ringa till. En butik som man aldrig varit i och som saluför produkter som man aldrig använt är förmodligen inte heller en butik som man söker arbete i. Även om de flesta personer inte nämnde just denna anledning till att de sökte sig till just NilsonGroup och dess olika affärsområden, utan att det mer var en slump och att de i första hand var ute efter ett jobb, tror vi att man undermedvetet söker sig till de företag, i det här fallet butiker som man också är intresserad av. På detta sätt kan en tydlig kommunikation av företagets identitet också vara en bidragande faktor till att rekryteringen sköter sig själv.

Bristen i NilsonGroups rekryteringsprocess är att denna kontaktyta med omvärlden som den faktiskt utgör, inte överensstämmer med de övriga kanaler via vilka de olika affärsområdena kommunicerar. Att det fungerar beror nog mycket på att rekryteringen i praktiken inte följer den som står beskriven i rekryteringsprocessen. Hade ansvarig chef även i praktiken följt denna process hade den enda skillnaden på personalen varit deras kompetens. Men var och i vilket sammanhang de olika kompetenserna är värdefulla är upp till varje enskild butikschef att bestämma. Rekryteringen sköts alltså på ett annat sätt än det som står beskrivet i rekryteringsprocessen, vilket också medför att det finns rent visuella skillnader på personerna i de olika affärskoncepten. Detta är ett attribut som förstärker den totala upplevelsen i butiken.

Naturligtvis finns det en möjlighet att de personer som anställs, efterhand ändrar sin stil och sin yttre attityd så att de allt mer passar in i den miljö de arbetar i. Är man varje dag omgärdad med en viss typ av medarbetare, chefer, värderingar, tankesätt, kunder och produkter så är det inte omöjligt att man också rättar sitt beteende och sin stil och attityd efter dessa värderingar. Återigen ser man vikten av en tydlig identitetskommunikation som på olika sätt påverkar de bitar, som i det här fallet rekryteringen, som kanske inte är lika genomtänkta. Därmed inte sagt att det hade kunnat bli bättre om man inte lämnat rekryteringen som en viktig marknadsföringskanal åt slumpen. Vi tror att det hade gått att effektivisera och förändra den och därmed också ännu tydligare kommunicera sitt budskap.

Jerns är i det här fallet lite speciellt, då det vid uppköpet inte har skett någon nyrekrytering här, utan istället har man valt att behålla befintlig personal. Detta kan ses som en slags avsaknad av rekrytering som också kan vara påverkad av de värden som man har i Jerns. Idoff Skor som var det butikskoncept som man köpte upp och som man sedan döpte efter ett annat företagsförvärv, nämligen Jerns Skosalonger i Stockholm, hade en personal som förmodligen var passande för det koncept man hade tänkt för Jerns. Förmodligen köpte man upp just dessa på grund av att de redan var etablerade koncept inom det kundsegment som man ville nå med det som är nuvarande Jerns. Med det som bakgrund var det därmed också självklart att behålla den personal som fanns där, då dessa var kunniga inom denna mer kundserviceinriktade typen av försäljning. Avsaknaden av rekrytering i detta fallet är förmodligen ett medvetet val utifrån de värden man ville att Jerns skulle förmedla. Då dessa var likvärdiga med dem som de

tidigare butikerna stod för fanns det ingen anledning att byta ut och förnya den befintliga personalen.

6.4 Fungerar, men kunde ha fungerat bättre

Då det som kanske är lättast, för den ansvarige, att se vid rekryteringstillfället är de yttre attributen hos den sökande. Om det då inte finns en passande och användbar rekryteringsprocess för varje affärsområde, medför det att det kanske är dessa i ögonfallande yttre attributen som kanske också är det som får styra över valet. Hade man istället haft en process som tagit tillvara de specifika affärsområdenas speciella intressen i processen, och använt den som identitetsförmedlare hade man förmodligen kunnat få personer som inte bara visuellt, utan även intellektuellt agerar identitetsbärare åt konceptet. Processen i sig är en kommunikationskanal som säger mycket om företaget både till dem som anställs och de som inte anställs, därför bör denna vara anpassad och inkorporerad med den övriga kommunikationen. Allt för att skapa en konsekvent image gentemot omvärlden, något som vi med stöd i teorin anser blir allt viktigare ju mer konkurrensen på markanden ökar.

Då Nilson har en stor personalgenomströmning framförallt bland deras säljare, finns det också anledning för företaget att medvetet utnyttja denna kommunikationskanal. Detta blir än mer viktigt då man beaktar att det också är just säljarna som ytterst är de som möter kunderna och det är därför mycket viktigt att de har en kunskap om företagets värderingar och identitet så att det de förmedlar samstämmer med det som företaget i övrigt, genom andra kanaler förmedlar. Den slapphändighet som idag verkar vara rådande vid säljarrekryteringar borde skärpas och en genomtänkt process där både affärsområdets värden presenteras rent verbalt och visuellt men också via de handlingar, det beteende, som uppvisas under rekryteringsprocessen. På så sätt skapas motiverade, kunniga medarbetare som agerar den önskvärda, viktiga länk som företaget bör använda för att understryka och förstärka sin identitet.

Det verkar finnas en tendens att personer bara söker sig till handeln för att arbeta där tillsvidare, det vill säga till den dag då man kommer på vad man egentligen ska göra. Detta är något som både Thomas Nygren, Lena Geiser och litteraturen konstaterar. Vi tror att det beteendet hos säljarna hade kunnat förmildras om man under rekryteringsprocessen satsat på att hitta lämpliga personer som är intresserade av att stanna och som passar ihop med och är väl införlivade med företagets värderingar. På så sätt skapas medarbetare som är lojala mot företaget och som känner sig involverade och delaktiga i företagets strategier för varje affärsområde och därmed också för den butik i vilken den enskilde säljaren arbetar. På så sätt hade varje enskild säljare med större sannolikhet vetat vad den önskvärda imagen är och på vilket sätt de själva förmedlar den.

De olika affärsområdena är mycket olika i vad de uttrycker och förmedlar samt vilka varor de säljer. För att på bästa sätt kommunicera en tydlig identitet och på så sätt upprätthålla en önskvärd identitet menar vi att företagets olika affärsområden bör utforma sina rekryteringsprocesser på olika sätt. Där fokus läggs på att förtydliga och framhålla just det egna områdets värden och attityd. För det inte sagt att den bör se totalt olika ut för de olika koncepten. Det som bör ligga till grund för anställning är en tydlig arbetsbeskrivning på varje tjänst och inom varje affärsområde där både yttre och inre attribut hos den sökande värderas, för att på så sätt få ett bredare underlag för urvalet. För att det ska gå att avgöra om den sökande

stämmer överens med de kriterier angivna i arbetsbeskrivningen, måste det utformas nya intervjumallar som knyter an till och möjliggör värdering av de önskade attributen.

Ett exempel på vd som skulle kunna vara en del av den varierande rekryteringsprocessen, är olika platsannonser för olika affärsområden. På så sätt kan man profilera sig och via annonsen identifiera och spegla de sin kund i kombination med att man också söker folk. Just platsannonser är ett bra sätt att fokusera sig och sin kommunikation på annat än de produkter man säljer. Det blir ett slags naturligt sätt att kommunicera image på. De exempel som Thomas Nygren hade utarbetat tycker vi är strålande exempel på hur detta skulle göras och vi råder NilsonGroup att fortsätta bygga på den tanke som uppvisats inom företaget. Vi tror att ett närmare samarbete och en ökad kommunikation mellan personalavdelning och marknadsavdelning hade kunnat förbättra och förtydliga en redan väl fungerande kommunikationsmix så att den blir mer samstämmig och entydig och på så vis fungerar ännu bättre.

Källförteckning

Böcker

Alvesson, Mats & Berg, Per Olof (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*: W.de Gruyter

Bergström, Ola (1998) *Att passa in*: BAS

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*: Liber ekonomi

Granberg, Otto (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*: NoK

Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*: Liber – Hermods

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*: Studentlitteratur

Hinn, Lars & Rossling Göran (1994) *Företagsidentitet – från corporate identity till praktisk företagsprofilering*: Liber - Hermods

Hugerth, Christer & Daxberg, Sten (1992) *Aldrig det företaget mer*: Kellerman & Öqvist

Kotler, Philip (2000) *Marketing Management, the millenium edition*: Prentice Hall

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*: Studentlitteratur

Lundberg, Torsten (1992) *Anställning pågår – When in doubt don't employ*: Timbro

McQuaig, Jack H & McQuaig, Peter L, McQuaig, Donald H, (1991) *Att välja rätt medarbetare*: ISL

Molander, Christopher (1996) *Human Resources at Work*

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*: Liber

Van Riel C.B.M (1995) *Principle of Corporate Communication*: Prentice Hall

Wådell, Katarina (1986) *Att leda och samarbeta i handeln*: Studentlitteratur

Artiklar

Balmer, John M.T & Wilson, Alan (1998) *Corporate identity; there is more to it than meets the eye*, International Studies of Management & Organisation, Vol 28

Balmer, John M.T (2001) *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*, European Journal of Marketing, Vol 35

Cornelissen, Joep P & Elving Wim J.L (2003) *Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants*: Corporate Communications: An international Journal, Vol 8

Körver, Frank & van Ruler, Betteke (2002) *The relationship between corporate identity structures and communication structures*, Journal of Communication Management, Vol 7

Lemmink, Jos & Schuijf Annelien & Sandra Steukens (2002) *The role of corporate image and company employment image in explaining application intention*, Journal of Economic Psychology, Vol 24

Internet och interna källor

www.nilsongroup.se, 2003-12-08

Personlig intervju med rekryteringsansvarig Lena Geiser, 2003-12-15.

Personlig intervju med marknadschef Thomas Nygren 2003-12-15.

Skriftlig rekryteringsprocess utarbetad av personalavdelning

BILAGA 1

BILAGA 2

BILAGA 3