



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEK P90

Examensarbete på
Civilekonomprogrammet

VT 2011

Spelar **storleken** roll?

Varumärkesportföljens effekt på
arbetsgivarvarumärket.

En fallstudie på Procordia och OLW.

Författare: Philip Aru och Johanna Malmgren

Handledare: Magnus Lagnevik

FÖRORD

Tiden går snabbt när man har roligt. Denna termin har gått mycket fort. Som första årgången Civilekonomer har vi haft förmånen att skriva en magisteruppsats på 30 hp. Detta är vår första uppsats producerad under vår utbildning och erbjöd därför en extra utmaning men även extra stor utdelning.

Vi vill tacka alla de som hjälpt oss göra detta möjligt. Ett extra stort tack till Helena Giertz på Procordia, som har varit ett stort stöd och hjälpt oss koordinera intervjuerna. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Magnus Lagnevik. Magnus har varit ett mycket bra bollplank och guidat oss igenom denna period på ett uppmuntrande och inspirerande sätt. Vidare vill vi tacka alla de personer som tagit sig tid att prata med oss och genom sitt vänliga bemötande underlättat vårt arbete och möjliggjort vår studie. Ytterligare personer som stöttat oss under denna vårtermin är våra familjer samt systergrupperna i Ekmanska. Slutligen vill vi tacka Kristoffer Elshult, som genom sina åsikter har varit ett ovärderligt stöd under vårt arbete. Vi hoppas att du som läsare kommer att känna lika stor uppskattning när du läser vårt arbete, som vi har gjort under skrivandets gång.

Trevlig läsning!

Lund, maj 2011

Philip Aru och Johanna Malmgren

SAMMANFATTNING

UPPSATSENS TITEL: SPELAR STORLEKEN ROLL? Varumärkesportföljens effekt på arbetsgivarvarumärket. En fallstudie på Procordia och OLW.

SEMINARIEDATUM: 23 maj 2011

ÄMNE/KURS: Magisteruppsats i Företagsekonomi, 30 högskolepoäng (30 ECTS).

FÖRFATTARE: Philip Aru och Johanna Malmgren

HANDLEDARE: Magnus Lagnevik

NYCKELORD: *arbetsgivarvarumärke, arbetsgivar marknadsföring, varumärkesportfölj, attraktivitet, student*

SYFTE: Undersöka hur Procordia och OLW, som båda ägs av Orkla ASA, arbetar med sitt respektive arbetsgivarvarumärke mot studenter och vilket inflytande storleken på varumärkesportföljen har. Vår förhoppning är att kunna bidra med en ökad förståelse för den inverkan som varumärkesportföljens storlek har på företags arbetsgivarvarumärke.

METOD: Vi har genomfört kvalitativa semistrukturerade intervjuer med anställda på våra fallföretag, Procordia och OLW samt Orkla. Vidare har vi intervjuat olika specialister. Slutligen har vi genomfört en kvantitativ undersökning bestående av en webbaserad enkät riktad mot ekonomistudenter vid Lunds universitet och Uppsala universitet.

TEORETISKA PERSPEKTIV: Den teoretiska referensramen kretsar företrädesvis kring teorier rörande arbetsgivarvarumärket och varumärkesportföljen. Teorierna syftar till att understödja analysen av fallföretagens arbete för att därigenom uppnå vårt syfte och besvara vår problemformulering.

EMPIRI: Kapitlet redogör för information insamlad via kvalitativa intervjuer genomförda på våra fallföretag samt samtal med specialister. Detta utgör grunden för vår kunskap kring fallföretagens arbete med sitt arbetsgivarvarumärke.

SLUTSATSER: Storleken på varumärkesportföljen påverkar inte studenternas perception av arbetsgivarvarumärket. Istället är det produktvarumärkenas kännedom samt de av arbetsgivaren erbjudna utvecklingsmöjligheterna, som har den avgörande effekten. Vi kan vidare konstatera att arbetet på företagen skiljer sig åt.

ABSTRACT

TITLE: DOES SIZE MATTER? The brand portfolio's influence on the employer brand. Case studies at Procordia and OLW.

SEMINAR DATE: May 23 2011

COURSE: Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

AUTHORS: Philip Aru and Johanna Malmgren

ADVISOR: Magnus Lagnevik

KEY WORDS: *employer brand, employer branding, brand portfolio, attractiveness, student*

PURPOSE: Investigate how Procordia and OLW, both owned by Orkla ASA, works with strengthening their employer brands towards students and what influence the size of the brand portfolio has. Our hope is to contribute with a better understanding of the brand portfolio size's impact on the organization's Employer Brand.

METHODOLOGY: We have conducted qualitative interviews with employees at our case companies Orkla, Procordia as well as OLW. Additionally, we have interviewed various specialists. Finally, we have conducted a quantitative survey consisting of a web based survey aimed at business students at Lund University and Uppsala University.

THEORETICAL PERSPECTIVES: The theoretical framework revolved primarily around the theories of Employer Branding and the brand portfolio. The aims of the theories are to support our analysis of our case companies' activities as well as fulfill our purpose.

EMPIRICAL FOUNDATION: The chapter describes the information collected through qualitative interviews conducted at our case companies and conversations with specialists. It represents the basis for our knowledge regarding the companies' work with their Employer Brand.

CONCLUSIONS: The size of the brand portfolio does not influence students' perception of the employer brand. The crucial factors are instead the awareness of the product brands and the possibilities for development, offered by the employer. Furthermore, we have found that the work with the employer brand differs between the companies.

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	1
1.1	Problembakgrund	3
1.2	Tidigare forskning.....	5
1.3	Frågeställning	6
1.3.1	Syfte.....	6
1.3.2	Förväntat teoretiskt bidrag.....	6
1.3.3	Förväntat praktiskt bidrag	7
1.3.4	Avgränsningar	7
2.	METOD.....	8
2.1	Flerfaldig strategi	8
2.2	Undersökningsmetod och ansats	9
2.3	Insamling av data	10
2.4	Kvalitativ metod.....	10
2.4.1	Tillvägagångssätt	10
2.4.2	Intervjuobjekt	11
2.5	Kvantitativ metod	11
2.5.1	Enkät	12
2.5.2	Urval	14
2.5.3	Problem.....	15
2.6	Studiens tillförlitlighet och pålitlighet.....	15
2.6.1	Reliabilitet	15
2.6.2	Validitet.....	16
2.6.3	Skillnad reliabilitet och validitet – ett förtydligande.....	17
2.7	Källkritik	17
2.7.1	Publicerade Källor	17
3.	TEORI.....	18
3.1	Företagsvarumärket.....	18
3.2	Företagsidentitet	19
3.3	Varumärksidentitet, rykte och varumärkesimage	20
3.4	Produktvarumärket	22

3.5 Varumärkesportföljen	22
3.6 Arbetsgivarvarumärke.....	24
3.6.1 Upprinnelsen till begreppet och upptakten till vår uppsats.....	24
3.6.2 Fördelar med arbetsgivarvarumärken och nackdelar med ideal	25
3.6.3 Ärlighet varar längst – att skapa ett arbetsgivarvarumärke	27
3.6.4 Starka varumärken och psykologiska kontrakt	31
3.7 Gränsöverskridande ansvarstagande	33
4. EMPIRI.....	35
4.1 Företagspresentationer.....	35
4.1.1 Orkla.....	35
4.1.2 Procordia	36
4.1.3 OLW.....	36
4.2 Introduktion intervjupersoner	36
4.2.1 Martine Bjørnstad Malterud: HR Manager/Personal- och organisationschef, Orkla ASA.....	37
4.2.2 Anders Berglie: Personaldirektör, Orkla Brands International.....	37
4.2.3 Helena Giertz: HR- och kommunikationsdirektör, Procordia	37
4.2.4 Iréne Olsson: Marknadsdirektör, Procordia	37
4.2.5 Madeleine Löfgren: Produktchef, Procordia.....	37
4.2.6 Kjetil Erikstad: HR Manager, Orkla Brands Nordic	37
4.2.7 Charlotte Siljebrand: Produktgruppchef, OLW	37
4.2.8 Jan Brattström: Projektledare Jobb och Karriär, Skånes Livsmedelsakademi....	37
4.2.9 Karin Johansson: Project Manager Marketing, Universum.....	38
4.3 Intervjuer.....	38
4.3.1 Martine Bjørnstad Malterud, HR Manager Orkla.....	38
4.3.2 Anders Berglie, Personaldirektör Orkla Brands Nordic	41
4.3.3 Helena Giertz, HR Manager Procordia	45
4.3.4 Iréne Olsson, Marknadsdirektör Procordia	50
4.3.5 Madeleine Löfgren, Brand Manager, Procordia.....	53
4.3.6 Kjetil Erikstad, HR Manager Orkla Brands Nordic	54
4.3.7 Charlotte Siljebrand, Produktgruppschef OLW	56

4.3.8 Jan Brattström, Projektledare Jobb och Karriär, Skånes Livsmedelsakademi ...	59
4.3.9 Karin Johansson, Project Manager Marketing Universum, mailintervju.....	61
4.4 Empiri enkät.....	64
5. ANALYS	78
5.1 Procordia.....	78
5.1.1 Identitet och image	78
5.1.2 Varumärkesportföljen.....	80
5.1.3 Employer Value Proposition.....	81
5.1.4 Ansvar.....	82
5.1.5 Applicering av analysen på Universums modell.....	83
5.2 OLW	84
5.2.1 Identitet och image	84
5.2.2 Varumärkesportföljen	85
5.2.3 Employer Value Proposition	86
5.2.4 Ansvar	87
5.2.5 Applicering av analysen på Universums modell	88
6. SLUTSATS	89
6.1 Tydliggörande och återkoppling till titel	91
6.2 Teoretiskt bidrag	91
6.2.2 Förklarande modeller av Procordia och OLW:s varumärkesstruktur enligt Minchingtons modell	93
6.3 Praktiskt bidrag och rekommendationer	95
6.4 Framtida studier	96
8. KÄLLFÖRTECKNING	98
APPENDIX 1.....	106
APPENDIX 2.....	117

1. INLEDNING

Vi ämnar i detta inledande kapitel att presentera bakgrunden till vårt ämnesval, syftet med uppsatsen, tidigare forskning samt studiens avgränsningar. Förhoppningen är att texten ska inge en grundläggande förståelse för ämnet samt inspirera till vidare läsning.

Studenter och nytexaminerade akademiker är framtidens stora vinnare. 'Det är ni som har möjlighet att välja arbetsgivare och inte tvärt om.'
Svante Rander (www.svensktnaringsliv.se)

Som student är jakten på anställning ständigt närvarande, vare sig det gäller sommarjobb eller första tjänsten efter examen. Detsamma gäller för företag som ständigt ser sig om efter kompetent arbetskraft. Vid ljusare arbetsmarknad kan nytexaminerade studenter glädja sig åt ett stort utbud av arbeten, samtidigt som företagen får anstränga sig hårdare för att attrahera denna nybakade arbetskraft. I Arbetsförmedlingens årliga rapport *Var finns jobben*, konstaterar man att rekryteringsbehovet år 2011 kommer "vara större än tidigare jämförbara konjunkturlägen" (www.arbetsformedlingen.se). Konkurrenten om kompetent arbetskraft kommer därmed att intensifieras, vilket skärper kraven på företagen att utmärka sig som attraktiva arbetsgivare. Maria Grundén, vd på Great Place to work, säger i en intervju att "arbetet med att attrahera, utveckla och behålla kompetensen tas mer och mer på allvar" (www.svd.se) och vi märker det exempelvis genom de årligen återkommande undersökningarna där attraktiva arbetsgivare rankas (www.universum.se). Det stigande intresset för denna fråga har fångat vårt intresse.

Betydelsen av att ha bra och kompetent personal är självfallet inget nytt men forskare menar att förutsättningarna på arbetsmarknaden har förändrats mycket de senaste decennierna. I en artikel publicerad tidigare i år, skriver Svenska Dagbladet att kriterier såsom lön och värderingar inte längre är avgörande i valet av arbetsgivare, detta tas för givet eller är till viss del förlegat som attraktivitetsfaktor. Istället är det andra, mer uttalade kriterier som avgör. (www.svd.se) Att image och status är viktiga inslag i många liv råder det inga tvivel om, deras inverkan i vårt val av yrke och arbetsgivare är dock desto mer oklart. Vissa branscher är välsignade med en till synes ändlös ström

arbetssökande och aldrig sinande attraktionskraft, medan vissa får anstränga sig mer för att synas. Ett exempel på den sistnämnda kategorin är livsmedelsindustrin, som har svårt att attrahera unga akademiker (www.livsmedelifokus.se). Hur kan företag tillämpa marknadsföring för att positionera sig själva som attraktiva arbetsgivare och vända trenden? Företagens aktiviteter kopplade till att attrahera kompetens, uppmärksammat av bland annat Maria Grundén, är långt ifrån en ny idé utan kan spåras tillbaka till en artikel publicerad redan 1996. Det handlar om arbetsgivarvarumärket.

Att företag ska behandla sina anställda lika väl som sina kunder tas idag ofta för givet, men detta har historiskt inte alltid varit fallet (www.youtube.com). När uttrycket *Employer branding*, arbetsgivarmarknadsföring, introducerades av Simon Barrow och Tim Ambler i mitten på nittiotalet var det en ny företeelse. Att värna om sin personal må låta enkelt men som Barrow själv uttrycker det: "It sounds obvious, but it's harder to do than managing customers" (The Economist Intelligence Unit Limited, 2001).

Idag ser såväl utsikterna att få jobb som kraven på arbetsgivaren annorlunda ut och även synen på vad som utgör en bra arbetsplats och karriär har skiftat i och med nya generationers inträde på arbetsmarknaden (Parment & Dyhre, 2009; Helen, 2009). I takt med ökad globalisering har arenan och möjligheterna för arbetstagare dessutom utvidgats och konkurrensen mellan arbetsgivare därmed intensifierats – arbetsgivarmarknadsföring är följaktligen viktigare än någonsin (Parment & Dyhre, 2009; Housley, 2007). Samtidigt har den nya generationen arbetskraft, dominerad av den så kallade Generation Y, ändrat förutsättningarna då deras värderingar skiljer sig från tidigare normer (Parment & Dyhre, 2009; Lomberg 2011). Parment och Dyhre (2009) förklarar att medan man tidigare var glad så länge man hade ett jobb, är dagens ungdom mycket kräsare i sitt val av arbetsgivare. En förmodad livslång anställning har bytts ut mot illojalitet gentemot sin arbetsgivare och maktbalansen mellan arbetsgivare och arbetstagare har rubbats (Parment & Dyhre, 2009). Det sistnämnda understryks av Pink (2002), som uttryckte: "Talented people need organizations less than organizations need talented people" (Parment & Dyhre, 2009 s. 12). Parment och Dyhre menar att de skärpta kraven grundar sig i en ökad medvetenhet hos arbetstagarna om värdet på deras kunskap och engagemang. De har insett sin betydelse i näringslivet och därmed även

möjligheterna att påverka sin tillvaro, vilket även Svante Rander från Academic Communication, förkunnar (www.svensktnaringsliv.se). Arbete ses idag som mer än ett jobb – det är en möjlighet till självuppfyllelse (Parment & Dyhre, 2009). Tulgan (2007) framlyfter den positiva sidan av dessa höjda krav och påpekar att:

This [Generation Y] is the most high-maintenance workforce in the history of the world. The good news is they're also going to be the most high-performing workforce in the history of the world. (Rosethorn, 2009, sid. 13)

För att företag ska lyckas attrahera och behålla detta nya slag av personal krävs följaktligen att de anpassar sitt erbjudande till de nya förutsättningarna beskrivna i litteraturen och skildrade i verkligheten, och detta görs bäst genom arbetsgivarmarknadsföring (Barrow & Mosley, 2005; Moroko & Uncles, 2008).

1.1 Problembakgrund

Better talent is worth fighting for. (McKinsey Quaterly, 1998)

Många har undersökt drivkraften hos unga och motivet bakom deras val av arbetsgivare men vår ambition är att bidra med en ny vinkling. Barrow och Mosley menar att “The product brings certain standards to the occupation” (Barrow & Mosley, 2005 s. 36), vårt mål med denna uppsats är att undersöka inte bara produkternas påverkan – utan varumärkesportföljens.

I slutet på 1990-talet publicerades två artiklar som skulle komma att bana väg för ett nytt tankesätt kring attraheringen och behandlingen av arbetskraft. I *The war for talent* (1998) uppmärksammade konsultfirman McKinsey den intensifierade konkurrensen om kompetent arbetskraft. Två år tidigare hade Ambler och Barrow introducerat begreppet *The employer brand*, i artikeln med samma namn. Dessa publikationer skrevs oberoende av varandra men är ändå intimt sammankopplade. *Employer brand*, arbetsgivarvarumärke, är ett begrepp som vinner mer auktoritet med åren och företagen börjar uppmärksamma det allt mer i takt med att kampen om kompetensen ökat (www.svd.se). Dessa två publiceringar är därmed i högsta grad aktuella än idag och deras slutsatser utgör delvis grunden för vår problemformulering.

Den andra delen utgörs av varumärken. Dagens ungdom växer upp i en värld karakteriserad av varumärken och att utvärdera och sortera dessa går på rutin (Parment & Dyhre, 2009). All exponering av reklam har självfallet influerat vårt sätt att tänka och många definierar sig idag utifrån just varumärken och associationen till dessa. Marknadsföring är därmed en del av vår vardag och i vår informationsålder, präglad av närmast gränslös tillgång till information och möjligheter att förmedla detsamma, tycks såväl företag som privatpersoner leva efter parollen: ”syns du inte så finns du inte”. Marknadsföringens traditionella användningsområde, applicerat på framförallt produkter och tjänster, har således utvidgats till att även inkludera exempelvis personer. Alla vill ha ett eget, framgångsrikt varumärke och detta gäller givetvis även organisationer. Företag kämpar idag redan med att hålla ordning på sitt företagsvarumärke, olika produktvarumärken och den image de förmedlar genom sina talespersoner och anställda. Vi vill dock argumentera för införandet av ytterligare en kategori. Minchington (2010) menar att samtliga organisationer har ett övergripande varumärke som sedan kan indelas i undergrupper, nämligen företagsvarumärke, produktvarumärke och arbetsgivarvarumärke. Vi är intresserade av det sistnämnda varumärket.

Vi har valt att i vår uppsats göra en jämförande studie i vilken vi ämnar undersöka hur två företag inom samma koncern arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. Företagen vi samarbetat med är Procordia Food AB och OLW. Procordia är ett svenskt livsmedelsföretag med många kända varumärken i sin portfölj – Felix, BOB och Ekströms för att nämna några. OLW är marknadsledande inom kategorin snacks i Sverige och har bland annat Nordens idag enskilt största snack, Cheez Doodles, i sin produktportfölj. Båda företagen ingår i den norska koncernen Orkla ASA, som är noterad på Oslobörsen. Vårt val av fallföretag är flerbottnat. Eftersom vår intention är att undersöka hur arbetet med arbetsgivarvarumärkesföring ter sig i den svenska livsmedelsindustrin, föll det sig naturligt att välja företag inom sagda bransch. För att uppfylla vårt mål att utreda varumärkesportföljens påverkan var vi tvungna att hitta två företag med varierande varumärkesstrategier. Medan Procordia har en stor varumärkesportfölj bestående av många varumärken, har OLW endast ett varumärke som profileras på samtliga produkter. Vi ansåg följaktligen att företagen tillfredsställde våra krav och utgjorde en god grund för en jämförande analys. Att båda företagen tillhör samma koncern tillför ytterligare en

dimension, även om detta inte är något som vi valt att lägga fokus på. Vi har dock valt att intervjua centrala personer på Orkla för att möjliggöra en utförligare analys. Den främsta anledningen till att vi valde att jobba med två företag inom samma koncern var att vi ansåg det förbättra våra chanser att få tillgång till information samt underlätta organiseringen av intervjuer.

Kompetent personal är nödvändigt för alla företag i samtliga branscher. Anledningen till att vi valt att inrikta oss på livsmedelsbranschen är, förutom vårt privata intresse för denna, den generellt låga attraktionskraft denna tycks ha för studenter. Idag är intresset för matlagning och råvarornas ursprung och påverkan på kropp och miljö, större än någonsin (www.aveqia.se) men detta tycks alltså inte påverka viljan att jobba med livsmedel. Vidare har, oss veterligen, ingen tidigare studie med vår vinkling genomförts på livsmedelsbranschen och vi såg därmed en möjlighet att bidra med kunskap till både de deltagande företagen och branschen som helhet.

Vi har genom insamlande av primärdata, intervjuer på företagen, enkäter bland studenter samt läsning av existerande teori undersökt hur företagen arbetar med sina arbetsgivarvarumärken samt studenters åsikter rörande ämnet. Vi har på vägen stött på teorier rörande ideala arbetsgivare såväl som arbetstagare och sett vikten av att bidra med ett ändrat förhållningssätt. Vad som krävs, eller är ”idealt”, för respektive företag skiftar och vi anser det därför mer korrekt att tala om ”rätt” företag och person. Vi tycker oss urskilja ett skiftat fokus där företag insett att de måste sätta sin personal i främsta rummet för att lyckas i andra avseenden. Första steget i denna process är att attrahera rätt personer och vi ämnar alltså i denna uppsats utreda vilken roll varumärkesportföljen har i detta arbete.

1.2 Tidigare forskning

Forskning har sedan länge gjorts inom ämnena arbetsgivar marknadsföring och varumärkesportföljen. Ingen har dock sammankopplat de två tidigare. Universum är idag världens största konsultföretag med fokus på arbetsgivarvarumärket. De har ända sedan 1988 försökt förbättra kommunikationen mellan studenter och arbetsgivare genom att utföra olika undersökningar rörande arbetsgivarvarumärket och vad som gör en arbetsgivare attraktiv. (www.universum.se) Parallellt med konsultföretagets framsteg

har även akademiker studerat fenomenet arbetsgivarvarumärke, instiftat av Ambler och Barrow i mitten av nittioalet. Exempelvis har Berthon, Ewing och Hah (2005) undersökt hur 32 olika dimensioner påverkar attraktiviteten hos framtida arbetsgivare, däribland relationen till överordnade, lön, innovation av produkter och tjänster. Berthon, Ewing och Hah förklarar att ytterligare forskning inom ämnet har diskuterats ifrån flera olika perspektiv, däribland management (Gatewood et al., 1993), psykologi (Jurgensen, 1978; Collins & Stevens, 2002), kommunikation (Bergström et al., 2002), samt marknadsföring (Ambler & Barrow, 1996; Gilly & Wolfenbarger, 1998; Ambler, 2000; Ewing et al., 2002). Vi har dock inte kunnat finna någon forskning rörande hur antalet varumärken påverkar attraktiviteten bland studenter. På samma sätt har flera forskare, däribland, Dacin och Smith (1994), Morgan och Rego (2009) samt DelVecchio (2000), undersökt hur olika strategier rörande varumärkesportföljen påverkar företag på olika sätt. Fokus har dock ofta legat på hur konsumenten uppfattar ett företag utifrån varumärkesportföljen eller hur portföljen påverkar företagets prestanda, medan ingen har undersökt hur anställdas och potentiella anställdas uppfattning om företaget påverkas. Vi anser oss således ha identifierat ett forskningsgap som vi i denna uppsats ämnar överbrygga.

1.3 Frågeställning

Arbetsgivar marknadsföring inom den svenska livsmedelsindustrin - Hur två företag inom samma koncern arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke och hur storleken på varumärkesportföljen påverkar studenters perception av detsamma. En fallstudie på Procordia och OLW.

1.3.1 Syfte

Undersöka hur Procordia och OLW, som båda ägs av Orkla ASA, arbetar med sitt respektive arbetsgivarvarumärke mot studenter och vilket inflytande storleken på varumärkesportföljen har. Vår förhoppning är att kunna bidra med en ökad förståelse för den inverkan som varumärkesportföljens storlek har på företags arbetsgivarvarumärke.

1.3.2 Förväntat teoretiskt bidrag

Vi hoppas kunna bidra med ytterligare en aspekt till arbetsgivarvarumärket där varumärkesportföljen står i fokus och därmed fylla vårt identifierade forskningsgap.

1.3.3 Förväntat praktiskt bidrag

Genom att undersöka hur företagen jobbar med och marknadsför sina arbetsgivarvarumärken och ställa detta i relation till studenternas åsikter om desamma, hoppas vi kunna bidra med ökad insikt rörande framgången i företagens aktiviteter. Förhoppningen är att kunna påverka företagens vidare arbete med arbetsgivarvarumärket positivt. Vidare vill vi genom vår interaktion med koncernen öka medvetenheten om arbetsgivarvarumärket i allmänhet och fallföretagens arbete med detta i synnerhet.

1.3.4 Avgränsningar

Vi har valt att koncentrera oss på företagens arbetsgivar marknadsföring mot studenter. I vår enkät har vi valt att rikta oss mot studenter vid Lunds och Uppsala universitet, med förväntad examen inom ett år. Även om Generation Y dominerar årets avgångsstudenter (www.barometern.se) har vi valt att lägga fokus på just examensår, snarare än studenternas ålder. Generation Y kommer därmed inte att utgöra vårt fokus i uppsatsen. Att vi inte fokuserat på intern marknadsföring eller kvarhållande av personal, motiverar varför vi inte gjort intervjuer med anställda på lägre nivåer i företagen. Vår uppsats baseras uteslutande på två företag inom samma koncern, verksamma inom livsmedelsbranschen och vi ämnar inte jämföra dessa med några andra företag eller någon annan bransch. Slutligen är det inte vår ambition att framställa ett resultat som kan generaliseras, även om vi givetvis gärna bidrar till andra företags framgång.

2. METOD

I detta kapitel ämnar vi redogöra för våra metodval, ansats samt tillvägagångssätt. Syftet är att ge läsaren en förståelse för hur vi angripit vår frågeställning för att på bästa sätt uppnå studiens syfte. I slutet av kapitlet diskuterar vi studiens trovärdighet och pålitlighet.

Vi ämnar i detta avsnitt redogöra för vårt val av metod samt tillvägagångssätt och har i detta arbete främst använt oss av Bryman och Bells bok *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005). Forskarna framlyfter i boken att åtskiljningen mellan olika forskningsmetoder och deras användningsområden inte alltid är självklar eller ens nödvändig, men kan underlätta i avskiljningen och beskrivningen av olika tillvägagångssätt, vilket kan vara bra för läsaren att känna till. Till skillnad från vad som ofta förmodas kräver kvantitativ forskning kreativitet vid analysen av data och är därmed inte begränsad till hanteringen av siffror, även om detta är mer karakteristiskt för kvantitativ än kvalitativ metod. Somliga betraktar kvalitativ forskningsmetod som mer trovärdig i återgivelsen av den sociala verkligheten. Intervjuer, det gängse tillvägagångssättet, kan dock inte förutsättningslöst räknas som en del av denna verklighet utan snarare beskrivas som ett organiserat avbrott i intervjupersonens vardag. Det ska emellertid inte förnekas att kvantitativ metod tenderar att ge en mer statisk bild av den sociala verkligheten än kvalitativ forskning. Vi kan således konstatera att båda metoderna rymmer vissa olägenheter, varför vi ansåg det befogat att använda oss av en kombination av de två för att låta dem komplettera varandra. Att på detta sätt gardera sig mot brister genom komplettering, kallas att man tillämpar en flerfaldig strategi. (Bryman & Bell, 2005)

2.1 Flerfaldig strategi

Vår ambition med att tillämpa en flerfaldig strategi, var att förstärka fördelarna och balansera nackdelarna av respektive metod för att möjliggöra en fullständigare analys. Den flerfaldiga strategin används alltmer flitigt, mycket beroende på en utbredd uppfattning att de två forskningsmetoderna inte endast är verktyg för dataanalys- och insamling. Det ökade användandet ska dock inte betraktas som ett accepterande av den flerfaldiga strategin som överlägsen en enda strategi, kvalitet är fortfarande ledordet i all

god forskning. Att använda flera metoder ställer krav på utökade resurser för att säkra denna kvalitet, något som ofta är en bristvara vid forskning. (Bryman & Bell, 2005) Vi ansåg oss dock förmögna att hantera utmaningen, allt med slutresultatet i åtanke.

Vi har, i enlighet med forskarnas råd, låtit den ena metoden verka mer som ett komplement till den andra, övervägande metoden (Bryman & Bell, 2005). I vår uppsats fungerar den kvantitativa undersökningen som stöd åt den kvalitativa. Vår kombinerade användning av kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod har tillåtit oss att undersöka vår frågeställning på olika sätt och därmed se den ur olika synvinklar, då den kvalitativa metoden tillåter undersökning av specifika individers uppfattningar medan den kvantitativa tillåter vidare utforskning av särskilt intressanta frågeställningar. Detta kallas triangulering. (Bryman & Bell, 2005)

2.2 Undersökningsmetod och ansats

De två vanligaste förklaringsmodellerna inom undersökningsmetod, är induktion och deduktion. Alvesson och Sköldberg (2005) menar att då en induktiv ansats utgår från flera enskilda fall, kan samband som observerats mellan dessa generellt förklaras som giltiga. En deduktiv ansats utgår däremot från en generell regel och påstår att denna kan förklara ett specifikt fall. Induktion utgår därmed generellt ifrån empiri medan deduktion utgår från teori. (Alvesson & Sköldberg, 2005)

Men då verkligheten inte är så okomplicerad, har vi valt en abduktiv ansats på vår uppsats, vilket innebär en kombination av de två. Vi anser att vår teori i kombination med utförda intervjuer stärker vårt val av ansats, då en abduktiv ansats utgår från empiri men inte avfärdar teoretiska föreställningar. (Alvesson & Sköldberg, 2005) För att kunna utföra våra intervjuer har vi varit tvungna att förstå och använda oss av relevant teori för att kunna genomföra vår empiri. Abduktion som ansats är nära besläktat med hermeneutiken, vilket innebär tolkning, och därför aktuellt för vår kvalitativa undersökning då vi själva tolkar intervjuerna. (Alvesson & Sköldberg, 2005). Vi har utfört en beskrivande studie, vilket betyder att vi har genomfört en nyanserad analys av våra valda fall och deras kontext (Oates, 2006).

De kvalitativa intervjuerna med anställda på Orkla, Procordia och OLW har vi genomfört för att förstå hur de jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke. De kvantitativa intervjuerna i form av enkäter har vi skickat ut för att se hur väl de överensstämmer med företagets uttalade strategier och arbete. I surveyundersökningen ville vi främst utreda hur produkter och varumärken påverkar studenters uppfattning av företagets arbetsgivarvarumärke.

2.3 Insamling av data

Informationen som vi samlat in via intervjuer med anställda på Orkla, Procordia och OLW samt utskick av enkät till ekonomistudenter vid Lunds Uppsala universitet, klassas som primärdata (Bryman & Bell, 2005). Vi har valt att genomföra egna undersökningar eftersom vi inte funnit några relevanta intervjuer eller undersökningar som kan hjälpa oss att besvara vårt syfte angående arbetsgivar marknadsföring inom Orklakoncernen. Med tanke på att vi utfört en beskrivande fallstudie av dagsläget har vi inte kunnat begagna gamla intervjuer.

2.4 Kvalitativ metod

2.4.1 Tillvägagångssätt

För att kunna besvara vårt syfte, hur företag arbetar med arbetsgivarvarumärket samt relationen till varumärkesportföljen, anser vi att kvalitativ metod i form av intervjuer är nödvändig. Det finns en mängd olika typer av intervjuer som Bryman and Bell (2005) för fram och vi har använt oss av den kvalitativa intervjuformen, eftersom den tillåter mer flexibilitet. Detta är en blandning av en semistrukturerad och en ostrukturerad intervjuform, det vill säga en kombination av att använda intervjuscheman och en uppsättning teman med möjlighet att ställa följdfrågor. (Bryman & Bell, 2005)

Vi har valt att intervjua personer med olika perspektiv på arbetsgivar marknadsföring. Våra intervjuobjekt inkluderar personer i ledningen, produktchefer, marknadschefer, branschorganisationer och studenter. Vi har dessutom genomfört en intervju via mail, med företaget Universum. För att ge en så rättvisande återgivning som möjligt av denna, har vi valt att, i enlighet med Bryman och Bell (2005) återge denna utan omskrivningar i empirikapitlet. Hela intervjun återfinns i Appendix.

2.4.2 Intervjuobjekt

2.4.2.1 Intervjuobjekt - fallföretagen

Anders Berglie: Personaldirektör, Orkla Brands International.

Charlotte Siljebrand: Produktgruppchef, OLW.

Helena Giertz: HR- och Kommunikationsdirektör, Procordia.

Iréne Olsson: Marknadsdirektör, Procordia.

Kjetil Erikstad: HR Manager, Orkla Brands Nordic.

Madeleine Löfgren: Produktchef, Procordia.

Martine Bjørnstad Malterud: HR Manager/Personal- och organisationschef, Orkla ASA.

2.4.2.2 Intervjuobjekt - Specialister

Jan Brattström: Konsult, Skånes Livsmedelsakademi.

Karin Johansson: Project Manager Marketing, Universum.

2.5 Kvantitativ metod

Valet att använda oss av en kvantitativ metod grundas i noga övervägande av de medföljande för- och nackdelarna förknippade med densamma. Kritik framförd om kvantitativ forskning rör uppfattningen att det råder en oförmåga att åtskilja naturen och det sociala samhället, eller mer precist att det bortses från den tolkande förmåga som människor besitter men naturen saknar. Vidare rymmer mätprocessen, enligt kritikerna, begränsningar som förhindrar precisa svar då metoden kan inte garantera att svar ges med samma utgångspunkt eller att de på ett rättvisande sätt speglar den betingade verkligheten. (Bryman & Bell, 2005) Med anledning av detta valde vi att utforma och skicka enkäterna till personer med samma utbildningsbakgrund, nämligen ekonomistudenter studerandes sitt sista år vid universitet. Dessa personer bör anses kapabla att besvara de i enkäten angivna frågorna med tillfredsställande gemensamma förutsättningar, med tanke på sin likvärdiga kunskapsbas.

Kvantitativ forskning är *traditionellt* förknippat med en deduktiv ansats och ett naturvetenskapligt förhållningssätt men Bryman och Bell (2005) understryker att detta endast är generella tendenser som karakteriserar de olika forskningsmetoderna och alltså inte nödvändigtvis en faktisk beskrivning. Begrepp är en central del i den kvantitativa forskningen och de begrepp som skildras i vår enkät kretsade kring "attraktivitet",

”varumärken” och ”perception” (se frågor, Appendix). Platt (1981, Bryman & Bell, 2005) menar att den utbredda uppfattningen att det i övervägande del är kvalitativa forskare som fokuserar på mening, är missvisande. Han menar att tendensen hos kvantitativa forskare att genom surveyundersökningar undersöka attityder, visar på en vilja att finna meningen bakom dessa. (Bryman & Bell, 2005) Detta faller inom ramen för Bryman och Bells uppfattning att fokus vid kvantitativ forskning är mätning, kausalitet, generalisering och replikation. Även om en generalisering av våra resultat inte kommer att vara möjlig, finner vi tröst i Anselmssons insikt att ”Resultaten behöver inte vara allmängiltiga men kan ändå användas i stödjande syfte” (Anselmsson, 2011). Vi har ansträngt oss för att genom tydlighet i vårt framställande möjliggöra replikering, reproducering, av vår metod. (Bryman & Bell, 2005)

2.5.1 Enkät

För att skapa en referenspunkt till våra genomförda intervjuer valde vi att genomföra två enkätundersökningar. Syftet med dessa var att undersöka studenters inställning till våra fallföretag samt vilken betydelse varumärken och portföljstorlek har i deras val av arbetsgivare. Detta kommer i sin tur hjälpa oss att dra slutsatser rörande fallföretagens arbete med sina respektive arbetsgivarvarumärken.

Vi utformade två surveyundersökning via gratistjänsten SurveyMonkey (www.surveymonkey.com). På hemsidan skapade vi två identiska frågeformulär som bestod av sammanlagt tio frågor. En enkät skickades ut till ekonomistudenter vid Lunds universitet och den andra till ekonomistudenter vid Uppsalas universitet. Vi skickade ut en förfrågan via mail där vi bad studenterna att besvara enkäten och uppmanade följaktligen respondenterna att på egen hand, via en bifogad länk, uppsöka hemsidan där enkäten återfanns. Eftersom våra respondenter själva fick besluta när de önskade besvara frågorna innebär det att vi använt oss av en icke-synkron, eller asynkron, metod. Denna metod innebär att datainsamlingen inte ägt rum i realtid. (Bryman & Bell, 2005) Anledningen till att vi valde att genomföra vår undersökning via webben istället för på utskrivet papper (distribuerat via Posten alternativt fördelad ”för hand” av oss/en föreläsare) är fördelarna som detta medför och som framhålls av Bryman och Bell. Att designa enkäten på webben medför nämligen, enligt forskarna, en rad fördelar. Förutom

att vara mycket kostnadseffektivt, många företag – däribland SurveyMonkey – erbjuder helt kostnadsfria enkätjänster, är räckvidden närmast oändlig tack vare Internets utbredning. Vidare underlättas insamlingen och analysen av data av den automatiska sammanställningen som görs direkt av SurveyMonkey. Bryman och Bell fortsätter med att belysa möjligheterna till snygg design och smarta inställningar. En del nackdelar existerar dock. Inledningsvis kan man inte utgå ifrån att alla har internettillgång och risken finns även att mailutskicket med förfrågan om deltagande, kategoriseras som skräppost och därmed inte når respondenten. Ytterligare punkter viktiga att beakta är de begränsningar som surveyundersökningar innebär. Eftersom respondenten besvarar enkäten på egen hand finns ingen möjlighet för dem att be om förtydliganden samtidigt som vi inte kan garantera att ingen fråga hoppas över eller utnyttja begagnandet av följdfrågor. Dessa nackdelar är inte specifika för onlineenkäter utan rör alla surveyundersökningar. Vi anser dock, i enlighet med Bryman och Bell, att fördelarna väger tyngre än nackdelarna och anser att den tidigare nämnda bekvämligheten som erbjuds respondenterna uppskattas och att den ringa enkätlängden minskar risken för ofullständigt ifyllda svar. Vidare värdesatte vi det faktum att en webbenkät minimerar risken att intervjuaren influerar respondenten och dennes svar. Inte heller uppfattningen om att webbenkäter skulle generera en sämre svarsprocent än postförmedlade, avskräckte oss. Dock märkte vi snart att lundastudenterna var snabbare att svara än uppsalastudenterna. Vi förmodar att detta beror på samhörigheten studenter vid Lunds universitet känner med oss och att de därför är mer benägna att hjälpa till. För att öka svarsbenägenheten hos uppsalastudenterna valde vi dels att göra alla svar obligatoriska samt att ta till oss tipset att skicka ut en påminnelse. (Bryman & Bell, 2005) Påminnelsen skickades efter fyra dagar.

Vi valde i vår utformning av enkäten att tillämpa en kombination av öppna och slutna frågor med tyngdpunkten på de slutna. Anledningen till detta är att slutna frågor gör det lättare att jämföra och sammanställa svaren på ett sätt som tillåter en mer tillfredsställande analys, vilket rekommenderas av Bryman och Bell (2005) som även påpekar att folk drar sig för att besvara enkäter med många öppna frågor. Forskarna understryker även vikten av tydlighet gällande hur man önskar att respondenterna ska svara och vi valde i enlighet med detta att använda oss av lämpliga inställningar rörande

svarsalternativen. Genom den på hemsidan tillgängliga tekniken kunde vi designa hur vi ville att svaren skulle återges, exempelvis om ett eller flera alternativ skulle kunna väljas per fråga. Detta anser vi drastiskt minskade risken för att respondenterna fyllde i enkäten på annat sätt än det vi avsett.

Av enkätens tio frågor var en öppen och ytterligare en inkluderade svarsalternativet ”Annat”, där respondenterna själva kunde fylla svarsfältet med vadhelst de ville.

2.5.2 Urval

Innan vi skickade ut vår slutgiltiga enkät lät vi fem studenter besvara och kommentera en pilotenkät. Efter viss revidering skickade vi sedan ut enkäterna och inväntade med spänd förväntan svaren. Utskicket gjordes till ekonomistudenter studerandes sista året vid Lunds universitet och Uppsala universitet. Vi utformade två identiska enkäter för att kunna särskilja studenterna vid Lund och Uppsala. Detta gick till så att olika URL-adresser skickades beroende på vid vilket universitet studenten studerade. Vi fattade beslutet att inte inkludera några demografiska frågor och kan i efterhand tillstå att det till viss del ger en mindre tillfredsställande bild av responsen. Resultatet är att vi inte kan kategorisera svaren beroende på exempelvis kön och ålder. Bakgrunden till att vi valde bort dessa frågor var att vi inledningsvis ansåg att insikten om att alla studerade samma ämne och var i samma stadium av utbildningen, var kunskap nog. Trots att detta kan upplevas som en brist i vår kvantitativa undersökning vill vi ändå uppmärksamma läsaren om att vi är medvetna om detta men anser att resultaten ändå är intressanta nog att bli inkluderade i uppsatsen.

Vi valde att utgå från ett bekvämlighetsurval bestående av ekonomistudenter då dessa dels utgör en intressant och relevant målgrupp eftersom vi i vår undersökning valt att inrikta oss på arbetsgivarmarknadsföring mot studenter nära examen, och dels då detta var de personer vi lättast hade tillgång till. Vi har med andra ord gjort ett medvetet skevt, icke-sannolikhetsurval. Enkäten skickades till 140 programstudenter vid Lunds universitet och 90 vid Uppsala universitet, varav 100 respektive 55 svarade (Appendix). På grund av den begränsade geografiska spridningen tillintetgör våra möjligheter att generalisera resultaten annat än till ekonomistudenter i Lund och Uppsala (Bryman & Bell, 2005). Vi

anser dock 155 respondenter vara ett bra svarsantal utifrån vilket vi kan dra rimliga slutsatser.

2.5.3 Problem

Ett problem som vi ej var medvetna om förrän enkäten var utskickad, är att den versionen av SurveyMonkeys enkät-service som vi använde oss av endast kan registrera 100 svar. Detta även om enkäten skickats ut till fler. Vi skickade ut den ena enkäten till 140 lundastudenter med max ett år till examen. Av dessa har 106 stycken svarat, men de sista sex svaren har alltså inte registrerats och vi räknar därmed dessa som bortfall. Det totala bortfallet blir därmed 28,6 procent och svarsfrekvensen 71,4 procent. Samma problem har inte uppstått i enkäten till ekonomistudenterna vid Uppsala universitet då denna enkät skickades till 90 ekonomer, även dessa med högst ett år till examen. 55 personer svarade vilket ger ett bortfall på 39 procent och en svarsfrekvens på 61 procent.

I sammanställningen och redovisningen av vår enkät har vi valt att använda oss av Excel, eftersom detta program tillåter oss att sammanställa de diagram och räkna ut de procentsatser som vi behöver på ett enkelt och tydligt sätt.

2.6 Studiens tillförlitlighet och pålitlighet

Genomgående i uppsatsen har vi ansträngt oss för att genom intersubjektivitet förmedla en förståelse för vårt arbetssätt och våra resultat. Detta möjliggör följaktligen en replikering av vårt arbete för den som så önskar (Bryman & Bell, 2005). För att ytterligare stärka legitimiteten kommer vi dock även att diskutera uppsatsen i termer av reliabilitet och validitet. Vi är väl medvetna om att intervjupersonerna har en subjektiv bild av verkligheten.

2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet mäter mått och mätningars tillförlitlighet (www.ne.se) och därmed kvaliteten på den insamlade informationen. Begreppet är generellt associerat med kvantitativa undersökningar, vilket förklaras av att tveksamma måttenheter i förlängningen påverkar tillförlitligheten i hela undersökningen negativt (Bryman & Bell, 2005). Datakvalitet kan uttryckas som i hur stor utsträckning data påverkas av förändrade förutsättningar i mätprocessen. Ju högre datakvalitet, desto lägre risk för avvikelser. (www.ne.se). Hur känslig data är kan utläsas genom att se huruvida utfallet av en undersökning blir

detsamma vid framtida genomförande av samma undersökning. Därigenom kan man även fastställa ett av tre kriterier som bör uppfyllas för att en undersökning ska betraktas som reliabel, nämligen stabilitet. Sannolikheten att respondenterna förändras mellan mättillfällena är dock stor, varför korrelationen inte nödvändigtvis är rättvisande rörande reliabiliteten. (Bryman & Bell, 2005). Då våra respondenter är studenter med förväntan examen inom ett år kan man med viss säkerhet konstatera att preferenserna hos dessa, och framtida studenter, inte kommer att vara desamma i framtiden. Vårt syfte var dock att beskriva dagsläget, varför framtida utfall av samma fråga inte påverkar tillförlitligheten i vår surveyundersökning, även om en framtida jämförande studie självfallet skulle vara intressant.

Det andra kriteriet rör den interna reliabiliteten, vilken mäter huruvida indikatorerna som utgör en skala eller ett index, är följdritiga (Bryman & Bell, 2005). Vi ämnade i enkäterna att med hjälp av olika indikatorer mäta samma variabler och bedömer därför reliabiliteten som hög. Slutligen bör man beakta överensstämmelsen mellan olika subjektiva bedömningar, undersökningens interbedömarreliabilitet (ibid). I vår surveyundersökning bemödade vi oss om att vara mycket tydliga i både frågeställningarna och redovisningen av svaren. Tack vare de fasta svarsalternativen och förutbestämda svarsrubrikerna är subjektiviteten i respondenternas bedömning limiterad och bidrar således till den höga reliabiliteten.

2.6.2 Validitet

Noggrannheten i vårt tillvägagångssätt vid utformningen av enkäterna och insamlandet samt sammanställandet av svaren, bidrar till undersökningens validitet. Vidare har vi låtit våra intervjuobjekt ta del av och godkänna återgivandet av våra intervjuer. Denna respondentvalidering bör betraktas som ett bevis på den kvalitativa studiens pålitlighet. Slutligen har vi använt oss av såväl kvalitativ som kvantitativ metod i vår kontakt med människor i olika positioner, vilket vi anser stärker både den samtidiga och konvergenta validiteten (Bryman & Bell, 2005). För att ytterligare förstärka den kvalitativa studiens validitet och replikerbarhet har vi spelat in samtliga intervjuer på diktafon. De som så önskar kan således ta del av samma information som vi fick och självständigt utreda pålitligheten.

2.6.3 Skillnad reliabilitet och validitet – ett förtydligande

Enkelt uttryckt mäter reliabilitet frånvaron av slumpmässiga fel medan validitet mäter frånvaron av systematiska fel i en undersökning (www.ne.se). Validitet (pålitlighet) förutsätter därmed reliabilitet (tillförlitlighet). För att forskning ska uppnå auktoritet krävs alltså att reliabilitetens tre grundläggande kriterier är uppfyllda. Bryman och Bell påpekar den uppenbara svårigheten länkad till ovan diskuterade begrepp, både vad gäller att skilja dem åt och deras tillämplighet. (Bryman & Bell, 2005) Av ovanstående argumentation anser vi oss dock med bestämdhet kunna påstå att vår uppsats uppfyller kraven på såväl reliabilitet som validitet.

2.7 Källkritik

2.7.1 Publicerade Källor

Vi har utifrån Jones (1990) fyra bedömningskriterier: autencitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet, som presenteras i Bryman och Bell (2005). Vi har källkritiskt utvärderat de publicerade källor vi använt oss av i uppsatsen. För att vår information skall vara så korrekt och välsorterad som möjligt har vi koncentrerat oss på relevant facklitteratur av ansedda författare, vetenskapliga artiklar, dagstidningar samt tidskrifter kopplade till vårt ämne. Slutligen har vi använt oss av Nationalencyklopedin. Vid artikelsökning har vi primärt använt oss av Lunds universitets egen databas, *LibHub* och databasen *Social Sciences Citation Index*, som vi blivit rekommenderade av Jens Hultman vid Lunds Företagsekonomiska institution. Vi anser båda dessa vara pålitliga källor. Vi har även försökt hålla oss till så nya källor som möjligt för att minimera risken att använda oss av inaktuell information, då det antagligen minskar studiens trovärdighet. För att ge en så allomfattande och korrekt bild som möjligt, har vi försökt hitta flera källor per teori, för att därmed öka tillförlitligheten.

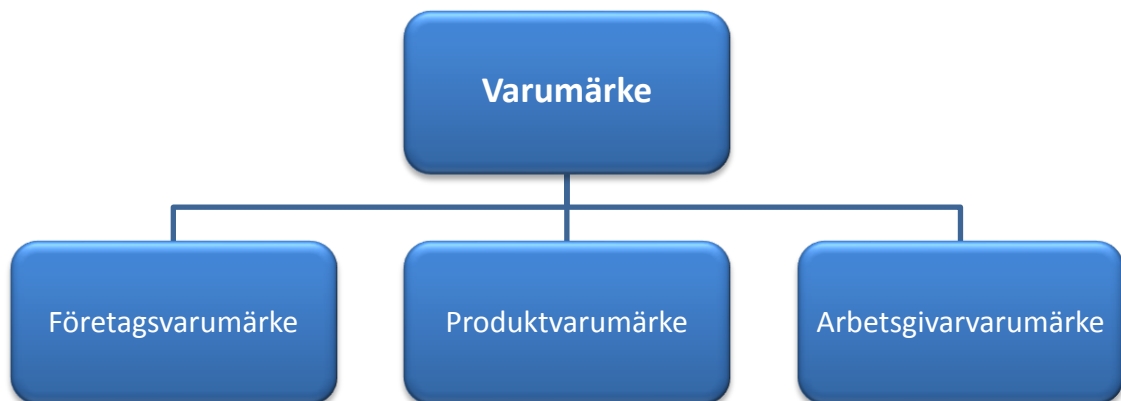
3. TEORI

I detta kapitel introduceras läsaren för de viktiga begreppen som kommer att användas i uppsatsen. Vi har valt att diskutera företagsvarumärket, produktvarumärket och arbetsgivarvarumärket, samt därtill hörande begrepp.

3.1 Företagsvarumärket

Idag vill alla organisationer ha ett varumärke. Det spelar ingen roll om det är livsmedelsföretag såsom Procordia och OLW eller om det är ett business-to-business-företag som sysslar med marknadsföring och försäljning. Till och med personer, ideella organisationer, städer och länder jobbar för att bygga sig ett starkt varumärke (Kapferer, 2008).

Minchington (2010) menar att det är en vanlig missuppfattning att företag består av flera olika varumärken. Han anser istället att ett företag endast har ett övergripande varumärke som sedan kan indelas i tre underkategorier, se modell nedan.



Figur 1 Minchingtons varumärkesindelning, egen design

Även om varumärken har blivit allt viktigare i vårt samhälle (Kapferer, 2008) innebär det inte att själva konceptet varumärke är en ny företeelse. Tvärtom finns det arkeologiska bevis som ger belägg för att varumärket är cirka 9 000 år gammalt och användes av samma skäl som idag – för att symbolisera kvalitet, autenticitet och tillhörighet (Eckhardt & Bengtsson, 2010).

Vi har valt att använda oss av Aakers (2004) definition av företagsvarumärket, eftersom den belyser vikten av varumärkesportföljen, som är en viktig del i vår uppsats.

A corporate brand, which is based on the characteristics of the firm as well as its products, can play a critical role in a company's brand portfolio. It can help differentiate the firms, support internal brand building, facilitate brand management, build credibility, and provide a vehicle for communication with and maintaining support among broad external constituencies. (Aaker, 2004 sid. 8)

Hatch och Schultz (2001) menar att arbetsgivarvarumärket har blivit viktigare för företagsvarumärket eftersom detta riktar sig till alla intressenter, inklusive framtida medarbetare. Arbetsgivarvarumärket kommer att definieras och diskuteras senare i teorikapitlet.

Utöver definitionen av begreppet företagsvarumärke, vill vi även utvidga vår förståelse för konceptet varumärke genom att definiera andra varumärksrelaterade begrepp. Vi anser att det är väsentligt för att kunna bidra med en ökad förståelse för varumärksportföljens påverkan på arbetsgivarvarumärket.

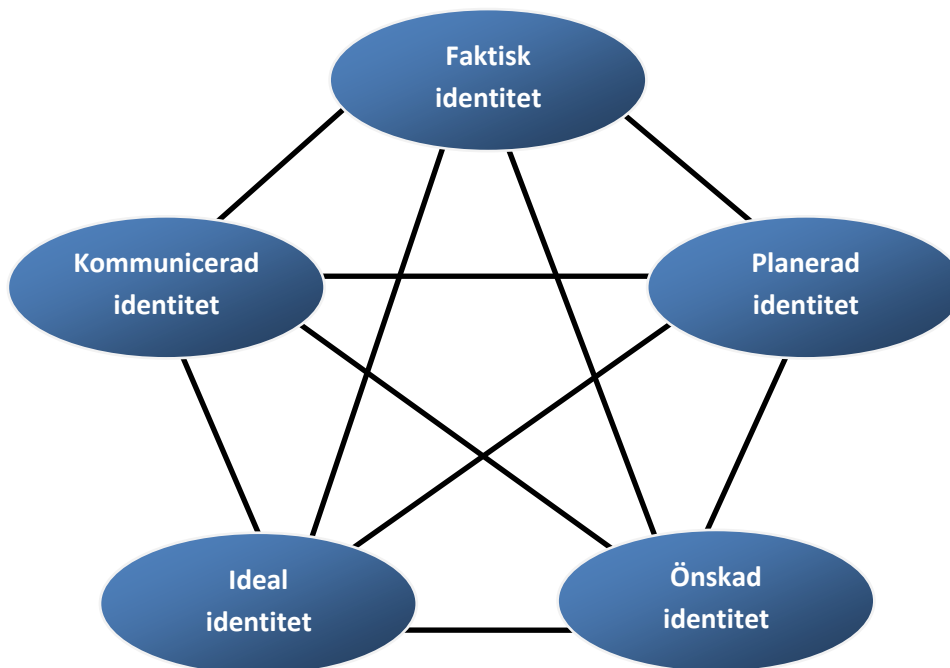
3.2 Företagsidentitet

Ett närliggande begrepp till företagsvarumärke är företagsidentitet. Enligt Balmer (2000) skall företagsidentiteten agera som en vägvisare för vad företagsvarumärket skall representera och förmedla. Balmer definierar företagsidentitet på följande sätt:

An Organization's identity is a summation of those tangible and intangible elements which make any corporate entity distinct. It is shaped not only by the actions of corporate founders and leaders, by tradition and the environment, but also by the mix of employee values and affinities to corporate, professional, national and other identities. It is multidisciplinary in scope and melding of strategy, structure, communication and culture. It is made manifest through multifarious communication channels and encapsulates product and organizational performance, controlled communication and stakeholder network discourse. (Balmer & Greyser, 2002, sid. 307-308)

Definitionen belyser därmed den mångfacetterade betydelsen av begreppet. Balmer och Greyser (2002) menar dock att företagsidentiteter inte bör ses som ensamstående utan

utifrån fem olika perspektiv: faktisk identitet, kommunicerad identitet, ideal identitet, planerad identitet och önskad identitet. Dessa fem identitetstyper ligger till grund för AC²ID (figur 2), ett test vars syfte är att belysa, undersöka, analysera och hantera olika företagsidentiteter inom en koncern. Testet utgår från att företag inom samma koncern har flera olika identiteter som i sin tur kan skada koncernen om ledningen inte jobbar för att synkronisera dessa. (Balmer & Greyser, 2008) Detta är intressant eftersom Procordia och OLW ingår i samma koncern. Ett vanligt och farligt misstag är att företag tenderar att formulera den ideala och önskade identiteten, snarare än den faktiska. Problemet med detta är att det löfte, utifrån vilket anställda utformar sitt psykologiska kontrakt, omöjligtvis kan uppfyllas. Vidare måste man komma ihåg att även de nuvarande anställda tar del av den externa marknadsföringen, varför det är viktigt att de känner igen sig i den förmedlade bilden. (Balmer & Greyser, 2008) Det psykologiska kontraktet kommer att diskuteras mer utförligt nedan.



Figur 2 AC²ID testet

(Balmer & Greyser, 2008, sid. 251)

3.3 Varumärksidentitet, rykte och varumärkesimage

Ett viktigt begrepp i vår uppsats är varumärksidentitet. I brand management-litteraturen har det förekommit viss förvirring mellan begreppen varumärkesimage och varumärksidentitet och vi ämnar i detta avsnitt reda ut begreppen. Varumärkesimage

utgår från kundens perspektiv medan varumärksidentitet utgår från vad företaget står för och hur de vill uppfattas. (Melin, 1997) Varumärksidentiteten skall, enligt definitionen nedan, fungera som en kompass för organisationer genom att ge mening och riktning till varumärket.

Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organizations members. (Aaker, 1996, sid. 68)

Ett annat begrepp är företagsrykte. Konsumenter har en tendens att ansluta sig till företag där de associerar sig med produkterna eller tjänsterna som produceras. En stark anledning till att vi som konsumenter känner igen företag är att de lyckats bygga upp ett bra rykte kring sitt varumärke (Fombrun & Van Riel, 2004). Enligt Castro, Lopez och Saez (2006) har definitionen av varumärksrykte diskuterats flitigt bland forskare men de använder sig av följande definition:

[...] the collective representation of actions and outcomes of the past and present of the organization, that describe its capability to obtain valuable outcomes for different stakeholders. (Castro et al, 2006, sid. 362)

Detta begrepp är således centralt när nyexaminerade ska söka jobb. Generellt är det företagen med starkast varumärke och bäst rykte som får ansökningar från de "bästa" studenterna (Fombrun & Van Riel, 2004). Ett gott rykte grundas oftast på en bra produkt eller ett starkt varumärke, men varumärke och rykte är inte synonymer. Varumärket påverkar sannolikheten av ett köpbeslut hos konsumenten medan ryktet påverkar sannolikheten för ett stödjande beteende från alla intressenter som berör organisationen. Ett starkt rykte hjälper därmed företaget att förmedla en konsekvent bild av sig själv, vilket i förlängningen konfirmerar den kommunicerade identiteten och därmed kan påverka imagen positivt. (Fombrun & Van Riel, 2004) Begreppet företagsimage (*Corporate Image*) har blivit ett allt viktigare begrepp inom företagsekonomi under de senaste åren, inte minst inom strategic management (Gray & Balmer, 1998). Flera forskare menar dock på att det även har blivit allt viktigare vid rekrytering av ny personal (Gatewood et al., 1993). Forskning har visat att det finns en

stark korrelation mellan företagsimage och jobbsökande, något som vi anser intressant för vår problemformulering (Rynes, 1991).

Som vi tidigare påpekat poängterar Melin (1997, 2008) att image är uppfattningen av något hos någon utomstående. Gray och Balmer (1998) understryker också detta i sin definition av företagsimage:

Corporate image is the mental picture of the company held by its audiences – what comes to mind when one sees or hears the corporate name or sees its logo. (Gray & Balmer, 1998, sid. 696)

Eftersom image innebär att en individs perception blir dennes subjektiva verklighet, är det viktigt att strategiskt planera sin image via exempelvis bra produkter (Gray & Balmer, 1998). Alvesson (1990) anser att image management inte enbart bör vara ett externt fenomen utan uppmärksammar även vikten av intern image management och intern marknadsföring mot anställda. Han menar, på samma sätt som Gray och Balmer, att anställdas identitetskänsla skapas genom deras subjektiva uppfattningar om företaget snarare än den faktiska verkligheten, varför det alltså är viktigt för företag att aktivt jobba med utformningen av deras imageskapande internt. (Alvesson, 1990)

3.4 Produktvarumärket

Att definiera produktvarumärket är viktigt för att uppfylla vårt syfte eftersom vi vill skilja på Procordias och OLW varumärkesportföljer, som består av en varierande mängd produktvarumärken. Procordia har flera olika produktvarumärken i sin varumärkesportfölj medan OLW endast har ett varumärke.

Vi har valt att definiera produktvarumärket på samma sätt som Bennett definierar varumärket i Woods (2000) artikel, då den uttryckligen nämner produkten:

A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. (Wood, 2000, sid. 664)

3.5 Varumärkesportföljen

Procordia och OLW skiljer sig åt på flera sätt men det som framförallt intresserar oss är skillnaden i deras varumärkesportföljer, närmare bestämt storleken på dessa. För att

definiera begreppet varumärkesportfölj anser vi det nödvändigt att redogöra för olika forskares syn på denna. Som vi nämnde inledningsvis i teorikapitlet delar Minchington (2010) upp varumärket i tre subkategorier, och dessa är vad han menar utgör ett företags varumärkesportfölj. Dacin och Smith (1994), däremot, definierar varumärkesportföljen som:

The number of products affiliated with a brand and the variance in quality among those products. (Dacin & Smith, 1994, sid. 230).

De ser således varumärkesportföljen utifrån antalet produkter kopplade till ett varumärke, exempelvis Felixs sortiment. Morgan och Rego (2009) bidrar med ytterligare en synvinkel – de uppmärksammar att många företag, särskilt de som är verksamma inom konsumentmarknaden, äger mer än ett varumärke och menar att det är dessa varumärken som utgör varumärkesportföljen. Forskarna betraktar därmed varumärkesportföljen som existerande på olika nivåer: övergripande för företaget, varumärkena företaget äger samt produkterna kopplade till respektive varumärke. Det vi primärt avser när vi talar om varumärkesportföljen är de produktvarumärken som kan kopplas till ett företag, såsom Felix och Ekströms tillhörighet till Procordia. Den definition som bäst passar vårt syfte är därmed Morgon och Regos (2009). Vi vill dock påpeka att då vi undersöker företag som tillhör samma koncern är det ändå viktigt att ha även de andra definitionerna i åtanke. På samma sätt som Felix och Ekströms utgör Procordias varumärkesportfölj, utgör nämligen Procordia och OLW Orklas varumärkesportfölj. Utförligare beskrivning av de respektive företagen och deras samhörighet återfinns i empirikapitlet.

Procordia, som representerar en mängd kända varumärken, har alltså en stor varumärkesportfölj medan OLW endast har OLW som varumärke. Idag finns det många exempel på företag som har valt att framlyfta moderföretaget vid marknadsföring av samtliga varumärken i portföljen, trots att dessa ofta går under andra namn än moderföretaget. Procordia har inte valt denna strategi utan varje varumärke, exempelvis Grandiosa och Paulúns, heter och symboliserar olika saker. DelVecchio (2000), Deborah, Loken och Joiner (1998) redogör för de motsägande åsikterna rörande dessa strategier och påpekar att många forskare anser att en bred varumärkesportfölj urvattnar

varumärket, då de anser att företagets kärnvärden blir mer diffusa ju fler produktvarumärken som introduceras. Dacin och Smith (1994) hävdar dock det motsatta. De menar att många produktvarumärken tyder på stora investeringar i varumärket, vilket de anser påverkar konsumenternas bild av företaget positivt. Vidare menar forskarna, och får här medhåll från Nisbett, Krantz, Jepson och Kunda (1983), att en stor portfölj höjer trovärdigheten för varumärket då konsumenter utvärderar nya produkter utifrån andra som tillhör samma företag. Är utbudet stort blir konsumenterna säkrare i sin utvärdering av produkten och det spelar därmed inte någon roll hur överrensstämmande produktvarumärkenas produktkategorier är med varandra, variation menar de snarare stärker varumärket. (Dacin & Smith, 1994) Många företag väljer att framhäva sin globala ställning för att ge tyngd åt sin varumärkesportföljs trovärdighet, Steenkamp och Batra (2003) menar dock att många företag istället borde utnyttja sin lokala förankring i utformningen av strategin, då detta enligt dem är den mest tillgängliga – men minst utnyttjade – resursen företag har.

Även Morgan och Rego (2009) har uppmärksammat debatten kring varumärkesportföljens storleks effekt på företag. De framhåller att både stor och liten varumärkesportfölj erbjuder fördelar och menar på att en stor portfölj tenderar att främja konsumentlojalitet medan en mindre portfölj gynnar marknadsandelen i större utsträckning. Valet av strategi grundar sig därmed på vad företagen avser att uppnå. Denna diskussion är mycket relevant för vårt syfte då den uppmärksammar komplexiteten i och betydelsen av varumärkesportföljen.

3.6 Arbetsgivarvarumärke

3.6.1 Upprinnelsen till begreppet och upptakten till vår uppsats

Sedan Ambler och Barrow myntade begreppet *employer brand* (arbetsgivarvarumärke) i sin artikel med samma namn år 1996, har begreppet fått ökad utbredning. I takt med att konkurrensen om arbetskraft har intensifierats har behovet av och intresset för *employer branding* (arbetsgivarmarknadsföring) ökat (Mosley, 2007) och vi ämnar i detta avsnitt utreda innebörden av detta begrepp, som dessutom utgör grunden för vår uppsats.

Bakgrunden till arbetsgivarmarknadsföring är insikten om att det är de anställda som utgör företagets viktigaste resurs (Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre 2009).

Ambler och Barrow definierar arbetsgivarvarumärket som det sammanlagda erbjudandet offererat till anställda av en arbetsgivare:

[...] the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment. (Ambler & Barrow, 2005, sid. Xvi)

Forskarna menar alltså att utvecklandet av ett arbetsgivarvarumärke handlar om att utreda vad företagets värdeerbjudande som arbetsgivare är och att använda denna kunskap för att förbättra produktiviteten, hanteringen och rekryteringen av personal. Vi har dock valt att främst titta på hur storleken på varumärksportföljen påverkar och inte de andra variabler som Ambler och Barrow anger i definitionen ovan.

Med bakgrund i ovanstående kan tre huvudfunktioner av arbetsgivar marknadsföring urskiljas, nämligen attrahering av ny personal, kvarhållandet av existerande personal och ökat engagemang bland de anställda (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005). Detta stöds även av andra forskare, exempelvis Mandhanya och Shah (2010). I vårt arbete har vi valt att fokusera på den första funktionen, nämligen attraheringen av ny personal, och inriktat oss på studenter som läser sitt sista år vid universitetet.

3.6.2 Fördelar med arbetsgivarvarumärken och nackdelar med ideal

För att tydliggöra hur man kan jobba med arbetsgivar marknadsföring kan man betrakta det som marknadsföring av en produkt. Produkten är arbetsupplevelsen och konsumenten de potentiella arbetstagarna (Yogita & Maitri, 2010, Moroko & Uncles, 2008; Housley, 2007). Forskare menar att utvecklingen av arbetsgivarvarumärket delvis handlar om att utjämna balansen mellan företagets kunder och anställda. Fokus har länge legat på att tillfredsställa företagets kunder men vår alltmer automatiserade värld till trots börjar betydelsen av personalen och deras välbefinnande få ökat och förnyat erkännande. (Yogita & Maitri, 2010; Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre, 2009) Den snedvridna fördelningen av företagets fokus understryks av Barrow och Mosley (2005) som lyfter fram en studie vars resultat indikerar att tio gånger mer spenderas på att

förstå kunder än anställda, vilket är vanskligt med tanke på hur krävande anställda kan vara idag. Personalundersökningar är viktigt för att förstå personalen och är även ett mycket hjälpsfullt verktyg för att få feedback och uppmärksamma utvecklingsmöjligheter, vilket är en förutsättning för att lyckas i utvecklandet av ett starkt arbetsgivarvarumärke. Därför menar forskarna att medarbetarundersökningar borde ske med samma kontinuitet som finansiella undersökningar. (Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre, 2009; Walker, 2007). Eftersom de anställda utgör essensen i alla företag är det av yttersta vikt att de tas väl om hand – en anställd som trivs på jobbet gör bättre ifrån sig och påverkar därmed företagets resultat positivt. (Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre, 2009). Vi kan således konstatera att ett starkt arbetsgivarvarumärke är viktigt i flera avseenden.

Ambler och Barrow (2005) menar att fördelarna med att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke exempelvis inkluderar minskade kostnader vid rekrytering, minskad sjukfrånvaro, ökad kundtillfredsställelse och förbättrade finansiella resultat tack vare ökat engagemang bland de anställda. Detta stöds vidare av Parment och Dyhre (2009), som även påpekar att företag med ett starkt arbetsgivarvarumärke inte behöver locka med höga löner för att attrahera personal, även om de oftast ändå erbjuder konkurrensförmåga löneförmåner. Då både Procordia och OLW verkar inom livsmedelsbranschen, som för tillfället kämpar med att öka sin attraktivitet (Hallgren, 2010) är det även intressant att konstatera att arbete med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att öka attraktiviteten hos en hel industri. Arbetsgivarvarumärkesföring från ett företag ökar pressen på samma satsningar hos andra – den därmed ökade konkurrensen får till följd att erbjudanden förbättras, medvetenheten ökar och i förlängningen att branschen blir mer attraktiv. (Parment & Dyhre 2009)

Forskare menar att personal som trivs och är engagerad inte endast resulterar i ökad produktivitet, det skapar även en armé av företagets kanske viktigaste marknadsföringsresurs: varumärkesambassadörer (Parment & Dyhre, 2009). I artikeln *A guide to employer branding*, talar forskarna om att för att en anställd ska bli en ambassadör måste denne vara emotionellt engagerad samt ha en god förståelse för och uppfattning om företaget, annars är risken att den anställda istället skadar arbetsgivaren.

Alla företag har ett arbetsgivarvarumärke – medvetet eller omedvetet – och det är upp till företagen om och hur de väljer att hantera detta (Minchington & Thorne, 2007). Sköter företagen saken på rätt sätt kan de skapa sig en enorm fördel i arbetsgivar marknadsföringen, nämligen genom att komma i kontakt med potentiella arbetstagare på bästa sätt – genom deras egna personliga nätverk.

Många företag lägger ner mycket pengar på rekrytering eftersom de vill försäkra sig om ett lyckat resultat, det vill säga att de i slutändan anställer rätt person. Vi vill här understryka ordvalet ”rätt”. Parment och Dyhre (2009) understryker vikten av att sluta tala om ”topptalanger”, de menar att det inte handlar om att anställa topptalanger utan rätt talang för den specifika organisationen. Lyckas man åstadkomma detta ökar chanserna att personen ska trivas på företaget och bli mer engagerad, vilket i sin tur påverkar företagets resultat positivt. Med ett starkt arbetsgivarvarumärke ökar chanserna att folk känner till företaget vilket inte endast innebär att fler får möjligheten att uppfatta det som en attraktiv arbetsgivare, utan en stark kännedom och kunskap resulterar även i att kvaliteten på ansökningarna förbättras då folk inser vad som krävs av dem och vilken slags personlighet som passar i organisationen. Självisikt och självkännedom är således mycket viktiga begrepp för företagen i kommunikationen. Dock existerar alltid risken att okvalificerade personer söker och för populära företag kan detta innebära problem då man tvingas neka många personer anställning. (Parment & Dyhre, 2009)

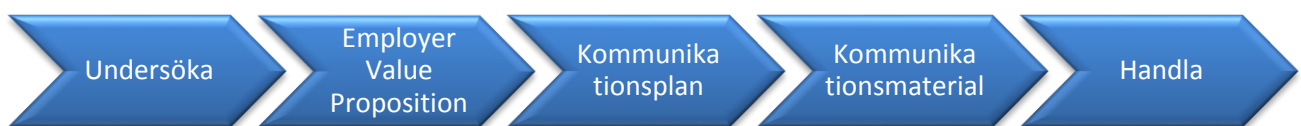
3.6.3 Ärlighet varar längst – att skapa ett arbetsgivarvarumärke

Vi nämnde tidigare det frekvent förekommande besväret med att särskilja orden ”rätt” och ”ideal”. Idag genomförs årligen en rad undersökningar som syftar till att ranka populära arbetsgivare, exempelvis Universums Företagsbarometer (www.universumglobal.com). Dock, precis som att en ”topptalang” inte nödvändigtvis är detsamma som ”rätt” talang för ett företag, är en populär arbetsgivare inte synonymt med en ”ideal” arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009; Kapferer, 2008). Ideal är nämligen ett subjektivt begrepp. Forskare framhäver att det finns vissa egenskaper som generellt anses mer tilldragande än andra men det viktiga är att företag känner sig själva och sina behov för att sedan identifiera till vilken målgrupp man bör kommunicera detta.

Identiteten, som vi diskuterat i tidigare avsnitt, är alltså central och måste vara välkänd och väldefinierad för att möjliggöra skapandet av ett starkt arbetsgivarvarumärke. (Parment & Dyhre, 2009)

Många försök har gjorts med att skapa en mall för utvecklandet av ett starkt arbetsgivarvarumärke och även om det idag inte finns någon allmängiltig modell är många forskare överrens om de övergripande komponenterna. Eftersom vi i denna uppsats undersöker hur två företag jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke vill vi följaktligen redogöra för de moment som enligt forskare bör ingå i arbetet med detta. Universum, globalt ledande inom arbetsgivar marknadsföring, har utvecklat en femstegsmodell som beskriver den stegvisa processen i utvecklandet av ett arbetsgivarvarumärke (www.universumglobal.com) och vi ämnar nedan redogöra för denna. Modellen redogörs för i Parment och Dyhres (2009) bok.

Inledningsvis anser Universum, i linje med andra forskare, det viktigt att komma till insikt om att arbetet med arbetsgivarvarumärket inte är ett tidsbegränsat projekt, utan en långsiktig strategi och följaktligen inget man bör ta lättvindigt på. Vidare fortsätter forskarna att understryka det vitala i att ledningen är helhjärtat engagerade i arbetet för att säkerställa stödet för och genomförandet av aktiviteterna. (Barrow & Mosley, 2005; Housley, 2007; Parment & Dyhre, 2009; Yogita & Maitri, 2010)



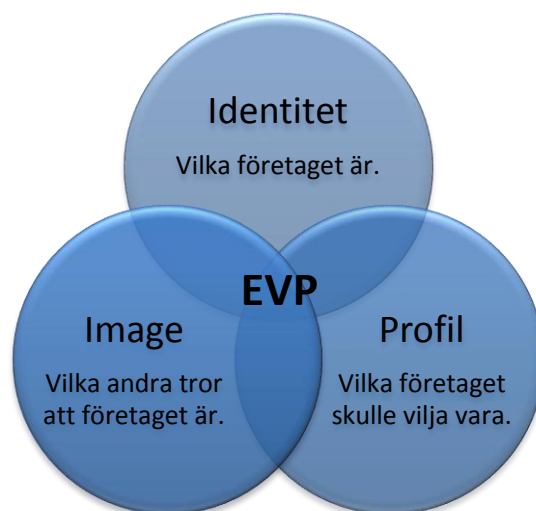
Figur 3 *Universums arbetsgivarvarumärkesmodell*

(www.universumglobal.com, Parment & Dyhre 2009 sid. 58)

1. Undersöka: Det första som måste ske vid skapandet av ett starkt arbetsgivarvarumärke, är att bilda sig en uppfattning om var företaget är idag. Interna och externa undersökningar är här till stor hjälp. Genom dessa får man värdefull insikt i hur varumärket uppfattas av olika intressenter och därmed en övergripande bild av situationen. Intern data är även viktigt för att kunna förmedla en rättvisande bild externt.

Extern data bringar insikt om vad som efterfrågas och kan användas för att utreda var företaget befinner sig relativt andra företag. Utifrån den rådande positionen klargörs företagets identitet och mål för framtiden kan formuleras. Företaget kan vidare utarbeta sin profil, alltså den position och utformning företaget önskar ha i framtiden. Vidare underlättar omfattande och aktuell information då man önskar initiera arbetet med företagets arbetsgivarvarumärke och behöver belägg för detta. (Parment & Dyhre, 2009)

2. Employer Value Proposition: Employer Value Proposition, EVP, är uppsättningen av arbetsgivarens erbjudande till arbetstagare och det som utmärker arbetsgivaren från konkurrenterna, förenklat arbetsgivarens konkurrensmässiga fördel i kampen om personal. Detta värdeerbjudande, som nämndes redan i McKineys artikel 1998, ska framhålla motivet till att arbetstagare bör söka jobb på företaget och är därmed centralt i strategin rörande arbetsgivarvarumärket. (Minchington, 2010) Enligt Universum är ett bra EVP sant, attraktivt och annorlunda. Vikten av undersökningarna i steg ett får därmed återigen betydelse och Minchington (2010) understryker även vikten av att undersöka huruvida anställdas och ledningens uppfattningar överensstämmer för att säkerställa sanningshalten i EVP. För att företaget ska lyckas identifiera sitt EVP föreslår forskare att man genomför en IPI-analys (figur 4). Analysen innebär en utredning och kartläggning av företagets identitet, profil och image. Precis som vid all differentiering är det en fördel om man kan identifiera svårkopierade aspekter, såsom kultur. (Parment & Dyhre, 2009)



Figur 4 IPI-analys, egen design

3. Kommunikationsplan: När EVP är identifierat ska det kommuniceras internt och externt. Kommunikationsplanen bör innehålla vilka kanaler man ämnar använda för att nå den tänkta målgruppen. Hur planen utformas beror på var företaget befinner sig i målgruppens medvetande. Även den interna kommunikationen måste naturligtvis anpassas efter målgruppen, nämligen de anställda. (Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre, 2009) Minchington (2010) talar om två sätt att kommunicera EVP på – *above-the-line* och *below-the-line*, där det förstnämnda avser on- och offline media och det sistnämnda anställdas beteende. Styrkan i *below-the-line* är att det ofta upplevs som mer genuint och därmed har mycket stor inverkan.

4. Kommunikationsmaterial: I detta steg identifieras materialet och utformningen av kommunikationen. (Parment & Dyhre, 2009)

5. Handla: Det slutgiltiga steget avser implementering, mätning och modifiering av aktiviteterna. Regelbunden uppföljning krävs för att hela tiden försäkra sig om att kommunikationen och EVP är kontinuerlig, sann, attraktiv och annorlunda. För att kontinuerligt arbeta fokuserat understryker forskarna vikten av tydliga mål. De föreslår även att företagen involverar de anställda i arbetet med arbetsgivarmarknadsföringen, ultimatum genom utvecklandet av varumärkesambassadörer som kan bidra till *below-the-line* (Minchington, 2011). Eftersom en stark arbetsgivare stärker personalens personliga varumärke, främjar detta deras motivation att engagera sig. (Parment & Dyhre, 2009)

Barrow och Mosley (2005) menar att för att attrahera rätt personal krävs att företaget klargör sin målgrupp, identifierar sitt behov och efterfrågade egenskaper samt försäkras om att de har grundlig kunskap om varumärket. De har vidare identifierat vad de kallar ”de sex centrala principerna för effektiv brand management”, nämligen: insikt, fokus, differentiering, fördelar, kontinuitet, konsekvens (Barrow & Mosley, 2005 sid. 49-50, *fri översättning*). Detta är i stort överensstämmande med Universums modell. Enligt Parment och Dyhre (2009) är ett starkt varumärke klart identifierat, konsekvent och attraktivt. Forskarna understryker återigen att det för att lyckas skapa detta krävs självinsikt. För att generera ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke menar forskarna att företaget måste känna till sin identitet, förstå grundpelarna till denna, tillämpa god kommunikation samt slutligen förstå och känna sin målgrupp.

Sammanfattningsvis kan vi med utgångspunkt i ovanstående urskilja tydliga likheter mellan de olika forskarnas åsikter. Moment som återkommer hos samtliga forskare är behovet av en tydlig utgångspunkt där företagets identitet och nuvarande ställning är klart definierad och en konsekvent och korrekt kommunikation tillämpas. För att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke krävs alltså stor självinsikt om nuläget, vilket sedermera möjliggör kommunikerandet av en rättvisande bild som tydligt framhäver företagets identifierade värdeerbjudande till arbetstagare. Kommunikationen måste anpassas till både den interna och externa målgruppen och kontinuerligt följas upp för att ständigt vara aktuell och attraktiv. Arbetet med att skapa ett starkt och framgångsrikt arbetsgivarvarumärke tar enligt forskarna sin utgångspunkt internt i företaget (Parment & Dyhre, 2009; Mosley, 2007).

3.6.4 Starka varumärken och psykologiska kontrakt

Som nämndes i föregående avsnitt samt i samband med AC²ID-testet, är det vitalt att företagen kommunicerar en rättvisande bild av sig själva. Risken finns nämligen att arbetsgivare marknadsför sin ideala verklighet istället för den reella, även om detta inte alltid sker avsiktligt. Detta kan få allvarliga konsekvenser om arbetstagarens upplevelse inte överensstämmer med den utlovade och missnöje därmed uppstår. (Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre, 2009) Denna diskrepans mellan förväntan och faktiskt utfall ska vi nedan diskutera med koppling till det psykologiska kontraktet. Begreppet definierades 1989 av Rousseau:

Psychological contracts are individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization. (Rousseau, 1989, sid. 123)

Viktiga ord i denna definition är *individual belief*, individuell uppfattning, och *reciprocal obligation*, ömsesidig förpliktelse. Subjektivitet är enligt Rousseau (1989) ett nyckelbegrepp när man talar om psykologiska kontrakt, vilket tydligt visas i dessa uttryck. Kontraktsbrott sker när den anställde upplever att arbetsgivaren inte har levt upp till sin del av överenskommelsen, baserat på den individuellt skapade uppfattningen om kontraktets innehåll. Rousseau menar vidare att det psykologiska kontraktet är förenat med individens engagemang i företaget men framförallt:

It is an individual's belief that a promise of future return has been made, a consideration or contribution has been offered (and accepted), and an obligation to provide future benefits exists. (Rousseau, 1989 sid. 123)

Moroko och Uncles (2008) talar om två dimensioner av framgångsrika arbetsgivarvarumärken, nämligen attraktivitet och uppriktighet (*attractiveness, accuracy*). De fortsätter med att konstatera att precis som traditionella produktvarumärken måste arbetsgivarvarumärket vara känt, uppfattas ha ett relevant värdeerbjudande och skilja sig från konkurrenter för att uppfattas som attraktivt. Där upphör dock likheterna – till skillnad från andra varumärken tillkommer det för arbetsgivarvarumärket nämligen ytterligare aspekter som måste tas med i beräkningen. På samma sätt som varumärken verkar som riskreducerare vid produktköp, är arbetsgivarvarumärket på många sätt ett löfte som ges till arbetstagaren och därmed en viktig faktor att beakta vid all marknadsföring och rekrytering. (DelVecchio, 2000; Aaker, 1996; The Economist Intelligence Unit, 2001; Kapferer, 2008; Moroko & Uncles, 2008) Att detta är tätt sammankopplat med det psykologiska kontraktet blir tydligt då man läser föregående citat. Marknadsföring av en arbetsgivare medför att vissa förväntningar byggs upp, vilka resulterar i uppbyggnaden av det psykologiska kontraktet. Moroko och Uncles (2008) andra dimension, ärlighet, får därmed genklang från andra forskare och har dessutom diskuteras i tidigare avsnitt i vår uppsats. Det är alltså essentiellt att löftet som arbetsgivarvarumärket förmedlar uppfylls i arbetsupplevelsen. För att undvika att göra den nyanställda besviken och urholka arbetsgivarvarumärkets trovärdighet, är det därför vitalt att kommunikationen präglas av självinsikt (Moroko & Uncles, 2008; Parment & Dyhre, 2009), vilket vi redan konstaterat. Enligt Bal et. al (2007) är detta extra viktigt vid anställning av yngre personal, eftersom de tenderar att reagera starkare än äldre personal om det psykologiska kontraktet inte uppfylls. Detta är således relevant för vår uppsats då vi är intresserade av arbetsgivarvarumärknadsföring mot studenter och nyutexaminerade.

Vidare är det viktigt att vara medveten om ytterligare faktorer som kan påverka individens perception av arbetsgivaren. Eftersom vår frågeställning rör varumärkesportföljens påverkan, anser vi det viktigt att framlyfta de möjligheter och

svårigheter som existerar för företag med starka varumärken i sin portfölj. Tack vare de starka varumärkena är kännedomen om företagsvarumärket troligtvis utbredd och attraktionskraften till företaget därmed stark, eftersom det generellt antas att ett företag som äger starka varumärken även är en attraktiv arbetsgivare (Barrow & Mosley, 2005). Dock innebär detta även att den nyanställda riskerar att formulera ett orealistiskt psykologiskt kontrakt, baserat på perceptionen av företagets produkter snarare än företagets förmåga som arbetsgivare (Moroko & Uncles, 2008). Detta påvisar återigen vikten av omsorgsfull kommunikation och rekrytering, under vilken man är noggrann med att förmedla de värden som karaktäriserar företaget. Därtill är det viktigt att man är medveten om vilken information som kommuniceras implicit genom annan marknadsföring, exempelvis av produkter. Moroko och Uncles (2008) menar att ju fler varumärken med varierande värdegrund ett företag har i sin portfölj, desto mer komplext blir arbetet med arbetsgivar marknadsföring och betydelsen av konsekvens får därmed ytterligare auktoritet. (Barrow & Mosley, 2005).

3.7 Gränsöverskridande ansvarstagande

När Minchington (2011) radar upp de vanligaste misstagen i arbetet med arbetsgivarvarumärket, nämner han företags misslyckande med att samarbeta över avdelningsgränserna. Forskare som studerar arbetsgivarvarumärket menar att gränsen mellan HR- och marknadsavdelningen börjar suddas ut. Idag har de båda funktionerna överlappande ansvar och använder sig av varandras kompetens för att gynna sin respektive avdelning och därmed företaget i stort. Traditionellt har HR haft ansvar för de anställda och den mänskliga delen i företaget medan marknadsavdelningen har koncentrerat sig på den externa kommunikationen och förmedlandet av företagets produkter och tjänster. I och med arbetsgivarvarumärkets ökade betydelse kan dock kartan komma att ritas om och ett nytt synsätt introduceras där samarbete företräder åtskilt ansvar. Även om avdelningarna kommunicerat med varandra sedan tidigare måste ett utbyte av kunskap och kompetens implementeras. (Moroko & Uncles 2008; Mosley 2009)

Everybody working in the organization is responsible for how the organization is presented and thus perceived by people who come into contact with the organization. (Parment & Dyhre, 2009 sid. 40)

Minchington (2010) menar att alla företag endast har ett övergripande varumärke, som sedan kan delas in i företags-, produkt- och arbetsgivarvarumärke. Traditionellt har en ansvaruppdelning av dessa skett mellan HR- och marknadsavdelningen, men han menar att detta bör förändras. Mosley (2009) menar att samarbete har försvårats av de olika funktionernas kommunikations- och arbetssätt, men att kollaboration skulle gynna alla.

Arbetsgivar marknadsföring bör alltså ses som en process som är gemensam för hela organisationen. Forskare, exempelvis Barrow och Mosley (2005) samt Housley (2007), anser att arbetet bör ske som en förenad ansträngning hos HR- och marknadsavdelningen och inkorporeras i hela företaget. För att befästa arbetsgivarvarumärket externt, dess värdeerbjudande och attribut, är det vitalt att det även är etablerat internt. Mosley (2007) understryker vikten av att engagera de anställda och hålla dem ständigt uppdaterade för att försäkra sig om att de förstår och stödjer företagets arbete med arbetsgivarvarumärket.

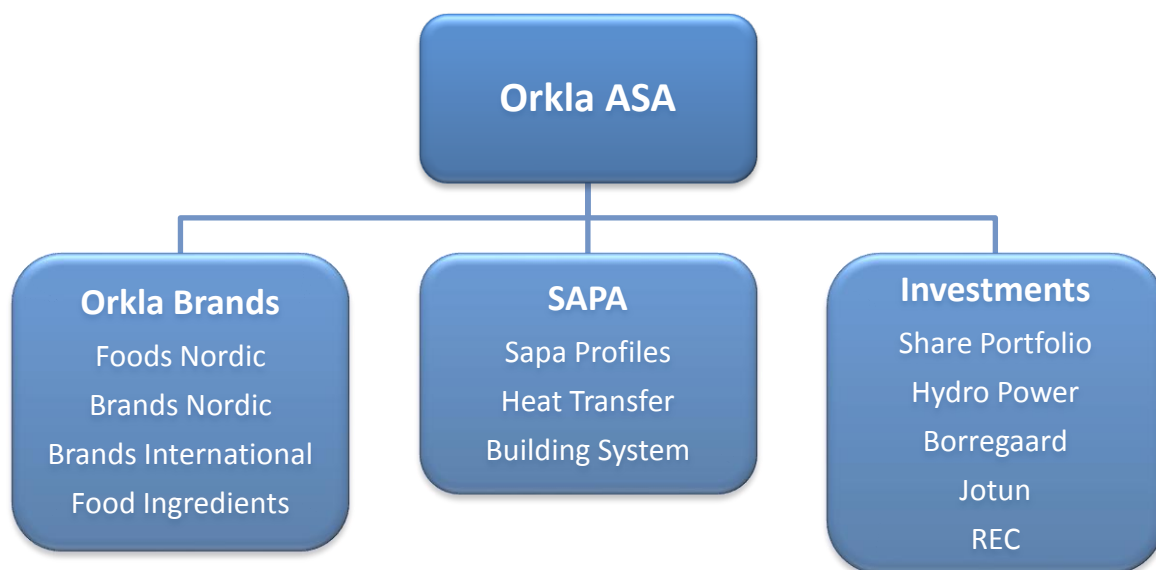
4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras våra fallföretag närmare, resultaten av våra intervjuer samt enkätsvaren. Denna information utgör, tillsammans med teorin, grunden för vår analys. Vi har strukturerat intervjuerna med företagsrepresentanterna genom implementeringen av underrubriker som även kommer att användas senare i uppsatsen.

4.1 Företagspresentationer

4.1.1 Orkla

Orkla ASA är ett norskt börsnoterat företag och är idag ett av Nordens största, med 30 000 anställda och en omsättning på 57 miljarder norska kronor. Orkla verksamma inom tre olika affärsområden, se modell nedan.



Figur 5 Orkla ASA organisation

Orkas kärnvärden för hela koncernen är Långsiktighet, Engagemang och Grundlighet. Både Procordia och OLW tillhör affärsområdet Orkla Brands, men är uppdelade i två olika undergrupper. Procordia, som förvärvades 1995, tillhör Orkla Foods Nordic medan OLW, som förvärvades 2005, ingår i Orkla Brands Nordic. Orka Brands strategi grundas i att driva företag med hjälp av en multilokal modell (se figur 6) där ansvaret för

värdeskapande vilar på lokal nivå i varje enskilt företag men riktlinjerna bestäms centralt. (www.orkla.com)

4.1.2 Procordia

Procordia Foods är ett av Sveriges största livsmedelsföretag som jobbar med att utveckla, tillverka, marknadsföra och sälja livsmedel till konsumenter och storkök. År 2009 omsatte företaget cirka 3,3 miljarder svenska kronor och har drygt 1 000 anställda utsprida på sex olika anläggningar runt om i Sverige. Huvudkontoret ligger i Eslöv.

Procordia har en bred varumärkesportfölj som består av en mängd starka och klassiska varumärken som funnits i svenska butiker i decennier. Dessa är: BOB, Den Gamle Fabrik, Ekströms, Felix, FUN Light, Grandiosa, Liva, Paulúns, Risifrutti och Önos.

Företagets tre kärnvärden är Närhet, Kärleken till mat och dryck och Nyfikenhet. Som tidigare nämnts ägs Procordia Food sedan 1995 av Orkla ASA och ingår i divisionen Orkla Food Nordic. (www.procordia.se)

4.1.3 OLW

OLW är en förkortning av Old London Wasa och bildades 1967, till följd av ett samarbete mellan svenska Wasabröd AB och amerikanska Borden Foods Inc. OLW var det första företaget att inrikta sig på varugruppen snacks i Sverige och är idag ledande tillverkare av snacks i Sverige med starka produktnamn som Cheez Doodles och Naturchips i sin produktportfölj. 1973 bytte företaget namn till OLW och företaget ingår i Chipskoncernen, som 2005 förvärvades av Orkla ASA. OLW ingår i Orkla Brands Nordic och har idag 225 anställda.

Företagets mål är ”att ge dig något att njuta av, att sprida lite glädje och goda smaker.” Produktionen är lokaliserad i Filipstad medan sälj- och marknadskontoret ligger i Solna, Stockholm. Denna lokal delas med sälj- och marknadsavdelningarna för ytterligare två orklaföretag, nämligen Göteborgs Kex och Pierre Robert. (www.olw.se)

4.2 Introduktion intervjupersoner

Nedan följer en kort presentation av de personer vi har valt att intervjua på respektive företag.

4.2.1 Martine Bjørnstad Malterud: HR Manager/Personal- och organisationschef, Orkla ASA

Ansvarig för HR operations, intern mobilitet, rekrytering till huvudkontoret, management audit, medarbetarundersökningar, elektroniska stödsystem inom HR området. Martine har jobbat inom Orkla sedan 2006 och tillträdde sin nuvarande roll 2009.

4.2.2 Anders Berglie: Personaldirektör, Orkla Brands International

Personaldirektör, Orkla Brands International. Ansvarig för HR och Organisational Development i Orklas bolag utanför Norden, företrädesvis i Östeuropa och Asien. Arbetsuppgifterna inkluderar utveckling och implementering av Orklas strategi för HR och Organisational Development, rekrytering och "onboarding" av CEO till bolagen och andra nyckelbefattningar. Anders har jobbat inom Orkla sedan 1993 och tillträdde sin nuvarande roll 2011.

4.2.3 Helena Giertz: HR- och kommunikationsdirektör, Procordia

Ansvarig för HR, kommunikation och administration. Arbetsuppgifterna inkluderar strategisk HR, performance och talent management, arbetsmiljöfrågor, kompetensutveckling, förmåner, extern och intern kommunikation. Helena har jobbat inom Orkla sedan 2002 och tillträdde sin nuvarande roll 2008.

4.2.4 Iréne Olsson: Marknadsdirektör, Procordia

Ansvarig för marknadsavdelningen inom Retail och därmed all marknadsföring mot konsument gällande både produkter och kommunikation. Iréne har arbetat inom Procordia sedan 2000 och tillträdde sin nuvarande roll 2007.

4.2.5 Madeleine Löfgren: Produktchef, Procordia

Madeleine har jobbat på Procordia sedan 2007 och tillträdde sin nuvarande roll 2007.

4.2.6 Kjetil Erikstad: HR Manager, Orkla Brands Nordic

Kjetil har jobbat på Orkla sedan 1994 och har varit inom Orklakoncernen ända sedan dess.

4.2.7 Charlotte Siljebrand: Produktgruppchef, OLW

Ansvar för alla produktchefer, innovation, reklam, konsument- och byråkontakt.

Charlotte har jobbat på OLW sedan 2006 och tillträdde sin nuvarande roll 2011.

4.2.8 Jan Brattström: Projektledare Jobb och Karriär, Skånes Livsmedelsakademi

Inhyrd konsult.

4.2.9 Karin Johansson: Project Manager Marketing, Universum

Ansvar för press och PR, kontakt med partners och universitet, kommunikationsprojekt och event.

4.3 Intervjuer

Vi har delat in intervjuerna med de anställda på Procordia och OLW i fyra underrubriker.

Intervjuerna med Jan och Karin har vi däremot valt att återge som en fristående text då de inte är knutna till ett specifikt företag och därmed inte lämpar sig lika väl för en indelning.

4.3.1 Martine Bjørnstad Malterud, HR Manager Orkla

4.3.1.1 Identitet och image

Martine anser att en stor utmaning för en internationell koncern som Orkla är att skapa sammanhållning över både lands- och affärsområdesgränser. Vidare berättar Martine att fram till år 2006 var Orkla "våldigt norskt". Även om alla företag tillhör Orkla så är det fortfarande enskilda företag, och vilken närhet man har till Orkla tror Martine framförallt är avhängigt hur länge de har varit en del av det samt vilka personer som jobbar på företaget. Martine nämner Helena Giertz, Procordias HR Manager, som ett exempel på en person som varit mycket involverad i Orkla och haft mycket kontakt med huvudkontoret.

Arbetet med arbetsgivarmarknadsföring har fluktuerat för att idag, mycket beroende på ett ökat rekryteringsbehov inom koncernen, ha intensifierats. Satsningen tycks ha gett resultat och Martine tycker sig se en stor skillnad i hur välkänt Orkla är bland svenska studenter idag. För att illustrera detta pekar hon bland annat på den goda responsen Orkla får vid utannonsering av lediga tjänster.

4.3.1.2 Varumärkesportföljen

Martine pekar på fördelarna med att många av Orklas företag sysslar med snabbrikliga konsumentprodukter. "Mycket av konsument-awarenessen styrs av varumärkena, typ Kalles Kaviar och fredagsmys. Man är en konsument samtidigt som man är en anställd." På så sätt har både Procordia och OLW alltså en fördel jämfört med Orklas företag som jobbar B2B, menar hon.

4.3.1.3 Employer Value Proposition

Martine upplever Orkla och vad koncernen kan erbjuda som arbetsgivare, som unikt och mycket attraktivt för studenter idag. Hon anser att de kurser och utbildningar som

erbjuds, ”samarbetet på tvärs” och den starka identitet som Martine upplever genomsyrar koncernen, bidrar till att göra Orkla till en mycket attraktiv arbetsgivare. Hon pekar också på koncernens förmåga att vara både nära och internationell, vilket gör Orkla ”unik och spännande”. Det hon understryker mest är dock varumärkesportföljens bredd och unicitet.

Jag tror att det som utmärker Orkla speciellt är att vi är väldigt annorlunda än många andra. Vi har inte bara Orkla Brands, som exempelvis Procter & Gamble brands, utan även ett kemibolag, ett finansbolag och ett aluminiums solutions bolag - SAPA.

Hon menar att bredden och variationen på de affärsområden – och därmed varumärkesportföljen – som Orkla erbjuder, är deras starkaste fördel i marknadsföringen mot potentiella arbetstagare.

Företagen rekryterar lokalt till sina respektive kontor, men alla anställda blir en del av Orkla, vilket Martine menar är positivt ur marknadsföringssyfte. ”Jag tror inte att det är negativt för Procordia och OLW om Orkla inte är känt, men det blir mycket lättare. De [studenterna] tänker: de är en del av Orkla, det känner jag till. Jag söker.” Martine menar att den interna mobiliteten bör framlyftas vid företagets arbetsgivarmarknadsföring. Rörlighet inom koncernen uppmuntras, även om den är vanligare på ledningsnivå och mer frekvent i Norge än i exempelvis Sverige.

Är du anställd i Procordia är du anställd i Procordia, men önskar du en möjlighet finns Orkla så man slipper byta koncern.

4.3.1.4 Ansvar

Det finns en övergripande strategi för arbetsgivarmarknadsföring inom Orkla, men då koncernen är stor och finns i många länder genomförs aktiviteter både lokalt och centralt. Däremot arrangeras olika aktiviteter centralt som syftar till att öka koncernens attraktivitet. Att vara attraktiva som arbetsgivare menar Martine är en mycket viktig fråga för Orkla, vars mission statement lyder: ”Developing people, creating value.”

Inom koncernen är arbetet med arbetsgivarmarknadsföring ålagt HR, och som HR Manager är Martine därmed ytterst ansvarig. Hon arrangerar en rad årliga aktiviteter för att stärka bilden av Orkla både internt och externt. Martine säger att det inte finns något

samarbete med marknad eftersom ”De som jobbar med marknad jobbar med produkterna.” Hon menar att marknadsföringsansvariga vid de respektive företagen har vinstansvar och därmed koncentrerar sig mer på ökad försäljning än på Orklas attraktivitet som arbetsgivare. Dock samarbetar HR med kommunikationsavdelningen.

Marketing hos oss är inget marknadsansvar utan ansvar för en produkt som Felix ketchup.

Orklas arbete med arbetsgivarmarknadsföringen är definitivt en kontinuerlig process, enligt Martine. I Norge, där Orkla vanligen associeras med marknadsföring, ligger fokus på att kommunicera att koncernen gör mycket mer än så, medan utmaningen i Sverige fortfarande kretsar kring att öka medvetenheten om Orkla som företag. De försöker hela tiden förutse var behoven i koncernen kommer att finnas i framtiden och hur de ska göra för att tillfredsställa dessa. Ett led i detta arbete är Orklas Rekryteringsforum. Två till fyra gånger per år träffas representanter från Orklas samtliga affärsområden, däribland Orkla Brands som både Procordia och OLW tillhör, och lägger upp planer för det kommande årets aktiviteter kring arbetsgivarmarknadsföringen. Under dessa Rekryteringsforum diskuterar de närvarande hur och var Orkla ska synas, vad de ska kommunicera och vilka rekryteringsbehov som finns.

Orkla är ju internationellt men i arbetet med employer branding jobbar vi mer skandinaviskt.

Som en del i arbetet att synas mer i Sverige och Danmark, samarbetar Orkla med det svenska talangnätverket Nova 100. De anser att studenterna som är medlemmar i Nova 100 har rätt profil och nätverket erbjuder därmed en bra plattform för att nå ut till intressanta kandidater. Utöver det jobbar Orkla även med andra marknadsföringskanaler, men Martine menar att de olika kanalerna lämpar sig för olika saker och används mot olika målgrupper. Hon påpekar att även om arbetsmarknadsmässor är ett bra sätt att visa upp sig på så ”fungerar det mer som branding än rekrytering.” Anledningen till detta menar hon är att man vid mässor bara blir en i av mängden företag som medverkar och intresset är inte lika fokuserat. Bättre är att bjuda in studenterna till företagspresentationer eller case-dagar, eftersom de som då kommer är de som har ett verkligt intresse för koncernen och inte endast för de produkter som delas ut vid

montern. Vid mässor kommer de alltid som Orkla, även om affärsområdena som framlyfts varierar en del beroende på vilket universitet de befinner sig på.

Martine säger att självklart används olika kommunikation till olika målgrupper. Fördelningen mellan vilka affärsområden som får mest resurser varierar beroende på rekryteringsbehovet, som idag är koncentrerat till företagen snarare än huvudkontoret. För att alla ska känna sig som en del av Orkla tror Martine att det är viktigt att integrera nyanställda på ett bra sätt. Hur detta går till skiljer sig mellan företagen men även här anordnas en del event centralt av huvudkontoret. Ett exempel är Orklas Young Professionals event, dit nyanställda inbjuds till ett tre dagar långt event. Under eventet får de träffa Orklas ledning, lära sig om koncernen och värdegrunden, delta i case, bygga nätverk inom Orkla och känna att de är en del av något större. Detta har pågått i sex år och orklapersonal från hela världen deltar. Alla nya anställda räknas inte som Young Professionals även om de flesta med en masterutbildning gör det.

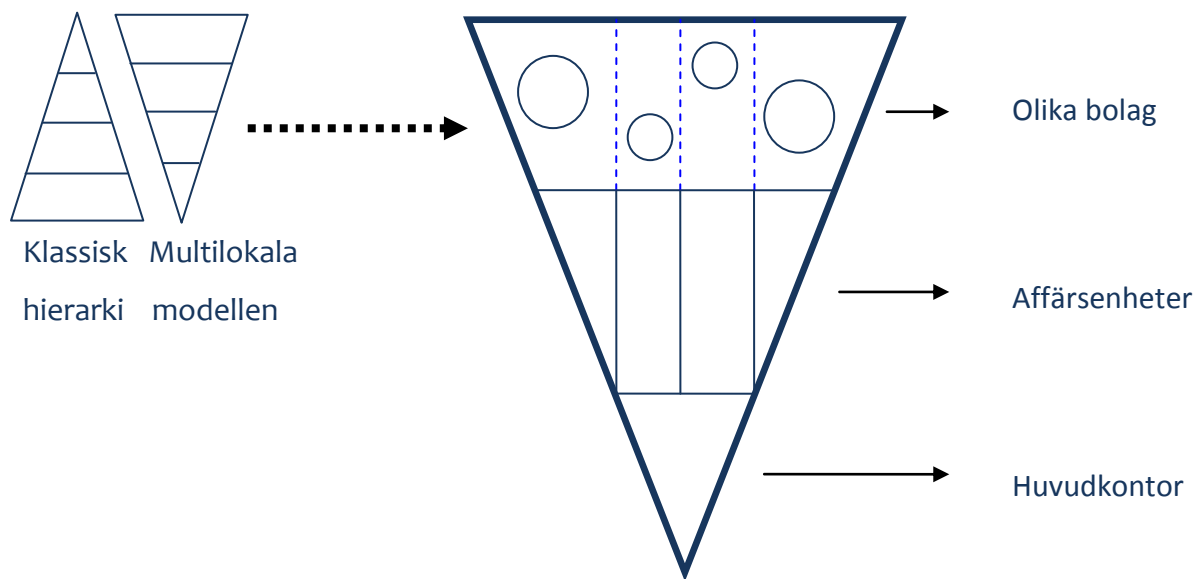
4.3.2 Anders Berglie, Personaldirektör Orkla Brands Nordic

4.3.2.1 Identitet och image

Anders insikt i Orkla, och speciellt Orkla Brands, tillåter honom att ge oss en övergripande bild över hur koncernen arbetar med både det övergripande arbetsgivarvarumärket och hur specifika bolag verkar.

Orkla är en stor koncern, eller ”konglomerat” som Anders väljer att uttrycka det, och företagen som ingår skiljer sig mycket åt. Bredden av företag gör att alla inte har möjlighet att relatera till varandra, han nämner exempelvis att Sapas verksamhet har väldigt lite gemensamt med Procordias. Trots detta är det ändå just bredden i koncernen som är Orklas största styrka, enligt Anders.

Det viktigaste erbjudandet Orkla Brands kan ge när de rekryterar, både till nya och gamla [...] är att vi har den multilokala modellen. Är du intresserad av att komma in i en organisation, har idéer, vill ta egna initiativ och vara med och forma kultur och resultat, då har vi mycket att erbjuda. Jag skulle vilja säga att tillhörigheten till verksamhetsmodellen, snarare än Orkla, är det viktigaste vi har.



Figur 6 Anders illustration av Orkla Brands verksamhetsmodell

Han är medveten om att studenter idag är intresserade av internationella karriärmöjligheter, vilket Orkla till viss del kan erbjuda, men inte fullt ut på samma sätt som de stora multinationella bolagen. Främst beror detta på språkliga barriärer och att det är just enskilda företag som utgör Orkla. Eftersom alla dessa enskilda företag har egna arbetskulturer kan man inte skicka runt folk i koncernen utan vidare, menar Anders. Han påpekar dock att möjligheten ändå finns att byta företag inom Orkla, vilket är positivt för de som söker en ny utmaning men vill stanna inom koncernen.

Det är också ett positivt budskap, vi har en mängd företag, nämligen om du tillhör Orkla eller du tillhör OLW, du är inte låst. Du kan vara kvar i koncernen men du kan byta bolag. Det är positivt att vara många men samtidigt är det en styrka att det finns en hög grad av självständighet och press och tryck. Men många möjligheter.

De fördelar som Anders menar att Orkla har i kampen om kompetensen, har inte alltid varit insedda inom koncernen. Anders poängterar att det kan vara svårt att inse sina egna styrkor och berättar om en tidigare chef som uttryckte det: "Tänk om vi i Orkla visste det vi i Orkla vet." Anders menar att det är först under det senaste decenniet som Orkla insett hur bra den multilokala modellen är, inte endast för Orklas resultat, utan även för deras arbetsgivarvarumärke. "Förr försökte Orkla snarare framställa sig själva som en

multinationell organisation, istället för att lyfta fram de lokala styrkorna.” Idag pekar Anders på vikten av självinsikt i kommunikationen och kanske särskilt vid nyrekrytering.

Man får inte profilera sig som viktigare än man är på insidan. Det tror jag är farligt. Så kommer man in så blir man besviken, för då har man förväntningarna där. Och ett sådant rykte sprider sig fort.

4.3.2.2 Varumärkesportföljen

Anders tror att det är svårare att arbeta med arbetsgivarmarknadsföring för ett företag som Procordia, som har flera produktvarumärken. Han belyser dock nackdelarna med företag som endast har ett varumärke, såsom OLW.

OLW har den risken att om chips skulle hamna i dålig dager så kan de inte styra bort från det. Då sitter de där. Det är väl baksidan men annars i den genomsnittliga dagen är det tuffare [för Procordia] att ha flera undervarumärken. Om man vill surfa på varumärket då. Det är lättare att vara till exempel IKEA, de har många produkter men IKEA vet man vad det är.

4.3.2.3 Employer Value Proposition

Anders inleder med att förklara den multilokala verksamhetsmodell som ligger till grund för Orkla (figur 6) och menar på att det är denna som är koncernens främsta tillgång i arbetet med arbetsgivarmarknadsföring. Samtidigt påpekar han att det finns konkurrenter som inte har deras organisationsmodell men ändå utgör ett hot när det gäller att erbjuda internationella möjligheter. Då är det extra viktigt att veta sina styrkor.

Vi kan inte slåss med löner, vi kan inte garantera att du kan flytta mellan tio länder, det har vi ingen chans till. Även om vi är en så stor organisation kan vi inte skicka en dansk till Finland om de inte kan finländska. Det finns en möjlighet att flytta mellan länderna, inte minst de skandinaviska, det har vi många möjligheter till. Där har de multinationella företagen en fördel, de kan engelska och de har en kultur som tillåter det.

4.3.2.4 Ansvar

Anders menar att det inom Orkla Brands råder en ständig balansgång mellan självständighet och samarbete på grund ut av den multilokala modellen. Alla företag är enskilda och ytterst ansvariga för sitt eget resultat, samtidigt som man ska bidra till det stora hela genom att uppnå vissa resultatmål. Därtill måste alla företag göra en avvägning mellan synergieffekter och lokalanpassning, ”Vi ska vara lokala världsmästare.” Eftersom

alla företag är mest insatta i sin egen marknad har de fria händer rörande hur de väljer att uppnå resultatmålen, som bestäms centralt. Till skillnad från andra ”implementeringsorganisationer”, som Anders kallar dem, finns alltså en större frihet på orklaföretagen. Detta menar Anders är tilltalande för potentiella arbetstagare, även om koncernen inte framlyfter det tillräckligt väl i dagsläget.

Anders tror att den främsta satsningen på arbetsgivar marknadsföring sker i Norge, men menar att Orkla Brands numer jobbar på en utvidgad samstämmighet i kommunikationen med exempelvis samma byline i platsannonser. Överlag inom Orkla är det HR som ansvarar för arbetsgivarvarumärket, men Anders anser att ett samarbete med marknad och försäljning vore bättre. Sedan måste kommunikationen skilja sig åt beroende på målgrupp, påpekar han.

Hur medvetet företagen inom Orkla Brands arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke tror Anders varierar mycket. Samtidigt påpekar han att företag kanske jobbar med det men utan att medvetet använda sig av begreppet. En viktig del i arbetet menar Anders är att jobba med att bygga upp den interna stoltheten hos de anställda, då kan de ultimata bli varumärkesambassadörer.

Jag tror det handlar om ett långsiktigt arbete. Att bygga upp en bra intern kultur och parallellt med det jobba med extern marknadsföring så att folk är stolta över att jobba där. Så att man kan stå för sina produkter. Men jag tror att det allra viktigaste är att arbetsgivaren, på alla plan, är en schysst arbetsgivare internt. Folk känner sig respekterade, känner empati och har bra villkor. Ledningens engagemang är också väldigt viktigt. Om inte ledningen kan stå för kulturen är det kört.

Genomgående under intervjun påpekar Anders att det vid rekrytering handlar om att anställa de personer som är rätt för Orkla. ”Personer kan hamna fel. Det är inte fel på dem det är bara att de är fel hos oss.”

Rörande kommunikationsaktiviteterna avslutar Anders med att konstatera att ”man måste vara ute på bred front. Arbetsmarknadsdagar, informationsträffar och hålla event, det räcker inte bara att stå i någon monter på någon arbetsmarknadsmässa.” Han ser inga problem med att ha med mer juniora medarbetare till mässor och att de uttrycker

sina åsikter, både positiva och negativa. ”Det ska vara based on a true story.” Anders fortsätter med att påpeka att företagen borde vara bättre på att utnyttja medierna. Han nämner OLW som ett exempel på ett företag som lyckats med att bygga upp en bra image tack vare reklamkampanjer och media.

4.3.3 Helena Giertz, HR Manager Procordia

4.3.3.1 Identitet och image

Kulturen är enligt Helena en viktig del av Procordias identitet, som kretsar kring företagets kärnvärden. Dessa kärnvärden – Närhet, Kärleken till mat och dryck och Nyfikenhet – är resultatet av ett identitetsarbete som genomfördes för några år sedan och då även företagets vision, ”Vår kärlek till mat och dryck ska vinna svenska folkets hjärtan”, formulerades. Från att tidigare inte ens nämna deras kärnverksamhet är det nu alltså centralt i identiteten, understryker Helena. Hon påpekar dock att det har varit en utmaning att förmedla denna identitet till företagets alla produktionsenheter. Att i tillägg till detta även få dem att känna tillhörighet till Orkla, är än svårare menar hon.

Det som Helena menar kan ha viss negativ inverkan på Procordias anseende hos studenter, är företagets geografiska läge. ”Jag tror att det delvis påverkar identiteten var man befinner sig geografiskt.” Hon tror att studenter kan uppfatta Procordia som ”lite traditionellt” och att det ligger ”på landet”. Hon drar dock paralleller till andra företag som lyckas attrahera personal sitt geografiska läge till trots och menar att en trevlig och modern kontorsmiljö inte ska underskattas. Procordia har nyligen moderniserat den fysiska arbetsmiljön så att den kommunicerar företagets kärnvärden och Helena tror att detta bidrar positivt till deras image.

4.3.3.2 Varumärkesportföljen

Helena är väl medveten om att en stor anledning till att man vill jobba på Procordia är deras produktvarumärken, eftersom det är dem man har en relation till. Därmed jobbar Procordia medvetet med att exponera produktvarumärkena vid såväl rekrytering som marknadsföring, för att kapitalisera på deras kännedom.

Den största kännedomen, det har varumärkena. Så allt det vi gör här, kopplat till produktutveckling, strategi och vår marknadsposition, allt det har ju egentligen med varumärkena att göra. Som då egentligen Procordia kan

kapitalisera på i rekryteringssammanhang. Mer än varumärkena kan kapitalisera på Procordia. [...] Självfallet hade det varit mycket lättare att bygga ett starkt corporate brand om vi hade hetat som ett av våra varumärken.

Trots det så har Procordia valt att inte marknadsföra sitt företagsvarumärke på bekostnad av sina produktvarumärken:

Procordia ska inte ta strålkastarljus från våra varumärken. Om vi talar i sporttermer så: om vi är ute på planen och spelar så ska det vara Zlatan och Kim Källström etc. och det vi har velat åstadkomma med Procordia, det är att lagledarrollen ska vara tydlig. Och det innebär i vårt ställningsstagande och vad vi står för som bolag. Men det är hjältarna där ute som ska ha strålkastarljuset.

Rörande studenters preferenser angående varumärkesportföljen säger hon följande:

Jag tror att de hellre jobbar för fler undervarumärken, jag tror att det åter hänger ihop med helheten och inte minst kännedomen. Jag tror att det finns en styrka i OLW, du söker dig till OLW, du jobbar för OLW. Nackdelen för oss är att vi måste berätta om att Felix tillhör Procordia, det blir en lång förklaring men i ett möte eller rekryteringssammanhang när vi får möjlighet att berätta vad man kan jobba med hos oss så tror jag att det är väldigt starkt. Men OLW har mer initial kännedom.

Helena är övertygad om varumärkenas betydelse när det kommer till att rekrytera studenter till Procordia, men understryker samtidigt återigen att samtliga delar i modellen (figur 7) måste vara ständigt närvarande. ”Har vi bara starka varumärken men ingen ordentlig rekryteringsprocess så går det inte. Allt måste ske i samklang.” Samtliga områden måste alltså samarbeta för att kommunicera samma värden – både inför och efter en nyanställning.

HR synliggör karriärvägar, erbjuder kompetensutveckling etc. Närmsta chef ansvarar för att det finns tydliga roller, ansvar, att jag utvecklas, tillfredsställande innehåll, uppmärksamma när personer är redo för att ta nästa steg. Så där finns samarbete mellan HR och ledning.

4.3.3.3 Employer Value Proposition

Helena menar att företag måste ha ett attraktivt och tydligt erbjudande och är säker på vad det är som gör Procordia till en attraktiv arbetsplats, nämligen: ”stort ansvar i rollerna, hela värdekedjan på plats, jobba med några av Sveriges absolut starkaste och populäraste varumärken. Vänligt och trivsamt företag, möjlighet att påverka, ta ansvar och möjligheten till utveckling.” Hon påpekar även deras fördel gentemot konkurrenterna: ”Kollar man på internationella konkurrenter erbjuder de inte hela värdekedjan, det gör vi.” Sammanfattningsvis är det alltså bredden, rörande såväl varumärkesportföljen som arbetsuppgifternas karaktär tack vare värdekedjans lokala läge, som gör Procordia till en attraktiv arbetsgivare enligt Helena .

Även om det inte finns något systematiskt tänk rörande intern mobilitet inom Orkla, tycker Helena ändå att det är viktigt att framhäva Orkla i kontakten med studenter: ”Jag brukar säga att när man öppnar dörren till Procordia öppnar man även dörren till Orkla.” Hon understryker framförallt möjligheterna till vidareutbildningar som erbjuds via Orkla Academy men berättar även att Procordia upplevt fördelarna av att ingå i koncernen då det finns personal på Procordia idag som kom i kontakt med företaget via Orkla.

4.3.3.4 Ansvar

Procordia jobbar med sitt arbetsgivarvarumärke och marknadsföringen av detta, utifrån en modell (figur 7), indelad i tre strategiska områden. Modellen är framtagen av Procordias HR- och informationsavdelning och är därmed något som de själva utvecklat med stöd i olika studier.



Figur 7 Procordias modell för arbetsgivarvarumärket

Helena understryker att arbetet med ett företags arbetsgivarvarumärke inte går att avgränsa till ett av områdena, utan alla – företaget, arbetet och karriären samt kulturen – måste verka i samklang. Hon påpekar att ”i många fall tror man att det [arbetsgivar marknadsföring] bara handlar om att rekrytera” men att det alltså är minst lika viktigt att jobba med sin kultur och kännedom inom arbetsgivar marknadsföring. Ett verktyg i att förstå de anställdas inställning är att genomföra medarbetarundersökningar. Orkla utformar centralt medarbetarundersökningar som genomförs av samtliga företag inom koncernen, på Procordia genomfördes de senast år 2006, 2009 och 2010. Ambitionen är att på eget initiativ genomföra nästa undersökning 2012, i syfte att ha något att ställa tidigare resultat i relation till.

I sin externa kommunikation har Procordia valt att främst koncentrera sig på studenter vid Lunds universitet i allmänhet och LTH och EHL i synnerhet. ”Som arbetsgivare är det viktigt att vara kända på de orter där vi finns närvarande.” Anledningen är alltså insikten att kännedomen om företaget är högst i Skåne och relativt antalet nyanställningar de erbjuder till nyutexaminerade, tycker Procordia att det känns rimligt att avgränsa antalet universitet de riktar sig mot därefter. Kommunikationen mot lundastudenter kommer

dock att få än högre prioritet i framtiden, då Procordia har bestämt sig för att ha en konsekvent närvaro. Detta innebär att oavsett hur rekryteringsläget ser ut så kommer företaget att vara närvarande vid Lunds universitet. Helena menar att även om de inte har utrymme att anställa studenter för tillfället tror hon att närvaron och synligheten kan ha positiva konsekvenser vid framtida utlysta tjänster. Om Procordia redan under studietiden ger ett gott intryck kommer folk att minnas det, menar hon. Procordias relativt nyutvecklade strategi är därmed av långsiktig karaktär.

Helena påpekar att trots att HR har det övergripande ansvaret för arbetsgivarvarumärket bidrar alla avdelningar – mer eller mindre medvetet. Exempelvis har marknadsavdelningen fokus på försäljning men extern marknadsföring kan samtidigt resultera i att företaget blir uppfattad som en attraktiv arbetsgivare. Därigenom bidrar de till arbetsgivar marknadsföringen även om det inte är deras primära mål. Vid rekrytering påpekar Helena vikten av självinsikt:

Det gäller att känna sin kultur så pass väl att jag vet när jag rekryterar in personer så kommer de trivas i vår miljö och trivs de kommer de att prestera väl och de kommer att söka utveckling och vi kommer att vilja ge dem utveckling.

På samma sätt som Procordia kapitaliserat på Orkla anser Helena att livsmedelsbranschen idag borde dra nytta av varandra. ”Branschen har inte varit så duktig på att samla sig.” Hon tror att en av anledningarna till att branschen idag inte anses vara så attraktiv är att de inte får så mycket medial uppmärksamhet, och drar paralleller till IT- och teknikbranschen som gemensamt har bidragit till att ådra sig uppmärksamhet genom diverse gemensamma satsningar.

Procordias arbete med sitt arbetsgivarvarumärke är enligt Helena en pågående process som ständigt är under utveckling. Även om företaget idag har en fungerande strategi vill de ta den till nästa nivå för att förbättra den ytterligare.

Attrahera, rekrytera, introducera. Vi gör detta idag men vi vill slipa till det och lägga till våra värden.

4.3.4 Iréne Olsson, Marknadsdirektör Procordia

4.3.4.1 Identitet och image

Iréne anser att arbetsgivarmarknadsföring är väldigt viktigt eftersom hon tror att personer söker sig till företag som har bra varumärken. Inte bara bra produktvarumärken, men även att företagsvarumärket står för något.

Employer branding är väldigt viktigt. Jag tror att folk söker sig till företag som har bra varumärken. Både att företaget i sig har ett namn, och, eller att man har produktvarumärken som konsumenten känner till. Så valde jag mitt första jobb.

Iréne säger att hon trivs på Procordia eftersom hon upplever det som ett mycket vänligt och professionellt företag. Hon tror att företaget lockar till sig många studenter då det är känt. Många söker dessutom utan att Procordia behöver annonsera ut tjänster. Iréne menar att ofta är det just dessa sökande som är mest attraktiva eftersom de självmant sökt till Procordia och därmed förmodligen är de personer som helst vill jobba där. Många av de som söker jobb på Procordia är intresserade av livsmedelsindustrin i allmänhet och har ett genuint matintresse, vilket Procordia anser som ett viktigt kriterium för att jobba hos dem. Orklas inflytande på Procordia beskriver hon utifrån den multilokala modellen (figur 6).

För oss som jobbar här är Orkla viktigt eftersom de är våra ägare och är del av vår kultur. Men vi jobbar med en multilokal modell vilket innebär att alla länder och företag i princip sköter sig själv. Därför finns det inga direkt centrala guidelines.

Hon tror inte heller att Orkla som organisation generellt påverkar studenters benägenhet att söka sig till Procordia men belyser att Orkla är viktigt för Procordia eftersom det är deras ägare.

Att vi ägs av Orkla är viktigt för oss som jobbar här men jag tror för dem som söker sig till oss känner inte till Orkla överhuvudtaget, om Procordia är okänt är Orkla ännu mer okänt. Jag tror inte ens folk vet att vi ingår i koncernen och att det är norskt.

4.3.4.2 Varumärkesportföljen

Iréne säger att varumärkena självklart spelade en roll hennes val av företag, och hon tror att detta även gäller för andra – både rörande val av arbetsgivare men även generellt när folk skapar sig en bild av företag. Iréne berättar även att hon tror att företagsvarumärken har blivit viktigare då konsumenten vill veta vart produkterna kommer ifrån.

Hon säger däremot att Procordia som varumärke antagligen inte spelar så stor roll för sökande om man känner till de varumärken som de äger, men belyser att det är viktigt att ha med logotypen för både Procordia och produktvarumärkena i sin marknadsföring gentemot blivande anställda.

I den mån som sökande till oss känner till Felix och Ekströms och alla andra varumärken, spelar nog inte Procordia så stor roll. Men skulle vi gå ut och bara framhäva Procordia, utan att ta med våra varumärken, så skulle inte Procordia säga så mycket.

På frågan om hon tror att det hade gjort någon skillnad på attraktiviteten som arbetsgivare om de endast gick under namnet Procordia, svarar Iréne att: ”Jag tror det beror på vad varumärket står för. Om alla kände till Procordia och vad vi står för tror jag det hade varit lika starkt som våra produktvarumärken.”

Iréne anser att om Procordia endast var Procordia och inte hade sina produktvarumärken, skulle antagligen varumärket Procordia tunnas ut eftersom de har en sådan stor produktportfölj med alltifrån Paulúns hälsoprodukter till Grandiosa pizza.

Man blir mindre tydlig inom varje kategori. Det är det som är skillnaden. Man kan inte vara lika spetsig och tydlig inom varje kategori om man bara har ett varumärke. Ett varumärke är som en person, det står för någonting. Och det är svårt att stå för många olika saker.

På tal om varumärken berättar hon att hon hört från kollegor som när de varit och handlat har kollat på produkter och utifrån detta fattat beslut rörande arbetsansökande.

Jag har hört från flera som berättat att de gått ut i butiken och kollat på produkterna och tänker, 'jaha, det är dem som äger den produkten, då söker jag mig nog dit'.

4.3.4.3 Employer Value Proposition

Iréne förklarar att hon tror det som gör Procordia till en attraktiv arbetsgivare är en kombination av olika saker men trycker främst på att Procordia är ett svensk livsmedelföretag med mycket tradition och starka varumärken samt att Procordia kan erbjuda studenter hela värdekedjan. Till skillnad från andra företag där man outsourcar vissa processer så gör Procordia allt. Det är inte många företag som fortfarande gör detta, menar Iréne, vilket hon anser gör Procordia relativt unikt. Detta försöker de marknadsföra utåt till framtida anställda.

4.3.4.4 Ansvar

Hon säger att marknadsavdelningen inte har någon konkret strategi för arbetsgivarmarknadsföring, men att de indirekt jobbar med det.

Våra reklamfilmer är väldigt viktiga för våra varumärken. Då ser konsumenter och potentiella sökande att vi är aktiva. Det gäller att synas och höras.

Hon påpekar även vikten av samarbete mellan de olika avdelningarna för att etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke, eftersom det i längden gynnar alla.

Employer branding är vårt gemensamma ansvar. Vad företaget står för är väldigt viktigt för allt och alla.

Ett konkret exempel på detta samarbete är rekryteringsprocessen och framförallt intervjuerna av de sökande där det finns alltid en person från marknadsavdelningen och en från personalavdelningen närvarande. Hon belyser att personalavdelningen på Procordia är väldigt stark jämfört med tidigare organisationer som hon har arbetat för. Något som hon anser är positivt.

Iréne anser att arbetsmarknadsdagar är ett bra sätt att visa upp sig bland studenter. Procordia har medvetet valt att fokusera på Lunds universitet på grund av det geografiska läget – Iréne tror även att de får bäst respons där.

Arbetsmarknadsdagar är ett bra sätt. Det är där man kommer i kontakt med företagen, där ser man oss. Som student tror jag man tänker mycket på varumärket när man skall bestämma sig vart man vill jobba.

4.3.5 Madeleine Löfgren, Brand Manager, Procordia

4.3.5.1 Identitet och image

Madeleine tror inte att studenter har en fullständig bild av Procordia som företag men poängterar att hon endast utgår från sin privata uppfattning när hon säger att:

Jag tror att det är en otydlig bild som studenter har om Procordia. Men jag vet inte. Jag tror kanske att de har bilden av en ganska så, ja, industri, historisk aktör med traditioner i svensk produktion och kanske relativt stabil verksamhet. Kanske inte den som ligger i framkant i att bara innovativ.

Orkla säger hon sig inte känna någon direkt koppling till förutom att hon vet att det är Procordias ägare. Det är hennes chefer som sköter den kontakten, menar Madeleine. Hon trivs mycket bra på Procordia men den identitet hon associerar med företaget är inte kopplad till Orkla.

4.3.5.2 Varumärkesportföljen

Storleken på varumärkesportföljen var inte den avgörande anledningen att hon sökte sig till Procordia.

Det har aldrig varit så avgörande att det var flera [varumärken]. I och med att det var flera kände jag att det fanns en stor marknadsavdelning och det kände jag var viktigt för det ger liksom en dynamik och det finns möjligheter att jobba tillsammans med samma typ av frågor och få en mångfald. Det att det fanns flera olika målgrupper och varumärkena hade olika position var positivt. Men så skulle det även kunna vara om man jobbade med ett varumärke, på Felix till exempel. Kanske man kunde känna att det ändå var många olika målgrupper för många kategorier. Men visst var det ju positivt ändå, för det gav mig möjlighet att jobba med flera olika varumärken

Däremot sökte sig Madeleine till Procordia eftersom hon kände att de värnade om sina varumärken.

Att de hade starka varumärken med både relevans och historik och en position på marknaden. Varumärken där det fanns en framtid som företaget satsade på. De var intresserade av att bygga varumärken. Det finns varumärken som man inte vårdar på samma vis [som Procordia gör]. Det kändes bra som man gjorde det på Procordia och var positivt laddat.

4.3.5.3 Employer Value Proposition

Vad som lockade Madeleine att söka sig till Procordia, var möjligheten att jobba på ett företag som erbjöd arbete med hela värdekedjan, alltifrån produktutveckling till extern kommunikation.

4.3.5.4 Ansvar

Madeleine är inte direkt inblandad i arbetet med arbetsgivarvarumärket men anser att det finns vissa aspekter som borde kommuniceras bättre för att stärka bilden av Procordia, däribland deras kärnvärden, innovationsförmåga och modernitet. Hon berättar att hon själv fungerar som en ambassadör för Procordia både privat och professionellt via word-of-mouth.

4.3.6 Kjetil Erikstad, HR Manager Orkla Brands Nordic

4.3.6.1 Identitet och image

OLW är ett välkänt svenskt varumärke som väldigt många svenskar känner igen och har en koppling till.

Kjetil diskuterar många frågor utifrån ett Orkla Brands-perspektiv och inte enbart OLW. När Orkla påbörjade arbetet med arbetsgivarvarumärket 2006, var deras uppfattning att många svenska studenter ”kände till företagen separat men inte relationen däremellan. De ville få studenterna att förstå detta för att få dem att inse möjligheterna.” Målet blev att tydliggöra sambandet för att göra detta till en konkurrensfördel. I och med OLW:s starka marknadsposition och kännedom spelar företaget en viktig roll i detta arbete och Kjetil menar att OLW:s marknadsföring – inte minst fredagsmyskampanjen – har bidragit mycket till detta. Överhuvudtaget menar han att OLW:s attraktivitet definitivt påverkas av produkterna och deras kännedom, mycket tack vare marknadskommunikationen. ”Jag tror inte att det är många svenskar som inte vet vad OLW är.”

Kjetil tror vidare att OLW:s lyckade marknadsföring inte endast bidrar till ökad kännedom för produkterna utan även påverkar företagets image som arbetsgivare hos studenterna. Han tror att OLW uppfattas som trendigt, resursstarkt, konsumentfokuserat och snabbriktigt. Ett resultat av detta är att OLW aldrig haft några större problem att locka till sig nyexaminerade studenter, vilket antalet spontanansökningar bevisar. Vare sig OLW haft en tjänst ledig eller ej har det kommit in en stadig ström av ansökningar. Vid många

spontanansökningar blir det dock tyvärr många nej. När vi frågar om de kan ha en negativ effekt på OLW:s arbetsgivarvarumärke svarar Kjetil att han inte tror det eftersom företaget uppmärksammar alla och för en dialog med de sökande. Verkar någon intressant genomförs en intervju och kandidaten lagras sedan i en databas. Kommer en framtida öppning har man därigenom redan inledningsvis starka kandidater att utgå ifrån, vilket resulterat i att anställningsprocessen effektiviseras då de inte behöver screena en massa nya kandidater varje gång.

4.3.6.2 Varumärkesportföljen

Att OLW endast består av ett varumärke tror inte Kjetil påverkar studenters attraktion till företaget.

Jag tror det är viktigt att det är ett starkt varumärke och om det är ett eller flera inom samma bolag tror jag inte gör så stor skillnad. [...] Det viktiga är att ha marknadsposition nr 1 eller 2 i sin kategori snarare än att allt är samlat i ett märke.

Han fortsätter med att berätta att han inte tror att studenter lockas av antalet varumärken utan snarare antalet möjligheter. Angående betydelsen av varumärkesportföljens storlek säger han: ”Jag är osäker på hur viktigt det egentligen är”.

4.3.6.3 Employer Value Proposition

Kjetil menar att Orkla spelar en viktig roll och innebär att OLW kan erbjuda mycket mer än om företaget hade varit ensamstående. Andra egenskaper som han tror utmärker en attraktiv arbetsplats är professionell och personlig utveckling och karriärmöjligheter. Lön tror han mer är en hygienfaktor och drar en parallell till work-life balance, som han menar frekvent efterfrågas men egentligen inte är avgörande för de sökande. Kjetil tror att studenter söker sig till arbetsplatser med ambitiösa och duktiga medarbetare, vilket han tycker att de kan erbjuda.

Fördelen är att du kommer in och blir nyfiken och upptäcker att 'wow, det är ännu mer än jag först trodde.'

Han tror det finns en fördel för OLW med att vara placerade i Stockholm, dels då många stora livsmedelsföretag är samlade på en och samma plats i Solna Business Park, där kontoret är lokaliserat. Att flera olika orklaföretag sitter gemensamt i Solna, tror Kjetil

dessutom har en positiv inverkan för de anställda då den interna rörligheten underlättas. Någon med stor potential kan avancera i sin position inom flera bolag utan att behöva flytta och möjligheterna blir därför flera. Enligt Kjetil tänker studenter idag mer långsiktigt när de söker arbete och väljer arbetsgivare utifrån utvecklingsmöjlighet snarare än specifik position. Slutligen tror han att det faktum att de anställda får vara delaktiga i livscykeln och uppleva många nylanseringar, gynnar företagets anseende bland studenter.

4.3.6.4 Ansvar

Kjetil berättar att OLW aldrig jobbar separat med sitt arbetsgivarvarumärke. När företaget marknadsför sig mot studenter är det alltid tillsammans med Orkla Brands. Detta gäller till exempel vid arbetsmarknadsdagar. Kjetil poängterar dock att Orkla Brands Nordic i princip alltid har en representant närvarande vid dessa tillfällen då det är ett så pass stort och viktigt varumärke. Mässor, menar Kjetil, är dock mest till för att allmänt marknadsföra företaget, varför informationsdagar introducerats för att spetsa arbetsgivarvarumärket. Kjetil fortsätter med att berätta att Orkla Brands Nordic och Procordias syn på arbetsgivar marknadsföring skiljer sig, då Procordia utför många aktiviteter ensamma. Det finns enligt Kjetil en diskussion inom Orkla rörande huruvida företag ska marknadsföra sig individuellt eftersom det både är kostsamt och inte ligger i linje med målet att kommunicera relationen företagen emellan och deras tillhörighet till Orkla.

I sin externa kommunikation riktar sig OLW, i samarbete med Orkla Brands, till utvalda universitet, nämligen Lunds universitet (EHL och LTH), Göteborgs universitet, Linköpings universitet, Handelshögskolan i Stockholm, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholms universitet och Uppsala universitet. Som komplement har de även inlett ett samarbete med nätverksorganisationen Nova 100 och Kjetil förklarar detta med att Nova erbjuder ett "förhandssorterat bord av talanger".

4.3.7 Charlotte Siljebrand, Produktgruppchef OLW

4.3.7.1 Identitet och image

Charlotte inleder med att berätta att hon sökte till OLW eftersom hon "alltid varit jätteintresserad av dagligvaruhandeln." Hon tyckte att "OLW kändes som ett spännande

varumärke som jag vuxit upp med och har varma känslor för.” Hon påpekar även den inverkan OLW:s starka reklamhistoria, såsom ”Har ni fest eller?”, hade på hennes beslut att söka. Dessa initiala intryck visade sig överensstämma med den faktiska företagsidentiteten som lever kvar än idag och som Charlotte upplever är befast i företaget.

Våra produkter är av den karaktären att de påminner om situationer då man varit tillsammans med familj och vänner. Och sen att vi har en image att vara ett varmt företag med glimten i ögat. Mycket av det tror jag att jag själv hämtade från våra reklamfilmer.

Charlotte anser att företagets produkter och externa kommunikation på många sätt speglar den faktiska identiteten och att marknadsavdelningen därmed är indirekt involverad i arbetet med arbetsgivarmarknadsföringen. ”Våra reklamfilmer ska andas vilka vi är. Vi vill att våra konsumenter och andra intressenter ska känna att vi är lite som dem. Vi vill också komma hem och sjunka ner i soffan. Inte bara kommunicera att vi gör goda chips.” Detta ingår i OLW:s nya strategi, där företaget vill skifta fokus och ”koncentrera sig på den avslappnade stunden istället för festen.” Denna familjära känsla genomsyrar även stämningen på kontoret: ”Väldigt god stämning. Väldigt många trivs här på jobbet och tycker att det är kul att komma hit. Och det går väldigt bra för OLW.”

Att storleken på OLW upplevs som limiterad om man inte tar hänsyn till Orkla, menar Charlotte är felaktigt och motiverar detta med sin egen karriär. Charlotte har haft tre olika roller på fyra år, samtliga inom OLW. Detta framlyfter hon även i sin kontakt med studenter. Hon har ett flertal gånger medverkat vid arbetsmarknadsdagar vid olika universitet. Detta har skett i Orkla Brands regi och tack vare detta har Charlotte lyckats skapa sig en uppfattning om studenters inställning till såväl Orkla som OLW.

I Sverige är ju Orkla relativt okänt fortfarande. Så då får man fortfarande nämna namnen på exempelvis Abba, OLW och Procordia. Medan Orkla i Norge är något som alla är uppvuxna med och vet vad det är. Så det är en utmaning som Orkla har i Sverige.

OLW känner hon har en egen image, separat från moderföretagets. ”De [studenterna] är positivt inställda till OLW, tror att det är ett ganska kul företag att jobba på. Jag tror att

man gillar oss.” Hon känner sig definitivt primärt OLW-anställd, och inte Orkla-anställd. Däremot känner hon en stark tillhörighet till Orkla, mycket tack vare att hon delar kontorslokal med flera andra företag inom koncernen. Under sin tid på företaget har hon sett kollegor byta företag inom Orkla och upplever att detta uppmuntras. Ytterligare en dimension är att OLW tillhör Chipskoncernen, med systerbolag i de nordiska och baltiska länderna, vilket hon tycker är bra då de kan hjälpa varandra eftersom de ofta står inför liknande utmaningar.

Hur storleken på OLW:s varumärkesportfölj påverkar studenternas syn på företaget, vet inte Charlotte, men hon vill däremot understryka vikten av företagets storlek.

Vår identitet handlar väldigt mycket om att vi fortfarande är ett ganska litet företag mentalt sett. OLW började ju som en uppstickare på marknaden och litet av en underdog och idag är vi ju en klar marknadsledare. Men jag tror fortfarande att vår identitet och lite vår mentala känsla är att vi är lite uppstickaren. Vi vet att vi inte kan förändra världen men att vi gör jättegoda snacks. Och vi gör det lite med glimten i ögat, med ganska mycket humor och värme.

4.3.7.2 Varumärkesportföljen

Att OLW är ett enda varumärke menar Charlotte inte hade någon inverkan på hennes val av arbetsgivare.

Det var ingenting jag tänkte på när jag valde OLW som arbetsgivare. Det var inget som jag reflekterade över. Sen idag kan jag helt klart se skillnaden. Jag tror att fördelen med att vi bara har ett varumärke är att vi inte spretar i det vi gör. Alla jobbar mot samma mål och idag använder alla exempelvis fredagsmys som plattform. När man har flera olika varumärken blir det att alla ansvarar för sitt. Det riskerar ju att det blir mer spretigt. Vi har fördelen att vi kan hålla ihop det. Nackdelen som produktchef är att har du endast ett varumärke kan du aldrig känna ansvars känslan för ditt varumärke som jag kan tänka mig på Procordia om du har Fun Light. Då är du verkligen ansvarig för det varumärket medan på OLW har alla samma avsändare. Så det finns både för- och nackdelar skulle jag säga.

4.3.7.3 Employer Value Proposition

OLW har ett av Sveriges mest omtyckta varumärken. Du jobbar på ett litet företag, verkligen lär känna dina kollegor, väldigt fin och nära sammanhållning. Samtidigt som du vet att du har en jättekoncern i ryggen

som erbjuder enorma möjligheter till kurser och vidareutbildning och har stora resurser.

4.3.7.4 Ansvar

Charlotte menar att de anställda verkar som bra ambassadörer för OLW. Detta är ingen uttalad strategi utan snarare en spegling av den goda arbetsmiljön. ”Jag tror någonstans att det finns i vår kultur. Det är någonting man lär sig när man börjar här.” Detta framkommer även i de medarbetarundersökningar som konstrueras centralt av Orkla och genomförs ungefär varje år, enligt Charlotte.

4.3.8 Jan Brattström, Projektledare Jobb och Karriär, Skånes Livsmedelsakademi

Jättestor styrka att kunna prata om varumärken som är kända. Det fungerar som en magnet. Varumärkena är helt klart det som är mest känt. Det är också det som de [studenterna] är mest intresserade av när man pratar med dem.

Vilka fördelar som livsmedelsbranschen har, råder det enligt Jan inga tvivel om. Han menar att även om branschen idag inte är den mest attraktiva, har den ändå fördelen att handla med varor som folk kommer i kontakt med dagligen och därmed ofta har en relation till. Kunskapen om varumärkena är därmed ofta utbredd, även om det inte alltid är säkert att man kan koppla ihop varumärkena med rätt företag. Jan upplever att företagen och produktvarumärkena ofta är kända separat, men det är inte alltid folk kan knyta rätt produkt till rätt företag. Hur man väljer att kommunicera beror på vilket som är mest känt. Han ger ett exempel:

Leaf är det ingen som vet vad de gör, man måste nämna Ahlgrens bilar för att folk ska veta vad det är. Jag skulle aldrig kunna prata om Leaf med en student utan att nämna deras varumärken, det hade blivit ett helt ointressant samtal. Det räcker inte att säga att de är inom livsmedelsbranschen.

Livsmedelsbranschen, menar Jan, har genomgått en tydlig utveckling under de två decennierna, där den blivit mer marknadsorienterad. Han menar att den har gått från att tidigare ha dominerats av agronomer och ingenjörer till att locka andra sorters studenter, exempelvis ekonomer. Fokus har alltså skiftat från producenten till att istället lyfta fram det kundnära. Men trots att han själv är ingenjör ser han ändå det positiva:

Det har skett ett närmande mot marknaden och därmed mot en varumärkesexponering som är påtaglig. Den utvecklingen har jag sett. Det gör ju branschen lite mer spännande och tydlig.

Ytterligare något som bidrar till att rikta uppmärksamheten mot livsmedelsindustrin är det mediala intresset. Jan påpekar att "Det blir alltid debatt om livsmedel eftersom det berör så många. [...] mycket negativ debatt på senaste tiden men det bidrar till spänningen och bidrar till dynamiken." Att livsmedel engagerar så många menar han är ytterligare en styrka för branschen.

Att branschens präglas av innovation är också något som Jan anser som positivt. Inom ett livsmedelsföretag är det ingen omöjlighet att man får uppleva tio nylanseringar per år vilket till exempel skiljer sig från läkemedelsbranschen, påpekar han.

Vid marknadsföringen mot studenter tror Jan att det är viktigt att använda sig av flera olika kommunikationskanaler. Han tror även att det är viktigt att ha något konkret att erbjuda, som exempelvis traineeprogram, och påpekar vikten av att tidigt etablera sig i studenternas medvetanden. "Att skapa nätverk under utbildningen, rota i studenternas medvetande innan de är klara, tror jag är bra." För att lyckas med detta måste man synas och Jan har upplevt att det som varit bland det mest uppskattade är att bjuda in en talare som personligen kan berätta om sin karriär och sina erfarenheter. Skånes Livsmedelsakademi har även använt sig av studentambassadörer för att skapa en förståelse för de personer de försöker attrahera, medverkar vid arbetsmarknadsdagar och mässor och initierade 2010 de ett traineeprogram hos sina partnerföretag. Jan är dock medveten om att konkurrensen om kompetent arbetskraft är hård. "Vi är ute efter de bästa studenterna. Det är alla." Efter att ha konstaterat detta lägger han till att även om alla branscher vill locka talanger, skiljer sig definitionen av vad som utgör en talang åt. "Bästa för dem är inte bästa för oss."

Att betydelsen av image och identitet har ökat, tycker Jan är tydligt. Han påpekar att lojaliteten som personalen hyste till sin arbetsgivare förr, inte existerar i den nya generationen arbetskraft. Han säger sig se detta extra tydligt bland de traineer som rekryterades 2010. Image tror han är olika viktigt beroende på vem man frågar.

En bra image för ekonomistudent är inte säkert att det är densamma för en teknolog. Rent intuitivt tror jag att image är mycket viktigare för ekonomistudenter.

Anledningen till detta tror Jan är att ekonomiutbildningar har fler inslag av ledarskap och att hela studietiden präglas av konkurrens mellan studenter, vilket speglas i deras förhållande till jobb. Detta leder, enligt Jan, till att kontakten med företag yttrar sig olika och att framgång mäts på olika sätt. Det leder även till att kraven på vad en arbetsgivare "bör" erbjuda, har höjts och arbetsgivarmarknadsföringen blir därmed tuffare. Lättare blir det inte av att livsmedelsbranschen "inte är så hajpad." Detta tror Jan delvis beror på att möjligheterna till en hög lön inte är så stor, men även på att "många av olika skäl inte reflekterat över branschens och storlek, betydelse och innehåll. Vi har inte haft närvaron." Detta är dock på väg att förändras och Jan pekar exempelvis på antalet livsmedelsföretag som närvarade på arbetsmarknadsmässan eee i Lund i år (5 st/8 %) (www.eeedagarna.se). "Vi börjar ta för oss".

4.3.9 Karin Johansson, Project Manager Marketing Universum, mailintervju

1. Vilka komponenter är viktiga/nödvändiga i arbetet med arbetsgivarvarumärket?

För ett företag är det viktigt att:

- Förstå vilka utmaningar det står inför för att kunna styra sina insatser rätt (behöver de t.ex. bygga kännedom om sig själv som arbetsgivare, eller handlar det om att få intresserade talanger att faktiskt ta steget att söka jobb hos dem).
- Analysera vilket budskap man vill kommunicera utåt. Detta bör förankras internt både hos de anställda och hos ledningen, och bör dessutom stämma överens med verkligheten.
- Ta fram och anpassa sin kommunikationsstrategi baserat på punkt ett och två.
- Mäta och följa upp tolkning av budskapet och ROI.

2. Vilka parter i företaget bör vara involverade i arbetet med arbetsgivarvarumärket?

Varför?

Först och främst är det viktigt att förankra employer branding arbetet på en strategisk nivå hos företagets ledning. I det operativa arbetet bör ansvaret ligga på HR- och marknadsavdelningarna för att synkronisera alla aktiviteter utåt.

3. Hur kan man mäta huruvida ett arbetsgivarvarumärke är framgångsrikt?

Man kan självklart mäta ett företags attraktivitet på olika rankingar och listor, men man kan också se till kvalitet och kvantitet när det kommer till ansökningar.

4. Hur marknadsför sig arbetsgivare bäst mot ekonomistudenter?

Det är viktigt att företag marknadsför sig både brett genom olika kanaler för att öka kännedom och intresse, men också mer riktat för att fånga upp rätt kandidater och verkligen få dem att söka.

5. Vilka egenskaper hos arbetsgivare betraktas som attraktiva av studenter idag?

De egenskaper som studenter ser som attraktivast enligt FöretagsBarometern 2011 är:

- Attraktiva/spännande produkter och tjänster
- Utmanande arbete
- Erbjuder en kreativ och dynamisk arbetsmiljö
- Har ledare som stöttar min utveckling
- Goda referenser för framtida karriär

Tyvärr går det inte att ranka de olika egenskaperna mot varandra eftersom de är de högst rankade alternativen inom fyra olika frågor som vi kallar drivande faktorer bakom arbetsgivarimagens attraktivitet. Vi utgår ifrån fyra huvudkategorier (Arbetsgivarens rykte och image, Jobbegenskaper, Människor och kultur, Ersättning och möjlighet att avancera), och för varje kategori finns det tio olika egenskaper som studenterna får välja bland.

Kort sagt är det här alltså de egenskaper studenterna ser som viktigast, men man kan inte säga att de t.ex. tycker att Goda referenser för framtida karriär är viktigare än Utmanande arbete eftersom de alternativen aldrig har ställts emot varandra.

6. Vilken roll spelar ett företags varumärken i arbetsgivarmarknadsföringen och arbetsgivarens attraktivitet?

De undersökningar vi har gjort visar att korrelationen mellan ett företags consumer brand [produktvarumärke] och employer brand [arbetsgivarvarumärke] inte är speciellt stor. Självklart har företag med starka produkter en fördel när det gäller kännedom, men det har inte nödvändigtvis en positiv inverkan på deras employer brand. Traditionellt sett är t.ex. de stora revisionsföretagen väldigt attraktiva arbetsgivare bland studenter, även om de hos den gruppen är väldigt obekant ur konsumentsynvinkel.

7. Anser du det spela någon roll hur många varumärken ett företag har i sin portfölj när de ämnar profilera sig som en attraktiv arbetsgivare?

Självklart är det en utmaning att ha många starka produktvarumärken och ett mindre känt koncernnamn som kommuniceras i employer brandingsyfte, men samtidigt är det en stor möjlighet att kunna bygga upp ett intresse för varumärket bakom många starka produkter.

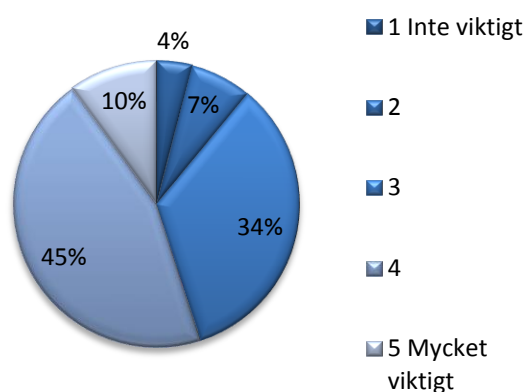
8. Vilken inverkan har produkternas attraktivitet på arbetsgivarens attraktivitet?

Innovativa produkter och tjänster är något som många ser som attraktivt när man väljer arbetsgivare, speciellt bland ingenjörer och data/IT-studenter.

4.4 Empiri enkät

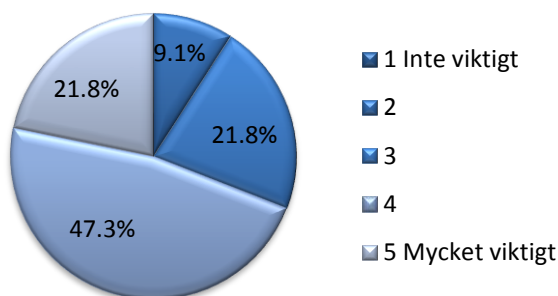
Nedan följer en redovisning av våra enkäter. När vi refererar till lund- eller uppsalastudenter avser vi de som besvarat enkäten och inte alla studenter på orterna. Vi har i vår redovisning av enkätundersökningarna valt att redogöra för svaren i den ordning de ställts .

1. Hur viktigt är det för dig att jobba med ett starkt varumärke?



Tabell 1 Starkt varumärke, Lund

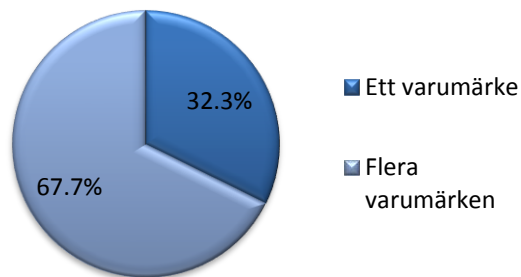
Lund: Som framgår av diagrammet ovan tycker den övervägande delen av lundastudenterna att det är viktigt att jobba med ett starkt varumärke.



Tabell 2 Starkt varumärke, Uppsala

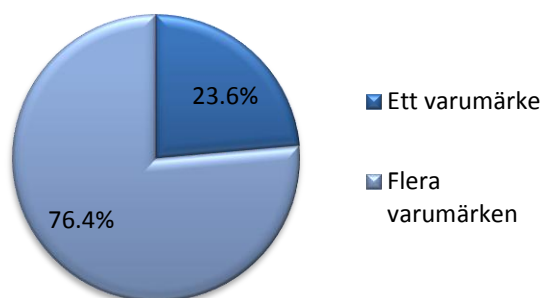
Uppsala: Även majoriteten av uppsalastudenterna anser att betydelsen att jobba med ett starkt varumärke är viktigt. Anmärkningsvärt är att ingen anser det vara obetydligt.

2. Skulle du föredra att jobba med inom ett företag med ett eller flera varumärken i sin portfölj?



Tabell 3 Antal varumärken, Lund

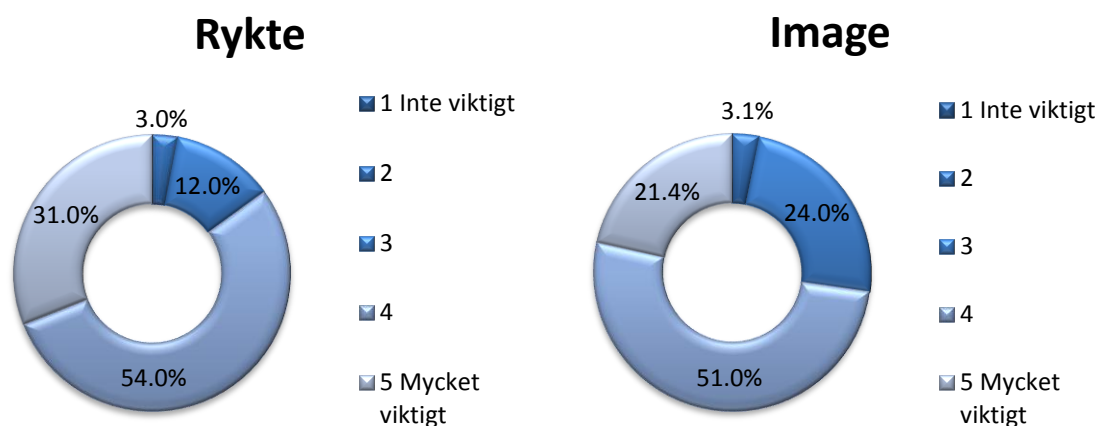
Lund: En tydlig majoritet av lundastudenterna föredrar att jobba med fler varumärken.



Tabell 4 Antal varumärken, Uppsala

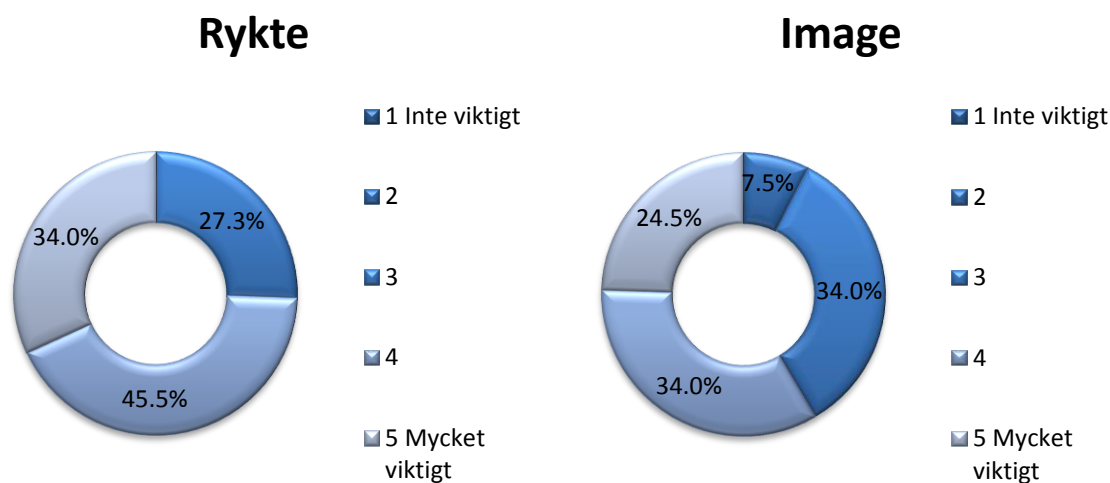
Uppsala: Även Uppsalastudenterna föredrar att jobba för ett företag med flera varumärken i sin portfölj.

3. Vilken betydelse har företagets rykte och image i ditt val av arbetsgivare?



Tabell 5 Rykte och image, Lund

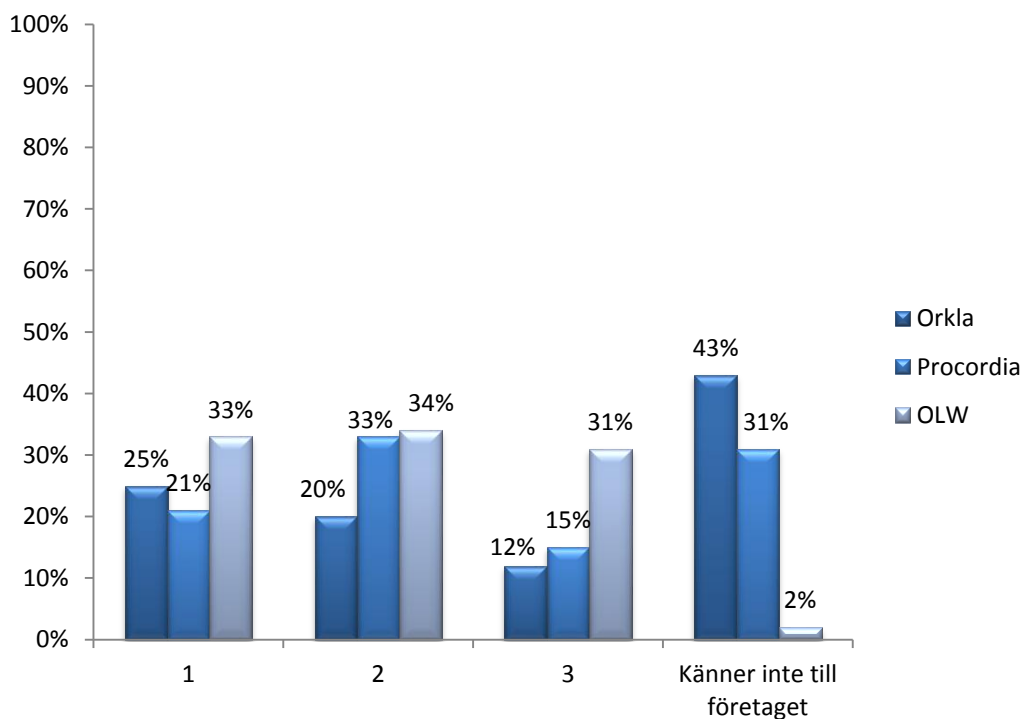
Lund: Den övervägande delen av lundastudenterna tycker att företagets rykte är av betydelse vid valet av arbetsgivare. Resultatet av images inverkan visar på en liknande inställning. Ingen av respondenterna anser varken rykte eller image vara oviktigt.



Tabell 6 Rykte och image, Uppsala

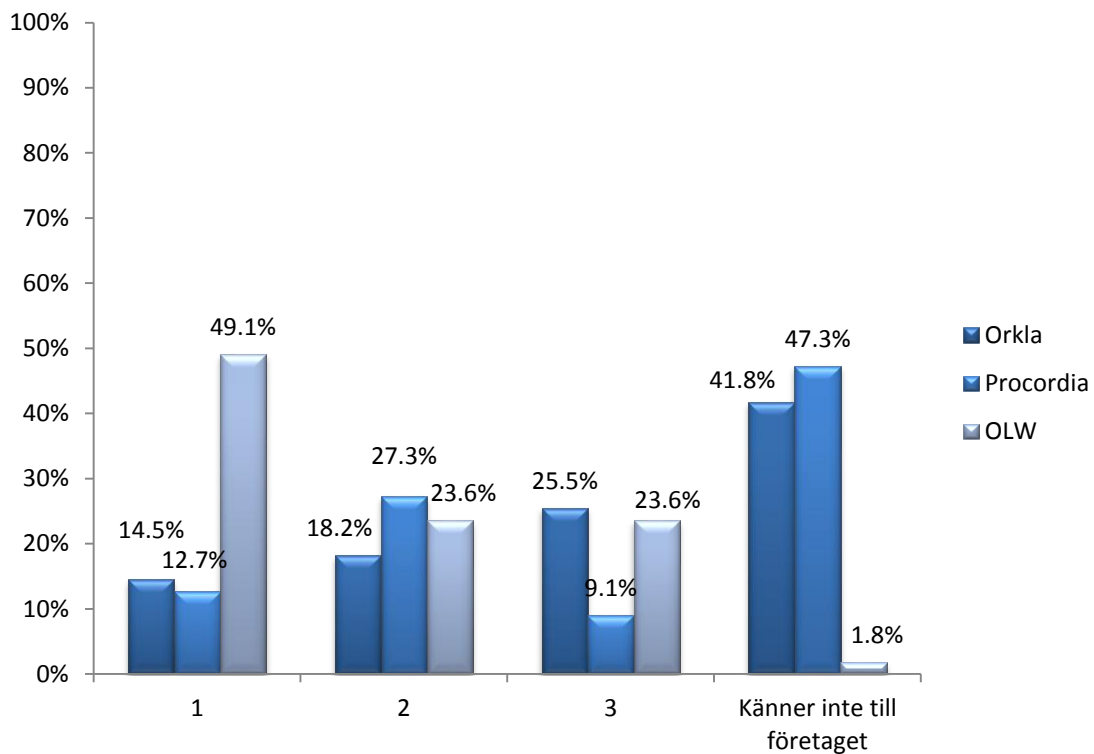
Uppsala: Även här kan vi konstatera att majoriteten av respondenterna tycker att företagets image och rykte spelar roll. Ingen ansåg att image och rykte var oviktigt. Rykte ter sig vara av extra stor betydelse då även värde nummer två har noll respondenter.

4. Vilket av dessa företag skulle du helst jobba för?



Tabell 7 Rangordning, Lund

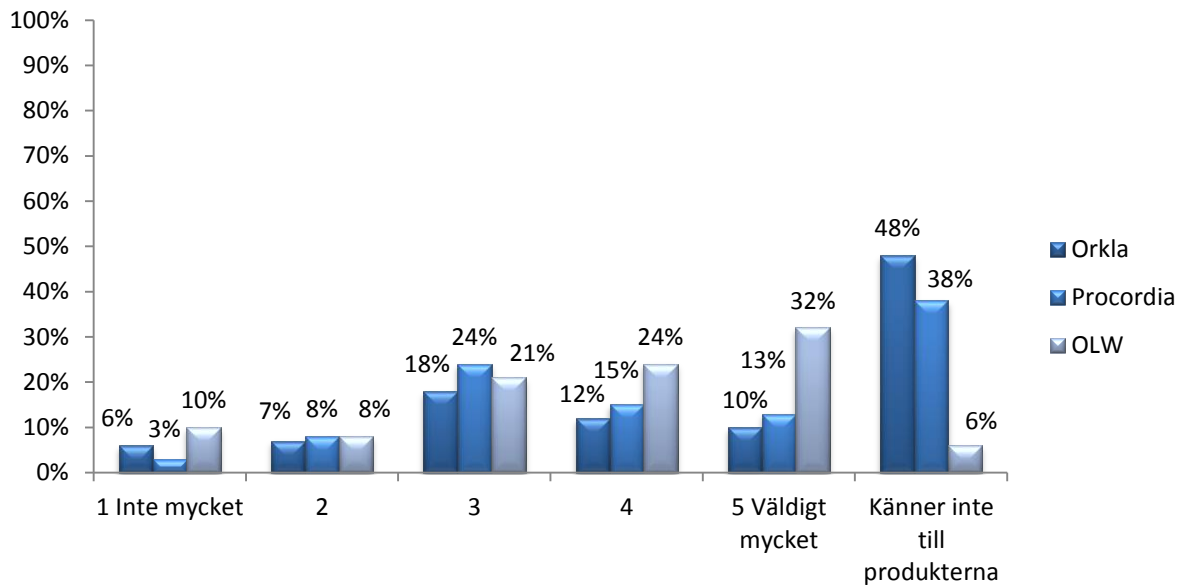
Lund: Orkla är det företag som flest respondenter inte känner till. Rörande rangordningen kan vi konstatera att i valet av mest attraktiva arbetsgivare har OLW den största procentandelen, följt av Orkla och till sist Procordia. Som näst mest attraktiv blev OLW återigen det mest frekventa valet, följt av Procordia och Orkla. Slutligen blev OLW även vald av flest respondenter som tredjehandsval följt av Procordia och slutligen Orkla. Vi har dock valt att rangordna företagen genom att endast se till respondenternas förstahands val. Då ser ranking ut på följande sätt; OLW etta, Orkla tvåa, Procordia trea.



Tabell 8 Rangordning, Uppsala

Uppsala: Procordia är det företag som flest respondenter inte känner till. Återigen kan vi konstatera att OLW är det företaget som valts mest som förhandsval, följt av Procordia och slutligen Orkla. Som andrahandsval är Procordia det mest frekvent valda företaget följt av OLW och till sist Orkla. Som tredjehandsval är Orkla i topp, följt av OLW och slutligen Procordia. Vi har rangordnat företagen på samma sätt som för lundastudenterna. Rankingen lyder då på följande sätt, OLW etta, Orkla två och Procordia trea.

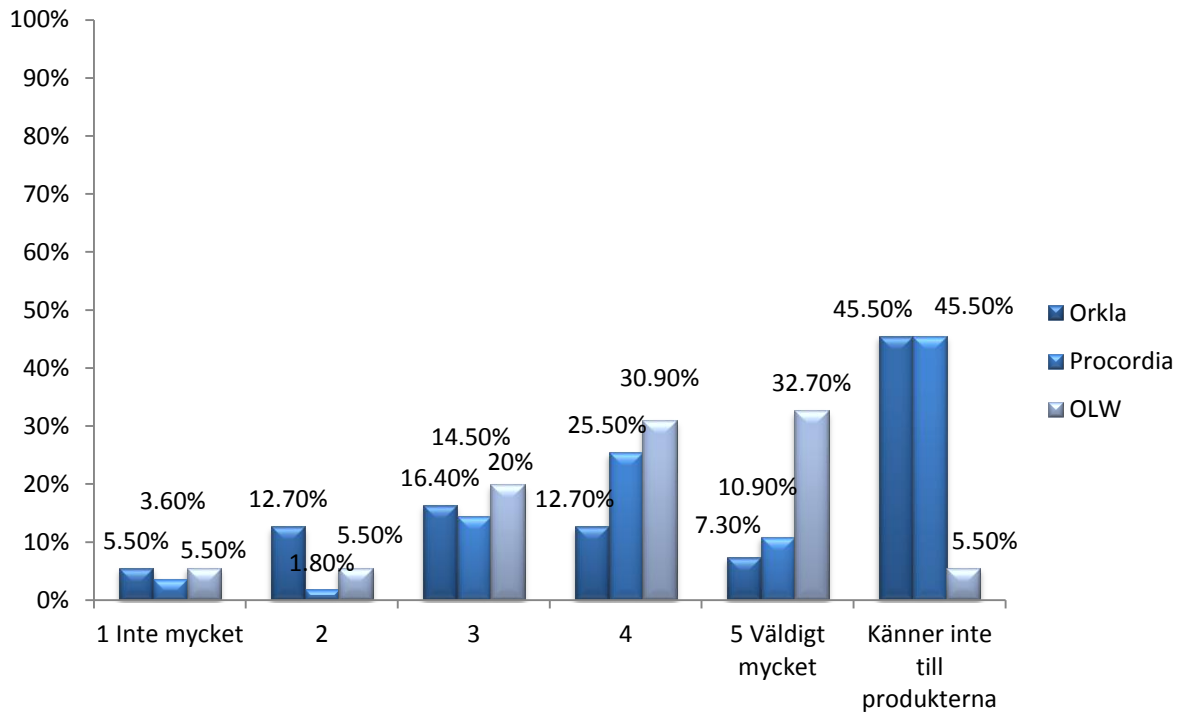
5. I vilken utsträckning påverkar företagets produkter din syn på dem som arbetsgivare?



Tabell 9 Produkternas påverkan, Lund

Lund: Cirka hälften av lundastudenterna känner inte till Orklas produkter. Procordias produkter är också relativt okända medan nästan alla känner till OLW:s produkter. Diagrammet visar att det är fler respondenter som anser att produkterna (i samtliga tre företag) påverkar dem som framtida arbetsgivare, än respondenter som anser att produkterna inte påverkar. OLW är det företag där produkterna påverkar synen på dem som arbetsgivare mest (32 procent).

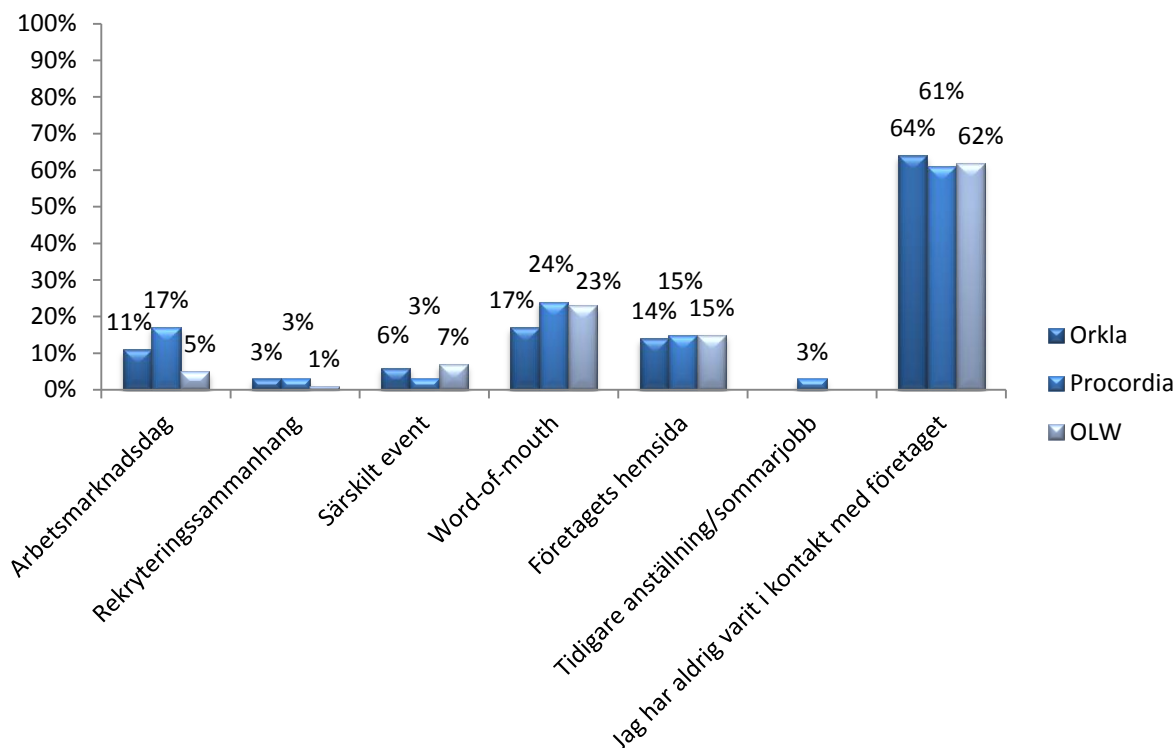
Spelar Storleken Roll?



Tabell 10 Produkternas påverkan, Uppsala

Uppsala: Lika stor andel uppsalastudenter känner varken till Orklas eller Procordias produkter. Däremot har OLW:s produkter hög kännedom. Majoriteten av respondenterna anger att samtliga företags produkter påverkar deras syn på dem som arbetsgivare. Även här bör det kommenteras att cirka var tredje student anser att OLW:s produkter påverkar synen på företaget som arbetsgivare.

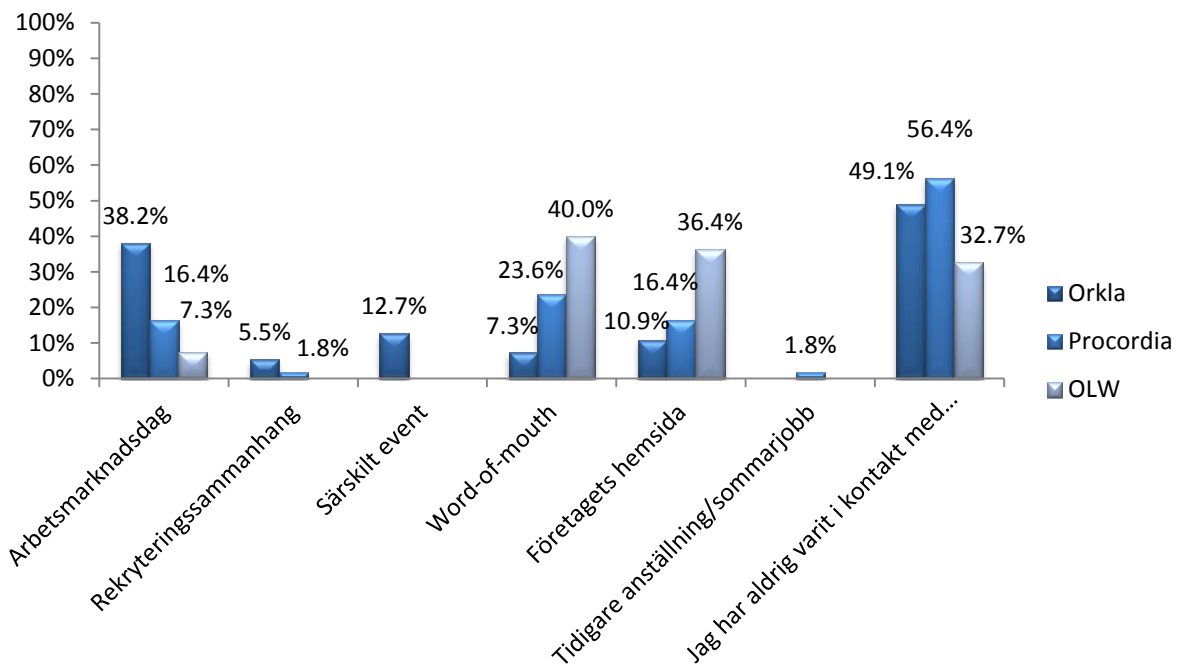
6. I vilket/a sammanhang har du kommit i kontakt med nedanstående företag och fått möjlighet att skapa dig en uppfattning om dem som arbetsgivare?



Tabell 11 Kontakt, Lund

Lund: Word-of-mouth tycks vara det vanligaste sättet på vilket samtliga företag har kommit i kontakt med lundastudenterna, följt av företagets hemsidor och arbetsmarknadsdagar. Tidigare anställning och rekryteringssammanhang är de val som får lägst utfall hos respondenterna. Det företag som minst respondenter har varit i kontakt med är Orkla, följt av OLW och till sist Procordia.

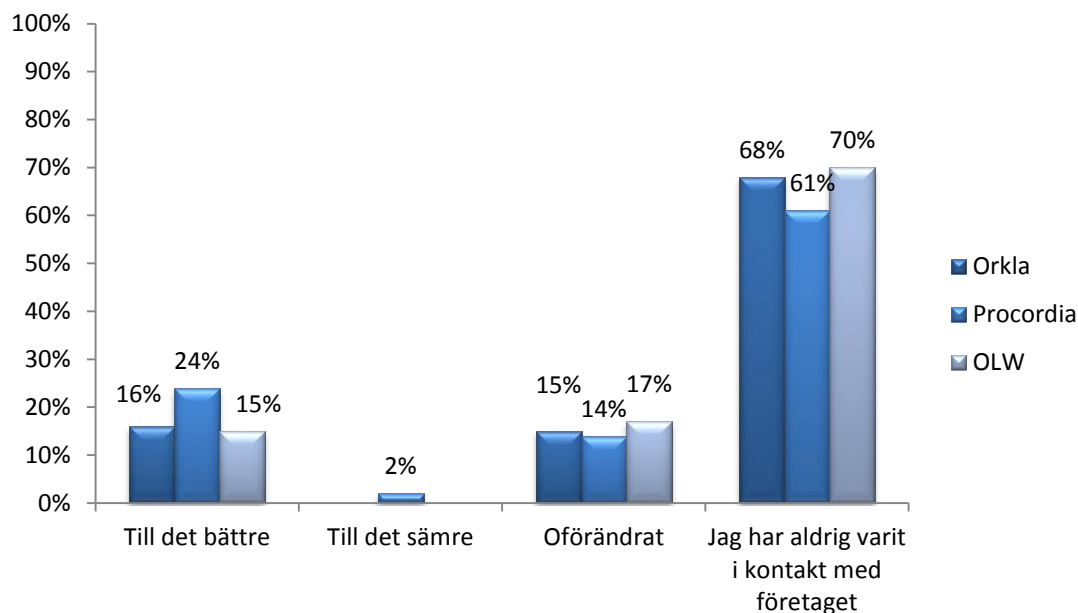
Spelar Storleken Roll?



Tabell 12 Kontakt, Uppsala

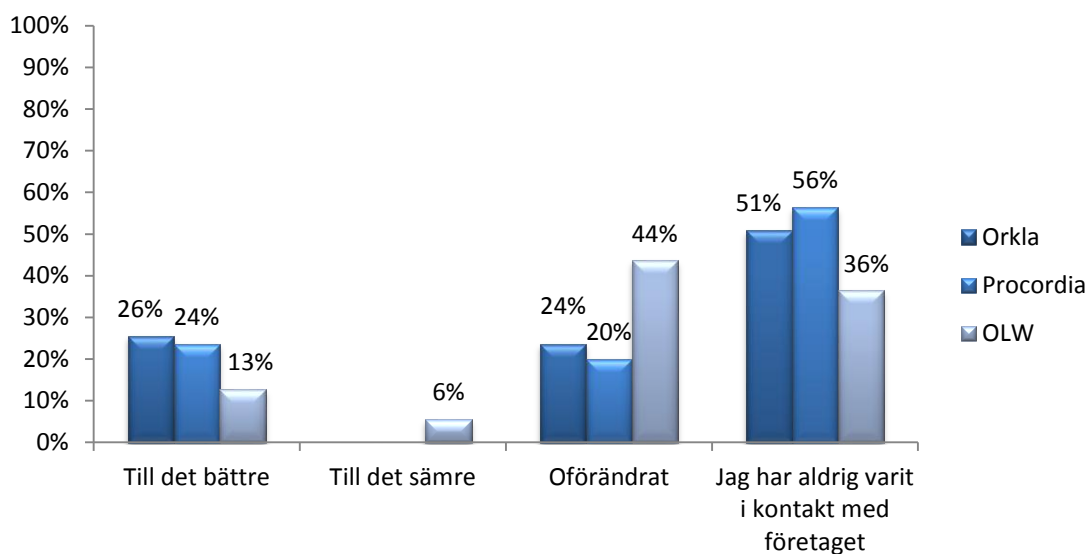
Uppsala: Det företag som minst antal uppsalastudenter varit i kontakt med är Procordia medan OLW är det företag som flest har varit i kontakt med. Av de som varit i kontakt med Orkla har majoriteten träffat företaget på en arbetsmarknadsdag. Flest respondenter har hört talas om Procordia och OLW via word-of-mouth.

7. Hur förändrades din uppfattning om respektive företag efter att du varit i kontakt med dem?



Tabell 13 Uppfattning efter kontakt, Lund

Lund: Andelen som angav att de aldrig varit i kontakt med företagen var högst för Orkla och OLW. Procordia är det företag som tycks ha den största positiva effekten på studenter i kontakten med dem men även det enda av de tre som givit ett negativt intryck.

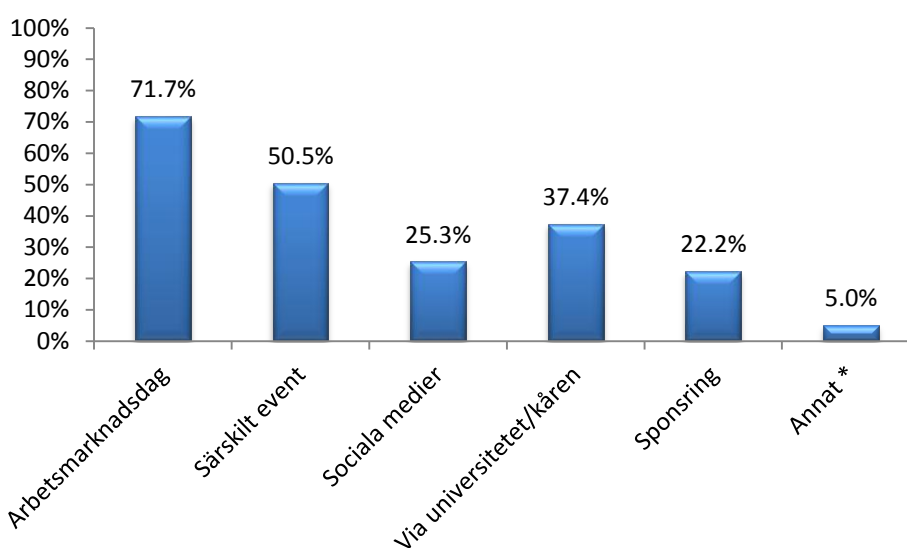


Tabell 14 Uppfattning efter kontakt, Uppsala

Uppsala: Procordia är det företag som minst studenter har varit i kontakt med. Orkla tycks ha den största positiva påverkan, då 25,5 procent angett att deras uppfattning påverkats positivt efter kontakt med företaget, tätt följt av Procordia. OLW är det ända företaget som har haft en negativ påverkan i kontakten med studenter.

8. Hur tycker du att arbetsgivare bäst kommer i kontakt med studenter?

Notera att respondenterna på denna fråga kunde välja fler än ett alternativ.



Tabell 15 Bästa kontaktyta, Lund

Lund: Majoriteten anser arbetsmarknadsdagar vara det bästa sättet för företag att komma i kontakt med studenter. En person har valt att inte besvara frågan. Fem respondenter valde att utnyttja det fria svarsalternativet och deras åsikter redovisas nedan*:

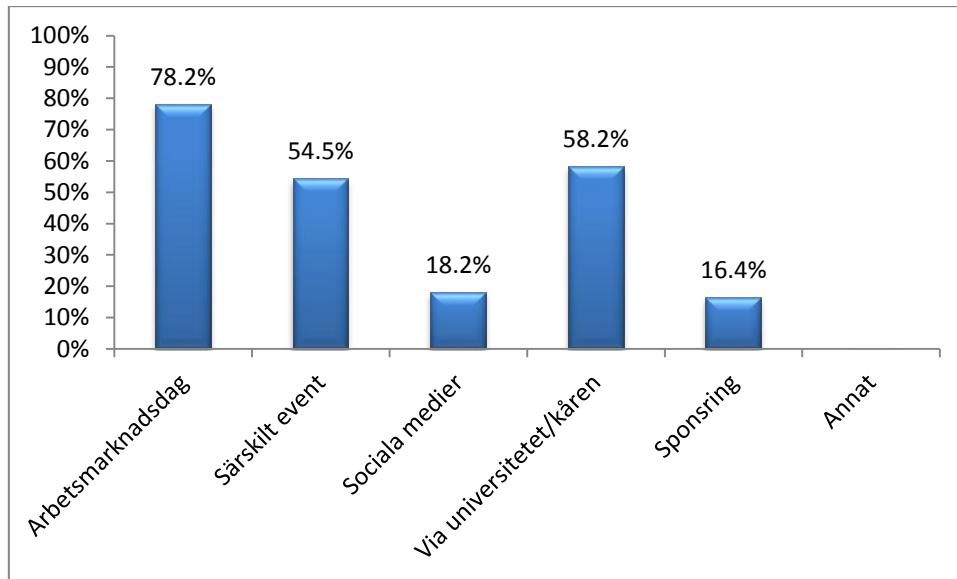
En kombination av ovan.

Jobbannonser på skolan.

Annonsering i studenttidningar.

Sociala medier är mer ett komplement [...]

Sampling med face-face kontakt.



Tabell 16 Bästa kontaktyta, Uppsala

Uppsala: Även uppsalastudenterna anser arbetsmarknadsdagar är det bästa sättet att komma i kontakt med studenter. Ingen har utnyttjat möjligheten till fritt svar.

9. Vilka egenskaper bör en attraktiv arbetsgivare ha?

Fråga nio i vårt frågeformulär skiljer sig från de andra frågorna eftersom svaren är av öppen karaktär, vilket vi beskrivit i metodavsnittet. Vi kommer att redovisa svaren från de två universiteten genom att lista de utmärkande egenskaper som studenter efterfrågar av framtida arbetsgivare var och en för sig. Inför denna redovisning har vi gjort en indelning av svaren i olika kategorier och sedan rankat dem utefter det mest frekvent angivna svaren. Nedan återfinns resultaten:

Lunds universitet:

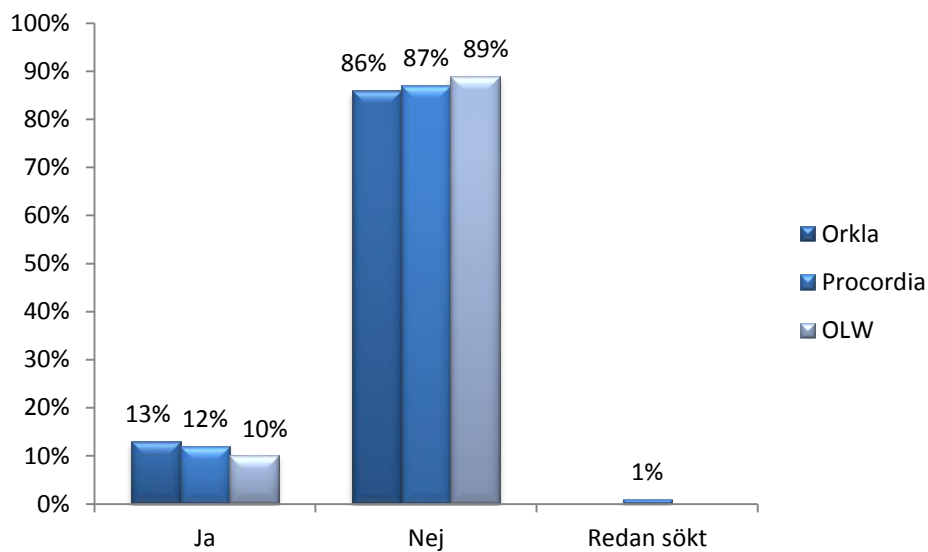
1. Utvecklingsmöjligheter
2. Bra företagskultur
3. Bra produkter
4. Internationella möjligheter
5. Rykte
6. Bra kollegor

7. Lön
8. Fria tyglar och Eget ansvar
9. Image, Utmanande arbetsuppgifter och Bra varumärken
10. Platt organisation

Uppsala universitet:

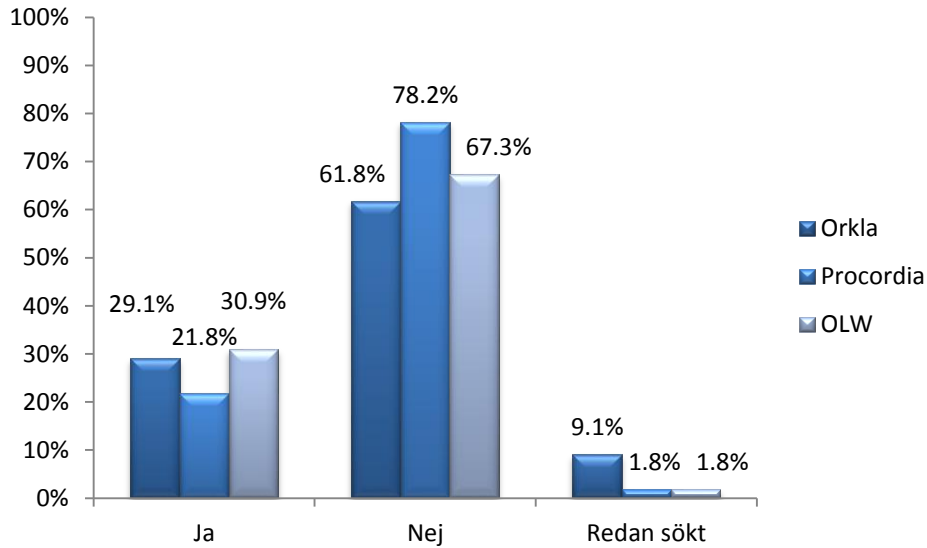
1. Utvecklingsmöjligheter
2. Bra företagskultur
3. Internationellt
4. Utmanande arbetsuppgifter
5. Varumärke
6. Personlig utveckling
7. Bra kollegor
8. Status
9. Bra villkor
10. Vet ej

10. Har du planer att söka jobb på...



Tabell 17 Jobb, Lund

Lund: En överväldigande majoritet planerar inte att söka jobb på varken Orkla, Procordia eller OLW. Flest personer avser söka till Orkla men Procordia och OLW ligger inte långt efter. Procordia det enda företag som någon har sökt jobb på.



Tabell 18 Jobb, Uppsala

Uppsala: Majoriteten av uppsalastudenterna planerar inte att söka jobb på något av företagen men däremot har 9,1 procent redan sökt jobb på Orkla. 30,9 procent av respondenterna planerar att söka jobb på OLW, 29,1 procent på Orkla och 21,8 procent på Procordia.

5. ANALYS

I detta kapitel ämnar vi redogöra för vår empiri i relation till teorin. Vi har valt att dela upp presentationen av vår analys genom att presentera den i relation till Procordia respektive OLW. Vidare kommer vi, för tydlighets skull, att använda oss av samma underrubriker som i empirikapitlet.

5.1 Procordia

5.1.1 Identitet och image

Procordias identitetsarbete tyder på att de, om än omedvetet, påbörjat en IPI-analys. Företaget har därmed delvis fullföljt de initiala stegen i uppbyggnaden av ett starkt arbetsgivarvarumärke, nämligen självinsikt. (Parment & Dyhre, 2009; Barrow & Mosley, 2005) Procordias åsikt att arbetet med arbetsgivarvarumärket är en kontinuerlig och långsiktig process, går i linje med Barrow och Mosleys (2005) teori och tyder även på att de även påbörjat arbetet med att formulera IPI-analysens andra steg. Att Helena nämner kulturen som en viktig del av Procordias identitet, är i enlighet med Parment och Dyhres (2009) teori positivt med anledning av dess svårkopierade karaktär. Kulturen bidrar därmed till uniciteten i arbetsgivarvarumärket. Helenas betraktande av lokalförankringen som styrka, verifierar Steenkamp och Batras (2003) teori om detsamma. Detta får även medhåll från Anders som, i enlighet med teorin, kopplar det till vikten av självinsikt och ärlighet. (Parment & Dyhre, 2009) Samtidigt som Helena nämner Procordias lokala styrka påpekar hon även den eventuella nackdel den geografiska placeringen har på företagets image, vilket vi tolkar emotsäger insikten om lokalstyrka. Image dock är enligt både Rynes (1991) och enkätsvaren viktigt, vilket alltså Helena uppmärksammar i sitt påpekande. Även Jan påpekar, i enlighet med Rynes (1991), att image har stor inverkan vid jobbsökande och det är således viktigt att företagen är medvetna om detta. Han menar även, i likhet med Iréne, att kända varumärken är viktigt vid imageskapande vilket bekräftar Barrow och Mosleys (2005) teori om att kända varumärken resulterar i attraktion till företaget bland arbetstagare, vilket även Karin framhåller framkom i Universums studentundersökning. Madeleine och Helena noterar att studenternas bild av Procordia är ofullständig och menar att företagets innovationsförmåga och kärnvärden bör kommuniceras bättre. Att just innovation lockar studenter framkom i både Universums och våra egna undersökningar. Att Procordia som ett led i detta beslutat att

renovera kontoret för att bättre kommunicera kärnvärdena och bygga upp imagen, stärker därmed Alvessons (1990) teori om att imagebyggande inte endast bör ske externt.

Precis som många forskare uppmärksammat, påpekar Helena att medarbetarundersökningar är ett viktigt verktyg för att skapa sig en uppfattning om personalens inställning. Dock genomförs de på Procordia inte med den kontinuitet som forskarna önskar. (Barrow & Mosley, 2005; Parment & Dyhre, 2009; Walker, 2007) Helena understryker vidare vikten av en utförlig rekryteringsprocess, vilket antyder att hon är medveten om det psykologiska kontrakt som anställda formulerar. Både hon och Anders talar dessutom om vikten av att anställa rätt person, vilket bekräftar det centrala i Parment och Dyhres (2009) teori. Helena menar att Procordia i detta arbete har en styrka i sin etablerade kultur, vilket är enhetligt med såväl Parment och Dyhre (2009) som Mosleys (2007) påpekanden om vikten av självkänedom.

Helena vill att livsmedelsbranschen ska göra en gemensam kraftansträngning för att höja industrins attraktivitet, enligt Parment och Dyhre (2009) borde detta vara möjligt. Ansträngningar hos ett företag gör att konkurrenter börjar anstränga sig, vilket kan vara anledningen till Jans uppmärksammade ökning i deltagande livsmedelsföretag vid arbetsmarknadsmässan 2011.

Balmer och Greyser (2008) illustrerar med sitt AC²ID-test vikten av att synkronisera en koncerns identiteter. Anders påpekade svårighet med att samordna de olika orklaföretagen parallellt med Martines åsikt att en enhetlig orklaidentitet återfinns i hela koncernen, tyder på att de olika identitetstyperna ännu inte är helt synkroniserade. Detta stöds ytterligare av det faktum att Madeleine inte känner någon särskild tillhörighet till Orkla mer än vetenskapen om ägandeskapet, eller tror att det bidrar till Procordias attraktivitet bland studenter. Då denna uppfattning inte överensstämmer med Helenas, som framhäver Orkla som del av Procordias erbjudande, riskerar detta att föranleda ohållbara psykologiska kontrakt (Rousseau, 1989). Denna delvisa diskrepans mellan ledningens och medarbetarnas uppfattning, ger stöd åt Minchingtons (2010) teori rörande ämnet.

5.1.2 Varumärkesportföljen

Såväl Orkla som Procordia är bevis på Morgan och Regos (2009) iakttagelse om att många företag äger flera varumärken. Helena menar att Procordias breda varumärkesportfölj förvisso gör arbetsgivar marknadsföringen mer utmanande, vilket bekräftar Barrow och Mosley (2005) teori, men har inte för avsikt att låta Procordia äventyra över produktvarumärkenas namn. Helenas insikt om att Procordia inte har samma initiala kännedom som OLW, stärker därmed Moroko och Uncles (2008) teori att en bred varumärkesportfölj komplicerar arbetsgivar marknadsföringen. Trots att detta innebär en längre förklaringsprocess rörande Procordias omfång, upplever samtliga intervjupersoner dock att ägarskapet av de många produktvarumärkena är en fördel vid arbetsgivar marknadsföring mot studenter, när relationen väl blir uppenbar. Helena anser således att produktvarumärkena stärker Procordias arbetsgivarvarumärke då produktvarumärkenas separata popularitet bidrar till en ackumulerad attraktion till Procordia, när studenter inser sambandet. Detta bekräftar i våra enkäter där respondenterna från både Lunds och Uppsala universitet anger att de föredrar att arbeta för företag med kända och många varumärken knutna till sig.

Madeleine påpekar att hon sökte sig till Procordia delvis då deras breda varumärkesportfölj indikerade att de hade en stor marknadsavdelning, vilket hon ansåg vara attraktivt. Detta bekräftar Dacin och Smiths (1994) teori som säger att ett företags investeringar i sin varumärkesportfölj uppmärksammas och avspeglas i konsumenternas positiva inställning till företaget. Vidare bekräftar detta även Moroko och Uncles (2008) och Housleys (2007) tanke på arbetstagare som konsumenter när man marknadsför en arbetsplats. Än mer uppenbart blir detta då Iréne berättar att kollegor till henne fattat beslutet att söka till Procordia baserat på de produkter de stött på i vardagen. Ytterligare belägg för Dacin och Smiths (1994) teori är Irénes iakttagelse att reklamfilmer kommunicerar aktivitet inom Procordia, vilket även bekräftar Balmer och Greysers (2008) teori om att anställda tar del och påverkas av extern marknadsföring. En stor del av arbetet med arbetsgivar marknadsföringen mot studenter, innebär på Procordia att närvara vid arbetsmarknadsdagar. Detta är även den kontaktyta majoriteten av studentrespondenterna föredrar, enligt våra enkäter. Vid dessa tillfällen satsar de på att visa sin breda varumärkesportfölj genom exponering av produkterna, vilket de anser

stärker deras arbetsgivarvarumärke och därmed motbevisar Deborah, Loken och Joiner (1998) teorier som säger att detta skulle urvattna varumärket.

Iréne menar även att produktvarumärkenas kända ställning gynnar Procordias mer otydliga existens, vilket styrks dels av studenternas enkätsvar samt Dacin och Smiths (1994) teori. Hon påpekar samtidigt att Procordias varumärke skulle urvattnas om de skulle använda sitt företagsvarumärke på samtliga produktvarumärken, vilket återigen bekräftar de av Deborah, Loken och Joiner (1998) uttryckta teorierna. Att Madeleine påvisar varumärkesportföljens bredd som en trygghet, tolkar vi som ett exempel på Nisbett, Krantz, Jepson och Kundas (1983) teori om att bredd inger trovärdighet för företaget. Även Anders bekräftar forskarnas tankar då han påpekar att variationen i Procordias portfölj snarast borde ses som en styrka. (Dacin & Smith, 1994)

5.1.3 Employer Value Proposition

Procordias modell (figur 7) skiljer inte på företags- och arbetsgivarvarumärket, vilket går emot Minchingtons (2010) teori, som säger att de båda är separata underkategorier till det övergripande varumärket. Dock hjälper det företaget att på ett tydligt sätt skapa sig en uppfattning om Procordias EVP, vilket går i linje med Parment och Dyhres (2009) teori om att en övergripande förståelse för företaget är nödvändigt i uppbyggandet av ett starkt arbetsgivarvarumärke.

Samtliga intervjupersoner på Procordia nämner värdekedjan som företagets främsta erbjudande och talar om de varierande och utmanande arbetsuppgifter som detta medför. Detta går helt i linje med både våra studentundersökningar och Universums. Samtliga intervjupersoner på Procordia framlyfter även traditionen som en stor del av företagets identitet, som är en del av företagets EVP, vilken delvis är svårkopierad och därmed bevis på Parment och Dyhres (2009) teori och delvis anspelar på Steenkamp och Batras (2003) teori om lokalförankring som styrka. Detta överensstämmer med Parment och Dyhres (2009) teori om att svårkopierade aspekter är de bästa vid utformandet av EVP.

Vidare framhäver Helena tillhörigheten till Orkla som en attraktiv del av företagets erbjudande. Hon anser att styrkan i orklatillhörigheten ligger i det faktum att det gör

företaget unikt då det erbjuder anställda fler utvecklingsmöjligheter, vilket bekräftar Parment och Dyhres (2009) teori att ett starkt EVP delvis utgörs av just unicitet. Det som även bekräftar teorin är det faktum att ”utvecklingsmöjligheter” rankas som mest attraktivt av majoriteten av studentrespondenterna. Att tillhöra en koncern är förvisso inget unikt i sig, det är dock Orklas multilokala verksamhetsmodell, vilket även Anders anser vara det starkaste värdeerbjudande företaget har att komma med till studenter. Något som ytterligare urskiljer Procordia och gör företaget annorlunda, även inom Orkla, är att de kan erbjuda hela värdekedjan på plats i Eslöv. Att samtliga intervjupersoner nämner detta visar på det sanna i Helenas åsikt att identiteten är väl befäst och därmed en styrka i företaget, vilket intygar Mosley (2007), Barrow och Mosley (2005) samt Parment och Dyhres (2009) teori att företag vinner på att först befästa identiteten internt. Närheten till värdekedjan är även annorlunda från de globala konkurrenterna, vilket återigen besannar Steenkamp och Batras (2003) teori.

5.1.4 Ansvar

På Procordia är det HR som har det övergripande ansvaret för arbetsgivarvarumärket, även om intervjupersonerna vittnar om att marknadsavdelningen indirekt bidrar. Detta går emot teorier uttrycka av flera forskare – däribland Uncles (2008), Barrow (2005) och Mosley (2007) – då de förespråkar ett uttalat samarbete mellan dessa två avdelningar. Även om det av bland annat Helena och Anders, uttrycks stöd för att inleda ett utökat samarbete, är detta inte fallet i nuläget. Att Martine påpekar att marknadsavdelningar inom orklaföretagen endast har vinstansvar för sin respektive produkt, är ett exempel på Minchingtons (2011) uppfattning om att företagen tenderar att överse fördelen i samarbete samt forskarnas åsikter att HR fortfarande ofta är ensamt ansvariga för ett arbete de anser borde influera hela företaget. (Moroko & Uncles 2008; Mosley 2009; Parment & Dyhre, 2009)

Martines uppdelning av ansvar stämmer därmed väl överrens med Minchingtons (2011) beskrivning av det vanligaste arbetssättet på företag, där HR ansvarar för arbetsgivarvarumärket medan marknad vanligtvis tillgodoser företags- och produktvarumärket. Att Procordia inte gör någon åtskillnad mellan företags- och arbetsgivarvarumärket torde därmed tala för ett utökat samarbete mellan de två

avdelningarna. Mosleys (2007) teori om att marknad och HR:s olika kommunikationsvanor komplicerar samarbetet, verkar därmed inte stämma på Procordia då ett indirekt samarbete redan pågår och båda sidor verkar glada åt möjligheten att bidra till företaget i stort. Detta stöds ytterligare av Irénes tycke för HR-avdelningens starka ställning på Procordia. Madeleines marknadsföring av Procordia via word-of-mouth och det faktum att detta är det sätt som flest studenter kommit i kontakt med företaget enligt enkätsvaren, bekräftar Minchingtons (2010) teori om att below-the-line-marknadsföring är mycket effektivt.

5.1.5 Applicering av analysen på Universums modell

För att illustrera Procordias arbete med sitt arbetsgivarvarumärke har vi valt att utifrån Universums modell (figur 4) fylla i de av företaget vidtagna åtgärderna.



Figur 8 Procordia utefter Universums modell

5.2 OLW

5.2.1 Identitet och image

Att studenter i enkäten medger betydelsen av image, bekräftar Kapferers (2008) iakttagelse att många vill ha och jobba för ett starkt varumärke. Eftersom studenterna anger att arbetsgivarens image är viktig, bekräftar detta även Parment och Dyhres (2009) teori om att arbetsgivarens varumärke stärker det personliga varumärket samt Rynes (1991) teori om att image spelar roll vid val av arbetsgivare. Vidare fördelar med ett starkt arbetsgivarvarumärke framlyfts av Kjetil, som belyser OLW:s attraktivitet som arbetsgivare genom de många spontanansökningarna. Detta stärker Ambler och Barrows (2005) samt Parment och Dyhres (2009) teorier om att ett starkt arbetsgivarvarumärke medför kostnadsbesparingar och underlättar rekrytering. OLW sparar nämligen kvalitativa ansökningar i en databas för framtida behov. Kjetils åsikt om att deras behov av att tacka nej till många sökande inte påverkar arbetsgivarvarumärket negativt, går dock emot Parment och Dyhres (2009) teori om att nekanden till anställning har en negativ inverkan på företags arbetsgivarvarumärke. Åsikter, uttryckta av Kjetil och Charlotte, om att studenters perception av företaget ändå är positiv bekräftas dock då majoriteten av våra studentrespondenter från båda universiteten, rankat OLW som den mest attraktiva arbetsgivaren. Charlottes uppfattning att den kommunicerade identiteten och studenters image överensstämmer med den faktiska identiteten, påvisar att AC²ID-testets olika identitetstyper existerar och att OLW lyckats synkronisera två av dessa. (Balmer & Greyser, 2008)

På OLW genomförs medarbetarundersökningar utformade av Orkla, vilket enligt Parment och Dyhre (2009) är ett viktigt och inledande steg för att skapa den nödvändiga självinsikt som krävs för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke. Fornbrun och Van Riels (2004) teori om att individer vill jobba på företag de associerar till, bekräftas genom Charlottes påpekande att hon sökte sig till OLW delvis då hon kände en tillhörighet till varumärket och dess produkter samt att hon alltid varit intresserad av dagligvaruhandeln. Kjetil menar att OLW har en fördel i att ha kontoret lokaliserat till Solna Business Park, då detta dels främjar deras vilja att framhålla sin egen förmåga samt påvisar attraktiviteten i hela branschen. Detta överensstämmer med Parment och Dyhres (2009) teori att företag

inom samma bransch kan gynna attraktiviteten genom att samlas. Ytterligare en teori av Parment och Dyhre (2009) är att en väldefinierad målgrupp är mycket behjälpligt vid arbetsgivarmarknadsföring. Detta belyser Kjetil då han uppmärksammar fördelen av samarbetet med Nova 100.

5.2.2 Varumärkesportföljen

Charlotte framlyfter såväl för- som nackdelar med OLW:s varumärkesportfölj, vilket ger stöd för Morgan och Regans (2009) teori att såväl stor som liten varumärkesportfölj har fördelar att hämta. Att Charlotte även berättar att företagets reklam och produkter påverkade hennes val att söka till företaget, bekräftar Barrow och Mosleys (2005) teori om att kända varumärken resulterar i ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Detta bevisas vidare i uppsalarespondenternas svar där 30,9 procent anger att de ämnar söka jobb på OLW. Vidare anger var tredje uppsala- och lundarespondent att deras uppfattning om OLW som arbetsgivare i hög grad påverkas av deras produkter. Detta kan kopplas till Moroko och Uncles (2008) teori som säger att även kommunikation som inte direkt avsiktligt syftar till att stärka arbetsgivarvarumärket, påverkar arbetstagares perception av arbetsgivaren. Fortsättningsvis bekräftar detta Aakers (1996), Kapferers (2008) samt Rousseaus (1989) teori om att varumärken även fungerar som förmedlandet av ett löfte, utifrån vilket det psykologiska kontraktet utformas. Charlottes påpekande att reklamen förmedlar den faktiska identiteten samt det faktum att hon stannat kvar på företaget, bekräftar Moroko och Uncles (2008) teori om att framgångsrika arbetsgivarvarumärken måste vara attraktiva och sanna.

Charlotte menar att avsaknaden av fler produktvarumärken inte är negativt för OLW, då tillhörigheten till Orkla erbjuder en uppsjö av möjligheter. Anders påpekar dock osäkerheten i att endast äga ett varumärke, vilket bekräftar Nisbett, Krantz, Jepson och Kundas (1983) teori. Moroko och Uncles (2008) teori om svårigheten att koordinera arbetsgivarmarknadsföringen på företag med stora varumärkesportföljer, bekräftas alltså av Charlotte, som anser att ett enskilt varumärke gör jobbet mindre spretigt. Denna observation kan kopplas till våra studentundersökningar. Att runt 40 procent av både lunda- och uppsalastudenterna inte känner till Orkla, skulle kunna tolkas som att koncernens breda och varierade varumärkesportföljgör det svårt för studenterna att

uppfatta sambandet, något som även Anders uppmärksammar. Även DelVecchios (2000), Deborah, Loken och Joiners (1998) teorier att en stor varumärkesportfölj riskerar att urvattna varumärket, vinner därmed kraft. Samtidigt påpekar Dacin och Smith (1994) att en varierad produktportfölj snarare kan vara en styrka, vilket indirekt konfirmeras då intervjupersonerna hävdar att Orkla ger möjligheter till de anställda på OLW.

5.2.3 Employer Value Proposition

OLW:s starka marknadspositioner lyfts fram som en stor del av företagets dragningskraft av både Kjetil och Charlotte. Båda nämner tillhörigheten till Orkla som ytterligare en attraktionskraft då koncernen erbjuder möjligheter utanför OLW, vilket är förenligt med studenternas önskemål uttryckta i både våra och Universums studentundersökningar. Kjetils åsikt att studenter inte lockas av en bred varumärkesportfölj, förkastas dock av våra enkäter då majoriteten av studenterna från båda universiteten, anger att de föredrar att arbeta på ett företag med många varumärken. Samtidigt anger samma studenter att starka varumärken är mycket attraktivt och lundastudenterna listar i de fria svaren att ”bra produkter”, är en attraktiv egenskap. Karin anger vidare att ”innovativa produkter” anses som mycket attraktivt för studenter i deras val av arbetsgivare. Att Kjetil menar att de många nylanseringar som OLW erbjuder tillsammans med Jans observation att livsmedelsbranschen är mer innovativ än många uppfattat, styrker alltså detta.

Att OLW lyckats kommunicera sitt erbjudande och därigenom positionera sig som attraktivt hos studenter, visas genom att majoriteten av samtliga respondenter i vår undersökning anger att de helst arbetar på OLW. Detta är dock anmärkningsvärt med tanke på att majoriteten av samtliga respondenter även anser det är mest attraktivt att jobba på ett företag med flera varumärken. Både uppsala- och lundastudenterna listar dock egenskapen ”bra företagskultur” som den näst mest attraktiva egenskapen de anser att en arbetsgivare bör erbjuda, vilket Charlotte menar att OLW kan. Trots att ”bra företagskultur” är ett subjektivt begrepp är det faktum att såväl studenterna som Charlotte uttrycker det som en fördel, bevis på Parment och Dyhres (2009) teori om styrkan i svårkopierade egenskaper.

5.2.4 Ansvar

Anders bekräftar under sin intervju Minchington och Thorns (2007) teori om alla företag har ett arbetsgivarvarumärke – medvetet eller omedvetet – när han påpekar att det inom Orkla förmodligen är något många företag jobbar med omedvetet. Att jobba omedvetet med ett arbetsgivarvarumärke innebär dock att insikten, det centrala i Moroko och Uncles (2008), Parment och Dyhres (2009) samt Barrow och Mosley, (2005) teorier, går om miste. Eftersom OLW:s arbetsgivarmarknadsföring sköts av Orkla Brands, finns ingen egen uttalad strategi inom företaget, vilket alltså emotsäger Parment och Dyhres (2009) samt Ambler och Barrows (2005). Däremot påpekar Kjetil fördelen med att ha en koncern i ryggen som möjliggör marknadsföring på bred front, vilket går i linje med Universums teorier. Genom Orkla tillåts även OLW, om än inte med den av bland annat Parment och Dyhre (2009), Mosley (2007) samt Housley (2007) önskade kontinuiteten, marknadsföra sig långsiktigt och genom både arbetsmarknadsdagar och särskilda event. Att Martine, som ansvarar för Orklas och därmed OLW:s arbetsgivarmarknadsföring, beskriver detta som positivt bekräftar således teorin återigen.

Charlottes påpekande om att många på företaget är varumärkesambassadörer, intygar hennes och Kjetils uppfattning om att personalen trivs. Vidare verifierar det forskarnas teori om att engagerade arbetare på ett viktigt sätt bidrar till arbetsgivarmarknadsföringen (Parment & Dyhre, 2009; Minchington & Thorn, 2007).

Att Charlotte uppmärksammar OLW:s extensiva produktmarknadsföring som bidragande till att kommunicera deras attraktivitet, visar att även om inget uttalat ansvar hos marknadsavdelningen finns, känner de och är medvetna om att de bidrar. Detta förkastar Mosleys (2007) teori om att avdelningarna är oförmögna att samarbeta samtidigt som det intygar Moroko och Uncles (2008) teori om att kända varumärken blir ständigt utvärderade. Då Charlotte berättar att hon själv formade sin uppfattning om OLW som arbetsgivare delvis via deras reklam, bevisar det DelVecchios (2000), Deborah, Loken och Joiners (1998), Aakers (1996), Kapferers (2008) samt Moroko och Uncles (2008) gemensamma uppfattning om att denna även kommunicerar ett löfte om arbetsgivarens egenskaper

5.2.5 Applicering av analysen på Universums modell

För att illustrera Orklas arbete med sitt arbetsgivarvarumärke har vi valt att utifrån Universums modell (figur 3) fylla i de av företaget vidtagna åtgärderna.



Figur 9 OLW utefter Universums modell

6. SLUTSATS

I detta kapitel kommer vi att presentera våra iakttagelser och slutsatser. Vi kommer även att presentera våra teoretiska och praktiska bidrag och rekommendationer till företagen samt förslag till framtida studier. Detta blir vårt avslutande kapitel och vi önskar genom detta runda av vårt arbete med kärnfulla insikter till våra läsare.

Ambitionen med vår uppsats har varit att se hur Procordia och OLW, som båda ägs av Orkla ASA, arbetar med sitt respektive arbetsgivarvarumärke mot studenter och vilket inflytande storleken på varumärkesportföljen har. Under arbetets gång har vi genom våra iakttagelser kunnat dra en del intressanta slutsatser, som vi ämnar presentera nedan.

Vi noterade snabbt att Orklas närvaro skilde sig åt mellan Procordia och OLW och att detta påverkade deras arbetsgivar marknadsföring. I figur åtta och nio, illustreras att Orkla är närvarande i samtliga fem steg hos OLW, medan koncernen endast är representerad i Procordias två första steg. Förutom OLW:s fysiska närvaro till Orkla genom de gemensamma kontorslokalerna, sköts även företagets arbetsgivar marknadsföring genom Orkla Brands. Detta anser vi har resulterat i att OLW inte tagit fullt ägandeskap över sitt eget arbetsgivarvarumärke utan istället snarare blir ett sätt att stärka Orkla Brands arbetsgivarvarumärke. Procordia jobbar i detta avseende mer fristående från Orkla, då de själva planerar och sköter sitt arbetsgivarvarumärke och marknadsföringen av detta. Resultatet blir att de har mer kontroll över vad som faktiskt kommuniceras och kan framhäva sina egna produktvarumärken i direkt relation till företagsvarumärket. Vi tror att om Procordia hade marknadsförts i samband med Orkla Brands på samma sätt som OLW gör, hade det haft negativa effekter på deras arbetsgivarvarumärke. Detta då det skulle krävas ytterligare ansträngningar att framföra deras produktvarumärken eftersom fokus snarare skulle ligga i att kommunicera Orklas varumärkesportfölj. Den förklaringsprocess som idag krävs för att tydliggöra produktvarumärkenas tillhörighet till Procordia, hade vidare blivit än längre. OLW har inte detta problem eftersom OLW både är företagsvarumärke samt produktvarumärke och därmed har högre initial kännedom.

En likhet vi identifierat mellan företagen är deras uppdelning av ansvar för arbetsgivarvarumärket. På bägge företagen är det HR som har det övergripande och uttalade ansvaret, dock kan vi konstatera att även marknadsavdelningen indirekt är involverade i arbetet. De personer vi intervjuat anser att de, genom extern kommunikation i form av reklamfilmer, bidrar till arbetsgivarvarumärket. En viktig slutsats blir således att även om reklamfilmer primärt riktar sig till konsumenter, är det även en del av att bygga upp företagets image som arbetsgivare. Att marknadsavdelningarna är medvetna om detta är ett viktigt led i att bygga upp arbetsgivarvarumärket.

Vi anser att Procordia, sett till varumärkesportföljen, är ett Orkla inom Orkla och främst kapitaliserar på sina produktvarumärken vid arbetsgivar marknadsföring. Orkla erbjuder dock, via sitt ägandeskap, mervärde till samtliga anställda genom utvecklings- och utbildningsmöjligheter. Orkla blir därmed en viktig del av både Procordias och OLW:s EVP, även om utvecklingsmöjligheter också erbjuds internt inom företagen. Trots detta, är Orkla ännu inte tillräckligt känt bland svenska studenter för att utgöra den främsta attraktivitetsfaktorn. Fastän majoriteten av våra respondenter angett att de föredrar att jobba för ett företag med många varumärken, har vi funnit att detta inte är helt sant. Vår iakttagelse är istället att kännedom är viktigare än bredden på varumärkesportföljen. Detta baserar vi på våra kvalitativa intervjuer samt det faktum att OLW, sin brist på produktvarumärken till trots, ändå är det företag respondenterna anger att de helst vill jobba för. Då vi uppfattat att både Procordia och Orkla finner sina starka varumärken utgöra den främsta fördelen vid den initiala kontakten med studenter, är det vår slutsats en portfölj bestående av ett välkänt produktvarumärke är mer fördelaktigt än en stor varumärkesportfölj av okända produktvarumärken, vid arbetsgivar marknadsföring.

För att en bred varumärkesportfölj ska addera värde till arbetsgivarvarumärket, ska den bestå av kända produktvarumärken. Mindre kända produktvarumärken spelar således inte lika stor roll för studenters dragningskraft. Detta är anledningen till vår slutsats att Procordia kan kapitalisera mer på sina kända produktvarumärken, än på Orkla. OLW och Orkla anser vi dock ha ett symbiosförhållande där Orkla kapitaliserar lika mycket på

OLW:s kännedom som OLW gör på de av Orkla erbjudna utvecklingsmöjligheterna. Detta beror på OLW:s relativt begränsade företagsstorlek.

Den andra egenskapen vi anser är avgörande för ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och nämnde inledningsvis, är utvecklingsmöjligheter. En risk vi därmed ser med att ha en liten varumärkesportfölj, är att studenter kan likställa det med limiterade utvecklingsmöjligheter. Detta tror vi är anledningen till varför majoriteten av studenterna angav att många varumärken är det mest attraktiva, när de samtidigt listar OLW – som endast har ett varumärke – som den mest attraktiva arbetsgivaren. Utvecklingsmöjligheter bör därmed vara centralt vid Procordias och OLW:s arbetsgivarmarknadsföring.

Tydligt är att även självinsikt är mycket viktigt, då det möjliggör ärlighet. Att ärlighet är centralt vid arbetsgivarmarknadsföring beror på att detta utgör grunden för formulerandet av det psykologiska kontraktet.

6.1 Tydliggörande och återkoppling till titel

För att tydliggöra ovanstående slutsatser och konkret besvara vår frågeställning samt återkoppla till vårt val av titel, valde vi att skapa denna rubrik. Vår slutsats är att storleken på varumärkesportföljen inte påverkar studenternas perception av arbetsgivarvarumärket. Istället är det produktvarumärkenas kännedom samt de av företaget erbjudna utvecklingsmöjligheterna, som har den avgörande effekten.

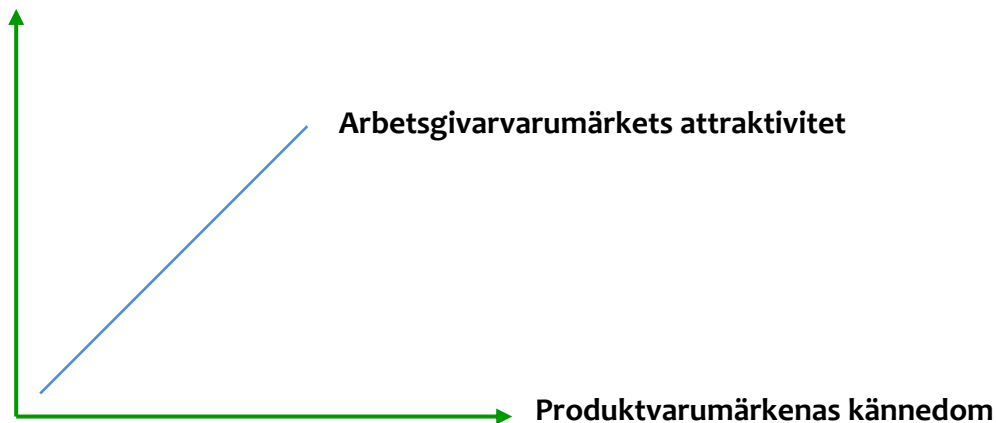
6.2 Teoretiskt bidrag

Vi önskade med vår uppsats överbrygga forskningsgapet mellan arbetsgivarvarumärket och varumärkesportföljen. Genom vår genomförda studie anser vi oss ha åstadkommit detta och därtill påträffat en relation mellan de två områdena. Mer precist visar våra fynd att två aspekter är nödvändiga för att ett arbetsgivarvarumärke ska betraktas som attraktivt av studenter: produktvarumärkenas kännedom och utvecklingsmöjligheter. Såväl företaget som dess varumärkesportfölj måste således erbjuda ett innehåll som möjliggör uppfyllandet av dessa två krav, annars riskerar arbetsgivarvarumärket att försvagas. En portfölj bestående av ett välkänt produktvarumärke är följaktligen mer fördelaktigt än en stor varumärkesportfölj av okända produktvarumärken vid

arbetsgivarmarknadsföring. För att en bred varumärkesportfölj ska addera värde till arbetsgivarvarumärket, ska den alltså bestå av kända produktvarumärken.

För att tydliggöra den relation vi anser oss ha identifierat mellan utvecklingsmöjligheter, kännedom och arbetsgivarvarumärkets attraktivitet, har vi utvecklat en ny modell (figur 10).

Erbjudna utvecklingsmöjligheter



Figur 10 Utvecklingsmöjligheternas och kännedomens påverkan på arbetsgivarvarumärkets attraktivitet.

Ytterligare en slutsats är att antal led i förklaringsprocessen klart försvårar arbetet med att bygga arbetsgivarvarumärkets kännedom. Med förklaringsprocess menar vi den konversation som krävs för att fastställa arbetsgivares ägande av flera produktvarumärken, för studenter. Företag som äger produktvarumärken som bär ett annat namn än företagsvarumärkets, möter således en större utmaning i arbetet med att positionera sig som attraktivt.

Företagsvarumärke = Produktvarumärke (ex: OLW) → hög initial kännedom

Företagsvarumärke \neq Produktvarumärke (ex: Procordia) → större utmaning vid arbetsgivarmarknadsföring

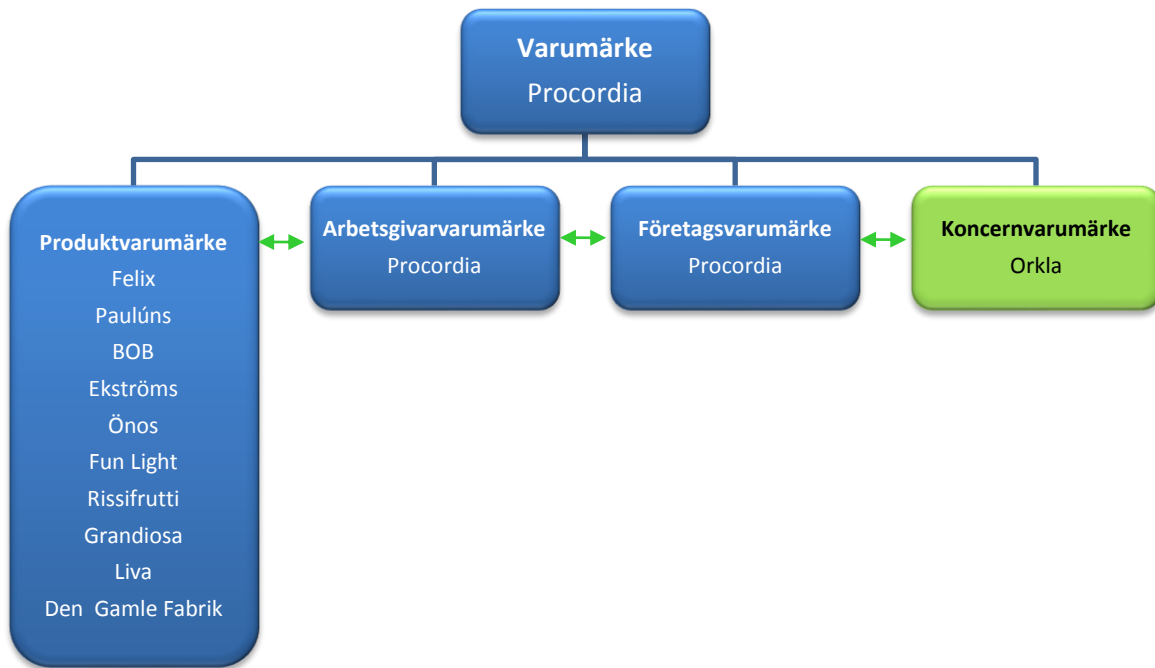
6.2.2 Förklarande modeller av Procordia och OLW:s varumärkesstruktur enligt Minchingtons modell

Att Procordia inte har skiljt på sitt företags- och arbetsgivarvarumärke i sin modell (figur 7) föranledde oss att fundera kring hur Procordia och OLW, sett till Minchingtons (2011) uppdelning av företag i tre varumärkesområden, ser ut. Efter att ha diskuterat detta kom vi fram till att vi vill modifiera modellen på två sätt (figur 11, 12). Inledningsvis anser vi det viktigt att komplettera modellen med ytterligare en underrubrik – koncernvarumärke. Vidare vill vi tydliggöra den kommunikation, illustrerad genom de gröna pilarna, som vi anser utgör grunden för en framgångsrik hantering av företags samtliga varumärken. Vi kommer nedan att diskutera detta mer utförligt.

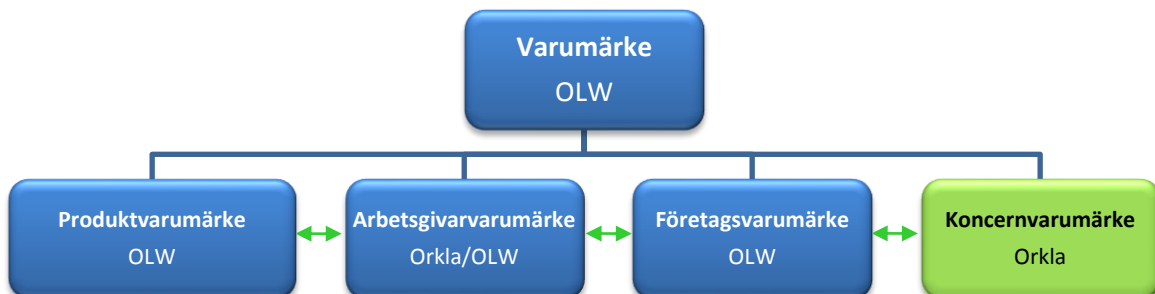
Anledningen till att vi lagt till koncernvarumärket, är att vi vill tydliggöra betydelsen en koncern kan ha på företagen de äger. Hur koncerner väljer att utforma sitt ledarskap och inflytande över sina företag, skiljer sig åt. Kvar står dock det faktum att de ägda företagen inte längre är helt fristående, vilket vi anser bör speglas i modellen. De företag som inte ägs av en koncern berörs inte av vårt tillägg, då de helt enkelt kan bortse från koncernvarumärket. När vi skulle applicera Minchingtons modell på våra fallföretag, uppstod en diskussion rörande var Orkla passade in. Då vi i vår slutsats kommit fram till att utvecklingsmöjligheter är en avgörande faktor och kan erbjudas via koncernen, ansåg vi det självklart att detta skulle framgå i modellen. Dock, oavsett erbjudna möjligheter eller ej, har en ägare per definition del i sina företag genom innehavet och oavsett hur detta gestaltigas så bör det framgå. Vi anser att vårt tillägg kommer att vara företag behjälpligt då det tydliggör koncernens roll samt uppmärksammar företagen på att även koncernen är en del av deras eget varumärke.

Vår andra slutsats rör kännedomens betydelse, vilket vi menar redan finns representerat i modellen. I Procordias fall representeras det genom produktvarumärkena och i OLW:s fall genom såväl produkt- som företagsvarumärke. Att vi anser det nödvändigt att komplettera med kommunikationspilarna, är för att understryka att underkategorierna av varumärken inte existerar oberoende av varandra, utan bildar en gemensam helhet som bör stimuleras. För att studenter ska förstå denna helhet krävs att varumärkena verkar i

samklang och samarbetar för att framhäva och stärka varandra. Detta är inte möjligt utan kommunikation.



Figur 11 Procordia enligt Minchingtons modell



Figur 12 OLW enligt Minchingtons modell

Då Orkla är bägge företagens ägare och del av deras EVP, anser vi koncernen vara en del av bägges arbetsgivarvarumärken. I OLW spelar Orkla dock en större roll än i Procordia, varför vi valt att lägga in båda företagen i OLW:s arbetsgivarvarumärke.

6.3 Praktiskt bidrag och rekommendationer

Orkla och Procordia står inför samma utmaning och har samma mål med sin arbetsgivar marknadsföring gentemot studenter, nämligen att få dem att inse relationen mellan alla separat välkända varumärken. Detta tolkar vi grundar sig i deras övertygelse om att en bred varumärkesportfölj med kända varumärken är ett av deras främsta erbjudanden. För att optimera arbetsgivar marknadsföringen har vi några företagsspecifika förslag som vi skulle vilja delge företagen:

- Procordia bör fortsatt sköta sin egna arbetsgivar marknadsföring. I tillägg bör företaget även kontinuerligt exponera Orkla för att tydliggöra ägarförhållandet och därmed utvecklingsmöjligheterna. Detta kan exempelvis göras genom att fysiskt skylta med Orklas logotyp vid arbetsmarknadsdagar. Procordia skulle även, om de ytterligare önskar stärka sitt arbetsgivarvarumärke, kunna definiera en mer specifik målgrupp till vilken de utformar riktade marknadsföringsevent.
- OLW bör, om de önskar förtydliga sitt arbetsgivarvarumärke, utveckla en egen strategi för att ta kontroll över detta och därigenom stärka det ytterligare.
- Orkla tror vi skulle ha mycket att vinna på att utveckla en tydligare arbetsgivarvarumärkesstrategi för hela koncernen. Vår rekommendation är inte att initiera en centralstyrd arbetsgivar marknadsföring utan snarare att utveckla redskap och informationsmaterial som kan nyttjas av samtliga bolag inom koncernen om så önskas. Ett viktigt bidrag i och med detta blir att uppmärksamma samtliga företag på att de har ett arbetsgivarvarumärke och hur de, om de så önskar, kan vårda det. Kjetil nämnde under sin intervju att det pågick en diskussion inom Orkla rörande huruvida företagen borde marknadsföra sig ensamma eller ej, då detta inte ligger i linje med Orklas mål att tydliggöra koncernens portföljbredd. Vi efterlyser i detta avseende en tydlighet rörande företagets självständighet. Vi har uppfattat det som att företagen inom Orkla Brands, genom den multilokala verksamhetsmodellen, är frikopplade från sin ägare undantaget ansvaret att uppnå

resultatmålen. Detta tolkar vi även inkluderar deras arbetsgivarvarumärken. Då en viss förvirring rörande detta uppenbarligen finns, är det vår rekommendation att klargöra omständigheterna.

- Orkla, Procordia och OLW borde samtliga arbeta för att involvera marknadsavdelningen i det strategiska arbetet med sina respektive arbetsgivarvarumärken. Vi anser att ett samarbete över avdelningsgränser är det bästa och då marknad bevisligen redan känner sig indirekt involverade borde steget till ett uttalat engagemang inte vara långt borta.

6.4 Framtida studier

Under uppsatsens gång har vi stött på många intressanta aspekter och tankar vilket vi vill rekommendera för fortsatt forskning. Förslagen presenteras nedan:

- Vi anser att det hade varit intressant att studera hur bredden på varumärkesportföljen påverkar arbetsgivarvarumärket, ifall företagsvarumärket är det som främst exponeras. Ett exempel hade varit Lantmännen då de bytt strategi från att marknadsföra produktvarumärkena till att framhålla företagsvarumärket i sin externa kommunikation. Intressant hade varit att ställa risken för urvattning mot de möjliga fördelar ett starkare och mer välkänt företagsvarumärke erbjuder. Hur kan man göra en rimlig uppskattning rörande detta?
- Ännu ett förslag till fortsatta studier är att undersöka vår frågeställning fast utan att företagen tillhör samma koncern. Genom att studera två fristående företag skulle man undgå gemensamma fördelar som koncernen ger arbetsgivarvarumärket och därmed kanske gräva fram ytterligare synvinklar på hur storleken på varumärkesportföljen påverkar arbetsgivarvarumärket.
- Vi anser att det hade varit intressant att kolla på hur en koncern påverkar och kommunicerar riktlinjer rörande arbetsgivarvarumärkesföring till sina underföretag.
- Under vår uppsatsgång har vi blivit introducerade till Orkla Brands multilokala organisationsmodell. Denna modell har väckt vårt intresse då många av de vi

intervjuat framhävt fördelarna med modellen. Ett förslag till framtida studier är att undersöka för- och nackdelar med modellen samt jämföra den med andra organisationsmodeller. Detta kan göras ur flera olika alternativ men vi föreslår att det göras med fokus på arbetsgivarvarumärket. Hur påverkas det av modellen, vilka möjligheter och begränsningar innebär den?

- I vår studie har vi kommit fram till att utvecklingsmöjligheter och varumärkeskännedom är två viktiga aspekter för att locka till sig studenter. Ytterligare en aspekt som lyfts fram vid olika tillfällen under våra intervjuer är marknadsandelens inverkan på studenters perception av arbetsgivare. Då detta inte var vårt fokus kunde vi inte dra några slutsatser rörande den exakta påverkan detta har och föreslår det således under denna rubrik.

8. KÄLLFÖRTECKNING

Nedan redovisas våra källor. Vi har i utformandet av källförteckningen använt oss av instruktionerna i "Konsten att skriva och tala" samt Backmans "Rapporter och uppsatser".

Tryckta källor

Aaker, A, David, 1996. *Building Strong Brands*. New York: Free Press Corporation.

Alvesson, Mats – Sköldberg, Kaj, 2005. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ Metod*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB

Backman, Jarl, 1998. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Balmer, M.T, John - Greyser, A, Stephen, 2008. *Revealing the corporation*. New York: Routledge.

Barrow, Simon – Mosley, Richard, 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. New Jersey: Wiley Corporation.

Bennett, P.D. 1988, *Dictionary of Marketing Terms*, Chicago: The American Marketing Association

Bryman, Alan – Bell, Emma, 2005. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Fombrun, J, Charles – Van Riel, B.M, Cees, 2004. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Pearsons Education.

Kapferer, Jean-Noël, 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.

Lincoln, G, Egon – Guba, S, Yvonna, 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Corporation.

Oates, Briony J., *Researching information systems and computing*, SAGE, London, 2006

Parment, Anders – Dyhre, Anna, 2009. *Sustainable Employer Branding: Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber AB.

Rosethorn, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Surrey: Gower Publishing Limited.

Artiklar

Aaker, A, David, 2004. "Leveraging the Corporate Brand", *California Management Review*, vol. 46 nr 3, sid. 6-18.

Aaker, A, David – Keller, Kevin Lane, 1990. "Consumer evaluations of brand extensions" *Journal of Marketing*. vol. 54, sid. 27-34

Alvesson, Mats, 1990. "Organization: From Substance to Image?," *Organization Studies*, vol. 11, sid. 373-394

Bal, Matthijs – De Lange, Annet – Jansen, Paul – Van der Velde, Mandy, 2007. "Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age As a Moderator", *Journal of vocational behavior*, vol. 72, sid. 143-158.

Balmer, M.T, John - Greyser, A, Stephen, 2002. "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, vol. 44 nr 3, sid. 72-86.

Berthon, Pierre – Ewing, Michael – Hah, Li Lian, 2005. "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International journal of advertising*, vol. 24, sid. 147-172.

Borrow, Simon – Ambler, Tim, 1996. "The Employer Brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, sid. 185-200

Chakravarti, Dipankar – MacInnis, J, Deborah – Nakamoto, Kent, 1990. "Product category perceptions, elaborative processing and brand name extension strategies", *Advances in Consumer Research*, vol. 17, sid. 910-916.

Deborah, Roedder, John – Loken, Barbara – Joiner, Christopher, 1998. “The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted”, *Journal of Marketing*, vol. 62 sid. 19-32

Dacin, A, Peter – Smith, C, Daniel, 1994. “The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing Research*, vol. 31 nr 2, sid. 229-242.

DelVecchio, Devon, 2000. “Moving beyond fit: the role of brand portfolio characteristics in consumer evaluations of brand reliability”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9 nr 7, sid. 457-471

Eckhardt, M, Giana - Bengtsson, Anders, 2010. “A Brief History of Branding in China”, *Journal of Macromarketing*, vol. 20 nr 3, sid. 210-221.

Edenhall, Ylva (2011). Viktigt att behålla rätt medarbetare. *Svenska Dagbladet*. 21 April

Gatewood, D, Robert – Gowan, A, Mary – Lautenschlager, J, Gary, 1993. “Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions”, *The Academy of Management Journal*, vol. 36 nr 2, sid. 414-427

Gray, R, Edmund – Balmer, M.T, John, 1998. “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, vol. 31 nr 5, sid. 695-702.

Hira, Nadira, 2007. “You raised them, now manage them”, *Fortune*, vol. 155 nr 10, sid. 38-44

Housley, Suneal, 2007 “Harnessing shift” s. 15-17 i Humpage, Sally (red) “Employer branding – The latest fad or the future for HR: Harnessing shift”, *Research Insight*, Issue 2007

Lomberg, Sara, 2011. “Generation Y”. *Svenska Dagbladet, Näringsliv*, 2011-02-20.

Mandhanya, Yogita – Shah, Maitri, 2010. “Employer Branding – A Tool for Talent Management”, *Global Management Review*, vol. 4 nr 2, sid. 43-48

Martin de Castro, Gregorio - Navas Lopez, Jose Emilio, - Saez, Pedro Lopez, 2006.

“Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation”, *Journal of Business Ethics*, vol. 63, sid. 361-437

Melin, Frans, 1997. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lunds Universitets Press.

Minchington, Brett, 2010. “Juggling act: Leveraging your brand portfolio” *Human Capital Magazine*, issue 8.4, sid. 12-13

Minchington, Brett, 2010. “Perception is reality when attracting and retaining talent” *HR Future*, Issue May sid. 12-13

Minchington, Brett, 2010. “Communicate your EVP to attract and retain talent” *HR Future*, Issue June, sid. 12-13

Minchington, Brett, 2010 ”Employer branding needs good leadership” *HR Future*, Issue September, sid. 12-13

Minchington, Brett, 2011 “Build your employer brand” *HR Future*, Issue April, sid. 28-29

Minchington, Brett – Thorne, Kaye, 2007. “Measuring the effectiveness of your Employer brand”, *Human Resources Magazine*, Issue Oct/Nov 2007

Morgan, Neil – Rego, Lopo, 2009. “Brand portfolio strategy and firm performance” *Journal of Marketing*, vol. 7, sid. 59-74

Moroko, Lara - Uncles, Mark, 2008. ”Characteristics of successful employer brands”, *The Journal of Brand Management*, vol. 16 nr 3. sid. 160-175

Mosley, Richard, 2007. “Customer experience, organisational culture and the employer brand”, *Journal of Brand Management*, vol. 15, 123–134.

Nisbett, Richard - Krantz, David - Jepson, Christopher - Kunda, Ziva, 1983. “The use of statistical heuristics in everyday inductive reasoning”, *Psychological Review*, vol. 90 No. 4, sid. 339-63

Okänd, 2001. “Building employer brands” *The Economist Intelligence Unit*

Rousseau, Denise, 1989. "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee responsibilities and rights journal*, vol. 2 nr 2, sid. 121-130

Rynes, L, Sara, 1991. "Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 nr 2, sid. 399-444.

Walker, Paul, 2007. "How to develop an effective employer brand", *People Management*, issue October 2007

Wood, Lisa, 2000. "Brands and brand equity: definition and management", *Management Decision*, vol. 38 nr 9. 662-669

Internetkällor

Edenhall, Ylva. (2011-04-05). Därför dras vi till hänsynslösa företag. *Svenska Dagbladet*.
http://www.svd.se/naringsliv/darfor-dras-vi-till-hansynslosa-foretag_6067135.svd.
Tillgänglig: [2011-04-15]

Lomberg, Sara. (2011-03-21). Deras anställda är nöjdast. *Svenska Dagbladet*
http://www.svd.se/naringsliv/deras-anstallda-ar-nojdast_6056473.svd#after-ad. Tillgänglig
[2011-04-15]

Magnergård Bjer, Christina, (2007-10-15). Nu kommer generation Y – smarta och uppkopplade. *Barometern*. [http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y-smarta-och-uppkopplade\(61555\).gm](http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y-smarta-och-uppkopplade(61555).gm). Tillgänglig: [2011-05-01]

Mosley, Richard, 2009. "Employer brand – the performance driver no business can ignore." [Elektronisk]. *Shoulder of Giants*.
<http://www.marksherrington.com/downloads/Richard%20Mosley%20eArticle.pdf>,
Tillgänglig: [2011-04-20]

Törnros, Ola. (2011-02-17). Ljus framtid för nyutexaminerade. *Svenskt Näringsliv*.
http://www.svensktnaringsliv.se/regioner/vasteras/ljus-framtid-for-nyutexaminerade_127076.html. Tillgänglig: [2011-03-15]

Hemsida Arbetsförmedlingen

www.arbetsformedlingen.se

<http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-prognoser/Prognoser/Prognoser/Riket/1-27-2011-Brist-pa-arbetskraft---ett-okande-problem-.html>. Tillgänglig: [2011-04-13]

Hemsida Livsmedel i fokus

www.livsmedelifokus.se

Hallgren, Anna-Karin, 2010. Ny projektgrupp jobbar för attraktivare bransch.

<http://www.livsmedelifokus.se/news.aspx?newsid=6108>, Tillgänglig: [2011-03-26]

Hallgren, Anna-Karin, 2010. Ny projektgrupp jobbar för attraktivare bransch.

<http://www.livsmedelifokus.se/news.aspx?newsid=6108>, Tillgänglig: [2011-03-26]

Jägerhorn, Johanna, 2010. Framtidens mat produktion måste locka unga.

<http://www.livsmedelifokus.se/paperarchive.aspx?article=1091&iv=y>. Tillgänglig: [2011-04-06]

Hemsida Meny

www.meny.se

Hallgren, Anna-Karin, 2010. Så ska branschen locka fler unga. [Elektronisk]. Meny, Oktober.

<http://www.meny.se/admin/dokument/dokument/Attraktionskraft%2011,%20oktober%202010.pdf>, Tillgänglig: [2011-04-06]

Hemsida Karin and box

www.karinandbox.com

“A guide to employer branding”, <http://www.karianandbox.com/employerbranding.html>, Tillgänglig: [2011-03-01]

Hemsida Nationalencyklopedin

www.ne.se

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/reliabilitet/292172>, tillgänglig 2011-03-15

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/datakvalitet?i_h_word=Reliabilitet, tillgänglig 2011-03-15

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/validitet/338295>, tillgänglig 2011-03-15

Hemsida Studentia

www.studentia.se

Uddman, Paula – Gustavsson, Jakob, 2007. "Konsten att skriva och tala".

Samarbetspartner: *Statsvetenskapliga Institutionen vid Lunds Universitet.*

Hemsida Universum

www.universumglobal.com

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey>, tillgänglig 2011-03-11

<http://www.universumglobal.com/Employer-Branding--Universum/About-Employer-Branding>, tillgänglig 2011-03-11

Hemsida Orkla

www.orkla.no

Hemsida Procordia

www.procordia.se

Hemsida OLW

www.olw.se

Hemsida Youtube

www.youtube.com, <http://www.youtube.com/watch?v=ZEo5ThQ5jak> . Tillgänglig [2011-04-07]

Hemsida Aveqia

www.aveqia.se

<http://www.aveqia.se/page139.aspx>

Hemsida Brettminchington

www.brettminchington.com

http://www.brettminchington.com/images/stories/files/juggling_act_leveraging_your_brand_portfolio.pdf. Tillgänglig: [2011-04-06]

Muntliga Källor

Johan Anselmsson, Professor vid Lunds Universitet i företagsekonomi, Metodseminarium 2, 2011-01-26

Jan Brattström, konsult Skånes Livsmedelsakademi, 2011-02-23

Iréne Olsson, Marknadsdirektör, Procordia, 2011-02-28

Amelie Löwgren, Produktchef BoB Saft, Procordia, 2011-02-28

Martine Bjørnstad Malterud, HR Manager, Orkla, 2011-03-09

Anders Berglie, Vice Direktör HR, Orkla Brands Nordic, 2011-03-10

APPENDIX 1.

Intervjuguide Martine Björnstad

1. Berätta om Orklas employer branding-arbete? (Målgrupp, aktiviteter, kommunikationskanaler).
Hur gick det till när detta bestämdes?
2. Finns det en uttalad employer branding-strategi inom Orkla?
3. Läggs lika stort fokus på samtliga affärsområden i arbetet med Orklas employer branding?
4. Vem/vilka sköter arbetet med employer branding på Orkla? Varför just denna/dessa personer/avdelningar?
5. Finns det någon central employer branding-strategi för Orklas företag? Hjälper ni företagen i detta arbete?
6. Vilket är det bästa sättet att nå ut till studenter?
7. Hur mäter ni resultatet av era employer branding-aktiviteter?
8. Är det viktigt för er att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare (bland studenter)?
9. Jobbar Orkla konsekvent och fortgående med employer branding eller är arbetet med detta mer koncentrerat vid rekryteringsbehov? Varför?
10. Är det viktigt för Orkla att företagen lyfter fram koncernen i sin employer branding?
11. Hur stor är rörligheten av personal inom koncernen? Uppmuntras rörlighet?
12. Hur integrerar ni nyanställda i organisationen? Får de någon introduktion till företagskulturen, värdena osv. eller är det genom rekryteringsprocessen detta förmedlas?
13. Har ni ett tydligt erbjudande till anställda (ett så kallat Employer Value Proposition) och hur förmedlar ni i så fall detta till nuvarande, potentiella och nya anställda? BESKRIV! Hur kontrollerar ni att värdena efterlevs?
14. Hur mycket av Orklas identitet återfinns hos dotterbolagen, exempelvis Procordia och OLW?
15. Hur välkänt upplever du att Orkla är bland svenska studenter? Hur tror du att detta påverkar Procordia och OLW i deras arbete med employer branding?
16. Vilken uppfattning tror du att svenska studenter har om Orkla som arbetsgivare?
17. Hur tror du att uppfattningen om Orkla som arbetsgivare påverkas av det stora antalet varumärken?
18. Hur kommunicerar ni Orklas identitet, både internt och externt?
19. Hur ser Orkla på sin Corporate Image?
20. Hur tror du att Orklas varumärke påverkas av antalet undervarumärken? Vilken skillnad hade det gjort om det endast fanns ett varumärke?

Intervjuguide Anders Berglie

1. Berätta om OLW:s employer branding-arbete? (Målgrupp, aktiviteter, kommunikationskanaler)
2. Vilket är det bästa sättet att nå ut till studenter? (Vem skickar ni till mässor?)

3. Är det viktigt för er att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare (bland studenter)?
4. Finns det en uttalad employer branding-strategi?
5. Tillämpar OLW en konsekvent och fortgående arbetsgivarmarknadsföring eller koncentrerad vid rekryteringsbehov? Varför?
6. Är employer branding en prioriterad fråga på OLW? Stöd i hela organisationen? Vem sköter arbetet med employer branding? Koncentrerat till en avdelning eller samarbete mellan flera? EB Manager? Varför just denna person/personer?
7. Hur ser samarbetet mellan olika avdelningar ut? Vilka är involverade?
8. Hur involverad upplevs ledningen? Hur visas detta? Känner anställda på alla nivåer detta?
9. Hur märker ni om/att marknadsföringsaktiviteterna ger resultat?
10. Hur attraktivt tror du att OLW är jämfört med andra företag inom livsmedelsbranschen?
11. Har det skett någon förändring på senare år?
12. Varför tror du att OLW är en attraktiv arbetsgivare? Vilken är OLW EVP?
13. Hur skiljer sig detta mot konkurrenternas?
14. Hur integrerar OLW sina varumärken i sin employer branding?
15. Hur påverkar era varumärken er EB? Hur tror du att arbetet skulle förändras med fler/färre varumärken?
16. Vilken inverkan har varumärkesportföljens storlek på företagets attraktionskraft (på studenter)?
17. Länk produkters attraktivitet och företagets attraktivitet?
18. Berätta om OLW:s identitet?
19. Är den befast i företaget? Hur yttrar sig detta?
20. Hur kommuniceras identiteten, värderingar och visioner internt (och externt)? Vem har ansvar för detta? Hur vet ni om det lyckats?
21. Hur vet ni att företagsvärdena efterlevs och stöds inom organisationen?
22. Hur kopplas den interna och externa marknadsföringen samman?
23. Förmedlas en konsekvent bild av företaget som arbetsgivare? Hur kontrolleras detta?
24. Vilken profil önskar ni att arbetssökande (studenter) har?
25. Vad efterfrågar studenterna? Skiljer sig detta från existerande anställda?
26. Vilken image tror du att OLW har bland studenter?
27. Hur vill ni uppfattas?
28. Personalomsättning? Anledning?
29. Vilka egenskaper eftersöker ni hos en anställd?
30. Hur och hur ofta undersöker ni medarbetarnas attityder?
31. Hur arbetar ni för att motivera de anställda?
32. Varför tror du att de anställda trivs/stannar på företaget?
33. Vilka förmåner erbjuds? Varför dessa? Hur vet du att de efterfrågas, uppskattas?
34. Hur lätt har ni att hitta nya medarbetare som passar in? Målgrupp?
35. Vilken respons får ni på platsannonser? Hur många är kvalitativa sökande?
36. Arbetar ni för att medarbetarna ska verka som ambassadörer för företaget som arbetsgivare? Är de medvetna om detta?
37. Vad gör ni för att alla anställda ska känna sig delaktiga i arbetet att göra OLW till en attraktiv arbetsgivare?

38. Hur undersöker ni era medarbetares attityd till OLW som arbetsgivare?
39. Hur ser karriärmöjligheterna ut hos OLW?
40. Hur säkerställer ni att värdena efterföljs och stöts av samtliga medarbetare i företaget?
41. Hur ser ni till att nya medarbetare inkorporeras i företagskulturen?
42. Läggs det resurser på att inkorporera folk i företaget och upplysa om och uppmuntra gemensamma värderingar och mål?
43. Vilka fördelar tror du att de anställda skulle lyfta fram med att jobba på företaget? Vad tror de differentierar företaget?
44. Hur ofta genomför ni personalundersökningar? Vad innehåller dessa? Hur är responsen?
45. Hur följs dem upp, feedback? Vilka åtgärder vidtogs som resultat av senaste undersökningen?
46. Varför söker folk jobb hos OLW?
47. Hur ser er rekryteringsprocess ut?
48. Hur viktiga är OLW's produkter för att attrahera nyansällda?
49. Att ni säljer en "njutnings" produkt, tror du de påverkar?
50. Om ni ägdes av Procordia, istället för att vara ett enskilt märke. Hur tror du de hade påverkat? Hade ni varit mer eller mindre attraktivt?
51. Tror du OLW skulle kunna lansera produkter under ett annat varumärke?
52. Vilken roll spelar Orkla i utvecklandet av OLW:s identitet och employer branding? Vilken roll skulle du önska att Orkla hade?
53. Skulle ni vilja ha ett utökat samarbete inom koncernen?
54. Framhäver OLW Orkla och möjligheterna att röra sig inom koncernen (om sådana möjligheter finns) som en del av sitt EVP?

Intervjuguide Helena Giertz

Employer Branding

1. Berätta om Procordias employer branding-arbete?
2. Finns det en uttalad employer branding-strategi?
3. Har ni någon explicit metod för att locka studenter? I sådana fall vilket är det bästa sättet?
4. Är det viktigt för er att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bland studenter?
5. Tillämpar Procordia en konsekvent och fortgående arbetsgivarmarknadsföring eller koncentrerad vid rekryteringsbehov? Varför?
6. Är employer branding en prioriterad fråga på Procordia? Stöd i hela organisationen? Hur yttrar sig detta?
7. Vem sköter arbetet med employer branding?
8. Hur ser samarbetet mellan de olika avdelningarna ut kring employer branding?
9. Hur involverad upplevs ledningen? Hur visas detta? Känner anställda på alla nivåer detta?

10. Varför tror du att Procordia är en attraktiv arbetsgivare?
11. Vilka kriterier tror du att en arbetsgivare ska uppfylla för att en student ska uppfatta den som attraktiv?
12. Hur lär sig nya medarbetare om Procordias kultur och identitet?
13. Hur hög personalomsättning har Procordia? Vad beror det på?

Varumärksportföljen

1. Hur integrerar Procordia sina varumärken i sin employer branding?
2. Är de enskilda företagen involverade i att göra Procordias arbetsgivarvarumärke mer attraktivt?
3. Finns det några regler kring hur företagen ska marknadsföra sin tillhörighet till Procordia?
4. Hur gör ni för att samtliga medarbetare ska känna sig som en del av Procordia?
5. Hur tror du att arbetet med employer branding skulle förändras med fler/färre varumärken?
6. Vilken inverkan har varumärksportföljens storlek på företagets attraktionskraft (på studenter)?
7. Tror du att studenter föredrar att jobba för företag med ett eller flera varumärken i portföljen?
8. Hur tror du studenter tänker angående antalet varumärken som ni erbjuder?
9. Hur tror ni att era produkter påverkar studenters vilja att söka arbete hos Procordia?
10. Hur ser du personligen på att jobba för ett företag med fler varumärken?

Identitet och attityd

1. Berätta om Procordias identitet och är den befäst i företaget?
2. Hur påverkar varumärkenas varierande identiteter Procordia som företag och Procordias identitet?
3. Hur kommuniceras identiteten, värderingar och visioner externt och internt? Vem har ansvar för detta? Hur vet ni om det lyckats?
4. Hur vet ni att företagsvärdena efterlevs och stöds inom organisationen?
5. Förmedlas en konsekvent bild av företaget som arbetsgivare? Hur kontrolleras detta?
6. Vilken image tror du att Procordia har bland studenter?
7. Hur och hur ofta undersöker ni medarbetarnas attityder?
8. Varför tror du att de anställda trivs/stannar på företaget?
9. Arbetar ni för att medarbetarna ska verka som ambassadörer för företaget som arbetsgivare? Är de medvetna om detta?
10. Vad gör ni för att alla anställda ska känna sig delaktiga i arbetet att göra Procordia till en attraktiv arbetsgivare?
11. Hur inkorporeras nyförvärvade företag i Procordia och företagets identitet?

12. Finns det en risk att t.ex produktionspersonalen på BoB känner sig mer förknippad med Bob som företag än Procordia?

Orkla

1. Vilken roll spelar Orkla i utvecklandet av Procordias identitet och employer branding?
2. Påverkar Orklatillhörigheten Procordias attraktivitet som arbetsgivare? Hur/varför?
3. Fick Procordia anpassa sig på något sätt efter att ha blivit förvärvade av Orkla 1995?
4. Finns det någon central strategi inom hela koncernen?
5. Hur mycket påverkar Orklas employer branding och image Procordia som företag?
6. Framhäver ni Orkla som ägare och möjligheterna att röra sig inom koncernen som en del av er employer value proposition?
7. Fick Procordia eventuellt anpassa sig efter att ha blivit förvärvade av Orkla 1995?
8. Är det viktigt att få de anställda på Procordia att känna sig som en del av Orkla?

Intervjuguide Iréne Olsson

1. Introducerar oss själva och uppsatsen
2. Berätta om dig själv, karriär, hur länge har du jobbat på företaget, Roll inom företaget, vad tilltalade dig med att jobba här, har förväntningarna uppfyllts?
3. Hur viktigt är det med employer branding? (Både allmänt och inom marknadsavdelningen)
4. Hur är du involverad i Procordias employer branding? Om inte, vem är de och varför?
5. Konkret hur jobbar ni med EB i den dagliga verksamheten? Finns det en uttalat employer branding strategi? Hur utförs den? Är det en långsiktig eller kortsiktig process?
6. Hur länge har ni jobbat aktivt med EB?
7. Vilket tror du är det bästa sättet att nå ut till studenter?
8. Hur har Procordia märkt att de gett resultat?
9. Externt Vs Internt?
10. Hur fungerar EB samarbetet mellan de olika avdelningarna?
11. Hur viktigt är produkter för the employer brand?
12. Hur påverkar antalet varumärken eran employer branding?
13. Tror ni bredden på produkter är positiv för att få ansökningar? Använder ni er aktivt av de i er EB.

14. Varumärkenas återkoppling till Procordia - Inkonsekvent internetstrategi (Ex. Grandiosas, BOB och Fun Lights hemsida)
15. Vad karakteriserar Procordia?
16. Hur kommunicerar ni det, internt och externt?
17. Hur vet ni att de som kommuniceras verkligen efterlevs?
18. Hur tror du studenter uppfattar er?
19. Hur vill ni uppfattas av studenter?
20. Vilket är ert EVP?
21. Berätta om Orklas roll inom a) Er employer branding b) Identitet och Image

Intervjuguide Madeleine Löfgren

1. Påverkade Procordias företagsvarumärke och företagets produkter ditt val att ansöka till Procordia? På vilket sätt?
2. Hade det faktum att Procordia består av flera varumärken någon inverkan i ditt val att söka tjänsten? På vilket sätt?
3. Ser du det som en för- eller nackdel att jobba för ett företag med flera varumärken till skillnad mot exempelvis OLW, som endast har ett? Varför?
4. Vilken image tror du att Procordia har bland studenter?
5. Känner du dig på något sätt delaktig i att marknadsföra Procordia som en attraktiv arbetsgivare? På vilket sätt?

Intervjuguide Kjetil Erikstad

Employer Branding

1. Marknadsför ni er som arbetsgivare?
 - a. Om ja: Hur?
 - b. Om nej: Varför inte?
2. Hur annonserar ni om ni har en ledig tjänst? Var?
3. Hur definierar OLW employer branding och vilket är målet?
4. Finns det en uttalad employer branding-strategi?
5. Är det viktigt för er att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bland studenter?
6. Har ni någon explicit metod för att locka studenter?
7. Är employer branding en prioriterad fråga på OLW?
8. Vem sköter arbetet med employer branding?
9. Hur ser samarbetet mellan olika avdelningar ut?
10. Hur involverad upplevs ledningen? Hur visas detta? Känner anställda på alla nivåer detta?
11. Hur attraktivt tror du att OLW är jämfört med andra företag inom livsmedelsbranschen och snackbranschen?
12. Vilka kriterier tror du att en arbetsgivare ska uppfylla för att en student ska uppfatta den som attraktiv?
13. Hur lär sig nya medarbetare om OLW:s kultur och identitet?

14. Vad har OLW för personalomsättning?

Varumärksportföljen

1. Hur integrerar OLW sitt varumärke i sin employer branding?
2. Hur tror du att arbetet skulle förändras med fler varumärken? Varför?
3. Hur hade ni agerat annorlunda i arbetsgivarmarknadsföringen om ni haft flera varumärken?
4. Är positivt/negativt med att ha ett varumärke? Rörande employer branding?
5. Vilken inverkan har varumärkesportföljens storlek på företagets attraktionskraft på studenter?
6. Tror du att studenters uppfattning om OLW som arbetsgivare påverkas av att ni endast har ett varumärke?
7. Tror du att studenter föredrar att jobba för företag med ett eller flera varumärken i portföljen?
8. Vilken effekt tror ni det skulle ha på er attraktivitetskraft bland studenter om ni tillhörde Procordia?
9. Hur tror ni att era produkter påverkar studenters vilja att söka arbete hos OLW?
10. Hur ser du personligen på att jobba för ett företag med endast ett varumärke?

Identitet och attityd

1. Berätta om OLW:s identitet
2. Är den befast i företaget? Hur yttrar sig detta?
3. Hur är sammanhållningen mellan de som jobbar i Filipstad och de som jobbar i Solna? Skiljer sig identiten/kulturen åt?
4. Hur kommuniceras identiteten, värderingar och visioner externt och internt?
5. Hur vet ni att företagsvärdena efterlevs och stöds inom organisationen?
6. Vilken image tror du att OLW har bland studenter?
7. Hur viktigt tror du att det är med rykte och image för studenter?
8. Hur och hur ofta undersöker ni medarbetarnas attityder?
9. Varför tror du att de anställda trivs/stannar på företaget? Kommuniceras denna fördel till potentiella anställda?
10. Vad gör ni för att alla anställda ska känna sig delaktiga i arbetet att göra OLW till en attraktiv arbetsgivare?

Orkla

1. Vilken roll spelar Orkla i utvecklandet av OLW:s identitet och employer branding?
2. Påverkar Orklatillhörigheten Procordias attraktivitet som arbetsgivare? Hur/varför?
3. Finns det någon central strategi inom hela koncernen?
4. Hur mycket påverkar Orklas employer branding och image OLW som företag?
5. Framhäver ni Orkla som ägare och möjligheterna att röra sig inom koncernen som en del av sitt EVP?
6. Är det viktigt att få de anställda på OLW att känna sig som en del av Orkla?
7. Hur stor upplever du den interna mobiliteten inom Orkla?

Intervjuguide Charlotte Siljebrand

6. Varför sökte du arbete på OLW?
7. Vad innebär employer branding för dig som anställd på OLW?
8. Hur aktiv inom employer branding arbete är du?
9. Man brukar tala om anställda som ambassadörer för företag, hur ser du som anställd på det påståendet?
10. Hur stor påverkan hade OLW som varumärke och dess produkter i ditt val att ansöka till OLW?
11. Hade det faktum att OLW endast består av ett varumärke någon påverkan på dig när du sökte tjänsten?
12. Ser du det som en för- eller nackdel att jobba för ett företag med endast ett varumärke, till skillnad från Procordia som har flera? Varför?
13. Vad gör OLW för att alla anställda ska känna sig delaktiga i arbetet att göra OLW till en attraktiv arbetsgivare?
14. Hur ofta genomförs personalundersökningar?
15. Får ni feedback på dessa personalundersökningar?
16. Hur ser karriärmöjligheterna ut på OLW?
17. Påverkar det faktum att Orkla äger OLW dig någonting i den dagliga verksamheten?
18. Har du några allmänna tankar om OLW:s employer branding som du skulle vilja understryka som du anser vi har glömt?

Identitet och attityd

1. Berätta om OLW:s identitet?
2. Är den befäst i företaget? Hur yttrar sig detta?
3. Hur fick du lära dig om företagets värden och identitet?
4. Vilken samhörighet känner du med de anställda i Filipstad?
5. Hur kommuniceras identiteten, värderingar och visioner externt och internt?
6. Vilken image tror du att OLW har bland studenter?
7. Stämmer den överrens med den verkliga identiteten och kulturen på företaget?
8. Hur viktigt tror du att det är med rykte och image för studenter?
9. Har du deltagit i någon medarbetarundersökning?
10. Hur trivs du på företaget, varför?
11. Vad tror du gör OLW unikt, som arbetsgivare?

Intervjuguide Jan Brattström

1. Inledande personliga frågor (karriär, varför livsmedel etc.) och om Livsmedelsakademin.
2. Livsmedelsbranschens attraktivitet – hur har det gått idag (eee)? Sett någon förändring i intresset, antal sökande etc.? trainee.
3. Åsikter om arbetet med EB i branschen, någon som gör något bättre och i så fall vad?
4. Hur skiljer sig livsmedelsbranschen från andra branscher? Positivt, negativt.

5. Hur bör företagen marknadsföra sig själva? Vad bör förändras/förbättras/tas bort? Gemensamt som bransch eller individuellt?
6. Branschens attraktivitet i siffror?
7. Studenternas inställning till företagen inom branschen? Kunskapen?
8. Betydelse av Universums lista ?
9. Betydelse av varumärket för attraktiviteten? Vilket företag populärast inom branschen/Livsmedelsakademin och varför?
10. Vad tror han om betydelse av antalet varumärken vid arbetsgivar marknadsföring?
11. Åsikter om Orklas varumärkesarbete? Åsikter om arbetsgivarstrategi, borde det vara något centralt?
12. Identitet och imagebyggande inom livsmedelsindustrin?
13. Värden, tydligt kommunicerade eller uppfattar de att många missuppfattningar råder?
14. Vad efterfrågas, kriterier?
15. Kärnvärden nödvändiga för att attrahera?
16. Tillägg?

Fullständig mailintervju med svar Karin Johansson

1. Vilka komponenter är viktiga/nödvändiga i arbetet med arbetsgivarvarumärket?

För ett företag är det viktigt att

- Förstå vilka utmaningar det står inför för att kunna styra sina insatser rätt (behöver de t.ex. bygga kännedom om sig själv som arbetsgivare, eller handlar det om att få intresserade talanger att faktiskt ta steget att söka jobb hos dem)
- Analysera vilket budskap man vill kommunicera utåt. Detta bör förankras internt både hos de anställda och hos ledningen, och bör dessutom stämma överens med verkligheten
- Ta fram och anpassa sin kommunikationsstrategi baserat på punkt ett och två
- Mäta och följa upp tolkning av budskapet och ROI

2. Vilka parter i företaget bör vara involverade i arbetet med arbetsgivar marknadsföring? Varför?

Först och främst är det viktigt att förankra employer branding arbetet på en strategisk nivå hos företagets ledning. I det operativa arbetet bör ansvaret ligga på HR- och marknadsavdelningarna för att synkronisera alla aktiviteter utåt.

3. Hur kan man mäta huruvida ett arbetsgivarvarumärke är framgångsrikt?

Man kan självklart mäta ett företags attraktivitet på olika rankingar och listor, men man kan också se till kvalitet och kvantitet när det kommer till ansökningar.

4. Ekonomistudenter i synnerhet).

Det är viktigt att företag marknadsför sig både brett genom olika kanaler för att öka kännedom och intresse, men också mer riktat för att fånga upp rätt kandidater och verkligen få dem att söka

5. Vilka egenskaper hos arbetsgivare betraktas som attraktiva av studenter idag?

De egenskaper som studenter ser som attraktivast enligt FöretagsBarometern 2011 är:

- Attraktiva/spännande produkter och tjänster
- Utmanande arbete
- Erbjuder en kreativ och dynamisk arbetsmiljö
- Har ledare som stöttar min utveckling
- Goda referenser för framtida karriär

Tyvärr går det inte att ranka de olika egenskaperna mot varandra eftersom de är de högst rankade alternativen inom fyra olika frågor som vi kallar drivande faktorer bakom arbetsgivarimages attraktivitet. Vi utgår ifrån fyra huvudkategorier (Arbetsgivarens rykte och image, Jobbegenskaper, Människor och kultur, Ersättning och möjlighet att avancera), och för varje kategori finns det tio olika egenskaper som studenterna får välja bland. Dessa är alltså de som studenterna har valt som viktigast inom respektive kategori:

Arbetsgivarens rykte och image handlar om arbetsgivarens generella attribut som organisation. Min ideala arbetsgivare associeras med...

- Attraktiva/spännande produkter och tjänster - 44 %

Jobbegenskaper handlar om innehåll och krav för tjänsten, inklusive de möjligheter till vidareutbildning som tjänsten ger. Min ideala tjänst erbjuder...

- Utmanande arbete - 43 %
- Professionell utbildning och utveckling - 42 %

Människor och kultur handlar om arbetsplatsens egenskaper, samt den sociala och kulturella miljön. Min ideala arbetsgivare...

- Erbjuder en kreativ och dynamisk arbetsmiljö - 55 %
- Har ledare som stöttar min utveckling - 50 %

Ersättning och möjlighet att avancera avser ekonomisk kompensation och andra förmåner, nu och i framtiden. Min ideala tjänst erbjuder...

- Goda referenser för framtida karriär - 48 %

Kort sagt är det här alltså de egenskaper studenterna ser som viktigast, men man kan inte säga att de t.ex. tycker att Goda referenser för framtida karriär är viktigare än Utmanande arbete eftersom de alternativen aldrig har ställts emot varandra.

6. Vilken roll spelar ett företags varumärken i arbetsgivarmarknadsföringen och arbetsgivarens attraktivitet?

De undersökningar vi har gjort visar att korrelationen mellan ett företags consumer brand och employer brand inte är speciellt stor. Självklart har företag med starka produkter en fördel när det gäller kännedom, men det har inte nödvändigtvis en positiv inverkan på deras employer brand. Traditionellt sett är t.ex. de stora revisionsföretagen väldigt attraktiva arbetsgivare bland studenter, även om de hos den gruppen är väldigt obekant ur konsumentsynvinkel.

7. Anser du det spela någon roll hur många varumärken ett företag har i sin portfölj när de ämnar profilera sig som en attraktiv arbetsgivare?

Självklart är det en utmaning att ha många starka produktvarumärken och ett mindre känt koncernnamn som kommuniceras i employer brandingsyfte, men samtidigt är det en stor möjlighet att kunna bygga upp ett intresse för varumärket bakom många starka produkter

8. Vilken inverkan har produkternas attraktivitet på arbetsgivarens attraktivitet?

Innovativa produkter och tjänster är något som många ser som attraktivt när man väljer arbetsgivare, speciellt bland ingenjörer och data/IT-studenter

9. Vilka kriterier måste uppfyllas för att vara med på Universums topp 100-lista?

De topp 100 listor som vi offentliggör presenterar de företag som av deltagarna i våra undersökningar rankats som de 100 mest attraktiva arbetsgivarna. Listorna består av fler arbetsgivare än 100, men vi har valt att bara kommunicera de 100 högst rankade. När vi tar fram de företagslistor som finns i våra undersökningar (beroende på bransch består listorna av 120-200 företag) gör vi en noggrann analys av tidigare års listor, marknadsläge, rekryteringsbehov och flera olika faktorer. Företag kan inte själva påverka om de finns med på listorna eller inte, utan det är något som vi avgör.

10. Hur stor effekt har företags produkter för att vara klassat som ett topp 100-företag?

Se fråga 6 och 7

Karin Johansson
Project Manager Marketing

APPENDIX 2.

Enkät svar ekonomistudenter (Lund Universitet)

1. Hur viktigt är det för dig att jobba med ett starkt varumärke?

	Svarsprocent	Antal svar
1 Inte viktigt	4%	4
2	7%	7
3	34%	34
4	45%	45
5 Mycket viktigt	10%	10
Besvarad fråga		100

2. Skulle du föredra att jobba inom ett företag med ett eller flera varumärken i sin portfölj?

	Svarsprocent	Antal svar
Ett varumärke	32,3%	32
Flera varumärken	67,7%	67
Ej svarat		1
Besvarad fråga		99

3. Vilken betydelse har företagets rykte och image i ditt val av arbetsgivare?

	Rykte	Image
1 - Inte viktigt	(0) 0%	(0) 0%
2 -	(3) 3%	(3) 3,1%
3 -	(12) 12%	(24) 24,5%
4 -	(54) 54%	(50) 51%
5 - Mycket viktigt	(31) 31%	(21) 21,4%
Antal svar	100	98

4. Vilket av dessa företag skulle du helst jobba för? (Rangordna)

	1	2	3	Känner inte till företaget	Antal svar
Orkla	25%	20%	12%	43%	100
Procordia	21%	33%	15%	31%	100
OLW	33%	34%	31%	2%	100

5. I vilken utsträckning påverkar företagets produkter din syn på dem som arbetsgivare?

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
1 - Inte mycket	(6) 35,3%	(3) 17,6%	(10) 58,8%	17
2 -	(7) 41,2%	(8) 47,1%	(8) 47,1%	17
3 -	(18) 45%	(24) 60%	(21) 52,5%	40
4 -	(12) 31,6%	(15) 39,5%	(24) 63,2%	38
5 - Våldigt mycket	(10) 25,6	(13) 33,3%	(32) 82,1%	39
Känner ej till produkterna	(48)78,7%	(38) 62,3	(6) 9,8%	61

6. I vilket/a sammanhang har du kommit i kontakt med nedanstående företag och fått möjlighet att skapa dig en uppfattning om dem som arbetsgivare?

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
Arbetsmarknadsdag	(11) 44%	(17) 68%	(5) 20%	25
Rekryteringssammanhang	(3) 50%	(3) 50%	(1) 16,7%	6
Särkilt event	(6) 46,2%	(3) 23,1%	(7) 53,8%	13
Word-of-mouth	(17) 40,5%	(24) 57,1%	(23) 54,8%	42
Företagets hemsida	(14) 53,8%	(15) 57,7%	(15) 57,7%	26
Tidigare anställning/Sommar jobb	(0) 0%	(3) 100%	(0) 0%	3
Jag har aldrig varit i kontakt med företaget	(64) 78%	(61) 74,4%	(62) 75,6%	82

7. Hur förändrades din uppfattning om respektive företag efter att du varit i kontakt med dem?

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
Till det bättre	(16) 47,1%	(24) 70,6%	(15) 44,1%	34
Till det sämre	(0) 0%	(2) 100%	(0) 0%	2
Oförändrat	(15) 46,9%	(14) 43,8%	(17) 53,1%	32
Jag har aldrig varit i kontakt med företaget	(68) 81%	(61) 72,6%	(70) 83,3%	84

8. Hur tycker du att arbetsgivare bäst kommer i kontakt med studenter?

	Svarsprocent	Antal svar
Arbetsmarknadsdag	71,70%	71
Särkilt event	50,50%	50
Sociala medier	25,30%	25
Via universitet/kåren	37,40%	37
Sponsring	22,20%	22
Annat	5%	5

9. Vilka egenskaper bör en arbetsgivare inneha för att du ska betrakta den som attraktiv?

Fria svar:

Platt organisation

Vet ej

rätt bransch, rätt pröjs, rätt utvecklingsmöjligheter (att tjäna ännu mer pröjs)

Bör vara ett stort internationell företag med möjligheter att jobba utomlands och möjligheter att jobba sig uppåt

Stort företag. Seriöst.

Befordringsmöjlighet Bra produkter Ung personal

Bra image, bra värderingar, att de verkligen vill "make a difference" och konkurrenskraftiga kompensationer samt möjlighet till personlig utveckling och internationella möjligheter

Spännande och innovativt varumärke med bra image

Platt organisation som värdesätter unga talanger och öppenhet

Ett intressant företag där jag har möjlighet att utvecklas och växa inom företaget.

Spännande produktsortiment, attraktiv arbetsmiljö som passar min personlighet.

-

Ha kompetensutveckling, bli belönad för sitt hårda arbete, bra lön och förmåner.

Stora koncerner är attraktiva, men även mindre ägarledda företag ifall de innehar en unik affärsidé!

Kunskap, bra rykte och lätt att identifiera sig med.

Rätt tjänst för mig, då inom finans

relevant "inskolning" i de tänkta arbetsuppgifterna - visad uppskattning vid bra prestationer i arbetet (så väl monetär uppskattning som visad uppskattning av ledning exempelvis, jag kan i viss mån tycka att visad uppskattning av ledning är bland det viktigare) - konkurrenskraftig lön - utvecklingsmöjligheter

Den bör vara individanpassad, se vilka kvaliteter individen har och försöka utnyttja dem i företaget. Inte försöka skapa en grupp identiska anställda.

Tidigare prestationer

Bra grundvärderingar, inspirerande kollegor, kreativa, intressanta produkter, möjlighet till utveckling

Dynamisk, förvalta och utveckla sina anställda, erbjuda utmanande arbetsuppgifter och utveckling.

Bra arbetsmiljö, låg medelålder och attraktiva arbetsvillkor.

Vidareutveckling genom utbildning, praktisk tillämpning osv.

Ärlighet och ge bra utvecklingsmöjligheter

Bra utvecklingsmöjligheter, bra rykte, bra lön

Bra företagskultur, bra utvecklingsmöjligheter

Personlig utveckling

Mycket eget arbete med "fria tyglar" Möjlighet att stiga inom verksamheten men även vara en bra referens för framtiden

moderna, framåt. Jag vill känna att jag har en frihet i mitt arbete, att jag inte är fast inom väldigt strikta ramar utan möjlighet till egna initiativ. intressant produkt/service

Utvecklingsmöjligheter, trygg och positiv företagskultur, möjligheter till utbildning inom företaget

Karriärmöjligheter, framgångsrikt, öppen och platt företagskultur.

Sund företagskultur, ambitiösa, tar hand om anställda och omvärld

Bör erbjuda karriärmöjligheter

Ödmjuka, istället för att på ett skrytsamt sätt förmedla sitt budskap, som de flesta gör på t.ex. EEE- dagarna.

Social arbetsmiljö/ arbetsplats, medelstor, bra möjligheter att göra karriär inom företaget, bred kompetens, etablerad och/ eller expanderande, modern (alltså att arbetsgivaren inte har förlegade och fördomsfulla uppfattningar om t.ex. arbetssätt, medarbetare och kunder/ klienter).

Ödmjuk företagskultur - Möjlighet till utveckling - Möjlighet till att klättra i organisationen

Bra rykte. Bra image! Bra produkter som man själv tror på!

Som arbetsgivare ska man vara stödjande, erbjuda kontinuerlig utveckling, bra kultur, utvärdera ens arbete, leda en framåt i karriären!

Spelar Storleken Roll?

Marknadsföring mot konsumenter

Karriärmöjligheter, ad hoc organisation och öppen personlig kommunikation

Bra grundvärderingar om människan. Produkten som säljs ska man kunna stå för. Självt uppskattar jag även arbetsgivare som är öppna för kreativitet, är en inspirerande arbetsplats och inte för "fyrkantig" arbetsgivaren bör kunna erbjuda flertalet möjligheter till avancemang/ placering utomlands samt uppskatta/ erkänna anställdas kompetens och således ha förtroende för dem.

Hållbart, spännande produkter, spännande marknad,

Bra läge geografiskt samt bra och tydliga karriärmöjligheter, gärna internationellt.

global, utvecklingsmöjligheter, flera varumärken

Fair, framgångsrik och Ödmjuk

Intressanta varumärken, satsa på talanger och goda karriärmöjligheter.

.

bra arbetsplats/miljö, produkter/tjänster jag kan stå för, utvecklingsmöjligheter

Bra lön. Roliga arbetsuppgifter. bra stämning!

Erbjuda många olika karriärvägar och möjlighet till flexibilitet och att pröva på många saker. Jag föredrar även att arbeta i en bransch som jag kan relatera till personligen.

Kontaktbara och med sammanfallande intressen.

Lyssna på sina medarbetare, öppna, positiv anda, intressanta produkter, utvecklingsmöjligheter

ödmjukhet

Trevlig arbetsmiljö och karriärmöjligheter

Utvecklingsmöjligheter, attraktiv och trevlig miljö, en bra lön, möjligheter att resa/jobba utomlands.

Dynamiskt, framåttänkande, växande, mycket teamjobb, möjlighet till att utvecklas.

Intressanta positioner, gott rykte, möjlighet att utvecklas

produkter som man kan relatera till och stå för. image som man själv kan stå för till 100%. någonting man kan identifiera sig med. en arbetsgivare bör ha bra organisation och möjligheter till utveckling.

ge trygghet

Givmildig

Stor möjlighet till att göra karriär.

.

Sociala förmåner,

Vet ej

Intressanta utmaningar - projekt etc bra arbetsklimat- engagerad chef, kompetenta samt drivna arbetskollaboratorer Starkt intresse för utbildning inom företaget

Innovativt tänk i företaget. Kreativitet. Möjlighet att antingen utveckla företaget eller att utvecklas som person.

Bra rykte, modern

Möjlighet att få jobba med olika saker, t.ex att få jobba utomlands.

Ge känsla om att kunna erbjuda en stimulerande och utvecklande karriär.

Seriös, bra stämning, trevlig bemötande.

internationella möjligheter

Bra rykte Utvecklingsmöjligheter Utlandsmöjligheter

Personerna som representerar företaget är allt. De får gärna se snygga och fräscha ut och se ut som om de njuter av sitt jobb.

Internutbildningar Chans till karriär utomlands Chans till att påverka

Trevlig, lyhörd och rättvis

Generösa karriärmöjligheter, trevlig arbetsmiljö och intresseväckande produkter/tjänster.

Bra rykte

trevlig atmosfär, bra karriärs möjligheter, flexibla arbetstider och möjlighet att påverka min egen karriärs utveckling.

erfarenhet

Spelar Storleken Roll?

-

God atmosfär, intressanta produkter

Rykte om att företaget värnar om sina anställda

Ärlig, rättvis

erbjuda mycket eget ansvar, innovativa

God kultur, tydliga karriärmöjligheter, intressant "produkt", bra image.

Utvecklingsmöjligheter och utlandsmöjligheter

Bra arbetsmiljö/klimat

utveckling

Väletablerad, vinstdrivande, god personalsyn

Känt varumärke, många möjligheter inom företaget

Ärlig och hög moral

Hög lönepolicy, bra rykte

gott rykte

Starkt varumärke, stark produkt, platt organisation

Driven och kompetent samt inneha en ödmjuk sida.

good infrastructure for developing new employees - vad kan jag lära mig och hur kan jag ta mig från a till b snabbast/effektivast?

Produkter som du kan identifiera dig med, utmanande och roliga arbetsuppgifter, bra arbetskollor

Trevlig arbetsmiljö samt utvecklingsmöjligheter

Bra rykte, image och diversifierad personal (ålder, ursprung, utbildning, lärosäte)

10. Har du planer på att söka jobb på...

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
Ja	(13) 59,1%	(12) 54,5%	(10) 45,5%	22
Nej	(86) 89,6%	(87) 90,6%	(89) 92,7%	96
Redan sökt	(0) 0%	(1) 100%	(0) 0%	1

Enkät svar ekonomistuder (Uppsala Universitet)

De redovisade siffrorna är tagna direkt från SurveyMonkey. Rutorna i ram är de vi omräknat till procent med utgångspunkt i faktiskt antal svar.

1. Hur viktigt är det för dig att jobba med ett starkt varumärke?

	Svarsprocent	Antal svar
1 - Inte viktigt	0,0%	0
2	9,1%	5
3	21,8%	12
4	47,3%	26
5 - Mycket viktigt	21,8%	12
Besvarad fråga		55

2. Skulle du föredra att jobba inom ett företag med ett eller flera varumärken i sin portfölj?

	Svarsprocent	Antal svar
Ett varumärke	23,6%	13
Flera varumärken	76,4%	42
Besvarad fråga		55

3. Vilken betydelse har företagets rykte och image i ditt val av arbetsgivare?

	1 - Inte viktigt	2	3	4	5 - Våldigt viktigt	Antal svar
Rykte	0 % (0)	0 % (0)	27,3 % (15)	45,5 % (25)	27,3 % (15)	55
Image	0 % (0)	7,5 % (4)	34,0 % (18)	34,0 % (18)	24,5 % (13)	53
Besvarad fråga						55

4. Vilket av dessa företag skulle du helst jobba för? (Rangordna)

	1	2	3	Känner inte till företaget	Antal svar
Orkla	14,5% (8)	18,2% (10)	25,5% (14)	41,8% (23)	55
Procordia	13,2% (7)	28,3% (15)	9,4% (5)	49,1% (26)	53
OLW	50% (27)	24,1% (13)	24,1% (13)	1,9% (1)	54
Besvarad fråga					55

	Orkla	Procordia	OLW
1	8 14,5%	7 12,7%	27 49,1%
2	10 18,2%	15 27,3%	13 23,6%
3	14 25,5%	5 9,1%	13 23,6%
Känner ej till företaget	23 41,8%	26 47,3%	1 1,8%

5. I vilken utsträckning påverkar företagets produkter din syn på dem som arbetsgivare?

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
1 - Inte mycket	60,0 % (3)	40,0 % (2)	60,0 % (3)	5
2	70,0 % (7)	10,0 % (1)	30,0 % (3)	10
3	45,0 % (9)	40,0 % (8)	55,0 % (11)	20
4	26,9 % (7)	53,8 % (14)	65,4 % (17)	26
5 - Våldigt mycket	20,0 % (4)	30,0 % (6)	90,0 % (18)	20
Känner inte till produkterna	75,8 % (25)	75,8 % (25)	9,1 % (3)	33
Besvarad fråga				55

Spelar Storleken Roll?

	Orkla		Procordia		OLW	
1 - Inte mycket	3	5,5%	2	3,6%	3	5,5%
2	7	12,7%	1	1,8%	3	5,5%
3	9	16,4%	8	14,5%	11	20,0%
4	7	12,7%	14	25,5%	17	30,9%
5 - Våldigt mycket	4	7,3%	6	10,9%	18	32,7%
Känner inte till produkterna	25	45,5%	25	45,5%	3	5,5%

6. I vilket/a sammanhang har du kommit i kontakt med nedanstående företag och fått möjlighet att skapa dig en uppfattning om dem som arbetsgivare?

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
Arbetsmarknadsdag	91,3% (21)	39,1% (9)	17,4% (4)	23
Rekryteringssammanhang	75% (3)	25% (1)	0% (0)	4
Särskilt event	100% (7)	0% (0)	0% (0)	7
Word-of-mouth	13,3% (4)	43,3% (13)	73,3% (22)	30
Företagets hemsida	27,3% (6)	40,9% (9)	90,9% (20)	22
Tidigare anställning/sommarjobb	0% (0)	100% (1)	0% (0)	1
Jag har aldrig varit i kontakt med företaget	65,9% (27)	75,6% (31)	43,9% (18)	41
Besvarad fråga				55

	Orkla		Procordia		OLW	
Arbetsmarknadsdag	21	38,2%	9	16,4%	4	7,3%
Rekryteringssammanhang	3	5,5%	1	1,8%	0	0,0%
Särskilt event	7	12,7%	0	0,0%	0	0,0%
Word-of-mouth	4	7,3%	13	23,6%	22	40,0%
Företagets hemsida	6	10,9%	9	16,4%	20	36,4%
Tidigare anställning/sommarjobb	0	0,0%	1	1,8%	0	0,0%
Jag har aldrig varit i kontakt med företaget	27	49,1%	31	56,4%	18	32,7%

7. Hur förändrades din uppfattning om respektive företag efter att du varit i kontakt med dem?

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
Till det bättre	70,0% (14)	65,0% (13)	35,0% (7)	20
Till det sämre	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (3)	3
Oförändrat	43,3% (13)	36,7% (11)	80,0% (24)	30
Jag har aldrig varit i kontakt med företaget	71,8% (28)	79,5% (31)	51,3% (20)	39
Besvarad fråga				55

	Orkla		Procordia		OLW	
Till det bättre	14	25,5%	13	23,6%	7	12,7%
Till det sämre	0	0,0%	0	0,0%	3	5,5%
Oförändrat	13	23,6%	11	20,0%	24	43,6%
Jag har aldrig varit i kontakt med företaget	28	50,9%	31	56,4%	20	36,4%

8. Hur tycker du att arbetsgivare bäst kommer i kontakt med studenter?

	Svarsprocent	Antal svar
Arbetsmarknadsdag	78,2%	43
Särskilt event	54,5%	30
Sociala medier	18,2%	10
Via universitetet/kåren	58,2%	32
Sponsring	16,4%	9
Annat	0,0%	0
Besvarad fråga		55

9. Vilka egenskaper bör en arbetsgivare inneha för att du ska betrakta den som attraktiv?

Fria svar:

Bra företagskultur, internationella möjligheter, bra lön

Goodwill, bra CSR-program, stark HR-avdelning

Modern, lyhörd, öppen för förändring, socialt och en positiv atmosfär.

Man bör känna igen företaget Trevlig rekryteringspersonal Brett utbud av karriärmöjligheter

Legitimitet Global

bry sig om sina medarbetare, Finnas möjlighet att utvecklas, inte nödvändigtvis kunna klättra i karriären, men få ngt tillbaka från sitt arbete mer än lönen.

Dela (i alla fall några av) mina värderingar, bra personalpolitik..

Bra förmåner.

benefits", chanser till personlig utveckling, varierande uppgifter

Stabilt företag med personlig utvecklingspotential.

Aktiv, avancerat teknikstöd, bra struktur med tydliga ansvar och beslutsmandat, internationellt.

smart

Hög status, stora möjligheter till karriär, finns i andra länder

Flexibel arbetsmiljö, attraktiv arbetsplats & goda möjligheter till internationella karriärval.

Stabilt företag där det finns en framtidsvision.

Att de tänker på samhället, CSR. Att de värderar sina anställda högt och inte bara ser dessa som några som ska göra så mycket som möjligt på kort tid.

Rättvis, ärlig, motiverande, pålitlig

Synlighet, ungt och populärt företag, ge mycket ansvar

Utmanande och internationell miljö, samtidigt vänlig arbetskultur. Spännande varumärken.

Utvecklingsmöjligheter

Starkt varumärke, trevlig arbetsmiljö

Expansivt och jävligt kapitalkåta

Ha intressanta produkter/tjänster. Ha skönt streetcred.

Stabil, "ungt" och utvecklande

Trevlig, social, ge och ta feedback.

Intressant marknad

Goda utvecklingsmöjligheter

.

Bra stämning, karriärmöjligheter, internationell

.

Spelar Storleken Roll?

.
 Utvecklingsmöjligheter
 Personligutveckling, lön, bra produkter
 Utvecklingsmöjligheter, internationella möjligheter, bra kultur
 Bra kultur, kollegor och arbetsuppgifter
 Utvecklingsmöjligheter, bra image, bra kultur
 Roliga varumärken, stimulerande miljö
 Professionell och personlig utveckling
 Internationell, status, kända varumärken
 Utvecklingsmöjligheter, internationellt, bra image
 Bra arbetsvillkor, trevliga medarbetare, kul arbetsuppgifter, personlig utveckling
 Roliga arbetsuppgifter, stimulerande miljö. utvecklingsmöjligheter
 internationella möjligheter, stimulerande arbetsuppgifter. bra atmosfär

.
 Utvecklingsmöjligheter, bra kultur och trevliga människor. Ok lön
 bra varumärken, kul uppgifter
 Bra kultur, personlig utveckling
 Ha kul på jobbet
 Utvecklings möjligheter
 Utveckling, internationellt
 Bra uppgifter, bra miljö & utvecklingsmöjligheter
 Mån om sina egna och bra rykte.
 Utveckling
 bra kollegor, utveckling,
 internationellt, status, möjligheter

10. Har du planer på att söka jobb på...

	Orkla	Procordia	OLW	Antal svar
Ja	66,7 % (16)	50,0 % (12)	70,8 % (17)	24
Nej	72,3 % (34)	91,5 % (43)	78,7 % (37)	47
Redan sökt	83,3 % (5)	16,7 % (1)	16,7 % (1)	6
Besvarad fråga				55

	Orkla		Procordia		OLW	
Ja	16	29,1%	12	21,8%	17	30,9%
Nej	34	61,8%	43	78,2%	37	67,3%
Redan sökt	5	9,1%	1	1,8%	1	1,8%