



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FEKK01, VT2011, Kandidatuppsats i marknadsföring

Extern kommunikation av arbetsgivarvarumärken

En studie av olika kommunikationskanaler och metoder

Författare: Karl Lindhe, Christian Sundén, Adnan Zeljkovic
Handledare: Lars Carlman

Sammanfattning

Titel:	Extern kommunikation av arbetsgivarvarumärken – en studie av olika kommunikationskanaler och metoder
Seminariedatum:	2011 – 06 – 01
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Karl Lindhe, Christian Sundén, Adnan Zeljkovic
Handledare:	Lars Carlman
Fem nyckelord:	Arbetsgivarvarumärke, extern kommunikation, rekrytering, marknadsföring, interaktion
Syfte:	Uppsatsens syfte är att behandla kommunikationen av arbetsgivarvarumärken vilken sker gentemot arbetsmarknaden och vilka hänsyn arbetsgivare bör ta vid utformningen av sitt varumärkesbudskap, hur arbetsgivare kan kommunicera på arbetsmarknaden idag genom olika kommunikationskanaler och metoder, vilka möjligheter och begränsningar som finns med dessa, inverkan av eventuell spill-over-effekt och vilka framtida hänsyn som arbetsgivare bör beakta vid kommunikation.
Metod:	Kvalitativ forskningsmetod har valts med genomförande av kvalitativa undersökningar i form av semi-strukturerade intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens bas utgår ifrån teorier om arbetsgivarvarumärken, konsumentvarumärken, B2B-varumärken och kommunikation.
Empiri:	Intervjuer med fyra representanter från HR- och marknadsavdelningar hos tre olika företag har genomförts.
Resultat:	Fokus kommer i framtiden ligga på interaktion mellan arbetsgivare och arbetssökande i syfte att bygga relationer. Detta kommer att ske allt mer i digital form, samtidigt som det klassiska personliga mötet kommer att ha fortsatt samma betydelse som idag. Ökad effekt av <i>WOM/eWOM</i> och <i>spill-over</i> .

Summary

Title:	Communication of employer brands towards the labour market – a study of various communication channels and methods
Seminar date:	2011 – 06 – 01
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-credits)
Authors:	Karl Lindhe, Christian Sundén, Adnan Zeljkovic
Advisor/s:	Lars Carlman
Key words:	Employer brand, external communication, recruitment, marketing, interaction
Purpose:	The purpose of this thesis is to examine employer brand communication towards the labour market and what account employers should take when they design their brand message, what communication channels and methods employers can use today, what are the limitations and potentials with these, the impact of any spill-over effect and what employers have to take in to account in their future communication.
Methodology:	A qualitative research method has been selected with the use of semi-structured interviews.
Theoretical perspectives:	The theoretical base of this thesis comes from Employer Branding, Costumer Branding, B2B-Branding and communication.
Empirical foundation:	Interviews with four representatives from HR and marketing departments of three different companies have been conducted.
Conclusions:	Focus will in the future be on the interaction between employers and job seekers in order to create relations. This will be done increasingly in digital form, but the classic face-to-face meeting will continue to have the same importance as today. Increased effect of WOM/eWOM and spillover.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Lars Carlman för konstruktiv handledning under vårt arbete.

Vi vill även tacka de företag och den personal som har ställt upp för intervjuer.

Tack!

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsning	6
1.5 Disposition	6
1.6 Terminologi	7
2 METOD	8
2.1 Inledning	8
2.2 Forskningsmetod	8
2.3 Datainsamling	9
2.3.1 Val av respondenter	9
2.3.2 Semi-strukturerade intervjuer	10
2.3.3 Annat insamlat material	11
2.3.4 Litteratur	11
2.4 Datahantering	11
2.5 Begränsningar med tillvägagångssätt och studie	12
3 TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 EB i relation till konsument- och B2B-marknadsföring	14
3.2 Betydelsen av konsekvens och kontinuitet inom employer branding	16
3.2.1 Arbetsgivares produktvarumärken	16
3.2.2 Företaget som varumärke	17
3.3 Betydelsen av segmentering, positionering och differentiering	17
3.3.1 Segmentering	18
3.3.2 Positionering	19
3.3.3 Differentiering	20
3.4 Allmänt om extern kommunikation av arbetsgivarvarumärke	21
3.4.1 Att attrahera genom kommunikation	21
3.4.2 Relationsbyggande	25
3.4.3 Hänsyn till uppfattningar om och förväntningar på arbetsgivaren	26
3.4.4 Utarbetandet av riktlinjer	27

3.5 Olika kommunikationskanaler och metoder	28
3.5.1 Äldre kommunikationskanaler och olika metoder	29
3.5.1.1 TV som kommunikationskanal	29
3.5.1.2 Platsannonser	30
3.5.1.3 Radio	32
3.5.1.4 Utomhusreklam	32
3.5.1.5 Anställda som verktyg för rekrytering	33
3.5.2 Nyare kommunikationskanaler och olika metoder	34
3.5.2.1 E-kommunikation som verktyg	35
3.5.2.2 Web 2.0	36
3.5.2.3 Webbplatser	36
3.5.2.4 Onlinereklam	38
3.5.2.5 Viral marknadsföring genom e-kommunikation	38
3.5.2.6 Mobilmarknadsföring	40
3.5.2.7 Web 3.0	42
4 EMPIRISK STUDIE	43
4.1 Företag A – Traditionalisten	43
4.2 Företag B – Nytänkaren	48
4.3 Företag C – Novisen	53
5 ANALYS OCH DISKUSSION	58
5.1 Budskapets utformning och innehåll	58
5.2 Dagens kommunikation	63
6 SLUTSATSER	67
6.1 Framtidens kommunikation	67
6.2 Hur påverkas framtidens budskap?	69
6.3 En kommunikationsmodell	70
7 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	72
8 LITTERATURFÖRTECKNING	73
BILAGA A – INTERVJUSVAR	77
BILAGA B FRÅGESHEMA FÖR INTERVJUER	106

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Intellektuellt humankapital en viktig konkurrensfördel för företag (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). En del i arbetet med att uppnå denna konkurrensfördel är att förmå attrahera presumtiva arbetstagare vilka innehar den rätta kompetensen, något som har kommit att karaktäriseras som ”jakten på talanger” (Mosley, 2005). Det är dessutom en stark konkurrensfördel att faktiskt lyckas attrahera rätt och kompetent intellektuellt kapital (Goodman, 2006). Förmågan att lyckas attrahera de för arbetsgivare intressanta, presumtiva arbetstagarna karaktäriserar är en del av arbetet med employer branding (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002). Termen employer branding omfattar förvisso ett helhetskoncept, där allt relevant för en anställning spelar roll, men faktum är att en av de tre största fördelarna med employer branding är förmågan att attrahera ny arbetskraft, varför det är ett högst praktiskt relevant område att behandla (Mosley, 2005). Minchington (2006) tillägger att i syfte att attrahera ny arbetskraft är arbetet med employer branding rent av det absolut kraftfullaste verktyget (Minchington, 2006).

Ett starkt employer brand – arbetsgivarvarumärke – kan förbättra arbetsgivares rekrytering (Ambler & Barrow, 1996). Sannolikheten att presumtiva anställda väljer att söka sig till en arbetsgivare framför en annan är nämligen högre om företaget har en stark varumärkesidentitet i rollen som arbetsgivare. Samtidigt har det påpekats att de problem och val arbetssökande ställs inför, påminner om de som konsumenter ställs inför (Collins & Kay Stevens, 2002). Själva utformningen av budskapet är viktigt. Genom sitt arbetsgivarvarumärke kan företag tillkännage för arbetsmarknaden vad presumtiva anställda kan förvänta sig av arbetsgivaren (Frem, 2009). På en konkurrensutsatt arbetsmarknad är det av yttersta vikt att arbetsgivare lyckas attrahera rätt arbetskraft och även förmedla varför just detta företag är den bästa arbetsgivaren för den arbetssökande. Det är inte enbart en arbetsgivare som gör ett urval på arbetsmarknaden. Det gör även de som söker anställning (Minchington, 2006). Ett attraktivt employer brand är i sig ett bra ”säljargument” i syfte att attrahera ny arbetskraft (Rosethorn, 2009).

Arbetet med segmentering, positionering, däribland differentiering är viktiga steg i arbetet med ett employer brand. Arbetsgivare måste lyckas attrahera rätt målgrupp med rätt budskap, vari ett viktigt steg är att tydliggöra varför företaget är en bättre arbetsgivare än

konkurrenterna (Mosley, 2005). Men för att arbetsgivare ska lyckas attrahera presumtiva anställda till att söka anställning hos dem, måste de utöver arbetet med att utforma själva budskapet, även aktivt arbeta med att kommunicera budskapet på bästa möjliga vis (Gaddam, 2008).

1.2 Problemformulering

Effekten av reklam gentemot arbetsmarknaden har visat sig vara positiv vad gäller möjligheten att förmedla det budskap en arbetsgivare vill kommunicera (Minchington, 2006). Mayo menar att employer branding är allt som både medvetet och omedvetet kommuniceras till alla presumtiva anställda, vilket Rosethorn uppmärksammar, men författaren poängterar även att Crawford å andra sidan intar en snävare syn på employer branding. Crawford menar istället att kommunikation av ett arbetsgivarvarumärke enbart handlar om att rekrytera genom konventionell reklam (Rosethorn, 2009). Åsikterna om detta går dock isär. Kommunikationen handlar inte enbart om reklam, påpekar Manzi (Manzi, 2009). Dagens kommunikationsmöjligheter är många och erbjuder allt från vad som idag kan betraktas som klassiska kanaler, såsom TV, radio, tidningar, utomhusreklam, mässor och events till modernare varianter i form av kommunikation genom mobiltelefoner och över Internet, vilket erbjuder flera olika kommunikationsmetoder, bland annat webbplatser. Men frågan är hur arbetsgivare kan utnyttja dagens olika kommunikationskanaler och metoder i sin kommunikation mot presumtiva anställda. Minchington (2006) poängterar betydelsen av kommunikation av företags arbetsgivarvarumärken, employer brand, gentemot arbetsmarknaden varigenom arbetsgivare kan differentiera sig från konkurrenter genom vad och hur de kommunicerar. Arbetsgivare måste hela tiden vara innovativa i hur deras budskap kommuniceras, varför det inte räcker med att använda konventionella kommunikationsmetoder (Minchington, 2006). Rosethorn (2009) menar att arbetsgivare, precis som företag gör på konsumentmarknaden, måste ta allt större hänsyn till den allt mer digitaliserade världen och därigenom utnyttja möjligheten att interagera direkt med presumtiva anställda (Rosethorn, 2009). I ljuset av dagens kommunikationsmöjligheter och att potentiella arbetstagare gärna har direktkontakt med någon representant för en potentiell arbetsgivare framstår betydelsen av relationsbyggande i syfte att lyckas attrahera nya arbetstagare, som stor, särskilt mot bakgrund av att presumtiva arbetstagare attraheras allt mindre av stillbilder och text, exempelvis tryckt reklam i form av platsannonser i tidningar och istället allt mer av rörliga bilder och ljud, varigenom det finns möjlighet till interaktion (Pieters & Mensink, 2009). Samtidigt använder arbetsgivare än idag tryckt material i större

utsträckning än de använder exempelvis Internet då de avser attrahera presumtiva arbetstagare, uppmärksammar Minchington (2006). Vi har dessutom uppmärksammat att det finns en brist inom forskningen avseende employer branding och extern kommunikation av arbetsgivarvarumärken i vissa kanaler, nämligen de som De Pelsmacker et al. (2010) väljer att hänföra till e-kommunikation (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Det bör även tilläggas att företags marknadsaktiviteter gentemot kunder i många fall bli föremål för *spillover-effekter* i kommunikation gentemot arbetsmarknaden, nämligen att företagets aktiviteter gentemot kunder ändå påverkar potentiella arbetstagare och deras syn på företaget, trots att arbetsgivare inte medvetet för en aktiv marknadsstrategi gentemot arbetsmarknaden (Barber, 1998) & (Sovina & Collins, 2003). Vad Barber (1998), Minchington (2006), Pieters & Mensink (2009), Rosethorn (2009) och Sovina & Collins (2003) för fram är intressant, särskilt då vi ställer deras uttalanden i relation till varandra. Med modernare kanalers potential, såsom Internet, är det mot bakgrund av vad som sagts ovan, intressant att poängtera att trots det ökande behovet av interaktion med presumtiva anställda samtidigt som kommunikation möjliggör för arbetsgivare att differentiera sig, utnyttjas den digitala utvecklingen inte fullt ut av alla arbetsgivare. Med den nya tekniken finns det möjligheter att just differentiera sig genom exempelvis relationsbyggande genom interaktion istället för upprättandet av standardiserade platsannonser (Minchington, 2006) & (Pieters & Mensink, 2009) & (Rosethorn, 2009). Frågan är hur företag utnyttjar dessa kommunikationsmöjligheter och vad deras inställning till dessa är.

1.3 Syfte

Vi avser att behandla den externa kommunikationen av arbetsgivarvarumärken, kommunikation vilken sker i syfte att rekrytera ny arbetskraft. Dels är företags arbete med utformningen av arbetsgivarvarumärkets budskap och till rätt målgrupp i syfte att uppnå en effektiv kommunikation viktigt att behandla, dels är det även av vikt att behandla den senare faktiska kommunikationen av själva budskapet och hur företag utnyttjar dagens kommunikationsmöjligheter gentemot arbetsmarknaden. Dessa aspekter på ett varumärke går hand i hand med kommunikation av varumärket, då förmågan att kommunicera även beror på vad som faktiskt ska kommuniceras och inte enbart beroende på vilken kommunikationskanal och metod som används. Vi kommer därför att behandla hur arbetsgivare konkret kan arbeta med sitt employer brand, avseende segmentering och positionering för att därefter även behandla olika typer av kommunikationskanaler och metoder som företag har att tillgå för kommunikationen gentemot arbetsmarknaden, vilka möjligheter och begränsningar som finns

med dessa och hur arbetsgivare kan utnyttja kommunikationskanalerna och metoderna på bästa vis.

Detta leder till följande frågeställningar:

- *Vad bör arbetsgivare beakta vid utformningen av det budskap man vill förmedla i syfte att rekrytera ny arbetskraft?*
- *Vilka kommunikationskanaler och metoder har arbetsgivare att tillgå för att förmedla sitt budskap gentemot arbetsmarknaden? Vilka möjligheter och begränsningar finns med dessa kanaler och metoder? Hur påverkar spill-over-effekten arbetet med att kommunicera sitt employer brand och att utnyttja de kommunikationskanaler och metoder som finns att tillgå?*
- *Vilka krav kan komma att ställas på arbetsgivares kommunikation i framtiden med tanke på den tekniska utvecklingen?*

1.4 Avgränsning

Vi kommer att behandla employer branding – arbetsgivarvarumärken – uteslutande till den del det rör extern kommunikation av dessa, det vill säga gentemot arbetsmarknaden. Som vi poängterade under syftet med arbetet, kommer vi behandla arbetsgivares arbete med att exempelvis positionera sig, då det är relevant även för den externa kommunikationen. För att återigen påpeka; dessa aspekter på ett varumärke går hand i hand med kommunikation av varumärket, då förmågan att kommunicera även beror på vad som faktiskt ska kommuniceras och inte enbart beroende på vilken kommunikationskanal och metod som används.

1.5 Disposition

Under den första delen av den teoretiska referensramen kommer vi att behandla arbetet med employer branding avseende segmentering, positionering och däribland differentiering. Under den teoretiska referensramens andra del kommer vi att behandla den externa kommunikationen av arbetsgivarvarumärken mer specifikt, inriktat på att belysa det i perspektiv av vilka kommunikationskanaler och metoder som finns att tillgå för kommunikation av arbetsgivarvarumärken gentemot arbetsmarknaden. Därefter följer den empiriska studien med tillhörande analys och diskussion och avslutningsvis våra slutsatser.

1.6 Terminologi

Några förtydligande avseende vår terminologi är på sin plats. Termen *employer branding* är en erkänd term i litteratur och artiklar författade på engelska, varför vi vill undvika eventuell förvirring om vilket område vi faktiskt behandlar genom att använda oss av denna term till den del det passar in att använda i det svenska språket. Förhoppningsvis blir det lättare för läsaren att associera till annat material på området. Motsvarande term på svenska är istället *arbetsgivarvarumärken*, även det förekommer i litteratur och artiklar, men då som ren översättning av *employer brand/branding*. Vi kommer att använda oss även av den svenska varianten på termen i syfte att göra den löpande texten mer varierande. När vi talar om ett *employer brand* och ett *arbetsgivarvarumärke*, använder vi det i samma betydelse och även då vi talar om *employer branding* (det saknas en motsvarande specifik svensk term för *branding*) och *arbetet med arbetsgivarvarumärken* (vår översättning). Dock kommer vi använda samtliga dessa ord med samma betydelse, nämligen för *arbetsgivarvarumärken* som ett rekryteringsverktyg för kommunikation mot arbetsmarknaden.

Ytterligare terminologi att beakta: Vi kommer att tala om nyare och äldre kommunikationskanaler. Vilket som hänförs till det ena eller det andra, är inget värderande ställningstagande från vår sida, utan är istället tänkt att fungera som ett pedagogiskt verktyg för läsaren i våra resonemang om kommunikationskanaler. Vad som hänförs till nyare respektive äldre kanaler kommer att avgöras om kanalerna faller inom termen *e-kommunikation* eller inte. De Pelsmacker et al. (2010) hänför alla kanaler vilka möjliggör kommunikation över Internet till *e-kommunikation*, varför alla andra faller utanför (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Även vi kommer att använda oss av denna gränsdragning. *E-kommunikationskanaler* kommer vi därför att beteckna som nyare kommunikationskanaler och alla andra betecknas som äldre, då Internet som medium är betydligt nyare i ett tidsperspektiv än exempelvis tryckta tidningar och radio.

Dessutom kommer vi tala om konventionella respektive icke-konventionella kommunikationsmetoder. Med detta menar vi om metoden som används är vedertagen i ett *employer branding*-perspektiv enligt uttalanden från olika författare. Med kommunikationsmetod menar vi ett sätt att kommunicera i en kommunikationskanal. Ett exempel; en platsannons är en kommunikationsmetod, men denna annons kan publiceras i olika kommunikationskanaler, till exempel i en papperstidning eller på en webbplats.

2 Metod

2.1 Inledning

Vi kommer i det följande försöka att försöka ge läsaren en förståelse för hur vi gått tillväga i vårt arbete och varför vi har valt detta arbetssätt med den teoretiska referensramen och genomförandet av vår empiriska studie i syfte att förklara avsnittens relevans för det uppmärksammade problemet och syftet med vårt arbete.

2.2 Forskningsmetod

I vårt arbete har vi använt oss av kvalitativ forskningsmetod. Denna karaktäriseras av att fokusera på ordens innebörd, jämfört med en kvantitativ studie som fokuserar på kvantitativa data. Kvalitativ forskningsmetod består av sex grundläggande steg. Steg ett avser formulering av generella forskningsfrågor för hela arbetet. Steg två behandlar valet av undersökningsobjekt, i vårt fall tre stycken företag. Det tredje steget avser insamling av relevanta data, i vårt fall har det rört arbete med val av respondenter, genomförandet av semi-strukturerade intervjuer och uppmärksammandet av företagets kommunikation mot arbetsmarknaden i form av deras aktuella rekryteringskampanjer, där man sedan i det fjärde steget tolkar den data man samlat in. Steg fem, teoretiskt arbete, omfattar bland annat specificering av frågeställningarna samt ytterligare datainsamling vid behov. Det sista steget, det sjätte, avser avrapportering av studien och de resultat denna visar på (Bryman & Bell, 2005). Dessa steg har fungerat som en utgångspunkt i vårt arbete.

För den empiriska studien har vi arbetat med semi-strukturerade intervjuer, vilka kännetecknas av att de frågor som ställs är förhållandevis öppna, vilket gör att svaren blir mindre givna, och att dessa intervjuer bygger på i förhand upprättade tänkbara frågor, men att detta frågeschema är mindre specifikt än vid helt strukturerade intervjuer och istället är tänkt att fungera som en minneslista för den som intervjuar. Fördelen med semi-strukturerade intervjuer är den flexibilitet som kännetecknar dessa. Tillvägagångssättet är mindre strukturerat än andra metoder och de inledande frågorna blir även i regel mer generella. Men kvalitativa intervjuers flexibilitet leder i regel till att de frågor som ges kan hållas förhållandevis öppna till sin karaktär, vilket i sin tur kan ge utförliga svar och dessutom genererar fler relevanta följdfrågor. Den som håller i intervjun bör rent av ofta avvika från det frågeschema som upprättats på förhand, i syfte att kunna ställa relevanta följdfrågor. Den som intervjuar bör dessutom låta intervjun röra sig i olika riktningar, då detta kan visa på vad den

intervjuade finner relevant och intressant att nämna i sammanhanget. Den som intervjuas har stor möjlighet att påverka svaren, vilket är viktigt och ger en flexibel intervjusituation (Bryman & Bell, 2005).

2.3 Datainsamling

2.3.1 Val av respondenter

Vi har valt att studera tre olika företags arbete med deras respektive arbetsgivarvarumärke. Just dessa tre företag har valts då vi funnit de intressanta och samtidigt aktuella avseende hur de valt att kommunicera sina arbetsgivarvarumärken gentemot högkvalificerad arbetskraft. Mot bakgrund av att vi tidigare hade uppmärksammat företagens rekryteringskampanjer, kunde vi märka att de alla tre företagen valt att kommunicera genom olika kanaler och med olika metoder. Valen av två av de tre företagen, företag B och C, har grundat sig på att de bedrivit rekryteringskampanjer, vilka omfattat olika typer av kommunikationskanaler samtidigt som de valt att använda dessa på i vissa fall icke-konventionella vis i ett employer branding-perspektiv. Att dessa företags kampanjer är väldigt aktuella, vilka dessutom fått stor uppmärksamhet gör vår studie väldigt aktuell. Det tredje företaget, företag A, bedriver även de aktuella rekryteringskampanjer, även om dessa inte innefattat icke-konventionella metoder. Just av den anledningen har vi valt även detta företag, då deras kommunikation mot arbetsmarknaden vilken vi hade uppmärksammat på förhand, gav oss uppfattningen att företaget valt andra kommunikationskanaler och metoder jämfört med företag B och C. Sammantaget har vi på förhand observerat att samtliga tre företag kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke genom olika kommunikationskanaler och metoder, varför det ger varierande infallsvinklar för vår studie.

Personerna vi intervjuat har vi i samförstånd med företaget uppfattat som lämpliga representanter att intervju. Vi har på ett klart och tydligt vis förklarat syftet med vår studie för de personer vi intervjuat, vilket är viktigt (Bryman & Bell, 2005). På företag A intervjuade vi företagets ansvarige avseende rekrytering av befintliga eller nyligen utexaminerade studenter. På Företag B intervjuade vi marknads- och presschefen för den svenska marknaden. Båda dessa representanter arbetar med kommunikation av arbetsgivarvarumärken mot arbetsmarknaden. På företag C, talade vi med två olika personer. Den ena är ansvarig för chefsförsörjning och rekrytering och den andra marknadsansvarig. Att vi valt att intervju två olika personer på företag C beror på att de båda arbetar med employer branding men från två

olika infallsvinklar beroende på deras positioner på företaget, varför vi i samförstånd med personerna valt att genomföra två separat intervjuer, där ena delen av intervjun besvarats av den ena personen och den andra delen av den andra representanten.

Då två av företagen har som policy att inte bli omnämnda vid namn och inte heller dess representanter i sammanhang som detta, har vi valt att anonymisera samtliga företag. Vi finner att det inte påverkar genomförandet av vår studie, då det inte är företagen i sig som är intressanta, utan hur de faktiskt kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke.

2.3.2 Semi-strukturerade intervjuer

De genomförda intervjuerna har varit semi-strukturerade till sin utformning, vid vilka vi utgått från på förhand upprättade frågor, varigenom vi innan intervjuerna påbörjats varit väl förberedda på vilka frågor vi velat ha svar på och i vilket syfte. Samtidigt har de förberedda frågorna enbart fungerat som en utgångspunkt för oss och inte begränsat oss vad gäller relevanta följdfrågor och helt nya frågor, beroende på hur intervjuerna utvecklats och vilken information vi fått från intervjupersonerna. Utrymme för diskussion har lämnats för samtliga frågor.

Frågorna har behandlat företagets kommunikation av deras arbetsgivarvarumärke gentemot arbetsmarknaden och hur företagen kommunicerar med denna idag, varför de använder de kommunikationskanaler och metoder de gör och dessutom hur de ser på framtiden vad gäller hur de kan komma, skulle vilja eller skulle behöva kommunicera gentemot arbetsmarknaden. Det frågeschema vi utgått ifrån finns som bilaga till detta arbete.

En av intervjuerna, nämligen med företag A, har genomförts vid ett personligt möte. Detta beror på att företaget har kontor i Lund, varför det varit väl tillgängligt för oss. Representanterna för företagen B och C har intervjuats över telefon av den anledningen att intervjupersonerna är verksamma vid företagets kontor i Stockholm. De har med andra ord inte varit lika geografiskt tillgängliga för oss, varför vi genomfört intervjuerna över telefon med dessa personer. Då personerna valts ut beroende på vilken position de har på företaget anser vi inte att genomförandet av telefonintervjuerna varit ett hinder i vår datainsamling (Bryman & Bell, 2005).

2.3.3 Annat insamlat material

Utöver den information och de svar vi fått vid intervjuerna, har vi även uppmärksammat hur de tre företagen kommunicerar gentemot arbetsmarknaden i olika kanaler och genom olika metoder. Vi har observerat företagets tidningsreklam, platsannonser, utomhusreklam, TV-reklam, radioreklam, mobilmarknadsföring och webbplatser. Att vi uppmärksammat företagets kommunikationskanaler och metoder redan innan intervjuerna genomförts har gjort att vi varit väl förberedda på hur företagen faktiskt arbetar. Av den anledningen har vi inte behövt ställa frågor till intervjupersonerna om vilka kommunikationskanaler och metoder de faktiskt använder då vi kunnat observera detta redan på förhand, utan istället har vi kunnat fokusera på frågor vilka kunnat ge oss svar på varför företagen kommunicerar som de gör och hur de ser på framtiden.

2.3.4 Litteratur

Vi har sökt efter litteratur och artiklar genom <http://libhub.sempertool.dk.ludwig.lub.lu.se/> och <http://libguides.lub.lu.se/fek> och genom de databaser vilka är tillgängliga i dessa sökmotorer för oss som studerar vid Lunds universitet. Den litteratur vilken inte funnits tillgänglig vid Lunds universitets bibliotek har vi fjärrlånat från andra universitets och högskolors bibliotek.

Relevant material har naturligtvis varit det som behandlar employer branding avseende rekrytering och extern kommunikation, men i den del det saknas närmare forskning om employer branding, detta gäller vissa e-kommunikationskanaler, har vi istället fått använda oss av material vilket är författat i andra marknadsföringsperspektiv, till exempel konsument- och B2B-marknadsföring. Observera dock vad exempelvis Barber (1998) och Collins & Kay Stevens (2002) påpekat om employer brandings många likheter med konsument- och B2B-marknadsföring, varför vi funnit det motiverat att se även detta material som relevant i vårt arbete.

2.4 Datahantering

De genomförda intervjuerna har spelats in och har därefter transkriberats. Transkriberingarna finns som bilaga till detta arbete. Då intervjuerna har spelats in, har vi på ett bättre vis kunnat analysera vad intervjupersonerna sagt genom att inspelningarna fungerat som ett bra hjälpmedel vid transkriberingarna. Detta har bidragit till att ge vår studie en god validitet. Utifrån transkriberingarna har vi sedan utarbetat referat av intervjuerna under det empiriska

avsnittet där vi redogjort för företagens arbete med kommunikation av arbetsgivarvarumärken. Vi har därigenom kunnat bearbeta materialet ytterligare genom att vi valt ut de delar av intervjun vi funnit vara relevanta för arbetets syfte. Då vi genomfört semi-strukturerade intervjuer där intervjusituationen varit förhållandevis flexibel både för oss som intervjuare och för svarspersoner har detta varit ett viktigt steg i att förstå de svar vi fått och deras relevans för vår studie. Att återge intervjuerna i löpande text underlättar förhoppningsvis även för läsaren då det ger mer struktur till intervjuerna och att det därför blir lättare att ta till sig informationen på ett meningsfullt sätt. Att vi har uppmärksammat företagens kommunikation och deras aktuella rekryteringskampanjer har dessutom fungerat som ett stöd för oss i den empiriska studien, varigenom vi kunnat redogöra för företagens kommunikation och aktuella kampanjer utöver den information vi fått vid intervjuerna.

2.5 Begränsningar med tillvägagångssätt och studie

Vi vill poängtera vilka begränsningar vi ser med vår teoretiska referensram och den empiriska studien. Vad avser den teoretiska referensramen och vilket vi påpekat tidigare saknas det tidigare forskning om employer branding och kommunikation mot arbetsmarknaden genom användandet av vissa kanaler inom e-kommunikation, varför vi valt att se på forskning vilken utförts i ett konsument- eller B2B-perspektiv. För att återigen påpeka har detta gjorts mot bakgrund av vad exempelvis Barber (1998) och Collins & Kay Stevens (2002) påpekat om employer brandings många likheter med konsument- och B2B-marknadsföring. Dock vill vi samtidigt påpeka att detta kan utgöra en begränsning med vårt arbete, då employer branding inte studerats närmare avseende dessa kanaler och metoder tidigare. Vårt arbete har heller inte gått ut på att undersöka dessa kanalers och metoders effekt, utan vi har istället utgått från det som är skrivet om detta för att senare ha använt oss av det i vår egen argumentation. Vi ser därför att det är eftersträvansvärt att närmare forskning avseende dessa kanaler och metoder inom e-kommunikation genomförs i ett employer branding-perspektiv, forskning vilken vi själva inte haft att tillgå i vårt arbete.

Vad avser den empiriska studien kan vi påpeka följande begränsningar: Vi har intervjuat 3 företag. Studier av ännu fler företag hade kunnat ge arbetet ännu mer och bredare bakgrundsmaterial och ge större möjligheter att dra generella slutsatser, varför den externa validiteten kunde varit högre om fler företag intervjuats (Bryman & Bell, 2005). Samtidigt har vi funnit den information vi har fått om företagens kommunikation gentemot arbetsmarknaden som tillräcklig för denna studie. Dessutom bör vi tillägga att samtliga tre företag är

verksamma inom olika branscher och har dessutom olika bakgrund avseende rekrytering varför de har behov av att attrahera olika typer av arbetskraft och på olika vis, vilket gör att deras kommunikationsarbete kan se olika ut av den anledningen. Därför är jämförbarheten mellan de tre företagen ytterligare en begränsning. Det är även något som har vi varit medvetna om i valet av företagen och har kunnat se i våra intervjusvar och har försökt beakta. Men företagen har inte valts i syfte att jämföras utan i syfte att fungera som exempel på hur man kan kommunicera gentemot arbetsmarknaden. Vad gäller företag B, vilket befinner sig i bemanningsbranschen har vi uppmärksammat att intervjupersonen inte gör en tydlig skillnad mellan att attrahera ny arbetskraft och att attrahera befintlig arbetskraft, så kallade konsulter, till företagets kunder. Denna bristande distinktion kan ha att göra med den bransch företaget befinner sig i, vilket vi observerat i den empiriska studien. Dock bör vi påpeka att personens svar kan utgöra en begränsning för vår empiriska studie, även om vi försökt beakta detta.

Vilka representanter på företagen vi har intervjuat har avgjorts av oss i samförstånd med företaget i fråga. Dock bör det påpekas att employer branding kan anses höra till både HR- och marknadsavdelningars arbete inom företag, men det finns samtidigt inga specifika employer branding-avdelningar, i vart fall inte inom de företag vi undersökt. På företag A har vi pratat med en representant på HR-avdelningen, på företag B med en på marknadsavdelningen och på företag C, med en på HR-avdelningen och en på marknadsavdelningen. Även om personerna själva uppfattar att de arbetar med employer branding kan det faktum att området employer branding hör till olika delar av ett företags arbete, innebära att vi möjligtvis inte skulle få samma svar om vi istället intervjuat exempelvis en representant på marknadsavdelningen på företag A, vilket kan utgöra en begränsning med vårt arbete. Istället har vi fått utgå från hur företagen faktiskt arbetar då vi valt ut intervjupersoner och vem företagen funnit mest lämplig att tala med. Dessutom har vi intervjuat totalt fyra personer på tre olika företag, varför antalet personer vi intervjuat kan utgöra en begränsning då intervjuer av fler antal personer inom samma eller till och med fler företag hade kunnat ge vårt arbete en större extern validitet (Bryman & Bell, 2005).

3 Teoretisk referensram

Efter att läsaren nu förstått varför vi vill undersöka ämnet employer branding och fått en inblick i termens betydelse, ska vi under följande avsnitt förklara de kopplingar ett employer brand har till andra varumärkesaktiviteter inom företag. Eftersom arbetsgivarvarumärket i viss mån växt fram ur branding mot konsumenter och mot företag, ser vi stor vikt i att presentera detta perspektiv. Författare som Barber (1998) talar om att de verktyg som finns för branding mot konsumenter och andra företag, bör kunna appliceras på branding mot arbetsmarknaden (Barber, 1998). Vi ska även presentera betydelsen av att vara konsekvent och ha en kontinuitet i sitt varumärkesbyggande. Även positionering, segmentering och differentiering, betydelsen av dessa vid skapandet av och arbetet med ett arbetsgivarvarumärke kommer att presenteras. Vi ser stor betydelse av att presentera dessa teorier då de i någon mån avgör hur kommunikation slutligen förs mot arbetsmarknaden.

3.1 EB i relation till konsument- och B2B-marknadsföring

Det finns viktiga samband employer branding och varumärkesarbete på konsument- och *business-to-business*-marknader (B2B). En kortare redogörelse för detta perspektiv är viktigt för att underlätta förståelsen för employer branding, vad som gör ämnet speciellt i relation till andra områden inom marknadsföringen och för att lättare kunna placera employer branding i en helhetskontext. Förespråkare som Barber (1998) menar att det finns många likheter mellan konsument- och B2B-marknadsföring i förhållande till employer branding (Barber, 1998).

Konsumenters uppfattning om ett företags varumärke och attityder till detta är av stor vikt i de flesta branscher. Genom att skapa en positiv och unik varumärkesimage i konsumenternas medvetande kan företag öka möjligheten att konsumenter väljer just deras produkter framför deras konkurrenters (Aaker, 1991) & (Keller, 1993). Inom litteraturen diskuteras det om de problem och val som presumtiva arbetssökanden ställs inför är likvärdiga de problem som konsumenter ställs inför vid sökandet av rätt produkt. Eftersom det finns en sådan likhet mellan employer branding och konsumentmarknadsföring, bör samma verktyg och effekten av dessa kunna appliceras även inom employer branding (Collins & Kay Stevens, 2002).

Brand image utgör en grund för de val konsumenter måste göra i köpprocessen. Valen de gör grundar sig på en uppfattning om och de minnesbilder de har av varumärket (Wyer & Srull, 1989). Precis som konsumenter bildar sig en uppfattning om företags produktvarumärken innan de genomför ett köp, bildar presumtiva arbetstagare sig en uppfattning om en potentiell

arbetsgivare innan de väljer att söka tjänsten i fråga eller inte. Här återfinns en likhet mellan employer branding och marknadsföring gentemot konsumenter. Förvisso sker marknadsaktiviteterna på skilda marknader, gentemot arbetsmarknaden respektive konsumentmarknaden, men påverkansfaktorerna och mottagarnas reaktioner är mycket lika inom dessa olika marknader. De uppfattningar en presumtiv arbetstagare bildar ger den en möjlighet att avgöra om den ska söka den aktuella tjänsten eller inte (Barber, 1998). Att valet av arbetsgivare rent av till viss del kan jämföras med beteenden på konsumentmarknaden, hävdar även Pieters och Mensink (2009). När en potentiell arbetstagare väljer ut vilka företag den finner attraktiva påminner detta om köpbeteenden på konsumentmarknaden. I ett första steg orienterar sig potentiella arbetstagare och insamlar information om olika arbetsgivare varefter den sökande gör ett urval beroende på vilka arbetsgivare den finner attraktiva. Det andra steget består mer av interaktion och direkt kommunikation med representanter inom de företag som finns bland de i steg ett utvalda företagen (Pieters & Mensink, 2009).

Collins & Kay Stevens (2002) väljer att kalla de uppfattningar presumtiva anställda har om arbetsgivare för *employer brand image*. Denna image innebär att den presumtiva arbetstagaren har en viss attityd till och uppfattning om företaget vilket påverkar personens beslutsprocess (Collins & Kay Stevens, 2002). Likt väl är det viktigt att marknads uppfattning om företaget stämmer överens med verkligheten och att ha ett välkänt och lätt igenkänt varumärke och image även på en B2B-marknad, precis som på arbetsmarknaden (Moroko & D. Uncles, 2008).

Att dessutom erbjuda en unik produkt och att bedriva marknadsföringsaktiviteter i syfte att differentiera sitt budskap är viktigt. På så vis kan mottagaren av budskapet verkligen uppfatta detta mitt bland allt annat kommunikationsbrus på marknaden. Detta gäller på konsumentmarknader, men är applicerbart även på employer branding, menar Erlandsson (2005). Även Moroko & D. Uncles framhäver betydelsen av att differentiera sig från konkurrenter. Detta gäller inte enbart produktvarumärken, vare sig på en konsument- eller B2B-marknad, utan även gentemot arbetsmarknaden. Författarna understryker dock svårigheten med att differentiera sig i praktiken. Detta problem gäller företagets samtliga marknadsaktiviteter, även avseende employer branding (Moroko & D. Uncles, 2008).

Företag befinner sig, oavsett om de är aktörer på konsument- eller B2B-marknader, i en konstant föränderlig omgivning, varför deras varumärken måste utvecklas och förbättras

kontinuerligt i syfte fortsätta vara attraktiva på sin marknad (Kapferer, 2004). Moroko & D. Uncles (2008) menar att samma tankegångar gäller även avseende arbetsgivarvarumärken (Moroko & D. Uncles, 2008).

3.2 Betydelsen av konsekvens och kontinuitet inom employer branding

Frågan är om det finns utrymme för varumärkesbyggande, skapandet av en image, både för företaget som arbetsgivare, men även för de varor eller tjänster företaget erbjuder. Det frågar sig Mosley (2005). Han hävdar dock att tanken med employer branding måste vara att ta de nuvarande värden, vilka representerar företaget och dess produkter, och använda dessa i värdefull information även gentemot potentiella anställda. Syftet måste ändå vara att skapa kontinuitet i varumärkesbyggandet och kommunicera värden, vilka företaget redan står för, även gentemot arbetsmarknaden (Mosley, 2005). Arbetsgivare måste därför utvärdera om de lyckas kommunicera ett konsekvent budskap i all sin externa kommunikation, vare sig det är gentemot arbetsmarknaden eller gentemot kunder (Gaddam, 2008).

De värden ett varumärke representerar på en kundmarknad ska vara möjliga att överföra och kommunicera även gentemot arbetsmarknaden (Moroko & D. Uncles, 2008). Företags marknadsaktiviteter gentemot kunder blir dessutom i många fall föremål för *spillover-effekter* i kommunikation gentemot arbetsmarknaden. Även om företag inte medvetet för en aktiv marknadsstrategi gentemot arbetsmarknaden, kommer företagets övriga aktiviteter ändå påverka potentiella arbetstagare och deras syn på företaget. Detta betyder att effekten på ett företags *brand equity* även kan komma att överföras på företagets *employer brand equity* (Barber, 1998) & (Sovina & Collins, 2003).

3.2.1 Arbetsgivares produktvarumärken

Mosley (2005) poängterar betydelsen av employer branding genom att påpeka att det är viktigt att företag ser till att de vårdar sitt employer brand lika mycket som de vårdar sina kundvarumärken. Det kan generellt sett antas att företag som lyckas med sina produkter även har förmågan att vara en kvalitativ arbetsgivare. Många företag arbetar till större delen med sina arbetsgivarvarumärken utifrån ett kundperspektiv. Detta trots att potentiella anställda, jämfört med företagets kunder, kan ha olika uppfattning om företaget och attraheras av olika anledningar. Mosley (2005) förespråkar att företag måste bli bättre på att integrera sitt arbetsgivarvarumärke med företagets övriga varumärken. Det kan finnas gemensamma nämnare samtidigt som specifika värden måste komma fram speciellt för varumärket i rollen

som ett employer brand respektive för en produkt. Faktum är att produktvarumärken och arbetsgivarvarumärken måste stödja varandra. Rätt personal kan i sin tur attrahera kunder. Därför finns det ofta ett nära samband mellan imagen av ett employer brand och det rykte företagets produkter har. I syfte att vara konsekvent i sin kommunikation bör kundvarumärket rent av vara utgångspunkten då ett varumärkes personlighet definieras (Mosley, 2005).

Den *spillover-effekt* gentemot arbetsmarknaden som kan uppstå vid marknadsföring gentemot kunder, vilken vi uppmärksammade tidigare, aktualiseras främst vid marknadsinsatser riktade mot konsumenter (Barber, 1998). Minchington (2006) påpekar att företag, vilkas produkter säljs på en B2B-marknad och därför inte direkt till slutanvändaren, kan gå miste om det värde ett produktvarumärke har på slutmarknaden. Av den anledningen kan ett starkt employer brand vara särskilt betydelsefullt för företag som befinner sig på en B2B-marknad (Minchington, 2006).

3.2.2 Företaget som varumärke

Utöver att förena ett employer brand med kundvarumärken är det även av vikt att förena ett employer brand med företaget som varumärke (Minchington, 2006). Det finns olika typer av identitet avseende arbetsgivarvarumärken. Den ena typen är monolitisk. Här använder företaget samma varumärke både gentemot kunder, såsom i kommunikation med arbetsmarknaden. Av den anledningen måste den här typen av företag bestämma förhållandet mellan företagsvarumärket och arbetsgivarvarumärket (Mosley, 2005). På så vis underlättar det för företag att kommunicera ett konsekvent budskap, dels gentemot sina kunder, utöver vad man kommunicerar genom sina produkter, och dels genom sitt employer brand (Minchington, 2006).

3.3 Betydelsen av segmentering, positionering och differentiering

Segmentering, positionering och däribland arbete med differentiering är viktiga hörnstenar i arbete med employer branding. De fördelar varumärket karakteriserar och den personlighet den bär på måste riktas mot rätt målgrupp. Positionering är viktigt för att fånga uppmärksamhet och därmed lyckas konkurrera med alternativ på marknaden. Företag måste genom differentiering få mottagaren att förstå varför dess varumärke, dess image och ”personlighet” är bättre än konkurrenters. Detta resonemang gäller inte enbart då produkter marknadsförs gentemot kunder. Mosley (2005) menar att det i allra högsta grad är relevant att diskutera i dessa banor även avseende employer branding, främst av två anledningar. För det

första utgör presumtiva anställda en viktig målgrupp vilken samtidigt har skilda krav och behov jämfört med kunder. Därför måste arbetsgivare även ha en varumärkesstrategi avseende sitt employer brand i syfte att uppfylla dessa krav och behov hos målgruppen. För det andra måste arbetsgivare lyckas differentiera budskapet, nämligen vad som gör företaget bättre, mer unikt som arbetsgivare jämfört med konkurrenter. Rätt budskap till rätt målgrupp är avgörande faktorer för employer branding, precis som vid marknadsföring gentemot kunder (Mosley, 2005).

3.3.1 Segmentering

Arbetet med varumärken inleds allt som oftast med att målmarknaden definieras för att därefter segmenteras. I ett employer brand-perspektiv brukar arbetet oftast inledas med att företaget definierar vilka värderingar man finner attraktiva hos en kandidat. Målet är att de personer som slutligen rekryteras ska dela de kärnvärden företaget representerar. Samtidigt handlar rekrytering i dag ofta om att försöka skapa mångfald i företaget. Detta kan verka motsägelsefullt, men de värden företaget har, kan finnas bland ett brett spektra av människor. Ett andra steg är att segmentera arbetsmarknaden beroende på vilken typ av kompetens och erfarenhet man söker (Mosley, 2005). Mosley (2005) förklarar vidare att beskrivningen av vad man söker inte behöver vara uttömmande utan ska fungera mer som vägledning i sökandet. Kan arbetsgivare tydligt peka ut specifika målgrupper, då kan man på ett bättre sätt undersöka aspiranternas behov, krav och deras syn på företaget som arbetsgivare. Det blir även lättare att utvärdera hur effektiv arbetsgivaren är i sitt sökande. Efter gjord segmentering är nästa steg att avgöra vilka faktorer som avgör arbetssökandes val av arbetsgivare. Ett värdefullt verktyg i detta arbete är att bland annat se till den befintliga personalens krav och behov. Därefter kan man se till varje enskild målgrupp och utforska om behov och krav skiljer sig mellan dessa. Det är viktigt att särskilt undersöka den del av arbetsmarknaden från vilken företaget vill rekrytera ny personal från istället för att enbart se till motivationsfaktorer som finns internt. Mosley menar att det kan vara olika faktorer som motiverar internt i företaget jämfört med hur utomstående, potentiella anställda, betraktar företaget som tänkbar arbetsgivare (Mosley, 2005). Även om en viss typ av segmentering kan vara uppenbar beroende på vilken tjänst det gäller, menar Mosley, att företag numera vidtar allt mer sofistikerade segmenteringsåtgärder och att behovet av segmentering kommer att öka allt mer (Mosley, 2005).

3.3.2 Positionering

Varumärket som ett identifikationsmärke

Ett varumärke är huvudsakligen ett identitetsmärke varigenom betraktaren vet vem avsändaren är. Vid arbetet med positionering måste företagets identitet bestämmas. Numera är det vanligt att tala om branding för allt som kan sägas bära på en identitet. Mosley menar att det stundtals kan gå till överdrift, att allt tal om varumärkesbyggande egentligen blir rena floskler, men samtidigt påpekar han att varumärkesbyggande, även avseende employer branding, är oerhört värdefullt om man faktiskt ser till varumärkens grundläggande betydelse (Mosley, 2005). Sannolikheten att presumtiva anställda väljer att söka sig till en arbetsgivare framför en annan är nämligen högre om företaget har en stark varumärkesidentitet. Detta visar på betydelsen av varumärkesbyggande inom employer branding (Collins & Kay Stevens, 2002). En arbetsgivares image kan attrahera presumtiva anställda genom att dessa kan identifiera sig med arbetsgivarens varumärke, innebörden av detta och även med anställda på företaget (Andreassen & Lanseng, 2010).

Utarbetandet av brand values och core values

Det handlar om att begränsa antalet *brand values* när man arbetar med ett employer brand. Om några värden konkurrerar med varandra, måste de förenklas och förtydligas (Mosley, 2005). En studie publicerad i McKinsey Quarterly visar att arbetsgivare som använder mer fokuserade och tydliga budskap i rekryteringskampanjer får större genomslagskraft än spridda budskap (Hieronimus & Shaefer, 2005). De värden som ska representera varumärket ska dessutom vara relevanta och betydelsefulla. Om värdena enbart är riktade mot kunder och ännu inte kan anses vara en del av företagets värden som arbetsgivare, då måste dessa värden inarbetas i arbetsgivarvarumärket. Målet ska vara att de värden företaget lyfter fram ska överensstämma med den bild potentiella anställda har av företaget utifrån sett, exempelvis i rollen som konsument. Mosley (2005) påstår att det kan finnas en tendens att arbetsgivare glorifierar arbetsplatsen i sin kommunikation. Man vill inte riskera att mottagaren av budskapet inte får sina förväntningar uppfyllda. Det är i allra högsta grad relevant för arbetet med ett employer brand (Mosley, 2005).

Behovet av en flexibel men enhetlig image

Trots vikten av att peka ut *brand values* och specifika *core values*, måste arbetsgivare samtidigt lyckas med att upprätthålla en flexibel positionering i syfte att kunna locka potentiella anställda från varje enskild målgrupp. Det måste finnas något specifikt i

positioneringen som riktar sig till just en specifik målgrupp – så kallade Employee Value Propositions (EVPs) (Mosley, 2005). EVP hjälper till att fånga *det psykologiska kontraktets* effekt och fördelar. EVP handlar om att på ett effektivt vis tillämpa de särskilda värden som är aktuella för målgruppen – potentiell arbetskraft. Samtidigt poängterar Rosethorn (2009) att EVP måste gälla för företagets varumärkesbyggande i allmänhet. Det finns inte, menar hon, ett enskilt employer brand. Istället är detta en del av företagets varumärke, vilket därför formar en helhet (Rosethorn, 2009). Det är därför viktigt att tala om employer branding inom hela företaget och inte enbart låta ett företags HR-avdelning hantera arbetsgivarvarumärket, påpekar Manzi (2009). Potentiella anställda ska kunna få sin uppfattning om företaget bekräftad oavsett vem på företaget man talar med. Därför måste man förankra arbetet med ett employer brand inom hela företaget (Manzi, 2009). Att arbeta med ett employer branding-perspektiv inom hela företaget kan ha den fördelen att man på ett bättre vis kan integrera employer branding med ett företags övriga externa strategi. Mosley (2005) menar till exempel att det inte är ovanligt att samarbetet mellan företags marknads- och HR-funktioner inte fungerar fullt ut, då man inom de olika avdelningarna använder olika språk och verktyg för att egentligen lösa liknande problem. Genom att bättre integrera dessa funktioners arbete kan många av dessa konflikter rörande arbetet med varumärket lösas, menar Mosley (2005). Författaren har uppmärksammat att anställda på marknadsavdelningar i tjänsteföretag ofta är begränsade till att uteslutande arbeta med varumärkeskommunikation i allmänhet. Genom att även inta ett employer brand-perspektiv för varumärkeskommunikation kan denna komma att vila på starkare rötter i företagets värderingar (Mosley, 2005).

3.3.3 Differentiering

Barrow (2005) påpekar betydelsen av kontinuerlig differentiering då man bygger ett starkt varumärke, det gäller även ett employer brand. Vad gör företaget som arbetsgivare annorlunda och bättre än sina konkurrenter? Det gäller att få betraktaren att förstå skillnaden (Barrow S. , 2005). Med allt ökande konkurrens om arbetskraft och employer brandings allt ökande betydelse, anser Minchington (2006), att differentiering kommer bli allt viktigare för arbetsgivare. Han menar att all kommunikation av ett employer brand borde karaktäriseras av att vilja differentiera arbetsgivaren. Författaren menar att employer branding är rent av nyckeln till att differentiera rekrytering (Minchington, 2006). Men detta arbete är minst sagt en utmaning. I en undersökning utförd av *People in Business* av 100 företag noterade på börsen i London, framkom att av de 50 företag som redogjorde för sina *brand values* på sin hemsida, angav 38 % integritet som ett brand value, 26 % teamwork, 24 % innovation, 22 %

respekt och 18 % prestation/resultat. Däremot var listan lång över mer unika värden företaget angivit. Resultatet visar att en väldigt stor andel företag arbetade med samma brand values (Mosley, 2005).

Arbetsgivare har generellt sett inga unika arbetsgivarvarumärken. Det finns dock fördelar med att differentiera sitt employer brand. Att helt och hållet kopiera andra konkurrerande arbetsgivares image kan förvisso innebära lägre kostnader avseende varumärkesutveckling, men företaget förmår då inte att sticka ut på arbetsmarknaden. Att skapa ett överlägset rykte om företaget i rollen som arbetsgivare, kan göra företaget till en mer attraktiv potentiell arbetsgivare (Erlandsson, 2005).

3.4 Allmänt om extern kommunikation av arbetsgivarvarumärke

I föregående avsnitt behandlades de likheter arbetsgivarvarumärket har med konsumentvarumärket och företagsvarumärket. Dessa presenterades för att visa läsaren att verktyg som används vid arbetet med dessa, även i stor utsträckning är applicerbara på arbetet med arbetsgivarvarumärket. Betydelsen av att vara konsekvent med sitt budskap och ha kontinuitet med employer branding arbetet, var något Mosley (2005), Gaddam (2008) m.fl. förklarade. Men även vikten av att aktivt arbeta med positionering, segmentering och framförallt differentiering, behandlades med resonemang från Mosley (2005), Barrow (2005), Minchington (2006), Collins & Kay Stevens (2002) m.fl. Ur ett teoretiskt perspektiv har dessutom fördelar med rätt erbjudande via arbetsgivarvarumärket presenterats, samt betydelsen av att arbetsgivare uppfattas på rätt sätt av arbetsmarknaden och presumtivt anställda. Dessa teorier har av oss presenterats för att ge läsaren en genuin förståelse av termen employer branding, men även i syfte att tydligt kunna dra den parallell till den externa kommunikationen av arbetsgivarvarumärket. Arbetet med ett arbetsgivarvarumärke, vilka verktyg som ska användas, vad det ska stå för menar vi slutligen ska mynna ut i den externa kommunikationen en arbetsgivare bedriver, vare sig denna kommunikation sker av ett faktiskt arbetsgivarvarumärke eller allmän kommunikation som påverkar synen av arbetsgivaren ändå på grund av *spill-over-effekten*, vilket bl.a. Barber (1998) förklarade. I detta avsnitt kommer vi förklara hur kommunikationen av ett arbetsgivarvarumärke kan ske.

3.4.1 Att attrahera genom kommunikation

Om arbetsgivare ska kunna attrahera de bästa talangerna, måste de aktivt arbeta med att kommunicera sitt budskap på absolut bästa vis. Vad kännetecknar då lyckad kommunikation inom employer branding? Gaddam (2008) menar att varumärkets innebörd och arbetsgivarens

kultur, arbetssätt, vision, mission och framförallt mål är de viktigaste nyckelattributen arbetsgivare bör förmedla. En sådan kommunikation kan i sin tur agera som motor för att attrahera rätt arbetstagare (Gaddam, 2008). Att som arbetsgivare dessutom förekomma frekvent inom olika marknadsföringskanaler ger positiv effekt på presumtiva arbetstagares vilja att rikta sina blickar mot just det företaget. Men även sammanhanget man syns i spelar stor roll i hur lyckosam en arbetsgivare blir i sin kommunikation gentemot arbetsmarknaden (Sovina & Collins, 2003).

Skapandet av ett attraktivt erbjudande

Ewing (2006) talar om betydelsen av att vara attraktiv som arbetsgivare. Han talar om *employer attractiveness*. Med det menar han de föreställningar presumtiva anställda har om vilka fördelar en anställning hos ett företag innebär. Detta hör samman med hur starkt ett employer brand kan anses vara, då goda föreställningar om en potentiell arbetsgivare innebär ett starkt employer brand. Det är en oerhört viktig faktor i syfte att vara konkurrenskraftig som arbetsgivare även på lång sikt (Ewing M. , 2006). Pieters & Mensink (2009) menar att de värden ett employer brand representerar borde vara den största anledningen till att man väljer att söka sig till just den arbetsgivaren (Pieters & Mensink, 2009). Det är av strategisk betydelse att kommunicera ett attraktivt budskap till presumtiva anställda i syfte att nyrekrytera, men det är viktigt att utforma det budskap arbetsgivaren vill ska förknippas med varumärket innan själva kommunikationsarbetet tar vid (Minchington, 2006). Frem (2009) menar att det finns flera, *touchpoints*, beröringspunkter då man arbetar med employer branding. *The look and feel* handlar om det grundläggande, nämligen visuella aspekter i traditionell branding, där teckensnitt, bildspråk, text, stil och färg inverkar. Detta är viktigt för det budskap företag vill framföra i syfte att skapa ett emotionellt erkännande och en effekt (Frem, 2009). Utformningen av kommunikationen är väldigt viktig. I vilken stil och ton arbetsgivare kommunicerar sina *brand value* avslöjar vilken typ av företag det handlar om, menar Mosley (2005).

Funktionella fördelar

Märket ger dig en garanti utifrån vad varumärket lovar, en prestation av något slag, vilket skapar förväntningar hos den varumärket riktar sig till (Minchington, 2006). Även arbetsgivarvarumärken har enkla och grundläggande funktioner innebärandes någon form av garanti för någon form av prestation. Det kan vara betalning för utfört arbete, trygg arbetsmiljö och andra verktyg som kan förmå den anställde att utföra sitt arbete. Pieters &

Mensink (2009) tillägger att det inte räcker med att skapa en trevlig image med ett unikt och attraktivt budskap. Detta måste även vara sant och exakt. Det måste vara realistiskt och trovärdigt om det ska attrahera arbetskraft. Tomma eller falska löften kan skada företaget, då de inte lyckas knyta till sig rätt personer (Pieters & Mensink, 2009).

Emotionella fördelar – ett psykologiskt kontrakt

Utöver rent funktionella fördelar kan ett varumärke även innebära mer subtila och komplexa fördelar, inte i form av att varumärket absolut lovar något, men genom implicita påståenden om vad produkten skulle kunna åstadkomma – en emotionell fördel. Denna hjälper den funktionella fördelen av en produkt att positionera sig i konsumenters medvetande. Därför, menar Mosley (2005), att arbetet med varumärken har gått från att fokusera på vad en produkt kan åstadkomma, då det är ofta är lättkopierat, till att fokusera på hur produkten kan få dig att känna, vilket däremot är svårkopierat och lättare differentierar företaget (Mosley, 2005). Den emotionella fördelen ett varumärke uppbar kan handla om ett socialt värde, hur det får personen, mottagaren av budskapet att känna sig. Det kan vara en känsla av styrka eller bekräftelse. Enbart ett varumärke i sig kan representera denna typ av emotionella budskap, menar Minchington (2006). Han säger att emotionella och funktionella fördelar har tydliga effekter även inom employer branding (Minchington, 2006). Även Mosley (2005) hävdar att emotionella fördelar avseende arbetsgivarvarumärken är minst lika viktiga som vid marknadsföring av produkter. Känslomässigt engagemang gentemot sin arbetsgivare är ett högst aktuellt diskussionsämne på arbetsmarknaden. Detta engagemang bygger på en helhetsupplevelse av hur det är att arbeta hos arbetsgivaren – ett ”psykologiskt kontrakt” (Mosley, 2005). Ett ”psykologiskt kontrakt” bygger på en subjektiv uppfattning där parterna bildar sig en uppfattning om vad som har överenskommit med motparten (Rousseau, 1994). Därför är det av vikt att förmedla ett ”psykologiskt kontrakt” som dessutom är trovärdigt och överensstämmer med hur det är att arbeta på företaget. Betydelsen av att sedan kommunicera ut detta budskap externt, ska heller inte underskattas (Minchington, 2006). Hur det ”psykologiska kontraktet” kommuniceras ut och senare genomförs utgör viktiga komplement till mer materiella sidor av anställningen, i form av de förmåner som anställningsvillkoren innebär (Mosley, 2005).

Martin (2006) säger att ett ”psykologiskt kontrakt” gör att den anställda prestera utöver anställningsavtalet, genom utmärkta arbetsresultat och stort engagemang i arbetsgivaren. Författaren antar ett perspektiv på det ”psykologiska kontraktet” som innefattar både

funktionella och emotionella fördelar. De emotionella fördelarna står nära i relation till de funktionella genom att de emotionella kräver attraktiva funktionella fördelar (Martin, 2006). Rousseau (1994) menar att det ”psykologiska kontraktet” har betydelse för rekryteringsprocessen och potentiella anställdas attityd gentemot arbetsgivaren. Den anställda skapar sig nämligen förväntningar grundade på ”det psykologiska kontraktets” innehåll (Rousseau, 1994). Samtidigt är det ”psykologiska kontraktet” väldigt oförutsägbart. Alla uppfattar olika signaler på olika vis. Därför är det viktigt att känna till vad människors uppfattningar grundar sig på (Rosethorn, 2009).

Behovet av sanning

Trots vikten av att utforma kommunikationen på rätt sätt, måste det samtidigt finnas ett samband mellan budskapet och bilden av företaget som arbetsgivare. Det kan vara skadligt för företaget att inte leva upp till vad man lovar. Företag kan gå miste om trovärdighet väldigt snabbt. Men det handlar inte bara om det visuella, utan även om känslan i budskapet. Här menar Frem (2009) att det handlar om kvaliteten i budskapet, vare sig det handlar om papperskvaliteten på broschyrer eller om dess innehåll. *The tone of voice* syftar på att det inte faller på *vad* man säger, utan *hur* man säger det. Ordval är därför kritiskt i all kommunikation. Vem riktar sig språket till? Överensstämmer kommunikationen om företaget med verkligheten? Talas det om *vi*, *företaget* eller liknande? Bland annat menar Frem att om arbetsgivaren eftersträvar en öppen och förtroendegivande organisation, ska detta även återspeglas i budskapet (Frem, 2009).

Pieters & Mensink (2009) talar även de, precis som Frem (2009), om beröringspunkter, *touchpoints*, inom employer branding. De *touchpoints* Pieters & Mensink nämner i samband med rekrytering är reklam, PR, arbetsmarknadsmässor, hemsidor, praktik, case-tävlingar, intervjuer med mera. De menar att varje beröringspunkt handlar om ett *moment of truth* där varje tillfälle handlar om att stärka varumärket eller att det i värsta fall kan försvagas. Budskapet måste återspegla verkligheten. Framställer exempelvis ett företag sig på sin webbplats som en arbetsgivare med en stödjande och hjälpsam mentalitet gentemot sin personal, fungerar det inte att en representant för företaget vid en intervju intar en dominant och okänslig inställning. Arbetsgivaren skulle kunna förlora trovärdighet (Pieters & Mensink, 2009). Alla dessa beröringspunkter som en utomstående stöter på i kontakt med företag, påverkar personers bild av företaget och dess varumärke. Därför måste alla dessa

kommunikationsmetoder användas noggrant, konsekvent i syfte att stärka bilden av varumärket (Minchington, 2006).

Både formell och informell information påverkar den presumtiva arbetstagarens bild av företaget. Formell information är den som inhämtas genom direktkontakt med företaget. Informell är den information som inhämtas genom exempelvis *word-of-mouth* och media. Denna information ger den sökande ett visst psykologiskt löfte. Lyckas arbetsgivaren sedermera uppfylla detta löfte, leder det i regel till att arbetstagaren kommer att trivas på arbetsplatsen och visa lojalitet gentemot arbetsgivaren. Lyckas man däremot inte att uppfylla detta löfte, då kan det leda till illojalitet, bristande engagemang och sämre produktivitet från arbetstagarens sida. Vilket löfte man avger redan innan en anställning, är därför väldigt viktigt (Moroko & D. Uncles, 2008). Att försköna och inte återspegla verkligheten på rätt sätt fungerar inte. Arbetsgivare bör fokusera på att säkerställa en sanningsriktig kommunikation, nämligen vad företaget kan erbjuda en presumtiv anställd (Gaddam, 2008). Som arbetsgivare måste man leverera vad man faktiskt utlovat (Frem, 2009).

3.4.2 Relationsbyggande

Gaddam (2008) påpekar vikten av att företag kommunicerar med sitt arbetsgivarvarumärke på ett sådant vis att det främjar relationsbyggande mellan arbetsgivare och presumtiva arbetstagare. Denna relation bör dessutom ske på kontinuerlig basis över en längre tid. Detta relationsskapande kallas *talent relationship management*, vilket är väldigt snarlikt arbetet med *customer relationship management*. Därför kan arbetstagare jämföras med konsumenter, där de med den bästa talangen och de bästa kunskaperna vill ”köpa” (söka) den lediga ”produkten” (tjänsten) (Gaddam, 2008).

Medvetenhet om, beaktande av och uppfattning om ett employer brand är tre viktiga aspekter för kommunikation av ett employer brand, precis som för konsumentmarknadsföring. Innan dessa aspekter kan uppfyllas med målgruppen, måste företaget ha en kontinuerlig relation/kontakt med målgruppen. Vilka medel kan man då använda för att påverka dessa faktorer? Pieters & Mensink (2009) menar att exempelvis reklam i olika massmedier förvisso kan öka medvetenheten om varumärket och företaget, men kan nästan omöjligt inte utan hjälp av annan marknadsföring förbättra uppfattningen om arbetsgivarvarumärket. För att vinna målgruppens hjärta och sinne, som Pieters & Mensink uttrycker det, måste målgruppen ha någon form av erfarenhet om varumärket. Därför, menar de, att efter att företaget genom

användning av masskommunikation av sitt budskap lyckats få målgruppen att beakta företaget som en tänkbar arbetsgivare, är det absolut mest effektivt att därefter övergå till mer interaktion och personlig kommunikation. Feedback avgör nämligen värdet av kommunikation, menar Pieters & Mensink (2009). Inte bara innehållet är viktigt, så är även valet av kommunikationsmetod. Efter en studie gjord av företaget Philips, kom man fram till att äldre, mer traditionella kanaler, såsom tryckt reklam, ger numer allt mindre respons. Istället lockas potentiella anställda mer och mer av rörliga bilder och ljud, snarare än stillbilder och text. Företaget har uppmärksammat att människor gärna har direktkontakt med någon från företaget, en potentiell arbetsgivare. För nyligen utexaminerade är praktik- och traineeplatser absolut mest lockande. Philips fokuserar därför på att skapa relationer med arbetsmarknaden (Pieters & Mensink, 2009).

3.4.3 Hänsyn till uppfattningar om och förväntningar på arbetsgivaren

Manzi (2009) menar att arbetet med arbetsgivarvarumärken kräver att man som arbetsgivare reflekterar över vilka värden och budskap potentiella anställda förväntar sig av företaget som arbetsgivare. Därefter är det av vikt att man jämför potentiella anställdas uppfattningar med deras förväntningar (Manzi, 2009). Vad känner presumtiva anställda till om företaget egentligen och vad är deras uppfattning om företaget som arbetsgivare? (Frem, 2009). Det är av högsta vikt att aktivt arbeta med sitt employer brand, såväl uppdatera och upprätthålla det. Detta kan eliminera uppkomsten av felaktiga uppfattningar om företaget som arbetsgivare, uppfattningar vilka kan härledas från exempelvis tredje part, såsom rekryteringsföretag och media (Moroko & D. Uncles, 2008).

Konsekvens och kontinuitet är förvisso viktiga hörnstenar i varumärkesbyggande, men samtidigt är det även av största vikt att varumärken utvecklas. Potentiella arbetstagares behov och preferenser ändras över tid. Varumärkets budskap behöver därför hela tiden uppdateras (Mosley, 2005). Även Frem (2009) påpekar behovet av att med tiden hålla sig á jour med vilken uppfattning potentiella arbetstagare har av varumärket (Frem, 2009). Cameron (2009) tillägger att ett employer brand aldrig är konstant. Istället förändras företagens rykte som arbetsgivare över tiden. Därför menar han att för att lyckas förstå sitt employer brands värde, måste företag titta i backspegeln. Cameron uppmärksammar att man inom HR sällan gör just detta, vilket är synd menar han, då förhållandet mellan ett employer brand och företaget förändras med åren (Cameron, 2009). Samtidigt är det en svår balansgång. Kontinuitet i

kommunikationen kan vara avgörande på lång sikt. Det kan innebära stort risktagande att allt för ofta ändra varumärkets grundläggande budskap (Mosley, 2005).

3.4.4 Utarbetandet av riktlinjer

Ett arbetsgivarvarumärke måste presenteras och kommuniceras på ett klart och tydligt vis och på ett konsekvent sätt. Det är av vikt att ha detaljerade riktlinjer för hur ett varumärke får användas och presenteras. Detta är av särskild stor vikt i stora företag där det annars kan finnas en risk för egna initiativ till varumärkesanvändningen. Dessutom blir betydelsen av detta särskilt påtaglig då dagens kommunikationsmöjligheter är så pass varierande (Mosley, 2005).

Företaget Philips arbete med sitt employer brand visar på betydelsen av att vara konsekvent i de budskap arbetsgivaren sänder ut till arbetsmarknaden. En studie utförd inom Philips visade att varje affärsenhet inom företaget tidigare hade tagit ansvar för kommunikationen med den del av arbetsmarknaden vilken var aktuell för enheten att rekrytera från. Detta ledde till problem då budskapet blev oerhört splittrat genom att olika signaler om företaget som arbetsgivare skickades ut, man lovade olika saker och olika fördelar, trots att det var fråga om ett och samma företag, men olika affärsenheter. Företaget saknade en strategi för vad man ville kommunicera till arbetsmarknaden om hur det var att arbeta på företaget. Förvisso var de enskilda budskapen effektiva i sig, men kommunikationen var inte konsekvent. Philips insåg att man fick problem att på ett effektivt vis nyrekrytera. Det gällde framförallt högkvalificerad arbetskraft (Pieters & Mensink, 2009).

Vid kommunikation av ett employer brand är det av vikt att ha enhetliga riktlinjer vilka möjliggör konsekvent kommunikation från arbetsgivaren, samtidigt som kommunikationen ska kunna nå breda målgrupper där många har olika bakgrund. General Electric fungerar som ett bra exempel på detta. Företagets HR- och marknadsansvariga utarbetade riktlinjer avseende kommunikation gentemot arbetsmarknaden. Riktlinjerna kunde användas både av företaget som helhet, men även anpassas individuellt av varje affärsenhet, beroende på vilka behov i kommunikationen de hade. På detta vis kunde de använda sig av många olika typer av kommunikationskanaler och metoder, men ändå hålla sig till de riktlinjer avseende kommunikation som företaget utarbetat (Minchington, 2006).

3.5 Olika kommunikationskanaler och metoder

Under föregående avsnitt förklarade vi att rätt talanger kan attraheras med rätt budskap och rätt kommunikation (Sovina & Collins, 2003) & (Gaddam, 2008) & (Frem, 2009) m.fl. Men även vikten av att den kommunikation och löfte som förs mot presumtvt anställda är sanningsenlig, vilket bl.a. Gaddam (2008) förklarade. Om så inte är fallet kan illojalitet uppstå, men även missanpassningar om ett löfte som förklarar vad den presumtvt anställda kan förvänta sig vid anställning, inte uppfylls vid en faktisk anställning. Teorier kring hur viktig relationsbyggandekommunikation är och att denna främst uppnås med interaktion kombinerad med andra former av kommunikation har också presenterats (Pieters & Mensink, 2009). Dessutom förklaras att det krävs riktlinjer för hur och vad som sägs i kommunikationen inom organisationer för att minska att olika avdelningar arbetar på olika sätt med organisationens arbetsgivarvarumärke. Viktiga är att budskapet ska vara konsekvent och likadant i hela företaget (Mosley, 2005) & (Pieters & Mensink, 2009) & (Minchington, 2006). Vidare har en förklaring gjorts att valet av kommunikationskanaler och metoder avgörs av företaget och vilken situation det befinner sig. Att varje företag själv måste dra slutsatsen vilka kanaler och metoder de ska använda beroende på vilken målgrupp som vill nås. Vi har även gett exempel på mer utmanande metoder och kanalval (Minchington, 2006) & (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002).

Det finns många kommunikationskanaler och metoder att använda för ett employer brand. En studie utförd av The Conference Board, där ansvariga inom marknads- och HR-avdelningar inom företag av varierande storlek och huvudsakligen verksamma i Nordamerika intervjuades, visade att följande metoder nyttjades mest frekvent (i rangordning): 1. TV-, radio- och utomhusreklam,. 2. Tryckta mediekkanaler, 2. Internetkampanjer. Minchington (2006) poängterar att det inte finns ett enda recept på hur och vilka metoder som är de mest effektiva i varje situation. Varje företag måste i varje enskilt fall dra slutsatsen vilka metoder de är i behov av och vilka metoder som attraherar den specifika målgruppen (Minchington, 2006).

Minchington (2006) uppmärksammar att reklam utgör ett viktigt instrument i arbetet att attrahera presumtiva anställda. Fokus på reklams betydelse, har gått från att riktas enbart mot slutanvändare av produkter, till att fokusera på samtliga intressenter, däribland arbetsmarknaden. Arbetsgivare lägger mer vikt vid att kommunicera attraktiva och annorlunda möjligheter i en utannonserad tjänst, genom reklam. Denna möjliggör även för

arbetsgivare att öka medvetenheten om företaget. Våldigt få studier har utförts vad gäller effekten av reklam gentemot arbetsmarknaden. Tyngdpunkten inom forskning vad avser reklams effekt har istället fokuserat på marknadsföring mot kund. Däremot har arbetsgivares arbete med att attrahera ny personal på senare tid, kommit att lyftas fram mer även inom forskning. Effekten av reklam gentemot arbetsmarknaden har visat sig vara positiv vad gäller möjligheten att förmedla det budskap en arbetsgivare vill kommunicera (Minchington, 2006).

3.5.1 Äldre kommunikationskanaler och olika metoder

Under följande avsnitt vill vi presentera de kommunikationskanaler vi har definierat som de äldre, vilka vi anser vara vanliga i arbetet med arbetsgivarvarumärket och vilka, men även kanaler som vi ser möjligheter med till att användas vid kommunikationen av arbetsgivarvarumärket. Utöver kanaler kommer vi även tala om olika metoder, såsom platsannonser.

3.5.1.1 TV som kommunikationskanal

Fördelen med tv-mediet är att det har potential att nå en väldigt omfattande grupp människor. Nackdelen, som en konsekvens av detta, är att det samtidigt är ett väldigt kostsamt media. Då tv-reklam handlar om masskommunikation gör att det därför är svårt att influera en specifik individ. Avsändaren får istället rikta sig till en väldigt bred publik. Utöver detta kan det vara svårt och kostsamt att mäta effektiviteten av reklamkampanjer i tv (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2007). Pelsmacker et al (2007) förklarar att tv-reklam fungerar som ett passivt medium, utmärkt för att kommunicera ett audiovisuellt budskap som i regel ger ett kraftigt emotionellt genomslag. Att kommunicera via tv är idealt för att överföra varumärkets image och personlighet, något som är viktigt även inom employer branding (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2007).

Dertouzos & Garber (2006) menar att militären i USA lägger ner cirka 100 miljoner dollar årligen på marknadsföring i syfte att rekrytera nya anställda, däribland genom tv-reklam. Författarna poängterar potentialen med tv-mediet som kommunikationskanal, även avseende reklamkampanjer vilka riktar sig till arbetsmarknaden. Dertouzos & Garber har uppmärksammat att reklam via tv har haft god respons då presumtiva anställda valt att söka upp arbetsgivaren. Det har till och med visat sig att antalet sökande med hög kompetens har ökat nämnvärt efter genomförda reklamkampanjer i tv. Författarna påpekar att det är dyrt att föra slagkraftig kommunikation via tv-mediet varför det främst är större företag och

organisationer med en substantiell budget som väljer att föra rekryteringskampanjer i tv. Författarna menar att för mindre företag, vilka har en låg budget i förhållande till vad som krävs för tv-kampanjer, är det rent av mer effektivt att satsa på reklam i dagspress för att känna av en tillräcklig effekt av kommunikationen. Mediet är som sagt väldigt kostsamt. Har man resurser till att driva reklamkampanjer i tv, då bör företag inkludera även tv-mediet som kommunikationskanal, menar författarna (N. Dertouzos & Garber, 2006).

3.5.1.2 Platsannonser

Platsannonser som kommunikationsmetod

För att lyckas rekrytera genom en platsannons måste arbetsgivaren lyckas locka läsarens uppmärksamhet, intresse, inge den presumtiva anställda en vilja att veta mer och även framkalla åtgärder från denna (*attention, interest, desire, action*). Flera faktorer inverkar i hur väl man kan lyckas med detta. Skapa uppmärksamhet kan man göra genom annonsens storlek, dess position, rubriker, layout, grafik och hur mycket information som ges. Själva informationen i annonsen avgöra hur pass väl kan man skapa ett intresse hos läsaren och vilja få den att veta mer om arbetsgivaren och tjänsten. En studie utförd av Belt & Paolillo (1982) visar att information om arbetsgivaren och inte information om eftersökta kvalifikationer hos en anställd ökade sannolikheten för att presumtiva anställda skulle lockas av annonsen (Belt & Paolillo, 1982).

Reeve & Schultz (2004) menar att förståelse av hur arbetssökanden reagerar på marknadsföring av lediga tjänster genom platsannonser och informationen i dessa är väldigt viktigt för arbetsgivare. Annonsens innehåll avseende vilka kriterier företaget anser vara viktiga hos personen man söker, information om tjänstens innebörd och information om själva företaget, dess värderingar, arbetskultur, målsättningar och image avgör om personer söker tjänsten eller inte. Vidare poängterar författarna att de presumtiva anställda som saknar närmare kunskap om företaget som arbetsgivare, kommer att fatta sitt beslut att söka tjänsten eller inte utifrån den information de får vid sin första kontakt med företaget, i det här fallet en platsannons vilka de sedan drar slutsatser utifrån, nämligen om de finner företaget vara en intressant arbetsgivare för dem (L. Reeve & Schultz, 2004).

Innebörden av vad som framgår i en platsannons är viktigt menar Reeve & Schultz (2004). Författarna uppvisar en undersökning, vilken hade till syfte att utforska vilket innehåll i platsannonser som uppfattas på ett positivt eller ett negativt vis. Undersökningen visade

exempelvis att generellt sett var svarspersonerna positivt inställda till att platsannonser informerade om att det skulle hållas personliga intervjuer i rekryteringsprocessen. Vad vissa svars personer reagerade negativt på var om det angavs i annonserna att personlighets- och arbetskunskapstest skulle genomföras. Detta medförde rent av att samma svars personer upplevde företagen som mindre attraktiva som arbetsgivare. Reeve & Schultz (2004) menar att negativa reaktioner till informationen i en platsannons främst visar sig bland presumtiva arbetssökanden vilka befinner sig i ett tidigt stadium i sitt arbetssökande. Detta beror på att de oftast har låg kännedom om företaget och tjänsten (L. Reeve & Schultz, 2004).

Platsannonser i tryckt media

Platsannonser i tryckt media har genom åren visat sig vara ett effektivt rekryteringsredskap, varför det används än idag. Rafaeli et al. (2005) påpekar att platsannonser ofta ger en mycket positiv feedback, i form av många sökande. Problemet är dock att platsannonser är mindre effektiva vad gäller att lyckas attrahera de presumtiva anställda som verkligen passar in i den profil arbetsgivaren söker. Beroende på vilken form av tryckt media arbetsgivare väljer att använda sig av, exempelvis en nischad branschtidning jämfört med en dagstidning, kan det ge olika effektivt resultat. Förvisso kan företag nå ofantligt många läsare genom en platsannons i en dagstidning, men frågan är om man når rätt. Därför är valet av typen av tryckt media oerhört centralt. Kostnaden för annonsering kan rent av sjunka, då man kan avgränsa hur pass omfattande distributionen blir, samtidigt som företag kan öka graden av antalet respondenter som är relevanta kandidater för en tjänst. Författarna poängterar även att valet av ofokuserade platsannonser i tryckt media, vilken når väldigt många i stor del av landet, präglas av tanken att generera ett stort antal sökanden till en tjänst. Författarna avfärdar dessa tankegångar, då de anser att geografiskt ofokuserade platsannonser i stor utsträckning når människor, vilka inte är benägna att söka tjänsten, exempelvis beroende på att de presumtiva anställda inte är beredda att flytta inom landet (Rafaeli, Hadomi, & Simons, 2005).

Platsannonser i nyare kanaler

Rafaeli et al. (2005) poängterar även vikten av att ta hänsyn till en platsannons relevans i en geografisk kontext även vid annonsering över Internet. Författarna menar att de har uppmärksammat geografiskt ofokuserade platsannonser även på Internet. Genom att exempelvis annonsera på webbplatsen *monster.com* kan en platsannons förvisso nå väldigt många på arbetsmarknaden, men möjligen når företag möjligtvis inte rätt personer. Användning av branschspecifika forum kan vara lösningen på detta problem genom att

företag lättare kan nå rätt kandidater. Om en arbetsgivare exempelvis avser att rekrytera en ortoped, kan företaget annonsera på Internetbaserade *The Orthopedic employment portal*. En mer fokuserad annons på Internet kan ge bättre avkastning i förhållande till kostnaden av den, genom att arbetsgivaren snabbt lyckas attrahera och rekrytera de mest lämpade kandidaterna istället för att attrahera onödigt många sökanden (Rafaeli, Hadomi, & Simons, 2005).

3.5.1.3 Radio

De Pelsmacker et al. (2007) förklarar att fördelarna med kommunikation genom radioreklam ligger i att man potentiellt kan nå en stor publik och att produktionskostnaden blir låg i relation till hur stort antal lyssnare man kan lyckas nå. Radio fungerar som ett selektivt medium. Genom att beakta statistik gällande hur och vilka grupper av människor avseende exempelvis ålder och livsstil som lyssnar på vilka radiokanaler, kan företag rikta sitt budskap mot rätt målgrupp (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2007). Cauley (2010) menar att radio är underskattat av dagens kommunikatörer. Då det finns applikationer till de flesta så kallade *smartphones*, kan användare snabbt och enkelt ladda ner en applikation för att ha möjligheten att lyssna live, oavsett var de befinner sig. Detta har förändrat potentialen i radio som kommunikationskanal. Tillgången till denna nya form av radiolyssning medför att fler lyssnar på radio jämfört med tidigare och att de dessutom gör det oftare (Cauley, 2010).

Nackdelen med radio som kommunikationskanal är, menar De Pelsmacker et al (2007), att radio ofta används som bakgrundsljud varför det finns en stor risk att avsändares budskap aldrig når den tänkta lyssnaren (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2007). Cauley (2010) påpekar dock att dagens mer flexibla möjligheter till radiolyssnande genom mobiltelefonapplikationer leder till att radio mer sällan använts som bakgrundsljud. Detta beror på att lyssnaren på ett mer aktivt vis väljer att lyssna på radio istället för att ha en radiokanal på som bakgrundsljud (Cauley, 2010).

3.5.1.4 Utomhusreklam

Att kommunicera genom utomhusreklam kan handla om att synas på till exempel annonspelare, i bussar, på tåg, resecenters och så vidare. Antalet personer som nås av budskapet kan vara väldigt högt, likaså frekvensen, det vill säga antalet gånger de nås av samma meddelande. Dessa faktorer tillsammans med att kostnaden för utomhusreklam är relativt låg, gör utomhusreklam till en fördelaktig kommunikationskanal. Nackdelen är dock att budskapen eller meddelandet på utomhusreklam i regel inte kan innehålla särskilt mycket

information. Detta hänger samman med att mottagare sällan visar särskilt mycket uppmärksamhet mot budskap i utomhusreklam och att det är svårt att nå rätt målgrupp (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2007).

Van Meurs och Aristoff (2009) menar att för mycket information i form av text och bilder på utomhusreklam kan ge negativ inverkan på varumärkesigenkänning eller hur budskapet i reklamen uppfattas, exempelvis vid användandet av långa och stora överskrifter. Däremot kan kortare överskrifter i kombination med en längre brödtext och exempelvis en bild från avsändare förstärka utomhusreklamens dragningskraft (Van Meurs & Aristoff, 2009).

3.5.1.5 Anställda som verktyg för rekrytering

Anställda fungerar som ett viktigt kommunikationsredskap gentemot arbetsmarknaden. Masskommunikation må karaktärisera en konsumentmarknad, men ska ett företag marknadsföra sig gentemot presumtiva anställda, påverkas bilden av varumärket mer än vid något annat tillfälle av varje form av interaktion som presumtiva anställda har med företaget, menar Minchington (2006). De värden och budskap de befintliga anställda tror på, kommer att överföras i kommunikationen till kandidater (Minchington, 2006).

En uppskattad kommunikationsmetod enligt utfrågade studenter enligt Universums Communication Reports från 2005 ansågs vara just personliga kontakter med företagsrepresentanter. Presumtiva anställda uppfattar nämligen befintligt anställda som ”ambassadörer” för arbetsgivaren från vilka de kan få personlig information om företaget som arbetsgivare (Minchington, 2006).

Även Mosley (2005) lyfter fram betydelsen av företagets anställda som ett viktigt kommunikationsverktyg i arbetet med employer branding, något som dock många företag har svårt att inse, hävdar han. Personalen är ansiktet utåt för arbetsgivaren och besitter den största möjligheten att påverka andras uppfattning om arbetsgivarens varumärke. Ett exempel; då företag etablerar sig på nya marknader, har potentiella anställda sällan en bild av företaget ens i rollen som kunder. Inom företaget Tesco menar man att det bästa tillvägagångssättet att nå ut med sina värderingar under sådana omständigheter är att sända den ”bästa personalen” för att direkt på plats interagera med framtida, potentiella anställda och överföra företagets värderingar. Detta belyser hur pass viktig befintliga anställda är som kommunikationsverktyg (Mosley, 2005).

Gaddam (2008) påpekar vikten av att företag via sin webbplats låter befintliga anställda vittna om de möjligheter en anställning på företaget innebär. Denna typ av kommunikation av arbetsgivarvarumärke används främst för att rekrytera de främsta talangerna på arbetsmarknaden (Gaddam, 2008).

3.5.2 Nyare kommunikationskanaler och olika metoder

Läsaren förs nu vidare till en presentation av vad vi definierar som *nyare* kommunikationskanaler. Vi har valt allt lyfta fram dessa eftersom de är en viktig gren vid valet av kommunikationskanaler för arbetsgivarvarumärket (Minchington, 2006). Vi kommer även i detta sammanhang att behandla olika metoder, exempelvis eWOM, en metod vilken figurerar i nyare kanaler.

Betydelsen av nyare kanaler för arbetsgivarvarumärken

Det finns många kommunikationskanaler och metoder att utnyttja för arbetsgivarvarumärken. Men idag måste arbetsgivare ta hänsyn till att hela tiden vara innovativa i hur arbetsgivarens budskap kommuniceras, varför det inte räcker med att använda konventionella kommunikationsmetoder. Detta beror på dagens allt hårdare konkurrens om arbetskraft. Dessutom måste företagen lyckas attrahera inte bara aktiva, utan även passiva arbetssökanden, om de ska lyckas vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Minchington (2006) poängterar att det inte handlar om att synas överallt, utan om hur man syns (Minchington, 2006).

På dagens arbetsmarknad är presumtiva anställda smartare i sitt arbetssökande än tidigare, avseende möjligheten att utnyttja olika kommunikationsmedel och möjligheten till interaktion. Det räcker inte med fräck reklam i syfte att attrahera ny arbetskraft, poängterar Minchington (2006). Rosethorn (2009) menar att arbetsgivare måste ta allt större hänsyn till den allt mer digitaliserade världen. Hon menar att utvecklingen på konsumentmarknader i högsta grad är relevant även för arbetsgivarvarumärken. Presumtiva anställda har blivit mer krävande i takt med digitaliseringen. På grund av denna, menar Rosethorn, behöver potentiell arbetskraft inte bara attraheras genom digitala kanaler, utan även på den vidare resan mot en möjlig anställning. Rekryteringskampanjer måste idag inte bara kunna locka potentiella anställda, vilka för stunden letar efter en ny arbetsgivare, utan även förmå attrahera de som för stunden inte överväger en ny arbetsgivare. Rosethorn nämner att ett företags förmåga att kommunicera digitalt kan avslöja en hel del av företaget som helhet, precis lika mycket som en intervjusituation kan avslöja. Hon poängterar att dagens jobbsökanden är skickliga

användare av dagens mer moderna kanaler, vilket märks på att de vet var och hur de kan söka efter vakanser, hur de kan få veta mer om företag de är intresserade av, hur man kan nätverka online etc. Faktum, menar Rosethorn, är att studier visar att potentiella anställda idag kan skapa sig en uppfattning om hur de skulle kunna komma att behandlas av arbetsgivaren, genom att studera företags webbplats. Därför är det av stor betydelse att företag förstår hur målgruppen kan komma att uppfatta arbetsgivarvarumärket i alla de kanaler vilka finns tillgängliga i den digitala världen. Dessutom måste företag övergå från envägskommunikation till direkt interaktion om de ska vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden, menar Rosthorn. Att synas i många sammanhang är förvisso viktigt, men för att lyckas sticka ut bland allt kommunikationsbrus, måste företag förstå vikten av att interagera direkt med potentiella anställda (Rosethorn, 2009).

3.5.2.1 E-kommunikation som verktyg

De nyare former av kommunikationskanaler vi kommer att behandla i de följande avsnitten benämner vi e-kommunikation. Det innefattar all den typ av kommunikation vilken sprids genom Internet (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Vi kommer förutom att behandla olika kommunikationskanaler även att behandla vilka kommunikationsmetoder som är möjliga inom ramen för de olika e-kommunikationskanalerna. På grund av att den forskning som behandlar e-kommunikation enbart i begränsad omfattning behandlar detta i ett employer branding-perspektiv, kommer vi även att referera till studier gjorda inom konsumentmarknadsföring. Som vi uppmärksammade i början av detta arbete, menar förespråkare som Barber (1998), att employer branding har många likheter med annan marknadsföring, däribland konsumentmarknadsföring (Barber, 1998).

Internet möjliggör kommunikation genom många olika metoder. För att få en bra överblick över dessa väljer vi att utgå från de medier som De Pelsmacker *et al.* (2010) listar i *Marketing Communications: An European Perspective (2010)*. Dessa kategorier är; webbplatser, sökmotoroptimering, onlinereklam, onlinebaserade events och seminarier, reklam- och onlinespel, viral marknadsföring, onlinetävlingar, e-prover, e-kuponger samt e-post (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Vi har valt att inte titta närmare på sökmotoroptimering, onlinebaserade events och seminarier, reklam- och onlinespel, e-prover samt e-kuponger, då vi anser att dessa metoder inte är användbara vid extern kommunikation av arbetsgivarvarumärken. Detta grundar vi på den inom litteratur framförda kritik mot dessa metoder som instrument för varumärkesbyggande. Kritiken bottnar i att dessa metoder främst

grundar sig i ren säljtaktik snarare än arbete med varumärken (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Dessutom väljer vi inte heller att särskilt behandla e-post, sökmotoroptimering, onlinebaserade events och seminarier, reklam- och onlinespel samt onlinetävlingar då vi betraktar dessa kommunikationsmetoder mer som komplement till webbplatser.

3.5.2.2 Web 2.0

För att på bästa sätt kunna presentera de internetbaserade kommunikationsmetoderna ska vi först förklara begreppet Web 2.0. Detta är en term som ursprungligen myntades av O'Reilly Media på deras Web 2.0-konferens år 2004. Begreppet innebär i korthet att Internet har utvecklats från att vara ett forum där man som användare är åskådare till det som sker, benämnt Web 1.0, till dagens Internet där användare har en mer aktiv roll genom att de kan påverka det som sker och interagera på ett annat sätt än tidigare (O'Reilly Media Inc., 2005). Denna utveckling har lett till framväxandet av sociala nätverk, forum, bloggar, podcast, RSS-feeds, wikis och andra plattformar varigenom det är möjligt att interagera med andra människor och med företag även över Internet. Pelsmacker *et al.*(2010) listar följande exempel på plattformar som uppfyller kraven för att falla inom ramen för Web 2.0: Wikipedia, Google Maps, Flickr, Delicious, Upcoming, Youtube och andra sociala nätverk såsom Facebook, Myspace, Orkut, LinkedIn. Web 2.0 är alltså grunden till många av dagens kommunikationstrender (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010).

3.5.2.3 Webbplatser

Universums Communication Reports från 2005 visar att företags webbplatser uppfattas som den enskilt viktigaste kommunikationskanalen av presumtiva arbetstagare. Det framkommer efter undersökningar gjorda med studenter (Minchington, 2006). Andra studier visar att en hemsida utgör ett viktigt redskap för varumärkesbyggande, då återkommande besökare till en hemsida kan få en förstärkt positiv bild av ett varumärke bakom webbplatsen (Ha & Chan-Olmstedt, 2004). Tidigare studier visar att en majoritet av i vart fall potentiella kunder vänder sig främst till hemsidan då de vill få tag i information om ett specifikt företag. Till vilken del detta kan sägas vara relevant avseende presumtiva anställda är en intressant fråga (CRM Metrix, 2009).

Det finns olika typer av webbplatser. En hemsida kan vara säljande, informerande och/eller ett forum där besökare kan dela med sig av sina åsikter om webbplatsinnehavaren, alltså någon

form av interaktion. Webbplatser ger även besökare möjlighet att få tillgång till information om företaget och en möjlighet att eventuellt interagera med det oavsett tid på dygnet (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Men det krävs engagemang för att lyckas använda sin webbplats i arbetet med sitt varumärke. Det finns studier som visar att företag inte får ut maximal potential av sina hemsidor om företagen inte utnyttjar de möjligheter som finns till interaktion genom webbplatsen och lojalitetsbyggande via till exempel stödjande flerkanalskommunikation (Dou & Krishnamurthy, 2007). Vad vi kan utläsa av detta är att de kommunikationsmetoder som, baserat på tidigare studier, borde vara effektivast i arbetet med ett varumärke, är de metoder som är baserade på att informera målgruppen och få den att söka sig till hemsidan regelbundet. Dessa hemsidor bör dessutom stödjas av kommunikation genom andra kanaler. För att ytterligare öka effektiviteten i varumärkesarbetet bör det finnas möjlighet till interaktion på hemsidan. Studier visar att det är lättare att minnas budskap om inläringen kombineras med annan stödjande aktivitet (Passer, Smith, Holt, Bremner, Sutherland, & Vliek, 2009). Nackdelen med webbplatser är att de är i behov av kontinuerligt uppdaterande och underhåll, då de annars tenderar att utgöra resursslöseri för företagen (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010).

Det finns många vägar att gå vad gäller att kommunicera mot arbetsmarknaden genom företagets webbplats. Olika lösningar kan fungera olika bra för olika företag. British Petroleum, BP, använde sig tidigare av lokala hemsidor, men har numera övergått till en enhetlig webbplats varigenom man kan söka tjänster direkt via webben. Detta var ett led i deras arbete med att skapa ett konsekvent utformat employer brand för hela företaget. Webbplatsen som kommunikationskanal utnyttjar de för att göra ett urval bland de som är intresserade att arbeta för företaget, genom ett frågeformulär direkt på webbplatsen. Samtidigt är BP medvetna om att de måste rekrytera och kommunicera i ett lokalt perspektiv om de vill lyckas attrahera de rätta talangerna. I jämförelse med BP har företaget Deilotte gått i motsatt riktning vad gäller användandet av företagets webbplats som kommunikationskanal mot arbetsmarknaden. Till en början hade Deilotte en global webbplats för hela företaget. Till slut insåg man att detta ledde till bristande lokal kontext i kommunikationen gentemot arbetsmarknaden. Numera använder Deilotte sig av lokalt utformade hemsidor, genom vilka företaget ändå försöker bibehålla företagets globala rekryteringsstrategi (Minchington, 2006).

För att summera och överföra resultaten från tidigare studier till vilken typ av kommunikationsmetod på en webbplats som skulle vara effektivast vid byggandet av ett

employer brand, kan vi konstatera följande: Den metod som används bör vara både informationsspridande och möjliggöra interaktion mellan presumtiva anställda och arbetsgivare. Metoden bör dessutom kompletteras av kommunikation genom andra kanaler. Det bör finnas stödjande aktiviteter i form av möjligheten till någon typ av direkt interaktion. Samt bör hemsidan underhållas och uppdateras kontinuerligt.

3.5.2.4 Onlinereklam

Onlinereklam delar många likheter med mer traditionella, tryckta annonser. Studier visar att onlinereklam kan likställas med direktmarknadsföring. Då reklam över Internet främst används för att skapa medvetenhet om varumärken kan det av den anledningen likställas med en annons i tryckt form (Chandon, Chtourou, & Fortin, 2003). Vilka exempel på fördelar finns det med onlinereklam? Så kallade *pop-ups* innehåller ofta så kallad *rich-media* vilket inbegriper till exempel rörliga, animerade videos. Det kan alltså möjliggöra en form av interaktion med mottagaren. Många företag använder sig dessutom av tekniken *keyword buying* vid onlineannonsering, vilket innebär att företagets annonser visas beroende på vilka sökord internetanvändare använt sig av på en sökmotor (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Vilka negativa aspekter finns det med onlinereklam avseende varumärkesarbete? Onlinereklam har ofta låg uppmärksamhetsgrad och erinring. Förklaringen till detta anses vara att människor faktiskt undviker att studera reklamen när man rör sig på internet. Reklam över Internet uppmärksammas endast 50 % av gångerna vilket kan jämföras med en uppmärksamhet på 97 % för tv-reklam (Drèze & Hussherr, 2003). Denna typ av kommunikation är begränsad i sin möjlighet att differentiera sina olika kommunikationsmetoder. Antingen så använder man sig av den traditionella, tryckta annonsen men över Internet alternativt så arbetar man med annonsering innefattandes så kallad *rich-media*, vilket vi uppmärksammade tidigare, varigenom annonsen även kan innefatta interaktion.

3.5.2.5 Viral marknadsföring genom e-kommunikation

WOM – en äldre form av viral marknadsföring

Viral marknadsföring är sätt för företag att få sina lojala anhängare att sprida ordet om företaget till sin omgivning (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Detta kallas klassiskt för *word-of-mouth*, WOM, ett begrepp som introducerades redan på 1960-talet och som anses vara ett starkt marknadsföringsverktyg (Arndt, 1967). Begreppets betydelse har sedan växt och anses idag vara en naturlig del av marknadsföringen. Fördelen med WOM är att

det uppfattas som väldigt trovärdigt då mottagare får information från personer de känner. WOM har en förmåga att påverka människor mycket starkare än någon annan typ av marknadsföring (Richins, 1983). För arbetsgivare är WOM dock väldigt svårt att kontrollera. Vad företag istället kan kontrollera är vilka aktiviteter de deltar i, vilka kan hjälpa till att generera positiv effekt av *word-of-mouth* (Collins & Kay Stevens, 2002).

eWOM – viral marknadsföring i modernt snitt

Vad som vi däremot anser utgöra en nyare form av kommunikationskanal är fenomenet *word-of-mouth*, eWOM, ett begrepp som vuxit fram ordentligt de senaste tio åren. Det bygger på samma principer som WOM, enda skillnaden är att det tar plats på Internet (Breazeale, 2008). Studier visar att detta är en kommunikationsmetod där användarna består främst av så kallade *early adopters* (Riegner, 2007). *Early adopters* är en grupp av personer som inte kommit på en trend men är bland de första att följa den (Rogers, 1963). Tidigare undersökningar visar att det främst är yngre människor i åldrarna 13 till 24 år som utgör majoriteten av dessa *early adopters*. Vi kommer att referera till de som generation Z (Mirbagheri & Hejazinia, 2010).

Fördelarna med eWOM är desamma som vid användandet av klassisk WOM. Skillnaden är att Internet möjliggör snabbare spridningen vilken kan nå fler människor samt att informationen som sprids via eWOM har en mycket längre livslängd än den som sprids via klassisk WOM. Detta beror på att informationen på Internet finns lagrad i skriftlig form (Breazeale, 2008). Idag sker spridningen av eWOM på olika typer av sociala nätverk, forum, bloggar, podcasts, RSS-feeds, wikis och andra forum där personer kan kommunicera och interagera över Internet. Exempel på dessa är sajter som Youtube, Facebook, Myspace och LinkedIn. LinkedIn exempelvis möjliggör för användare att hålla kontakten med tidigare skol- och arbetskamrater och är tänkt att underlätta för användarna att hitta lediga tjänster innan de egentligen utannonserats samt att möjliggöra informationsutbyte med andra professionella, allt över Internet (LinkedIn Corporation, 2011). LinkedIn har nu över 100 miljoner användare och tros öka med runt 1 miljon användare i veckan (The Week Publications Inc, 2011). Studier visar att hemsidor som LinkedIn har en hög andel passiva arbetssökanden. Detta innebär att arbetsgivare har möjligheten att använda sig av denna kommunikationskanal för att attrahera presumtiva anställda, vilka annars hade varit dolda vid användning av mer konventionella metoder (DeKay, 2009).

Till detta kommer de positiva effekterna av eWOM. Att använda sig av viral marknadsföring är en av de större trenderna idag. Resultatet av en undersökning som publicerats i *Inc. Magazine* visar att 82 % av de snabbast växande företagen år 2008 använde sig av viral marknadsföring. (Ferguson, 2008). En av de tydligaste trenderna inom viral marknadsföring, eWOM, är just användandet av sociala nätverk. I en undersökning publicerad av Oren Gil-Or (2010) anger 88 % av de tillfrågade marknadsförarna att de använder sociala medier. Tre fjärdedelar av marknadsförarna säger samtidigt att de började använda sig av eWOM via sociala nätverk nyligen, nämligen inom de senaste månaderna. Då undersökningen publicerades år 2010 kan vi säga att vi är mitt uppe i trenden av eWOM via sociala medier. Tidigare har företag använt sig av viral marknadsföring med push-strategier där man har gått ut via till exempel sociala medier. Detta har visat sig ha dålig effekt. Studier visar istället att de eWOM-effekter företag märker av genererar störst effekt via sociala medier (Gil-Or, 2010).

Men det finns även nackdelar med eWOM. Precis som Collins & Kay Stevens (2002) påpekat avseende vanlig WOM (Collins & Kay Stevens, 2002), är nackdelarna med eWOM desamma, nämligen att spridningen via eWOM kan vara svår att kontrollera. Avseende eWOM finns det dessutom inte några garantier för att ens kampanjer faktiskt kommer att uppmärksammas. Som företag kan det vara osäker mark att satsa mycket pengar på något som inte med nödvändighet garanterar uppmärksamhet (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010).

3.5.2.6 Mobilmarknadsföring

Mobilmarknadsföring innefattar all den kommunikation som idag sprids via mobiltelefoner, antingen genom traditionell kommunikation, spridning via Internet till mobiltelefoner eller genom användandet av applikationer. Fördelarna med mobilmarknadsföring är enligt utförda studier, hög respons där *click-through* ligger på i snitt omkring 31 %. Det är möjligt att nå mottagare var de än befinner sig och oavsett vilken tid på dygnet det är. Dessutom är mobilmarknadsföring relativt billigt i jämförelse med andra kommunikationskanaler. Observeras bör att dessa studier utförts gentemot konsumenter (Mirbagheri & Hejazinia, 2010). Observera då samtidigt att employer branding anses ha många likheter med bland annat konsumentmarknadsföring (Barber, 1998). Mobilmarknadsföring anses också vara mycket effektivare än andra kommunikationskanaler avseende att skapa medvetenhet om sitt varumärke, nämligen 50 % mer effektivt än kommunikation via tv och upp till 130 % mer effektivt än radiokommunikation (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Även

om mobilmarknadsföring kan vara en värdefull kanal när den används enskilt, visar studier att effekten av mobilmarknadsföring blir ännu högre då användningen av denna kompletteras med andra kanaler (Park, Shenoy, & Salvendy, 2008). Mobilmarknadsföring anses även vara ett bra verktyg vid användandet av viral marknadsföring. Idag är det främsta användningsområdet för mobilmarknadsföring varumärkesbyggande antingen via reklam eller just viral marknadsföring (Mirbagheri & Hejazinia, 2010). Vid användandet av reklam finns det två typer av meddelandestrategier, *push* och *pull*. Push-reklam är den typ av reklam, i form av meddelanden och kampanjer, vilka skickas ut till mobiltelefoner. Pull-reklam fokuserar mer på att engagera mottagaren genom att få den att interagera med varumärket/företaget till exempel genom användandet av applikationer. Pull-reklam vid mobilmarknadsföring anses vara effektivare än push-reklam, då företag kan utnyttja hela potentialen med mobilmarknadsföring. Pull är också den metod som är fördelaktig när företag vill bygga en relation till sina mottagare. Push-reklam förutsätter istället att det redan finns en relation mellan mottagaren och avsändaren (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Återigen bör läsaren observera att dessa studier utförts gentemot konsumenter (Mirbagheri & Hejazinia, 2010), men uppmärksamma på nytt, likt ovan, vad Barber (1998) påpekat. Nackdelarna med mobilmarknadsföring anses å andra sidan vara de teknologiska begränsningar som finns jämte andra teknologiska kommunikationskanaler som datorer (Park, Shenoy, & Salvendy, 2008), samt att det främst är generation Z som använder sig av mobilmarknadsföring, vilket betyder att vissa målgrupper kan vara svåra att nå (Mirbagheri & Hejazinia, 2010).

Det finns tydliga indikationer på att mobilmarknadsföring är en av framtidens givna kommunikationskanaler. År 2008 omsatte reklam via mobilmarknadsföring i USA 648 miljoner dollar, en siffra som beräknas stiga till 3,3 miljarder dollar år 2013 (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Den allt ökande betydelsen av mobilmarknadsföring märks av även då företag vill rekrytera nya anställda genom att flera stora aktörer nu har lanserat applikationer till mobiltelefoner vars fokus är att underlätta arbetssökandet. Flertalet sociala nätverk där arbetskarriär står i fokus, till exempel LinkedIn, lanserar även applikationer, vilka underlättar arbetssökandet (Schawbel, 2009).

3.5.2.7 Web 3.0

Web 3.0 är inte detsamma som web 2.0, vilket kan anses existera idag. Web 3.0 är istället en framtida utveckling, vilken kommer att ytterligare påverka de nya kommunikationskanalernas effektivitet. Exakt hur man kan definiera web 3.0 och dess innehåll står dock inte riktigt klart. Dessutom finns det skiftande åsikter om detta. Den generella och mest vedertagna åsikten är att web 3.0 kommer vara ytterligare ett steg i samma riktning vilken vi kan se idag vad gäller den tekniska utvecklingen. Det pratas om begrepp som *den semantiska webben*, *personalisering* och *betendereklam* (Agarwal, 2009). Skulle utvecklingen gå framåt ytterligare kan Internet komma att få en ännu större inverkan på Internet som kommunikationskanal. Åsikter finns om att web 3.0 skulle komma att bli en kombination av web 1.0 och web 2.0, varigenom användare kan komma att integrera under övervakning av auktoriteter (Keen, 2008).

4 Empirisk studie

I syfte att underbygga vår analys har vi intervjuat tre företag. Vi kallar de för företag A - Traditionalisten, B – Nytänkaren och C - Novisen. För förklaring till varför vi valt dessa företag hänvisar vi till metodavsnittet.

Företag A är en global koncern inom service- och tillverkningsindustrin med verksamhet i Sverige. På företaget intervjuade vi företagets ansvarige avseende rekrytering av befintliga eller nyligen utexaminerade studenter. Företag A har vi valt att benämna Traditionalisten av den anledningen att de arbetar främst med äldre kanaler och även nyare, men då med användning av konventionella metoder

Företag B är ett globalt rekryterings- och bemanningsföretag med verksamhet i Sverige. På företaget intervjuade vi företagets marknads- och presschef för den svenska marknaden. Företag B har vi valt att benämna Nytänkaren av den anledningen att de arbetar främst med både med äldre kanaler och nyare kanaler, men med användning av mycket icke-konventionella metoder i nyare kanaler.

Företag C är en svensk statlig organisation med såväl nationell som internationell verksamhet. På företaget har vi pratat med den ansvarige för chefsförsörjning och rekrytering och även med den marknadsansvarige. Företag C har vi valt att benämna Novisen av den anledningen att de är förhållandevis nya inom rekrytering, samtidigt som de använder både äldre kanaler och även nyare kanaler, men i båda fall på ofta icke-konventionella vis

4.1 Företag A – Traditionalisten

Traditionalisterna på arbetsmarknaden

Företaget arbetar aktivt med att kommunicera sitt employer brand gentemot den yngre generationen i form av nuvarande studenter. Gentemot mer etablerade målgrupper känner de att företaget inte behöver kommunicera lika aktivt tack vare sin position på marknaden. Företag A arbetar med en centraliserad HR-avdelning som ansvarar för rekryteringen inom hela landet.

”Syftet med centraliseringen har varit att företaget ska ha en enhetlig extern kommunikation för rekryteringsprocessen. Hela företaget ska arbeta och kommunicera likadant”.

Inom företaget upplever man att de inte arbetar med ett specifikt employer brand. Detta är dock en term som är välkänd på företaget. Företaget arbetar istället med ett generellt varumärke som är uppbyggt på några kärnvärden. Dessa kärnvärden riktas även gentemot arbetsmarknaden. Kommunikationen är hårt styrd genom tydliga riktlinjer avseende hur kommunikationen får gå till. För företagets kommunikation är det därför högst väsentligt att HR-avdelningen följer dessa riktlinjer och kommunicerar de specifika kärnvärdena även för företagets arbetsgivarvarumärke. Företaget upplever att det kommunicerar på samma sätt mot arbetsmarknaden som man gör mot kunder, exempelvis att de i grunden är ett familjeföretag, dock med den skillnaden att vid kommunikation mot arbetsmarknaden adderar de även de mänskliga faktorerna för den tjänst det gäller.

”En instans inom företaget kontrollerar allt material som ska publiceras externt oavsett kommunikationskanal för att säkerställa att riktlinjerna följs.”

Företaget är verksamt på en B2B-marknad, men de produkter företaget producerar hamnar slutligen hos konsumenter, vilket har resulterat i att uppfattningen om vad de gör som arbetsgivare skiljer sig mot verkligheten, alltså en *spill-over-effekt*. Denna bild tror de har skapats genom en *word-of-mouth-effekt* på arbetsmarknaden. Företag A upplever att denna uppfattning om vad de gör inte är något de vill förmedla, men menar samtidigt att denna uppfattning inte är något negativt. Dock vill företaget påverka denna uppfattning genom att delta i events och på arbetsmarknadsdagar och genom att synas på Internet. Genom användning av dessa kommunikationskanaler och metoder försöker de vara mer tydliga i sin kommunikation gentemot arbetsmarknaden.

Företaget upplever att deras kommunikation mot arbetsmarknaden är effektiv och tydlig. Det förklarar det faktum att få väljer att sluta sin anställning, vilket dessutom är färre än marknadssnittet. Det tyder på att de arbetssökande har en tydlig bild av vilken arbetsplats de kommer till, menar intervjupersonen. De tror att detta beror på att företaget är väldigt tydliga vid en första intervju om vad det innebär att arbeta för företaget. Huruvida själva kommunikationen som attraherar en presumtiv anställd gör att personen får rätt uppfattning om företaget är en annan fråga, särskilt då företaget upplever en *spill-over-effekt*. Samtidigt är det denna felaktiga uppfattning om vad företaget gör som de förlitar sig på vid sin kommunikation mot arbetsmarknaden. De menar att de utgår från det faktum att de befinner

sig på en B2B-marknad och vad de levererar på denna och använder sig sedan av denna i sin kommunikation gentemot arbetsmarknaden.

”Vi lever mycket på det rykte vi har gentemot arbetsmarknaden som vi har tack vare de slutprodukter vilka hamnar på en konsumentmarknad och som våra produkter är med att producera.”

Hur och var rekryterar Traditionalisten

När företaget letar efter ny personal ser de till en början hela arbetsmarknaden som en målgrupp. Beroende på vilken tjänst det slutligen gäller väljer de sedan slutligen vem de riktar sig mot. Företagets kommunikation bedrivs på ett brett plan i vad de själva kallar allmänna kanaler. Visar det sig senare att de får låg respons på utannonserad tjänst i dessa allmänna kanaler, väljer de istället nischade kanaler för sin kommunikation.

Företag A anser att deras hemsida är en viktig kanal då alla ansökningar förr eller senare kommer passera deras webbplats. Utöver denna utannonserar de tjänster via Arbetsförmedlingen, Monster.com, Stepstone.com, konsultfirmor samt platsannonser i fack- och branschtidningar. De upplever att detta är en bred plattform som täcker upp väldigt mycket av arbetsmarknaden. De platsannonser som läggs ut på Internet skiljer sig inte till sin utformning mot platsannonser de publicerar i tidningar, men företaget påpekar att de arbetar annorlunda jämfört med hur en typisk standard-platsannons är utformad. De gör de genom att rikta fokus på vem de söker, istället för att fokusera på vad företaget gör. De lyfter fram vem de söker redan i annonsens rubrik och berättar om företaget och tjänsten längre ner i annonsen. Därigenom vänder de på ordningen och hur det brukar se ut i platsannonser, menar intervjupersonen. Vad de värdesätter hos den som söker tjänsten hamnar i blickfånget, istället för företaget.

”Jag upplever att våra platsannonser skiljer sig åt jämfört med en typisk ”standard-platsannons” andra företag använder sig av.”

På frågan om företagets platsannonskoncept är särskilt unikt, svarar intervjupersonen:

”Nej, kanske inte. Det är inte unikt för arbetsmarknaden, men för oss som företag har det varit det. Anledningen till att vi upplever oss nöjda med detta koncept är att vi för första gången vågade tänka i andra banor. Samtidigt är det svårt att ge en platsannons en särskilt unik utformning”.

Att differentiera sig på arbetsmarknaden upplevs förvisso vara viktigt för företaget. Samtidigt upplever man inom företaget ha låg kännedom om hur konkurrenter kommunicerar gentemot arbetsmarknaden. Men företaget försöker arbeta med differentiering. Detta gör man genom att differentiera budskapet i sig snarare än att differentiera sig som arbetsgivare med olika kommunikationskanaler och metoder som redskap för detta. Användningen av platsannonser är ett exempel på detta. Dessutom är arbetet med platsannonser ett bra exempel på hur företaget hela tiden försöker att tänka nytt, då de för tillfället planerar att ändra sitt platsannonserkoncept, då de använt sig av det befintliga under 2,5 år.

Även deltagande i olika events och arbetsmarknadsdagar på olika universitet är viktigt för företaget. Det är där tyngdpunkten ligger snarare än kommunikation genom företagets hemsida. På mässorna erbjuder de intresserade att söka sig till deras traineeprogram alternativt ett program för befintliga högskolestudenter. Härigenom försöker de att främja en *word-of-mouth-effekt*, vilken alltså har sin grund i kontakten med studenter.

Företaget arbetar även med kommunikation via Facebook där de har en karriärsida som de utannonserar vissa tjänster på. Facebook ger företaget möjlighet att kommunicera med för företaget sett nya metoder. De ser det som ett forum och ett sätt för användare att interagera med företaget, men interaktionen befinner sig på en allmän nivå. De utnyttjar inte Facebook till att närmare interagera med presumtiva anställda eller skapa några relationer till dessa. Användningen där fokuserar snarare på att ge information. Slutligen leds den intresserade till företagets hemsida där man finner en klassisk platsannons. Intervjupersonen upplever inte att företaget utnyttjar Facebooks eller annan digital tekniks fulla potential. Deras närvaro på det sociala nätverket fungerar mer som ett sätt att synas på arbetsmarknaden.

”Ja, vi försöker vara mer innovativa, men jag får villigt erkänna att företaget befinner sig ett bra steg bakåt jämfört med den tekniska utvecklingen. Tanken och viljan finns, men vi är inte där än. Vi arbetar mer reaktivt med hur vi kommunicerar, så är det”.

Att företaget inte hänger med i den tekniska utvecklingen, menar intervjupersonen, beror på att det till exempel tog det två år från det att idén om lansering på Facebook väcktes till att företaget faktiskt var närvarande på webbplatsen. Att det drog ut på tiden hänger samman med de hårda riktlinjer och stora restriktioner som finns inom företaget avseende extern

kommunikation. Intervjupersonen upplever det som ett hinder, vilket de måste överkomma om de ska lyckas bättre med att vara mer innovativa i sin kommunikation.

Hur ser Traditionalisten på framtiden

Det finns inga definierade mål inom företaget att försöka kommunicera annorlunda gentemot arbetsmarknaden med större fokus på användning av nyare kommunikationskanaler eller mer icke-konventionella metoder. Till viss del är detta en resursfråga, menar intervjupersonen. Samtidigt ser han inte företagets befintliga, mer konventionella utnyttjande av kommunikationskanaler som ett stort hinder. Företaget lyckas täcka det behov av arbetskraft de har och har ett bra urval av kandidater.

”Den tid vi känner att vi inte har det, då måste vi bli mer aktiva och ta en annan riktning i hur vi kommunicerar.”

Men intervjupersonens uppfattning är att företaget inom väldigt få antal år kommer att behöva ändra sitt sätt att utnyttja kommunikationskanalerna och att det är företaget självt som just nu hindrar sin egen utveckling på grund av att all kommunikation måste förankras globalt inom företaget varför förändringsprocessen inom företaget är långsam. Han tror att när företaget inte längre får tillräcklig respons i sin kommunikation mot arbetsmarknaden och den yngre generationen, då måste de börja arbeta annorlunda.

”Med vårt nuvarande sätt att arbeta kan det definitivt vara så att vi går miste om att nå ut till en del av arbetsmarknaden. Sammantaget får vi många kandidater som söker sig till företaget, men samtidigt är det svårt att säga vilka vi går miste om att attrahera”.

Intervjupersonen ser detta även som en generationsfråga där den nuvarande och äldre generationen som leder företaget inte har samma syn på nyare kommunikationskanalers och mer icke-konventionella metoders potential jämfört med en yngre generation.

Hur tänker sig intervjupersonen att företaget kommer att kommunicera mot arbetsmarknaden i framtiden? Han tror mycket på det personliga mötet och att vara mer närvarande i de kanaler som möjliggör detta. Företaget värdesätter främst det personliga mötet öga mot öga, men ser även möjligheterna med nyare kommunikationskanaler och mer icke-konventionella, digitala metoder i form av interaktion i digital form. Men samtidigt påpekar intervjupersonen att han upplever försöket till den digitala om en ändock begränsade interaktionen företaget har på

Facebook som aningen distanserad och att den personliga kontakten därför går förlorad. Företaget värdesätter det personliga mötet mer då det är lättare att få en uppfattning om personen då.

Företaget ser trots allt en potential i användningen av nyare kommunikationskanaler och mer icke-konventionella metoder i framtiden. Samtidigt har man svårt att se hur man skulle kunna interagera mer än man gör idag. Svårigheten ligger i vem som skall sköta utvärderingen och kontrollen över interaktionen i digitala kanalerna, påpekar intervjupersonen. Han tror inte att användning av andra kanaler och metoder kommer att ersätta de befintliga utan snarare komplettera dessa.

De nackdelar som de ser med nyare kommunikationsmetoder är att det är svårt att se konsekvenserna av dem. Vad kan dessa kanaler bidra med som de äldre varianterna misslyckas med att leverera, frågar sig vår intervjuperson.

"Jag ser en risk med att användning av fler kommunikationskanaler och metoder riskerar att "splittra" det budskap vi vill föra fram."

Däremot poängterar intervjupersonen att han tycker att det är väldigt intressant att potentiella anställda genom en digital interaktion skulle kunna känna sig bättre träffade av en utannonserad tjänst eller att de skulle komma till insikt att de inte är den företaget söker. Det skulle bespara arbete både för företag och för arbetssökanden själva, menar han.

4.2 Företag B – Nytänkaren

Nytänkaren på arbetsmarknaden

Företag B har även det en centraliserad HR-avdelning som arbetar med rekrytering. Då det är en rekryteringsfirma/bemanningsföretag består deras verksamhet även av att rekrytera potentiella kandidater till andra företag. För företaget handlar employer branding om att vara en bra arbetsgivare och att bygga ett starkt varumärke för de som arbetar på företaget. Det är alltså främst de typer av aspekter som de hänför till termen employer branding. Med andra ord aspekter, vilka vi inte belyser i detta arbete. Samtidigt är kommunikation mot arbetsmarknaden i syfte att rekrytera nya så kallade konsulter, naturligtvis väldigt viktig för företaget då de är en rekryteringsfirma/bemanningsföretag. Vilken definition de ger termen

employer branding är dessutom av mindre värde, då de faktiskt lägger stor vikt även vid extern kommunikation mot arbetsmarknaden, även om de inte uttryckligen hänför detta till employer branding.

Hur tas företagets kommunikationsplaner fram? Informations- och marknadsavdelningen arbetar parallellt med HR-avdelningen i syfte att ta fram material som ska kommuniceras ut på arbetsmarknaden. Företaget utgår från fyra stycken grundvärderingar vilka är tänkta att avspeglas i allt de gör och säger och hur de agerar som arbetsgivare och företag i övrigt. Detta är globala kärnvärden som utgör grunden i all företagets kommunikation oavsett marknad eller geografiskt fokus. Det innebär dock inte att kärnvärdena i sig är det som utgör kommunikationen.

”Det är inget vi går ut med och säger att detta är våra värderingar utan det är något som bara ska ligga med som en vägledning i vårt agerande och arbete. Vi utgår från dessa när vi sätter samman vår kommunikation”.

Intervjupersonen ger oss bilden att företaget fokuserar mycket på vem de lyckas attrahera och att det är rätt kandidat, snarare än att en presumtiv anställd redan genom kommunikationen och innan en eventuell intervju ska känna att han eller hon är en lämplig kandidat till tjänsten. Det vill säga utgår kommunikationen från företaget självt och inte lika mycket från presumtiva anställda.

Företaget upplever sig ha ett specifikt employer brand. Dessutom anser de att de är effektiva i sin kommunikation och får god respons från arbetsmarknaden, även om de erkänner att det alltid kan bli bättre. Företaget upplever att det inte på ett helt tillfredsställande vis lyckats ge presumtiva anställda en god uppfattning om vad företaget är och står för och att företaget inte lyckats förmedla känslan av vad det innebär att vara anställd av företaget mot de konsulter de rekryterar för sina kunders räkning. Detta tror intervjupersonen kan bero på att när arbetssökande är intresserade av ett uppdrag, då riktar de större fokus på vem de faktiskt ska arbeta hos, snarare än på företaget B som rekryterar personen för sin kunds räkning. Detta är något de måste arbeta på i sin kommunikation då de avser attrahera nya konsulter. Företaget arbetar för att de personer de rekryterar ska uppnå en högre känsla av tillhörighet till företaget B:s arbetsgivarvarumärke redan då de söker ett uppdrag.

”Vi upplever att de flesta inte vet så mycket om oss som arbetsgivare när de söker arbete och att de därför skulle behöva veta mer.”

Företaget arbetar med två olika varumärkesstrategier, en gentemot arbetsmarknad och en gentemot kund. De vill föra en helt annan typ av kommunikationen mot kunder respektive mot arbetsmarknaden, menar de, dels vilket budskap de vill framföra och dels vilka kommunikationskanaler de väljer att använda sig av. Samtidigt upplever företaget en *spill-over-effekt* i olika riktningar. Det är de medvetna om. De som är deras kunder nu kan vara deras potentiella kandidater imorgon och vice versa. Men företaget finner det ändå motiverat att utgå från olika budskap och kanalval gentemot arbetsmarknaden och mot kunder då de ser olika behov hos dessa grupper. Utöver en *spill-over-effekt* finns det även en viss *word-of-mouth-effekt* som suddar ut skillnaden mellan kommunikation mot arbetsmarknaden och mot kunder, då de som vänder sig till företaget som kunder kan ha en erfarenhet som konsult arbetandes för företaget B, varför de redan har förutbestämda meningar om företaget.

Hur och var rekryterar Nytänkaren

Då företaget främst riktar sig mot en yngre generation har de även valt att fokusera sin kommunikation i kanaler och med användning av kommunikationsmetoder som i hög grad tilltalar unga människor. Intervjupersonen uppmärksammar oss på att nästan all typ av jobbsökning idag sker online. Företaget arbetar därför mycket med nyare digitala kommunikationskanaler som växt fram tack vare web 2.0 som till exempel digitala *job boards*, företags webbplats och även sociala medier som LinkedIn och Facebook där de har sidor för företaget i Sverige samt sidor speciellt riktade mot studenter. På LinkedIn försöker företaget att matcha och leta efter rätt kandidater. På Facebook har de även riktad annonsering beroende på vilken tjänst det gäller. Användning av nyare kommunikationskanaler utgör företags strategi i syfte att differentiera sig. De arbetar främst med att lägga vikt vid *hur* de kommunicerar då de upplever att deras konkurrenter och marknaden i övrigt agerar på ett väldigt likartat i vad företagen erbjuder och vilket budskap de har.

”Men vi har nyligen märkt av ett trendskifte, då både vi och våra konkurrenter började rikta oss mycket mer mot potentiella konsulter istället för mot våra kunder.”

Företaget arbetar både med konventionella och icke-konventionella, mer innovativa metoder i dessa kanaler. De använder med andra ord digitala platsannonser som är utformade på ett

konventionellt vis, vilka dessutom utgör en klar majoritet av företagets kommunikation gentemot arbetsmarknaden, men även mer nytänkande kommunikationsmetoder med fokus på interaktion. Bland annat företagets Facebook-sida är tänkt att inbjuda till interaktion mellan presumtiva anställda och företaget

Ett bra exempel på de nytänkande metoder företaget använder, vilket även fungerat som ett sätt för företaget att differentiera sig, är den kampanj man lanserades nyligen varigenom presumtiva kandidater kunde söka ett sommarvikariat som koncernchef. Här grundade sig ansökan på ett interaktivt spel där sökanden med hjälp av sitt Facebook-konto och telefon agerade i rollen som koncernchef i en interaktiv film. Denna metod gav sökanden chansen att på ett digitalt men interaktivt vis bli guidad av anställda på företaget i vad som var tänkt att ge en fingervisning om vilka typer av uppgifter och problem en koncernchef kan behöva hantera. Sökandena blev sedan utvärderade baserat på sitt handlande och gavs därefter tillfället att söka jobbet. Kampanjen innefattade inte enbart interaktion på ett digitalt vis, utan företaget använde även befintliga anställda som ett verktyg i kommunikationen.

Hämtat från företag B:s senaste rekryteringskampanj (tryckt annons):
”Student och redo för årets hetaste sommarjobb? Klickstarta din karriär som koncernchef på [Företag B]! Förutom unika erfarenheter till ditt CV och ett ovärderligt kontaktnät får du dessutom koncernchefens månadslön!”

Främsta anledningen till denna kampanj var att företaget vid den tiden upplevde svårigheter med att hitta personal. Därför valde företaget att kommunicera mycket mer genom uppsökande verksamhet. I syfte att bygga och kommunicera varumärket har detta varit ett proaktivt arbete, menar intervjupersonen. Som kompletterande aktivitet har företaget även lanserat en mobiltelefonapplikation, vilken är tänkt att underlätta jobbsökandet för de som söker arbete aktivt. Applikationen är uppbyggd på det sättet att man dels kan få information om hur man som arbetssökande ska agera i sitt jobbsökande och dels möjliggöra sökande av arbete baserat på geografiska utgångspunkter.

Valet av dessa kommunikationskanaler och metoder har grundat sig i vilken målgrupp som är av intresse för företaget. Företaget poängterar att deras val av kanaler och metoder återspeglar den yngre målgruppens medievanor, då de insett att det nästan uteslutande är genom digitala kanaler som företaget kan lyckas attrahera nya kandidater. De upplever förvisso även att tv-

reklam är en effektiv kanal då man vill attrahera yngre målgrupper, men det kräver en helt annan budget jämfört med den företaget haft att arbeta efter.

Företaget har dock inte övergett äldre kommunikationskanaler som till exempel tidningar, utan arbetar även med dessa där de kommunicerar sina annonser i nischade tidningar i syfte att nå rätt målgrupp. Bland annat har koncernchefskampanjen kompletterats med print-annonsering.

”Skulle vi bara rikta oss till de som aktivt söker arbete skulle vi inte behöva print-annonsering överhuvudtaget. Men eftersom det råder kandidatbrist och vi måste nå de som inte aktivt söker behöver vi även använda andra typer av kanaler och metoder än enbart nyare kanaler”.

Precis som Traditionalisten deltar Nytänkaren på arbetsmarknadsdagar som olika universitet anordnar och de har även ett program som inriktar sig på att rekrytera studenter som konsulter under den tid de studerar, metoder vilka kan resultera i en *word-of-mouth-effekt* både under och efter studieperioden.

Hur ser Nytänkaren på framtiden

Företaget har ett team vars uppgift är att arbeta med affärsutvecklingen inom det digitala området och att skapa nya trender avseende kommunikation. Man tittar hela tiden på hur företaget kan vidareutveckla sin kommunikation och de har som ambition att ligga i framkant och differentiera sig. Hittills har man inte upplevt något negativt med utveckling inom kommunikation. Företagets ambition är att ligga i framkant, dels genom att utveckla hur de använder nyare kommunikationskanaler och dels utveckla befintliga kommunikationsmetoder.

”Det pågår ett ständigt arbete med hur vi ska kunna möta våra kandidater på ett bättre och differentierat sätt gentemot konkurrenterna”.

Intervjupersonen menar att företaget kommer att utveckla hur de arbetar med konventionellt utformade platsannonser inom den närmaste framtiden. Då denna utveckling befinner sig i projektstadiet har de inte kunnat ge oss närmare detaljer om hur de vill utveckla dessa platsannonser, men ger oss en hint om att det bland annat handlar om att integrera video i digitala platsannonser. De för fram att det därför kan skilja en hel del mellan en platsannons i en tidning kontra en i digital form, varför de vill utnyttja den digitala varianten mer.

”När man gör något digitalt ska det fungera i ett sökoptimeringsperspektiv. Det handlar väldigt mycket om att använda vissa ord som sökmotorer känner av, varför det går att länka på ett helt annat sätt, medan det i en traditionell print-annons handlar om att ha en bra rubrik och bild som väcker tankens och ögats uppmärksamhet. I en print-annons handlar det mer om att använda ett månande och varierat språk än vid annonsering över Internet”.

Utöver detta kommer platsannonser i tryckt och digital form att kompletteras med applikationer via mobilen, vilka ska vara sammankopplade med Facebook. Satsningen på sociala medier och mobila applikationer kommer att fortsätta. Hur ser då företaget på framtiden på längre sikt?

”På längre sikt kommer vi kanske överge de traditionella kanalerna i större utsträckning. Vi ser nämligen en markant skillnad vad gäller print-annonsering och att vi inte använder denna i samma utsträckning som vi gjorde för kanske 5-10 år sedan”.

Gällande den allmänna utvecklingen tror företaget att det kommer att fokuseras allt mer på digitala kanaler i kommunikation gentemot arbetsmarknaden, både genom mer konventionella metoder såväl som mer innovativa, icke-konventionella lösningar.

4.3 Företag C – Novisen

Novisen på arbetsmarknaden

Organisationen har nyligen genomgått en förvandling, då de tidigare var försedda med rekrytering genom den lagstadgade värnplikten, varför de inte behövt rekrytera i samma utsträckning tidigare, till skillnad mot idag. Nu är de istället i behov av att attrahera frivillig arbetskraft regelbundet, vilket har inneburit att de tvingats vara mer aktiva på arbetsmarknaden. De har till viss del tidigare erfarenhet av rekrytering, då en minoritet av deras personalstyrka utgörs av civilt anställda. Företaget riktar sig främst mot en yngre målgrupp i sin kommunikation. De rekryterar både lokalt och nationellt då de har två typer av verksamhet som de rekryterar till, en lokalt anknuten samt den nationella verksamheten. Talar de om ett employer brand? Företag C är medvetna om vad ett employer brand är och anser själva att det har ett. De anser även att arbetet med employer branding numera är ett måste för de som arbetsgivare.

”Employer branding är en förutsättning för varumärket och synen på vår organisation som en arbetsgivare.”

Dock är företaget medvetet om att deras employer brand är olika starkt bland deras målgrupper, främst den yngre generationen. Kännedomen om Novisen som arbetsgivare kan vara närmast obefintligt bland vissa, men samtidigt väldigt hög bland andra presumtiva arbetstagare. Detta tror företaget beror på hur arbetsgivarens verksamhet var utformad tidigare.

Novisen har, likt de två föregående företagen, en centraliserad rekryteringsavdelning. Avseende kommunikationen mot arbetsmarknaden arbetar personalstaben, HR, samt marknadsstaben tillsammans för att utveckla kommunikationsstrategier. Då företaget inte har några direkta konkurrenter avseende vad deras verksamhet går ut på och inga direkta kunder, har de heller ingen *spill-over-effekt*.

Fokus idag ligger på att skapa en långsiktig attraktion hos potentiella arbetstagare. Detta gör man dels genom att försöka bygga upp en relation med dessa samtidigt som organisationen försöker sprida information om hur arbetsplatsen fungerar och hur arbetsrutinerna kan se ut för nyrekryterade.

”Min uppfattning är att all vår kommunikation bygger på att skapa relationer i alla steg, vilka vi sedan måste upprätthålla.”

Hur och var rekryterar Novisen

Organisationen har under den senaste tiden haft två särskilda kommunikationsstrategier med olika fokus. Först har de gått ut och informerat och spridit kunskap om deras roll som arbetsgivare för att därefter försöka arbeta bort de förutfattade meningarna många i målgruppen har om företaget. I nästa steg har fokus legat på att rikta in sig på att attrahera rätt typ av personer inom målgruppen. Kampanjerna anses ha varit framgångsrika. En stor mängd ansökningar har mottagits och den generella nivån på de ansökande har varit högre än föregående gånger, både psykiskt såväl som fysiskt. Två attribut som är relevanta för företagets verksamhet.

Företaget har nyligen genomfört två uppmärksammade kampanjer där de har använt sig av både äldre och nyare kommunikationskanaler. Metoderna de har använt sig av har varit

konventionella, men framförallt har det varit fråga om användning av icke-okonventionella metoder i alla kanaler. Företaget använder en anseelig mängd olika kanaler. Det är en medveten strategi från företagets sida. Dock så är de tydliga med att påpeka att antalet kanaler inte beror på en osäkerhet hos de som nykomling inom rekrytering, utan snarare för att de ska kunna täcka de syften de har med kommunikationen.

”Det korta svaret är att vi använder alla kanaler. Jag tror inte det finns en kanal som vi inte använder av det skälet att vi måste nå till väldigt många målgrupper”.

”Hade syftet enbart varit att rekrytera människor här och nu då hade vi kunnat arbeta snävare men samtidigt använder vi våra kampanjer i syfte att bygga varumärket på lång sikt och då måste vi använda oss av fler kanaler och metoder.”

För att vara mer specifik angående kanalvalen har de använt äldre kanaler såsom tv och utomhusreklam under sina kampanjer. Dessa har kombinerats med nyare kanaler och fokuserat på att få presumtiva anställda att interagera via dessa kanaler. Gemensamt för kampanjerna är att alla kommunikationskanaler fungerar som stödjande funktioner till varandra för att därigenom stärka budskapet. Exempelvis har de annonserat i bussar där de uppmanat mottagarna att använda sina telefoner för att utföra test vilka är tänkta att svara på om man är lämplig för anställning hos organisationen eller inte. Men även utomhusreklam i sig har inbjudit presumtiva arbetstagare att engagera sig i mindre uppdrag de ska utföra och därför har det funnits inslag av interaktivitet även i denna kanal. Fokus på interaktion och därigenom värdering av individen är något som har varit genomgående för dessa kampanjer. Företaget har ett flertal test på sin webbplats där presumtiva anställda kan testa sin duglighet och se om de är rätt kandidater. Genom en mobiltelefonapplikation erbjuder de presumtiva anställda att utföra dagliga test. Dessa nyare kanaler ställer stora krav på interaktion från mottagarens sida. Organisationen har även mycket kommunikation genom olika sociala nätverk som till exempel Facebook. De jobbar även med *word-of-mouth* där grunden är deras lokala kontor vilka de ser som viktiga verktyg för informationsspridning för den lokala rekryteringen. Anledningen till denna breda front anser de själva är att de vill synas mycket.

Då företaget inte har några direkta konkurrenter fokuserar de istället på att använda olika kommunikationskanaler och utformar differentierade budskap beroende på vilken målgrupp de vänder sig till. De riktar sig inte enbart mot i dagsläget potentiella anställda utan även mot

yngre personer vilka kan bli aktuella för rekrytering längre fram. Dessutom riktar sig organisationen mot de anhöriga till presumtiva anställda i syfte att underlätta valet av organisationen som tänkbar arbetsgivare. Då företaget upplever att deras employer brand är olika starkt inom dessa segment i målgruppen, anser de att det är en nödvändighet att de använder olika kommunikationskanaler och metoder som ett sätt att stärka sin attraktionskraft som arbetsgivare och för att bryta de nuvarande förutfattade meningar som existerar om företaget som arbetsgivare.

Ser ni olika möjligheter att differentiera er mot olika målgrupper beroende på hur ni kommunicerar?

”Absolut. Vi måste träffa folk på deras planhalva, vi måste synas där man rör sig och olika målgrupper rör sig på olika ställen, både fysiskt och virtuellt. Det innebär att vi måste använda oss av olika kanaler, metoder och arenor beroende på vilken målgrupp vi vill nå.”

Företaget upplever att de är tydliga i sitt budskap och hur de kommunicerar detta. Dock är de medvetna om att den stora omvandling de genomgår, i kombination med att kunskapen om de som arbetsgivare inte alltid är så stor, gör att budskapet inte innehåller all information som borde finnas tillgänglig i deras kommunikation mot arbetsmarknaden. De upplever att det finns begränsningar i möjligheterna att kommunicera något så komplext som deras transformering samtidigt som de ska informera om karriärmöjligheter. Detta har lett till att de som rekryterats inte har en fullständig bild av företaget som arbetsgivare när de påbörjar sin utbildning. Lösningen på det problemet anser organisationen är möjligheten att kunna interagera mer med presumtiva anställda under hela processen. De ser stora möjligheter med interaktion, även digital sådan, då denna kan komplettera kommunikation vilken fokuserar mer på masskommunikation. Interaktion utgör en viktig komponent, vilken kan öka värdet av det erbjudande de vill kommunicera som arbetsgivare, menar dem.

Hur ser Novisen på framtiden

Framtiden kommer att innebära en del förändringar för företag C. Tidigare har de uppfattat att de ligger efter i användningen av e-kommunikationskanaler, men att de hunnit ikapp utvecklingen det senaste året och planerar att ligga i framkant även kommande år. Organisationens kommer att fokusera på att lösgöra rekryteringsdelen från sin nuvarande hemsida och istället bygga en separat webbplats, vilken kommer kombineras med något de

kallar för e-rekryteringssystem. Fokus kommer även att ligga på att utveckla det personliga mötet och att vara mer tillgänglig på en lokal nivå.

De vill utveckla sin kommunikation både digitalt och personligt och de vill kunna nå ut till potentiella arbetstagare istället för att vara beroende av att söka upp de personligen. Företaget upplever att betydelsen av digital interaktion kommer att öka och att det är viktigt att ligga i framkant avseende denna utveckling.

”Jag är övertygad om att alla tekniska lösningar kommer att öka i betydelse tillsammans med att vi kommer att se en förändring i beteende på sociala medier och vid användning av mobiltelefoner...”

”Vi jobbar väldigt mycket med kommunikation. Jag anser att vi ligger väldigt långt fram vad gäller den biten. Alla våra investeringar vi gör för att bygga struktur för framtiden ligger enbart i kommunikationskanaler”.

De upplever att det kommer att ske en förskjutning inom kommunikationskanalerna i framtiden. Nya digitala kanaler såsom sociala medier, men även äldre varianter såsom olika events kommer få allt större betydelse medan andra äldre kanalers betydelse kommer att minska, exempelvis tv. Dock är företaget noga med att poängtera att de äldre kanalerna inte kommer att försvinna utan snarare kombineras med de nyare i syfte att komplettera dessa.

Gällande digital interaktion ser de en positiv utveckling för framtiden. Företaget tror att det kan hjälpa till att hantera rekryteringen på ett bättre vis och därigenom stärka företaget som arbetsgivare, vilket skulle leda till en högre grad av relevanta sökande. De upplever att interaktionen mellan anställda och omvärlden är mycket viktig och en hörnsten inom employer branding.

”Dialogen mellan de kommande anställda och de nuvarande är en otrolig tillgång som vi bara använder till viss del idag.”

5 Analys och diskussion

I det följande ska vi sätta den teoretiska referensramen i relation till det empiriska material vi har att tillgå. Vi kommer att analysera hur de tre företagen i vår empiriska studie arbetar med sin kommunikation i jakten på anställda avseende olika kanaler och metoder gentemot arbetsmarknaden och hur detta förhåller sig till vad författare till litteratur och artiklar har påtalat angående budskapets utformning och kommunikation av ett employer brand gentemot arbetsmarknaden. Därigenom har vi förhoppningen att kunna strukturera upp hur företag kan arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Frågan är sedan vilka slutsatser vi kan dra av detta. Analysens innehåll kommer att agera som underlag för dessa slutsatser, vilka vi sedan bland annat avser att sammanfatta i en modell i form av en matris. Vi vill dessutom återknyta till vad vi nämnt tidigare, nämligen att de tre undersökta företagen är tänkta att fungera som exempel och vi har ingen direkt avsikt att jämföra dessa, även om olikheter i hur de arbetar naturligtvis kan komma fram i vår analys.

5.1 Budskapets utformning och innehåll

Employer branding är viktigt i praktiken, då de värden företag avser kommunicera i andra sammanhang även bör riktas mot arbetsmarknaden. Arbetsgivarvarumärken bör ha samband med både företaget som varumärke, men även dess produkter (Mosley, 2005). Till att börja med är det av vikt att arbetsgivare uppvisar konsekvens och kontinuitet i hur de arbetar med sina arbetsgivarvarumärken (Mosley, 2005) & (Gaddam, 2008). Samtliga tre företag arbetar med employer branding, även om Nytänkaren definierar employer branding på ett sätt som mer riktar fokus på befintliga anställda än att attrahera nya. Å andra sidan arbetar de aktivt med att attrahera genom den kommunikation de för, varför de konkret kan anses arbeta med employer branding även avseende andra aspekter än de själva låter falla inom termen employer branding. Inget av de tre företagen upplever att de har ett specifikt employer brand. De må arbeta med employer branding, det är sant, men de anser inte att deras arbetsgivarvarumärke är tänkt att utgöra ett separat varumärke i förhållande till företagets varumärken i övrigt. Istället strävar de alla tre efter att ha arbetsgivarvarumärken, vilka även andra än presumtiva anställda kan identifiera sig med.

Att ha en stark varumärkesidentitet ökar sannolikheten att lyckas attrahera presumtiva anställda (Mosley, 2005). De tre företagen har uttalade kärnvärden som gäller för hela organisationen och även ligger till grund för det budskap som kommuniceras mot

arbetsmarknaden. En studie i McKinsey Quarterly pekar på att företag som har fokuserade och tydliga budskap bättre når fram till sin målgrupp (Hieronimus & Shaefer, 2005). Traditionalisten talar om att ha ett generellt varumärke som är uppbyggt kring några kärnvärden, även om de lägger till ytterligare värden som är specifika för arbetsmarknaden. Detta är något Mosley (2005) betonar, nämligen vikten av att ta befintliga värden och utgå från dessa i all kommunikation, även gentemot arbetsmarknaden men att samtidigt ha ett begränsat antal *brand values* då det annars kan vara svårt att komma ihåg vilka dessa är (Mosley, 2005).

Arbetet med tydliga riktlinjer är ytterligare ett bra exempel på arbetet med att skapa enhetliga varumärken. Traditionalisten arbetar utefter tydliga, globalt utformade riktlinjer avseende kommunikationens utformning, vilket dock har fått efterverkningar på deras förmåga att hänga med i utvecklingsmöjligheterna avseende kommunikation, då nya initiativ drar ut på tiden. Nytänkaren däremot menar att den vill föra fram helt olika budskap gentemot kund jämfört med arbetsmarknaden då de ser olika behov. Det hör starkt samman med vad Mosley (2005) påpekar om att arbetstagare och kunder kan attraheras av olika anledningar varför det måste finnas speciella värden för ett employer brand, men att det samtidigt är bra att utgå från vissa gemensamma grundvärden för all kommunikation (Mosley, 2005). Att Nytänkaren gör det ena men inte det andra, det vill säga har speciella värden för sitt employer brand, men att de inte utgår från gemensamma värden i all sin kommunikation, kan ha sin förklaring i att de befinner sig på en B2B-marknad, vilket förvisso även Traditionalisten gör, men skillnaden är att Nytänkaren inte har en produkt som på samma vis når en slutkonsument. Det är nämligen så att det främst är på konsumentmarknaden som *spill-over-effekter* skapas (Barber, 1998). Av den anledningen kan vi också säga att det är därför Nytänkaren just behöver arbeta mer åtskilt avseende sitt employer brand i förhållande till sina övriga varumärken, då de inte känner av en lika stark *spill-over-effekt* som Traditionalisten (Minchington, 2006). Traditionalisten kan däremot indirekt sägas befinna sig på en konsumentmarknad, varför de upplever en större *spill-over-effekt* än Nytänkaren, som istället befinner sig på en B2B-marknad. Novisen däremot, är svårare att analysera avseende eventuella *spill-over-effekter*, då de inte har en produkt att sälja, men naturligtvis kan deras varumärke komma att synas i andra sammanhang än gentemot arbetsmarknaden, särskilt då de är en statlig organisation, varför konsekvens och kontinuitet är ett ledord även för dem.

Arbetet med att bygga och sedan kommunicera arbetsgivarvarumärken med konsekvens och kontinuitet, återspeglas även i att företagen har centraliserade HR-avdelningar, vilka arbetar nära marknadsavdelningarna vad gäller all extern arbetsgivarvarumärkeskommunikation. Då företag naturligtvis kommunicerar mot andra marknader än enbart arbetsmarknaden och dessutom, som de tre undersökta företagen, med målet att skapa enhetliga varumärken, genererar detta *spill-over-effekter* i kommunikationen mot arbetsmarknaden (Barber, 1998) & (Sovina & Collins, 2003). *Spill-over-effekter* har stor inverkan i hur företag kommunicerar gentemot arbetsmarknaden (Sovina & Collins, 2003). Detta kan få både positiva men även negativa effekter. De positiva kan bero på att företag vilka är framgångsrika på sin marknad anses även ha förmågan att vara en bra arbetsgivare (Mosley, 2005). De negativa effekterna kan orsakas av de eventuella missvisande uppfattningar som finns om ett företag som arbetsgivare (Frem, 2009). De undersökta företagen har känt av både de negativa och de positiva effekterna. Traditionalisten är inne på att presumtiva arbetstagare inte har rätt bild företaget som arbetsgivare då denna bild störs av andra uppfattningar om företaget som grundar sig i felaktiga antaganden från konsument om deras produkt. Detta är något de vill förändra och då få ut en tydligare bild av sig själva som arbetsgivare. Collins & Kay Stevens (2002) menar att den uppfattning presumtiva anställda har om en arbetsgivare avgör om du kommer att söka sig till den eller inte (Collins & Kay Stevens, 2002). Detta stöds även av Barber (1998). Trots detta upplever Traditionalisten att de har ett tillräckligt stort urval kandidater. De upplever inte *spill-over-effekten* som något negativt, men vill samtidigt förändra synen på vad de gör. Mosley påpekar betydelsen av att de värden företag faktiskt förmedlar också stämmer överens med verkligheten (Mosley, 2005). Traditionalisten kan sägas representera ett exempel på en arbetsgivare vilken, både gynnas och missgynnas av det faktum att det sker en *spill-over-effekt*. De får en effektivare kommunikation då de upplever en *spill-over-effekt*, men samtidigt förmår de inte målgruppen att ändra uppfattning om vad företaget faktiskt arbetar med. Traditionalisten har dock inte valt att i större utsträckning arbeta annorlunda vad gäller hur de kommunicerar, trots att de faktiskt vill påverka uppfattningen om företaget genom att vara tydligare i sin kommunikation. Men Mosley (2005) menar att det trots allt är så att kunder och arbetstagare kan attraheras av olika anledningar. Företag bör vårda sitt arbetsgivarvarumärke lika mycket som de vårdar sina kundvarumärken (Mosley, 2005). Traditionalisten har en sådan ambition men praktiken är en annan. Det är intressant att uppmärksamma. Företaget vill lösa detta dilemma genom att satsa mer på äldre kanaler såsom arbetsmarknadsdagar, men även synas på Internet. De poängterar vikten av det personliga mötet och frågan är då om de inte hade kunnat få större genomslag av

personliga möten även online. I vart fall skulle sådan kommunikation kunna vara mer effektiv genom att den kan spridas lättare. Intressant att påpeka är dessutom att både Traditionalisten och Nyttänkaren upplever att det är en *word-of-mouth-effekt* som ligger bakom *spill-over-effekten*. WOM anses ha stor påverkanskraft på människor (Richins, 1983). Samtidigt är spridningen genom WOM väldigt svår att kontrollera för företag (Collins & Kay Stevens, 2002). Detta gör att Traditionalisten och Nyttänkaren känner av både positiva och negativa effekter av en *spill-over* även på grund av WOM. Därför kan vi återknyta till Traditionalistens sätt att arbeta. De vill ju påverka uppfattningen om sig själva, men arbetar främst med äldre kanaler eller med nyare, men då på ett icke-konventionellt vis. I perspektiv av de nackdelar som finns med WOM, kan det vara motiverat att Traditionalisten inte väljer att ändra sina val av kommunikationskanaler och metoder till användning av fler nya eller icke-konventionella sådana. Så kallad eWOM kan ha ännu större nackdelar då spridningen, i Traditionalistens fall en felaktig uppfattning om vad de gör, kan ske ännu fortare än genom vanlig WOM. Dessutom sätter eWOM sina spår lättare, då den sker i skriftlig form över Internet (Breazeale, 2008). Men frågan är om inte det vore lättare för Traditionalisten att faktiskt kontrollera den *word-of-mouth-effekt* de upplever genom att faktiskt vara mer närvarande på Internet och interagera med människor där. Effekten av eWOM kan ju finnas över Internet trots att företaget inte närvarar där eWOM:en sker. Att närvara där den sker, hade kunnat underlätta för företaget att faktiskt kontrollera *eWOM-effekten*. Då skulle Traditionalisten istället kunna vända de nackdelar som finns med eWOM, de vi hänvisade till i Breazeale, 2008 tidigare, till fördelar, nämligen att utnyttja eWOM:s effektivitet och skriftliga form till sin fördel.

Att betydelsen av positionering är viktig även vid arbetet med employer branding är de undersökta företagen bra exempel på, något som även återspeglas i litteraturen i Mosley (2005) och Collins & Stevens (2002). En stark varumärkesidentitet ökar sannolikheten att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare (Collins & Kay Stevens, 2002). De undersökta företagen arbetar alla med att utveckla eller i vart fall bibehålla den uppfattning som finns om arbetsgivaren. De kan sägas arbeta utifrån Mosleys positioneringsmodell – *brand vision och brand reality*. De vet var de befinner sig just nu och vad de vill uppnå (Mosley, 2005). Samtidigt lyckas Traditionalisten ändå attrahera en sådan mängd kandidater att den upplever sig nöjda med detta. Dock bör det i detta sammanhang påpekas att det är av stor betydelse att arbetsgivare har en sanningsenlig image. Annat kan vara riskfyllt då företag kan komma att locka fel kandidater (Pieters & Mensink, 2009) & (Moroko & D. Uncles, 2008). Därför är det av vikt att Traditionalisten tar hänsyn till de förväntningar och uppfattningar presumtiva

anställda har om företaget som arbetsgivare (Barber, 1998). Det är något som företaget är medvetet om. Samtidigt menar de att de säkerställer att kandidater inte har fel uppfattning genom att poängtera vad företaget gör. Detta är de väldigt tydliga med vid en första intervju. Det är aningen beaktansvärt då man kan fråga sig hur pass effektiv deras kommunikation mot arbetsmarknaden egentligen är. Målet med en effektiv kommunikation måste trots allt vara att redan innan en intervju förmå kandidater att förstå vad arbetsgivaren faktiskt gör. Detta kan vara ett tecken på att företaget kommunicerar mer i eget syfte än för presumtiva anställda och att dessa redan i ett tidigt stadium ska få rätt uppfattning om företaget. Även Nytänkaren ger oss denna bild, då företaget ser mycket till intervjusituationen för att säkerställa att kandidaten är rätt. Dessutom upplever de att de inte på ett helt tillfredsställande vis lyckats ge presumtiva anställda en god uppfattning om företaget. Naturligtvis är detta ett syfte med en anställningsintervju, men samtidigt måste kommunikationen utformas på det sättet att största möjliga antal felaktiga kandidater sällas bort redan vid kommunikation som sker innan en intervju, dels för företagets bästa, dels för en kandidats bästa. Hur stor negativ effekt Traditionalistens och Nytänkarens inställning har inneburit kan vi inte svara på, men deras agerande kan innebära en risk i enlighet med vad Pieters & Mensink (2009) och Moroko & D. Uncles (2008) påpekat. Novisen å andra sidan beaktar mycket av detta i målet med sin kommunikation. De har i ett inledande stadi försökt ändra på uppfattningen om företaget som arbetsgivare, för att därefter övergå till att rikta fokus på rätt kandidater. Med det inledande stadiet har de lyckats påverka uppfattningen, då de har sett en tydlig effekt i att de lyckats attrahera en ansenlig mängd kandidater vilka sedan visat sig vara de rätta.

Segmentering är högst väsentligt även avseende arbetet med arbetsgivarvarumärken. Rätt budskap ska nå rätt målgrupp (Mosley, 2005). Här arbetar de tre företagen lite olika. Traditionalisten i vår studie vänder sig inte specifikt mot en särskild grupp på arbetsmarknaden, varför de heller inte utformar sitt budskap särskilt olika beroende på vem de söker. Nytänkaren och Novisen arbetar däremot uttalat mot särskilt en yngre generation. Dessa två företags tydliga segmentering avspeglas i deras kommunikation. Nytänkarens sätt att arbeta märks främst i vilka kommunikationskanaler och metoder de väljer att använda i sin kommunikation, då de upplever att erbjudandena inom bemanningsbranschen ter sig likartade. De använder därför kommunikationskanalerna och metoderna som ett differentieringsverktyg, ett sätt att stick ut på istället för genom själva budskapet. Det är en viktig aspekt med differentiering, just att använda kommunikationsmöjligheterna i syfte att differentiera (Minchington, 2006). Hur påverkas då budskapet av företagens segmentering? Denna

frågeställnings blir framförallt intressant vad gäller Novisen. De ser ett stort behov av att kommunicera olika budskap beroende på vem de vill rikta sig till, om det är till dagens presumtiva anställda eller morgondagens eller de anhöriga till dessa, vilka även de är en viktig målgrupp för Novisen. Företaget kan därför sägas arbeta väldigt starkt med vad Mosley (2005) kallar Employee Value Propositions (EVP), då de utformar budskapet beroende på vilken grupp de vill nå med detta. Genom att differentiera sig genom EVP:s kan Novisen lyckas knyta ett psykologiskt kontrakt med de arbetsökande respektive de anhöriga, genom skapandet av emotionella fördelar via differentiering (Martin, 2006) & (Rousseau, 1994). Detta kräver dock att hela företaget är medvetet om sina EVP:s i syfte att de olika målgrupperna ska kunna få sin bild bekräftad oavsett hur de kommer i kontakt med företaget, varför Novisens kommunikation samtidigt måste vara samstämmig (Manzi, 2009).

Kort återblick

Vi har nu analyserat de tre företagens arbete med utformningen av sina budskap. Konsekvens och kontinuitet är viktiga ledord i arbetet med employer branding. Samtidigt känner två av företagen av en *spill-over-effekt*, även om i olika stor grad. Denna effekt inverkar på arbetet med att vara konsekvent och visa på kontinuitet, på ett positivt eller ett negativt vis. Beroende på vilken uppfattning som finns om företaget, oavsett om denna upplevs som tillfredsställande eller inte av arbetsgivaren själv, förstärker *spill-over-effekter* existerande uppfattningar om arbetsgivaren i den ena eller den andra riktningen. Därav är positioneringsarbete av högsta vikt i syfte att nå en eftersträvarvärd image. Att dessutom lyckas göra det i förhållande till respektive målgrupp är minst lika viktigt.

5.2 Dagens kommunikation

I det följande kommer vi analysera vilka kommunikationskanaler och metoder de tre företagen använder och hur detta förhåller sig till de möjligheter och begränsningar som finns med dessa. Vi kommer sedan att använda oss av denna analys i syfte att komma till slutsatser vad gäller framtida utveckling inom kommunikation avseende arbetsgivarvarumärken och hur denna kan hänga samman med aspekter vilka vi talat om i föregående avsnitt.

Kommunikation mot arbetsmarknaden är ett viktigt steg i arbetet med att attrahera arbetskraft (Minchington, 2006). Sovina & Collins (2003) påpekar även betydelsen av att synas i olika typer av kommunikationskanaler då man kommunicerar mot arbetsmarknaden (Sovina &

Collins, 2003). De tre undersökta företagen arbetar aktivt med att använda olika kommunikationskanaler och metoder. Dock arbetar de på olika vis.

Analys av kommunikationskanalerna

TV

Novisen har använt sig av denna kommunikationskanal. Detta har fungerat som en viktig pusselbit i deras strategi att först kommunicera till en bred massa för att därefter övergå till mer fokuserad kommunikation mot respektive målgrupp. Just tv fungerar som en bra kanal för masskommunikation och är effektivt i syfte att nå även passiva arbetssökande. Då Novisen är förhållandevis ny inom rekrytering har tv fungerat som en viktig kanal (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2007). Tv är ett effektivt verktyg menar Dertouzos & Garber (2006) i det avseendet att arbetsgivare kan locka rätt kandidater (Dertouzos & Garber, 2006). Novisen upplever att den har lyckats just med detta. Nackdelen må vara att tv är en masskommunikationskanal, men samtidigt kan arbetsgivare interagera med presumtiva anställda på ett annat sätt än exempelvis genom en annons i tryckt format.

Platsannonser och onlinereklam

Nytänkaren använder till stor del konventionellt utformade annonser vilka finns i digital form. Samtidigt avser de utnyttja även de tekniska möjligheterna längre fram, genom att integrera video i sina digitala platsannonser, varför man kan säga att de kombinerar platsannonser som format med onlinereklams möjligheter med att arbeta med *rich media* (De Pelsmacker, Geuens, & Van den Bergh, 2010). Traditionalisten är dock ett bra exempel på hur arbetsgivare kan använda platsannonser på ett konventionellt vis, men ändå med variation, där de valt att fokusera mer på vem de söker snarare än vad företaget gör, samtidigt som de kontinuerligt uppdaterar sitt koncept (Moroko & D. Uncles, 2008). Poängteras bör dock att platsannonser i tryckt form anses ha låg effekt vad gäller att attrahera de rätta kandidaterna (Rafaeli, Hadomi, & Simons, 2005).

Utomhusreklam

Vad gäller denna kommunikationskanal har Novisen lagt ner stora resurser i sin kommunikation. Valet av denna kanal har grundat sig på vad De Pelsmacker et al. (2007) nämner i form av fördelar, nämligen att uppmärksamhetsgraden är stor. Men De Pelsmacker et al. nämner även nackdelar med denna kanal, nämligen att informationen enbart kan vara begränsad till sin omfattning och att det är svårt att nå rätt målgrupp (De Pelsmacker, Geuens,

& Van den Bergh, Marketing Communications, a European perspective, 2007). Samtidigt har detta varit en del i Novisens strategi, nämligen stadiet i denna varigenom de vill nå en bred målgrupp och tydligt informera vad företaget är för typ av arbetsgivare. Pieters & Mensink (2009) påpekar vikten av att inledningsvis använda sig av masskommunikation i ett första steg, för att därefter övergå till mer interaktion och personlig kommunikation (Pieters & Mensink, 2009). Novisen har alltså kunnat nå ut till en stor målgrupp med enkla, men tydliga budskap. Dessutom har budskapen kombinerats med en ambition att aktivera presumtiva anställda genom att få de att själva avgöra om de passar för en anställning hos arbetsgivaren eller inte.

Anställda som verktyg

Det finns olika sätt att arbeta med anställda som en kommunikationskanal, dels på ett mer konventionellt, men även på mer icke-konventionella vis. Traditionalisten är ett bra exempel på det förstnämnda, då de ser värdet av det personliga mötet genom att delta i olika events och arbetsmarknadsdagar. Det är dessutom något de vill använda sig av ännu mer. Att interaktion, öga mot öga, är effektivt, det har Minchington (2006) och Mosley (2005) påtalat. Det är framförallt av den anledningen Traditionalisten vill fokusera på denna kanal. Novisen arbetar även de med uppsökande verksamhet av detta slag, precis som Nytänkaren. Men denna har däremot valt att arbeta även på ett innovativare vis, genom att möjliggöra för potentiella arbetstagare att kommunicera med anställda inom företaget i digital form (Gaddam, 2008). De har dessutom kombinerat detta med att använda sig av befintliga anställda som ett verktyg och dessutom gjort detta i en digital form genom den ”interaktiva” koncernchefs-kampanjen, varigenom Nytänkaren har lyckats kombinera digital interaktion med fördelen att de anställda betraktas som ”ambassadörer” för företaget (Minchington, 2006). Oavsett form upplevs anställda vara en oerhört värdefull kommunikationskanal. Vi menar att de anställda dessutom är grunden till effektiv WOM och eWOM, då det är från de som uppfattningen om företaget som arbetsgivare kommer, oavsett form, öga mot öga eller digitalt.

Webbplatser – egna eller externa

Traditionalisten upplever att dens webbplats utgör en viktig kanal. Det är den nyare formen av kanal de främst använder sig av. Dock bör vi poängtera att de använder sin egen webbplats på ett konventionellt vis, det vill säga de försöker inte att gå utanför ramen för hur man kan använda webbplatser på ett mer innovativt vis. Påpeka bör vi då att enligt studier uppfattar presumtiva anställda arbetsgivares webbplats som den enskilt viktigaste kanalen

(Minchington, 2006), men samtidigt kräver hemsidor ständig uppdatering (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010). Dessutom är företag i regel dåliga på att differentiera sina budskap de uppger på sin hemsida (Mosley, 2005). Överhuvudtaget sker all kommunikation vilken Traditionalisten för på egna eller externa webbsidor på ett standardiserat vis, med fokus på masskommunikation utan några försök till interaktion. Möjlighet till interaktion på webbplatser tros öka dess effektivitet mot arbetsmarknaden (Passer, Smith, Holt, Bremner, Sutherland, & Vliek, 2009). Samtidigt fungerar olika lösningar olika bra för olika företag (Minchington, 2006). Traditionalisten använder Facebook som ren informationskälla för presumtiva anställda utan att företaget försöker skapa relationer och interagera och på så vis utnyttja det sociala mediets potential. Samtidigt är nackdelen, vilket företaget själva påpekar, nämligen att sådan interaktion kan upplevas som distanserad. Nytänkarens koncernchefskampanj fungerar dock som ett bra exempel hur man kan arbeta mer innovativt, på ett icke-konventionellt även genom sin webbplats. Nytänkarens metoder har inkluderat användning av rörliga ljud och bilder, vilket betraktas som en effektiv metod att attrahera presumtiva anställda (Pieters & Mensink, 2009). Företaget arbetar även mer aktivt med sociala medier i form av LinkedIn där de söker upp kandidater. Även Novisen arbetat kreativt, genom att på sin webbplats erbjuda interaktiva tester för presumtiva anställda. Frem (2009) betonar viken av *The look and feel*, nämligen att använda visuella aspekter i kommunikation (Frem, 2009), vilket Nytänkaren och Novisen gjort i de här fallen.

eWOM

Som kommunikationsmetod är eWOM inget som företag kan arbeta med själva, däremot kan de naturligtvis påverka effekten av eWOM, vilket vi talade om i analysens inledande avsnitt (Breazeale, 2008). Detta är något vi anser är mycket viktigt för att stärka sitt employer brand. Trots allt är det så att både klassisk WOM och eWOM upplevs som trovärdiga och effektiva metoder (Arndt, 1967) & (Breazeale, 2008) & (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010) & (Richins, 1983). Vi får anledning att återkomma till eWOM längre fram, nämligen i våra slutsatser.

Mobilmarknadsföring

Nytänkaren och Novisen har använt sig av mobiltelefonapplikationer i syfte att attrahera presumtiva arbetstagare. Båda företagen har gjort detta i syfte ett engagera användarna, nämligen genom användning av *pull-strategi*. Novisen använder sig av denna strategi, då de är nya på rekrytering, varför de känner av att de får arbeta hårt med att förmedla vad det

faktiskt innebär att arbeta på företaget sedan de aktivt började använda sig av ett employer brand-tänkande. Då deras kommunikation fokuserar mycket på hur verkligheten för anställda ser ut, måste de upplysa målgruppen. Detta gör de dessutom genom att interagera med presumtiva anställda vilka använder arbetsgivarens applikation, genom att användarna får dagliga uppdrag att genomföra via sin mobiltelefon. Gaddam (2008) påpekar vikten av att skapa relationer med tänkbara kandidater, något Novisen ser till att göra (Gaddam, 2008). Pull-strategin tror vi kan vara en anledning till att Novisen märkt av en ökad grad av antal lämpliga sökanden.

Andra kanaler och metoder

Inget av de tre företagen har poängterat att de använder sig av radio i sin kommunikation. Det finns dock fördelar som arbetsgivare kan utnyttja med dagens radiolyssnade, särskilt gäller detta Nyttänkaren och Novisen vilka redan använder sig av mobiltelefonapplikationer (Cauley, 2010).

Kort återblick

De tre undersökta företagen kommunicerar på olika vis. De använder alla både äldre och nyare kommunikationskanaler, men de använder dessa på olika vis, med antingen konventionella eller icke-konventionella metoder. Detta beror på att de ser olika behov i hur de ska lyckas nå presumtiva anställda, varför olika kanaler och metoder kan fungera olika bra.

6 Slutsatser

6.1 Framtidens kommunikation

All kommunikation kan anses handla om ett *moment of truth*. All den kommunikation som sker mot arbetsmarknaden ger tillfälle att attrahera arbetskraft (Pieters & Mensink, 2009). Detta anser vi har oerhört stor betydelse vad gäller kommunikation mot arbetsmarknaden, oavsett hur stor den tekniska utvecklingen blir, där både nya och äldre kanaler kommer att ha betydelse. Att dessutom kombinera olika varianter av kanaler och metoder i sin kommunikation mot arbetsmarknaden har visat sig vara viktigt bland annat i syfte att undvika att man som arbetsgivare försvinner i bruset av all kommunikation (Sovina & Collins, 2003). Förvisso är relationsfrämjande kommunikation och interaktiv sådan, vilken sker online, en viktig aspekt att beakta i kommunikationen idag (Gaddam, 2008). Men vi är realistiska och inser att alla arbetsgivare inte kan överge arbetet med det personliga mötet till förmån för enbart nyare kommunikationskanaler präglade av innovativa metoder. Vi förutspår inget

bortfall av de äldre medierna, dock tror vi på en förskjutning av dessa. De kan idag fungera fullt tillfredsställande för vissa företag. Trots allt är det så att det personliga mötet betraktas som oerhört värdefullt i kontakten mellan befintliga anställda som "ambassadörer" för arbetsgivaren och presumtiva anställda (Minchington, 2006). Detta är något som samtliga tre undersökta företag poängterat. Företag som Traditionalisten ser dessutom inget behov att arbeta annorlunda än de gör idag, men samtidigt är de medvetna om att de kan gå miste om vissa lämpliga kandidater. Det är trots allt så att den yngre generationen, generation Z, utgör den största andelen av användarna av digitala medier, i form av sociala nätverk och användning av mobilmarknadsföring (Mirbagheri & Hejazinia, 2010). Att beteendet dessutom ser ut att sprida sig uppåt i åldrarna finner vi tendenser till när vi ser att den genomsnittliga åldern på sociala forum faktiskt har ökat enligt färskaste studier (Pingdom AB, 2010). Till exempel förutspås både sociala medier och mobilmarknadsföring att växa enormt i betydelse de närmsta åren (De Pelsmacker, Geunens, & Van den Bergh, 2010) & (The Week Publications Inc, 2011). Detta är ett konstaterande som arbetsgivare inte kan bortse från då de bestämmer sig för hur deras kommunikation bör se ut i framtiden i syfte att attrahera ny arbetskraft. Ökat användande av olika kanaler och metoder från arbetsgivares sida kan få stor inverkan i arbetet med EVPs, då det blir än betydelsefullare att välja rätt kommunikationsverktyg i de fall det går att utvisa vilka målgrupper som faktiskt använder sig av vilka nyare eller äldre kanaler och vilka som lockas av mer icke-konventionella eller konventionella metoder.

Då de nyare kanalerna kommer att utvecklas och erbjuda större möjligheter inom kommunikation, kommer de också att öka i betydelse anser vi. Web 2.0 har utvecklats enormt de senaste åren. Nu så står vi inför förvandlingen mot web 3.0, varigenom Internet förutspås kunna bli mer personligt och vi kommer se en utveckling av beteenderekklam (Agarwal, 2009). Vilken effekt det kommer ha på användningen av kommunikationskanalerna och metoderna vet vi inte ännu. Vi anser dock att denna utveckling ytterligare kommer underlätta möjligheten till interaktion via Internet samt öka möjligheterna att återskapa det personliga mötet, men i digital form. Detta antagande baserar vi på det orimliga i att kunna träffa alla personer som har ett intresse av företaget. Ett digitalt möte kan ersätta eller i vart fall komplettera ett personligt möte. Detta i kombination med att ett växande antal presumtiva anställda använder sig av de kanaler som har möjlighet att efterlikna ett personligt möte gör att vi kan dra slutsatsen att förflyttningen mot mer digital media och interaktion är den eftersträvarsvärd förändring i hur arbetsgivare kommunicerar (Mirbagheri & Hejazinia, 2010)

(Pingdom AB, 2010). Dessutom är det så att de fördelar med de kommunikationskanaler och metoder vi tidigare analyserade är ett faktum här och nu. Redan innan web 3.0 och dess intåg är det av värde att företag beaktar de kommunikationsmöjligheter som finns att tillgå redan idag. Med andra ord menar vi att redan de befintliga kanalerna och metoderna kommer att inverka på hur företag bör kommunicera mot arbetsmarknaden i framtiden. Med användning av fler kanaler och andra metoder än vad som är brukligt för dessa kan företag bli bättre på att differentiera inte bara sitt budskap utan hur de kommunicerar.

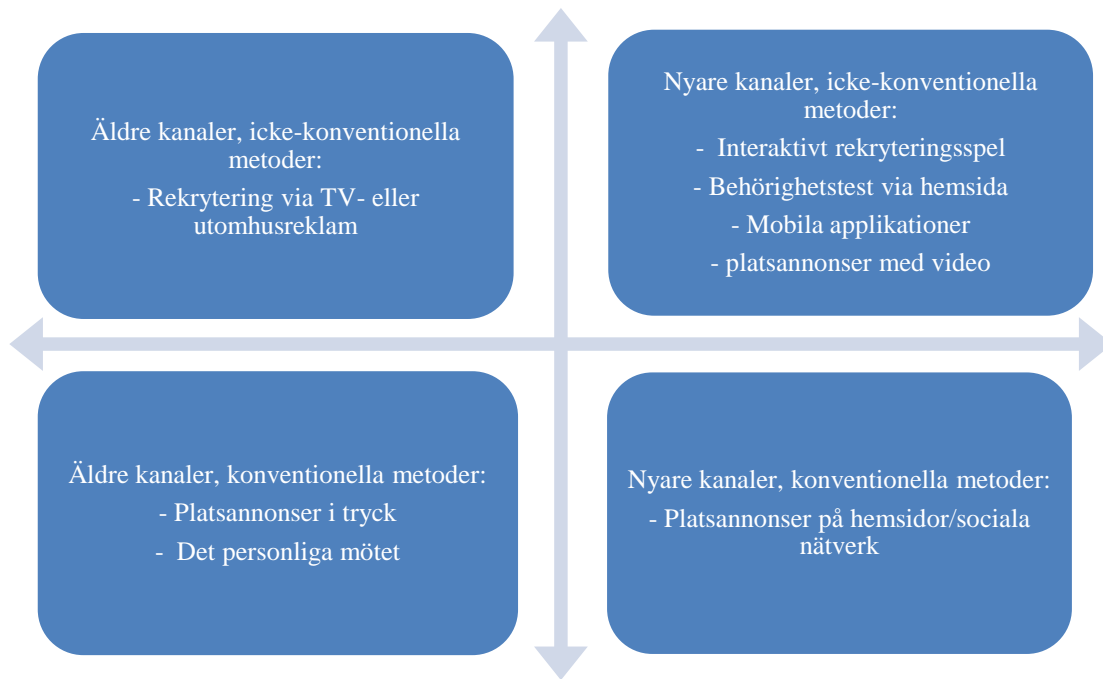
6.2 Hur påverkas framtidens budskap?

Till att börja med kommer det vara fortsatt viktigt att arbeta med arbetsgivarvarumärken på ett sätt som främjar konsekvens och kontinuitet, menar vi. Det kan till och med bli ännu viktigare, då företag kan komma att använda sig av fler olika typer av kanaler och metoder parallellt med annan kommunikation de för, vilket skulle kunna utgöra en risk i hänseendet att upprätthålla ett enhetligt varumärke. Dessutom menar vi att den *spill-over-effekt* många arbetsgivare känner av i sin kommunikation mot arbetsmarknaden kan komma att bli än mer framträdande, då företagets kommunikation i andra sammanhang än mot arbetsmarknaden kan komma att överlappa i större avseende vad gäller att kommunikation sker i samma kanaler och med samma metoder både mot kunder och mot arbetsmarknaden. Använder dessutom målgrupperna, företagets kunder respektive presumtiva anställda, samma kanaler då kan *spill-over-effekten* bli större till följd av den möjliga, framtida utvecklingen i kommunikationen mot arbetsmarknaden. Dessutom tror vi att det i framtiden inte längre kommer att vara fråga om en *en-vägs-spill-over*, det vill säga att det i framtiden kommer att ske en *spill-over* även i den andra riktningen, nämligen i kommunikationen mot arbetsmarknaden till företagets kommunikation mot kunder. Den *spill-over-effekt* Barber (1998), Collins & Kay Stevens (2002), Moroko & Uncles (2008) och Sovina & Collins (2003) talar om kommer alltså att ske även i den andra riktningen. Det grundar vi på vår tidigare slutsats om vikten av ökad integration med presumtiva anställda, varigenom kommunikationen mot arbetsmarknaden kommer att få större signifikans och större effekt på annan kommunikation. Det vi vill poängtera med detta är att vi anser att behovet av att kontrollera sin kommunikation av arbetsgivarvarumärket i alla kanaler kommer att växa och vara av enorm betydelse för företag i framtiden. Kommer användningen av fler antal kanaler och olika metoder att öka, riskerar exempelvis inkonsekventa och icke trovärdiga budskap att få större genomslagskraft i annan kommunikation av företaget. Detta budskap kan sedan komma att spridas via WOM/eWOM då den ökade interaktionen kan främja ökad spridning

av WOM/eWOM då denna ursprungligen skapas vid interaktion med en tänkbar arbetsgivare och dess anställda, menar vi. Då WOM och eWOM är svårt att kontrollera enligt Collins & Kay Stevens (2002), och i eWOM:s fall är beständigt då informationen lagras på Internet och dessutom lätt får stor spridning över Internet (Breazeale 2008), gör att det sedan kan vara svårt för företag att radera spridningen av negativa uppfattningar om arbetsgivaren. Detta anser vi kan få konsekvenser för de företag som i framtiden inte har kontroll och genomtänkta strategier för de nya kanaler som växer fram, eftersom en negativ WOM/e-WOM-effekt riskerar att utvecklas utan att företagen tar chansen att påverka spridningen i kanalen. En *två-vägs-spill-over* skulle kunna resultera i allvarliga konsekvenser för arbetsgivare och annan kommunikation än mot arbetsmarknaden. Huruvida en *två-vägs-spill-over* kan bli verklighet tål närmare studier, varför vi uppmuntrar läsaren att forska vidare angående detta.

6.3 En kommunikationsmodell

Med denna modell vill vi kategorisera hur arbetsgivare kan använda sig av kommunikationskanaler och metoder de har att tillgå. Modellen skulle kunna fungera som ett verktyg för arbetsgivare att först betänka hur man kommunicerar idag, för att sedan begrunda vilka kanaler och metoder man skulle vilja använda i framtiden, varför en förenkling av verkligheten i form av en matris kan vara ett bra redskap för detta. Matrisen fungerar även som en sammanfattning av vår analys, diskussion och slutsats. Kategoriseringen är tänkt att visa vilka möjligheter till kommunikation arbetsgivare har i kommunikation mot arbetsmarknaden. Beroende på var i skalan arbetsgivare hamnar kan detta ge en signal om hur pass väl rustad arbetsgivaren är för framtiden.



Kommunikationsmodell. Den vertikala skalan representerar graden av konventionalitet där mer icke-konventionella metoder tar plats på den övre delen. Den horisontella skalan delar in kanalerna i de äldre kanalerna och de nyare e-kommunikationskanalerna.

Mängden kanaler och metoder är många men fokus kommer ligga på interaktion i framtiden. Kanaler och metoder vilka underlättar interaktion mellan arbetsgivare och arbetssökande samt möjliggör för företag att påverka och styra arbetsmarknadens uppfattning om företaget som arbetsgivare kommer dominera, menar vi. Dessa kommer främst utgöras av de kanaler och metoder som representeras av exemplen uppe i högra hörnet på vår modell. De kanaler och metoder som representeras uppe till vänster i matrisen behöver få en mer framträdande roll, menar vi. Dock kommer ingen kanal helt förskjutas då de fortfarande fyller ett syfte. Fördelarna med de digitala kanalerna är möjligheten att återskapa det personliga mötet i digital form och bättre differentiera sig via kanalerna för att nå rätt målgrupp. Deras svagheter är att de främst når de aktiva sökande idag, något som andra kanaler dock kan kompensera för. *Spill-over-effekten* ställer krav på arbetsgivare att vara tydliga och samstämmiga i sin kommunikation över hela företaget då det annars finns en risk för skapandet av negativa uppfattningar om företaget som arbetsgivare.

7 Förslag till framtida forskning

- Forskning kring specifika e-kommunikationskanalers effekt i ett employer branding-perspektiv.
- En undersökning av ett antal företag inom samma bransch, som konkurrerar om samma arbetskraft. Undersökningen kan utgå från företagsbarometern som Universum skapar över de hundra mest attraktiva arbetsplatserna varje år. Denna lista tas fram med enkätundersökningar riktade mot studenter i Sverige som får svara vilket företag de främst skulle vilja arbeta på (Universum, 2011). Att inom samma bransch välja ett antal företag som finns på denna lista, undersöka varför de skiljer sig i placering. Beror denna skillnad på hur respektive företags kommunikation mot arbetsmarknaden? Eller beror den på hur väl studenter nås av de budskap som kommuniceras?
- För framtida forskning ser vi även möjligheter i att undersöka vilken *spill-over-effekt* nya kanaler har, vilka vi i arbetet benämner som e-kommunikation. Vi har inte funnit nuvarande forskning om detta, varför utförandet av sådan hade varit väldigt intressant och lärorikt.
- Att studera om det kan uppstå en två-vägs *spillover-effekt* mellan konsumentvarumärket och arbetsgivarvarumärket. Om negativa omdömen som uppstår kring arbetsgivarvarumärket kan påverka konsumenternas bild av varumärke och produkter. Främst via WOM/e-WOM-effekter.

8 Litteraturförteckning

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Agarwal, A. (den 09 05 2009). *Web 3.0 Concepts Explained in Plain English*. Hämtat från Digital Inspiration, tech à la carte: <http://www.labnol.org/internet/web-3-concepts-explained/8908/> den 25 04 2011

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* , 185-206.

Andreassen, T. W., & Lanseng, E. J. (2010). Service differentiation : A self-image congruency perspective on brand building in the labor market. *Journal of Service Management, Vol. 21, No. 2* , 212-236.

Arndt, J. (1967). The role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research* , 291–295.

Barber, A. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barrow, S. (2005). *The employer band : bringing the best of brand management to people at work* . Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Barrow, S. (2005). The Rational for Change. i S. Barrow, & R. Mosley, *The Employer Brand - Bringing the Best of Brand Management tp People at Work* (ss. 1-54). Cornwall, Storbritannien: John Wiley & Sons Ltd.

Belt, J. A., & Paolillo, J. G. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management, Vol. 8, No. 1* , 105-112.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* , 151-172.

Breazeale, M. (2008). Word of mouse: An assessment of electronic word-of-mouth research. *International Journal of Market Research* , 297-318.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Cameron, K. (2009). From Poor M&S to Your M&S - The Historical Perspective. i H. Rosethorn, *The employer brand : keeping faith with the deal* (ss. s. 89-101). Cornwall, Storbritannien: Gower Publishing Limited.

Cauley, P. (December vol.19 Issue 3 2010). Radio Revolution. *Response* , ss. 36-40.

Chandon, J., Chtourou, M., & Fortin, D. (2003). Effects of configuration and exposure levels on responses to web advertisements. *Journal of Advertising* , 217-229.

Collins, C. J., & Kay Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 6* , 1121–1133.

CRM Metrix. (2009). *Power of Brand Websites*. CRM Metrix Inc.

- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications, a European perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.
- De Pelsmacker, P., Geunens, M., & Van den Bergh, J. (2010). *Marketing Communications* (Vol. 4th Edition). Harlow: Pearson Educated Limited.
- DeKay, S. (2009). Are Business-Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Jobseekers? Results of a Recent Study. *Business Communication Quarterly* , 101-105.
- Dou, W., & Krishnamurthy, S. (2007). Using Brand Websites to Build Brands Oniine: A Product versus Service Brand Comparison. *Journal of Advertising Research* , 193-206.
- Drèze, X., & Hussherr, F. (2003). Internet Advertising: Is Anybody Watching? *Journal of Interactive Marketing* , 8-23.
- Employer Branding Survey. (2003). *The Economist* .
- Erlandsson, A. (2005). *Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden*. Växjö: Växjö University Press.
- Ewing, M. (2006). Employer Attractiveness. i B. Minchington, *Your Employer Brand - attract, engage, retain* (ss. 89-99). Torrensville, Australien: Collective Learning Australia.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising* , 3-22.
- Ferguson, R. (2008). Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing. *Journal of Consumer Marketing* , 179-182.
- Frem, A. (2009). Engagement - The Power of People. i H. Rosethorn, *The employer brand : keeping faith with the deal* (ss. 35-56). Cornwall, Storbritanninen: Gower Publishing Limited.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills, Vol. II, No. 1* , 45-55.
- Gil-Or, O. (2010). Building Consumer Demand by using Viral Marketing Tactics within an Online Social Network. *Advances In Management* , 7-14.
- Goodman, S. D. (2006). The Role of Employer Branding in Organisational Strategy. i B. Minchington, *Your Employer Brand - attract, engage, retain* (ss. 45-53). Torrensville, Australien: Collective Learning Australia.
- Ha, L., & Chan-Olmstedt, S. (2004). Cross-Media Use in Electronic Media:The Role of Cable Television Web Sites in Cable Television Network Branding and Viewership. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* , 620-645.
- Hieronimus, F., & Shaefer, K. &. (2005). Using branding to attract talent. *McKinsey Quarterly* , 12-14.
- Kapferer, J. (2004). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Keen, A. (den 25 04 2008). *Web 1.0 + Web 2.0 = Web 3.0*. Hämtat från Andrew Keen - On Media, Culture and Politics: The future with a twist: http://andrewkeen.typepad.com/the_great_seduction/2008/04/web-10-web-20-w.html den 25 05 2011, senast kontrollerad kl. 14:34.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customerbased brand equity. *Journal of Marketing*, vol.57 , 1-30.
- L. Reeve, C., & Schultz, L. (2004). Job-seekers Reactions to Selections Process Information in Job Ads. *International journal of selection and assessment v.12, no. 4* , 343-355.
- LinkedIn Corporation. (den 25 04 2011). *What is LinkedIn?* Hämtat från LinkedIn Corporation Web site: http://www.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin&trk=hb_what den 25 05 2011, senast kontrollerad kl. 16:22.
- Manzi, L. (2009). Learning the Lessons of History - All Over Again. i H. Rosethorn, *The employer brand : keeping faith with the deal* (ss. 103-122). Cornwall, Storbritannien: Gower Publishing Limited.
- Martin, G. (2006). *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. Oxford, Storbritannien: Butterworth-Heinemann.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand - attract, engage, retain*. Torrensville, Australien: Collective Learning Australia.
- Mirbagheri, S., & Hejazinia, M. (2010). Mobile Marketing Communication: Learning From 45 Popular Cases for Campaign Designs. *International Journal of Mobile Marketing* , 175-192.
- Moroko, L., & D. Uncles, M. (2008). Charasteristics of successful employer brands . *Brand Management vol. 16, no. 3* , 160-175.
- Mosley, R. (2005). The 'How to' guide. i R. Mosley, & S. Barrow, *The Employer Brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (ss. 55-164). Cornwall, Storbritannien: John Wiley & Sons Ltd.
- N. Dertouzos, J., & Garber, S. (2006). Effectiveness of advertising in different media - The case of U.S. army recruiting. *The Journal of advertising, vol.35, no. 2* , 111-122.
- O'Reilly Media Inc. (den 30 09 2005). *What is Web 2.0*. Hämtat från O'Reilly Media's website: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> den 25 05 2011, senast kontrollerad kl. 16:27.
- Park, T., Shenoy, R., & Salvendy, G. (2008). Effective advertising on mobile phones: a literature review and presentation of results from 53 case studies. *Behaviour & Information Technology* , 355-373.
- Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., & Vliek, M. (2009). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Pieters, J., & Mensink, J. (2009). Sense and Simplicity - Uniting the Employee and Customer Proposition. i H. Rosethorn, *The employer brand : keeping faith with the deal* (ss. 73-88). Cornwall, Storbritannien: Gower Publishing Limited.
- Pingdom AB. (den 16 02 2010). *Royal Pingdom*. Hämtat från Pingdom: <http://royal.pingdom.com/2010/02/16/study-ages-of-social-network-users/> den 25 05 2011, senast kontrollerad kl. 16:29.
- Rafaeli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: costs, yeilds and the effects of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 355-366.

- Richins, M. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: a pilot study. *Journal of Marketing* , 68-78.
- Riegner, C. (2007). Word of Mouth on the Web: The Impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decisions. *Journal of Advertising Research* , 436-447.
- Rogers, E. (1963). *Diffusion of Innovation*. Glencoe: Free Press.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand : keeping faith with the deal*. Cornwall, Storbritannien: Gower Publishing Limited.
- Rousseau, S. R. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behaviour* , (15) s. 245-259.
- Schawbel, D. (den 26 03 2009). *10 iPhone apps to manage your job search on the go*. Hämtat från Mashable: <http://mashable.com/2009/03/26/iphone-job-search-apps/> den 24 05 2011, senast kontrollerad kl. 21:27.
- Sovina, J., & Collins, J. (2003). *The effect of organizational brand equity on employment brand equity and recruitment outcomes*. Ithaca: Department of Human resource studies, School of Industrial and Labor relations Cornell University.
- The Week Publications Inc. (den 24 03 2011). *LinkedIn's astonishing growth: By the numbers*. Hämtat från The Week: <http://theweek.com/article/index/213445/linkedin-astonishing-growth-by-the-numbers> den 25 05 2011, senast kontrollerad kl. 16:33.
- Universum. (den 23 05 2011). *Universum: Building brands to capture talent*. Hämtat från Universumglobal: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey> den 25 05 2011, senast kontrollerad kl. 16:35
- Van Meurs, L., & Aristoff, M. (2009). Split-second recognition: What makes outdoor advertising work? *Journal of advertising research* , 82-92.
- Wyer, R. S., & Srull, T. (1989). Person memory and judgment. *Psychological review* , 58-83.

Bilaga A – Intervjusvar

Intervju på företag A den 29 maj 2011

Intervjuperson: Ansvarig avseende rekrytering av befintliga och nyligen utexaminerade studenter.

Berätta fritt! Hur arbetar ni med rekrytering idag?

Företaget, ett moderbolag, har sedan två år tillbaka valt att centralisera rekryteringsfunktionen. Tidigare hade bolagets olika dotterbolag egna HR-avdelningar. Den centrala HR-avdelningen stödjer dotterbolagen, stämmer av vilket rekryteringsbehov de andra bolagen har, administrerar och genomför rekryteringen. Allt kring en rekrytering tar denna centrala HR-avdelning hand om. Vi rekryterar mycket och är i stort konstant stort behov av rekrytering av kvalificerad personal. Den här centraliserade HR-funktionen, den enda inom Sverige för hela koncernen, är väldigt betydelsefull även i ett globalt perspektiv, då företaget har sin bas för innovationsutveckling just på detta kontor.

Vi arbetar aktivt med att kommunicera vårt employer brand gentemot den nya generationen, nuvarande studenter. Gentemot mer etablerade målgrupper känner vi att företaget inte behöver kommunicera lika aktivt tack vare vår position.

Vad är viktigast i rekryteringsprocessen för er?

Att inte felrekrytera. Det ser vi till att säkerställa genom att ha en HR-funktion med hög specialistkompetens som vet vilka personer vi söker och vilka metoder vi ska använda för att lyckas med detta. Det tidigare decentraliserade rekryteringen hade den bristen att de olika HR-funktionerna hade olika mål, krav och metoder i sitt arbete. Syftet med centraliseringen har varit att företaget ska ha en enhetlig extern kommunikation för rekryteringsprocessen. Hela företaget ska arbeta och kommunicera likadant. I rekryteringsprocessen är vi mer tydliga med vem vi söker, snarare än vilket typ av företag vi är.

Upplever ni att ni har ett specifikt employer brand?

Nej, inte gentemot arbetsmarknaden specifikt.

Arbetar ni mot olika målgrupper? Hur segmenterar ni arbetsmarknaden? Vilka kriterier arbetar ni efter?

Vi ser arbetsmarknaden som en enda målgrupp till en början. I förlängningen är det den aktuella tjänsten vi utannonserar som avgör vem vi riktar oss mot och vem vi söker. Vem vi söker beror på vad vi upplever att kandidater värderar som extra viktigt. Sedan kan vi använda olika kanaler beroende på vilken tjänst det gäller.

Vem inom företaget arbetar med varumärket i allmänhet? Arbetar ni efter en speciell strategi när ni kommunicerar gentemot arbetsmarknaden?

Kommunikationsavdelningen inom företaget sätter upp noggranna riktlinjer för vad företagets varumärke innebär, hur det får spridas, i vilka sammanhang det får synas och hur det får användas, men framförallt hur det *inte* får användas. HR-funktionen följer dessa riktlinjer i sitt arbete med arbetsgivarvarumärket. HR-avdelningen har direktkontakt med kommunikationsavdelningen. En instans inom företaget kontrollerar allt material som ska publiceras externt oavsett kommunikationskanal för att säkerställa att riktlinjerna följs.

Vilket budskap vill ni framföra i er kommunikation? Vilka ”brand values” kännetecknar er kommunikation gentemot arbetsmarknaden? Intar ni även ett historiskt perspektiv, exempelvis att ni refererar till viktiga händelser i företagets historia och liknande?

Våra ”core values” är väldigt starkt förknippade med företagets varumärke, även i extern kommunikation gentemot arbetsmarknaden. Vi har fyra pelare som kännetecknar företagets varumärke (growth, innovation, sustainability och environment). Vi trycker mycket på att det är ett familjeföretag som inte är börsnoterat. Just att det är ett familjeföretag, även om ett globalt sådant, tror jag signalerar om trygghet, vilket jag tror lockat många, framförallt i Sverige. Men det historiska perspektivet vi förmedlar är enbart en initial del i kommunikationen.

Upplever ni en ”spill-over”-effekt, att ni använder varumärkeskommunikation gentemot kunder i er kommunikation gentemot arbetsmarknaden?

Ja, det gör vi, men vi adderar även andra faktorer när vi kommunicerar arbetsgivarvarumärket. Vi har fyra pelare som kännetecknar företagets varumärke (growth, innovation, sustainability och environment). Det gäller såväl internt som externt. Vi kommunicerar dessa pelare både mot kunder och potentiella anställda. I kommunikation gentemot arbetsmarknaden adderar vi de mänskliga faktorerna, till exempel vilken typ av person vi söker. Vi sätter fokus på personen framför företaget i vår kommunikation. Vi utgår från det faktum att vi arbetar inom B2B och vad vi levererar på denna marknad. Vi lever mycket på det rykte vi har gentemot arbetsmarknaden som vi har tack vare de slutprodukter vilka hamnar på en konsumentmarknad och som våra produkter är med att producera.

Tror ni att uppfattningen om er överensstämmer med hur ni vill bli uppfattade?

Nej. Vi försöker göra en diskrepans mellan det rykte vi har och det rykte vi försöker förmedla. Det finns nämligen en viss skillnad mellan det rykte vi har och det rykte vi vill ha. Det ryktet vi har, exempelvis ett bra, stabilt, sunt, välkänt, rejält företag med en lång historia, är inte riktigt den bilden vi vill förmedla. Denna bild bygger på en ”word-of-mouth”-effekt. Däremot ser vi inte detta som något negativt, utan snarare är det så att det inte är en bild som vi själva vill *förmedla*. Vi arbetar med att ändra på detta genom ett förändrat koncept.

Hur försöker ni lösa detta?

Det gör vi genom den kommunikation vi har genom våra samarbeten med universitet, deltagande i events och på arbetsmarknadsdagar och på Internet. Genom dessa kanaler försöker vi vara mer tydliga med vad vi vill kommunicera om oss som arbetsgivare. Vi vill förmedla att den produkt konsumenten håller i handen, inte är vad företaget själv producerar. Dessutom vill vi tydliggöra vad vi som arbetsgivare kan erbjuda med en anställning, nämligen kompetensutveckling och möjligheten till en internationell karriär bland annat. Vi förmedlar vilka kulturella värden företaget står för och vad företaget brinner för, till exempel miljö och hållbarhet.

Vilka kommunikationsmetoder gentemot arbetsmarknaden använder ni och varför just dessa? Inverkar den målgrupp ni riktar er mot ert val av kommunikationsmetod?

Företagets hemsida är en väldigt viktig kanal för oss. För att söka anställning på företaget måste man slutligen passera genom företagets hemsida, då alla ansökningar skickas in via denna. De främsta kanalerna vi använder för utannonsering av tjänster utöver vår egen hemsida är Arbetsförmedlingens hemsida, Monster.com, Stepstone och även genom nischade kanaler som genom konsultfirmor och platsannonser i fack- och branschtidningar. Vi upplever att detta är en bred plattform och vi täcker upp väldigt mycket av arbetsmarknaden på detta sätt. För en viss tjänst kommunicerar vi till en början genom mer allmänna kanaler och om det inte ger tillräcklig respons fortsätter vi med mer nischade kanaler som är av särskilt intresse för den yrkesgrupp som är aktuell för tjänsten.

Vi använder även till exempel Facebook där vi har en karriärsida där vi lägger ut vissa tjänster och vi finns även på Twitter. Vi använder även Youtube, men dock inte när vi riktar oss mot arbetsmarknaden.

Vi tar även hjälp av reklambyråer i utarbetningen av material så att vi lyckas nå ut med det budskap vi vill.

Ser ni olika möjligheter att differentiera er beroende på vilken kommunikationsmetod ni använder?

Ja, absolut, men det beror också på hur man attraherar genom det budskap vi sänder ut.

Hur arbetar ni med att differentiera er? Har ni lyckats tycker du? Vet ni hur era konkurrenter marknadsför sig gentemot arbetsmarknaden?

Vad vi framförallt gör är att rikta fokus på vem vi söker – personen. Jag upplever att våra platsannonser skiljer sig åt jämfört med en typisk ”standard-platsannons” andra företag använder sig av. Vi lyfter fram vem vi söker redan i annonsens rubrik. Vi vänder alltså på ordningen med hur det typiskt sätt brukar se ut i en platsannons. Det vi värdesätter hos en potentiell anställd hamnar därför i blickfånget där vi försöker beskriva vad vi värdesätter i den person vi söker, exempelvis ”vi söker dig som är en stark team player”. Vilken tjänst det faktiskt gäller berättar vi om mer detaljerat längre ner i samma annons. Detta koncept har fungerat väldigt bra, men vi har beslutat att ändra det, då vi insåg att formatet lockade en betydligt större andel kvinnliga sökande än män. Förklaringen är att konceptet upplevdes

sända ett ”mjukt” budskap, vilket har attraherat fler kvinnor än män. Det såg vi inte som bra, då vi arbetar för jämn könsfördelning bland våra anställda. Dessutom har vi arbetat efter samma koncept i 2,5 år, varför vi kände att det var dags att ändra på det. Nu kommer vi fokusera mer på den tekniska sidan i företaget när vi annonserar. Vi kommer därför överge den mänskliga faktorn en del. Istället för att ha bilder på personer som i det befintliga konceptet, kommer vi kanske ha mer tekniskt orienterade bilder.

Nej, vi vet alldeles för lite om hur andra företag (vilka konkurrerar med oss om samma målgrupp på arbetsmarknaden), kommunicerar i samband med rekrytering. Vi upplever inte särskilt hård konkurrens inom den bransch företaget befinner sig på varför vi inte prioriterar att se till hur andra företag attraherar ny arbetskraft. Istället fokuserar vi på vårt företag. Däremot borde vi fokusera mer på konkurrenters kommunikationsarbete, anser jag.

Är ert koncept särskilt unikt egentligen?

Nej, kanske inte. Det är inte unikt för arbetsmarknaden, men för oss som företag har det varit det. Anledningen till att vi upplever oss nöjda med detta koncept är att vi för första gången vågade tänka i andra banor. Samtidigt är det svårt att ge en platsannons en särskilt unik utformning.

Vilken respons upplever ni på er kommunikation gentemot arbetsmarknaden? Vad tror ni har lockat de anställda? Hur får ni respons?

Det är så svårt att mäta responsen. För att attrahera nya personer till företaget arbetar vi även med två program, ett traineeprogram och ett program för befintliga högskolestudenter, genom vilka vi kan leverera direkt till studenter genom att de kan söka sig till företaget under studierna och inte bara att vi ger de information om företaget. Där upplever jag att vi får en bra respons.

Vi marknadsför programmen på olika vis, allt från att ha direktkontakt med sökanden på mässor, till att ge information genom broschyrer, men även genom företagets hemsida. Just hemsidan upplever jag att vi kan utveckla ytterligare vad gäller marknadsföring av programmen. Tyngdpunkten skulle jag säga ändå ligger på deltagande på universitetsevents

och mässor. Sammantaget upplever en väldigt bra respons när vi lägger utan en annons med uppmaning att söka till programmen. Därför upplever vi inte att vi arbetar på fel sätt idag. På mässor försöker jag sälja in programmen om jag känner att personen hör till den målgruppen företaget söker, exempelvis befintliga studenter. Jag berättar vad programmet innebär och vilken fördel programmet innebär för den som söker, men även för företaget och vilken ambition vi har. Vi upplever även en "word-of-mouth"-effekt vad gäller marknadsföringen av programmen.

Upplever ni att bilden som ni kommunicerar i samband med rekrytering delas av de som hunnit arbetat hos er ett tag?

Vi följer upp rekryteringsprocessen med nyligen anställda och även efter att man varit anställd hos oss i sex månader, där vi vill veta om anställningen motsvarar förväntningarna. Däremot har vi ännu inte analyserat denna data och jag kan därför inte svara på hur personer som senare anställts har uppfattat den marknadsföring som vi använder oss av för att rekrytera. Däremot har vi få, färre en marknadssnittet, som slutar i företaget av annan anledning än naturliga avgångar som pensionsavgångar. Det tolkar jag som ett gott betyg på vår kommunikation.

Jag tror inte att bilden av hur man uppfattar oss innan man anställs och efter att man arbetat hos oss skiljer sig särskilt mycket. I annat fall hade fler valt att sluta arbeta hos oss efter en tid. Därför tror jag att vi lyckas leva upp till de löften vi faktiskt ger. Vid en första intervju är vi tydliga med att berätta vad företaget faktiskt gör och inte vad vissa tror att vi gör. Därför tror jag att man har en relativt god uppfattning vad det innebär att arbeta hos oss.

Ser ni några begränsningar med hur ni inom företaget arbetar med kommunikation gentemot arbetsmarknaden? Vi har till exempel uppmärksammat att ni använder nyare kanaler som Facebook, men att ni ändå använder dessa på ett konventionellt vis. Hur arbetar ni för att vara mer innovativa i er kommunikation gentemot arbetsmarknaden genom att exempelvis utnyttja tekniken mer och försöka skapa en interaktion med potentiella anställda? Anser du att ni anpassat är till den digitaliserade världen?

Jag delar er uppfattning att vi använder exempelvis Facebook som ni beskriver. Ja, vi försöker vara mer innovativa, men jag får villigt erkänna att företaget befinner sig ett bra steg bakåt

jämfört med den tekniska utvecklingen. Exempelvis tog det två år från idé till att vi slutligen lanserade vår Facebook-sida. Att det tog så lång tid beror på att det inom företaget finns en väldigt bestämd syn på hur vi ska kommunicera och stora restriktioner vad gäller kommunikation av varumärket. Det upplever jag som ett hinder som vi måste överkomma om vi ska lyckas bättre med att vara mer innovativa i vår kommunikation. Tanken och viljan finns, men vi är inte där än. Vi arbetar mer reaktivt med hur vi kommunicerar, så är det. Vi har inga definierade mål att försöka arbeta annorlunda och använda nyare kanaler på ett mindre traditionellt vis. Till stor del tror jag också det är en resursfråga. Idag har vi till exempel inga större resurs till att kommunicera genom exempelvis Facebook. Vi har en person inom HR som ser till att svara på kommentarer på Facebook. Vi ser det som ett forum och ett sätt för användare att interagera med företaget, men interaktionen befinner sig på en allmän nivå, det vill säga vi skapar inte några relationer med de som väljer att kommentera på vår Facebook-sida. Det fungerar mer som ett sätt att synas för oss gentemot arbetsmarknaden. Effekten av vår närvaro på Facebook är inget som vi har mätt än.

S

amtidigt ser jag inte vårt befintliga, mer traditionella utnyttjande av kommunikationskanaler, som ett stort hinder. Vi lyckas täcka det behov av arbetskraft vi har. Vi upplever ingen kris. Men min uppfattning är att vi kommer behöva ändra vårt sätt att utnyttja kommunikationskanalerna inom väldigt få antal år. Med vårt nuvarande sätt att arbeta kan det definitivt vara så att vi går miste om att nå ut till en del av arbetsmarknaden. Sammantaget får vi många kandidater som söker sig till företaget, men samtidigt är det svårt att säga vilka vi går miste om att attrahera.

Jag tror det är mer företaget som hindrar sin egen utveckling på grund av att all kommunikation måste förankras globalt inom företaget. Vi upplever att vi har tillräcklig bas för rekrytering av den kompetens vi söker. Den tid vi känner att vi inte har det, då måste vi bli mer aktiva och ta en annan riktning i hur vi kommunicerar. Tyvärr. Det är en generationsfråga. Ledningen, en äldre generation, ser möjligtvis inte samma potential i den tekniska utvecklingen och till nyare möjligheter att kommunicera som den yngre generationen. När vi upplever att vi inte får tillräcklig respons från den yngre generationen, då måste vi agera.

Upplever ni att ni i framtiden skulle kunna arbeta annorlunda med olika kommunikationsmetoder jämfört med idag? Finns det nya vägar att gå för er vad gäller interaktion?

Jag vill utveckla det personliga mötet ännu mer och vara mer närvarande i de kanalerna.

Vilka kanaler och metoder menar du då? De befintliga ni använder, öga mot öga, eller ser du digitala kanaler som en möjlighet?

Jag menar både mer traditionella, öga mot öga, men även nyare kommunikationskanaler och mer icke-traditionella, digitala metoder. Men främst menar jag möten öga mot öga. Jag upplever till exempel den begränsade digitala interaktion vi har på Facebook idag som lite distanserad. Vi värdesätter det personliga mötet mer. Det är lättare att få en uppfattning om personen.

Ser ni till exempel ett hinder att kommunicera ert budskap genom andra kommunikationskanaler och metoder än de ni använder idag?

Ja, absolut, men till den del att vi inte kan överge mer traditionella kanaler helt och hållet. Vi finns där nu och andra är vana att se oss där. Det handlar snarare om försöka komplettera befintliga, mer traditionella kommunikationsmetoder med nyare verktyg, nyare metoder.

Nackdelen med nyare kommunikationskanaler och mer icke-konventionella metoder är svårigheten för oss att se konsekvenser av dem. Det skrämmer oss lite grann. Vad syftar användning av en ny kommunikationsmetod till? Vad kan en ny metod ge oss som en traditionell inte ger? Målet för oss är att få ansökningar från vilka vi sedan kan göra ett urval. Vi diskuterar inte särskilt mycket inom företaget kring andra kommunikationsmetoder.

Jag ser en risk med att användning av fler kommunikationskanaler och mer innovativa metoder riskerar att ”splittra” det budskap vi vill föra fram. I nuläget försöker vi arbeta efter ett enhetligt budskap genom att till exempel ge information på vår hemsida om företaget, vad vi gör och vad vi står för. Vi ser helt enkelt inget behov av annan kommunikation än den vi använder idag. Jag har svårt att se hur vi skulle kunna interagera mer.

Vilka möjligheter ser ni med digital interaktion? Som arbetssökande upplever vi att det kan vara svårt att genom en platsannons känna sig träffad av ett par enkla och beskrivande ord om vad ni söker hos en kandidat.

Min första tanke är; vem ska i så fall gör en utvärdering om vem som är en lämplig kandidat om vi för en digital interaktion? Det är svårt att utvärdera ett verktyg som vi inte har idag. Vi upplever inte avsaknad av mer interaktion i vår kommunikation som ett problem. Vi ser i dagsläget inget behov av att arbeta annorlunda. Vi har haft ett enormt rekryteringstryck de senaste åren därför har vi inte ändrat vårt sätt att kommunicera gentemot arbetsmarknaden. Vi har dessutom inte haft tid att reflektera över tänkbara ändringar.

Däremot tycker jag det är väldigt intressant att potentiella anställda genom en digital interaktion skulle kunna känna sig bättre träffade av en utannonserad tjänst eller att de skulle komma till insikt att de inte är den vi söker. Det skulle bespara arbete både för oss som företag och för arbetssökanden själva.

Intervju med företag B den 4 maj 2011

Intervjuperson: marknads- och presschefen för företagets verksamhet i Sverige

Vad är employer branding för dig?

Employer branding handlar ju om att vara en bra arbetsgivare och att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke för de som jobbar för oss.

Upplever ni att ni har ett specifikt employer brand?

Ja, det vill jag påstå att vi har. Det är lite tudelat eftersom vi dels är 500 personer som jobbar på företaget med administrationen. Inom denna grupp tycker jag att det finns ett tydligt arbetsgivarvarumärke. Däremot har vi även mellan 4000-5000 konsulter som jobbar för oss varje år. Inom denna grupp kan jag tycka att vi behöver jobba mer med vår kommunikation av vårt arbetsgivarvarumärke. Framförallt för att dessa konsulter sitter ute hos kund ibland så tror jag att man känner större tillhörighet till kundens arbetsgivarvarumärke än till oss.

Vem inom organisationen arbetar med kommunikation gentemot arbetsmarknaden?

Det gör min avdelning (Information och marknadsavdelningen) tillsammans med vår HR avdelning, arbetar parallellt med detta.

Arbetar ni med en speciell strategi vid er kommunikation mot arbetsmarknaden (avseende ert arbetsgivarvarumärke, dvs kommunikationen av detta)?

Ja det kan man säga att vi gör, detta är något vi har utvecklat tillsammans med HR-avdelningen.

Arbetar ni på något speciellt sätt när ni kommunicerar till arbetsmarknaden jämfört med er kundmarknad, finns här någon skillnad för er inom arbetsätten?

Absolut finns där det, alltså det är ju en helt annan kommunikation gentemot de som vi vill ska jobba för oss, gentemot de vi vill ska köpa tjänster av oss. Det är helt olika typer av kommunikation, dels vilket budskap vi vill framföra och dels vilka typer av kanaler vi väljer för att framföra vårt budskap.

Det finns teorier som diskuterar en såkallad ”spillover” effekt, upplever ni att det sker en spillover av den kommunikation ni för mot kunden till era konsulter och arbetsmarknaden? Ni har ingen produkt som i slutändan når en konsument (bemanningföretag), men försöker ni lösa detta på något sätt, för ni har era kunder (företagen) men det är kandidaterna ni vill locka med kommunikation, hur försöker ni jobba med detta?

Jo absolut, det finns det ju alltid, klart att både de som köper in våra tjänster är våra potentiella kandidater i lägen självklart, på samma sätt som de som jobbar för oss kan så småningom bli våra kunder. Klart att det finns en spillover effekt det finns det ju alltid men vi utgår ifrån olika typer av budskap och kanalval gentemot de här två huvudmålgrupperna (arbetsmarknaden & kunderna). Här har vi även två olika strategier vi utgår ifrån de vi ser olika behov hos dessa grupper.

Det finns spillover-effekter definitivt, alla kunder vi har och kontaktpersonerna på kundföretagen skulle det faktum också kunna vara kandidater nästa gång de söker jobb. Likadant som de vi hyr ut på uppdrag och de som jobbar internt också såklart är vi måna om att man ska ha en bra uppfattning av oss. Eftersom man själv kan hamna i den situationen att man själv behöver rekrytera eller hyra in personal.

Kan du nämna några specifika kanalval ni väljer som är riktade mot arbetsmarknaden?

Absolut, våra anställda och de vi riktar oss till är generellt sett en ung målgrupp och där utnyttjar vi digitala kanaler i väldigt hög utsträckning. Jobb boards, vår webbplats, så klart även sociala medier.

Har ni några speciella brand values som kännetecknar er kommunikation gentemot arbetsmarknaden? Har ni valt dessa specifikt för att de är lätta att kommunicera i de kanaler och med de metoder ni valt att använda eller har ni några problem med att kommunicera dessa?

Vi har fyra stycken grundvärderingar som ska avspeglas i allt vi gör och säger och hur vi agerar som företag. Värderingar är inget som vi går ut och pratar om direkt, men de ska såklart avspeglas i vår kommunikation.

Laganda, ansvar, entreprenörskap och kundfokus, det avspeglas i vår kommunikation, dels är det så vi agerar mot varandra här och vår kommunikation mot kunder och konsulter som är anställda. Det är inget vi går ut med och säger att detta är våra värderingar utan det är något som bara ska ligga med som en vägledning i vårt agerande och arbete. Vi utgår från dessa när vi sätter samman vår kommunikation.

Det är inget som kommunicerar direkt utan det är kärnvärden som ska ligga till grund för vårt agerande som medarbetare. Något man får när man anställs, det är inget vi här i Sverige har kommit på. Företaget finns i 60 länder världen över och det är värderingar som alla delar globalt.

(Följdfråga) Hur ska ni veta att ni hittar rätt personer om man inte får den informationen direkt? Dvs hur ska man som kandidat veta att man passar in om man inte har vetskap om era värderingar innan man söker?

Alltså innan man anställs gör vi såklart personlighetstester. Oftast handlar det om att man ska vara rätt för kundens kvarprofil, de här värderingarna som sådana är framförallt avsett för oss som jobbar på företagets administrativa del (inte konsulterna främst). Men i allt vi gör, hur vi agerar gentemot våra konsulter och kunder ska våra handlingar avspegla dessa brand values.

Finns där något specifikt budskap ni vill framföra i er kommunikation?

Vi har ju vår Go-line, ”Better work, better life”, det är som sagt vår go-line.

Intar ni ett historiskt perspektiv i er kommunikation, om ni refererar till viktiga händelser i företagets historia och liknande?

Inte så speciellt mycket det gör vi inte, inte i vår externa kommunikation, vi känner att vi är tydliga med budskapen överlag i vår kommunikation.

Vilken respons upplever ni av er kommunikation gentemot arbetsmarknaden (avser den mot kandidaterna)?

Det som vi vill att vår kommunikation ska leda till är att man går in och söker de jobben som vi erbjuder och där har vi ju i dagsläget en god respons även om vi känner att det kan bli ännu bättre. Vi letar ständigt efter kandidater och därför kan vi alltid bli bättre.

Ni för platsannonser på er webbplats, platsannonserna beroende på hur dessa är utformade och skrivna, märker du att det ibland kan vara mer kvinnliga eller manliga sökande, eller vice versa?

Vi har ingen statistik eller så på detta, det handlar snarare tror jag om vad för typ av tjänst vi går ut med. Det vill säga om det är typiskt manliga eller kvinnliga tjänster, snarare än hur annonsen är utformad. Detta är inget vi har funderat att se över i större utsträckning.

Anser ni att uppfattningen av er som arbetsgivare bland era konsulter överensstämmer med hur ni vill bli uppfattade av dessa?

Då skulle jag igen säga att bland den interna målgruppen överensstämmer den ganska väl. Men som sagt de som vi hyr ut våra konsulter där kan jag helt klart säga att vi har en hel del att jobba på vad gäller kommunikationen och deras känsla av att vara anställda på företaget. Där kan vi bli betydligt bättre.

(Följdfråga) Har ni försökt lösa detta på något sätt?

Absolut, vi tittar på åtgärder konstant som vi kan vidta. Det som vi försöker med är att involvera konsulterna i våra sociala mediekkanaler vi har ett eget intranät för dessa och såhär. Men eftersom de sitter hos kund är de inte alltid helt lätta att nå. Att göra saker som blir rena fysiska träffar som vi försökt göra är svårt eftersom man dagtid ofta är på uppdrag och då känner att man inte gärna lägger sin fritid på att göra aktiviteter tillsammans med sina arbetsgivare.

Du sa att ni upplever att den bild ni vill skicka ut i er kommunikation mot presumtiva anställda inte stämmer till 100% med de konsulter ni arbetar med, kan du beskriva hur ni känner vilken diskrepans som finns?

Vi gör ju medarbetarundersökningar varje år, där har vi sett att de som svarar på det skulle föredra att få veta mer om företaget och känna en tydligare tillhörighet till oss som företag också.

(Följdfråga) Du menar att de hade en annan bild när de sökte sig till er jämfört med när de jobbat via er ett tag?

Nej, det vill jag inte säga att de har, snarare att de känner att vi skulle kunna vara mer närvarande, det man upplever av oss är positivt men just eftersom man inte sitter hos oss utan ute hos kund känner man att vi skulle kunna bli ännu mer tydliga och närvarande. Det är där dilemmat för oss finns, då vi hela tiden tittar på hur man kan förbättra och vara mer tillgängliga för våra konsulter eftersom vi fysiskt inte kan vara där så ofta.

Upplever ni att bilden som ni kommunicerar i samband med rekrytering delas med de som hunnit arbeta hos er ett tag och fått perspektiv på den bild de hade av företaget när de sökte?

Vi upplever att de flesta inte vet så mycket om oss som arbetsgivare när de söker arbete och att de därför skulle behöva veta mer. Inte heller efter det att man anställts av oss. Speciellt i och med att när man hamnat ute på ett uppdrag och blir kollegor med de personer man jobbar tillsammans med ute hos kunden på kunduppdraget, i många fall kanske känner att kunden är arbetsgivare istället för att vi är det. Det är ingenting som vi har känt att våra konsulter har en negativ bild av oss utan snarare att den är för otydlig. Man kan säga att det är bristande intern kommunikation.

Vi jobbar hela tiden med att försöka förbättra kommunikationen med våra konsulter. Men eftersom de sitter ute på uppdrag är det svårare att vara närvarande för oss, om man inte lyckas få konsulterna att besöka intranätet och ta del utav de utskick via e-post och kommer på de kvällsaktiviteter vi anordnar, besöker oss på våra sociala mediekkanaler. Gör de inte det är det bara den rent uppsökande verksamheten som återstår vilket vi inte har möjlighet till att göra på så regelbunden basis. Utan det bygger på att man jobbar med digital employer branding. Problemet ligger i att vi inte lyckats fånga deras intresse på ett sånt sätt att de känner att de behöver ta del av den kommunikationen som vi erbjuder men samtidigt finns det en annan problematik. Denna är att vi ser av medarbetarundersökningarna att man gärna skulle vilja veta mer om oss och få en närmare relation till oss.

Angående er kampanj - sommarjobb som koncernchef. Berätta fritt om detta! Tanken, drivet och motivet till den?

Främsta anledningen var att som vi var inne på innan så har vi svårt att hitta personal just nu, vi är inne i en högkonjunktur just nu, då är det alltid svårare att hitta bra kandidater och bra personal. Vilket gör att vi måste jobba med mycket mer uppsökande verksamhet, då är studenter en viktig målgrupp för oss. Dels eftersom vi har en studentverksamhet som erbjuder studenter att erbjuda hos oss under sin studietid. Vi ser även en stor potential inom denna grupp i och med att alla som studerar nu kommer att inom en 5 års period vara ute i arbetslivet. Inom den kategorin som vi kallar ”Young Professionals”, det är precis den målgrupp vi har svårt att få in med tillräckligt personal av just nu. Det är ett proaktivt arbete för att bygga vårt varumärke bland studenter.

(Följdfråga) Tror du att själva metoden ni använder (eftersom den upplevs som innovativ) har att göra med vilken målgrupp ni riktar er mot?

Självklart, det här är ju ett samarbete som vi gjort tillsammans med vårt kontor i Norge, när man tittar på vilka medievanor studenter och yngre målgrupper har, har vi insett att det är digitala kanaler som är nästan uteslutande som gäller. Förutsatt att man inte gör TV reklam vilket förutsätter en helt annan budget jämfört med den vi har haft i det här läget.

(Följdfråga) Har ni övergett t ex mer traditionella kanaler, platsannonser i tidningar eller bara kompletterat med digitala kanaler? Vilka möjligheter ser ni i att utveckla den klassiska platsannonsern, fast att det är ganska begränsat?

Vi gör både och för just den här koncernchefskampanjen så har vi nästan bara gjort digitala åtgärder förutom att vår studentorganisation har varit på universitet och högskolor och presenterat den här kampanjen. Vi har att göra en del nu sista veckan, printannonsering också till just denna kampanj. Vi kommer bland annat att ha i Studentmagasinet, som går ut till många studenter via kåren. Sen så kommer vi också annonsera i Metro.

Platsannonser jobbar vi med ett projekt nu som jag inte kan berätta så mycket om just nu, men det är definitivt något ni kommer märka av när vi kommer att trycka i print. Den kommer nog om en eller ett par månader. Som sagt vi kompletterar med applikationer och att man kan söka annonser via denna. Sedan har vi Facebook kopplat till våra platsannonser också. Sen tittar vi på möjligheter med video integrerat i platsannonser, som vi använt i vår senaste kampanj.

(Följdfråga) Tror du att i framtiden, när vår generation som är van vid den digitala kommunikationen bli äldre och när nästa generation kommer, att ni kommer överge de traditionella kanalerna, eller hur tror du utvecklingen kommer att se ut där?

Jag tror att ens medievanor är något som kommer att sitta i även när man blir äldre. På längre sikt kommer vi kanske överge de traditionella kanalerna i större utsträckning. Vi ser nämligen en markant skillnad vad gäller print-annonsering och att vi inte använder denna i samma utsträckning som vi gjorde för kanske 5-10 år sedan. Utan nästan all typ av jobbsökning sker idag online. Skulle vi bara rikta oss till de som aktivt söker arbete skulle vi inte behöva print-

annonsering överhuvudtaget. Men eftersom det råder kandidatbrist och vi måste nå de som inte aktivt söker behöver vi även använda andra typer av kanaler och metoder än enbart nyare kanaler.

(Följdfråga) Du sa att ni även använder sociala medier mycket, kan du berätta lite kort hur ni använder dessa, finns ni på Facebook? Går det att föra interaktion med användarna?

Ja, vår kampanj är kopplad till Facebook, där man ska tipsa och får rekommendationer för att öka sina chanser. Vi har två facebook kanaler, dels en för vår svenska verksamhet och dels en för vår studentverksamhet. Interaktion med användarna tycker jag man definitivt kan föra, ni kan gå in och titta på vår studentsida, det mesta utav det som skett där på facebooksidan är kopplat till just kampanjen. Det kan man väl se att vi hade 378 medlemmar när kampanjen startade och i dagsläget har vi (kört kampanjen sen 31/3) 1790 nästan 1800 medlemmar.

(Följdfråga) Försöker ni föra någon form av relationsskapande med användare eller är ni bara i tryck media och digitalt, finns ni på arbetsmässor och liknande events?

Ja det gör vi också, med den här kampanjen har vi varit ute på 14 universitet och högskolor med. Sen är vi också kategori ägare av studentpriset i HR-kategorin (vår eget lilla nobelpris). Tillsammans med dessa gör vi också en turné och där har vi 6 olika lärosäten vi kommer att vara aktiva på under maj månad. Sen deltar vi även på ett urval av (12) arbetsmarknadsdagar som skolor själv anordnar.

(Följdfråga) Upplever ni något som är ett problem med den eftersom den är väldigt innovativ, men är den lite standardiserad eftersom det finns begränsningar över hur mycket man kan interagera online?

Nej, det är första gången vi testar något sådant. Än så länge har vi bara känt att det är positivt.

Hur försöker ni differentiera er i er kommunikation när ni söker nya kandidater, hur tycker du ni lyckats där? Ser ni över hur konkurrenter gör?

Det är svårt att differentiera sig just eftersom bemanningsbranschen generellt har ju ett väldigt likartat erbjudande, går på samma kollektivavtal och på det sättet vi försöker differentiera oss är egentligen med den typen av uppdrag vi kan erbjuda. Många utav de större kunder vi har, har vi speciella avtal med. Kunder som Ericsson etc är sådana som bara tar in personal via oss, exempelvis. Vill man hamna på sådana uppdrag får man gå via oss.

Kampanjen har varit ett led i att vi ska kunna differentiera oss och nå ut genom allt brus såklart, eftersom våra erbjudanden är väldigt lika måste man hitta nya sätt att nå ut med. Ett tag nu har nästan vi och alla utav våra konkurrenter jobbat med den externa kommunikation man riktat mot kunder (de som hyr in konsulter). ”Men vi har nyligen märkt av ett trendskifte, då både vi och våra konkurrenter började rikta oss mycket mer mot potentiella konsulter istället för mot våra kunder”.

Vi upplever att ni är ganska innovativa med ert sätt att kommunicera, upplever ni att ni har några begränsningar med sättet ni kommunicerar och att ni skulle kunna arbeta annorlunda i framtiden?

Absolut, vi tittar hela tiden på hur vi kan vidareutveckla vår kommunikation och vi vill gärna ligga i framkant och differentiera oss. Dels nya metoder att använda med även helt nya kommunikationsplattformar såklart. Vi jobbar hela tiden med sociala medier och utvecklar. Vi har släppt en applikation till iphone/android telefoner kring jobb och jobbsökande. Det pågår ett ständigt arbete med hur vi ska kunna möta våra kandidater på ett bättre och differentierat sätt gentemot konkurrenterna.

Hur fungerar denna applikation?

Där kan du söka jobb, kontor var jobben finns och utifrån olika kategorier, sen kan du också få lite tips kring sökandet och CV tips. Just nu pågår där en kampanj i applikationen att om du sprider denna till vänner och bekanta kan man ha chansen att vinna en Ipad.

Utöver denna applikation ser ni ytterligare steg ni kan ta i utvecklingen?

Ja, vi har väldigt många saker på gång. Dessvärre inget jag kan gå in på konkret men vi har ett team som sitter och jobbar enbart med affärsutveckling inom det digitala området.

Bortsätt från kanalerna och metoderna, om det är en applikation eller webbplats, vad är det ni strävar efter att uppnå? Mer masskommunikation eller interaktion? Vad är ni ute efter egentligen?

I grund och botten handlat allt om att få kandidater att söka våra jobb, dels handlar det om att vi jobbar med kommunikation för att attrahera folk till våra platsannonser. Men sen handlar det också om ett varumärkesperspektiv, att vi vill bygga vårt varumärke och påminna de som inte söker jobb om att vi finns.

Det är en avvägningen då, att ni försöker avgränsa hur många ni når men även att det är tillräckligt många ni når?

Det beror på, ur ett varumärkesbyggande syfte är det såklart bara många vill nå, men är det specifika tjänster vi vill tillsätta så jobbar vi mycket med riktat med de kanaler och plattformar där vi tror vi kan nå den här typen av kandidater.

Utöver den här kampanjen som ni hade angående arbetet som koncernchef, den var ju väldigt riktad mot just studenter och befintliga studenter, tycker du att ni har andra kommunikationsmetoder som är väldigt riktade?

Ja, vi jobbar ju med platsannonsering, så självklart jobbar vi med jobb boards (externa) en hel del. Men sen jobbar vi en hel del mer riktat. Vi tittar på t ex LinkedIn och försöker matcha kandidater och letar efter rätt kandidatprofiler, riktar annonsering på Facebook mot den typen av kandidater vi söker (säljare, receptionister) eller andra typer av specifika tjänster. Då jobbar vi med Facebook och lägger våra platsannonser via betalda annonser på Facebook.

Att lägga ut platsannonser via en mer modern kanal som facebook, är det inte bara att kopiera ett gammalt koncept och sätta det i en ny kanal? Hur ser du på detta?

Nej, det skiljer en hel del gentemot en platsannons i en tidning, kontra en annons digitalt. När man gör något digitalt ska det funka ur ett sökoptimeringsperspektiv. Det handlar väldigt mycket om att man kanske måste använda vissa ord som sökmotor plockar upp, länka på ett helt annat sätt. Medan du i en traditionell printannons handlar det om att ha en bra rubrik som

väcker uppmärksamhet och du kanske använder bild för att fånga ögats uppmärksamhet. Där handlar det liksom om att använda ett mer målande och varierat språk än du kan göra på internet.

Både marknadsavdelningen och HR avdelningen arbetar med ert arbetsgivarvarumärke sa du och att ni har en speciell strategi. Skulle du säga att det är väldigt tydliga riktlinjer med hur ni kommunicerar er gentemot arbetsmarknad, eller hur upplever du att ni arbetar? Utformar ni allt kommunikationsmaterial internt eller anlitar ni externa aktörer för detta?

Vi jobbar enligt en modell som heter "Great Place to work", den undersökningen känner ni säkert till. Vi jobbar utifrån denna modell och mer specifikt vi bryter denna strategi vill jag inte gå in på.

Det mesta av vårt kommunikationsmaterial utformas och skapas inhouse med det är lite blandat, en del kommer även ifrån vår globala verksamhet. Sen tar vi även in en del frilans journalister och frilans copy wrighters.

Telefonintervju med företag C (del 1) den 4 maj 2011

Intervjuperson: ansvarig för chefsförsörjning och rekrytering

Vad är Employer Branding för dig?

Jag känner till begreppet och som jag tror att du vet så jobbar jag med rekryteringssystemet, utformning av rekrytering inom vår organisation. Employer branding är en förutsättning för varumärket och synen på vår organisation som arbetsgivare. Där har jag inte det direkta ansvaret för utformandet av våra centrala budskap utan det finns andra med arbetare som jobbar konkret med de bitarna. Jag tar vara på effekten av den typen av kommunikation. I att bra vi har skapat ett intresse, vi har skapat en rekryteringsbas, de som sen söker till oss utifrån de vi har skapat, de tar jag hand om i rekryteringsprocessen då. För en extern betraktare uppfattar jag att när man pratar om rekryterings begreppet så kanske det omfattar allt detta och jag befinner mig i ett område där jag är en gränssyta mot det som är varumärkesarbete och Employer branding arbetet och det som är genomförandet av själva rekryteringen som sådan.

Upplever du att ni har ett specifikt employer brand idag?

Jag tror att alla har ett employer brand då det finns en uppfattning om organisationen, alla har en uppfattning om oss. Men det är väldigt olika beroende på var i målgruppen man tittar. Men det beror på var man tittar. En del av vår målgrupp de ser inte oss som en arbetsgivare, då kan man säga att det är ett väldigt svagt varumärke för några av de vi är intresserade utav. För andra så är vi ett starkt varumärke och det finns väldigt stor intresse för oss, där vi anses vara en arbetsgivare som har de mest intressanta arbetsuppgifterna. Det slår väldigt stort mellan delar av vår målgrupp då.

Vem inom er organisation är det som jobbar med kommunikation av varumärket mot arbetsmarknaden, är det HR- eller marknadsavdelningen?

Vi har ju på den strategiska nivån, på högkvarteret då, en personalstab och här har vi då personal som jobbar med långsiktig attraktionsskapande åtgärder och i det ligger ju att formulera krav och behov som ett underlag för vårt kommunikationsmaterial som vår marknadsstab sen hjälper oss med och det är ju en gränsyta där mellan marknad och HR som vi försöker täta till och jobba mer integrerat då. För det är egentligen en samordning mellan personalstaben och informationsstaben i att både utforma innehållet i och att kommunicera det mot olika delar av marknaden då. Vi har ju då en marknadschef hos oss som då har huvudansvaret för att förmedla det vi vill skicka ut.

Arbetar ni efter någon speciell strategi när ni kommunicerar mot arbetsmarknaden och i så fall vilken?

Min uppfattning, som tar emot effekten av det här är att initialt när vi har gjort den stora förändringen vi gjorde förra året när vi lämnade värnpliktsförsvaret och skall klara av att försörja vår organisation från början, från grunden, så att säga helt frivilligt. Vi behöver ju utbilda personal för att få rätt militär kompetens och förmåga, så vi har inrättat en ny grundläggande militär utbildning. Det är ju inte utbildningen i sig som är intressant utan det är ju yrket efter utbildningen som är det vi vill kommunicera. Vi vill inte utbilda massa folk som inte är intresserade av att jobba på företag C, vi vill inte gå tillbaka till ett värnpliktsystem där vi ska massutbilda folk, det är inte kostnadseffektivt. Därför är det yrket efter utbildningen vi

försöker marknadsföra man marknadsför den ganska brett för det hanlar om att kommunicera en förändring. Om vi backar bandet något, till förra sommaren, då genomförde vi mer en kunskapskampanj, vad innebär förändringen, för att i nästa steg genomföra riktad kommunikation för att tillgodose det omedelbara behovet, som vi sökte som vi vill anta till utbildningen i första steget. Den kommunikationen har varit ganska bred i målgruppen 18-26. Men i nästa steg så behöver man segmentera kommunikationen så att man kan rikta sig specifikt mot delar i målgruppen som vi är mer intresserade utav. Dvs att identifiera de lämpliga bland de villiga, men också att förstärka företag C:s attraktion i grupper som kvinnor och individer med annan etnisk bakgrund så vi får en mer bred sammansättning utav, ända ner på gruppnivå i företag C, och få en effektivare organisation.

Kommunicerar ni olika mot arbetsmarknaden än när ni kommunicerar varumärket [Företag C] i andra sammanhang?

Nej det uppfattar jag inte att vi gör, men du bör vända dig till marknadschefen. Men när det gäller den konkreta rekryteringsverksamheten så bygger det väldigt mycket på det personliga mötet och den lokala rekryteringen. Vi har väldigt stort behov utav att tillföra personal till exempel till hemvärdet och det i grunden bygger på lokal rekrytering för där vill vi knyta kontakt med folk som bor på den platsen där de ska tjänstgöra och då förutsätter det en lokal rekrytering. När det gäller övriga av företagets behov så skulle man kunna säga att där är intresset inte lika starkt att det måste vara en lokal rekrytering, men mötet sker alltid lokalt. Det är förbanden längst ut på linan, det är de som kommunicerar arbetsgivaren, rent fysiskt så pratar man om att det är respektive avdelningen som träffar folk, vad kan den kan erbjuda och vad det innebär det att jobba på företaget. Alla förband rekryterar för vår räkning och de intressen som skapas på en lokal plats, det är ju inte nödvändigt att individer är knutna till den lokala platsen, som de är för hemvärdet.

Vilka Brand values kännetecknar er kommunikation? Arbetar ni med olika kärnvärden beroende på målgrupp eller tjänst? Har ni specifika värdeord för till exempel kvinnor eller de andra målgrupperna?

Vi har ju tagit fram ett arbetsgivarerbjudande för det som är unikt för oss, det som vi uppfattar attraherar vår målgrupp. Där har man ju tittat på ett antal olika delar i målgruppen och kategoriserat de i grå termer och sen har man då inriktat sig initial mot ett par av de här

målgrupperna där man ser att här kan vi snabbt nå fram och vi har lättare att nå våra rekryteringsmål genom att angripa de grupperna initialt. I nästa steg pratar vi om att de vi helst vill ha kanske långsiktigt inte är de grupperna utan några av de målgrupperna dvs spänningssökarna och de som söker utmaning, de yngre männen, de är inte lika svåra att nå och inte lika svåra att rekrytera. Men de samhällsnyttiga och de mer alteristiska värdegrunder som söker till oss för att göra skillnad i större termer och däri en större andel kvinnor de är svårare att nå och svårare att etablera kontakten med, men det är de vi egentligen vill ha. Det är de som kanske passar bättre i den kravprofil företaget har för både soldater, sjömän och officerare. Jag tror att alla de värden vi vill kommunicera i vårt arbetserbjudande ingår i hela vårt erbjudande, sen tror jag i nästa steg, men det är min uppfattning, att man behöver trycka på vissa delar av de som kanske är mer attraktivt för till exempel målgruppen med annan etisk bakgrund eller målgruppen kvinnor. Men det innebär att man förstärker det erbjudandet inom vissa områden för att nå fram till den gruppen, för att där skapa ett intresse för att få reda på mer då. Just nu är vår kommunikation utifrån hela målgruppen väldigt bred och anpassad i något stycke för att försöka bryta de förutfattade uppfattningar som finns om oss som arbetsgivare och också slå oss igenom i hela målgruppen att vi är en arbetsgivare över huvudet. Så i nästa steg tror jag att den här mer segmenterade riktade marknadsföringen är vår nästa strategiska utvecklingsfas som vi kan gå in i.

Upplever ni att ni är tydliga med ert nya budskap, att eventuella anställda upplever att anställningen hos er överensstämmer med er kommunikation?

Ja det är min uppfattning att det är så. Men samtidigt är det såhär, och det är lätt att klä sig själv i säck och aska, men den förändring vi har gått igenom innebär också ett väldigt omfattande behov utav att informera och förklara för folk någonting som egentligen är väldigt komplext och man kan inte göra allt ihopa samtidigt och det betyder att de som har sökt till oss de är jättenöjda med sin utbildning, 90 av de som fullföljde utbildningen valde att gå in i en anställning. Det är en indikation på att den inriktningen man hade när man gick i i utbildningen den har man också fullföljt. Vi har lyckats ganska väl där, däremot så vet vi också att under den utbildningsfas på tre månader som man gick igenom så har man haft massor med frågor och tyckt att man har fler frågor än vi har kunnat leverera svar på i den första informationen och där måste vi successivt kommunicera med de här individerna, det tar inte slut bara för att rekryteringen är genomförd till en utbildning. Den pågår under utbildningen och den kommer pågå under provanställningsperioden, de första sex månaderna

om vi vill kunna behålla den här personalen. Det är en stor skillnad från att förbanden tidigare har beställt värnpliktiga som plötsligt inställer sig på kaserngården och man har inte behövt fundera på hur det har gått till och sen utifrån det så har man haft de här individerna med stöd utav pliktlagen i ett års tid sen har man kunnat titta de i ögonen och rekryterat de till utlandsstyrkan. Nu måste vi i varje steg i varje fas utav de här individernas utveckling i vår organisation hela tiden kommunicera med de om hur ser framtiden ut vilka karriärutvecklingsmöjligheter finns det, vilka kompetensutvecklingsmöjligheter finns det och vad innebär jobbet och allt det här. Allting kan inte komma i en kampanj och allt kan inte komma inför att man börjar en utbildning utan det är någonting vi måste ge de successivt .

Upplever ni att de som börjar sin utbildning har samma uppfattning om er efter sin sex månaders provanställning?

Det är svårt att svara på för vi har ju bara genomfört utbildning utav en omgång som har gått vidare in i en anställning sen ett par veckor tillbaka. Så vi har ju inte ännu kunnat utvärdera den gruppen helt och hållet. Det är svårt att svar på den frågan just nu faktiskt.

Berätta fritt om er nya kampanj ("välkommen till vår verklighet")!

Grunden till övergången till det här enligt min uppfattning utifrån rekrytering handlar om att utmana de traditionella och ibland förutfattade meningar om oss och vad det innebär att jobba hos oss. Många i målgruppen, framför allt som yngre männen men också kvinnor uppfattar oss utifrån vad deras fäder och bröder har för uppfattning om oss från att man gjorde lumpen. Eller så bygger man hela sin världsuppfattning om oss på amerikanska filmer från Vietnam eller vad det kan vara. Den bilden av oss vill man bryta och i tidigare kampanj där man utformade begreppet "Har du det som krävs" så uppfattade man ju att i media i mångt och mycket är detta ju inte en riktig bild av oss. Vi ville sticka ut, vi ville synas, vi ville visa vad som händer. Nu har man gjort ett annat anslag i det här där man utgår från de förutfattade meningarna men samtidigt vänder på det för att visa att det finns en helt annan vardag en helt annan verklighet i de insatser och den vardag man driver när man är på ett förband. Den är också väldigt bred och det har kampanjen försökt åskådliggöra att det finns i hos oss finns många typer utav erbjudanden som kan attrahera stora delar utav målgruppen då. Vi har någonting för alla.

Vilka kommunikationsmetoder har ni använt er av under kampanjen? Har målgrupperna påverkat metoderna?

Det får de på marknadsföringsstaben svara på .

De har säkert påverkats av metoderna och jag har en allmän uppfattning om att man tycker att vi har kommit en bra bit på vägen och att vi har använt, som du själv skrev, lite mer innovativa metoder för att attrahera målgruppen och skapa ett intresse. Det kan vi också se på mängden ansökningar i den sista kampanjen där vi hade över 12 500 sökande till den utbildning som vi nu skall genomföra urval till då.

Har ni märkt av den senaste kampanjen att fler kvinnor sökt?

Nivån kvinnor ligger på ungefär samma nivå ungefär 12-13% och det tror jag ytterst beror på att vi är ganska breda fortfarande vi riktar inte det här mot delar i målgruppen såsom vi framöver kommer att behöva göra.

Har ni fått mer "talangfulla" sökande, har nivån på sökande ändrats?

Ja, kvalitén på de sökande om vi jämför med värnplikten sen tidigare kan man säga att kravuppfyllnaden hos de individer som vi nu testar är generellt högre. Något högre, inte väldigt högre, men det är signifikanta skillnader både i psykologisk kapacitet och fysisk kapacitet hos de som blir antagna till utbildningen.

Arbetar ni med att skapa relationer med den här nya kampanjen? Fokuserar ni mer på relationsbyggande eller informerar ni bara?

Min uppfattning är att all vår kommunikation bygger på att skapa relationer i alla steg, vilka vi sedan måste upprätthålla. Idag har vi interimslösningar när det gäller CRM (customer relationship management). Kundvårdsdatabas motsvarande och vi är på god väg att utveckla nya verktyg för att tillgodose möjligheten att vårda de relationerna på bättre sätt än vi kan göra idag. Vi har en interimslösning med en kunddatabas som kan tillgodose vissa saker men den har inte alla verktyg i lådan, den är lite klantig kan man enkelt sammanfatta det som då. Vi kommer att lösgöra rekryteringsdelen från vår egen hemsida och mer fokusera på information på hemsidan medan jobb och rekrytering kommer ligga på en separat site och till

det kommer vi också bygga ihop det med ett CRM-system och ett externt e-rekryteringssystem.

Har ni upplevt några hinder i relationsbyggandet med den masskommunikationen som den senaste kampanjen varit? Är det därför ni förändras?

Nej, det tror jag inte egentligen, några hinder ser inte jag nu. Men jag tror inte att det handlar om bara det utan i grund och botten om att vi behöver det, för den volym av personal som vi kommer att ha behov utav. Vi måste jobba långsiktigt, vi måste sluta uppträda i kampanj och vi måste vara ständigt närvarande med en mer tillgänglig organisation för rekrytering. När behov uppstår då måste relationen redan vara skapad. Ledtiderna för vår rekrytering är, för att utbilda en individ som är tjänstbar är redan i sig långa. Om vi tar en individ som kommer rakt utifrån och inte har någon militär förkunskap, har alltså inte gjort värnplikt eller någonting annat, och så ser vår verklighet ut, det finns inget magasin av värnpliktiga kvar längre och då bygger hela grundrekryteringen på att folk kommer in utifrån och har ingenting med sig när de börjar. Och då tar dt minst ett år innan du har utbildat, tränat en soldat eller sjöman så att han är fullt användbar i ett insatsförband. Den ledtiden är tillräckligt lång det innebär att vi måste ha andra verktyg i lådan för vakanser när de uppstår som att återrekrytera folk och då gäller det att behålla relationen med folk som tifigare jobbat hos oss. Man kanske jobbar hos oss i 2-3 år sen bestämmer man sig för att göra någonting annat, men då måste vi behålla relationen till de så de kan tänka sig komma tillbaka till oss senare. Det handlar om att vi måste utveckla den interna personalrörligheten hos oss så att vi kan tillgodose en vakans som uppstår nu då måste vi snabbt kunna fylla med resurser internt i kombination med återanställning och sen måste vi samtidigt kunna påbörja en grundrekrytering för vakanser innebär bara att vi flyttar en vakans till en annan i organisationen. Så långsiktigt måste vi hela tiden ha ett inflöde som är i balans med det uttaget från det magasin som vi bygger upp för återrekrytering. Så där måste vi lämna kampanjbeteende och gå till ständig närvaro och inte bara i vår rekrytering utan även i vår kampanj, information och all vår externa kommunikering.

Finns det några nya vägar för er att vara mer innovativa i kommunikationen tror du?

Ja det tror jag fast jag är fel person att fråga gällande teknik och kanalval och så vidare. Men vi är ju som organisation inte en stor rekryterare, vi har ju externt rekryterat civil personal, det har vi alltid gjort. Men vi är inte traditionellt en stor massrekryterare för tidigare pliktverket är

de som har försett oss med den stora massan. Sen har vi kört dn(?)-rekrytering för att tillgodose utlandsstyrkans behov och det har riktat sig rätt upp och ner mot tidigare värnpliktiga som vi haft en ganska lång relation till då. Så vi behöver titta på andra metoder, samverka med Arbetsförmedlingen som redan är etablerad, vi börjar titta på rekryteringskontor ute där människor finns. Inte sitta på regementet och sitta och vänta på att de skall komma till oss utan uppsöka de och genomföra rekryteringsevents på ett annat sätt än vi gjort tidigare. Lokala rekryteringskontor, fysiskt möte med folk, rörliga rekryteringskontor där vi kan flytta oss till platser där det är större samlingar av vår målgrupp uppträder och finns, så skall vi finnas där och vara tillgängliga. Jag är övertygad om att alla tekniska lösningar kommer att öka i betydelse tillsammans med att vi kommer att se en förändring i beteende på sociala medier och vid användning av mobiltelefoner och allt sådant som ställer krav på oss att följa med i utvecklingen.

Vid rekrytering vad ser du för möjlighet med digital interaktion, som arbetssökande kan vi uppleva att det är svårt att känna sig träffad av en platsannons, hur kan ni använda er av digital interaktion?

Vi gör ju det på sätt och vis redan idag och vi pratar ju om ett succesivt urval, dels vill vi att de individer som förstår vårt erbjudande också ska ha en uppfattning om vilka krav vi ställer på de som söker. Som sökande ska man veta vad man vill och man skall veta vad som krävs. Sen i nästa steg så de individer som söker genomgår en enkätundersökning där man kontrollerar att individen uppfyller de grundläggande krav för att gå vidare i rekryteringsprocessen, det kan utvecklas men det finns redan där idag och det är ett effektivt screening-verktyg där vi sållar bort de som uppenbart inte uppfyller kraven. Det vi behöver göra är att bli mer aktiva senare i processen där man plockar ut och driver in folk helt enkelt snarare än att spinna bort folk.

Vilka kommunikationskanaler mot arbetsmarknaden använder ni och varför just dessa?

Det korta svaret är att vi använder alla kanaler. Jag tror inte det finns en kanal som vi inte använder av det skälet att vi måste nå till väldigt många målgrupper. Dels så ska vi nå de som ännu är för unga för att kunna anställas för att lära känna de, sen ska vi nå de vi kan anställa i rent rekryterande syfte och sen måste vi kunna nå deras anhöriga för att göra det lättare för de att kunna ta beslutet och sen måste vi kunna nå resten av svenska folket på grund av att skapa en bredare förståelse för vår uppgift i Sverige för att det i sin tur stärker intresset och då rekryteringskraften. Då är ambitionen att vara där målgruppen är så då blir det ett yttrande på hela paletten eftersom det är så många olika målgrupper vi når.

Då blir min följdfråga, använder ni er av så här många kanaler för att ni är nya inom rekrytering av den här storleken eller är det för att ni känner att det krävs?

Nej det är mer på grund av att vi har så många olika syften med vår kommunikation. Hade syftet enbart varit att rekrytera människor här och nu då hade vi kunnat arbeta snävare men samtidigt använder vi våra kampanjer i syfte att bygga varumärket på lång sikt och då måste vi använda oss av fler kanaler och metoder.

Arbetar ni med att skapa relationer genom er kommunikation mot arbetsmarknaden via olika kanaler exempelvis facebook eller er hemsida, eller jobbar ni enbart för att informera?

Vi jobbar väldigt mycket med kommunikation. Jag anser att vi ligger väldigt långt fram vad gäller den biten. Alla våra investeringar vi gör för att bygga struktur för framtiden ligger enbart i kommunikationskanaler.

Med fokus på integration och relationsbyggande då?

Med fokus på dels relationsbyggande men i lika hög grad, för jag ser att det är ett effektivt sätt, att sälja. Primärt då vi satsar på ganska unga människor. Dialogen krävs.

Ser ni några nya vägar eller sätt att vara mer innovativa i kommunikationen mot arbetsmarknaden?

Det som är nytt för oss, som inte vi har jobbat med tidigare, det är sponsring. Det är ett område som jag tror kommer växa i betydelse för oss, att redan i ett tidigt stadie skapa relationer och positiva associationer till oss.

Ser ni några hinder med interaktion och även digital sådan i jämförelse med masskommunikation? Något som kan vara begränsande med interaktion i jämförelse med mer konventionella metoder?

Nej det tycker jag nog inte utan jag tycker att det kompletterar varandra, det finns en plats för båda delarna. Traditionellt har det funnits väldigt lite av interaktiv kommunikation, men när vi lägger till interaktion som en viktig beståndsdel då tror jag att värdet utav erbjudandet ökar. Så det kompletterar varandra.

Ser ni olika möjligheter att differentiera er mot olika målgrupper beroende på hur ni kommunicerar?

Absolut. Vi måste träffa folk på deras planhalva, vi måste synas där man rör sig och olika målgrupper rör sig på olika ställen, både fysiskt och virtuellt. Det innebär att vi måste finnas där och då blir det olika kanaler, olika metoder och olika arenor beroende på vilken målgrupp vi vill nå.

Ser du i dagsläget några begränsningar med hur ni arbetar med er kommunikation?

Nej det tycker jag inte, inga begränsningar.

Anser ni att ni har anpassat er väl till den digitala framväxten som skett de senaste åren?

Det senaste året har vi tagit tag i det på allvar och kommit ifatt. Innan dess så tycker jag att vi låg efter. Nu har vi kommit ifatt detta året och nästa år så ska vi ligga i framkanten där, inom kommunikationen.

Vilka kanaler och metoder tror ni kommer vara dominerande i framtiden?

Jag tror att det är en kombination av väldigt många saker. Återigen, alla kanaler har sitt syfte på något sätt och det kommer kanske handla mer om riktningen mellan de olika. Jag ser väl att vi mot en förskjutning från traditionella kanaler som tv och liknande mot mer kommunikativa kanaler som sociala medier, sponsring, event och sådana saker. Men samtidigt så skulle jag inte välja bort tv för räckvidden är så pass stor. Alla behövs men däremot kan jag se en förskjutning där.

Tror du att en digital interaktion skulle kunna underlätta er rekryteringsprocess i framtiden genom att interaktionen sällar ut sökande som inte är relevanta?

Ja, absolut.

Vilka möjligheter ser du med digital interaktion i framtiden?

Det kan hjälpa oss att bli bättre på alla sätt och vis. Det kan hjälpa oss att stärka vårt erbjudande men också hur vi lär oss hur vi hantera rekrytering och hanterar utbildning och sådana saker. Dialogen mellan de kommande anställda och de nuvarande är en otrolig tillgång som vi bara använder till viss del idag.

Bilaga B Frågeschema för intervjuer

Vad är employer branding för dig? Upplever ni att ni har ett specifikt employer brand?

Vem inom företaget arbetar med kommunikation av varumärket gentemot arbetsmarknaden?

Arbetar ni efter en speciell strategi när ni kommunicerar gentemot arbetsmarknaden?

Arbetar på ett speciellt sätt när ni kommunicerar mot arbetsmarknaden, jämfört med kundmarknaden? Upplever ni en ”spill-over”-effekt, att ni använder varumärkeskommunikation gentemot kunder i er kommunikation gentemot arbetsmarknaden?

Vilka ”brand values” kännetecknar er kommunikation gentemot arbetsmarknaden? Vilket budskap vill ni framföra i er kommunikation?

Arbetar ni med olika brand values, beroende på vilken målgrupp ni riktar er till eller vilken tjänst det gäller? Intar ni även ett historiskt perspektiv, exempelvis att ni refererar till viktiga händelser i företagets historia och liknande?

Upplever ni att ni är tydliga med ert budskap?

Vilken respons upplever ni på er kommunikation gentemot arbetsmarknaden? Tror ni att uppfattningen om er som arbetsgivare bland presumtiva anställda överensstämmer med hur ni vill bli uppfattade av dessa? Om nej, hur försöker ni lösa detta? Om ja, hur vet ni det?

Upplever ni att bilden som ni kommunicerar i samband med rekrytering delas av de som hunnit arbetat hos er ett tag och fått perspektiv på den bild de hade av företaget när de sökte?

Berätta om er kampanj!

Vilka kommunikationskanaler- och metoder gentemot arbetsmarknaden använder ni och varför just dessa? Inverkar den målgrupp ni riktar er mot ert val av kanal och metod?

Arbetar ni med att skapa relationer genom er kommunikation på arbetsmarknaden? Hur? Ser ni några hinder med direkt interaktion jämfört med masskommunikation?

Hur arbetar ni med att differentiera er? Har ni lyckats tycker du? Ser ni olika möjligheter att differentiera er beroende på vilken kanal och metod ni använder?

Vet ni hur era konkurrenter marknadsför sig gentemot arbetsmarknaden?

Ser ni i dagsläget några begränsningar med hur ni inom företaget arbetar med kommunikation gentemot arbetsmarknaden?

Hur arbetar ni för att vara mer innovativa i er kommunikation gentemot arbetsmarknaden genom att exempelvis utnyttja tekniken mer och försöka skapa en interaktion med potentiella anställda? Anser du att ni anpassat är till den digitaliserade världen?

Upplever ni att ni i framtiden skulle kunna arbeta annorlunda med olika kommunikationskanaler- och metoder jämfört med idag?

Finns det nya vägar att gå för er vad gäller att vara mer innovativa i kommunikationen gentemot arbetsmarknaden?

Ser ni hinder till att kommunicera ert budskap genom andra kommunikationskanaler- och metoder än de ni använder idag?

Vilka möjligheter ser ni med digital interaktion? Som arbetssökande upplever vi att det kan vara svårt att genom en platsannons känna sig träffad av ett par enkla och beskrivande ord om vad ni söker hos en kandidat.