



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKN90, Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2014

LIKARTAD DIFFERENTIERING

**En kvalitativ studie om studenters uppfattning av arbetsgi-
vares employer branding-budskap**

Författare:

Maja Reiz

Tanja Wirholm

Handledare:

Nadja Sörgärde

Sammanfattning

Titel	Likartad differentiering - En kvalitativ studie om studenters uppfattning av arbetsgivares employer branding-budskap
Slutseminariedatum	2014-05-23
Ämne/kurs	FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet, Magisteruppsats inom Organisation, 30 hp (30 ECTS)
Författare	Tanja Wirholm och Maja Reiz
Handledare	Nadja Sörgärde
Nyckelord	Branding, employer branding, corporate branding, organisation, kunskapsintensiva företag, immateriella faktorer, företagskultur, budskap, trender
Syfte	Syftet med studien är att kvalitativt bidra till ökad kunskap och förståelse till employer branding-teori som riktas externt till potentiella arbetstagare.
Metod	Studien baseras på ett konstruktivistiskt synsätt med en induktiv ansats och kvalitativ metod, där data insamlats genom semistrukturerade intervjuer.
Teoretiska perspektiv	Studien baseras på teorier om branding, employer branding, corporate branding och företagskultur
Empiri	I studien har semistrukturerade intervjuer genomförts med sex stycken respondenter från fallföretagen, tio stycken med studenter samt en respondent ifrån företaget Universum.
Slutsatser	Studien påvisar att fallföretagen inte uppfattas av studenterna i enlighet med de budskap som företagets respondenter förmedlar. Resultatet påvisar en trend inom extern employer branding där företagskultur används som ett verktyg för att bli socialt accepterade av externa intressenter.

Abstract

Title	Similar differentiation - A qualitative study about students' perception of employers' employer branding messages
Seminar date	2014-05-23
Course	FEKN90, Master Thesis in Business Administration, Organisation, 30 hp (30 ECTS)
Authors	Tanja Wirholm och Maja Reiz
Advisor	Nadja Sörgärde
Key words	Branding, employer branding, corporate branding, organization, knowledge-intensive firms, corporate culture, intangible factors, messages, trends
Purpose	The purpose with the study is give a qualitative contribution to increased knowledge and understanding of employer branding messages directed externally to potential employees'.
Methodology	The study is based on a constructivist approach with an inductive and qualitative methodology, where data is collected through semi-structured interviews.
Theoretical Perspectives	This study is based on theories of branding, employer branding, corporate branding and corporate cultur
Empirical foundation	In the study, semistructured interviews was implemented with six respondents from the corporations, ten with students and one with a respondent from the company Universum.
Conclusions	The study indicates that the students do not perceive the companies and corporate respondents messages in accordance to what is conveyed. The result demonstrates a trend in external employer branding where corporate culture is used as a tool to be socially accepted by external stakeholders.

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde, som har varit ett stort stöd för oss under arbetets gång. Förutom vägledning under projektets gång har hon kommit med insiktsfulla kommentarer och hjälpt oss att vidga vårt synsätt.

Dessutom vill vi rikta ett stort tack till alla inblandade parter hos fallföretagen för gott samarbete och ett trevligt bemötande, likaså vår respondent på Universum. Vi vill också speciellt tacka de studenter som har ställt upp på intervjuer till studien. Utan dessa företagsrespondenter och studenter hade denna studie aldrig kunnat genomföras.

Vi vill också tacka varandra för ett väldigt bra samarbete och en härlig vår tillsammans!

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Lund, Maj 2014

Tanja Wirholm

Maja Reiz

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	3
FÖRORD	4
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	5
1. INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.3 FRÅGESTÄLLNING	10
1.4 SYFTE	10
2. METOD OCH METODDISKUSSION	11
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT – ETT HERMENEUTISKT SYNSÄTT	11
2.2 VAL AV FORSKNINGSANSATS	12
2.2.1 KVALITATIV METOD	12
2.2.2 INDUKTIV ANSATS	13
2.3 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL	13
2.3.1 SEKUNDÄRDATA	13
2.3.2 INTERVJU MED EN RESPONDENT IFRÅN UNIVERSUM	14
2.3.3 URVAL AV FALLFÖRETAG OCH RESPONDENTER	14
2.2.4 URVAL AV MÅLGRUPPEN STUDENTER	17
2.2.5 BEARBETNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET	18
2.3 REFLEKTION AV VALD METOD	18
2.4 ETIKDISKUSSION	20
3. CENTRALT INOM EMPLOYER BRANDING	22
3.1.1 VARUMÄRKESHANtering	22
3.1.2 CORPORATE BRANDING	23
3.1.3 EMPLOYER BRANDING	24
3.1.4 SAMBANDET MELLAN CORPORATE BRANDING, EMPLOYER BRANDING SAMT INTERN VARUMÄRKESHANtering	25
3.2 FÖRETAGSKULTUR OCH IDENTITET	26
3.3 EXTERN & INTERN EMPLOYER BRANDING	27
3.4 EMPLOYER BRANDING SOM KOMMUNIKATION	28
4 IMITATION OCH LIKARTADE ARBETSSÄTT	30
4.1 INSTITUTIONSTEORI	30
4.2 ORGANISATIONER BLIR ALLT MER LIKA	31
4.3 ETT UTMOMSTÅENDE PERSPEKTIV PÅ EMPLOYER BRANDING	32
5. UPPFATTNINGAR AV EMPLOYER BRANDING-BUDSKAP	34
5.1 LIKARTAD SYN AV BRANSCHERNA	34
5.1.1 DEN STELA OCH TRISTA BANKBRANSCHEN	37
5.1.2 DET KARRIÄR- OCH TÄVLINGSINRIKTADE REVISIONSBOLAGET	39
5.2 MJUKA VÄRDEN	41
5.3 LIKARTAD SYN PÅ STUDENTER	46

5.4 SAMMANFATTNING EMPIRIAVSNITT	50
6. MOTSÄTTNING MELLAN BUDSKAP OCH UPPFATTNING	52
6.1 FÖRETAGENS BUDSKAP OCH STUDENTERNAS UPPFATTNING	52
6.2 PÅVERKAN PÅ FÖRETAGET UTIFRÅN CORPORATE OCH EMPLOYER BRANDING	53
6.3 DIFFERENTIERING GENTEMOT SAMMA MÅLGRUPP	56
6.4 IMITATION AV ARBETSSÄTT	58
7. RESULTATDISKUSSION	60
7.1 HUVUDPOÄNGER	60
7.2 PROBLEMATIK OCH KONSEKVENSER	61
7.3 LIKARTAD DIFFERENTIERING OCH SOCIAL ACCEPTANS	62
8. RESULTAT AV STUDIEN	65
8.1 HUVUDSLUTSATSER	65
8.2 BIDRAG TILL TEORIN:	66
8.3 BEGRÄNSNINGAR MED FORSKNINGEN	68
8.4 VIDARE FORSKNING	68
KÄLLFÖRTECKNING	70
BILAGOR	73
BILAGA 1 - SVERIGES MEST ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE 2013	73
BILAGA 2 - FRÅGOR TILL EMPLOYER BRANDING ANSVARIGA FALLFÖRETAG	75
BILAGA 3 - FRÅGOR TILL STUDENTANSVARIGA FALLFÖRETAG	77
BILAGA 4 - FRÅGOR TILL STUDENTER	78
BILAGA 5 - ARTIKEL	79

1. Introduktion

Med detta inledande kapitel redogörs bakgrunden till studiens problemformulering och frågeställning vilka senare kommer att undersökas. Utifrån dessa har syftet definierats med ändamålet att bidra till vidare kunskap och förståelse av befintlig teori.

1.1 Bakgrund

Enligt Parment och Dyhre (2009) sägs det att de bästa talangerna kommer att få de bästa jobben medan de bästa arbetsgivarna får de bästa talangerna. I ett tal 1943 på Harvard University föreslog Winston Churchill vad som i framtiden skulle komma att bli aktuellt (Dyhre & Parment, s. 9, 2009).

"The empires of the future will be empires of the mind"

Utlåtandet vill intuitivt ange en prognos för framtiden som kan anses vara i högsta grad aktuell att reflektera över, då kunskap alltmer ligger till grund för företags konkurrenskraft (Parment & Dyhre, 2009). Företag arbetar för att bli konkurrenskraftiga vilket ligger till grund för varumärkeshantering. Grundsynen av varumärkeshantering är oftast sammankopplad till företags marknadsföring med fokus på utvecklande av produkt och varumärke. Begreppet påträffas även inom Human Resource Management där det definieras employer branding, vilket innebär att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Precis som med andra varumärken kan associationerna av det modifieras, inom employer branding kan företag arbeta med att modifiera sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera nuvarande, tidigare och potentiella anställda (Backhaus & Tikoo, 2004).

Enligt Dyhre och Parment (2013) ökar behovet av kvalificerade medarbetare ständigt där employer branding är ett verktyg inom Human Resource, även definierat HR, som betyder att arbeta med personalrelaterade frågor. Att anställa de bästa talangerna görs genom att särskilja sig, även definierat differentiering, gentemot andra företag. Vidare innebär begreppet employer branding som myntades av Barrow och Ambler (1996) de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning innebär och som identifieras med arbetsgivaren. Det innebär hur företaget uppfattas som arbetsgivare och vad de förknippas med utifrån olika synvinklar; så som, karriärmöjligheter, förmåner, status och lön. För att bli konkurrenskraftiga på marknaden anses det högaktu-

ellt att attrahera rätt talanger till företaget för att bli en attraktiv arbetsgivare på både kort och lång sikt (Parment & Dyhre, 2009). Backhaus & Tikoo (2004) delar in employer branding i två kategorier, extern och intern. Extern employer branding innebär att attrahera potentiella arbetstagare, vilket även kan vara inriktad mot en specifikt utvald målgrupp och handlar om att utveckla företagets varumärke och produkt. Att behålla och engagera de anställda inom organisationskulturen används vidare inom den interna strategin för employer branding.

För att avvika från mängden anser Parment & Dyhre (2009) att organisationer bör arbeta med sin identitet och företagskultur, vilket görs genom att arbeta fram ett klart och tydligt budskap för vad organisationen är och står för. En tydlig och sann kommunikation av budskapen anses väsentligt för att företagets employer branding ska förmedlas på rätt sätt gentemot potentiella arbetstagare och är därför något fler och fler företag dagligen arbetar med. Många företag riktar sitt fokus av employer branding gentemot unga och studerande som snart ska ut i arbetslivet, med avsikten att locka till sig de som passar in i företagskulturen i ett tidigt stadie. Erbjudandet om något unikt som arbetsgivare blir då betydande, men föremål så som internet, fruktskålar och gratis datorer är lätta att kopiera. Detta medan arbetsklimat, företagskultur, värderingar och attityder är företeelser som är desto svårare att imitera (Parment & Dyhre, 2009).

Orsakerna till att företag satsar allt mer på employer branding är enligt teorin många. En av dem är att rekryteringar misslyckas då företag inte attraherar rätt medarbetare för deras verksamhet. Då medarbetarna står för ett allt större värde av organisationer är en av de största utmaningarna att hitta och behålla rätt kompetens (Dyhre & Parment, 2013). Att mäta sin konkurrenskraft och hur attraktiva företag är som arbetsgivare kan göras genom att försöka klättra på olika rankinglistor vilket syns i undersökningar som publiceras av bland annat företaget Universum som arbetar med frågor gällande employer branding (Bilaga 1).

Tillgången på information har ökat i och med tekniken vilket genererar att människor idag kan hitta information inte bara om ett par arbetsgivare utan ifrån ett oräkneligt antal. Enligt Universum har potentiella arbetsgivare att vilja arbeta för fördubblats de senaste åren. Studenter idag överväger fler karriärmöjligheter som de inte gjorde för ett

par år sedan vilket är en bidragande faktor till att arbetsgivare satsar mer på employer branding för att attrahera unga talanger (Arbin, 2013).

Nyckeln till nuvarande och framtida affärer sägs vara kunskap som är hjärtat av konkurrenskraft, vilken hittas hos bra medarbetare (Parment & Dyhre, 2009). Att ha kunskap inbyggt i organisationers kultur och insikt i människors tänkande anses vara en stor konkurrensfördel. Den ökade graden av högre utbildning på universitet ökar kompetensen, vilket ses som den mest vitala källan till konkurrens (Alvesson, 2004). Utmaningen för företag är inte bara att göra potentiella arbetstagare medvetna om att deras företag är en bra arbetsplats och få de bästa och mest talangfulla till rekryteringsprocessen, utan även att lyckas behålla dem och skapa förståelse för företagets mål och engagemang (Dell et al 2001).

I denna tävlan efter unga talanger och deras kunskap finns ett samband mellan det som Parment & Dyhre (2009) och Alvesson (2004) nämner ovan gentemot det ökade intresset för employer branding som en allt viktigare del av kunskapsintensiva företags HR-arbete. Detta då unga talanger har en allt större valmöjlighet som ökar konkurrensen mellan företag att attrahera de rätta personerna till sin verksamhet. I avsikt att göra det på bästa sätt anser Parment & Dyhre (2009) att det görs genom att förmedla faktorer som företagskultur, värderingar och arbetsklimat vilka utgör grunden till att differentiera sig och bli konkurrenskraftiga. Emellertid anses dessa immateriella faktorer abstrakta och svåra att förmedla.

Syftet med employer branding är att bli uppfattade som attraktiva arbetsgivare, därför läggs mycket resurser på detta område, däremot finns det inga mätningar direkt för hur arbetsgivare kvalitativt blir uppfattade av potentiella arbetstagare. Tidigare undersökningar ifrån Universum mäter kvantitativt vilka arbetsgivare som anses mest attraktiva, där finns däremot inga kvalitativa uppfattningar dokumenterade ifrån studenters synvinkel. Hur studenter kvalitativt uppfattar potentiella arbetsgivares employer branding är något som vi ser är problematiskt och har valt att undersöka närmare.

1.2 Problemformulering

Utifrån bakgrunden presenterad ovan är employer branding ett aktuellt ämne som ökar i intresse och engagemang inom företags HR-arbete vilket gör ämnet relevant och i ti-

den. Det finns två inriktningar på employer branding det vill säga det externa och interna. Utmaningar har tydliggjorts i bakgrunden gällande hur relationen mellan budskap som förmedlas ifrån arbetsgivare till hur framtida potentiella arbetstagare, i det här fallet studenter, kvalitativt uppfattar dem. Centralt i denna studie är huvudsakligen de budskap som företag via extern employer branding förmedlar gentemot studenter. Den teori som finns gällande studenters föreställningar och perspektiv om företags externa employer branding är inte fullständig i detta avseende. I denna studie har det undersökts hur väl studenter på individnivå uppfattar de budskap som företag vill förmedla i sin employer branding.

Enligt befintlig teori används employer branding som ett verktyg för att knyta rätt talanger till företaget och i sin tur bli konkurrenskraftiga på marknaden. Det anses lämpligast att uppnå denna differentiering genom en förmedlad företagskultur och identitet. Emellertid ser vi en avsaknad av en kritiskt granskande teori gentemot detta arbetssätt att externt föra ut företagskultur i employer branding, vilket anses som det bästa sättet för att bli konkurrenskraftiga externt. Ändamålet med studien är att ur en kritisk synvinkel studera de budskap som arbetsgivare förmedlar med koppling till hur potentiella arbetstagare uppfattar och reflekterar över företagens budskap

1.3 Frågeställning

Baserat på ovan bakgrund och problemformulering vill vi besvara:

- Vilka centrala employer branding-budskap vill arbetsgivare förmedla gentemot studenter och på vilka sätt uppfattas budskapen?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att kvalitativt bidra till ökad kunskap och förståelse till employer branding-teori som riktas externt till potentiella arbetstagare.

2. Metod och metoddiskussion

I detta metodavsnitt motiveras de val som har gjorts. Avsnittet inleds med en redogörelse av studiens vetenskapliga förhållningssätt och forskningsansats, val av metod och tillvägagångssätt för insamling av teori. Därefter diskuteras för valet av fallföretag och de studenter som deltagit i studien. Metodavsnittet avslutas med kritik av vald metod, begränsningarna med våra val och en etikdiskussion.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt – Ett hermeneutiskt synsätt

Denna del beskriver för den metod som har använts genomgående i undersökningen. Med utgångspunkt i Bryman & Bell (2013) baseras studien på det hermeneutiska synsättet. Hermeneutiken baseras på den värld som människor ser, uppfattar eller lever i, en individuell tolkning av egna erfarenheter och historia som anses som socialt konstruerad. Läran om tolkning förslår att istället för utgångspunkt i en sanning kan allt uppfattas på olika sätt. Studien har genomförts utifrån observationer av verkligheten men är ingen objektiv sanning utan är intervjuobjektens sociala konstruktion av sin verklighet som kallas konstruktivismen. Synsättet implicerar att verkligheten ständigt kan skildras med nya uttryck och benämningar som Bryman och Bell (2013, s.43) definierar "... sociala företeelser och kategorier inte bara skapas via socialt samspel utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering". De menar vidare på att den sociala verkligheten inte alltid kan betraktas som slutgiltig. Detta synsätt anser vi vara centralt för vår studie då vi intresserar oss för vilken uppfattning som intervjupersonerna har av fallföretagen.

Studien bygger på respondenternas, det vill säga företagens representanter såväl som studenternas, uppfattningar och föreställningar om de budskap som företag förmedlar. Vid vidare tolkning av det empiriska materialet var det betydande att få fram meningen utifrån det perspektiv som deltagarna i studien haft och tolka dessa (Bryman & Bell, 2013). Att ha en förmåga att se bortom intervjupersonernas benämningar är centralt för att kunna dra slutsatser av hur företagens budskap via employer branding uppfattas. Detta är något som vi har eftersträvat för att kunna besvara frågeställningen så ingående som möjligt och därmed uppnå syftet med studien.

2.2 Val av forskningsansats

En avgörande betydelse för studien finns i den ansats som väljs, alltså relationen mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2013). Vi delar Bryman och Bells indikation att de val som gjorts har påverkat studiens konstruktion och utformning.

2.2.1 Kvalitativ metod

Baserat på studiens syfte har en kvalitativ metod valts då studien i enlighet med konstruktivismen baseras på de tolkningar och synsätt som intervjuobjekten förmedlat. I denna studie undersöks vad intervjuobjekten betonar och uttrycker vilket gör en kvalitativ metod väsentlig för insamling av empiriskt material (Bryman & Bell, 2013). Då människors uppfattning och tolkning kan vara mångtydiga, vilket är det centrala att analysera i denna undersökning, lämpar sig en kvalitativ studie (Wallen, 1996).

En kvalitativ metod har tillämpats då det finns en problematik i att känslor är svåra att mäta vilket har behovet av att analyseras annorlunda än vid kvantitativ metod (Wallen, 1996). Den kvalitativa forskningen har enligt Bryman och Bell (2013) ett större fokus på människors beteende, till exempel tolkningar av dennes värderingar och den kultur den tillhör. Även grundvalen som personer gör i en viss miljö beror på hur de tolkar sin sociala verklighet. De menar vidare på att den kvalitativa forskningsstrategin influeras av konstruktivismen och synsättet på att människor i samspel med varandra skapar en social verklighet. Denna tolkning av människors sociala verklighet och fokus på intervjupersonernas perceptioner har legat till grund för vidare analys i denna studie. Valet av en kvalitativ ansats har underlättat för datainsamlingen då frågor har uppkommit och kunnat modifieras vid behov under intervjuerna där alla åsikter har varit lika mycket värda, där det hermeneutiska och tolkande synsättet varit centralt under intervjuerna (Stake 1995; Yin 2009).

I studien har alltså en kvalitativ ansats tillämpats då detta överensstämmer med det ställningstagande och synsätt vi applicerat. Vi instämmer med Bryman & Bell (2013) att verkligheten ständigt kan revideras och skildras på nya sätt, och utifrån den kvalitativa metoden har vi analyserat människors komplexitet och tolkat de olika intervjupersonernas uppfattning av budskap.

2.2.2 Induktiv ansats

För att förstå förhållandet mellan teori och forskning har vi fördjupat oss i skillnaden mellan deduktiv och induktiv teori. Vi har valt att använda oss av en induktiv ansats där det insamlade empiriska materialet är det mest centrala. Det empiriska materialet har därefter analyserats gentemot det teoretiska perspektivet som valts för att vidare tolka materialet. Vidare dras slutsatser av ursprunglig teori inom området men framförallt av den insamlade informationen. Det utvalda empiriska materialet ifrån intervjuerna ligger i sin tur till grund för den analys och den slutsats som gjorts för att understödja det teoretiska bidraget (Bryman & Bell, 2013).

Enligt Bryman & Bell (2013) förknippas ofta en kvalitativ metod med en induktiv teori. I denna studie har vi utgått ifrån nämnd teori gällande induktiv ansats då analys av det empiriska materialet har skett för att nå en slutsats. Vi har valt att inte använda oss av någon hypotesprövning som används inom deduktiv forskning, detta då vi istället har valt en kvalitativ ansats och för att vi anser att en induktiv ansats på bästa sätt speglar vår frågeställning och vårt syfte.

2.3 Insamling av empiriskt material

För att underbygga studiens resonemang har valet av både primär- och sekundärdata gjorts. Primärdata har insamlats ifrån semistrukturerade intervjuer med fallföretagens anställda samt intervjuer med ett antal studenter. Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer för att ge intervjuobjekten lika chans att ge sin åsikt om samma frågor men även vara öppna för olika svarsmöjligheter. Valet av både primär- samt sekundärdata togs för att göra en rättvis analys utifrån befintlig teori och det insamlade empiriska material som givits utifrån intervjupersonerna perspektiv.

2.3.1 Sekundärdata

Vi har valt att använda redan utförda undersökningar för att ge stöd till vår studie. Som bilaga finns rankingen gällande Sveriges mest attraktiva arbetsgivare som företaget Universum ger ut varje år. Denna rankinglista har varit underlag för den problematisering som gjorts och vidare en del av vilka fallföretag som har valts ut.

2.3.2 Intervju med en respondent ifrån Universum

Utifrån befintlig teori gällande employer branding och hur företag kan arbeta för att locka till sig rätt kandidater har en ny analys genomförts. För att få en inblick i det som anses centralt och väsentligt för företags arbete gällande employer branding genomfördes en intervju med en respondent ifrån företaget Universum. Detta då denne arbetar med employer branding övergripande ifrån ett utomstående perspektiv till skillnad från hur företagen enbart fokuserar på den egna verksamheten. Företaget Universum arbetar årligen fram en företagsbarometer där de mest attraktiva arbetsgivarna rankas. Intervjun genomfördes i syfte att få dennes perspektiv på vad som anses centralt inom employer branding för tillfället och uppmärksamma för hur företag generellt arbetar. Intresset låg främst i respondentens perspektiv på trender inom employer branding och svaren anses tillräckliga för att bidra till vårt resultat. Intervjupersonen arbetar som kommunikationsansvarig på Universum Sverige och har insyn i de trender inom employer branding som de ser för tillfället. På grund av tidsbrist skedde denna intervju via mail-kommunikation. Problematiken med att hålla intervjun via mail är att respondentens reaktioner, ansiktsuttryck, kroppsspråk och möjlighet till vidareutveckling av frågorna inte fanns. Aspekter gällande tolkning av intervjun som hör till det hermeneutiska synsättet blir därför något begränsade och något reserverade i tolkningen.

2.3.3 Urval av fallföretag och respondenter

Valet av företag för studien nischades till att endast involvera kunskapsintensiva företag. Detta då kunskapsintensiva företag betecknas som företag som säljer eller erbjuder kunskap eller kunskapskrävande produkter. Företagen baseras främst på den intellektuella kunskapen snarare än en klassisk konsumtionsprodukt (Alvesson, 2009). De anställda besitter kunskapen och har upphovsrätt till det främsta av produktionen (Newell et Al. 2009). I Sverige och i andra länder ligger det prestige i att kalla sig för ett kunskapsföretag. Det har blivit ett populärt begrepp trots att det är abstrakt och vagt definierat (Alvesson, 2009). Kunskapsintensiva företag har ökat markant de senaste åren och deras jakt på talangfulla medarbetare, finner vi intressant att undersöka närmare. Då kunskapsintensiva företag baseras på den intellektuella kunskapen blir det viktigt och avgörande för denna sektor att attrahera rätt talanger och rätt kunskap till sitt företag. Kunskapsintensiva företag är indelat i två kategorier, professionella tjänster och forskning- och utvecklingsföretag. Exempel på professionella tjänster är revisionsbolag och

banker, alltså företag där det finns en direkt kontakt med marknaden och klienterna (Alvesson, 2009). Dessa två branscher, bank och revision, har valts att delta i studien då flertalet stora företag från dessa branscher aktivt arbetar med employer branding som riktar sig till potentiella arbetstagare. De utvalda företagen i studien arbetar med att leverera professionella tjänster där det ofta förekommer väldefinierade karriärvägar inom företaget (Newell et al, 2009). Samtliga av dessa företag är rankade på topp 35 på Universums företagsbarometer som studenter kvantitativt anser vara attraktiva arbetsgivare (Se Bilaga 1).

Semistrukturerade intervjuer har genomförts med tre företag, två banker och ett revisionsbolag. Bakgrunden till valet av semistrukturerade intervjuer var möjligheten att ställa vidare frågor som gav större möjlighet till en bredare tolkning utifrån respondenternas svarsalternativ. Vid intervjuerna användes förutbestämda frågor med öppna svarsalternativ för att kunna öppna för vidare tolkning (Bryman och Bell, 2013). Intervjuerna med fallföretagens respondenter tog samtliga cirka en timme vardera. De tre utvalda fallföretagen verkar som programföretag för Ekonomihögskolan vid Lunds universitet där de exponerar sin employer branding gentemot studenter. En del av dessa studenter vid Ekonomihögskolan har därefter intervjuats. Då dessa företag är en del av branscher som ingår i benämningen kunskapsintensiva valdes deras budskap att undersökas. Därefter har det undersökts hur programföretagens förmedlade budskap har uppfattats av ett urval studenter ifrån Ekonomihögskolan.

Intervjuerna genomfördes med en employer branding-ansvarig samt med en studentansvarig på respektive företag som aktivt verkar ut mot Lunds Universitets studenter. Vi har valt att benämna respondenterna efter deras arbetsområden i studien i syfte att kunna skilja personerna åt, men deras yrkesposition har inget direkt att göra med studiens syfte eller dess slutsatser. De employer branding-ansvariga har samtliga arbetat en längre period inom respektive företag medan de studentansvariga endast verkat inom respektive företag totalt ett par år till lägst ett halvår. De studentansvariga bidrar även i undersökningen med insikter på hur de innan anställning, när de fortfarande var studenter, uppfattade företagen och deras budskap.

En intervjuguide med öppna svarsalternativ upprättades, där huvudfrågorna skickades ut till intervjupersonerna för att förbereda dem på vad som huvudsakligen skulle komma att tas upp. Emellertid ställdes underfrågor direkt i samband med intervjun för att respondenterna skulle öppna upp för ärliga och spontana svar till vidare tolkning. Vid intervjuerna var båda undertecknade författare av denna studie närvarande. Ansvarsfördelningen stipulerades genom att en tog huvudansvaret för att intervjua och ställa frågor medan den andra antecknade vad som sades. Ljudinspelning samt noteringar togs för samtliga intervjuer i förhoppning att kunna förenkla kommande transkribering, men även för att säkerhetsställa att samtlig information hanterades korrekt. Intervjuguiden konstruerades med likadana frågor vilka ställdes till samtliga respondenter. För att simplificera för en transparent förutsättning till identifikation och tolkning av olika teman har mönster i materialet utretts inför kommande indelning i empiriska avsnitt.

Om fallföretagen

Accounting AB

Accounting AB heter i verkligheten något annat och har valt att vara anonyma i denna studie. Företaget ingår i benämningen "De fyra stora" vilket innebär de fyra största aktörerna inom revision. Varumärket är välkänt och etablerat och de innefattar olika firmor världen över som arbetar inom revisions- och konsultbranschen. De levererar tjänster världen över inom revision, redovisning, riskhantering, förvärv, samgående, avyttringar, consulting samt finansiell rapportering. De affärsområden som företaget erbjuder är Audit vilket innebär redovisnings- och revisionstjänster; Consulting vilket är konsultdelen och de erbjuder även tjänster inom management, strategi, outsourcing; och bland annat Financial Advisory som arbetar med värderingar, förvärv, avyttringar och liknande.

Storbank AB

Storbank AB heter i verkligheten något annat och är anonyma i denna studie. Banken är en av de ledande företags- och investmentbanken i Norden. De har hand om tusentals stora företag och nära en halv miljon medel- till småföretag. De har också miljontals privatpersoner som de förser med rådgivning och tjänster. Allt ifrån sparande, lån, kort till

pension och försäkring. Företaget lägger vikten på företagssidan och även genom att ha djupa och långsiktiga relationer med kunder i norra Europa.

Great Banking AB

Great Banking AB heter i verkligheten något annat men är anonyma i denna studie.

Det är en av de största finanskoncernerna i norra Europa. Vidare är de ledande när det kommer till stora företag, institutioner, privatkunder och private banking. De vill vara en stor Europeisk bank och en eftertraktad arbetsgivare i finansbranschen som skapar ett värde för sina kunder samt aktieägare. Det är viktigt för dem att locka till sig och behålla men även utveckla motiverade, kvalificerade och resultatnriktade medarbetare.

2.2.4 Urval av målgruppen studenter

Valet av målgrupp är studenter som företagen riktar sin employer branding mot. De är även kallade den nya arbetskraftsgenerationen, Generation Y, huvudsakligen födda på 1980- och 1990-talet (C. A Martin, 2005). Studenter ses idag som sociala, snabba, dynamiska och högpresterande individer men kan av vissa även uppfattas som djärva, lata och krävande. Vidare indikerar teorin på att Generation Y gärna arbetar hårt under frihet, de vill ha balans mellan arbete och livet, och genom sitt arbete kan de göra skillnad där kreativitet värdesätts vilket både Parment & Dyhre (2009) samt C.A Martin (2005) intygar. Denna generation anses fatta beslut om sin karriär i förväg och planerar endast att arbeta ett par år på varje arbetsplats vilket ställer krav på att arbetsgivare har ett starkt varumärke som lever upp till sina löften (Wikström & Martin, 2012). Då studenter är huvudintressenter för företag att rikta sin employer branding gentemot har vi valt att undersöka för hur dessa uppfattar de budskap som arbetsgivare sänder.

Målgruppen studenter som valts ut har begränsats till de som studerar vid Lunds Universitet och Ekonomihögskolan. De utvalda företagen verkar som programföretag till Ekonomihögskolan och kåren LundaEkonomerna, samtliga tre är kunskapsintensiva. Målgruppen av ekonomistudenter är centrala för dessa företags employer branding. Studenterna som valdes ut till intervju studerar samtliga sitt fjärde och sista år på Civilekonomprogrammet med olika sorters inriktningar. Valet var lämpligt eftersom företagen ska haft tillräckligt med tid och möjlighet att exponera sin employer branding. Kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer valdes även här med överensstämmande

ursprungsfrågor till alla studenter. Intervjuerna låg till grund för de föreställningar och uppfattningar som omnämns i det empiriska materialet där vissa citat valts ut för vidare tolkning. Urvalsgruppen begränsades till tio personer och varje intervju har tagit mellan tjugo-trettio minuter, ljudupptagning samt anteckningar togs under samtliga intervjuer.

2.2.5 Bearbetning av det empiriska materialet

Efter avslutade intervjuer påbörjades direkt en transkribering av det material som vi fått ifrån de genomförda intervjuerna. Detta gjordes i samband med att intervjuerna genomförts för att bibehålla så mycket som möjligt. Tidsperspektivet med transkriberingen togs i beaktning då det enligt Bryman & Bell (2013) tar cirka sex timmar att transkribera en timmes intervju. Transkriberingen skedde individuellt där det inspelade materialet lyssnades igenom och skrevs ned, därefter granskades materialet och kompletterades återigen. Det som för vårt syfte ansågs irrelevant uteslöts att transkriberas i detalj. Det sammanlagda transkriberade materialet resulterade i totalt sjuttiofyra sidor från samtliga respondenter som deltog i studien. Efter flertalet olika tolkningar av materialet för att finna samband för olika teman resulterade detta i sin tur i en analys där samband i materialet hittades, argumenterades för och jämfördes. I detta analysarbete för kvalitativa intervjuer har fokus varit på att hitta en passande kategorisering, berättelsetolkning och tolkning av materialet (Kvale, 1997). Den kategorisering som gjorts har samlat respondenternas svar i olika kategorier för att vidare tolka dessa i de teman vi lyfter upp. Dessa teman har vidare kopplats samman med den befintliga teori som vi betonar i studien. Det för att till slut vidareutvecklas till en slutsats med ett teoretiskt bidrag i linje med studiens syfte.

2.3 Reflektion av vald metod

Realitet och validitet är två viktiga kriterier för bedömningen av studien (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bell (2005) är det viktigt att kritiskt granska både referenser men även intervjupersonerna för att kunna avgöra hur tillförlitlig informationen är. I Bryman och Bell (2013) föreslås två grundläggande kriterier refererat till Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994). Kriterierna innefattar trovärdigheten och äktheten av studien, där trovärdigheten utgörs av tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till att detta kan styrkas och konfirmeras. Enligt Bryman och Bell (2013) finns al-

ternativa delar i kvalitativ forskning som på ett bättre sätt kan tillämpas än de validerings- och reliabilitetskriterierna som finns inom kvantitativ forskning vilket presenteras vidare här nedan.

Trovärdighet

För att försäkra för tillförlitlighet av resultaten och de erfarenheter och uppfattningar som intervjupersonerna delgivit har vi använt oss av respondentvalidering för att bekräfta att den beskrivning vi förmedlar är riktig. Det transkriberade materialet har alltså skickats ut till deltagarna i undersökningen för bekräftelse av att återgivandet är riktigt (Bryman & Bell, 2013). Fallföretagens representanter gavs samtliga möjligheten att studera transkribering samt sina citat innan de blev citerade i studien, vilket vi ger en ytterligare stringens för svaren. En viss divergens mellan första och andra revidering kan naturligtvis förekomma, men vi anser att dessa är marginella då lite kritik från intervjupersonerna tillkommit i efterhand. I studien har intervjupersoner samt fallföretagen valts att hållas anonyma för att öppna upp för respondenternas synsätt utan vidare påföljder på vad som uttalas. Denna anonymitet och det frivilliga deltagandet är en bidragande faktor till studiens tillförlitlighet och validitet.

Andra punkten att ta i beaktning för att bibehålla trovärdigheten är studiens överförbarhet. Vi har i studien försökt förklara så detaljerat som möjligt av det som vi funnit väsentligt ifrån transkriberat empiriskt material samt vårt tillvägagångssätt. Den detaljerade beskrivningen ligger till grund för att andra personer ska kunna göra en bedömning för hur överförbara resultaten är till andra förhållanden och omständigheter (Bryman & Bell, 2013). Dock är generaliserbarheten av studien bristfällig då vi inte undersöker mer än tre fallföretag, emellertid är syftet med studien att ge ett bidrag till befintlig teori inom området snarare än motivet till att förstå dessa bättre (Yin, 2009).

För att bidra till trovärdighet av studien har vi försökt bibehålla pålitligheten som är den tredje punkten. Genom att noga redogöra för studiens upplägg, val och skeden har detta utgjorts (Bryman & Bell, 2013). I metodavsnittet har det vidare redogjorts för insamling av teori, empiriskt material och analys av den. Det fjärde och sista kriteriet innebär möjlighet att kunna styrka och konfirmera att vi utifrån insikten att det inte går att få en fullständig objektiv sanning i studien har agerat i god tro (Bryman & Bell, 2013) vilket

vidare innebär att vi i undersökningen har handlat för att skapa en sann förståelse, analys och tolkning utifrån vår goda tro.

Äkthet

Det andra grundläggande kriteriet är aspekten av äktheten vilket betyder att hjälpa de som medverkat i studien till bättre förståelse för den sociala verklighet de verkar inom, vad som filosofiskt anslås ontologisk autenticitet. Vidare innefattar äkthet att studien kan bidra till hur andra personer i miljön uppfattar saker och ting, pedagogisk autenticitet, vilket innebär den praktiska nyttan av studiens resultat för andra (Bryman & Bell, 2013). Dessa två komponenter är betydande för att bidra till att skapa förståelse för den sociala verklighet som intervjuobjekten lever i, men även andra i dess nära omgivning.

Vi vill således i studien även uppmärksamma hur företagets respondenter ska kunna använda studien för förändring. Ett kriterium vi har tagit i beaktning genom att centralt ha fokus på fallföretagens målgrupp, vilka bland annat är ekonomistudenter vid Lunds universitet. Med hjälp av denna studie ska respondenterna bättre förstå sin sociala verklighets omständigheter och speciellt hur målgruppen studenter uppfattar företagets budskap. Förhoppningen är att denna studie ska kunna bidra till bättre förståelse för fallföretagen och vad deras arbete inom employer branding ger för resultat och skulle kunna ge för vidare resultat.

2.4 Etikdiskussion

Under arbetets gång har vi fördjupat oss i etiska principer som Bryman & Bell (2013) nämner och som till stor del ligger till grund för svensk forskning. I varje intervju har vi följt de informationsprinciper som finns och har då informerat varje intervjuperson om syftet och tillvägagångssättet i vårt arbete. Medverkan i studien har baserats på att intervjupersonerna frivilligt deltagit.

I informationen har även tydlighet av konfidentialitets- och anonymitetskravet klargjorts för att personerna skulle kunna prata öppet utifrån de frågor vi ställde. Därför har personliga uppgifter behandlats med sekretess vilket har säkerställts genom att vi inte benämner några namn, kön, ålder eller företagstillhörighet på respondenterna. Valet har gjorts att benämna han och hon med ordet *hen* istället, detta för att maskera om det är

en man eller kvinna som har uttalat sig, och på så vis uppnå ett könsneutralt förhållningssätt, vilket vi tror är en bra metod för att motverka fördomsfull tolkning av resultat. Slutligen har inte någon vilseledande information delgivits våra intervjupersoner rörande vår studie (Bryman & Bell, 2013).

Under arbetets gång har Lunds universitets riktlinjer följts rörande forskar- och forskningsetik och den hederligheten som gäller för forskning. Som nämnt ovan har vi konfidentiellt behandlat deltagarnas integritet och anonymitet då detta kan ha inverkan på de som deltar i studien (Lunds Universitet, 2005).

3. Centralt inom employer branding

I följande avsnitt redogörs för den teori som utgör grunden för studien, senare kommer dessa centrala employer branding-begrepp att utgöra ett verktyg vid analys av det empiriska materialet. Inledningsvis definieras begreppen varumärkeshantering, corporate branding och employer branding. Sambandet mellan corporate branding och employer branding redogörs därefter. I sin tur förklaras företagskultur och identitet som ligger till grund för employer branding samt extern och intern employer branding avslutat med employer branding som kommunikation. Dessa rubriker har ett direkt samband med senare analys.

3.1.1 Varumärkeshantering

Enligt Keller (1993) är varumärkeshantering ett marknadsföringsverktyg, något som identifierar en service eller en produkt genom sitt namn, symboler eller motsvarande så som slogans, färger men även skapandet av trender. Vidare menar Ind (2005) på att kostnaden för ett företag är stor för att framställa dessa namn, utveckla deras visuella identiteter och designa olika förpackningar. Dessa verktyg är viktiga för att kunna illustrera vad någon har rätt att förvänta sig av ett företag. Om företaget misslyckas med att leverera vad som har lovats kan det förändra en konsuments intryck av, och syn på företaget. Trots att företagen försöker kommunicera genom symboler och märken är det ingen garanti på att konsumenterna kommer uppfatta deras varumärke på det sättet som är önskvärt. Vidare menar Ind (2005) på att personer har olika kulturella och personliga erfarenheter vilket i sin tur kan påverka perceptionen av företagets varumärken. Enligt Barrow & Mosley (2005) är det betydande att ett företags varumärke är övertygande. Det ska inte bara handla om vad ett företag gör utan hur det får konsumenten att känna sig. Vidare menar de på att varumärkeshantering är enkelt att kopiera vilket gör att det är centralt att ta det ett steg längre och göras mer personlig för att på bästa sätt nå ut till konsumenterna.

Barrow och Mosley (2005) trycker på att varumärkeshantering handlar om människors perception och associationer, alltså deras vardagliga erfarenhet och deras sanna uppfattning av varumärket. Sedan kan företaget marknadsföra sig på ett annat sätt utåt än vad dessa människors perception av företaget är. En falsk bild kan därmed förmedlas externt som inte alls överensstämmer med den bild företaget vill förmedla. Författarna

menar då att ett gap har uppstått mellan uppfattningen av varumärket och företagets vision av varumärket. Det är i sin tur detta gap som företag behöver arbeta med att stänga (Barrow och Mosley, 2005).

Enligt Kärreman & Rylander (2008) är varumärkeshantering inom den kunskapsintensiva verksamheten ett sätt att hantera och kanalisera tvetydigheten inom området. Inom denna sektor är det svårt att separera själva organisationen från varumärkeshantering. Anställda verkställer vad företaget lovar genom sitt varumärke. Det är de anställda som representerar produkten inom den professionella sektorn vilket enligt Ind (2005) leder till att en central del av varumärkeshantering blir att integrera dessa värderingar i organisationen. Enligt Kärreman och Rylander (2008) sträcker sig varumärkeshantering inte sig bara till externa intressenter utan även försöker nå och påverka de anställda inom företaget och då bör de värden som förknippas med företagets varumärken kopplas till de anställda.

Foster et al (2010) anser det viktigt att alla i en organisation har förstått vad företaget står för och vilket löfte organisationen har gentemot potentiella och existerande kunder, alltså vad de lovar en kund med deras tjänst eller produkt. Enligt författarna måste alla åtgärder ett företag tar genomsyras av det löftet.

3.1.2 Corporate branding

Enligt Harris (2001) kräver corporate branding ett större fokus på insidan av en organisation i jämförelse med traditionell varumärkeshantering. Centralt anser Harris även att de interna aktiviteterna bör integreras. Vidare menar Ind (2001) på att fokus inte enbart bör ligga på konsumenterna utan en bra relation bör upprätthållas även med andra intressenter som investerare, media, köpare men även anställda. Anledningen anser denna vara att intressenterna i många tillfällen har olika uppfattningar samt förväntningar på ett företags varumärke och det blir viktigt att lära sig dessa för att få fördelar på marknaden. Foster menar på att corporate branding fungerar som ett löfte till organisationens intressenter, och detta löfte bör uppfyllas av företaget och dess anställda för att skapa trovärdighet. Centralt indikerar Ind (2001) förståelse för att konsumenten påverkas på flertalet olika sätt vilket har verkan på dennes känslor och uppfattning av ett varumärke.

Harris (2001) belyser hur angeläget det är, att de anställda är företagets ambassadörer snarare än enbart underställda företaget. Vidare anser författaren att de spelar en stor roll för att bygga upp varumärket och för att minska på det gap som ofta finns mellan varumärkesidentitet och varumärkesrykte. Fokus på de interna varumärkesresurserna inom företaget bör finnas. Vidare indikeras det även på att det finns ett större fokus på det traditionella, externa perspektivet gentemot konsumenter, det bör även läggas vikt på den interna marknadsföringen för att optimera konsumenters tillfredsställelse. Enligt Harris (2001) är det en viktig del att skapa denna enhetliga varumärkesidentitet som inte bara sträcker sig mot konsumenter utan även mot den interna delen för att nå ut till alla sorters intressenter.

3.1.3 Employer branding

Enligt Edwards, (2010) Dell et al (2001) och Backhaus & Tikoo (2004) anses marknadsföring vara en av de mest väsentliga tillgångarna för ett företag. Vidare menar de på att denna marknadsföring inte endast återfinns i marknadsföringssyfte utan även inom området av Human Resource Management. Begreppet definieras som employer branding, arbetsgivarvarumärke, att differentiera sig som arbetsgivare gentemot konkurrenter genom att attrahera nuvarande och potentiella anställda. Enligt Edwards (2010) är employer branding principer hämtade från marknadsföring som är applicerade på HR-aktiviteter i relation till nuvarande och potentiella anställda.

Employer branding beskrivs av Dell et al (2001) som något som fastställer identiteten av företaget som arbetsgivare. Det omfattar företagets värdegrund, strategier och beteenden med mål att attrahera, motivera och behålla företagets nuvarande och potentiella anställda. Backhaus och Tikoo (2004) beskriver begreppet som en differentiering ifrån konkurrenterna av ett företags egenskaper då de unika aspekterna av företaget som arbetsgivare eller arbetsmiljö belyses. Begreppet innebär alltså de aspekter som knyts med en arbetsgivare som exempelvis lön, karriärmöjligheter, upplevelser, förmåner och status (Dyhre & Parment, 2013).

Wilden (2010) menar grundläggande att om ett företag vill attrahera en potentiell medarbetare bör de rikta sig till den som är intresserad av företagets bransch och lokalisering. Därför blir det i sin tur viktigt att rikta sitt arbetsgivarvarumärke lämpligt och

träffsäkert för att hitta rätt kandidater. Anpassning av företags marknadsföring och HR bör riktas åt en specifikt utvald målgrupp. Har personen redan varit anställd är specifika egenskaper och kompetenser därifrån eftertraktade än hos en nyligen nyutexaminerad.

3.1.4 Sambandet mellan corporate branding, employer branding samt intern varumärkeshantering

Enligt Barrow och Mosley (2005) finns det ett hårt tryck för företag att hitta talanger, och att det blir mer angeläget att hitta rätt medarbetare till organisationen vilket medför att företaget behöver arbeta träffsäkert och arbeta med budskapet så de attraherar de personerna som tillhör företagets målgrupp. Denna svårighet återfinns i varumärken som riktas gentemot kund.

Enligt Barrow och Mosley (2005) sätts fokus i många företag inte enbart på marknadsföring ut mot konsumenter utan även på att marknadsföra sig ut mot potentiella arbetstagare. Trots att det är två olika sorters marknader är denna positionering väldigt integrerad. Även Wilden (2010) instämmer i att företag bör sträva efter en integrerad bild mellan samtliga varumärken som ett företag visar upp. Barrow och Mosley (2005) indikerar på att om företaget anställer rätt personer kan det ge ett stöd till företagets varumärke gentemot konsument då de anställda själva marknadsför företaget i viss mån. Vidare menar Barrow och Mosley(2005) att när de anställda känner en stolthet över att dela företagets bild och över att tillhöra företaget kan detta bidra till en lojalitet och ett engagemang till företaget.

Wilden (2010) menar på att employer branding, corporate branding samt företagets strategi bör vara integrerade i varandra. Då bildar potentiella arbetstagare inte bara sig en uppfattning från företagets employer branding utan även från deras marknadsföring mot kund. Även Foster et al (2010) är inne på detta spår. Författarna menar på att fokus finns på relationen mellan corporate brand, employer brand och intern varumärkeshantering. Enligt författarna har intern varumärkeshantering fokus på exponeringen mot sina anställda, för att de ska leverera organisationens varumärke till externa intressenter. Inom employer branding finns ett fokus på potentiella arbetstagare och att hitta rätt kandidater till företaget. När företag arbetar ut mot flera olika intressenter bör sambandet tydliggöras och ses över då flertalet löften skall tillgodoses. Intern varumärkes-

hantering och employer branding blir ett stödande verktyg i detta sammanhang. Foster et al (2010) menar på att potentiella arbetstagare även kan vara företagets kunder som även möter företaget i kundsammanhang. Konsumenterna kan utifrån dessa kundupplevelser skapa perceptioner över hur det är att arbeta på företaget. Foster et al(2010) indikerar på att de externa intressenterna påverkas och influeras av hur de anställda beter sig. De anställda kan alltså påverka företagets corporate branding genom att bete sig på ett speciellt sätt. Visionen och de anställdas värderingar bör därför gå i samma linje, för att inte föra ut dubbla budskap till externa intressenter.

Foster et al (2010) illustrerar att intressenter kan ha komplexa identiteter. Blivande arbetstagare kan även vara kunder i företaget, där de har möjlighet att få utvärdera företaget och dess varumärke utifrån kommunikation som sker genom reklam men även med de anställda under kundbemötandet. Foster et al (2010) menar på att problem kan uppstå när företagets varumärke och dess employer branding inte samspelar. Tvivel kan då uppstå hos allmänheten som i sin tur kan påverka trovärdigheten och konkurrenskraften hos företaget. För att motverka detta menar Foster et al (2010) på att det är viktigt att både företagets interna varumärkeshantering och employer branding bygger på och styrs av företagets varumärkesvärderingar. De flesta studier har enligt Foster et al (2010) separerat dessa från varandra. En närmre koppling mellan Human Resource samt marknadsföringsfunktionerna kan ge upphov till en positiv inverkan på prestanda och varumärkes styrka.

3.2 Företagskultur och identitet

Kultur benämns enligt Bang (1994) på en rad olika sätt då begreppet anses vara immateriellt och abstrakt. Två uppenbara synsätt förmedlas inom kultur; det första definierar kultur som ett kognitivt system av gemensamma idéer, värderingar och uppfattningar. Den andra definitionen citerat enligt Bang (s.22, 1994): "kultur är det sätt som vi utför något på här hos oss". Senare definition täcker nästan allting som sker i en organisation och innefattar gruppens beteende mer än själva kulturen som uppmärksammas.

En del betonar företagskultur som immateriella faktorer medan andra betonar hur saker och ting utförs på företaget. De immateriella faktorerna, de mjuka värdena, anses enligt Dyhre & Parment (2009) vara nyckelfaktorer till framgång, som talang, värderingar, kultur och varumärken som bidrar till konkurrenskraft. Vi har valt att gå i Bangs

(1994) linje gällande definitionen att det är en uppsättning normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation, med fokus på de mjuka värdena. Detta kan ske när människor inom organisationer samverkar både med omvärlden men framförallt med varandra (Bang, 1994). Vidare pratar Alvesson & Svenningsson (2008) om att de individerna som finns i organisationen tolkar saker på olika sätt jämfört med individer utanför organisationen. De håller med om att kulturen handlar om det som ligger bakom och styr beteendet snarare än själva beteendet i sig. Som även Bang (1994) uttrycker menar Alvesson & Svenningsson (2008) också på att kultur är väldigt abstrakt och att det är svårt att förstå hur människor och organisationer fungerar i praktiken. Enligt Alvesson (2001) anses företagskultur likväl betydelsefullt då det kan gynna organisationers effektivitet, tillväxt och framgång.

Enligt Alvesson (2001) har forskning haft ett större fokus på kultur hos kunskapsintensiva företag snarare än rationaliseringsinriktade företag, detta då en ökning av kunskapsintensiva företag skett. En bidragande orsak kan även vara att medarbetare skapar en lojalitet och engagemang till företaget vilken blir grundläggande för arbetet, centralt blir därför att behålla de som är kvalificerade och kompetenta.

3.3 Extern & intern employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) beskriver de externa delarna inom employer branding med associationer om företagets varumärke vilket i sin tur leder till en viss företagsimage som byggs på funktionella och symboliska fördelar. Backhaus och Tikoo (2004) menar på att utifrån ett företags employer branding skapar potentiella arbetstagare varumärkesassociationer och en image av företaget vilket till sist är tänkt leda till en positiv arbetsgivarattraktion. Detta medan den interna delen av employer branding beskrivs som riktad mot de som redan är anställda, vilket vidare bygger på organisationens identitet och kultur som kopplas samman till lojalitet för arbetsgivaren som i sin tur leder till ökad produktivitet.

Attraktiv arbetsgivar marknadsföring externt beskriver Backhaus & Tikoo (2004) underlättar för att attrahera de bästa potentiella talangerna. De beskriver att bilden av företaget bör attrahera potentiella medarbetare. Möjligheten för att bygga upp en bra image görs genom att undersöka associationerna till arbetsgivaren, det vill säga de tankar,

känslor och uppfattningar som finns och förknippas med företaget. Arbetsgivarbilden anses i sin tur bestå av de funktionella delarna, som lön, förmåner och ersättningar och de symboliska fördelar, så som prestige och status som de potentiella arbetstagarna kan se att arbetsgivaren erbjuder. För att attrahera rätt medarbetare anser Backhaus & Tikoo (2004) vidare att företag bör skapa en ärlig bild av arbetsgivaren då medarbetare jämför ett företags image med sina egna behov och värderingar, desto mer de identifierar sig med företaget desto större är chansen att de söker sig dit (Backhaus & Tikoo, 2004). I sina möten med potentiella arbetstagare kan företagets representanter utnyttja de tillfällen då de är ute och träffar potentiella arbetstagare under olika rekryteringsevenemang. I denna process ges olika löften om vad företaget har att erbjuda, allt ifrån att avancera i karriären, incitament och andra utsikter inom företaget vilka kallas för rekryteringslöften (Backhaus & Tikoo, 2004).

Att arbeta både internt och externt anses viktigt av Maroko och Uncles (2009) för att dels attrahera potentiella anställda men även för att få motiverade anställda att stanna. Intern employer branding beskriver Backhaus och Tikoo (2004) som riktat gentemot de redan anställda och bidrar till att skapa en arbetsstyrka som är svår för andra företag att imitera. Medarbetarna blir därmed en del av företagets employer branding vilket kan förstärka och kommunicera företagskulturen till potentiella medarbetare vilket görs genom att företaget erbjuder ett medarbetarlöfte som gör det möjligt för företaget att uppnå en unik företagskultur. På så vis går den externa och den interna employer branding hand i hand (Backhaus & Tikoo, 2004). Framgångsrika företag inser enligt Frykman & Sandin (2011) att verksamheten är en förlängning av medarbetarnas personliga varumärken, den uppfattning som ges utifrån de anställda påverkar uppfattningen av hela företaget. Det externa arbetet med employer branding bygger på det som upprätts internt men riktas ut från organisationen. Denna strategi behöver vara genomarbetad utefter vad företaget står för och kunna koppla samman både vilka behov som finns av personal men även vad företaget som arbetsgivare erbjuder (Wikström och Martin, 2012).

3.4 Employer branding som kommunikation

Parment & Dyhre (2009) hävdar att employer branding handlar om kommunikation. Barrow & Mosley (2005) intygar att kommunikation spelar en vital roll i formandet av

människors förståelse och perceptioner av arbetsgivarvarumärket. De menar på att om företag vill skapa, leva och kommunicera ett varumärke behöver flera faktorer övervägas som: framväxande kommunikationsmetoder, när kommunikationen ska ske, relationen mellan konsumentmärket och arbetsgivarvarumärket och innebörden av arbetstagarna är en betydande kommunikationskanal då de för ut egna budskap om sin arbetsgivare i mötet med externa personer. Dessa kan dock inte fungera om inte samma principer och metoder som är centrala för arbetsgivarvarumärkesvisionen och strategin är konsekvent framförda. Skapandet av ett starkt varumärke är enligt Parment & Dyhre (2009) knappt möjligt om det kommunicerade inte är konsekvent.

Uppmärksamhet bör enligt både Parment & Dyhre (2009) och Barrow & Mosley (2005) läggas på arbetsgivarvarumärkets identitet för att vara lyckosamt. Centralt är att veta sin organisationsidentitet, historia och hur den tas emot av nyckelintressenter, arbetstagare och investerare. Då världen har blivit mer integrerad och transparent genererar detta i en svårighet att kommunicera olika budskap till olika målgrupper. Grundläggande blir därför att identifiera varumärkenas kommunikation vilket kommer att hjälpa organisationer att kommunicera konsekvent, effektivt, transparent och på ett attraktivt vis. Generation Y anses enligt Parment & Dyhre (2009) vara kritiska till vad organisationer säger då de är medvetna om varumärken, kommunikation och dess förhållande till faktiska äkthet. De tenderar att kritiskt bedöma organisationers budskap och det genererar i att generation Y ses som känsliga för varumärkesbudskap. Om inte företagen levererar det utlovade kommer det att reducera värdet av varumärket. Problemet är alltså att företag kan kontrollera vad de ger för löfte men inte vad målgruppen förväntar sig (Parment & Dyhre, 2009).

4 Imitation och likartade arbetssätt

I detta kapitel redogörs för organisationsteori som placeras utanför de centrala begrepp inom employer branding som nämnts i föregående avsnitt. Följande teori kommer senare att analyseras gentemot det empiriska materialet ifrån genomförda intervjuer. Följande avsnitt innehåller även ett utomstående trendperspektiv från en respondent ifrån Univer-sum och hur denne ser hur företag arbetar med employer branding idag.

4.1 Institutionsteori

Hatch & Cunliffe (2006) hävdar med hänvisning till Selznick (1948) som är grundare till det teoretiska begreppet institutioner att dessa är relativt tåliga sociala strukturer som skapar och begränsar beteendet av aktörer, så som individer, grupper och organisationer, som verkar inom ett socialt system. Vidare förklarar författarna att enligt institutionsteorin anpassar sig organisationer inte bara efter deras interna grupper utan även efter värderingar externt i samhället. Företag tävlar inte endast om resurser och kunder men även om politisk makt och institutionell legitimitet för såväl social som ekonomisk lämplighet. Det betyder att miljön och externa förhållanden kan ställa krav på företag.

Hatch & Cunliffe (2006) beskriver utifrån Scott (1992) att definitionen för institutionalisering är den process genom vilken handlingar upprepas och ges samma innebörd från sig själv och andra, vilket är en social struktur inom bland annat organisationer för att skapa mening med varför saker görs på ett visst sätt. Ibland existerar tydliga lagar och regler för att försäkra för dess repetition, vilket även kan stödjas av aktivitetsmönster så som normer, värderingar och förväntningar. Det kan även vara en önskan om att se ut som andra institutioner, vilket sker genom imitera och härma andra organisationers arbetssätt. Författarna menar att organisationer kopierar andra organisationers utövande eller resultat för att anpassa sig efter de förväntningar som finns på företaget. När en organisation organiseras genom detta institutionella tryck efter sociala, kulturella, politiska och juridiska förväntningar sägs det att företag blir institutionaliserat. En fördel i detta anser Hatch & Cunliffe (2006) vidare är en anpassning till institutionella krav för att företaget ska vinna social support och försäkra organisationers överlevnad.

4.2 Organisationer blir allt mer lika

Vidare beskrivs denna imitation av DiMaggio & Powell (1983) som menar på att organisationer blir allt mer lika och att omvärlden spelar stor roll för hur organisationer organiserar sig. De belyser att det finns tre orsaker till att organisationer blir allt mer lika och de behöver inte utesluta varandra.

Den första orsaken till att organisationer blir allt mer lika beskriver DiMaggio & Powell (1983) att regler kan framtvinga organisationer att arbeta efter bestämda sätt och regler. Vilket kan vara detsamma för alla organisationer eller för organisationer inom en viss bransch, verksamhet eller storlek. Den andra orsaken menar de kan vara att vissa professionella grupper har lärt sig att viss verksamhet ska bedrivas på ett bestämt sätt. Detta då människor med samma utbildning kommer att tillhöra samma yrkesgrupp, i denna har människorna lärt sig likartade saker vilket kan prägla dessa yrkesgruppers tänkande, uppträdande, sätt att uttrycka sig på och även klädsel. Organisationer kan om de konkurrerar om en bestämd kategori kandidater framstå som attraktiva om de kan visa på att deras sätt att arbeta på överensstämmer med de potentiella arbetstagarnas förväntningar. Författarna anser vidare att den tredje orsaken till att organisationer blir allt mer lika kan vara på grund av tryggheten i att arbeta på liknande vis och bli som alla andra. Detta då organisationer har anledningar till att känna sig osäkra, då de exempelvis inte vet vad en investering kan komma att generera eller leda till. Att göra som alla andra blir därför en trygghet och vid ett misslyckande bör även andra organisationer gjort fel. Genom att utforma sin organisation på ett bestämt sätt berättar de för sig själva och för omvärlden vilken slags organisation de är. Det blir därför ett naturligt steg för organisationer att ta efter och imitera vad som uppfattas som framgångsrikt (DiMaggio & Powell, 1983).

Sammanfattningsvis belyser DiMaggio & Powell (1983) uppfattningen av att verksamheter bör bedrivas effektivt och att effektiviteten bör öka. Ändå inriktar sig organisationer på att imitera andra, även om de inte vet i vilken utsträckning det blir mer effektivt. Det finns många faktorer som ställer krav på organisationer att ändra sig och bli mer effektiva vilket gör det svårt och riskabelt att vara avvikande. Författarna anser att det är lättare för organisationer att tro sig använda rätt metoder då andra också använder dem.

Teorin om institutioner och att organisationer imiterar samt härmar varandra i förhoppning om att bli socialt accepterade ligger till grund för vidare analys.

4.3 Ett utomstående perspektiv på employer branding

För att få ett utomstående perspektiv på hur employer branding hanteras av organisationer och företag idag har en respondent ifrån Universum deltagit med ett trendperspektiv på vad som respondenten anser aktuellt.

Respondenten anser att idag finns det brist på kompetens inom employer brandingområdet i flera olika branscher, detta samtidigt som många företag har börjat inse att medarbetarna är den största investeringen och även en avgörande konkurrensfördel för att särskilja sig från sina konkurrenter. Respondenten menar på att ha rätt medarbetare som kan driva företaget framåt är avgörande för framgång. Vidare tror respondenten att när företag bygger sin kommunikation utifrån detta säkerställer företaget att det som de erbjuder som arbetsgivare är sant, trovärdigt, långsiktigt och attraktivt för målgruppen. Detta innebär då att företag i framtiden kommer att behöva kommunicera allt mer enligt sina värderingar och sin kultur. Respondenten menar vidare på att det är viktigt att tillfredsställa sina medarbetare och framtida medarbetares önskan, och att stå för det de gör och representerar.

Respondenten menar på att detta har lett till att många företag idag har insett vikten av att visa upp en verklig bild av företaget vilket kan göras genom exempelvis storytelling då medarbetare berättar om sin vardag utifrån en specifik händelse eller tema. Att då använda sig av arbetstagarna som varumärkesbärare är allt mer aktuellt vilket i sin tur ställer krav på att denne är en god ambassadör och kommunicerar det budskap som arbetsgivaren vill få ut. Hen menar vidare på att om kommunikationen inte ska bli motstridig behöver arbetsgivarens och arbetstagarens värderingar vara i linje med varandra men även att arbetsgivaren lever upp till det denne lovar. Det finns då en risk med employer branding om en felaktig bild kommuniceras, antingen omedvetet eller medvetet som kan leda till att potentiella medarbetare får en felaktig bild av företaget som vid en anställning riskerar att bli besvikna.

I framtiden berättar respondenten slutligen att det kan komma att finnas ett större fokus på värderingar där arbetsgivare prioriterar rätt personlighet och en delad värderingsgrund framför exakt utbildning och kompetens. Vidare menar hen på att arbetsgivarna kommer ta ett större ansvar för utbildning och utveckling av sina medarbetare. Att internt även lägga fokus på medarbetarna som ambassadörer och budskapsbärare av sin arbetsgivare kommer bli mer centralt.

Respondenten har till denna studie kommit med ett trendperspektiv som denne ser är saker som företag arbetar allt mer med då Universum arbetar med att bevaka och mäta företags employer branding varje år genom bland annat olika rankinglistor.

5. Uppfattningar av employer branding-budskap

I det här avsnittet beskrivs den utvalda empiri som fallföretagen och studenterna givit genom de intervjuer som har genomförts. Utifrån vad intervjuobjekten beskrivit om budskapen som de vill förmedla till hur studenterna uppfattar dessa har olika teman definierats. Då frågeställningen behandlar extern employer branding riktad ut mot studenter är detta det som främst tar utrymme.

5.1 Likartad syn av branscherna

I kommande avsnitt behandlas det material vi samlat in efter de intervjuer som genomförts med respektive företags representanter samt studenter från Lunds universitet. Under intervjuerna har det getts uttryck för en likartad syn på bankbranschen respektive revisionsbranschen. För några av respondenterna hade det inte gjort någon större skillnad var inom branschen som de hamnat utan att det handlade om vem som de fick anställning hos först. Detta beskriver en av respondenterna ifrån Great Banking AB som uttrycker att tidsperspektivet var anledningen till att hen började arbeta på den arbetsplatsen. Om någon konkurrerande bank visat intresse hade valet möjligtvis blivit en annan bank. Anställningen gällde ett extraarbete på Great Banking AB vid sidan av studierna. Efter studierna fick respondenten heltidstjänst på banken.

”Det gick väldigt, väldigt snabbt den rekryteringen (...) för hade någon annan konkurrent varit snabb på hugget, snabb i hanterandet av det hade jag kanske sett till att vara på fler intervjuer och sen kanske kunnat välja och vraka (...)”

- Studentansvarig Great Banking AB

En av respondenterna ifrån Accounting AB hade en mer likartad syn på branschen denne verkar inom, exempelvis fanns det en uppfattning över att någon av de fyra stora revision- och konsultbyråerna var intressanta att arbeta för och hade då ett intresse för branschen i sin helhet.

”Jag har alltid velat jobba på någon av de fyra stora, då jag vill jobba med revision, och då handlar det lite mer om människorna man träffar än om faktiska arbetsuppgifterna för jag tror att det ser ganska lika ut

på de fyra stora, så jag kände att de människorna jag träffade ifrån företaget att jag klickade väldigt bra med dem och det var människor som jag skulle kunna tänka mig att arbeta med”.

- Studentansvarig Accounting AB

Att Accounting AB ses som en del av revision- och konsultbranschen och att det finns en allmän bild pekar även vår andra respondent ifrån Accounting AB på när denne förklarar.

”Vi har ju säkert en mer sådan här schablonbild om hur branschen fungerar. Att vi är ett revisionsföretag med stort konsultverksamhet. Att vi spelar en viss roll i samhället.”

- Employer branding-ansvarig Accounting AB

Denna syn på branschen bekräftar studenterna som deltagit i intervjuerna då de även ser de fyra stora som likvärdiga företag och som besitter kompetens och utvecklingsmöjligheter.

”Jag ser en möjlighet med alla de fyra stora. Stor bredd och man får en bra erfarenhet och får lära sig väldigt mycket. Både genom att de har så många olika kunder. Finns mycket kompetens inom företaget.”

- Student, Revision

De fyra revisionsföretagen ses som ett bra avstamp för karriären och att det inte spelar någon större roll för studenterna som är intresserade av dem hos vilken av de fyra stora som de får anställning hos.

”Mycket möjligheter(om branschen), bra grund att stå på när man går in i karriären, utvecklas, kunna gå högt på stegen, sedan söker man sig vidare till kanske ett mindre företag, börja som konsult och sen gå över till något mer specifikt, det känns dock som att många lämnar.”

- Student, Organisation and Change management

"Jag hade kunnat tänka mig och jobba på Accounting AB, jag är inte så kräsen. Det är ändå mer attraktivt än många företag. Det är de stora fyra som är attraktiva." – Student, Finance

"Generellt för alla de fyra stora i konsultbranschen är att det finns stora möjligheter." - Student 2, Finance

Att det även finns en likartad bild av hur bankbranschen fungerar belyser respondenten ifrån Storbank AB.

"Det är dels karriärvägar och sen att det finns så många olika roller man inte känner till. Vi har ju ett dilemma där, som jag tror banker har gemensamt, att antingen så tror man att man jobbar på kontor eller sitter i kundtjänst eller att man håller på med corporate finance. Så är det inte. Har en försäkringssida, en kort-sida, marknadsförsäljning, HR och mycket mer. Här vi hela tiden brottats med att synliggöra allt man faktiskt kan göra hos oss."

- Employer branding-ansvarig Storbank AB

Vidare berättar en av respondenterna ifrån Great Banking AB att synen innan hen började arbeta på Great Banking AB var en generell syn på hur det var att arbeta på bank vilken kan vara svår att se förbi när en inte är mer involverad än som kund.

"Innan man verkligen är inne och arbetar på banken har man en viss syn på vad det är, det är det man ser som eventuell kund i en bank och då ser det väldigt lika ut mellan olika banker" - Studentansvarig Great Banking AB

Att det finns en syn på hur bankbranschen fungerar intygar respondenten ifrån Storbank AB men att synen har förändrats sedan denne fick anställning där.

“Först så såg jag på Storbank AB som en bank, så som man ser banker, lite stelt, kostymklädda personer men ju mer jag lärde känna min företrädare så insåg jag att det inte alls är så.

- Studentansvarig Storbank AB

Uttalandena tyder på att det finns en likartad bild av bankbranschen och att det innan anställning finns en viss syn på branschen och hur den fungerar. Synen har dock förändrats efterhand som de kommit in i den företagskultur som finns inom respektive bank.

Vidare uttalade studenterna sig om de intryck de fått som kund på bank och de personer de stött på i kundsammanhang. Även här uttalades en liknande bild av hur de ser på branschen i det stora hela.

“När jag varit där i bankärenden (om Storbank AB) har personalen absolut varit trevliga men de känns lite väl propra och stela” – Student, Marketing

“Jag är själv kund på Great Banking AB men jag har inget speciellt intryck utav dem, de har inte utmärkt sig speciellt när jag varit där mer än att de har varit behjälpliga” – Student, Finance

“Mitt totala intryck när jag kommer in på bank är att jag tycker själva atmosfären känns lite tryckt” – Student, Accounting

Vidare har vissa studenter också nämnt att de inte har fått något speciellt intryck av de två bankerna vilket även här resulterar i en väldigt likartad syn av branschen.

5.1.1 Den stela och trista bankbranschen

Att det finns en likartad bild av både bank- samt revisionsbranschen bekräftar majoriteten av de studenter vi talat med. När studenterna berättar om hur de ser på bankerna berättar de att de ser Great Banking AB och Storbank AB som likvärdiga banker där det inte är någon märkbar skillnad. Detta syns tydligt när en av studenterna berättar om hur de ser på Great Banking AB och likställer dem med Storbank AB.

"Ingen direkt uppfattning (om Great Banking AB). De är stora. Storbank AB och Great Banking AB ser jag som de stora bankerna."

- Student, Marketing

Att det även ses på andra hållet när en annan student blir tillfrågad om Storbank AB istället, vänder denne det till att denne ser Storbank AB som likvärdiga med Great Banking AB och inte skiljer sig i övrigt ifrån bankbranschen.

"Största banken i Sverige förutom Great Banking AB (om Storbank AB). Jag pratade med dem på EEE. Tycker de är en typisk bank. Tror det är lärorikt att jobba där. De verkar vettiga men skulle inte tro de skiljer sig åt mot andra banker." - Student 2, Finance

Att det finns en syn av bankbranschen hos studenterna tyder flera av uttalandena på vid intervjuerna då övervägande delen av studenterna bekräftar att det finns en stel och även trist syn på Storbank AB respektive Great Banking AB.

"Hört av folk, att bank är ganska formellt, men jag har inte så mycket uppfattning av dem som arbetsgivare. Känns ändå som att man har möjlighet att avancera (om Storbank AB)."

- Student, Management Accounting

"Trista (om Great Banking AB). Vet inte varför. Känns bara lite torra. De är en "bank". En familjebank."

- Student 2, Management Accounting

"Som en typisk bank (om Storbank AB). Men kanske inte så grå som de andra av någon anledning" - Student, redovisning

"När man säger bank tänker man pengar, stelt och inte på marknadsföring. Inget drömjobb." - Student, Marketing

Dessa uppfattningar om branschen har visat sig vara samstämmiga ifrån de studenter som intervjuats där ett fåtal har uttryckt ett intresse för branschen i sig.

"Banksektorn är ganska stor och viktig del av allas människors liv. Jag tror man kan lära sig mycket. En aspekt av ekonomin som kan vara bra att kunna" – Student, Revision

"NEK:are behövs också på banker, kan tänka mig en framtid inom bank" - Student, Nationalekonomi finansinriktning

En del av studenterna uttrycker istället starkt att bankbranschen inte är något de vill arbeta inom och att de själva inte passar in där.

"Ingen uppenbar bransch som jag skulle söka mig till som organisationsstudent."

- Student, Organization & Change Management

"Inget företag jag skulle söka mig till (om Storbank AB). Tror inte att de söker min profil heller."

- Student, Marketing

Det tyder på att synen som finns på branschen i sig påverkar vilka som vill söka sig till den och vilka som ser att de inte är en efterfrågad kandidat hos banken.

5.1.2 Det karriär- och tävlingsinriktade revisionsbolaget

På Accounting AB berättar en av deras respondenter att företaget inte är en arbetsplats med de klassiska arbetstiderna åtta-till-fem utan att de begär att en ska lägga ner mycket tid på sitt arbete.

"Man har inte så mycket fritid och det ska man vara medveten om innan, för annars kan det gapet bli väldigt stort."

- Studentansvarig Accounting AB

Vidare berättar respondenten att de långa arbetsdagarna skulle kunna vara en faktor till att i framtiden någon gång skifta arbetsplats för att få mer fritid. Respondenten berättar att meningen med Accounting AB är att de ska anställa många och det är inte meningen att de ska stanna en längre period inom företaget. Det som lockade att med påbörja karriären på Accounting AB var de utvecklingsmöjligheter som respondenten såg fanns, samt att det även finns många nytutexaminerade inom företaget ser denne som positivt då de har mycket gemensamt. Att det är en hög ambitionsnivå dementerar även den andra respondenten ifrån Accounting AB.

"Kombinationen att det är väldigt höga krav och höga kvalitetsnivåer och att vi vill göra saker verkligen perfekt när vi gör dem, och inte lämna saker åt slumpen, kombinerat med en människosyn som gör att man ser varandra också, det betyder mycket för mig."

- Employer branding-ansvarig Accounting AB

Att det är höga ambitionsnivåer och att mycket av ens fritid krävs i arbetet är något som större delen av de intervjuade studenterna har uppfattat. Att det är ett företag som prioriterar karriär framför annat är en uppfattning som många av de intervjuade studenterna har fått intryck av.

"Karriärdrivet, karriär framför andra saker i ditt liv, man får göra avkall på en del intressen och familj om du vill ha en positiv karriär"

- Student, Finance

"Som ett karriärsinriktat företag. Ungt företag. Starka personer"

- Student, revision

"Tävlingsinriktade. Ungt företag och kul företag."

- Student 2, Management Accounting

Att det även behövs lägga ner mycket tid på arbetet är något som även kommenterats:

"Tror det är mycket jobb. Mer än 45 timmar i veckan"

- Student, Marketing

Att denna typ av arbetsplats inte attraherar en del av studenterna är mycket på grund av det klimat som de ser förmedlas ifrån företaget ut till sig och är inget som de finner attraktivt eller optimalt hos en arbetsgivare.

"Jag vill inte jobba på Accounting AB. Den bilden jag fått av deras företagskultur gör att jag inte riktigt tror de passar mig, inte så tävlingsinriktad som de vill. Kan bero på personer jag träffat därifrån. I slutändan har majoriteten kokat ihop till den bilden."

- Student 2, Management Accounting

Utifrån de intervjuer som genomförts med både representanter ifrån företagen samt studenter har den återkommande uppfattningen av både bank- samt revision- och konsultbranschen varit likartad. Många av de intervjuade studenterna har fått uppfattningen av att bankbranschen och de två bankerna är mer eller mindre lika och har ingen uppenbar åsikt om att de skiljer sig nämnvärt ifrån varandra. De som arbetar på Great Banking AB respektive Storbank AB nämner att de hade en liknande uppfattning innan de blev anställda med att det finns ett visst synsätt på bank men att de har frångått denna sedan de fick anställning. Accounting AB ses som en av de fyra stora företagen inom branschen. De uttryckte även att de ser det som karriärs- och tävlingsinriktat där mycket av ens fritid läggs på arbetet.

5.2 Mjuka värden

De mjuka värdena kommer på tal hos respondenterna när de beskriver hur de anser företaget är och deras uppfattning om arbetsplatsen. Employer branding ansvarig på Accounting AB trycker på känslan av att tillhöra en familj och även om hur varmt och mjukt företaget är.

"Man känner sig lite som en del av familj, men man förstår att man måste ta plats i den där familjen och prestera"

- Employer branding-ansvarig Accounting AB

"Sen tycker jag också att det finns en annan skala man pratar om , vad ska man säga, den mjuka snälla företagskulturen och den väldigt exekutiva professionella, och där måste jag säga att vi faktiskt lyckas balansera på ett bra sätt. Det är ett varmt företag att jobba i, det finns många som bryr sig om en och det sitter i vår kultur. Det är ingen tävlan till toppen, det är snarare tvärt om, det är inte positivt, de som tror de kan göra karriär på bekostnad av andra, de lyckas inte i det långa loppet, de kan säkert lyckas kortsiktigt för man kommer inte alltid åt sådana attityder, men det är ingenting vi värderar högt utan snarare tvärtom."

- Employer branding-ansvarig Accounting AB

Även studentansvarig för fram den stämning som denna tycker finns inom företaget.

"God stämning, vilket beror på människorna där snarare än arbetsgivaren." - Studentansvarig Accounting AB

Även respondenterna på Great Banking AB trycker på en känsla som den anser finns i företaget. Båda är samstämmiga i vilken öppenhet och närhet det finns i företaget.

"För mig är det en fantastisk känsla, därför jag vet att jag har fantastiska medarbetare runt omkring mig, vi jobbar i team. Oavsett att vi jobbar i olika nordiska länder(...) fantastisk känsla att känna sig välkommen, att man kan få hjälp oavsett vad man behöver(...) Sen tycker jag att vi är en väldigt human arbetsgivare, det är inga vassa armbågar utan allt är väldigt trevligt och också väldigt lätt att kombinera tillsammans med att ha en till karriär på hemmaplan."

- Employer branding-ansvarig Great Banking AB

(...) det är en stor organisation men ändå en närhet till varandra och har möjlighet att utvecklas än i en lite mindre organisation (...) det är aldrig svårt att slå en signal till någon kollega eller fråga om råd, man känner varandra rätt väl, man jobbar upp ett bra kontaktnät".

- Studentansvarig Great Banking AB

Studentansvarig på Storbank AB berättar vidare om hur denne såg på banken innan hen började arbeta där, även hur den synen förändrades när respondenten började arbeta på företaget då denna ansåg de mjuka värdena blev mer synliga.

"Det är en mer avslappnad organisation än vad jag trodde och att folk faktiskt var rätt sköna som jobbade här och att det faktiskt inte bara är bank som retail på kontor utan att banken är så ofantligt mycket större än så. Och det hade jag inte riktigt hjatat innan"

- Studentansvarig Storbank AB

Vidare trycker respondenten på vad hen vill föra ut till studenterna, vilket till stor del är om hur människorna inom organisationen är. Det är viktigt för hen att föra ut de mjuka värdena som denne själv hade svårt att se före anställning.

"(...)sekundärt som också är viktigt är att vi inte är en stel bank utan att vi faktiskt är rätt så trevliga att ha och göra med. (...) Storbank AB är en bank med mycket möjligheter, här finns en chans att hitta sig själv."

- Studentansvarig Storbank AB

Vidare tror den studentansvariga på Great Banking AB att studenterna uppfattar lite av den kultur som finns på deras företag, att det är människorna på företaget de ser.

"Jag tror att studenterna uppfattar Great Banking AB som en spännande arbetsgivare med stora utvecklingsmöjligheter. Även att vi är ett härligt gäng potentiella framtida kollegor."

- Studentansvarig Great Banking AB

Företagens respondenter illustrerar också hur de vill föra ut sitt budskap och hur viktigt det är att personerna som för ut budskapet är personliga och faktiskt förmedlar en känsla. Sedan att en känsla och att vara personlig är väldigt diffusa begrepp är värt att ha i åtanke.

"Vi vill ju gärna att de ska förmedla det vi också vill förmedla men från ett mer personligt perspektiv. Vi försöker säga var så personlig som du bara kan. Hur började du på Great Banking AB, vad gör du, alltså mer på vilket sätt arbetar du, vad är det du personligen gillar med företaget. Det kommer ju att skilja sig lite mellan de olika ambassadörer men även om jag tror att grunden densamma."

- Employer branding-ansvarig Great Banking AB

På Accounting AB berättar även deras respondent om att de värdesätter att de anställda är personliga och ärliga i mötet med potentiella arbetstagare.

"Vi skulle inte vilja ha ett större team på HR som jobbar med de här, utan vi vill det ska vara människor av kött och blod, revisorer, konsulter. Sådana som de här människorna ska bli i framtiden. (...) De budskapen är de vi har formulerat och ska vara ledande men sen är det väldigt mycket upp till var och en och det här mötet med en person. Och möjligheten att ställa frågor hur han/hon tycker det är att jobba på Accounting AB. Uppmanar folk att vara så personliga som de kan och verkligen ärliga."

- Employer branding-ansvarig Accounting AB

Båda representanterna från Storbank AB trycker även på det personliga och hur viktigt det är att synliggöra kulturen hos företaget i mötet ut mot studenterna.

"De personer som ska vara ute och representera Storbank AB, om de är så att hålla en föreläsning, eller stå i en monter så ska det vara personer som verkligen är bra representanter, som synliggör och personifierar vår kultur, vår kunskap och vilka produkter vi jobbar med och så där. Är som levande materia, och det måste hela tiden anpassas efter vilka vi behöver attrahera just nu."

- Employer branding-ansvarig Storbank AB

Respondenten belyser vidare att det mest centrala som bör föras ut i mötet med studenter är den känsla som arbetstagarna har som arbetar för företaget. Detta för att det inte ska bli ett bakslag i ett senare skede när de väl är anställda.

”De ska förmedla en känsla, de ska bara vara bra ambassadörer och berätta vad de jobbar med och vad de själva gör, och då själva vara ett vittne. Handlar inte om att nu ska du säga de och de utan då är man fel ute. Det ska vara att personerna själva känner att de är en del av Storbank AB och har sett både plusen och minusen och är helt transparenta i den kommunikationen (...) Kan ju inte säga något kom till oss och jobba här och vi (...) har det här och det här men så kommer de hit och blir jättebesvikna (...). Du kan aldrig säga något som inte är sant för du får ju tillbaka det sen.”

- Employer Branding ansvarig Storbank AB

Denna känsla för sin arbetsgivare betonar även studentansvarig på Storbank AB.

”Inte så generellt, det är mer en, blir lite diffust men en känsla liksom, hur vi vill uppfattas, har inte fått ett papper med meningar där det står att sånt här kan vi säga, utan mer budskapet hur vi är som bank och hur vi jobbar”

-Studentansvarig Storbank AB

Utifrån samtliga intervjuer med studenter har majoriteten inte beskrivit företagen med något mjukt värde överhuvudtaget.

En annan intressant aspekt är hur studentansvarig på Storbank AB trycker på den företagskultur som finns inom organisationen. Att bakom kostymen döljer sig en härlig och skön stämning.

”Generellt att det är en sån skön inställning. Visst har folk kostym på sig och slips i vissa sammanhang men det är fortfarande en väldigt avslappnad stämning och vi kan gå och skratta. Ofta är vi också lite fjantiga mot varandra! Kan skoja och ha kul (...). Vi gör vårt jobb men vi har roligt samtidigt. Det är en sak jag tycker extremt viktig om man ska trivas.” - Studentansvarig Storbank AB

Ett genomgående tema hos våra respondenter var hur de återkom till de mjuka värdena som de anser finns i företaget och som de själva vill lyfta fram eftersom det i stor mån är väldigt viktiga värden för dem. Respondenterna är väl medvetna om att de inte har ett specifikt definierat budskap som ska förmedlas mer än att de ska vara personliga och förmedla sin känsla av företaget vid de tillfällen då de träffar studenter. Att en av respondenterna inte uppfattade de mjuka värdena alls förrän hon kom in i företaget, är en intressant aspekt av detta.

5.3 Likartad syn på studenter

Utifrån de uttalande från både företagsrespondenterna samt studenterna indikerar det på att det är lätt att dra företag inom en bransch över en och samma kam. Studenterna ser bankbranschen som typiskt stela och trista medan revisionsbranschen är tävlings- och karriärsinriktade. Dock anser företagen att de har mycket mer, speciellt trycker de på de mjuka värdena som finns inom företaget. Det framkommer även en likartad syn av vilka kandidater som respondenterna vill ska söka sig till företaget. Detta uttrycker representanterna hos Accounting AB genom sina uttalanden.

”Det är två saker; Vi har ett baskrav: att man är en allmänt intelligent person som vill något med sitt liv. Man har valt en utbildning och man har gått där. Man har presterat väl, behöver inte vara spetsbetyg i allting men en ren godkänd nivå inte riktigt tillräckligt. Tillräckligt bra betyg och naturligtvis gärna någon form av aktivitet vid sidan av. De kan vara extrajobb. Behöver inte vara de mest svåra och krävande extrajobben. Energi och engagemang, uttalas på det sättet. Det finns chansen att göra något vid sidan om och då har man gjort det. Kan vara alltifrån engagemang i kåren till extrajobb. Hellre att det finns

någon passionerad del i en student än att man har läst alla kurser. Mer människa och mindre robot. Viktigt att en person passar in, att det klickar på något sätt.”

- Employer branding-ansvarig Accounting AB

Vidare berättar Accounting AB studentansvarige om hur denne ser på de kandidater som respondenten anser bör söka sig till dem.

”Det är väldigt individuellt beroende på vilket affärsområde, jag pratar för revision, vi förutsätter grundkompetensen, att man har gjort sin utbildning och har sina högskolepoäng, har alla ämnen man behöver, utöver det ser vi gärna att man har läst utomlands, jobbat vid sidan av sina studier, haft något annat engagemang utöver studierna, sen är det mycket personlighet (...) det blir mycket personkemi”.

- Studentansvarig Accounting AB

Storbank AB ser till liknande egenskaper och söker även de studenter som är drivande, ansvarstagande och med en social kompetens.

”Vi vill ha personer hos oss som har ett högt driv, engagemang, gillar att ta ansvar, gillar att jobba i grupp. Förstår liksom hur allt hänger ihop och själv tar ansvar för sin egen utveckling.”

- Employer branding-ansvarig Storbank AB

Studentansvarig på Storbank AB lyfter fram liknande egenskaper som denne anser viktiga men poängterar hur viktigt det är att folk är sig själva, det blir annars väldigt genomskinligt.

”Om man tänker kundmötet, är ju som sagt kunderna som är vårt fokus, man ska vara öppen och trevlig. Bra att jobba i grupp, lätt att anpassa sig till sätt att arbeta på, initiativtagande, det är ju de vanliga klassiska. Vi tittar såklart jättemycket på vad man har läst, men har du läst rätt men är en inåtvänd människa då funkar det fortfarande inte.

(...) vi söker folk som har social kompetens, det måste man ha när man jobbar inom service och inom bank. Sen finns det såklart undantagen generellt skulle jag säga. (...) Det viktigaste när man träffar studenter är att man är sig själv, det går inte att låtsas vara någon annan för det är det vi söker, utan är man sig själv märker vi det”.

- Studentansvarig Storbank AB

Även på Great Banking AB ser respondenterna sina potentiella arbetstagare på ett liknande sätt.

”Du ska vara driven, du ska kunna ta dina egna beslut, du ska kunna vara en lagspelare, du ska ha en ödmjuk inställning. Så ska man vara för att passa in här hos oss.”

- Employer branding ansvarig Great Banking AB

”De ska vara drivna, de ska ha tydliga ambitioner att vilja utvecklas. De ska ha ett tydligt mål med vad de vill uppnå, brukar vara en bra början, ambitiösa och villiga att utvecklas och vilja att vara med och utveckla. Det får inte bli en hets över att de ska rätt betyg bara, betyg är en sak men det viktigaste är rätt personlighet, har man tagit sig igenom en utbildning här så har man i alla fall visat förmågan att vilja utvecklas och vilja lära sig, ta till sig kunskap, sen kan vi guida dem rätt sen, personlighet är lite svårare att lära ut”

- Studentansvarig Great Banking AB

Efter dessa uttalanden tyder det på att det finns en stor likhet i vilka studenter företagen vill ska söka sig till dem. De trycker mycket på de klassiska egenskaperna. Även studenterna tror att företagen söker de enbart klassiska och hårdare egenskaperna som nämns.

”De (Storbank AB) söker nog mer finance-inriktade studenter. Både nationalekonomer och de som läser företagsekonomi, men mer finance. Handlar om att vara mer analytisk och ha koll på siffror”

- Student 2, Revision

"Lugna och trygga studenter inom redovisning och revision. Tror de (Storbank AB) kan behöva folk från alla inriktningar men fokus på de från sifferhållet." - Student, Revision

"Duktiga, analytiska, något mer utöver skolan, väldigt bra betyg, finansiering är det mest och redovisning."

- Student, Finance (om Storbank AB)

Driven. Självständig och bra på att ta kontakt med folk eftersom det är viktigt att få folk att lita på dig."

- Student, Marketing (om Storbank AB)

"Mer finansstudenter. Annars engagerade, duktiga och kompetenta"

- Student, Nationalekonomi (om Storbank AB)

"Glada och entusiastiska. Och sociala. Annars samma som på Storbank AB. Inom alla fälten men framförallt inom, revision, redovisning och finans. Kanske framförallt finans."

- Student, Revision (om Great Banking AB)

"Ungefär samma som Storbank AB. Drivna, sociala och utåtriktade."

- Student, Marketing (om Great Banking AB)

När studenterna nämner vilka människor som passar hos Accounting AB tror de att de söker de som läst revision och som är karriärsinriktade, har bra betyg och framförallt är engagerade, vilket kan illustreras nedan.

"FEK, finance, redovisningsstudenter. När det kommer till egenskaper är det nog en engagerad person som är kompetent"

- Student, nationalekonomi

"Drivna människor, där man har en drivkraft att lära och utvecklas. Alltså redovisning, revision. Sociala och engagerade människor."

- Student, Revision

"Framförallt inom redovisning och revision. Men även inom finans. Till viss del även organisation. De vill ha karriärsinriktade och målmedvetna studenter."

- Student, Revision

"Drivna, bra betyg, mycket inom revision, sociala, engagerade"

- Student, Management Accounting

"Söker såklart drivna studenter. De som har topp 80 % VG. Jag tror de screenar bort många, måste börja någonstans, och då tror jag de kollar mycket på betyg"

- Student, Finance

Att interagera företagets corporate branding gentemot employer branding är något som de på Accounting AB tar i beaktning i sin employer branding.

"En dimension som är ganska rolig är det flera gånger har kommit klienter som kommit och sagt deras barn sökt jobb på Accounting AB. Även det är ett sätt att bygga ett klientvarumärke. Alla interaktioner man har bygger man employer brand samtidigt som man bygger corporate brand" - Employer branding-ansvarig Accounting AB

Sammanfattningsvis är det liknande egenskaper av studenter som eftersöks ifrån de tre företagen. Det är till störst del klassiska drag som företagen söker hos en student, så som drivna, duktiga, ansvarstagande och teamspelare. Emellertid kan vi därför se en likhet gentemot vad studenterna tror de söker.

5.4 Sammanfattning empiriavsnitt

Efter avslutade intervjuer pekar det på att studenterna har en relativt likartad syn på både bankbranschen och revisionsbranschen. De anställda är medvetna om den scha-

blonbild som finns och svaren hos studenterna indikerar på att många av dessa även delar denna uppfattning. Det förtydligas att de som är anställda har förändrat sin syn sedan de fick anställning. De belyser företagets möjligheter och hur härliga människorna är som arbetar på företaget. Istället för att se detta delas en likartad bild av studenterna om banker, exempelvis att det är en typisk bank, de ser dem som stela, formella och lite trista. Likadant hade flertalet studenter en likartad bild av revisionsbolagen. De har en tendens av att dra alla fyra stora revisionsbolag över en och samma kam. De förknippar arbetet som tävlingsinriktat och att karriären ska gå före den egna fritiden.

I vår studie har det framkommit att företagets respondenter samtliga trycker på de mjuka värdena och kulturen som finns hos företagen. Respondenterna på Accounting AB och på de två bankerna vill föra ut den mjuka företagskulturen. Bankerna vill även föra fram att de inte är stela utan har en avslappnad stämning som de vill visa för studenterna. Det var tydligt att respondenterna pratade om hur viktigt det var att deras representanter ut mot studenterna är personliga och berättar om sina egna erfarenheter snarare än ett klassiska förutbestämda budskap.

Trots företagsrepresentanternas yttrande om dessa mjuka faktorer och hur viktiga de är, ser vi en tendens av att de söker efter liknande typer av studenter som de vill se inom sin verksamhet. Till mesta del pratar respondenterna om de klassiska egenskaperna som duktiga, drivna och kompetenta. Det kan alltså konstateras att det finns en likartad bild över vilka studenter de söker till sina företag precis som studenterna har en likartad bild över vilka de tror företagen söker.

6. Motsättning mellan budskap och uppfattning

Utifrån frågeställningen har olika employer branding-budskap som respondenterna ämnat förmedla om respektive företag undersökts och hur studenter i sin tur uppfattat dessa. För att öka förståelsen och kunskapen kommer det ske en analys mellan det empiriska materialet och de teoretiska perspektiv som tidigare presenterats. I denna analys redogörs för de brister som syns inom befintlig teori.

6.1 Företagens budskap och studenternas uppfattning

I empiriavsnittet understryks efter avslutade intervjuer att det finns en diskrepans i vad respondenterna från företagen förmedlar i sina budskap till hur studenterna uppfattar dem.

Samtliga av fallföretagens respondenter poängterar att de mjuka värdena är en betydelsefull del av kultur- och identitetsarbetet. I mötet med studenter bör personlighet och känslan för företaget vara en central del av budskapen. Uttalanden från studenterna påvisar emellertid att de mjuka värdena i budskapen inte uppfattas. Branscherna som företagen verkar inom, har istället uppfattats som likartade av studenterna. Företagen uppfattas snarare som stora och internationella med goda karriärsutsikter.

De mjuka värdena som ingår i kulturen är en sammansättning av normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation (Bang, 1994). Samtliga av företagens representanter belyser att de vill förmedla sin företagskultur. Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) tolkar människor saker och ting olika, både i och utanför organisationer. Studenterna illustrerar detta genom sina uttalanden, där bankbranschen ses som stel och tråkig medan revisionsbranschen uppfattas som karriär- och tävlingsinriktad av studenterna. Synsättet delades tidigare av vissa företagsrespondenter men poängterar att den förändrats efter anställning. Den härliga stämningen, det varma arbetsmiljøet och att det inte är en tävlan till toppen exemplifierar företagsrespondenternas uppfattning. Emellertid särskiljer inte det likartade intrycket studenterna sinsemellan, alltså varierar inte de utomstående uppfattning av företagen.

Förmedlandet av kultur och mjuka värden är ett nödvändigt instrument för att nå effektivitet, tillväxt och framgång förklarar Alvesson & Sveningsson (2008) där employer branding har en central betydelse. Då företag konkurrerar om liknande talanger, egenskaper och förutsättningar, försöker respondenterna förmedla sin kultur i syfte att fånga lämpliga medarbetare som förhåller sig lojala till företaget (Alvesson, 2001). Svårigheten för utomstående är att förstå den företagskultur som finns inom ett företag då de inte är insatta i den i praktiken (Alvesson & Sveningsson, 2008). Företagens respondenter är medvetna om vikten att förmedla en företagskultur vilket de anser genomförs, men studenterna illustrerar istället en likartad syn på de respektive branscherna. En större svårighet åskådliggörs därmed i studien då studenterna inte uppfattar någon företagskultur eller mjuka värden överhuvudtaget ifrån företagen.

Enligt Barrow & Mosley (2002) anses det svårt att skapa ett varumärke om företaget inte är konsekvent i bilden som kommuniceras ut, detta då vissa associationer och image av varumärket skapas utifrån företags employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Dilemmat för företagen att föra ut företagskulturen externt till studenter kan bero på olika anledningar. Företagskultur ses som abstrakt och svårdefinierat vilket i slutändan kan generera i svårigheten att konkret förmedla den i externa budskap. En svårighet kan bero på målgruppen som är en del av generation Y tenderar till att vara känsliga och kritiska till företagets varumärkesexponering enligt Parment och Dyhre (2009). Istället resulterar det i en distansering till budskapen. Tidsperspektivet är inte heller att förringa i försöket med att föra ut de mjuka värdena externt i mötet med studenterna. Oftast sker kortfattade interaktioner under mässor på universitet eller olika karriärevenemang vilket innebär en begränsad tid för kallprat och information.

6.2 Påverkan på företaget utifrån corporate och employer branding

I studien har det framkommit att studenter har en likartad bild av både bank- samt revisionsbranschen. De stora fyra revisionsföretagen sågs av studenterna som ett bra avstamp för karriären där ingen skillnad gjordes mellan företagen inom branschen. Studenterna såg revisionsföretaget som tävlingsinriktat, karriärdrivet där fritid kommer i skymundan av arbetet, dock anser studenterna att det verkar vara en lärorik bransch att arbeta i. Liknande infallsvinklar fanns på bankbranschen där bankerna sågs som "bank

som bank". Uttryck så som stela, trista, torra och begreppet: *"Jag ser det som en typisk bank"* förekom ofta som benämning från studenterna.

Människors perception och associationer kan påverka deras verklighetsuppfattning av ett företag. Försöker företag särskilja sig från sina associationer exempelvis via annorlunda marknadsföring kan företaget istället uppfattas som falskt (Borrow & Mosley, 2005). Vidare bör varumärket överensstämma med den varumärkesvision som företaget sänder ut. En anledning till motsättningen mellan företagets budskap och studenternas uppfattning kan förklaras av att företagen försöker förmedla fel association till studenternas likartade verklighetsuppfattning. Studenterna indikerar emellertid inte att de uppfattar företagen som falska eller icke trovärdiga trots detta gap mellan verklighetsuppfattningen av varumärket och varumärkesvisionen.

Föreställningen som studenterna har av bank- samt revisionsbranschen intygar även de studentansvariga att de ser. Studentansvarig på Great Banking AB berättade att den snabba anställningen var avgörande snarare än företaget i sig, personen kunde likväl hamnat på någon annan bank istället. Studentansvarig på Accounting AB ansåg de fyra stora revisionsföretagen som lika attraktiva innan sin anställning. Samtliga studentansvariga berättade att det snarare var vid anställningen som företagskulturen tydliggjordes. Studentansvarig på Storbank AB berättade om ett härligt gäng som har kul tillsammans på jobbet vilket inte denne uppfattade tidigare. Employer branding ansvarig på Storbank AB intygar att det är ett gemensamt problem som alla banker står inför att föra ut något personligt om banken som arbetsplats. Även employer branding-ansvarig på Accounting AB belyser att det finns en schablonbild av revisionsbranschen. En viss medvetenhet finns alltså redan om att det är svårt att uppfatta företagskultur före en anställning.

En integrerad bild bör förmedlas av företags olika varumärken, med koppling mellan företags marknadsföring till kund och budskapen inom employer branding (Wilden, 2010). Anställda kan ge stöd till varumärkeshanteringen då de marknadsför företaget i viss mån (Barrow & Mosley, 2005). Vidare menar Foster et al (2010) att potentiella arbetstagare också kan vara företagets kunder där de möter företagets anställda i kund-sammanhang. I studien framkommer företagskultur som svår att uppfatta av studen-

terna då bankbranschen även ur ett kundperspektiv ses som stel. Utomstående kan enligt Foster et al (2010) få en perception om hur det är att arbeta på företaget utifrån det upplevda kundbemötandet. Med utgångspunkt i bankbranschen finns möjligheten att studenterna är kunder i någon av fallföretagens bank eller troligtvis är kunder i en annan bank. Vid en likartad syn på bankbranschen kan studenternas perceptioner påverka synen av bank i allmänhet utifrån ett besök på vilket bankkontor som helst. En motsättning gentemot den teori som Foster et al (2010) nämner ser vi en problematik med kopplingen mellan corporate och employer brand. Då de intervjuade studenterna inte är kunder hos revisionsbolagen utsätts de inte för deras corporate branding utifrån ett kundperspektiv. Förklaringen med kundsambandet är alltså inte tillräcklig gällande varför budskapen om företagskultur inte förmedlas ut.

Emellertid finns fortfarande en problematik för företaget att föra ut sina mjuka värden och sin kultur trots att de endast har en kanal riktad gentemot studenterna. Employer branding-ansvarig på Accounting AB berättar att det centrala är att visa personliga och mjuka egenskaperna för sina kunder men samtidigt behålla kundfokus. Då många kunder även berättar för sina barn kan de få ett intresse för företaget och branschen redan innan det är dags att välja arbetsgivare.

Foster et al (2010) menar vidare på att de anställda kan bli påverkade av den interna varumärkeshantering som företaget utövar. De anställda kan i sin tur påverka företags corporate brand, beroende på hur de i sin tur beter sig gentemot externa intressenter kan påverkas av detta. De anställdas beteende kan påverka hur kunder och möjligen potentiella arbetstagare ser på företaget. Foster et al (2010) menar att om företags vision och de anställda inte är i samma linje, kan detta skapa tvivel hos allmänheten vilket i sin tur kan påverka trovärdigheten. Respondenten från Universum nämnde att företag allt mer använder sina anställda som varumärkesbärare och goda ambassadörer. Budskap som kommuniceras vidare bör vara de som arbetsgivaren vill förmedla. Respondenten berättade att fler och fler företag lär arbeta med detta i framtiden. En överensstämmelse finns mellan företags respondenter och Foster et al (2010) att de anställda ska stå för företags värderingar och vara goda ambassadörer i mötet med studenter. Resonemanget uppfyller emellertid inte hur ett företag konkret kan arbeta för

att föra ut sin kultur till en extern intressent som inte har en uppfattning eller inblick i företaget.

I den kunskapsintensiva verksamheten representerar de anställdas kunskap det som levereras till kund anser Ind (2005). Organisations varumärkeshantering kopplas därmed till de anställda där tydliga värderingar blir väsentliga, vilket respondenterna anser att de arbetar efter. Fallföretagens respondenter upplever att företagskulturen inom deras respektive företag är tydlig för de anställda. Problematiken återfinns i att kulturen stannar inom företaget och inte visar sig externt. Enligt Ind (2005) bör en god integrerad företagskultur okomplicerat kunna förmedlas till potentiella arbetstagare. Vidare belyser Harris (2001) att ha bra ambassadörer för företaget spelar roll, med fokus på de interna varumärkesresurserna och inte endast på den externa marknadsföringen. Att företaget internt har en bra kultur och god stämning varje dag på arbetsplatsen kan vara uppenbart för de anställda men det kan vara en stor skillnad att förmedla den genom kortare möten med företagsrepresentanterna. Det som utblir i nämnd teori ovan är hur de anställda ska bete sig som bra ambassadörer i mötet med studenter och hur de ska föra ut sin interna kultur.

Respondenten på Universum har intrycket av att det finns en risk att kommunicera en felaktig bild av företaget, antingen omedvetet eller medvetet. Detta kan leda till att potentiella medarbetare blir besvikna vid en anställning. Dock går det att illustrera att det även kan vara tvärtom. Studentansvarig på Storbank AB berättade att hon hade den ganska stela och propra bilden av banken innan anställning men insåg att uppfattningen inte stämmer.

6.3 Differentiering gentemot samma målgrupp

Hjärtat av konkurrenskraft är att se värdet av att anställa bra medarbetare anser Parment & Dyhre (2009). Utifrån medarbetaren på Universum anser denna att idag är medarbetarna en av de större investeringarna för företag vilket fler företag kommer börja arbeta med för att differentiera sig. De mjuka faktorerna så som talang, kultur, värderingar och andra mjuka faktorer anses bidragande till konkurrenskraft. Parment & Dyhre (2009) hävdar att företag är i behov av kunskap och rätt medarbetare för att skapa ett konkurrenskraftigt företag. Emellertid påvisar studien att fallföretagen söker studen-

ter med liknande egenskaper där de exemplifierar klassiska allmänt bra egenskaper. Däremot påpekas inga mjuka värden i egenskaperna som eftersöks hos kandidaterna.

Medarbetarna i ett företag kan förstärka företagskulturen som förmedlas till potentiella arbetstagare enligt Wikström & Martin (2012). Personlighet och mjuka egenskaper är dock inget studenterna ser förmedlas genom medarbetarna och har svårt att uppfatta budskapen som riktade till dem. Istället ses en annan image där en idealbild förmedlas, studenterna tror att de måste vara bra på det mesta för att passa in. De eftertraktade egenskaper som fallföretagens respondenter uttalar sig gällande är oerhört likartade. Som tidigare nämnt från Parment & Dyhre (2009) anses det viktigt att differentiera sig för att vara lyckosam i rekryteringen av de rätta talangerna. Vad som kan diskuteras här är huruvida företagen differentierar sig gentemot konkurrenterna när de efterfrågar liknande personer och bakgrund.

Parment och Dyhre (2009) beskriver vidare att företag bör veta sin målgrupp för sin kommunikation då världen blir mer transparent, det innebär en svårighet att kommunicera annorlunda budskap till olika målgrupper. Faktumet att fallföretagen har valt att rikta sig till liknande målgrupp med liknande egenskaper är något som studenterna ser. Medarbetarnas personliga varumärken bör förmedlas externt vilka definieras internt genom företagskulturen (Frykman & Sandin, 2011). Ett företags varumärkesimage bör vara ärlig för att bygga upp rätt tankar, känslor och uppfattningar. (Bakhaus & Tikoo, 2004). De personliga varumärken är inget som studenterna har upplevt när de mött representanter ifrån företagen. Angående Accounting AB påpekade en student sin upplevelse av företagets personer som väldigt tävlingsinriktat vilket inte studenten liknade sig själv med. Studenten såg denna samlade bild av företaget som något majoriteten därifrån kokat ihop.

Generation Y anses kritiskt bedöma organisationers varumärkesbudskap vilket kan generera i svårigheter för företaget att kontrollera vad målgruppen förväntar sig i mötet (Parment & Dyhre, 2009). I det här fallet är det inte en fråga om att studenterna är kritiska gentemot de budskap som förs ut ifrån företagets representanter. Snarare att de inte uppfattar vad företagets representanter vill förmedla om sina respektive företag och hur de differentierar sig ifrån övriga inom branschen.

6.4 Imitation av arbetssätt

Utifrån nämnd institutionsteori belyste Hatch & Cunliffe (2006) att institutioner som organisationer inte endast påverkas av interna intressenter men även ifrån externa i samhället. I denna studie har det visats att respondenterna ser till externa intressenter, så som studenter, och vill förmedla sina budskap om organisationen gentemot dem. Det som vidare har diskuterats i institutionsteori är fenomenet gällande att organisationer blir institutionaliserade, vilket innebär att företag, för att bli socialt accepterade, kopierar och imiterar varandras sätt att arbeta på för att anpassa sig till de förväntningar som ställs på företaget (Hatch & Cunliffe, 2006).

Som DiMaggio & Powell (1983) nämner ser de tre orsaker till att organisationer arbetar allt mer likartat idag. Det första kriteriet är att lagar reglerar organisationer vilket kan göra dem mer likartade, det kan kopplas till både bank- samt revisionsbranschen som båda arbetar efter olika riktlinjer och lagar för att kunna upprätthålla sin verksamhet. Detta beskriver dock inte varför företagens budskap om de mjuka värdena inte förs ut, utan kan istället vara sammankopplade till själva bilden av företagets corporate branding som tidigare beskrivits i analysen.

I det andra kriteriet menar författarna vidare på att företag kan framstå som mer attraktiva om de kan visa på att deras arbetssätt överensstämmer med de potentiella arbetstagarnas förväntningar. Istället har studenterna fått en likartad bild av företagen där de mjuka värdena som representanterna så gärna vill förmedla inte förs fram till de potentiella arbetstagarna. Det tredje kriteriet som DiMaggio & Powell (1983) belyser är att det finns en trygghet att arbeta på liknande vis. Att förmedla företagskultur och mjuka värden praktiskt är något som anses svårt och abstrakt men är det mest effektiva för att differentiera sig enligt Alvesson & Sveningsson (2008). En av anledningarna till att fler organisationer idag arbetar med att föra ut sin företagskultur då det ses som ett framgångsrecept för att skapa attraktivitet och effektivitet. De kan tolkas som att företagen hakar på detta framgångsrecept då det skapas en trygghet i att göra som andra, trots osäkerheten och det abstrakta med företagskultur. Men då allt fler företag arbetar efter att föra ut sin employer branding externt genom kulturen och mjuka värden har det blivit allmänt accepterat.

Enligt Parment & Dyhre (2009) uppfattas det idag som framgångsrikt att differentiera sig och föra ut sin företagskultur för att attrahera rätt talanger. Denna trend konfirmerar även respondenten på Universum är aktuell vilket även fallföretagens respondenter indikerar att de arbetar utifrån. Som DiMaggio & Powell (1983) belyser utformar organisationer ett bestämt sätt att arbeta efter för att berätta för sig själva och externa intressenter vad för slags organisation de är. Fallföretagens respondenter försöker visa att de förmedlar den känsla de har av organisationen.

Samtliga av fallföretagens respondenter berättar att de arbetar efter att påvisa sin kultur och känsla som finns på företaget, detta i enlighet med den teori som finns inom employer branding (Parment & Dyhre 2009; Alvesson & Sveningsson, 2008). Som tidigare nämnt kan vi se en motsättning om att företagskultur anses vara den bästa taktiken för att differentiera sig. Motsättningen går inte att finna svar på i befintlig teori inom employer branding, dock går det att finna stöd till detta i institutionsteorin. Att företag i slutändan inte differentierar sig utan arbetar och verkar på ett likartat sätt kan bero på att de använder företagskultur som ett trendverktyg för differentiering som är lätt att imitera. Istället kan denna trend generera i en likartad differentiering.

Universums rankinglistor är även ett sätt för företag att differentiera sig och visar de företag som anses vara mest attraktiva bland studenters kvantitativa uppfattningar. Härmed kan det ifrågasättas huruvida företagen anpassar sitt arbetssätt likartat för att bli allmänt accepterade av externa intressenter. Att fallföretagen arbetar allt mer med att föra ut sin företagskultur kan alltså ha grund i det som DiMaggio & Powell (1983) belyser, att det ställs krav på effektivitet och därför ses det som riskabelt att vara avvikande. Det blir därför lätt att haka på trenden med att förmedla sin företagskultur externt då andra använder sig utav liknande metoder, där företagen finner en trygghet i arbetssättet.

7. Resultatdiskussion

I tidigare analysavsnitt har det empiriska materialet analyserats gentemot centrala begrepp inom employer branding. I diskussionen nedan belyser vi de huvudpoänger analysen har genererat samt problematiken och de konsekvenser vi ser. Det för att slutligen illustrera för vårt resultat och teoretiska bidrag.

7.1 Huvudpoänger

I denna studie har vi kunnat illustrera en motsättning mellan vad företagen anser viktigast att föra ut gentemot studenter i sin employer branding och vad studenter i sin tur uppfattat av denna ifrån företagen. Det mest centrala som företagens respondenter ansåg att de vill föra ut är de mjuka värdena ifrån respektive företag. Enligt empirin är det centralt att företagsrepresentanterna är personliga och lyckas föra fram den företagskultur som finns på företaget. Bakgrunden är möjliggöra för potentiella arbetstagares identifikation med företaget och lockas att söka anställning där.

Emellertid går det att illustrera genom studenternas uttalanden att de inte ser på företagen som differentierade, utan de ser på branscherna väldigt likartat. Trots att nämnd teori menar på att det finns en problematik med att föra ut kultur ser vi en ännu större problematik än det som åskådliggörs. Studenterna uppfattar inte deras företagskultur eller mjuka värden. Studenterna ser en annan image av företagen än vad respondenterna berättar att de vill föra ut. Istället ses bankbranschen som stel och tråkig och revisionsbranschen som tävlings- och karriärinriktad. Detta stämmer alltså inte överens med den image som företagens respondenter.

Försök till förklaringar för detta fenomen finns i befintlig teori men uppfylls inte, nämligen att studenter även är kunder i bankbranschen där de utsätts för företagets corporate brand. Dock förklarar inte denna teori för varför studenter har en likartad syn på revisionsbranschen då de inte utsätts för företagets corporate branding ur ett kundperspektiv. Det viktiga med att vidhålla konsekventa budskap behövs för att inte bli uppfattade som falska och icke trovärdiga, detta är inget som framkommer av studenternas uppfattning.

Respondenterna menar att de vill differentiera sig genom sin företagskultur för att hitta rätt medarbetare till sin organisation genom att rikta sig till studenter med specifika egenskaper. Trots detta talar samtliga respondenter om liknande egenskaper ifrån de sökande. Vi ifrågasätter här huruvida företagen differentierar sig genom att rikta sin employer branding gentemot liknande kandidater.

Resultaten av studien går inte att förklaras av nuvarande teori inom employer branding och varför de mjuka värdena inte lyckas förmedlas till studenterna, inte heller varför studenterna har en likartad syn på branscherna. Teori indikerar dock på hur centralt det är att differentiera sig för att bli konkurrenskraftiga. Det kan diskuteras hur central företagskultur egentligen är för studiens fallföretag om studenterna inte alls uppfattar de budskap som anses betydelsefulla.

Fenomen kan diskuteras utifrån institutionsteorin vilken belyser att företag imiterar varandra. Detta då det känns tryggt för företag att arbeta likartat men även för att bli socialt accepterade av omvärlden och på marknaden. Teori inom employer branding belyser differentiering som en viktig del för konkurrenskraft. I slutändan ser studenter dock branscherna som likartade och att företagen söker efter liknande kandidater med allmänt bra egenskaper. Efter avslutad studie kan vi se influenser av institutions-teori inom extern employer branding.

7.2 Problematik och konsekvenser

Att föra ut kultur internt på företagen är skillnad gentemot att föra ut den mot externa intressenter så som potentiella arbetstagare. Skillnaderna är att anställda påverkas av företagskulturen varje dag på arbetsplatsen gentemot att externt, under en kortare tid, försöka förmedla den externt, vid exempelvis en arbetsmarknadsmässa. Studien belyser att de intervjuade studenterna ser liknande på branscherna vilket kan ifrågasätta konsekvenserna av detta. En av konsekvenserna kan vara att företagen inte blir uppfattade på det sätt de förväntar sig eller på det sättet de avser bli uppfattade. Det intressanta är också att trots denna motsättning i budskapet ligger företagen i topp på Universums rankinglistor över attraktiva arbetsgivare.

Vidare har studien visat på att studenternas verklighetsuppfattning av varumärket inte stämmer med deras varumärkesvision. Verkligheten överensstämmer dock inte med teorin då studenterna inte har sett företagen som falska utan snarare annorlunda än avsett. Studenterna upplever endast de konkreta definitionerna exempelvis stora etablerade företag med karriär och internationella möjligheter, men inte personligheten eller företagskulturen bakom. Denna uppfattning delades även av en av de studentansvariga innan denne blev anställd. Trots det lockades ändå respondenten att påbörjat sin anställning på företaget, det visar att studenter alltså inte bojkottar företag på grund av en otydlig företagskultur. Samtidigt är företagsrespondenten en illustration på en fördrutta student som anställts av företaget och lockades att söka anställning oavsett förmedlad företagskultur eller inte.

Att företagen arbetar enligt ett förhållandevis likartat arbetssätt genom att de vill betona för sin kultur på företaget kan leda till att istället för att differentiera sig härmas och imiteras endast arbetssättet. Då detta arbetssätt lyfts upp som det mest centrala inom extern employer branding kan det resultera i att företag kan känna sig tvungna att följa trenden. Då de inte vet vart det kommer att leda om de inte imiterar andra företag blir det istället en försäkran om att inte missa något som kan vara avgörande för konkurrenskraft. En konsekvens av att företag arbetar lika blir att de istället kan uppfattas som likartade och inte som särskiljande. Det blir därför paradoxalt med tanke på att grundtanken med att differentiera sig gentemot externa intressenter är att särskilja sig för att kunna skapa en företagskultur som ska locka till sig rätt talanger för verksamheten. Om samtliga söker liknande kandidater på ett liknande arbetssätt kan det leda till att deras employer branding riktad externt inte genererar grundtanken av differentiering.

7.3 Likartad differentiering och social acceptans

Mycket av det nämnda teoretiska perspektivet inom employer branding talar för att företag bör arbeta med sin företagskultur och sina värderingar för att differentiera sig. Därför ifrågasätter vi om företagen endast pratar om att de arbetar aktivt med att förmedla sin företagskultur för att teorierna anser det som det mest slagkraftiga sättet att differentiera sig på. Det kan istället diskuteras huruvida det helt enkelt inte handlar om en trend inom employer branding som de större företagen hakat på. Trenden av att försöka differentiera sig och föra ut de mjuka värdena har istället visat på att det förmedlas

en likartad syn av företagens respektive bransch istället. Även studenterna observerar hur företagen söker efter en likartad typ av kandidater och detta pekar på att det även finns en trend av bilden om hur de bästa kandidaterna bör vara för att passa in. Respondenterna ifrån fallföretagen pratar om hur viktiga de mjuka värdena är för dem och att förmedla sin företagskultur, precis som teorin anser är det bästa sättet att arbeta på. Istället leder det till att de arbetar likartat och inte differentierar sig.

Istället för att arbeta med en särskilja sig leder det till en likartad differentierad employer branding. Det innebär att företag arbetar med trender för att särskilja sig ifrån konkurrenterna men istället för att differentiera sig blir de uppfattade likartat. Denna likartade differentierade employer branding ser vi att de tre fallföretagen arbetar med på flertalet områden. Dels hur de vill förmedla sig själva som företag då de talar om de mjuka värdena, personligheten hos medarbetarna och att förmedla värderingar. Även när de försöker hitta rätt medarbetare talar de samtliga om likartade egenskaper hos potentiella arbetstagare för att kunna differentiera sig. Istället har deras försök att skilja sig ifrån sina konkurrenter skapat en trend för hur de bör arbeta. Vad som kan ifrågasättas är huruvida företag uppnår en differentiering genom att hamna i en trendfälla med sin externa employer branding av att arbeta likartat och förmedla likartade budskap. Teorierna behandlar inget perspektiv på institutioner och imitation av arbetssätt inom employer branding vilket denna studie belyser, då företag istället för att differentiera sig blir uppfattade likartat.

I denna studie hävdas det att inom employer branding finns influenser från institutions-teori och imitation som ett accepterat arbetssätt. Genom att koppla samman dessa två teoretiska perspektiv uppdragas en ny infallsvinkel på employer branding som ämne. Företagen arbetar för att skilja sig från andra företag men de vill även vara effektiva och lyckosamma. Det blir då lättare att imitera andra organisationer för att täcka för osäkerheten, vilket kan vara en förklaring till varför inte fallföretagens budskap förmedlas. Det leder till en imitation av andra företags arbetssätt, då dessa anses vara de bästa, vilka även underbyggs av de teoretiska perspektiven. Employer branding behöver inte bara vara ett verktyg för differentiering och konkurrenskraft som nuvarande teorin påstår, men även i grunden ett verktyg för att bli socialt accepterade av omvärlden. Att förmedla företagskultur indikerar snarare på att det blivit en trend inom extern employer

branding som leder till likartad differentiering. Denna koppling har inte tidigare gjorts vilket genererar ett teoretiskt bidrag. Denna studies teoretiska bidrag syftar till att involvera institutionsteori som en del av extern employer branding. Där fokus läggs på att employer branding inte bara är ett verktyg för differentiering utan även kan användas för att bli socialt accepterade av omvärlden. För att accepteras externt anses det centralt att arbeta på ett sätt som uppfattas som tryggt där det blir naturligt att härma andra, då ingen vill riskera att hamna på efterkälken. Grunden för att anpassa sig och imitera ligger i den osäkerhet företag står inför. Vidare visar det här sammanhanget istället på ett likartat arbetssätt med företagskultur som istället resulterar i ett trendverktyg för att bli socialt accepterade.

8. Resultat av studien

Syftet med denna studie har varit att bidra till ökad kunskap och förståelse av studenters föreställningar av företags employer branding-budskap. Kvalitativa intervjuer har skett med respondenter från tre stora etablerade kunskapsintensiva företag och vidare med studenter där deras perception av företagen har utretts. I följande kapitel blir studiens frågeställning besvarad. Vidare följer en sammanfattning av uppsatsens resultat samt dess bidrag till teoriområdet inom employer branding. Avsnittet avslutas med brister i forskningen samt förslag till framtida forskning.

8.1 Huvudslutsatser

Utifrån ställd frågeställning har det utretts för vilka budskap som företags respondenter vill föra ut genom sin employer branding till studenter som potentiella arbetstagare och hur dessa uppfattar dem. Att arbeta med employer branding anses vara det betydande sättet att differentiera sig gentemot konkurrenter för att attrahera de rätta personerna till företaget. Fallföretagens respondenter har samtliga belyst att de vill föra ut sin företagskultur och det som vi däri definierar som mjuka värden. Det innefattar personlighet, värderingar och att skapa en känsla om hur det är att arbeta för företaget för att differentiera sig. Dessa punkter ses som särskilt betydande i mötet med studenter då företagen vill att medarbetarna ska synas och förmedla hur det är att arbeta för dem. Specifika egenskaper och personlighet definieras som eftertraktade hos de kandidater som anses vara rätt person för deras företag.

Studenterna som deltagit i studien har emellertid en annan föreställning av de tre företagen och de budskap som de uppfattat ifrån dem. Istället för att belysa de mjuka värdena finns det en likartad syn på de två branscherna. Detta där bankbranschen ses som stel och trist medan revisionsbranschen ses som karriär- och tävlingsinriktad av de intervjuade studenterna. Denna likartade syn har i sin tur genererat i att studenterna inte ser företagen som individuella enheter utan har en generell syn av branschen i sig. Den sammanfattade föreställningen av revisionsföretaget genererar i en samfälld uppfattning av hela revisionsbranschen. Komplikationen med att företagens respondenter arbetar med att föra ut sin företagskultur som inte uppfattas av studenterna leder till att företagen inte uppfattas som särskiljande. Liknande egenskaper och personlighet efter-

frågades hos kandidaterna vilket genererar i att de inte differentierar sig i valet av rätt kandidater för sin verksamhet.

I studien har det framkommit att företagens respondenter vill belysa att de arbetar med att föra ut de mjuka värdena som lyfts i befintlig teori och att de bör differentiera sig och för att bli konkurrenskraftiga. Att företagen arbetar efter att förmedla sin företagskultur vilket också klarläggs teoretiskt indikerar på att det istället är en trend inom employer branding. Denna trend leder i sin tur till att företagen arbetar på ett liknande sätt inom employer branding och inte särskiljer sig ifrån konkurrenternas arbetssätt med att föra ut sina budskap.

Tvärtemot att differentiera sig resulterar detta istället i en likartad differentierad employer branding där varje företag inom respektive bransch inte särskiljer sig. Vidare hävdar denna studie att det uppkommit en likartad differentierad employer branding som inte enbart handlar om att differentiera sig på marknaden utan även är ett verktyg för att bli socialt accepterade. Då företag genom extern employer branding arbetar för att bli mer effektiva och attraktiva som företag har företagskultur blivit ett verktyg för att bli socialt accepterade av omvärlden och inte huvudsakligen för att differentiera sig.

8.2 Bidrag till teorin

Teoretiskt bidrag: Employer branding som social acceptans

Observationen av sambandet mellan teori och empiri kan illustrera en avsaknad av kritik gentemot företagskultur som differentiering, då det anses som det bästa sättet för att bli konkurrenskraftiga och en attraktiv arbetsgivare. Syftet med denna studie har varit att bidra med kunskap och förståelse till extern employer branding. Det har framkommit i studien att fallföretagen vill differentiera sig genom att förmedla sin företagskultur mot studenter som en extern intressent, men snarare ses branscherna som likartade. Detta fenomen kan inte förklaras av befintlig teori inom employer branding då fokus istället läggs på fördelarna med att externt exponera sig via företagskultur.

Efter genomförd analys och diskussion kan en parallell dras mellan institutionsteori och employer branding. Ett teoretiskt bidrag har utifrån dessa teorier uppkommit som inte

finns i existerande teori gällande employer branding. De teoretiska bidraget innebär att företagskultur som förmedlas via extern employer branding blir ett trendverktyg där företag imiterar varandras arbetssätt för att uppnå social acceptans och trygghet.

För att lyfta employer branding som social acceptans till ett större perspektiv kan det även användas i fler sammanhang än extern employer branding. Förslagsvis kan det förekomma som ett verktyg gentemot andra målgrupper än just studenter men även inom intern employer branding. Reservation för att detta inte är de undersökta områdena men är vidare förslag på var det teoretiska begreppet kan relateras till och inbegripas som en förklaring för liknande fenomen.

Praktiskt bidrag: Likartad differentiering

Det teoretiska bidraget av employer branding som ett verktyg för att uppnå social acceptans implicerar att företag imiterar varandras arbetssätt för att bli accepterade av externa intressenter. I det här fallet imiteras arbetssättet hur extern employer branding bör förmedlas, där företagskultur är centralt. Det leder motsättningsvis till att företagen istället för att differentiera sig uppnår ett status quo, ett oförändrat tillstånd, där företagen istället blir likartat uppfattade.

I studien tolkas det att företag arbetar allt mer med att föra ut företagskultur, värderingar och mjuka värden vilket i dagsläget vi belyser som en trend. Vi vill illustrera de svårigheter som finns med att föra ut de mjuka värdena. Det praktiska bidraget gällande detta begrepp är riktat gentemot företagen för att skapa en diskussion för den uppkomna trenden. Detta bidrag är relevant för de parter som är inblandade i företags externa employer branding och inte enbart till de som arbetar ut mot studenter. Risken som tydliggörs är att imitation av andra företags arbetssätt kan leda till en likartad uppfattning. Studien ska fungera som ett utropstecken för att inte hamna i en trendfälla för att bli socialt accepterade. Då den generella problematiken med att föra ut företagskulturen externt kvarstår kan arbetssättet behöva omvärderas för att bli slagkraftigare. Denna studie vill bidra till att företag kritiskt bör granska de metoder som de använder i sin externa employer branding så att de inte endast utförs för att uppnå trygghet och social acceptans av omvärlden.

8.3 Begränsningar med forskningen

Begränsningar med forskningen är att studien har för få fallföretag, en svårighet är att skapa ett större djup och en klar generell uppfattning. Det finns uttryckt att det hade funnits ett ytterligare behov av minst ett revisionsföretag till för att bidra till en bättre analys. En ytterligare begränsning är antalet intervjuer med fallföretagens representanter då det i nuläget är svårare att få ett tydligt helhetsintryck.

Vidare ses en begränsning i att endast använda kvalitativ studie, det är svårare att på denna begränsade tid täcka ett större antal studenter. Fokus i denna studie har varit på studenternas föreställningar av företagen, det hade underlättat att ha genomfört fler intervjuer med studenter. Emellertid var tidsbrist ett faktum för att hinna genomföra fler.

8.4 Vidare forskning

Vid vidare undersökning hade fler fallföretag kunnat delta för att skapa en bredare studie. Detta då fler intervjuer med representanter hade kunnat bidra till att vidga perspektivet och bidra till vidare tolkning av deras arbetssätt. Minst ett till revisionsbolag hade underlättat för resultatet då det hade funnits en möjlighet studera revisionsföretagen gentemot varandra.

I en vidare undersökning vore det intressant att undersöka aspekten om det interna arbetssättet även influeras av imitation för att uppnå social acceptans. Ett annat förslag är att undersöka hur fenomenet utspelar sig i andra branscher. En intressant aspekt i det vore att undersöka om det finns en liknande motsättning samt om företagskulturen är lika central och om imitation av arbetssätt även sker där. Vidare studie av ickekunskapsintensiva branscher och deras arbetssätt hade även varit relevant att utreda. För att undersöka om det är lika relevant att förmedla företagskultur gentemot potentiella arbetstagare trots att dessa inte är huvudprodukten av verksamheten. Slutligen vore en undersökning av budskapens färd internt genom företag och vidare riktat externt intressant att studera. Emellertid krävs det fler intervjuer med ett och samma företag, förslagsvis hade det då varit tillräckligt att undersöka endast ett företag istället för fler.

Relevant till vidare forskning kan vara att komplettera med en kvantitativ studie för att få fler studenters uppfattning och föreställning av fallföretagen och täcka ett större an-

tal. En större bredd i materialet hade kunnat ges om fler intervjuer genomförts på studenter ifrån fler studieinriktningar än ekonomi och även från andra universitet.

Eftersom denna studie utmärker kritik mot extern employer branding hade det dels varit intressant att ett större perspektiv undersöka hur central och effektiv extern employer branding är för företag. Möjligen hade detta kunnat leda till fler kritiska perspektiv inom ämnet vilket hade varit ett givande tillägg till nuvarande teorin.

Källförteckning

Alvesson, M. (2009). *Knowledge Work and Knowledge- Intensive Firms*. (Oxford University Press)

Alvesson, M. & Svenningsson, S, (2008). *Förändringsarbete i organisationer* (Liber AB)

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning* (Liber AB)

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). *The employer brand*, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206.

Arbin, K. (2013). *The fight for brainpower: employer Branding trends and case studies* (Universum communication Sweden AB)

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching branding"* Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517

Bang, H. (1994) *Organisationskultur* (Lund: Studentlitteratur)

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

Bell, J. (2013). *Introduktion till forskningsmetodik* (Studentlitteratur)

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

DiMaggio P. J. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, Vol. 48, April, s.147-160.

Dell, D. Ainspan, N. Bodenber, T. Troy, K. and J. Hickey, The Conference Board. (2001). *Engaging employees through your brand*. <http://beta.signals.ca/wp->

content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf Hämtad
2014-02-11

Dyhre, A. & Parment, A. (2013) *Branding – Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare* (Liber)

Edward, M. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel review*, vol 39, no ,1 pp 5-23.

Foster, C. Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*. *Journal of Product & Brand Management* Volume 19. Number 6. 2010 · 401–409

Frykman, P. & Sandin, K. (2011). *Ditt professionella rykte* (Roos & Tegnér)

Harris, F. Leslie de Chernatony, (2001). *Corporate branding and corporate brand performance*. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Iss: 3/4, pp.441 – 456

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory*. 2nd edition. Oxford University Press

Ind, N.(2001). *Living the brand, how to transform every member of your organization into a brand champion* (Kogan page limited, London and Philadelphia)

Keller, K. (1993). *Conceptualizing, measuring and managing customer- based brand equity*. *Journal of marketing* 57; 1-25

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (S. Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur (originalarbete publicerat 1996).

Kärreman, D. & Rylander, A. (2008) “Managing Meaning through Branding – the Case of a Consulting Firm”, *Organization Studies* vol 29, pp 103-125.

Lunds Universitet, (2005). *Etikfrågor vid Lunds universitet. En vägledning.*

<http://www4.lu.se/upload/LUPDF/etikdokumentisinhelhet.pdf>

Martin, C. A. (2005). *From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y.* Vol. 37 No. 1 2005, pp. 39-44, Emerald Group Publishing Limited.

Moroko, L. & Uncles, M. D. (2009). *Employer branding and market segmentation.* Brand Management, 17, (3), 181-196.

Newell, S. Robertson, M. Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and innovation.* 2nd ed. (Basingstoke: Palgrave Macmillan)

Parment, A, Dyhre, A (2009). *Sustainable employer branding, guidelines worktools and best practices* (Liber)

Stake, E. R. (1995). *The art of case study research.* London: Sage.

Sullivan, J. (2004), *Eight elements of a successful employment brand*, ER Daily, 23 February, available at: www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp (hämtad April 14, 2004).

Wallen, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (Studentlitteratur)

Watson, T (2006) *Organising and managing work* (Financial Times/Prentice Hall)

Wikström, C. & Martin, H. (2012) *Talent Management i Praktiken, attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare* (Ekerlids förlag)

Wilden, R. Gudergan, S. & Lings, I. (2010) "Employer branding: strategic implications for staff recruitment", *Journal of Marketing Management*, 26:1-2, 56-73.

Yin, K. R. (2009) *Case study research: Design and methods* (4th ed). London: Sage.

Bilagor

Bilaga 1 - Sveriges mest attraktiva arbetsgivare 2013

Företagsbarometern

Typ av student: **Ekonomi**

Respondenter: **4681 studenter**

Fält period: **oktober 2013 till januari 2014**

Plats	Arbetsgivare
1	Google
2	IKEA
3	Hennes & Mauritz
4	EY (Ernst & Young)
5	PwC (PricewaterhouseCoopers)
6	Swedbank
7	Handelsbanken
8	Spotify
9	SEB
10	Nordea
11	McKinsey & Company
12	KPMG
13	Sveriges Riksbank
14	Goldman Sachs
15	Coca-Cola Enterprises Sverige
16	L'Oréal Group
17	Utrikesdepartementet
18	J.P. Morgan
19	Grant Thornton
20	The Boston Consulting Group (BCG)
21	Microsoft
22	Deloitte
23	Volvo Group
24	adidas group (incl. Reebok, TaylorMade)
25	Skatteverket
26	Business Sweden (Exporrådet)
27	Unilever

28	TV4
29	Volkswagen Group (incl. Audi, Porsche, SEAT)
30	Morgan Stanley
31	NASDAQ OMX
32	Samsung
33	ICA
34	Regeringskansliet/alla departement
35	Finansinspektionen

<http://www3.universumglobal.com/sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare-foretagsbarometern-ekonomi/#.Uzgz0Nwfm2w>

Bilaga 2 – Frågor till employer branding ansvariga fallföretag

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du arbetat här?

- Är det din första arbetsgivare?
- Berätta lite mer om din karriär på företaget?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Beskriv hur det är att arbeta på företag X?

Varför valde du att börja arbeta här?

- Vad var det mer exakt som lockade dig med tjänsten/företaget?

Vilka är företagets kärnvärden och värderingar?

Hur är HR-organisationen uppbyggd för företaget?

Employer branding

Hur arbetar ni med ert employer branding rent praktiskt?

- Beskriv ert employer branding-arbete
- Hur många och vilka arbetar med employer branding hos er?
- Studentansvariga?

Hur skulle ni beskriva ert företag med några ord gentemot studenterna?

Vad är det viktigaste om ert företag ni försöker föra fram till studenterna?

- Vad får de ut av att arbeta hos er?
- Vilket budskap vill ni föra ut om er som arbetsgivare? (om man ej får exakt svar)

Genom vilka kanaler försöker ni nå ut till studenter?

- Har ni något mål när ni är ute på olika events?

Rapporterar du till någon angående employer branding arbetet?

- Vart tar du dina frågor gällande employer branding?
- Får du feedback och riktlinjer när det gäller employer branding uppifrån?

Vilka studenter söker ni och hur vill ni att de ska vara för att passa er?

- Hur anser du detta passar in i era kärnvärden?

Vilka karriärmöjligheter finns hos er?

Hur differentierar ni er gentemot andra företag i sättet ni försöker nå ut till studenterna?

Hur tror du att studenter uppfattar er som företag/arbetsgivare?

Hur arbetar ni för att stärka ert employer brand externt?

Ser ni någon trend i employer branding-arbetet just nu? Följer ni den?

Arbetar ni med employer Value Proposition, dvs medarbetarlöfte, och hur i så fall?

Har ni någon employer branding-utbildning för alla studentansvariga ute i landet?

- Vilket budskap vill ni att de studentansvariga ska förmedla till studenter ute i Sverige?

Strategi

Känner du ni har en speciellt strategi när det kommer till hur ni kontaktar studenterna, vilka kanaler ni försöker nå ut genom, vilka aktiviteter ni har gentemot studenterna o.s.v.?

Har ni någon speciell strategi för er employer branding?

- Vem sätter och arbetar fram strategin isåfall?

Följer er employer branding strategi företagets strategi?

Övrigt

Frågor till oss?

Någon som ni anser att vi borde ta kontakt med?

Bilaga 3 – Frågor till studentansvariga fallföretag

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du arbetat här?

Är detta företaget din första arbetsgivare?

- Hur kom du i kontakt med företaget?
- Hur såg du på företaget när du var student?

Varför valde du att börja arbeta här?

- Vad var det mer exakt som lockade dig med företaget/tjänsten?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Beskriv hur det är att arbeta på företag X?

- Hur skulle du beskriva att X är som arbetsgivare?
- Var det något som förvånade dig när du började arbeta på företag X?

Studentverksamhet

Hur försöker ni nå ut till studenterna, genom vilka kanaler?

Vad har ni för studentaktiviteter?

- T.ex. EEE, vad tycker ni att ni får ut av det?
- Vilken typ av event tycker du ni får ut mest av?
- Vad är målet med dessa event / studentaktiviteter?
- Vem planerar dessa aktiviteter/event?

Finns det några speciella studenter och universitet ni försöker nå ut mer till?

Vilka sorters studenter söker ni? Hur ska de vara?

- Har du någon uppföljning av de studenter som du pratar med som visar intresse?

Uppläver du att många av de som söker arbete med er har varit i kontakt med er tidigare eller vet mycket om er?

Employer branding

Hur anser du x arbetar med employer branding i praktiken?

Vad är det viktigaste om ert företag ni försöker föra fram till studenterna?

- Vad får de ut av att arbeta hos er?

Bilaga 4 – Frågor till studenter

Bakgrundsfråga:

Vad studerar du, vilken inriktning, år?

Accounting AB:

1. Hur uppfattar du det här företagen? Hur skulle du definiera det?
2. Genom vilka kanaler har du sett Accounting AB?
3. Vilka events har du uppfattat att de är med på?
4. Vilka typer av studenter tror ni att de här Accounting AB söker?
5. Har du haft någon kontakt med dem på något event/arbetsmarknadsdag?
6. Vilka karriärvägar ser du finns Accounting AB?
7. Hur tror du balansen mellan arbetet och privatliv fungerar inom företaget?
8. Vilken möjligheter ser du hos företaget?

Storbank AB:

1. Hur uppfattar du det här företagen? Hur skulle du definiera det?
2. Genom vilka kanaler har du sett Storbank AB?
3. Vilka events har du uppfattat att de är med på?
4. Vilka typer av studenter tror ni att de här Storbank AB söker?
5. Har du haft någon kontakt med dem på något event/arbetsmarknadsdag?
6. Vilka karriärvägar ser du finns Storbank AB?
7. Hur tror du balansen mellan arbetet och privatliv fungerar inom företaget?
8. Vilken möjligheter ser du hos företaget?

Great Banking AB

1. Hur uppfattar du det här företagen? Hur skulle du definiera det?
2. Genom vilka kanaler har du sett Great Banking AB?
3. Vilka events har du uppfattat att de är med på?
4. Vilka typer av studenter tror ni att de här Great Banking AB söker?
5. Har du haft någon kontakt med dem på något event/arbetsmarknadsdag?
6. Vilka karriärvägar ser du finns Great Banking AB?
7. Hur tror du balansen mellan arbetet och privatliv fungerar inom företaget?
8. Vilken möjligheter ser du hos företaget?

Tillägg: (Fråga som ställts via telefon till respondenterna i efterhand)

När du kommer till en bank som kund, hur upplever du bemötandet och hur ser du på stämningen på deras arbetsplats?

ATT SÄRSKILJA SIG LIKARTAT

Något av det hetaste på agendan inom HR för tillfället är Employer Branding där företag arbetar för att särskilja sig ifrån sina konkurrenter för att attrahera de bästa talangerna. Framgångsreceptet anses vara att förmedla sin företagskultur, värderingar och känslan av företaget. Men vilka orsaker kan ligga till grund för att dessa budskap inte uppfattas av potentiella arbetstagare?

Text: Reita Majholm

Idag ska företag ligga i framkant inte endast genom att ha en slående marknadsföring men även genom att ha de bästa och rätta talangerna med spetskompetens. Detta då kunskap ses som den bidragande faktorn till att skilja sig ifrån sina konkurrenter.

Att attrahera de bästa och rätta talangerna till sin verksamhet bidrar till företagets kunskap. Detta är särskilt eftertraktat i de branscher där kunskap är en del av produkten som levereras till kund, som exempelvis banker och revisionsföretag. Att arbeta fram ett attraktivt arbetsgivarvarumärke har därför blivit allt mer centralt inom Human Resource-arbete. Det väsentliga för att skilja sig gentemot sina konkurrenter är att visa upp företaget som unikt vilket görs genom att belysa företagskultur, värderingar och anda mjuka värden. Varje år satsar företag stora resurser på employer branding och visa upp sig på externa evenemang.

Studenter ses som en attraktiv målgrupp att föra ut sina budskap till innan de ska påbörja sin karriär. Budskap gällande företagskulturen anses bäst lämpade att förmedla då det anses göra företaget unikt och attraktivt som lockar till sig unga talanger.

Men är verkligen företagskultur esset i rockärmen?

I en ny studie i ämnet organisation och inom employer branding från Lunds Universitet har relationen mellan de budskap som förmedlas ifrån två banker samt ett revisionsföretag undersökts till hur dessa uppfattas av målgruppen studenter. Resultaten visar på en förvånansvärt enhetlig och likartad uppfattning av företagen och branscherna. Studien avslöjar en generell uppfattning om respektive bransch. Maja Reiz som är en av författarna till studien säger:

”I undersökningen tenderade studenterna att dra företagens branscher över en kam och hade ingen särskild uppfattning av själva företagen eller deras budskap”

Istället för att uppfatta företagskulturen och de mjuka värdena uppfattade studenterna endast karriärmöjligheter och storleken av företaget. Studenterna ansåg inte att företagen utmärkte sig på något avgörande vis utan liknande företagen gentemot övriga i sin bransch. Medan samtliga av de tre företagens representanter belyste att de arbetar

med att föra ut sin känsla av företaget, sin kultur och de värderingar de arbetar efter. Tanja Wirholm som är medförfattare till studien berättar:

"Det är ett förvånande resultat vi kommit fram till; företagen arbetar på ett likartat sätt för att särskilja sig från sina konkurrenter!"

Faktumet att företagsrepresentanterna belyste likartade faktorer som avgörande att förmedla i sina möten med studenter lyfts i studien. Även vilka kandidater som är eftertraktade av företagen är likartad, då de som anses vara allmänt bra är deras huvudfokus. Resultatet av studien tyder på en trend att attrahera talanger genom att förmedla företagskultur, detta arbetssätt imiteras vidare av fler och fler företag. Att det anses trendigt kan ha ett samband med att målgruppen inte uppfattar budskapen. I brist på annat blir det ett arbetssätt som tillämpas för att det anses bäst enligt teorin för att skapa konkurrenskraft och attraktion, utan att företagen har en aning om det verkligen är effektivt. Denna likartade metod tyder på en imitation av varandras arbetssätt för att

följa det som för tillfället anses som socialt accepterat och tryggt, utan att veta om det är effektivt i längden eller inte.

Definition: Employer Branding

På svenska även kallat arbetsgivarvarumärke. Ett verktyg för att attrahera nuvarande och potentiella anställda genom funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar. Det för att differentiera sig och anställa de bästa talangerna.

Referens: Parment & Dyhre, 2013

**Observera att denna artikel inte är publicerad utan är en del av ett examensarbete vid Lunds Universitet med titeln: "Likartad differentiering - En kvalitativ studie om studenters uppfattning av arbetsgivares employer branding-budskap"*

Publiceringsförslag:

- Universum quarterly: best practices and global trends in employer branding
- Personaltidning på respektive företag