

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

# Det handlar om människorna!

En kvalitativ fallstudie av IKEAs arbetsgivarvarumärke

ERIK VÄRENDH MÅNSSON

---

Lunds universitet

Institutionen för strategisk kommunikation

## **Ett Varmt Tack**

Jag vill inleda denna C-uppsats med att tacka de personer som gjort den möjlig. Först och främst vill jag tacka min handledare Susanna Magnusson vid Institutionen för strategisk kommunikation för hennes konstruktiva feedback.

Jag vill även rikta ett stort och varmt tack till IKEA medarbetarna Jan Johansson (Talent Manager, IKEA Retail Sverige), Ulrika Gunnars (Kommunikationsansvarig, IKEA Components, Sverige), Lena Vollbrecht (Human Resource ansvarig, IKEA Components Sverige) samt Person X (HR- strateg för IKEA Retail, Sverige), vilka öppet och ingående berättat om på vilket sätt IKEA dagligen verkar för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke gentemot såväl nuvarande som potentiella medarbetare.

Slutligen vill jag även rikta ett stort tack till min familj och vänner som på ett mer personligt plan uppmuntrat mig att övervinna motgångar och hinder som jag stött på under uppsatsens genomförande.

Erik Varendh Månsson

# Abstract

---

Employer branding has in recent years become an important strategic business issue for many organizations and therefore interesting to examine. The definition of employer branding according to Backhaus och Tikoo (2004) are "A targeted, long - term strategy to manage the awareness and perception of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm". This thesis will mainly focus on external communication to current and prospective employees, in relation to building a strong employer brand.

I have identified a few key components to build a strong employer brand, and also the importance of using many different communication channels to external stakeholders to make it easier to understand what the culture of the organization offers. Among the importance of a strong employer brand is that people in search for work are presented with more information and options than ever before, through different channels and it is therefore necessary to stand out to current and potential employees as many employers often are competing for the same talent.

My conclusions are that career opportunities and the possibility to personal development is the most important part in building a strong employer brand, followed by having a distinct identity with strong values and a clear vision. I have also identified that a strong employer brand is increasing the loyalty and commitment of current and future employees.

The results come from a qualitative case study at IKEA Components and IKEA Retail Sweden.

# Sammanfattning

---

Arbetsgivarvarumärket (eng: employer branding) har de senaste åren kommit att bli en viktig strategisk företagsledningsfråga för många organisationer och jag har därför valt att fördjupa mig inom detta område. Definitionen för arbetsgivarvarumärket enligt Backhaus och Tikoo (2004) är ”A targeted, long-term strategy to manage the awareness and perception of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm”. Denna uppsats kommer att fokusera på extern kommunikation gentemot nuvarande och potentiella medarbetare, i förhållande till dess arbetsgivarvarumärke.

Jag har identifierat några viktiga komponenter för att bygga upp ett starkt arbetsgivarvarumärke och betydelsen av att använda många olika kommunikationskanaler så att externa intressenter enklare ska förstå vad organisationen erbjuder. Jag har kommit fram till slutsatsen att karriärmöjligheter och möjligheten till personlig utveckling är den viktigaste delen i att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke, följt av en identitet med tydliga värderingar och vision. Jag har även identifierat att ett starkt arbetsgivarvarumärke ökar lojaliteten och engagemanget hos nuvarande anställda och potentiella anställda, vilket i sin tur leder till ökad effektivitet.

Resultaten kommer från en kvalitativ fallstudie på IKEA Components samt IKEA Retail Sverige.

*Keywords:*

*Arbetsgivarvarumärke, organisationsidentitet, employer value proposition, IKEA- En Möbelhandlares Testamente.*

*Antal tecken inklusive mellanslag: 81 480*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Problemformulering	8
1.2 Syfte	9
1.3 Frågeställningar	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Disposition	9
1.6 Centrala begrepp	10
<b>2. Teori och tidigare forskning</b>	<b>11</b>
2.1.2 Arbetsgivarvarumärket som forskningsfält	11
2.1.3 Kausala samband mellan arbetsgivarvarumärket och varumärket	11
2.1.4 Från corporate branding till arbetsgivarvarumärken	12
2.1.5 Att skapa ett arbetsgivarvarumärke	13
2.1.6 Organisationsidentitet och organisationskultur	14
2.1.7 Att arbeta strategiskt med organisationsidentitet och organisationskultur	14
2.1.8 Oflexibelt grupptänk	15
2.1.9 Teorisammanfattning	16
<b>3. Metod</b>	<b>17</b>
3.1 Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metodologi	17
3.2 Primär och sekundär data	18
3.3 Intervjuer - Kunskap konstruerad i samtal	18
3.4 Textanalys – Verkligheten som text	18
3.5 Urval av intervjupersoner	19
3.6 Genomförande av intervjuerna	20
3.7 Analysmetod	21
3.8 Invändningar mot kvalitativ forskning	21
3.9 Metodreflektioner	22
<b>4. Analys</b>	<b>23</b>
4.1.1 IKEA	23
4.1.2 Sveriges bästa arbetsplats	24
4.1.3 "For the many people" att skapa en likasinnad intern och extern identitet	25
4.2 IKEAs bakgrund är deras identitet	26
4.2.1 Ingvar Kamprad- en symbolisk person	26
4.2.2 En möbelhandlares testamente	26
4.2.3. En stark personlighet	27
4.2.4. IKEA – The biggest small company	28
4.2.5 En kultur att förstärka	29
4.2.6 Att förankra visionen	30

4.2.7 Vad är en IKEAn? .....	31
4.2.8 En möbelhandlares tydlighet .....	32
<b>4.3. Kommunikationskanaler .....</b>	<b>33</b>
4.3.1 Marknadskommunikation.....	33
4.3.2KEAs kultur symboliserar företaget.....	34
4.3.3 Linje annorlunda.....	34
4.3.4 Häng med bakom kulisserna på IKEA!.....	35
4.3.5 Personifiera IKEA .....	36
4.3.6 Trivseltest .....	37
4.3.7 Varför jobbar vi här? .....	37
4.3.8 Att anamma det nya, användandet av sociala medier .....	38
<b>5. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>39</b>
5.1 Diskussion och förslag till vidare forskning.....	40
<b>6. Referenser .....</b>	<b>41</b>
Bilaga 1 – Ramverk för arbetsgivarvarumärken .....	44
Bilaga 2 – Broscher .....	45
Bilaga 3 – Intervjuguide 1 .....	46
Bilaga 4 – Intervjuguide 2 .....	48
Bilaga 5 – Intervjuguide 3 .....	51

# 1. Inledning

---

*Employer branding handlar inte om att få in fler ansökningar, snarare att få in färre, men rätt ansökningar.*

- Lena Vollbrecht

Rätt medarbetare leder till ökad effektivitet, lönsamhet och arbetstrivsel fastslår Wilden, Gudergan och Lings (2011), och därmed är det humana kapitalet en organisations viktigaste tillgång (Cable & Graham, 2000, Greening & Turban, 2000, Carmeli & Freund, 2002)

Arbetsgivarvarumärket (På engelska; 'employer branding') är en undergren till Human Resource-forskning och Corporate branding och syftar till att de anställda ska leverera varumärkeslöftet till externa intressenter samt skapa lojalitet hos nuvarande och potentiella anställda. Arbetsgivarvarumärket blir således ett supplement till dess corporate branding, på svenska benämnt "varumärkeslöfte" genom att organisationen rekryterar individer med behövd kompetensprofil som kan föra fram det lovade varumärket (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

Backhaus och Tikoo (2004:501) definierar arbetsgivarvarumärket som

*A targeted, long-term strategy to manage the awareness and perception of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm.*

Att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke görs genom att man systematiskt planerar vilka attribut organisationen vill framföra, (employer value proposition, EVP), via olika kommunikationskanaler för att förmedla en positiv image som arbetsgivare. Till både nuvarande och potentiella medarbetare.

Att etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke beskrivs av en del forskare (Foster et al, Wilden et al.) idag som en av de viktigaste uppgifterna för företagsledningar och styrelser, för att säkerställa kompetens. Marknadsföring anses inte längre som en stödfunktion, utan snarare som en viktig strategisk uppgift organisationer står inför vilken bör inkludera arbetsgivarvarumärket (Salzer- Mörling & Strannegård, 2004).

Att stärka sitt arbetsgivarvarumärke är idag en prioriterad fråga inom organisationer av två anledningar. Den första är att organisationen försäkras sig om att attrahera rätt medarbetare på arbetsmarknaden till sin verksamhet och att man behåller sina nuvarande mest talangfulla medarbetare. Den andra är att medarbetarna känner sig engagerade och delaktiga i organisationen (Aggerholm, Andersen & Thomsen, 2011). En undersökning av Backhouse och Tikoo (2004) menar att om externa intressenter vet vilka erbjudanden som tillhandahålls på en arbetsplats kan antalet kvalificerade ansökningar öka med upp till 30 %.

Då intressenter får tillgång till intryck från många olika organisationer, konkurrerar olika arbetsgivare ibland om samma kompetens, och därmed är ett starkt arbetsgivarvarumärke viktigt (The Fight for brainpower: Employer branding trends and case studies, 2013). Detta innebär att det är angeläget för organisationer att lyckas skapa ett distinkt arbetsgivarvarumärke, för att förbli och öka sin attraktivitet i en alltmer globaliserad arbetsmarknad.

### ***1.1 Problemformulering***

Sveriges folkmängd den 11 november 2011 var enligt SCB (8 april, 2012) 9 471 174 personer. Antalet sysselsatta personer var 4 652 000 invånare, samtidigt som antalet personer i åldern 65-79 år beräknas öka kraftigt fram till år 2020. Mellan åren 2010 - 2024 kommer Sverige att få ett arbetskraftstillskott om endast 40 000 personer jämfört med normalt 250 000 över samma tidsperiod. Detta är ett stort problem för kompetensförsörjningen för Sveriges företag, samtidigt som 40-talisterna går i pension (Brist på arbetskraft - ett ökande problem Arbetsförmedlingen, 2012) Arbetsmarknaden påverkas idag av en allt mer komplex och universal integrerad ekonomi, där konkurrensen om specialkompetens har blivit av ett globalt intresse. Företagen är måna om sitt varumärke och måste därför, i större utsträckningen än tidigare arbeta aktivt med att vara unika och särskilja sig från sina konkurrenter. Genom att arbeta aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke attraheras rätt personlighetsprofil som kan föra fram företagets identitet på ett önskvärt sätt.

Att stärka sitt arbetsgivarvarumärke är mot bakgrund av ovanstående mer angeläget än någonsin för svenskt näringsliv, då konkurrensen om talanger hårdnar. Att investera tid, omsorg och resurser i sitt arbetsgivarvarumärke bör därför vara en högaktuell strategisk företagslednings- och styrelsefråga.



## ***1.2 Syfte***

Uppsatsens syfte är att bidra med ökad förståelse för vilken betydelse kommunikationen har för att öka arbetsgivarens attraktivitet gentemot potentiella medarbetare. För att uppnå mitt detta kommer jag att använda IKEA som ett "best practice" exempel. Syftet uppfyller jag genom att besvara nedanstående frågeställningar.

## ***1.3 Frågeställningar***

- Vad beror IKEAs starka arbetsgivarvarumärke på?
- Vilka kommunikationskanaler använder IKEA sig av för att attrahera medarbetare som delar IKEAs grundläggande värderingar?

## ***1.4 Avgränsningar***

Jag har valt att avgränsa denna uppsats till att endast undersöka hur IKEA Retail, Sverige och IKEA Components, Sverige arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. Att analysera hur IKEA arbetar för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke internationellt hade varit för omfattande och hade varit över min möjlighet.

## ***1.5 Disposition***

Denna uppsats inleds med att jag introducerar begreppet arbetsgivarvarumärket, uppsatsens huvudområde, där jag även beskriver problembakgrunden till varför arbetsgivarvarumärket är viktigt för organisationer. Utifrån inledningen introducerar jag mitt fallföretag, IKEA och beskriver varför jag valde IKEA som fallföretag samt syfte och frågeställningar. Därefter har jag skrivit om teori och tidigare forskning som utgör min teoretiska referensram. I kapitel tre beskrivs hur jag valt metod och de metodologiska ställningstaganden som ligger bakom mina val av undersökningsmetoder. I kapitel fyra analyserar jag det empiriska material jag samlat in. Jag avslutar uppsatsen med en slutdiskussion och förslag på vidare forskning.

## ***1.6 Centrala begrepp***

För att tillämpa teorier måste jag först och främst redogöra för studiens centrala begrepp (Teorell & Svensson, 2007). Materialet jag använder mig av ska med en på förhand definierad begreppsapparat tolkas för att jag ska kunna dra ytterligare slutsatser utöver det som anförs direkt i materialet (Esaiasson m.fl., 2010). Hur jag tydliggör vårt val av begreppsapparat är avgörande för studiens intersubjektivitet och därmed tillförlitligheten till mitt slutgiltiga resultat (Teorell & Svensson, 2007).

För att minimera risken för snedvridna tolkningar av analysen och resultaten i denna studie väljer jag att klargöra ett antal begrepp som är återkommande. Begreppen behandlas mer djupgående i mitt teoretiska ramverk.

- *Employer branding*, vilket på svenska är ”*Arbetsgivarvarumärke*” syftar till att arbeta strategiskt med att skapa ett attraktivt varumärke som arbetsgivare för att attrahera samt behålla attraktiv arbetskraft. Backhaus och Tikoo definierar begreppet arbetsgivarvarumärke som ”*A targeted, long-term strategy to manage the awareness and perception of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm*”, vilket är den definitioner jag kommer utgå ifrån. Genom uppsatsen kommer jag att benämna employer branding som ”arbetsgivarvarumärket”.
- *Employer value proposition* även kallat ”*EVP*” är det unika värdeerbjudande organisationen har som arbetsgivare gentemot nuvarande och potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004
- *Organisationsidentitet* är så som organisationen ser på sig själva. Albert och Whetten (1985) definierar organisationsidentitet som ”*The shared understanding among organizational members of what they perceive to be central, distinctive, and enduring about their organization*”. Det är utifrån denna definition jag utgått från i uppsatsen.

## 2. Teori och tidigare forskning

---

*I mitt teoretiska avsnitt presenterar jag mitt teoretiska ramverk som ligger till grund för mitt empiriska material samt analys. Jag inleder med att diskutera och analysera varför extern och intern kommunikation bör gå hand i hand för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke.*

---

### ***2.1.2 Arbetsgivarvarumärket som forskningsfält***

Konsultföretaget McKinsey myntade termen ”The war for talent” år 1997 vilket blev startskottet för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Samförståndet mellan Human Resource och marknadskommunikationsavdelningen är viktig, därför att båda parter måste förstå varandras strategier för att på bästa sätt anpassa dem efter varandra så att man gemensamt kommunicerar ett enhetligt arbetsgivarvarumärke. Idag har Human Resource (HR) gått från att huvudsakligen vara personalavdelning till att innebära en mer strategisk kommunikativ roll (Wilden et al. 2011). Störst vikt lägger HR och kommunikationsavdelningen, följt av företagsledningen. Minst relevant är det för nuvarande medarbetare (Cushen, 2009). Foster et al. (2010) nämner att flera studier (Cable & Graham, 2000, Carmeli & Freund, 2002, Greening & Turban, 2000) visar på att en organisations viktigaste tillgång är det humana kapitalet.

### ***2.1.3 Kausala samband mellan arbetsgivarvarumärket och varumärket***

Anselmsson och Melin (2009) forskning visar på att utvecklande arbetsuppgifter har stort inflytande över hur varumärket uppfattas externt. Cushen (2009) har gjort en omfattande studie om starka arbetsgivarvarumärken och kommit fram till att det finns delade synsätt om vikten av att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke på arbetsplatser. Cushen (2009) menar att det är av största vikt att alla nivåer i företaget inser vikten av ett starkt arbetsgivarvarumärke. Störst vikt lägger HR och kommunikationsavdelningen, följt av företagsledningen. Minst relevant är det för nuvarande medarbetare (Cushen, 2009).

### **2.1.4 Från corporate branding till arbetsgivarvarumärken**

Corporate branding behandlar vision, image och kultur, så att organisationen kan uppnå ett starkt varumärke hos samtliga intressenter. Hatch och Schultz (2001) menar att kultur och image måste gå hand i hand för att understötta att visionerna blir verklighet. Corporate branding är därmed en långsiktig strategisk disciplin, där Hatch och Schultz (2001) menar att visioner förblir visioner om inte kulturen och imagen stämmer överens. För att skapa ett starkt corporate brand spelar medarbetarna en vital roll, där betydelsen av "living the brand" är av största vikt. Professorerna Hatch och Schultz (2001) utvecklar vikten av corporate branding med anledning av dagens globalisering. Hatch och Schultz (2001) beskriver varumärket som en evig rekonstruktion som måste anpassas efter omvärlden.

Hatch och Schultz (1997) menar att corporate branding består av tre delar

- 1) Kultur/Identitet (medarbetarna)
- 2) Vision (Management)
- 3) Image/ omdöme (externa intressenter)

Backhause och Tikoo (2004: 506) beskriver förbindelsen mellan corporate branding och arbetsgivarvarumärket;

"One, the employer brand is employment specific, characterizing the firm's identity as an employer. Two, it is directed at both internal and external audiences whereas product and corporate branding efforts are primarily directed at an external audience"

Professor Cushen (2009) menar att det är av största vikt att alla nivåer i företaget inser vikten av ett starkt arbetsgivarvarumärke. Anselmsson och Melin (2009) menar att med ett personligt arbetsgivarvarumärke och image attraheras rätt kompetens till organisationen samt att befintliga medarbetare känner sig stolta över organisationen vilket resulterar i en positiv attityd gentemot sin arbetsgivare. Moroko och Uncles (2008) argumenterar för att varumärkesidentitet och arbetsgivarvarumärket delar samma karaktär nämligen varumärket måste vara märkbart, relevant och unikt (Foster et al., 2010).

### 2.1.5 Att skapa ett arbetsgivarvarumärke

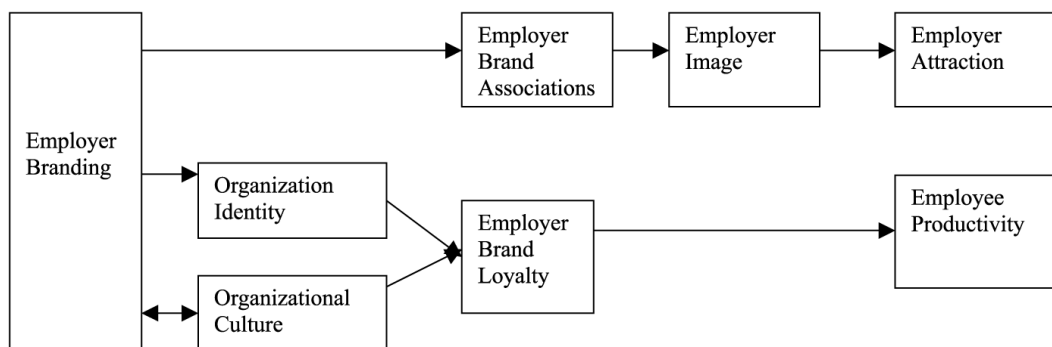
Idag används arbetsgivarvarumärket för att attrahera (employer attractiveness) potentiella medarbetare och säkerställa att nuvarande anställda är engagerade i den kultur och strategi som organisationen utövar (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus och Tikoo (2004: 501) definierar arbetsgivarvarumärke som:

*A targeted, long-term strategy to manage the awareness and perception of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm.*

Att stärka sitt arbetsgivarvarumärke är en trestegs process, enligt Backhaus och Tikoo (2004) bestående av:

- värdeerbjudande, där man utgår från kulturen och management stil i syfte att skapa ett lockande värdeerbjudande till potentiella medarbetare
- Marknadskommunikation, nischad målgrupp, användande av olika kanaler för att nå sin nischade målgrupp
- kultur, etablera lojalitet hos anställda (Backhaus & Tikoo, 2004).



(Modell 1: Employer branding framework, Backhaus & Tikoo, 2004. S. 505)

Denna värdekedja visar att potentiella anställda utvecklar en bild över hur de tror att det är att arbeta hos en organisation, så kallade "Employer brand associations" från de associationer som organisationen förmedlar. Allmänheten skapar också varumärkes associationer som inte är kontrollerade av organisationen. Organisationer ska aktivt försöka identifiera de positiva associationerna, så kallad "Employer Value Proposition" (EVP) för att ytterligare förstärka sin image, vilket ska vara det unika värdeerbjudande organisationen ska stå för gentemot interna och externa intressenter (Backhaus & Tikoo, 2004, Parment & Dyhre, 2009). Genom denna

modell skapas ett arbetsgivarvarumärke som både har personlighet och en marknadspositionering (Berthon P, Ewing M, Hah L. 2005).

### **2.1.6 Organisationsidentitet och organisationskultur**

Organisationsidentitet refererar till de unika egenskaper varje organisation besitter, och att det är viktigt att identiteten är rotad i organisationens medarbetare. Många av dagens forskare inom ämnet; Abratt (1989), Albert & Whetten (1985), Balmer (1994,1995), Larcon & Reitter (1979) med flera, menar att företagsledningen aktivt bör arbeta med organisationens identitet och kultur, då det är identiteten och kulturen som binder samman organisationsmedlemmarna och skapar lojalitet och en gemensam ram för förståelse (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006).

Sedan 1980- talet har forskning inom organisationskultur ökat, och hur kulturen påverkar de anställdas engagemang. El Nahas, Abd- El-Salam och Shawky (2013) definierar organisationskultur som *"the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes and norms"*. El Nahas et al. (2013) menar att det finns sex dimensioner av organisationskultur, vilka är: organisationens historia, värderingar, myter och historier (story telling) företags normer, traditioner, ritualer och representanter. El Nahas et al. påvisar kausala samband mellan stark organisationskultur och personligt engagemang. Foster et al. (2010) argumenterar för att organisationens kultur, ska finnas med i det strategiska arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket, då det är svårt för konkurrenter att kopiera kultur i förhållande till produkter. I dagens samhälle har kravet på att organisationen måste anpassa sig efter omgivningens förändrade krav och förutsättningar vuxit. Företag och organisationer måste snabbt och flexibelt kunna omdirigera sina strategier. De informella aspekterna spelar en avgörande roll för organisationernas överlevnad, eftersom det är där den verkliga förändringen måste ske (Bakka et al., 2006) Med story telling (berättelser) menas att företaget arbetar med att framföra händelser, situationer eller processer i kronologisk ordning.

### **2.1.7 Att arbeta strategiskt med organisationsidentitet och organisationskultur**

Att börja arbeta hos ny arbetsgivare kommer skapa konsekvenser, både för den anställda och företaget. Av denna anledning är det viktigt att organisationen sänder ut rätt signaler som arbetsgivare (Brand Signals), för att på så sätt minska på informationssökandet som den eventuella framtida medarbetaren lägger ner (Wilden et al. 2011).

För att försäkra sig om att organisationen förmedlar det önskade budskapet till arbetsmarknaden, måste organisationer avsätta tid och pengar till arbetsgivarvarumärkets

strategier, i förhållande till deras corporate brand. Tydliga signaler; employer value proposition (EVP) bidrar till att reducera potentiella marknadsföringskostnader i framtiden (bilaga 1), (Wilden et al. 2011). EVP skapar ett ”verktyg” i syfte att upprätthålla en tydlighet hos potentiella medarbetare, vilket definieras som ”arbetsgivarattraktion” (employer attractiveness), vilket är en viktig del av arbetsgivarvarumärket (Wilden et al. 2011).

Bernstein (1986) argumenterar kraftigt för att organisationen ska kommunicera effektivt, gentemot samtliga intressenter, för att förtydliga sin identitet (Van Riel & Balmer, 1997).

### ***2.1.8 Oflexibelt grupptänk***

Kritiker menar att försöka skapa ”en likasinnad organisation” som delar samma värderingar och mål, är svårt. Att skapa och vidmakthålla en stark företagskultur kan även ha en negativ effekt för företaget/organisationen i den flexibla omvärld som omger alla företag/organisationer idag. Detta genom att organisationer med stark kultur börjar ingå i ett ”destruktivt” grupptänk och då har svårt att snabbt ställa om sig och vara anpassningsbar utifrån omgivningens nya förutsättningar och krav (Cushen, 2009). Cushen (2009) har gjort en omfattande studie om starka arbetsgivarvarumärken och kommit fram till att det finns delade synsätt om vikten av att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke på arbetsplatser. En annan negativ aspekt, enligt professor Mosley (2007) är att arbetsgivarvarumärket oftast ses som marknadskommunikation.

### **2.1.9 Teorisammanfattning**

Det humana kapitalet är en av de viktigaste tillgångarna ett företag har (Wilden et al. 2011). Genom att skapa och bygga upp ett starkt arbetsgivarvarumärke ökar förutsättningarna för att säkerställa ett kompetensbehov på kort och lång sikt samtidigt som lojaliteten hos befintliga medarbetare ökar (Anselsson & Melin, 2009, Cable & Graham, Wilden et al.). En tydlig arbetsgivarvarumärkesstrategi har således på senare år blivit av ökad vikt för alla företag, stora som små (Wilden R, Gudergan s, Lings I, 2011).

För att aktivt kunna utveckla ett attraktivt arbetsgivarvarumärke behöver organisationen ha tydliga värderingar kring hur man vill uppfattas som organisation gentemot samtliga intressenter (Van Reil & Balmer, 1997). Herrbach och Mignonac (2004) menar på att det finns en stark koppling mellan organisationens image och möjligheten att attrahera rätt kompetens och personlighetsprofil, samtidigt som befintliga medarbetare får en ökad positiv attityd, gentemot sin arbetsgivare. Moroko och Uncles (2008) menar att organisationens varumärke måste vara märkbart, relevant och unik vilket kallas Employer Value Proposition.

Att arbeta med arbetsgivarvarumärket ska innehålla en långsiktig och framåtriktad plan över hur företaget önskar attrahera rätt medarbetare, med rätt kompetens till rätt plats för att föra ut det lovade varumärket (Backhaus & Tikoo, 2004).



## 3. Metod

---

*I detta avsnitt presenterar jag min vetenskapsteoretiska utgångspunkt samt förklarar och motiverar varför jag valt att använda mig av den kvalitativa metoden. Jag redovisar även mitt tillvägagångssätt för urval av respondenter. I slutet av detta avsnitt förklarar jag hur jag har bearbetat mitt empiriska material.*

---

### **3.1 Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metodologin**

Inom forskning finns det främst två olika metoder som används, Kvalitativ (djupintervjuer, textanalys och observationer) samt kvantitativ (numerisk data) (Daymon & Holloway, 2001).

Jag har valt att göra en kvalitativ fallstudie. Fallstudier karaktäriseras av en djupgående metodik som kan undersöka och särskilja specifika processer i en kontext, exempelvis en specifik person, situation eller institution där behov finns för en djupare förståelse. Generalisering av fallstudier ifrågasätts ofta, varpå Kvale och Brinkman (2009) menar att det inte är intervjuresultatet som bör stå i fokus, utan den kunskap som produceras i ett specifikt fall som kan överföras till andra relevanta situationer. Den akademiska definitionen för fallstudie är ”*en intensiv helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse*” (Merriam, 1994, S. 26).

I min fallstudie om IKEA och deras arbetsgivarvarumärke har jag valt att utgå ifrån den kvalitativa metoden då den är bättre lämpad att studera sociala komplexa konstruktioner (Daymon & Holloway, 2011). Kvalitativa forskningsintervjuer försöker förstå världen genom undersökningsobjektets synvinkel och utveckla mening ur deras erfarenheter genom vetenskapliga förklaringar (Kvale, Brinkmann, 2009). Forskare inom den kvalitativa forskningen vidkänner att det är omöjligt att förstå fenomen ifall de är isolerade från verkligheten (Daymon & Holloway, 2011). För att kunna undersöka IKEAs arbetsgivarvarumärke tar jag stöd i teorier kring hur arbetsgivarvarumärken utvecklas och stärks. I analysen är det viktigt att jag låter mig betrakta fakta ur olika vinklar och på ett okonventionellt sätt, och därav kan jag inte förlita mig på statistik som den kvantitativa metoden utgör (Daymon & Holloway, 2011).

### **3.2 Primär och sekundär data**

Den data jag valt att utgå ifrån i detta arbete delas upp i primär och sekundär data. Primär data innebär direkt data från källan, vilket är mina intervjuer. Sekundär data refererar till data som samlats in för andra ändamål inom liknande forskningsområden bestående av böcker, artiklar och andra vetenskapliga undersökningar, eller dokument direkt från organisationen, texter och visuella dokument, exempelvis; En möbelhandlares testamente/ Den lilla ordboken och *Business plan 12-14, Market Analyses, 2010*.

Jag anser att jag har fått ett mättat material efter mina fyra intervjuer och textanalyser, dels eftersom mina intervjuobjekt innehaft ansvarsfulla befattningar kopplat till mina frågeställningar samt att jag även använt mig av textanalys av interna styrdokument. På detta sätt har jag fått ett holistiskt perspektiv över hur IKEA arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. Intervjuerna präglades av IKEAs taktiska arbete och hur de för ut sitt EVP, medan de interna dokumenten utvecklade och påvisade det strategiska angreppssättet.

### **3.3 Intervjuer - Kunskap konstruerad i samtal**

När en kvalitativ intervju genomförs är det viktigt att intervjuaren är uppmärksam på att intervjun utförs som ett professionellt samtal med en tydlig maktasymmetri mellan intervjuaren och undersökningsobjektet. Många misstar sig för att det är en maktsymmetrisk neutral zon av samförstånd och empati, vilket det inte är (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuaren har alltid makten genom att han/hon har den vetenskapliga kompetensen, han/hon bestämmer intervjuämnet, ställer frågorna och avgör vilka frågor som ska avslutas eller följas upp. Intervjuobjektet känner väldigt väl till denna maktasymmetri och har möjligheten att undanhålla information eller tala runt ämnet, detta kallas även för *motkontroll* (Kvale & Brinkmann 2009). Vid analys av mitt empiriska material har jag varit uppmärksam på detta, och jag har reflekterat över den maktasymmetri som uppstod under intervjuerna. Tydliga exempel på maktasymmetri är att Ulrika Gunnars var mer öppen än Jan Andersson. Kvale och Brinkman (2009) menar att maktasymmetrin ej ska elimineras, utan snarare att intervjuaren bör reflektera över den roll som makten spelar i produktion i intervjukunskap.

### **3.4 Textanalys – Verkligheten som text**

En av de mest grundläggande invändningarna mot kvalitativa intervjuer som forskningsmetod är att dessa alltid präglas av en viss grad av subjektivitet då författaren gör en subjektiv tolkning av det material som samlats in (Kvale & Brinkmann, 2009). För att få en ökad

förståelse för IKEA har jag därför valt att komplettera mina kvalitativa intervjuer med en kvalitativ text- och innehållsanalys (Bryman, 2011).

Mitt sekundärmaterial består av ett antal interna och externa dokument som ger en fördjupad spegling av hur IKEA arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke. Dokumenten fungerar även som exempel på kommunikationskanaler som IKEA använder i sitt varumärkesarbete

Textanalysen har gjorts på följande dokument;

- Externa dokument: ”*En möbelhandlares testamente, lilla IKEA Ordboken*”,
- [www.IKEA.se](http://www.IKEA.se)
- Interna dokument: ”*IKEA Retail Powerpoint, 2012*”,
- ”*Business plan 12-14, Market Analyses, 2010*”
- ”*IKEA - Analyses of the market 12-14, 2010*”

Dokumenterna består av kampanjmaterial, hemsidor samt broschyrer för intern och extern användning. Dessa är viktiga för att förstå hur IKEA framställer sitt arbetsgivarvarumärke. Dokumenten beskriver även exempel på kommunikationskanaler som organisationen ska och inte ska använda i sitt corporate brand.

### **3.5 Urval av intervjupersoner**

Som primärdata var mitt mål att genomföra intervjuer med fem medarbetare verksamma inom IKEA. På grund av sjukdom resulterade intervjuerna i fyra intervjuobjekt. Jag använde mig av snöbollsurval. Jag kontaktade först Ulrika Gunnars, som sedan hjälpte mig få kontakt med personer som var relevanta för undersökningens tema (Bryman, 2008) Jag ansåg det viktigt att intervjua personer med en koppling till hur IKEA arbetar kring deras arbetsgivarvarumärke, vilket även Bryman (2008) menar är av högsta vikt för insamlandet av empiriskt material. IKEA har placerat ansvaret för sitt arbetsgivarvarumärke främst på HR- avdelningen, med stöd av kommunikationsavdelningen. Jag kontaktade varje intervjuperson personligen via telefon, för att sedan ge en kort beskrivning via e- mail om vad uppsatsen skulle behandla.

Jag valde personer inom HR och kommunikation då Foster et al. (2010) förespråkar att samordningen mellan kommunikation- och HR avdelningen är avgörande för att effektivt kunna arbeta med och utveckla arbetsgivarvarumärket. Jag har valt att ej intervjua medarbetare från IKEAs varuhus, eftersom medarbetarna ej är involverade i beslutsprocesser kring strategier av arbetsgivarvarumärket.

### *Följande medarbetare har intervjuats*

Jan Andersson, Talent manager på IKEA Retail, Helsingborg Sverige.

Ulrika Gunnars, Kommunikationsansvarig för IKEA Components, Älmhult, Sverige.

Lena Volbrecht, HR- ansvarig för IKEA Components, Älmhult, Sverige.

Person X, HR- strateg för IKEA Retail, Sverige.

### **3.6 Genomförande av intervjuerna**

Bryman (2009) skriver att det är viktigt att intervjun genomförs i en lugn och ostörd miljö och att det är till fördel att genomföra intervjun där intervjupersonen arbetar, då detta leder till underlättning av tolkningar och förståelse av det som intervjuobjektet berättar. Jag överlät åt intervjuobjekten att bestämma vart det förespråkade att bli intervjuade så att de kände sig så komfortabla som möjligt. Detta ledde till att en intervju genomfördes på ett café i Lund och övriga på IKEAs kontor i Älmhult respektive Helsingborg, vilket är i linje med vad Bryman (2009) förespråkar. Kvale och Brinkman (2009) talar för att den som intervjuar inleder med att presentera sig själv kortfattat, så att intervjuobjekten ska bli mer öppna gentemot intervjuaren, vilket jag gjorde. Därefter presenterade jag uppsatsens undersökningsproblem och huvudsyfte. Innan jag inledde intervjuerna frågade jag om jag fick spela in och transkribera intervjuerna, samt om IKEA medarbetarna önskade vara anonyma eller inte. Jag fick i huvudsak tillåtelse att både spela in och nämna deras namn i analysen (dock ville en person vara anonym) för denna uppsats.

Jag valde att använda mig av en semistrukturerad intervju, vilket innebär att jag utgår från ett frågeschema, men har möjlighet att ställa frågorna i olika ordning samt att ställa motfrågor (Bryman, 2008). Bryman (2008) menar att det är viktigt att vara reflekterande och flexibel för att kunna tolka och ställa motfrågor till intervjuobjekten (Bryman, 2008). Vad som är negativt med denna form av intervju är att det ibland kan vara svårt att jämföra olika intervjuobjekts svar, vilket jag upplevde vid min analys av mitt empiriska material (Bryman, 2008).

Varje intervju tog mellan 40-60 minuter att genomföra. Jag genomförde min första intervju den 25:e maj, och min sista intervju den 6:e juli 2012. Detta gjorde att jag hann både reflektera och transkribera varje intervju, innan nästa intervju. Inför varje intervju utgick jag från mitt frågeformulär, ibland med kompletterande frågor för att på så sätt förbättra mitt empiriska material. Dock kan tilläggas att genom att ställa frågor utanför frågeschemat gör att det blir svårare att upptäcka diskrepanser i verklighetsbilden. Jag genomförde intervjuerna själv, dock tror jag inte detta påverkar uppsatsens analys markant, men bör ändå belysas.

Jag har antagit ett socialkonstruktionistiskt synsätt, då mitt insamlade empiriska material är en tolkning av hur intervjupersonerna uppfattade mina frågor samt hur de valt att svara. Svaren är avspeglningar av deras verklighet, och är svåra att generalisera vilket påverkar empirin.

### ***3.7 Analyismetod***

Innan jag började analysera det insamlade materialet, började jag koda transkriberingarna och dokumenten för att försöka hitta mönster som kunde ge svar på mina frågeställningar. Med kodning innebär att jag knöt an olika textsegment för att underlätta senare identifiering av uttalanden (Kvale & Brinkman, 2009). Med kategorisering menas att jag systematiskt fokuserade på olika begrepp för att kvantifiera och kategorisera uttalandena, där jag märkte ut kultur (K), identitet (I), Employer branding strategier (EB) och så vidare i olika färger för att tydliggöra tematiseringen i enlighet med Brymans (2009) rekommendationer. Kodningen hjälpte till att reducera och simplificera bevisen, så att jag kunde börja tolka dem (Daymon & Holloway, 2011). Kvale och Brinkmann (2009) menar att man ska tolka transkriberingarna enligt den ”Meningsstolkande teorin”, för att på så sätt söka djupare förståelse för fallorganisationens komplexa verklighet.

Kvalitativ forskning är av sin natur subjektiv, något som jag är medveten om i min analys (Daymond & Holloway, 2011).

### ***3.8 Invändningar mot kvalitativ forskning***

Kvalitativ forskning är inte utan kritik. Bryman (2008) har identifierat fyra vanliga kritiska teser mot kvalitativ forskning:

- 1) Motståndare anser att metoden är alldeles för subjektiv och berörs i allra högsta grad av egna värderingar.
- 2) Det är svårt att replikera samma undersökning för olika syften.
- 3) Problem med att generalisera resultatet till andra miljöer.
- 4) Kvalitativ forskning har ofta en väldigt begränsad slutsats och brist på transparens, innebärande att intervjuaren i de flesta fall inte förklarar hur han tolkade sina intervjuer eller observationer för att komma fram till sina resultat.

Kvale och Brinkman (2009) menar också att kvalitativa forskningsintervjuer ej är tillförlitliga eftersom de bygger på ledande frågor samt att det är svårt att generalisera resultat.

### **3.9 Metodreflektioner**

Reliabilitet (tillförlitlighet) och validitet (bedömning om de slutsatser som framkommit från undersökningen) härstammar från kvantitativ metodologi och är inte alltid lämplig för kvalitativ forskning. Reliabilitet är oftast av hög betydelse för kvantitativa undersökningar, då det är svårt att efterlikna och mäta resultatet, eftersom enskilda individer tolkar och avkodar intervjuer och texter olika (Bryman, 2008). Lincon och Guba (1985, refererat i Bryman 2008) presenterar därför alternativa bedömningsgrunder för att mäta reliabiliteten inom kvalitativ forskning. Dessa är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt risken att styra och påverka resultatet. Jag har också funderat kring min roll som kvalitativ forskare där min kognitiva upplevelse och tolkning påverkar resultaten, och därmed risken för att styra och påverka dem. Det är viktigt att som forskare vara medveten om att vi tolkar omvärlden utefter våra egna erfarenheter och värderingar, likaväl som intervjupersonerna tolkar verkligheten utifrån sina erfarenheter. Min analys av mitt empiriska material är således färgat av min egen bakgrund och förståelse (Daymon & Holloway, 2011).

## 4. Analys

---

*Analysen inleds med att förklara IKEAs bakgrund och hur organisationens starka kultur har påverkat IKEAs arbetsgivarvarumärke. Därefter förklarar jag hur IKEA arbetar strategiskt, utifrån ovanstående teorier, med att sprida och förstärka sitt arbetsgivarvarumärke.*

---

### **4.1.1 IKEA**

IKEA är en förkortning för ”Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd” och är idag världens största möbelvaruhuskedja. IKEA grundades år 1943 av Ingvar Kamprad i Småland. IKEA har fortfarande sitt huvudkontor i Älmhult. IKEA har idag utvecklats till ett internationellt företag med 131 000 medarbetare i över 40 länder och en årlig omsättning på över 24,7 miljarder euro ([www.IKEA.se](http://www.IKEA.se)).

IKEAs vision är att ”To create a better everyday life for the many people”, på svenska ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna” ([www.IKEA.se](http://www.IKEA.se)). IKEAs affärsidé är att utveckla produkter till lågt pris med god kvalitet. IKEA strävar efter att utveckla produkter som ska symbolisera svenskhet. IKEA är stolta över sitt ursprung från Småland och Sverige och har en uttalad policy att detta ska genomsyra all deras kommunikation.

År 1976 skrev Ingvar Kamprad ”En möbelhandlares testamente” som uppdaterades år 1996 med ”Den lilla ordboken”. Ingvar Kamprad beskriver hur IKEAs värderingar ska leda IKEA. Ingvar Kamprad har lyckats nå sina mål och IKEAs värderingar, normer och informella regler beskrivs av mina intervjupersoner som grundläggande stöttepelare inom IKEA. En möbelhandlares testamente har gett IKEA dess identitet fastslås det i ”En möbelhandlares testamente, 2007”. Samtliga medarbetare på IKEA ska känna till den gemensamma värdegrunden och förväntas leva upp till dessa. IKEA befinner sig i en expansiv fas, och deras framgång ligger i dess kultur och starka värderingar, fastslås det i ”IKEA - Business plan 12-14, Market Analyses”. Det är därför viktigt för IKEA att de lyckas rekrytera, attrahera och bibehålla nuvarande och potentiella medarbetare som delar deras värderingar. Detta har bidragit till att IKEA tidigt börjat arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke och är för närvarande (2012) Sveriges mest attraktiva arbetsgivare, enligt Universum Global

Communications, (som är världsledande inom att stärka arbetsgivarvarumärken) undersökning. Studiens fokus kommer avse att undersöka vilka faktorer som bidragit till att IKEA har skapat och vidmakthållit ett starkt arbetsgivarvarumärke. Vidare undersöka vilka kommunikationskanaler de använder för att stärka arbetsgivarvarumärket i fortsättningen, för att visa på ett *best practice* exempel. För att kunna undersöka detta tar jag stöd i teorier inom employer branding/ arbetsgivarvarumärke.

#### **4.1.2 Sveriges bästa arbetsplats**

Universum Global Communication, är världsledande kommunikationsbyrå inom arbetsgivarvarumärken. Deras affärsidé är att utarbeta strategier för arbetsgivarvarumärken och att mäta arbetsgivarattraktiviteten hos företag. Varje år utger de en rankinglista över Sveriges och världens mest attraktiva arbetsgivare, vilken heter "Företagsbarometern". Företagsbarometern resultat grundar sig i 500 000 enkäter som görs av potentiella medarbetare och är därmed världens största undersökning av vart potentiella medarbetare vill arbeta (universumglobal.com).

De senaste tio åren har IKEA utnämnts till Sveriges mest attraktiva arbetsgivare (universumglobal.com). Detta är ett bevis på att IKEA har lyckats positionera sig på marknaden som en attraktiv arbetsgivare. Den bild omvärlden har av IKEA är inte alltid sann, menar Lena Vollbrecht vilket kan vara problematiskt. Först under 2004/2005 lanserades "arbetsgivarvarumärket" som en strategisk företagsledningsfråga av IKEA Corporate. IKEA Corporate har det övergripande strategiska ansvaret för samtliga av IKEAs bolag med syftet att skapa "en organisation som delar gemensamma värderingar och som attraherar likasinnade kandidater under rekryteringsprocessen" IKEA corporate har get det övergripande att föra ut arbetsgivarvarumärket till HR och kommunikationsavdelningen (IKEA *Current Situation Analysis*, 2010).

IKEA har skapat ett starkt arbetsgivarvarumärke genom att sprida sina budskap, via olika kommunikationskanaler, exempelvis genom tryckta broschyrer, hemsida, sociala medier. Van Reil & Balmer (1997) argumenterar för att det är viktigt att nuvarande och potentiella anställda förstår vad organisationen ska stå för, vilket även Ingvar Kamprad uttrycker på sista sidan av "En Möbelhandlares Testamente". Här står att läsa att "Enligt Ingvar Kamprad är bibehållandet av den starka IKEA kulturen en av de mest kritiska faktorerna för fortsatt framgång för IKEA konceptet".



#### **4.1.3 ”For the many people”, att skapa en likasinnad intern och extern identitet**

Heig (2005) menar att organisationer måste ha en tydlig vision och en säregen identitet. IKEAs slogan är ”For the many people” vilket på svenska är ”De många människorna”. Detta är ett sätt för IKEA att positionera sig som en organisation som först och främst säljer billiga produkter, till bra kvalitet så att ”de många människorna” har råd att köpa dem. I första kapitlet av ”En Möbelhandlares Testamente” beskrivs hur IKEAs ”... bas sortiment skall ha en egen profil. Det skall spegla våra tankar, vara enkelt och rättframt som vi själva... Det skall uttrycka form, färg och glädje och ha en ungdomlig prägel för ungt sinne i alla åldrar” (En möbelhandlares testamente, 2007). Trots att Ingvar Kamprad beskriver deras produktsortiment utifrån ett internt perspektiv har detta blivit ett externt kännetecken. Vidare beskriver Ingvar Kamprad hur IKEAs bassortiment ”skall i Skandinavien uppfattas som typiskt IKEA och utanför Skandinavien som typiskt svenskt” (En möbelhandlares testamente, 2007). Van Reil och Balmer (1997) menar att det är viktigt för en organisation att skapa sig en stark visuell identitet. IKEA har byggt upp sina varuhus med svenska flaggans färger, blå och gult för att förstärka IKEAs bakgrund och stärka sin visuella identifikation gentemot allmänheten. Exempelvis genom att samtliga varuhus i världen använder ord som ”Hej, Hej då, Fika”.

IKEA har alltid arbetat med sin image gentemot allmänheten och vad de står för. Enligt Jan Andersson började dock IKEA arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke när de upptäckte att ”... det kanske inte alls var självklart att vara rankad som Sveriges attraktivaste arbetsgivare”.

*Vi har ju haft milsvida avstånd till våra konkurrenter, om vi talar om Universums undersökningar tidigare, och de senaste åren har det varit stenhårt med H&M*

- Jan Andersson

## **4.2 IKEAs bakgrund är deras identitet**

*Att förstå IKEAs bakgrund är en vital del i deras arbetsgivarvarumärkes. Ingvar Kamprad skrev 1976 "En möbelhandlares testamente" och "Lilla ordboken" 1996, vilka har blivit IKEAs två viktigaste identitetsdokument.*

*Nedan kommer jag besvara frågan; Vad beror IKEAs starka arbetsgivarvarumärke på?*

---

### **4.2.1 Ingvar Kamprad- en symbolisk person**

Ingvar Kamprad, grundare av IKEA, är från Småland, där folk tenderar att vara envisa, självständiga, beslutsamma, tillsammans med gränslös uppfinningsriktighet och ett rykte om sparsamhet, enligt gamla sägner (IKEA Business plan 12-14, Market Analyses, 2009). Van Reil och Balmer (1999) förespråkar att man ska ta med organisationens historia i strategin genom exempelvis "story telling", vilket IKEA gör när företaget sprider budskapet att Ingvar Kamprad är en stereotypisk smålänning, vilket på så vis frödar en stark organisationsidentitet. Ingvar Kamprad har lagt stor vikt vid att visa IKEAs anställda om hur man ska "leva genom varumärket", vilket innebär att man inte ska skryta och spendera pengar (En möbelhandlares testamente, 2007).

### **4.2.2 En möbelhandlares testamente**

För att aktivt kunna arbeta med arbetsgivarvarumärket är det viktigt att organisationen förstår vad den står för, vad den vill symbolisera och hur de vill upplevas enligt Van Reil och Balmer, (1997). Herrbach och Mignonac (2004) argumenterar för att en tydlig identitet ökar chanserna för att attrahera rätt medarbetare, simultant som det underlättar nuvarande anställda att utföra sitt arbete enligt företagets värderingar, vilket ger ökad positiv attityd gentemot sin arbetsgivare. 1976 skrev Ingvar Kamprad ner ett antal hörnstenar i ett häfte han valde att kalla "En möbelhandlares testamente", som uppdaterades 1996, med "lilla ordboken" där han ingående beskriver IKEAs värdeord, som även blivit känd som "IKEA Bibeln" eller "Testamentet".

I detta häfte beskriver Ingvar Kamprad ingående vad IKEA har för värderingar, hur kulturen ska följas och genom detta skapa en tydlig identitet både internt och externt. Ulrika Gunnars menar att det gör det "våldigt enkelt att praktiskt arbeta med IKEAs kommunikation".

*Jag tror inte Ingvar visste hur testamentet skulle påverka IKEA i framtiden, när han skrev IKEA bibeln.*

– Jan Andersson

IKEAs värderingar stärker deras kultur och det är ur testamentet som IKEA bygger sitt arbetsgivarvarumärke.

*Testamentet består av 9 stycken kapitel*

1) Sortimentet – vår identitet 2) IKEA -andan 3) Vinst ger oss resurser, 4) Att med små medel nå goda resultat 5) Enkelhet är en dygd 6) Linje annorlunda 7) Kraftsamling – viktig för vår framgång 8) Att ta ansvar – en förmån 9) Det mesta är ännu ogjort – underbar framtid.

*Ordboken består av 18 ord*

1) Ödmjukhet 2) Viljestyrka 3) Enkelhet 4) De många människorna 5) Lista sig 6) Erfarenhet 7) Linje annorlunda 8) Bli ve 9) Fel rädsla 10) Status 11) IKEA mässigt 12) Byråkratiskt 13) Ärlighet 14) Sunt förnuft 15) Kostnadsmedvetenhet 16) Vilja att ge och ta ansvar 17) Strävan att möta verkligheten 18) Gemenskap och entusiasm.

IKEAs värderingar är tydliga, och ska efterlevas. Samtliga intervjupersoner tycker IKEA lever efter sina värdeord. Samtliga talar om IKEA med hjälp av deras värdeord; kraftsamling, öppenhet, ödmjukhet, kostnadsmedvetenhet, enkelhet som anges ovan.

### ***4.3.3. En stark personlighet***

Tack vare Ingvar Kamprads starka image som en person som lever ”sparsamt” stärks deras nuvarande och potentiella anställdas syn på IKEA. Jan Andersson inleder intervjun med vad han anser om Ingvar Kamprads betydelse för IKEAs varumärke.

*Jag tror det ligger väldigt många delar som vi kopplar till varumärket, jag tror det ligger en del kopplat till Ingvar möjligen, kulturen, och våra värderingar som har blivit kända, mycket genom honom, som knyter an kulturen till IKEAs rötter i Älmhult, här finns ett synsätt som bygger på gemenskap och enkelhet.*

- Jan Andersson

El Nahas et al (2013) menar att myter och historier om organisationen hjälper till att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke vilket är förenligt med Jan Andersson citat då han är övertygad

om att IKEA's organisationskultur är starkt, då IKEA använder sig av Ingvar Kamprad som en stark förebild för vad IKEA ska stå för.

En möbelhandlares testamente har blivit ett häfte som marknadsförs internt och externt och som ämnar till att skapa förståelse för IKEAs kultur. Parment och Dyhre (2009) påstår att en tydlig kultur och identitet underlättar att ta fram organisationens EVP, där "En möbelhandlares testamente" är en bra utgångspunkt för hur de ska uppfattas som arbetsgivare. Ingvar Kamprad skriver i den "lilla ordboken"

*Mer än i de flesta andra företag har värdeladdade ord och korta uttryck hos IKEA fått ett eget liv och en egen betydelse, som ibland skiljer sig från omvärldens tolkning. De uppenbara fördelarna som detta medför internkommunikation och gemensamma värderingar får inte skymma de risker som finns. För omvärlden och nya medarbetare är det lätt att missförstå och i en föränderlig värld kan ord och valörer som vi aldrig avsett.*

- Ingvar Kamprad

Lena Volbrecht menar att de tydligt formella värderingar gör det enkelt att anställa potentiella medarbetare med rätt personligheter, genom personlighetstester och djupintervjuer, samtidigt som värderingarna hjälper nuvarande medarbetare i sitt dagliga arbete.

#### **4.2.4. IKEA – The biggest small company**

Sedan IKEA Corporate tog beslutet att stärka sitt arbetsgivarvarumärke har en tydlig strategi utarbetats för att förtydliga och förstärka vad IKEA kulturen står för och vad som förväntas av IKEAs medarbetare. Ett första steg som IKEA Corporate gjorde var att ta fram styrlinjer för vad man vill kommunicera som arbetsgivare; där deras EVP är följande

- The biggest small company.
- Dream job.
- IKEA spirit (IKEA Retail Powerpoint, 2011).

"The biggest small company" innebär att IKEA är ett ansvarfullt företag, en mångfaldsarbetsplats och att enskilda medarbetare har möjlighet att påverka organisationen som helhet och att det är viktigt att enskilda medarbetare har möjlighet att växa inom företaget. Det är just inom den personliga utvecklingen som "Dream job" kommer in, menar Jan Andersson. Lite skämtsamt menar han att man kan bli "allt utom läkare" på IKEA och på

så sätt ska man kunna hitta sitt drömjobb inom företaget. ”IKEA spirit” är direkt kopplat till deras tydliga grundläggande värderingar och ska därför kommuniceras så tydligt som möjligt.

#### **4.2.5 En kultur att förstärka**

Det är viktigt att IKEA anställer personer som känner för IKEAs kultur och värderingar, så att gapet mellan önskvärd och nuvarande identitet minimeras, och på så vis förstärka kulturen ytterligare och skapa en gemensam ram för förståelse (Bakka et al. 2006). Lena Volbrecht menar att det är enkelt att prata om incidenter, som inte går i linje med IKEAs uttalade värderingar/ kultur, och hur man ska agera istället, då deras organisationskultur är stark.

Organisationskultur är en viktig aspekt av ett framgångsrikt företag, då det är svårt att kopiera en framgångsrik organisationskultur (Foster et al. 2010). Enligt Bakka et al. (2006) har en stark kultur blivit ett starkt konkurrensmedel i en globaliserad värld. Person X påvisar vikten av IKEAs starka kultur

*IKEAs värderingar är väldigt starka, och ledarskapet är inte alls som mina tidigare arbetsgivare. IKEA styrs verkligen via sina värderingar.*

- Person X

Foster et al. (2010) argumenterar för att organisationens kultur, ska finnas med i det strategiska arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket. ”IKEA - *Current Situation Analysis, 2010*” fastslår att IKEAs ”kultur är dess fördel gentemot sina konkurrenter”, och är något de måste arbeta med i framtiden. Jan Andersson beskriver att IKEA, när de nyrekryterar inte går så mycket på tidigare erfarenheter och akademiska meriter, utan mer prioriterar ifall den potentiella medarbetaren kan efterleva IKEAs värderingar. Lena Vollbrecht fyller i ”all rekrytering är väldigt värdebaserad”.

Enligt Backhause och Tikoo (2004) skapar allmänheten varumärkesassociationer om hur det är att arbeta på en arbetsplats och det är därför viktigt att organisationer kommunicerar med potentiella medarbetare. Jan Andersson menar att IKEA alltid har lagt mycket energi på att kommunicera budskap som stämmer överens med hur det är att arbeta på IKEA, för att på så sätt effektivisera ansökningsprocessen och finna rätt medarbetare.

*Vi ser det som seriöst oavsett om vi anställer någon för en helg eller vid behov, eller en heltidstjänst. Ledarförmåga, heminredningsintresse och kulturen är något vi alltid överväger.*

- Jan Andersson

#### **4.2.6 Att förankra visionen**

Potentiella anställda utvecklar en bild över hur de tror att det är att arbeta hos en organisation, så kallade "Employer brand associations" (Backhouse & Tikoo, 2004). Organisationer ska aktivt försöka identifiera dess externa image och försöka minska gapet mellan deras image och identitet (Backhaus & Tikoo, 2004, Parment & Dyhre, 2009). Enligt person X arbetar IKEA som de lär, genom "testamentet", och att IKEA försöker i allra största mån förmedla sina budord i sina strategier för deras arbetsgivarvarumärke. En av de starkaste värderingarna för IKEA är "Enkelhet" och "Byråkrati"- "Tänk på Enkelheten - komplicerade system och regler förlamar" (En möbelhandlares testamente, 2007). Wilden et al, (2010) menar att det är viktigt att företagets önskade identitet måste sammanfalla med omgivningens image av organisationen, vilket är något som IKEA i nuläget brottas med.

En av anledningarna till varför IKEA har ett starkt anseende som arbetsgivare är att IKEA via story telling sprider ett tydligt budskap om att medarbetare på varuhusen får möjlighet att bli befordrade till kontorspositioner. Hatch och Schultz (2001) menar att organisationens identitet och image måste gå hand i hand för att visionerna ska bli verklighet. Person X exemplifierar problematiken mellan deras identitet och image genom att prata om hur det verkligen är att arbeta på IKEA. Hon menar att IKEAs budskap om "Enkelhet" på senare år har blivit en aning problematiskt i förhållande till byråkratin som uppstår i takt med att IKEA växer. Hon talar om att IKEA internt vill sprida budskapet "simple for the many, complicated for the few", och hänvisar till att det alltid kommer att finnas byråkrati i stora bolag, och utvecklar sitt resonemang med att många nyanställda har en förutfattad uppfattning som inte stämmer överens med verkligheten och därför inte får den arbetsgivare de tänkt att de skulle börja arbeta hos.

Jan Andersson ger ett annat exempel. Han menar att IKEA är kända för att internrekrytera, vilket kommer från deras tidigare år där de ansåg att mycket av kompetensen låg inom det reella humana kapitalet, och därför blev det onödigt dyrt att externrekrytera. Jan Andersson tillägger att denna strategi även har hämmat deras arbetsgivarvarumärke genom att många tror att man måste börja på golvet och jobba sig uppåt, vilket är en felaktig

uppfattning, men tillägger samtidigt att det är en viktig del av hur externa intressenter ser på IKEA och belyser än en gång deras EVP; the biggest small Company.

*Vi såg år 2005/06 att vi hade en extern rekryteringskvot som var ca, 40 % och vi tyckte det var väldigt dyrt och tidsödslande. Vi började även fundera över om vi levde upp till den offert vi erbjuder, att utveckla medarbetare. Vi började diskutera det, och kom fram till att 80/20 regeln blir bra.*

- Jan Andersson

När IKEA antog 80/20 regeln korrelerade inte deras identitet med deras image och antogs i ett försök att minimera diskrepansen. Regeln fastslogs 2005 och innebär att 80 % ska vara internrekrytering och 20 % externrekrytering. När policyn antogs var externrekryteringen cirka 40 %, medan idag (2012) är den nere på 18 %, och är därmed korrelerad med deras image.

#### **4.2.7 Vad är en IKEAn?**

Backhaus och Tikoo (2004) belyser vikten av att attrahera nya medarbetare och säkerställa att nuvarande anställda är engagerade i den kultur som organisationen lever efter. Jan Andersson menar att om han ska beskriva en "IKEAn" är det en medarbetare som arbetar tillsammans och som inte kopplar resultat till individuella prestationer, känner för IKEAs värderingar, samt att den gemensamma målbilden värderas högt. Han förtydligar "En typisk IKEAn är den som inte går sin egen väg, utan man frågar; vad tror du om det här? Man gör tillsammans helt enkelt". Ulrika Gunnars skildrar en bild av en "IKEAn" som tar eget ansvar, men att man alltid förankrar det i gruppen, att medarbetaren lever utifrån IKEAs värderingar på sin fritid.

*Jag skulle säga att "enkelhet" och "dare to be different" är det två starkaste, kanske också att vi trycker rätt mycket på "cost consciousness" för att man ska vara medveten om att kostnad är något vi hela tiden värdesätter.*

- Ulrika Gunnars

Foster et al., (2010) argumenterar att ett starkt arbetsgivarvarumärke gör att potentiella medarbetare kan identifiera sig med organisationen och dess kultur, och att nuvarande medarbetare enklare kan "leva varumärket" och därav vara IKEA - ambassadörer även utanför IKEA. När en potentiell medarbetare förstår värderingarna, bibehålls den starka kultur som IKEA ser som en vital del av deras framgång (Bakka et al. 2006).

#### ***4.2.8 En möbelhandlares tydlighet***

IKEA har idag ett positivt arbetsgivarvarumärke och för att bibehålla detta är det viktigt att avsätta resurser för sitt arbetsgivarvarumärke så att IKEA även framöver kommer att rankas som Sveriges attraktivaste arbetsgivare.



### 4.3 Kommunikationskanaler

*För att förstärka IKEAs arbetsgivarvarumärke använder sig IKEA av olika kanaler för att kommunicera vad de står för som arbetsgivare. Nedan besvarar jag frågan; Vilka kommunikationskanaler använder IKEA sig av för att attrahera medarbetare som delar IKEAs grundläggande värderingar?*

---

Lena Volbrecht menar att IKEAs värderingar alltid har funnits med i annonserna, för att på så sätt särskilja sig från sina konkurrenter. Wilden et al. (2011) förespråkar i sin forskning att tydliga värderingar underlätta sökandet efter information om hur det är att arbeta på en arbetsplats.

*Profileringen är redan satt av IKEA Corporate, det vill säga, det som vårt arbetsgivarvarumärke ska stå för, och det är ju våra värderingar vi bygger det på.*

- Ulrika Gunnars

#### 4.3.1 Marknadskommunikation

Parment & Dyhre (2009) menar att marknadskommunikation rörande arbetsgivarvarumärket inte ska särskilja sig från annat marknadsföringsmaterial, vilket Ulrika Gunnars instämmer med; ”Oavsett om det är material som ska användas internt eller externt, ska det utformas visuellt som övrigt marknadsföringsmaterial”. IKEA har kommunicerat ett tydligt arbetsgivarvarumärke externt och internt, vilket har resulterat i en väldigt god framgång och hon refererar till Universum Global Communications rankinglista över attraktiva arbetsgivare. Enligt person X är det samma budskap du möter i din kontakt med IKEA. Ord som ”Fika”, ”Välkommen”, ”Tillsammans” exemplifierar detta. Dock menar hon att den interna kommunikationen tydliggör än mer ”bibelns budord”.

IKEA beskriver i ”IKEA - Our performance last three years, 2010”, att kommunikation ska bedrivas likadant internt som externt ”We cannot have one platform of culture and values internally and another one externally”. Vidare beskrivs att IKEAs starkaste varumärkestillgångar är dess värderingar/kultur och att det är det som differentierar IKEA markant från sina konkurrenter. Heig (2005) menar i sin forskning att det som särskiljer framgångsrika organisationer från mindre framgångsrika är en tydlig vision och ett tydligt varumärke.

### **4.3.2 IKEAs kultur symboliserar företaget**

På hemsidan "Jobba på IKEA", finner externa intressenter tydligt och enkelt vad IKEA står för som arbetsgivare. Här finns att hämta data om IKEAs värderingar. Exempel; "Se medarbetarintervjuer", "Varför man stannar kvar", "En IKEA karriär är annorlunda", "Arbetsområden", "Medarbetarna berättar själva", "Trivseltest", "Student", "Jobbarbloggen" och "lediga jobb".

Aggerholm et al. (2011) visar att ett starkt arbetsgivarvarumärke stärker engagemanget hos nuvarande medarbetare. Lena Vollbrecht berättar att personalomsättningen enbart är 4 % och menar att personalomsättningen har minskat de senaste åren. Denna siffra inkluderar förflyttning mellan olika IKEA bolag, samt nyanställningar, vilket hon anser är en mycket bra och hälsosam siffra.

Jag kommer endast att analysera "Jobbarbloggen", "Broscherna", "Medarbetarna berättar själva", "Trivseltest", "Tidningsskrift" samt "Social Media".

### **4.3.3 Linje annorlunda**

För cirka tre år sedan (2008) utvecklade IKEA Corporate sina strategier för deras arbetsgivarvarumärke med ett koncept att bland annat använda sig av "broscher" som en ny kommunikationskanal (se bilaga 2). Ord som "Togetherness", "Endless possibilities" används för att särskilja sig från sina konkurrenter och stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Broscherna innehåller inte endast värdeord utan även roliga påståenden. På detta sätt kan IKEA sprida sina värdeord på ett enkelt och roligt sätt, på exempelvis olika karriärmässor. Lena Vollbrecht förklarar att IKEA Corporate har bestämt att broscherna alltid ska vara med i all marknadskommunikation som riktar sig till potentiella medarbetare.

*Ibland känns dem (Broscherna) riktade gentemot ungdomar och för mig som är lite äldre är dem ibland lite obegripliga, haha.*

- Lena Vollbrecht

Wilden, et al. (2011) menar att det viktigt att organisationer sänder ut rätt signaler (Brand Signals) om vad de står för som arbetsgivare och på så vis minska gapet mellan deras image och identitet. Lena Vollbrecht menar att broscherna ibland kan vara hämmande i grunden är en bra strategi för deras arbetsgivarvarumärke, eftersom broscherna beskriver vad IKEA står för som arbetsgivare.

Ulrika Gunnars menar att IKEA Components riktar mycket av sin marknadskommunikation gentemot ung kompetens, och att broscherna ibland känns som en begränsning, eftersom de är för moderna.

*Det är inte alltid vi träffar rätt för målgruppen när vi söker spjutspetskompetens och då behöver vi något annat än de här annonserna, samtidigt som annonserna kommunicerar IKEAs värdegrund och de kan vi inte ändra för det är verkligheten som de anställda kommer möta när han eller hon börjar...*

- Ulrika Gunnars

Broscherna visar vad IKEA står för som arbetsgivare, dock kan de ha en negativ effekt för företaget, enligt Ulrika Gunnars.

Ulrika Gunnars anser att IKEA Components ibland behöver spjutspetskompetens, vilka ofta är äldre personer. Ulrika Gunnars beskriver hur vissa av broscherna kan vara hämmande ur en kommunikativ ståndpunkt, hon ger exemplet att ”Simplicity” oftast används i rekryteringssammanhang och att en matematiker, i femtio års ålder inte blir attraherad av denna typ av budskap. Ulrika Gunnars menar dock att det är verkligheten som potentiella medarbetare kommer att möta, och då måste rätt budskap kommuniceras ut, samt att den största delen av IKEAs rekrytering avser varuhusens personal.

#### **4.3.4 Häng med bakom kulisserna på IKEA!**

En av IKEAs tydligaste strategier för deras arbetsgivarvarumärke är deras blogg vilken öppnades i januari 2011.

*Jobbarbloggen skall bjuda läsarna på kunskap och inspiration om vardagen på IKEA. Vi hoppas att bloggen på ett konkret sätt förmedlar känslan av hur det är att jobba här. Målet är att fler ska bli sugna på att jobba med oss.*

- Jobbarbloggen. IKEA .se

På jobbarbloggen får tre utvalda medarbetare blogga om hur en vanlig dag ser ut, om arbetsuppgifter eller exempelvis roliga incidenter som förekommer under en månad för att sedan ersättas med tre nya medarbetare månaden efter. Bloggen uppdateras varje dag och är till största del uppbyggd av bilder, med korta inlägg om vad bilderna ska symbolisera. Detta är ett sätt att försöka skapa en positiv bild av IKEA som arbetsgivare till sina externa intressenter. Att på daglig basis arbeta med ”Jobbarbloggen” är en tydlig strategi som går att

koppla an med Van Reil och Balmer (1999) argument om att story telling är ett tydligt sätt att framhäva sig som arbetsgivare.

IKEA Components har skapat sin egen medarbetarblogg som benämns ”IKEA Components- Blogg”. Den lanserades i september 2010, även den med uttalandet att attrahera potentiella medarbetare. Ulrika Gunnars beskriver att det är viktigt att bloggen till största del ger en sann bild över ”hur en dag ser ut på IKEA Components”.

*Man kan tro att bloggen inte är så välbesökt, men vi kollade nu och vi har faktiskt 1,800 unika besökare i veckan, eller om det var månaden, oavsett tycker jag det är ganska mycket.*

- Ulrika Gunnars

När en intressent tar emot en trovärdig och tydlig bild av företaget, behöver de inte investera i lika mycket tid för att tyda och tolka budskapen (Wilden, et al., 2010). Van Reil och Balmer (1997) argumenterar starkt för att organisationskulturen har blivit en viktig aspekt i arbetsgivarvarumärket. Genom att sprida ett konsekvent och tydligt budskap, skapas en trovärdighet hos externa intressenter vilket gör att man eventuellt blir attraherad av IKEA som arbetsgivare (Wilden et al. 2010). Genom att sprida en ”sann” bild över hur det är att arbeta hos IKEA, attraheras en viss typ av personlighet.

#### **4.3.5 Personifiera IKEA**

IKEA består av 131.000 medarbetare, i 41 länder (2012), vilket gör organisationen till en av världens största arbetsgivare ([www.IKEA.se](http://www.IKEA.se)). IKEA drivs framåt av personer som vill påverka och förändra strukturer och processer. IKEA framhäver bilden av att anställda kan finna personlig utveckling. Det är en vital del av IKEAs kultur och är därav en del av IKEAs EVP (Backhaus och Tikoo, 2004).

IKEA har aktivt valt att vända sig till tidningar och magasin med syftet att kommunicera budskapet ”Whats in it for you?” och inte ”Whats in it for IKEA?”, enligt Jan Andersson.

Då IKEA aktivt går ut i media för att visa vad IKEA står för som arbetsgivare, gör att man får större möjlighet att vinkla artiklar till sin fördel.

#### **4.3.6 Trivselttest**

Sedan år 2009 finns en flik på sin IKEAs hemsida som heter "Trivselttest". Potentiella medarbetare kan genom självtestet undersöka om de skulle trivas med IKEAs värderingar och arbetssätt. Man svarar på frågor angående hur man ser på olika situationer, alltifrån grupparbete till hur man själv vill bli behandlad. IKEA att det inte är ett vetenskapligt test.

#### **4.3.7 Varför jobbar vi här?**

Via IKEAs hemsida får potentiella medarbetare möjlighet att se videos på ett antal medarbetare berättar om olika arbetsuppgifter och roller inom IKEA. Medarbetarna beskriver IKEA via videos där deras värdeord, "Ödmjukhet", "Enkelhet", "Byråkratiskt", "Status" tydligt framhävs. Kulturen poängteras konstant med väldigt målande ord. En medarbetare använder en metafor för att beskriva IKEA kulturen.

*Om IKEA hade varit en person hade hon varit en stor, kärleksfull mamma, som famnar om en så fort man gå innanför dörren med ett stort leende.*

- Katarina Ek

Genom dessa videor sprids ett *värdeerbjudande*, som behandlar kulturen och ledarskapsstil till potentiella medarbetare. IKEA nischar budskapet till *externa* intressenter genom att berätta hur en IKEA anställd ska vara, samtidigt som IKEA berättar vilka personlighetsdrag som inte passar in så bra på IKEA. Exempel på personligheter som ej passar in är personer som är "prestigefyllda", "ej jordnära", "skrytsamma". Dessa filmer används även som *intern marknadsföring* där filmerna förstärker och förtydligar IKEAs kultur och värderingarna. Videorna uppmuntrar till att drömma och se karriärmöjligheterna inom IKEA. Samtliga intervjuer inleds med att berätta om deras karriär inom IKEA koncernen, vilket mynnar ut i att det inte finns en specifik karriär inom IKEA. Samtliga beskriver IKEA som ett socialt system som hålls ihop av dess kultur, och kan kopplas an med Heide, Johansson & Simonsson (2005) om kulturer och sociala system. Dock förtydligas att IKEA hjälper dig när du vill växa, men att det inte är IKEA som finner din väg. Att medarbetare ser att det finns utvecklingsmöjligheter på olika avdelningar skapar lojalitet och produktivitet, enligt Anselsson och Melin (2009).

#### **4.3.8 Att anamma det nya, användandet av sociala medier**

Van Reil och Balmer (1997) och Backhause och Tikoo (2004) menar att det är viktigt att organisationer arbetar aktivt med att uppnå den önskvärda organisationsidentitet genom att använda flera kommunikationskanaler. IKEA Corporate har valt att använda sig av de tre stora sociala medierna, Facebook, LinkedIn och Twitter. Detta mot bakgrund av att man i nuläget endast har resurser att upprätthålla tre sociala medier.

IKEA Sverige har en officiell Facebook sida. Ulrika Gunnars säger dock att Facebook används i syfte att synas generellt och inte specifikt i rekryteringssyfte. Lena Vollbrecht berättar vidare att IKEA Corporate har fastslagit att Facebook ej får användas i rekryteringssyfte, dock visste Lena Vollbrecht inte varför detta beslut har tagits. Hon menar emellertid att LinkedIn, som är ett socialt nätverk med syfte att skapa ett professionellt arbetsnätverk, via vänner och kollegor är godkänd av IKEA Corporate att använda som rekryteringsverktyg. IKEA Sverige har ett Twitter-konto, dock används detta endast för spridning av IKEA generellt, men fyller i att det kan ses som en form av strategi för deras arbetsgivarvarumärke, då de använder sig av värdeskapande ord så som ”Enkelhet” och ”Viljestyrka”. Ulrika Gunnars menar att IKEA alltid söker nya tillvägagångssätt för att distribuera sin identitet, och menar att IKEA säkert kommer att finna nya sociala medier i framtiden för att alltid vara i framkant.

*IKEA använder Facebook i syfte att synas och sprida sina värderingar, men jag vill låta det vara osagt ifall vi använder Facebook i just rekryteringssyfte.*

- Ulrika Gunnars

Då världen blir allt mer transparent och information blir mer lättillgänglig för alla ställer detta högre krav på organisationers autenticitet i sina löften (Aggerholm et al., 2010) vilket har gjort att IKEA låter sina anställda använda social media utan restriktioner (Analyses of the market 11-13). Person X säger att IKEA litar på sina medarbetare, och ska ha rätt att uttrycka sina egna åsikter om IKEA.

## 5. Diskussion och slutsatser

---

Syftet med uppsatsen har varit att bidra med insikter och förståelse om vilken betydelse ett starkt arbetsgivarvarumärke har för att öka arbetsgivarens attraktivitet gentemot potentiella medarbetare och hur ett arbetsgivarvarumärke kommuniceras. Uppsatsen har använt IKEA som ett ”best practice” exempel för att belysa hur företag kan arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Syftet uppfyllde jag genom att besvara nedanstående frågeställningar

- Vad beror IKEAs starka arbetsgivarvarumärke på?
- Vilka kommunikationskanaler använder IKEA sig av för att attrahera medarbetare som delar IKEAs grundläggande värderingar?

För att leverera det utlovade varumärket har medarbetarna kommit att spela en avgörande roll. I min problembakgrund beskriver jag att det idag är av största vikt att utforma ett attraktivt arbetsgivarvarumärke då konkurrensen om talangfulla medarbetare de senaste åren har ökat. Medarbetarna är en av organisations viktigaste tillgång.

Studien visar att IKEAs starka arbetsgivarvarumärke beror på flera orsaker:

- Det är viktigt att ha en tydlig representant, som nyanserar organisationens värderingar.
- Genom story telling föra fram organisationens kultur och identitet.
- Nyrekrytering ska utgå ifrån personlighet som passar in i organisationens kultur, personlighet ska vara viktigare än kompetens.
- Tydligt framföra att det finns möjlighet till befordran, oavsett nuvarande position på företaget och utbildning.

Personlig utveckling och möjlighet till karriär är av högsta vikt för att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke, då dagens arbetstagare ser det som centralt hos en blivande arbetsgivare. Det är även viktigt att organisationer tydligt kommunicerar möjligheten till karriär genom många olika kommunikationskanaler. Jag identifierade story telling som en viktig del i att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke.

En stark kultur är viktigt då det engagerar medarbetare samt en tydlig ledare som leder genom organisationens kultur är av positiv betydelse för varumärket.

Det är dock viktigt att organisationens EVP stämmer överens med verkligheten och att de är kopplade till organisationens övriga värderingar och mål. Om arbetsplatsen inte stämmer överens med vad företaget utlovar som sitt arbetsgivarvarumärke kan arbetsgivarvarumärket skadas, då världen blir allt mer transparent och information alltmer lättillgänglig för alla. Detta ställer högre krav på organisationers autenticitet i sina löften. Att ha en tydlig ledare är viktigt som imageskapande och förstärker hur det är att arbeta hos en potentiell arbetsgivare.

Slutligen påpekar jag att ett tydligt arbetsgivarvarumärke leder till att potentiella medarbetare ser det som mindre riskfyllt att ansluta sig till företaget, vilket leder till minskad personalomsättning samt att lojaliteten och arbetsklimatet ökar. Detta leder i sin tur till ökad produktivitet vilket IKEA är ett bra exempel på.

Nackdelen med att endast anställa likasinnade individer som stämmer överens med organisationens ”mall” leder till att enskilda medarbetare eventuellt inte vågar ifrågasätta värderingar och olika företeelser vilket kan resultera i stagnation av organisationens kultur och en svårighet att anpassa sig till omvärldsförutsättningar.

### ***5.1 Diskussion och förslag till vidare forskning***

Att forska om arbetsgivarvarumärken har varit intressant, dock med vissa komplikationer. Min ursprungstanke var att jämföra hur ett stort företag som IKEA arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke jämfört med ett mindre företag. Dock fallerade detta då det mindre företaget jag besökte ej aktivt arbetade med sitt arbetsgivarvarumärke men som efter mitt besök insåg vikten av EVP för sin framtida kompetensförsörjning.

Jag anser dock att mitt arbete upprätthåller en tydlig bild över begreppet ”arbetsgivarvarumärke” samt vikten av att organisationer idag arbetar aktivt och strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke. Mina fyra intervjupersoner har bestått av tre kvinnor och en man vilket eventuellt kan ha påverkat svaren utifrån ett manligt och kvinnligt perspektiv. Jag är medveten om att min fallstudie är svår att generalisera, eftersom den utgår ifrån min subjektiva tolkning av det insamlade materialet, samt att den endast utgår ifrån IKEA Sverige. Dock hoppas jag att det jag identifierat som vitala delar som stärker arbetsgivarvarumärket och ska fungera som hjälpmedel för andra studier inom området ”arbetsgivarvarumärke”.

För vidare forskning ser jag det som intressant att undersöka korrelationen mellan att endast anställa likasinnade individer, som stämmer överens med organisationens ”mall” och ifall det leder till svårigheter att anpassa sig till nya förutsättningar.



## 6. Referenser

---

- Anselmsson J, Melin, F (2009) Personalen stärker varumärket, Framgångsrika Friska Företag  
Lunds Universitet
- Arbin A, (2013) The fight for brainpower: Employer branding trends and case studies  
Universum Communications Sweden AB
- Arbetsförmedlingen.se Hämtad 8 april 2012 från:  
[http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen\\_rapport.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen_rapport.pdf),
- Aggerholm H K, Andersen S E & Thomsen C, (2011) "Conceptualising employer branding in sustainable organisations" *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 16 No. 2, pp. 105-123
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer branding, *Career Development International*, Vol. 9, Nr 5, s. 501-517.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5:e upplagan). Malmö: Liber
- Balmer M.T & Gray, E. R(1999),"Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4 Iss: 4 pp. 171 – 177
- Berthon P, Ewing M, Hah L L, (2005) "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding" *International Journal of advertising*, Vol. 24, no. 2. pp 147-263
- Bryman, A (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*.  
Malmö: Liber
- Cornelissen, J (2011) "*Corporate Communication, A Guide to Theory an Practice*".  
London: SAGE
- Cushen J, (2009) "Branding employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 6 Iss: 1/2, pp.102 – 114
- Daymon, C & Holloway, I (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Taylor & Francis

El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E., & Shawky, A. (2013). *The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company.* Journal Of Business & Retail Management Research, 7(2), 13-43.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation.* Lund: Studentlitteratur

Foster C, Punjaisri K & Ranis C, (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 iss. 6 pp. 401 – 409

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). 'Relations between organizational culture, identity and image'. *European Journal of Marketing*, 31: 5/6, 356-365.

Hatch, M.J. & Schultz, (2001). "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand" *Harvard Business Review*, Feb

Heide, M, Johansson, C & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & organisation.* Malmö: Liber AB

Heig, M (2005). *Att lyfta ett varumärke, Hemligheten bakom 50 av de största succeerna.* Kristianstad: Liber AB

Herrbach O & Mignonac K (2004) How organisational image affects employee attitudes, *Human Resource Management Journal* Vol. 14 No. 4 Pages: 76-88.

IKEA, hämtat 25 maj från  
[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about-the-ikea-group/](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about-the-ikea-group/)

*IKEA Retail Powerpoint 2012,*  
Tilldelad 10 juni 2012

*IKEA Business plan 12-14, Market Analyses, 2010,*  
Tilldelad 23 maj 2012

*IKEA - Analyses of the market 12-14, 2010,*  
Tilldelad 23 maj 2012

Ingvar Kamprad (2007) *En Möbelhandlares Testamente, Lilla IKEA Ordboken*  
Inter IKEA Systems B.V.

Kotler, p. (1997) *Marketing management.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

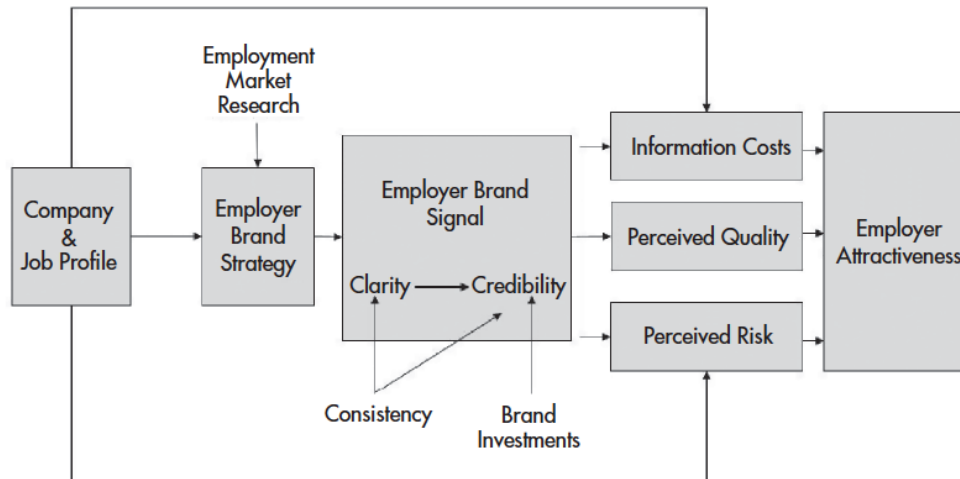
Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.).  
Lund: Studentlitteratur

Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*  
Lund: Studentlitteratur

- Merkelsen, H (2010) ”Håndbog i strategisk public relations”  
Gyllinge: Narayana Press
- Melin, F (2011). *Varumärkesstrategi, Om konsten att utveckla starka varumärken.*  
Malmö: Liber AB
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, Vol 16, Nr 3, s. 160-175.
- Mosley, W, R. (2007). Costumer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand, *Journal of brand management*, Vol 15, Nr 2, s.123-134
- Parment, A. & Dyhre A. (2009) Sustainable Employer Branding  
Malmö, Liber
- Salzer-Mörling M, Strannegård L, (2004) "Silence of the brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Iss: 1/2, pp.224 – 238
- Lodberg R, (2010) Håndbog i strategisk public relations”  
Fredriksberg, Samfundslitteratur
- Statistiska centralbyrån, hämtat 8 april 2012 från:  
[http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_323537.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease_323537.aspx),
- Statistiska centralbyrån, hämtat 8 april 2012 från:  
[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0001\\_2009K03\\_TI\\_07\\_A05TI0903.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0001_2009K03_TI_07_A05TI0903.pdf),
- Universum Communication, hämtat 10 juni 2012 från  
<http://www.universumGlobal.com/sveriges-basta-arbetsgivare-2012/>
- Universum Communication, hämtat 13 juni 2012 från  
<http://www.universumGlobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey>
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att Fråga och Att Svara: Samhällsvetenskaplig Metod* (Uppl. 1:1). Malmö: Liber.
- Van Riel, B.M & Balmer, M.T(1997) "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 iss. 5/6, pp.340 – 355
- Wilden R, Gudergan s, Lings I, (2010) ”Employer branding: strategic implications for staffrecruitment” *Journal of Marketing Management* Vol. 26, Nos. 1–2, 56–73

# Bilaga 1 – Ramverk för arbetsgivarvarumärken

---



(Wilden, Gudergan & Lings, 2010.)

# Bilaga 2 – Broscher

---



# Bilaga 3 – Intervjuguide 1

---

## **Introduktionsfrågor**

- Namn
- Roll
- Anställd
- Bakgrund/historik

## **Företagsinformation**

- IKEA - hur kommer det sig att ni rankas som nr 1/arbetsgivare i Sverige 2012?

## **Organisation/ Kommunikation**

- Vilka är era intressenter/målgrupper?
- Vilka är era största konkurrenter?
- Vad särskiljer er från dem?
- Vilka kommunikationskanaler använder ni er av för att nå ut till era intressenter/målgrupper?- Blivande anställda...
  - o sociala medier, tidningar, internet, webbsidan etc.
- Skiljer er hemsida sig från andra hemsidor? I så fall - på vilket sätt?
  - o förmedlar den företags varumärke gentemot blivande anställda?
- Anlitar ni extern kompetens(konsulter) för era kommunikationskanaler eller inte? Utveckla/konsekvenser.
- Hur skulle du vilja beskriva er profilering gentemot arbetsmarknaden idag?
- Är denna likvärdig i hela världen?
- Har er profilering förändrats? I så fall- varför, sedan när då och på vilket sätt?
- Hur skulle du vilja definiera begreppet Employer branding?
- Har ni några tydliga strategiska dokument över hur ni ska arbeta med ”employer branding strategier?
- Vem ansvarar för ”Employer branding- strategier?
- Vilka employer branding aktiviteter använder ni er av?

- Vilka ser ni vara era största utmaningar i att hitta rätt medarbetare med rätt kompetens?
- Tittar ni utanför landets gränser?
- Vad är en rätt medarbetare för er?
- Ser ni någon skillnad mellan employer branding och talent management?
- Vad söker ni i en blivande anställd?
- Är det samma inom varje tjänst? Varför?
- Vilka varumärkesassociationer använder ni er av för att attrahera och behålla medarbetare?
- Vilka är era värdeord och varför?
- På vilket sätt arbetar ni mer er värdegrund?
- Hur uppstod värdegrunden? Konsulter/ inhouse?
- Skiljer er värdegrund sig från andra företags värdegrunder? På vilket sätt?
- Anser ni att er organisationsidentitet (värdeord, beteende, karaktäristiska identitet) sammanfaller med Era externa intressenters uppfattningar om ert företag?
- Vilka varumärkesassociationer skulle ni vilja förstärka gentemot Era nuvarande och blivande medarbetare?
- Anser du att man kan skilja på varumärke och arbetsgivaranseende?
- Är ert rykte/arbetsgivaranseende högt? Hur mäter ni det?
- Satsar ni på karriärutveckling som ett sätt att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke?
- Om ja- mäter ni effekten på era insatser? Kan ni mäta?
- Håller ni era löften gentemot nuvarande och blivande anställda?
- Produktioner, målsättningar, etc...

# Bilaga 4 – Intervjuguide 2

---

## **Inledning**

- Namn
- Roll
- Anställd
- Bakgrund/historik
- hur länge har du haft ansvar för TM?
- Hur kommer det sig att ni rankats som nr 1/arbetsgivare i Sverige 2012 i Universums senaste undersökning som den mest attraktiva arbetsgivaren ?

## **Allmänt**

- Vad är en IKEAn ?
- Vad letar ni efter, exempelvis personliga egenskaper, när ni rekryterar?
  - o Utveckla
- Vilka värderingar värdesätter ni hos era medarbetare? Finns det någon profil/personlighet som finns med i alla era annonser? Utveckla, bra/mindre bra.
- Läger ni ner mer tid/resurser på att rekrytera kompetens idag jämfört med tidigare?
- Utveckla
- Hur skulle du vilja beskriva er profilering gentemot arbetsmarknaden idag?
  - o Utveckla. Exempelvis är denna likvärdig över hela världen där IKEA verkar?
- Har ni märkt en öka konkurrens i syftet att kunna attrahera och behålla medarbetare?
- På vilket sätt identifierar ni era nyckelmedarbetare och vad gör ni för att behålla dem?
- Sätter ni personliga mål för era medarbetare?
- Letar ni efter medarbetare/talanger utanför landets gränser ? Utveckla

## **Begreppet Talent Management**

- Vad är din roll som TM manager?
- Hur skulle du vilja definiera Employer branding respektive Talent Management



- Skillnad? Likheter? Svårigheter? Möjligheter?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig/vecka?
- Hur ser ditt och Jennies samarbete ut?

### **Hur arbetar IKEA med Talent Management i Sverige**

- När och varför valde IKEA att på allvar arbeta med TM?
- Vem ansvarar för era strategier?
- IKEA Corporate?
- Olika avdelningar?
- Har ni en tydlig process för målsättning och uppföljning av TM som bygger på återkoppling från både chefer och medarbetare
- Vilka ser ni vara era största utmaningar i att hitta rätt medarbetare med rätt kompetens nu/ framtiden?
- Är er TM-strategi kopplade till era affärs mål?
- Vilken typ av teknologi, internt och externt, använder ni er av som stöd i hela företaget?
- Hur mäter ni/följer ni upp ert arbete inom TM ?
- Vilka uppgifter/roller har ni/kommer ni att ha brist på i framtiden?
- Hur arbetar ni aktivt med att hitta denna kompetens?
- Har ni en enkel process som syftar till att identifiera medarbetare som har potential att vara högpresterande framöver
- Vem har ansvar för att finna talangerna internt/ externt?
- Är det fler medarbetare nu som gör karriär från ”golvet” till ledande positioner idag än för 15-20 år sedan? Utveckla?
- Hur kompetensutvecklar ni era interna talanger?
- Backpackers?
- Kurser?
- Personliga mål?
- Hur arbetar ni med olika generationer (babyboomers, Gen X)?
- Headhunting?
- Vidareutveckling?
- Belöning?
- På vilket sätt uppmuntrar/belönar IKEA sina Talanger ?

- Skillnad mellan olika IKEA bolag
- Personlig utveckling/ Coaching?
- Lön?
  - o Ledande positioner?
  - o Något som utmärker IKEA jämfört med andra arbetsgivare och som gör IKEA speciellt för befintliga och blivande medarbetare?
- Vad ser du för problematik kring att arbeta med Talent Management?
- Vad tror du kommer att ha hänt med TM begreppet om ca 3-5 år? Utveckla.
- Något du vill tillägga?

# Bilaga 5 – Intervjuguide 3

---

## **Introduktionsfrågor**

- Namn
- Roll
- Anställd
- Bakgrund/historik
- Vilken funktion fyller din roll inom IKEA koncernen idag och hur kommer den utvecklas?

## **Organisation/ Kommunikation**

- IKEA är känd för sin kultur – Kan du definiera IKEAs kulturen?
- Hur är kulturen på ditt bolag
- Tror du att den kommer vara lika stark i framtiden
- Utveckla
- Hur arbetar du för att vidhålla och förstärka IKEAs kultur i ditt vardagliga arbete?
  - Hur närvarande är orden från ”Den Lilla Ordboken”
  - Ska samtliga medarbetare känna till orden?
  - Hur lär ni ut orden?
- På vilket sätt arbetar ni med er värdegrund?
- Namnet IKEA är ett värdebeladdat ord med starka värderingar och kultur, när du pratar med externa parter, fyller IKEA upp till deras vision om vad IKEA står för?
  - Finns det någon som är extra tydlig, som konstant återkommer?
- På vilket sätt anser du att den interna kommunikationen stärker den övergripande affärsstrategin?
- Utveckla
- Varför är ert internspråk på engelska?
  - Är alla era dokument på engelska?
- Hur omhändertar ni era medarbetare i Kina, Sverige och Slovakien?
- Backpackerprogram?

- Utbildning?
- Vilka utmaningar står IKEA för i framtiden, jämfört med idag?
- Möjligheter/ Hinder
- Positiva /negativa
- Hur skulle du vilja beskriva er profilering gentemot arbetsmarknaden idag?
- När blev employer branding en intressant strategisk företagsfråga?
- Hur skulle du vilja definiera begreppet employer branding?
- Anser du att ert employer branding arbete har öppnat nya möjligheter?
  - Mäter ni era insatser inom Employer branding?
  - Har ni några mötinstrument?
  - Hur stor del av tiden lägger du på era Employer branding strategier?
- Vilka ser ni vara era största utmaningar i att hitta rätt medarbetare med rätt kompetens?
- Är ledningen beredda att lägga ekonomiska resurser på Employer branding strategier?
- Är dem nöjda med resultatet?
- Hur mäter ni resultatet?
- Om du ska beskriva IKEA genom en metafor, hur är den metafåren då?