



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Big Branding

- En studie om extern employer branding i revisionsbranschen

Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Externredovisning
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2012

Författare:
Caroline Flygelring
Jens Synneby

Handledare:
Andreas Hagberg

SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Externredovisning, Kandidatuppsats, VT 12**

Författare: Caroline Flygelring och Jens Synneby

Handledare: Andreas Hagberg

Titel: Big Branding - En studie om extern employer branding i revisionsbranschen

Bakgrund och problem: Revisionsbranschen står inför massiva nyanställningsbehov. Samtidigt har revisorsyrket, under de senaste åren, blivit allt populärare bland ekonomistuderanter. Utmaningen för branschen ligger istället i att attrahera och rekrytera den mest talangfulla personalen. Med en stark underliggande branschtillväxt och en självcentrerad och karriärorienterad generation som nu äntrar arbetsmarknaden kan det bli problematiskt för företagen att lyckas attrahera de mest talangfulla och kompetenta studenterna till just sin organisation.

Syfte: Uppsatsens syfte är att skapa en fördjupad förståelse för hur de stora revisionsbolagen arbetar för att attrahera och rekrytera nytexaminerade ekonomistuderanter i Göteborg, genom att undersöka hur de arbetar med extern employer branding.

Avgränsningar: Studien behandlar endast företagens externa arbete med employer branding mot studenter. Det har även gjorts en avgränsning till hur arbetet sker och problematiken ter sig i just Göteborg.

Metod: Genom en kvalitativ metod undersöks tre av de fyra största revisions- och rådgivningsbolagen som till vardags benämns Big four. De företag som ingår i studien är Deloitte, Ernst & Young och KPMG. Studiens empiri grundar sig i information inhämtad genom personliga intervjuer med respektive företag.

Resultat och slutsatser: Studien visar tydliga likheter i bolagens arbete med och syn på employer branding. Stor vikt läggs vid att under arbetsmarknadsmässor och event i företagets regi kommunicera psykologiska och funktionella fördelar som en anställning på företagen medför. Allt för att attrahera och rekrytera de mest kompetenta och lämpade studenterna. Vidare indikerar studien att de undersökta företagen har svårigheter att på ett konkret sätt differentiera sig från varandra.

Förslag till fortsatt forskning: Hur mottags företagets arbete med employer branding av studenterna? Det hade varit givande och av intresse att komplettera denna studie med studier kring hur mottagarna, studenterna, idag uppfattar företagen och deras employer brand.

Nyckelord: Employer branding, revisionsbranschen, attrahera, studenter, Göteborg.

FÖRORD

Efter 10 veckors hårt arbete är vår kandidatuppsats äntligen klar!

Vi vill först och främst tacka varandra för ett gott samarbete under denna uppsatsperiod. Trots upp- och nedgångar har vi alltid haft ett skratt nära till hands.

Vidare vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Andreas Hagberg och alla deltagare i vår seminariegrupp för konstruktiv kritik och värdefulla reflektioner under hela uppsatsprocessen.

Vi vill även tacka alla informanter för er värdefulla tid och ert engagemang i vår uppsats.

Sist, men inte minst, vill vi tacka entreprenörerna bakom Dropbox och Google Docs för att väsentligt ha effektiviserat och förenklat vårt uppsatsskrivande.

Trevlig läsning!

Göteborg, maj 2012

Caroline Flygelring

Jens Synneby

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.4 SYFTE.....	9
1.5 GENOMFÖRANDE	9
1.6 BIDRAG OCH RELEVANS.....	9
1.7 STUDIENS FORTSATTA DISPOSITION	10
2 REFERENSRAM	11
2.1 EMPLOYER BRANDING.....	11
2.1.1 DEFINITION.....	11
2.1.2 SAMMANHANG - EN DEL AV VARUMÄRKET	12
2.2 KOMMUNIKATION	14
2.2.1 BRAND POSITION.....	14
2.2.2 KANALER.....	17
2.3 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR.....	17
3 METOD	20
3.1 VAL AV ANSATS.....	20
3.2 URVAL	21
3.2.1 VAL AV FÖRETAG	21
3.2.2 VAL AV GEOGRAFISK INRIKTNING.....	21
3.2.3 VAL AV INTERVJUPERSONER	21
3.3 INSAMLING AV DATA	23
3.3.1 INSAMLING AV TEORI.....	23
3.3.2 INSAMLING AV EMPIRI.....	23
3.4 TOLKNINGSVERKTYG	25
3.5 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET	26
3.6 BEGRÄNSNINGAR	27
4 EMPIRI	28
4.1 DELOITTE.....	28
4.1.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	28
4.1.2 EMPLOYER BRANDING.....	28
4.1.3 KOMMUNIKATION	29
4.1.4 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR	30
4.2 ERNST & YOUNG	31
4.2.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	31
4.2.2 EMPLOYER BRANDING.....	31
4.2.3 KOMMUNIKATION	32

4.2.4 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR	33
4.3 KPMG	34
4.3.1 FÖRETAGSPRESENTATION	34
4.3.2 EMPLOYER BRANDING.....	34
4.3.3 KOMMUNIKATION	35
4.3.4 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR	36
5 ANALYS	37
5.1 INPUT	37
5.2 MÅLBILD	39
5.3 KANALER	40
5.4 MÅLUPPFYLLELSE	41
6 SLUTSATS.....	43
6.1 SLUTSATSER	43
6.1.1 VAD INNEBÄR EXTERN EMPLOYER BRANDING FÖR DE STORA REVISIONSBOLAGEN?	43
6.1.2 HUR KOMMUNICERAR DE STORA REVISIONSBOLAGEN AKTIVT SITT EMPLOYER BRAND TILL STUDENTER I GÖTEBORG?	43
6.1.3 VAD HAR DE STORA REVISIONSBOLAGEN FÖR MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ ARBETET MED EMPLOYER BRANDING MOT STUDENTER I GÖTEBORG?	44
6.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	44
7 LITTERATURLISTA.....	45
8 BILAGOR	49
8.1 BILAGA 1 - INTERVJUMALL	49

1 INLEDNING

I detta första kapitel ämnar vi att introducera läsaren i uppsatsämnet genom en kort bakgrund till problemet. Vidare följer en problemdiskussion ur vilken studiens forskningsfrågor uppkommer. Därefter beskrivs studiens syfte, genomförande, bidrag och fortsatta disposition.

1.1 BAKGRUND

Diskussioner kring revision och revisorers roll i samhällsekonomin har under det senaste decenniet trappats upp. Massiva företagsskandaler som Enron år 2001 och Worldcom år 2002 har lett till förstärkt reglering och kontroll av företagen världen över (Bahlenberg i Fokus nr 4, 2006). Dessa år var tuffa för revisionsbranschen, vars rykte som självständiga och högkvalitativa organ drastiskt sjönk (Merchant & Van der Stede, 2012). I mitten av 2002 gick världens då femte största revisionsbolag och tillika revisor för Enron och Worldcom, Arthur Andersen, i konkurs. En konkurs som lämnade fyra stora revisions- och rådgivningsbyråer på marknaden, Deloitte, Ernst & Young, KPMG och PwC, vardagligt benämnda *Big four*. Arthur Andersens konkurs påverkade även de andra revisionsbyråerna, dess kunder och branschen som helhet. I kölvattnet av skandalerna och Arthur Andersens konkurs i början av 2000-talet påbörjades och intensifierades nämligen arbetet med utfärdandet av hårdare och tydligare regler för revision av företag. Allt för att förbättra dess kvalitet och tillförlitlighet (Merchant & Van der Stede, 2012).

Ett vidare steg i arbetet med tydligare och en mer enhetlig reglering visar sig även i det internationella harmoniseringsarbete som *International Accounting Standards Board* (IASB) nu genomför (Smith, 2006). Vidare har *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) påbörjat ett arbete med nya standarder benämnda *International Standards on Auditing* (ISA) som ytterligare skall behandla och reglera den oberoende revisorns ansvarsområden och skyldigheter vid genomförandet av en revision av ett bolag (Financial Stability Boards hemsida, 2012). Dessa nya lagar, regler och normer leder till fler konsulttimmar och därmed nya arbetstillfällen inom revisionsbranschen (Bahlenberg i Fokus nr 4, 2006). Detta visar sig bland annat i att revisions- och rådgivningsbranschen under 2012 räknar med att nyanställa 1000 personer i Sverige, varav nästan uteslutande alla rekryteringar kommer att göras av någon av Big four-byråerna. Dessutom konstateras att majoriteten av dessa kommer att vara nytexaminerade ekonomistudenter som anställs som revisorsassistenter (Danielsson i Balans nr 3, 2012).

Samtidigt har revisionsyrket de senaste åren gått från att ha betraktats som oattraktivt till ett av de mest populära yrkena hos dagens ekonomistudenter. Bilden av en revisor och yrket i sig har förändrats, från att ha ansetts vara tråkigt till trendigt (Noteringar: Revisorn... i Balans nr 3, 2006). I Universums årliga undersökning över mest ideala arbetsgivare bland svenska ekonomistudenter år 2012 hamnar Ernst & Young på en fjärde plats, PwC på en femte plats, KPMG på en tionde plats och Deloitte på en 21a plats (Universum, FöretagsBarometern 2012). I Universums globala motsvarighet för 2011 hamnar KPMG på en andra plats, PwC på en tredje plats, Ernst & Young på en fjärde plats och Deloitte på en femte plats.

Vad ekonomistudenter uppfattar som den ideala arbetsplatsen domineras alltså av världens största revisions- och rådgivningsbyråer (Universum, World's most attractive employers, 2011).

Revisionsbranschen räknar med att göra stora nyanställningar samtidigt som yrkets attraktionskraft ökat de senaste åren, så vart ligger egentligen problemet?

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Utmaningen för revisionsbyråerna är att hitta och rekrytera den personal som är bäst lämpad för dem. Konkurrensen om de unga talangerna är hård (Danielsson i Balans nr 5, 2011). En underliggande branschtillväxt och en relativ brist på kompetent personal gör att konkurrensen om de nytexaminerade ekonomerna hårdnar för företagen. För företagen innebär detta en intensifierad kamp om arbetskraften, som måste anstränga sig och arbeta allt hårdare för att kunna attrahera rätt och störst talanger (Wägerth & Johansson i Metro, 2011).

Ytterligare en bidragande orsak till att företag på senare tid har fått anstränga sig allt mer för att attrahera rätt och störst talanger är den så kallade *Generation Y*, personer födda mellan 1977 och 1990, som intar arbetsmarknaden med stort fokus på sig själva och sina egna karriärer (Parment, 2008). Till skillnad från äldre generationer utmärks de av egenskaper som drivande, ifrågasättande, krävande och mindre rädda, vilket spås bidra till stora förändringar på många områden, inte minst inom revisionsbranschen. Generationen vill ha förändring och lockas inte av att arbeta på samma ställe ett helt yrkesliv, trots varierande arbetsuppgifter och möjlighet till internationell karriär (Parment, 2008). För att kunna attrahera rätt medarbetare ur denna kräsna, självcentrerade och karriärdrivna generation kommer utvecklandet av ett starkt employer brand eller *arbetsgivarvarumärke* spela en central roll för företagen. Detta då ett employer brand tydligt profilerar ett företag gentemot dess konkurrenter, kommunicerar fördelarna med att arbeta på företaget och då ger svar på frågan som de nytexaminerade ekonomistudenterna ställer sig: "*Varför ska vi arbeta hos just er?*" (Parment, 2008).

På samma sätt som företag med hjälp av ett starkt varumärke kan få konsumenter att köpa deras produkter i högre omfattning, kan företag med hjälp av ett starkt employer brand attrahera potentiella medarbetare i större utsträckning. Employer branding är en del av ett företags varumärke och definieras som de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som identifieras med en arbetsgivare och som en anställning medför (Barrow & Mosley, 2005). Employer brandet ligger till grund för företagets identitet som arbetsgivare och differentierar företaget från sina konkurrenter. Uttrycket employer branding innefattar vidare ett internt och ett externt perspektiv. Det interna perspektivet behandlar hur företag, genom att vara en attraktiv arbetsgivare, kan behålla och motivera sina anställda. Det externa perspektivet fokuserar i sin tur på hur företag, genom att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare och genom att aktivt kommunicera sina fördelar mer effektivt, kan attrahera potentiella arbetstagare och rekrytera dessa (Backhaus & Tikko, 2004).

Att utveckla och kommunicera sitt employer brand är något som företag inom revisionsbranschen tydligt anammat, vilket bland annat visar sig i de största revisionsbyråernas ökade PR-investeringar. År

2009 investerade PwC, Ernst & Young och KPMG tillsammans 12,9 miljoner kronor i medieutrymme. Motsvarande siffra för 2011 var 39 miljoner kronor. En allt viktigare del i de stora revisionsbyråernas arbete med att särskilja sig och locka till sig unga talanger har på senare tid visat sig vara arbetet med just extern employer branding (Thambert, 2012). I kunskapsföretag, så som revisionsbolag, vars primära tillgångar och konkurrensmedel är de intellektuella tillgångar som personalen besitter, blir det naturligt att denna utmärkning måste ske genom att rekrytera den rätta och mest kompetenta personalen (Alvesson, 2004). Genom att bygga ett starkt employer brand kan man åstadkomma denna differentiering på ett effektivt sätt och på så vis tilltala och attrahera de medarbetare som bäst stämmer överens med företagets värderingar och kultur (Thambert, 2012).

Då de stora revisions- och rådgivningsbolagen till största del rekryterar nyutexaminerade studenter faller det sig naturligt att, i en studie av employer branding i rekryteringssyfte, fokusera på just studenter. Att Big four-byråerna räknar med att rekrytera över 1 000 ekonomistudenter i Sverige under det kommande året bekräftar vidare att en studie med denna målgrupp både är intressant och relevant (Danielsson i Balans nr 3, 2012).

Historiskt sett har det funnits flera olika applicerbara tillvägagångssätt för arbetsgivare att arbeta för att attrahera nyutexaminerade studenter till sin organisation. Extern employer branding anses emellertid idag som ett företags viktigaste verktyg för att attrahera och nå talangfull potentiell personal (Minchington, 2006), vilket gör det till en lämplig infallsvinkel vid studier kring hur företag går tillväga för att attrahera studenter. Detta dels tack vare att termen employer branding idag anses vara det viktigaste och mest aktuella rekryteringsverktyg och dels tack vare att termen ansätter en bred utgångspunkt till en studie, då den kan sägas omfatta stora delar av vad en arbetsgivare förmedlar och står för (Minchington, 2006). Med en bred utgångspunkt kan många aktiviteter och handlingar fångas upp och i det initiala skedet utesluts få faktorer. Under studiens gång kan den breda utgångspunkten koncentreras i takt med att de väsentliga och mest förekommande delarna av fenomenet observeras. Med en bred initial utgångspunkt, som under studiens fortlöpande fokuseras, anser vi att mest adekvata observationer och slutsatser kan göras.

Vid val av geografisk inriktning på studien har en närhet mellan författare och problem värdesatts. Då stor del av tidigare studentuppsatser inom extern employer branding (Ekhlas & Nikkilä, 2011, Welander & Neuman, 2011, Malmberg & Magnusson, 2010), enligt vår vetskap, innehar nationella eller andra lokala perspektiv anser vi det vidare intressant och relevant att studera hur problematiken ter sig i Göteborg.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Ovanstående problemdiskussion har legat till grund för uppsatsens forskningsfrågor:

- *Vad innebär extern employer branding för de stora revisionsbolagen?*
- *Hur kommunicerar de stora revisionsbolagen aktivt sitt employer brand till studenter i Göteborg?*
- *Vad har de stora revisionsbolagen för mål och förväntningar på arbetet med employer branding mot studenter i Göteborg?*

Med hjälp av dessa frågeställningar kommer uppsatsens syfte kunna besvaras.

1.4 SYFTE

Uppsatsens syfte är att skapa en fördjupad förståelse för hur de stora revisionsbolagen arbetar för att attrahera och rekrytera nytexaminerade ekonomistudenter i Göteborg, genom att undersöka hur de arbetar med extern employer branding.

1.5 GENOMFÖRANDE

Intentionen var att studera de stora revisionsbyråerna som ingår i Big four, nämligen Deloitte, Ernst & Young, KPMG och PwC, eftersom de tillsammans har en marknadsandel i Sverige på 83 % samt reviderar 92 % av de svenska noterade börsbolagen (PwC, 2011). Vid kontakt med byråerna valde dock PwC att inte ställa upp i studien med anledning av att informationen de förväntades lämna ut ansågs vara för känslig. Detta gjorde att vi tvingades begränsa studiens omfattning till Deloitte, Ernst & Young och KPMG.

1.6 BIDRAG OCH RELEVANS

Revisionsbranschen är intressant att studera av många anledningar, bland annat då revisor var det vanligaste yrkesvalet bland nytexaminerade ekonomer år 2009 (SCB:s hemsida, 2011). Vidare får en studie av rekryteringsarbetet inom revisionsbranschen stor betydelse då man räknar med att rekrytera ett stort antal nytexaminerade studenter det kommande året (Danielsson i Balans nr 3, 2012).

Genom att studera dessa företag som kan anses framgångsrika i sitt arbete med employer branding, med anledning av den höga placeringen på Universums rankinglistor över ekonomistudenters ideala arbetsgivare, vill vi dels bidra till en praktisk förståelse av problemet samtidigt som det är teoretiskt relevant. Genom att studera företag som är framgångsrika i sitt arbete med employer branding, kan studien bidra till utvärdering och utveckling av den ackumulerade teorin inom området. Då tidigare forskning inom ämnet huvudsakligen gjorts med en nationell utgångspunkt, kan denna studie bidra till en vetenskaplig insikt i hur problemet ter sig på en lokal nivå.

Studiens utfall kan av praktiker vidare förefalla relevant då de utifrån studiens slutsatser kan få insyn i hur framgångsrika företag formar och använder sig av sitt employer brand i rekryteringssyfte. Genom

denna insikt har de möjlighet att utveckla sitt eget arbete med extern employer branding. Vidare är studien relevant ur nytexaminerade studenters perspektiv då ekonomistuder i Göteborg med hjälp av studien kan få en ökad insikt i hur och på vilket sätt dessa företag faktiskt använder sig av sitt employer brand för att lyckas rekrytera dem.

1.7 STUDIENS FORTSATT DISPOSITION

- Kapitel 2: Referensram

Referensramen är uppdelad utefter studiens forskningsfrågor och inleds med att definiera begreppet employer branding. Employer branding sätts därefter i ett bredare sammanhang för att uppnå ökad förståelse för företagslivet. Vidare presenteras studier kring aktiv kommunikation av ett varumärke i stort och employer branding i synnerhet. Dessutom redogörs avslutningsvis för vilka mål och förväntningar företag kan tänkas uppnå genom att framställa ett starkt employer brand.

- Kapitel 3: Metod

Metodkapitlet presenterar den ansats och de tillvägagångssätt som använts för att genomföra studien. Vidare beskrivs vilka urval som gjorts och hur datainsamlingen fortskridit. Dessutom diskuteras trovärdigheten och tillförlitligheten i den information som samlats in, samt vilka eventuella begränsningar som studien kan tänkas ha. I kapitlet presenteras även ett tolkningsverktyg som skall underlätta den kommande analysen av empirin, samtidigt som verktyget även är tänkt att underlätta för läsaren och dennes förståelse för referensramen.

- Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska material som personliga intervjuer med utvalda företagsrepresentanter gett oss. Informationen presenteras företag för företag, och följer för tydlighetens skull samma strukturella upplägg som referensramen. Innan det empiriska materialet presenteras återges en kort företagspresentation för varje företag, som grundar sig i den av företagen senast lämnade årsredovisningen.

- Kapitel 5: Analys

I detta kapitel genomförs en analys av det empiriska materialet som, med hjälp av ett tolkningsverktyg, relateras till den presenterade referensramen.

- Kapitel 6: Slutsats

I det avslutande kapitlet besvaras studiens forskningsfrågor och syfte. De slutsatser som presenteras dras utifrån den föreliggande analysen. Kapitlet och studien avslutas med ett förslag på vidare forskning inom området ges.

2 REFERENSRAM

Kapitlet är indelat efter studiens forskningsfrågor och inleds med att övergripligt definiera fenomenet employer branding, samt sätta det i ett teoretiskt sammanhang. Vidare presenteras studier kring hur aktiv kommunikation av ett employer brand kan utföras. Avslutningsvis redogörs för vilka mål och förväntningar som kan tänkas vara förenliga med användandet och utformandet av ett employer brand.

2.1 EMPLOYER BRANDING

2.1.1 DEFINITION

Begreppet 'Employer Branding' introducerades troligtvis första gången 1990 av Simon Barrow på en konferens i Harrogate, Storbritannien. Dock dröjde det till 1996 innan Barrow tillsammans med Tim Ambler i Journal of Brand Management definierade fenomenet (Barrow & Mosley, 2005). Definitionen som Barrow och Ambler då publicerade och som i stor utsträckning återspeglar dess grunder även idag lyder:

“We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company” (Barrow & Mosley, 2005:xvi).

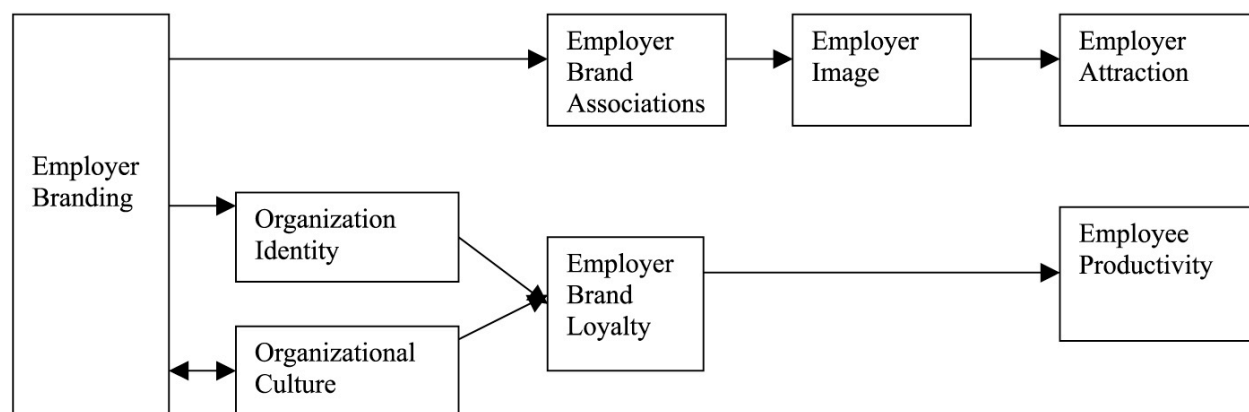


Figur 1: Employer Brand definition (Källa: Egenutvecklad utifrån Barrow & Mosley, 2005)

Ett Employer Brand kan alltså betraktas som summan av de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar en anställning medför. Funktionella fördelar är påtagliga fördelar som en anställning medför, vilka till exempel kan vara att arbetsplatsen ligger på en bekväm geografisk plats, att arbetsplatsen är trygg, ren och stimulerande. Vidare består de ekonomiska fördelarna av till exempel lön, bonusar eller andra förmåner som en anställning medför. Avslutningsvis är de psykologiska fördelarna immateriella

fördelar som en anställning medför. Dessa kan vara alltifrån att den anställde trivs med kollegorna, känner stolthet för jobbet eller att anställningen medför en inneboende tillfredsställelse. Tillsammans bildar alltså dessa kategorier av fördelar, som en anställd associerar med arbetsgivaren och den specifika anställningen, ett employer brand (Barrow & Mosley, 2005). Employer brandet förmedlar de unika aspekterna av ett företags anställningserbjudande och etablerar ett företags identitet som arbetsgivare samtidigt som det differentierar företaget från sina konkurrenter (Backhaus & Tikko, 2004).

Employer branding kan vidare bestå av både ett externt och ett internt perspektiv. Det interna perspektivet behandlar hur ett employer brand förmedlar och förbättrar ett företags identitet och kultur, vilket leder till lojala och motiverade medarbetare. Anställda som i större utsträckning är lojala till sin arbetsgivare och motiverade i sitt arbete tenderar att vara mer produktiva. Det externa perspektivet behandlar i sin tur hur ett starkt employer brand framhåller företaget som en ideal arbetsgivare, vilka associationer, värden och vilken identitet arbetsgivaren har och står för. Genom att framhålla sina unika drag som arbetsgivare kan företaget attrahera rätt, och för företaget bästa tänkbara, personal (Backhaus & Tikko, 2004).



Figur 2: *Employer Branding Framework* (Källa: Backhaus & Tikko, 2004)

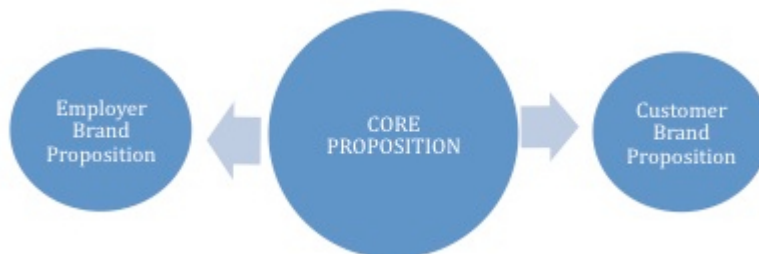
Skillnaden och samspelet mellan det interna och externa perspektivet som employer branding-ramverket består av belyses av Figur 2. I denna studie lämnas dock det interna perspektivet delvis åt sidan, då studiens syfte främst kräver en fokusering på det externa perspektivet. Det vill säga att det i första hand är den övre delen i Figur 2 som används i studien, även om de båda perspektiven kan sägas samspela. Detta för att effektivisera och koncentrera studien och dess omfattning till dess verkliga kärna.

För att få en djupare förståelse för employer branding som fenomen och hur det kan yttra sig är det dock väsentligt att det sätts i ett större sammanhang.

2.1.2 SAMMANHANG - EN DEL AV VARUMÄRKET

Fram till slutet av 1990-talet associerades termen 'brand' eller varumärke nästan uteslutande med konsumentvaror och - tjänster. Idag används termen emellertid ur ett bredare perspektiv. Det är inte

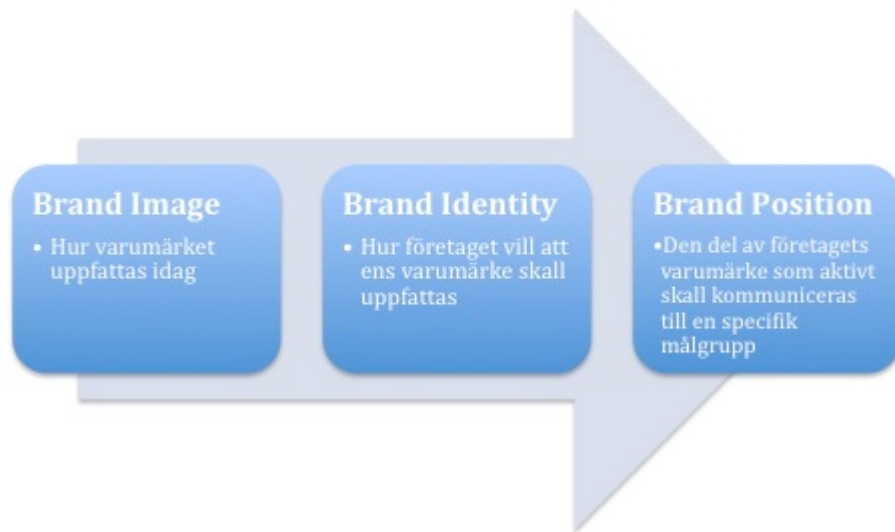
ovanligt att termen används för att beskriva närpå vad som helst som innehar en distinkt identitet, anseende eller association. I en integrerad varumärkesmodell speglas vidare hur ett företags kärnvärden, eller kärnvarumärke, utgörs av dels ett employer brand och dels ett konsumentvarumärke (Barrow & Mosley, 2005).



Figur 3: En integrerad varumärkesmodell (Källa: Barrow & Mosley, 2005)

Tillsammans bildar alltså employer brandet och det traditionella konsumentvarumärket företags kompletta varumärke. Employer brandet och konsumentvarumärket verkar på olika marknader men det är fortfarande viktigt att de båda är nära relaterade till varandra. Detta för att säkerställa en stark varumärkesintegritet och, utåt sett, en samverkande helhet (Barrow & Mosley, 2005). Dock råder det nästan uteslutande likheter kring hur ett företag bör gå tillväga och vad som bör tas hänsyn till för att bygga upp ett attraktivt employer brand, som ett attraktivt konsumentvarumärke (Moroko & Uncles, 2008). Samtidigt spelar ett starkt konsumentvarumärke en central roll i uppbyggnad och utveckling av ett starkt employer brand och vice versa. Den integrerade varumärkesmodellen belyser det ömsesidiga beroendeförhållandet mellan de båda och är behjälplig som tankeverktyg för en effektiv hantering av ett företags varumärke i stort (Barrow & Mosley, 2005).

Ett varumärke kan vidare existera på olika nivåer eller förekomma i olika strukturella sammanhang. Nivåerna är 'Brand Image', 'Brand Identity' och 'Brand Position'. 'Brand Image' belyser hur ett varumärke uppfattas idag medan 'Brand Identity' klarlägger hur företaget önskar att ens varumärke skall uppfattas. Med hjälp av de två dimensionerna blir det lätt att konstruera den del av det framtida varumärket som skall kommuniceras till en utvald målgrupp, vilket dimensionen 'Brand Position' behandlar. Genom att belysa att ett varumärke är uppbyggt av eller existerar på dessa dimensioner kan det framtida varumärket, och då även employer brandet, på ett effektivt sätt konstrueras och även slutligen kommuniceras till en utsedd målgrupp (Aaker, 1996).

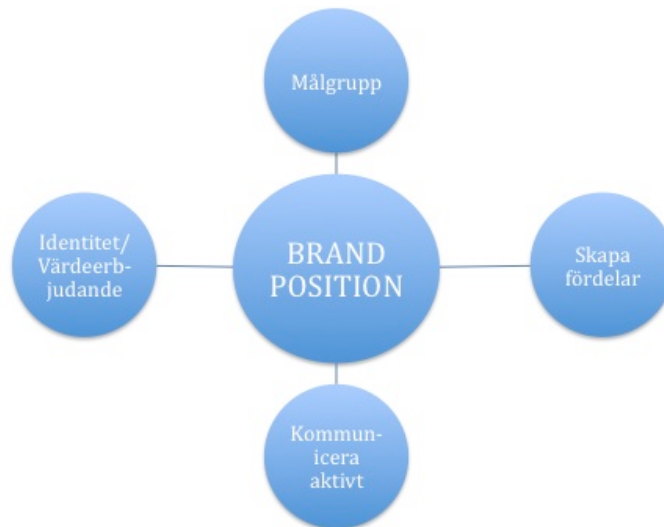


Figur 4: Ett varumärkes konstruktion (Källa: Egenutvecklad utifrån Aaker, 1996)

2.2 KOMMUNIKATION

2.2.1 BRAND POSITION

Den del av ett varumärke som aktivt skall kommuniceras till en utvald målgrupp och som differentierar ett företag från sina konkurrenter benämns 'Brand Position', eller *varumärkesposition*. Med hjälp av en tydlig 'Brand Position' kan de bäst lämpade kommunikationskanalerna och implementeringsvägarna lokaliseras. En 'Brand Position' består av fyra samverkande karakteristika som tillsammans bildar eller åskådliggör hur varumärket mest effektivt kan positioneras och då vidare kommuniceras till utvald målgrupp (Aaker, 1996).



Figur 5: Brand Position (Källa: Aaker, 1996)

2.2.1.1 IDENTITET/VÄRDEERBJUDANDE

Den identitet och det värdeerbjudande ett företag vill förmedla måste utvecklas fullt ut, konsistent och grundligt. För att lyckas med detta är det viktigt att karakteristikan innehåller fundament som differentierar företaget från sina främsta konkurrenter, för att en effektiv 'Brand Position' skall kunna nås. Det är även väsentligt att den identitet man vill kommunicera med sin 'Brand Position' innehåller element från företagets kärnvärden, så att det som kommuniceras inte avviker från kärnvarumärket. Vidare är det centralt för ett lyckat värdeerbjudande att man lyckas skapa en extra hävstång eller påtryckande faktor som ytterligare förstärker de kärnvärden som önskas förmedla. Hävstången kan till exempel tas fram med hjälp av aktiviteter eller ett delvarumärke, som ger ytterligare tyngd och precision till den position som önskas uppnå. Avslutningsvis är det essentiellt att förmedla värden som leder till förbättringar av de förhållanden som råder. Dessa förbättringar bör vara funktionella, ekonomiska eller psykologiska (Aaker, 1996). Värdena bör dock inte vara överflödiga. Det blir endast rörigt för potentiella arbetstagare att hålla flera värden i huvudet samtidigt, och oftast kan ett överflödigt antal värden leda till motsättningar värdena emellan. Forskning har även hävdat att de flesta människor endast kan hålla fem separata tankar i huvudet samtidigt, att begränsa sitt värdeerbjudande till cirka fem olika värden blir då rimligt (Barrow & Mosley, 2005).

2.2.1.2 MÅLGRUPP

För att en 'Brand Position' skall bli framgångsrik är det vidare väsentligt att en specifik målgrupp lokaliseras. Målgruppen är vanligen en mycket mindre del av hela kärnvarumärkets målsegment. Det kan dock existera både en primär och en sekundär målgrupp som företaget vill nå ut till, där den primära målgruppen är den målgrupp som i första hand vill attraheras och den sekundära är en målgrupp som vill attraheras i andra hand. Det är därför väsentligt att företaget i sin 'Brand Position' tar hänsyn till även den sekundära målgruppen och inte motverkar den, vilket kan vara ett vanligt misstag (Aaker, 1996).

2.2.1.3 KOMMUNICERA AKTIVT

Vid den aktiva kommunikationen handlar det om att sätta upp specifika kommunikationsmål, som är fokuserade på att förändra eller stärka den nuvarande 'Brand Image'-nivån. Kommunikationsmålen bör vidare vara genomförbara och mätbara. Ett effektivt sätt att skapa en 'Brand Position' och kommunikationen utav den är att börja med att jämföra företagets 'Brand Identity' (dit företaget vill nå) med företagets 'Brand Image' (där företaget befinner sig idag) på olika dimensioner. Dimensionerna kan vara alltifrån produkt/tjänst, användare, personlighet, funktionella fördelar, ekonomiska fördelar till psykologiska fördelar. Genom att göra denna jämförelse förtydligas var och hur företagets 'Brand Identity' och 'Brand Image' skiljer sig åt, och således hur företaget behöver fokusera sitt förbättringsarbete, det vill säga vilka kommunikationsmål som skall sättas upp. Denna jämförelse resulterar vanligen i en av tre olika kommunikationsinriktningar, nämligen *utöka*, *förstärka* eller *förändra* (Aaker, 1996).

Kommunikationsinriktningen *utöka* handlar om att addera en dimension av företagets 'Brand Image' som inte redan existerar, men som önskas existera. Det blir ofta aktuellt för ett företags 'Brand Position'

att genom kommunikation dels försöka addera önskade associationer till dess 'Brand Image' och dels mildra begränsande, icke önskvärda, uppfattningar (Aaker, 1996).

Kommunikationsinriktningen *förstärka* behandlar vidare hur ett företag som har en överensstämmande 'Brand Image' och 'Brand Identity' bör kommunicera för att förstärka detta överensstämmande ytterligare. En effektiv kommunikation av ett företags 'Brand Position' kommer att förstärka och utnyttja de styrkor som företaget 'Brand Image' besitter (Aaker, 1996).

Kommunikationsinriktningen *förändra* behandlar vidare hur företag bör kommunicera då företaget 'Brand Identity' är inkonsistent gentemot dess 'Brand Image'. Ibland kan det vara lika väsentligt att i kommunikationen av sin 'Brand Position' specificera vad ens varumärke inte är, som vad det är. Om ett företag har ringat in en icke önskvärd dimension av dess 'Brand Image' blir det då lika viktigt att kommunicera att dimensionen inte uteslutande är önskvärd, som att kommunicera vilken dimension som är det (Aaker, 1996).

Vid all aktiv kommunikation är det slutligen av mycket stor betydelse att kommunikationen är sanningsenlig och pålitlig. Detta så att företag vid kommunikation av sitt employer brand inte ska vilseleda eller inge falska förhoppningar till potentiella arbetstagare. Med en realistisk uppfattning och förväntan om ett företag som arbetsgivare riskerar inte en nyrekryterad arbetstagare och arbetsgivare att i framtiden drabbas av missnöjdhet eller hamna i konflikter (Foster et al., 2010).

2.2.1.4 SKAPA FÖRDELAR

Slutligen ska företaget 'Brand Position' skapa och demonstrera de fördelar som företaget besitter gentemot sina konkurrenter. Positionen ska specificera en överlägsenhet som är en del av ens kärna, totala värdeerbjudande eller kompletta varumärke. Denna överlägsenhet eller fördel ska, i detta fall, ha resonans med de anställda, de kärnvärden och den identitet som vill förmedlas med företaget employer brand. Det är viktigt att företaget söker och finner en position som har resonans med de anställda inte bara idag, utan för en överskådlig framtid. Att investera i en 'Brand Position' kan vara mycket kostsamt, och avkastningen på denna investering kommer bli mycket limiterad om positionen är kortlivad. Vidare är det, som sagt, väsentligt för ett företags employer brand att dess 'Brand Position' differentierar företaget från dess konkurrenter. Detta görs, när det gäller ett employer brand, lättast genom att erbjuda eller förmedla en eller flera funktionella, ekonomiska eller psykologiska fördelar. Det finns en inneboende tendens att tro att ett employer brand måste vara överlägset inom alla dimensioner, så är inte fallet. Faktum är att ett mer genomförbart mål för ett företags employer brand kan vara att endast undvika att uppfattas som underlägsen inom vissa dimensioner. Att försöka vara överlägsen alla konkurrenter på alla dimensioner är så gott som omöjligt. Att neutralisera de dimensioner företaget kan uppfattas som sämre inom och istället satsa mycket kraft på de dimensioner som företaget anses starka inom, är oftast en bättre strategi (Aaker, 1996).

Avslutningsvis måste ett företags 'Brand Position' vara möjligt att uppnå. En 'Brand Position' som sträcker sig bortom nuvarande 'Brand Image' måste stödjas av en organisation som vill och har möjligheten att skapa en produkt eller tjänst som reflekterar och återspeglar den valda och

eftersträvade 'Brand Identity'. Utmaningen ligger till sist i att kommunicera den valda 'Brand Position' på ett övertygande sätt till en, ur ens målsegment utvald primär och eventuellt även sekundär, målgrupp (Aaker, 1996).

2.2.2 KANALER

Det är essentiellt för alla företag som arbetar med sitt externa employer brand att utveckla en djup förståelse för det omfång av kanaler som finns tillgängliga, och vilka som är mest effektiva för just företaget i fråga och den målgruppen som vill nås (Barrow & Mosley, 2005). Det är i stort sett fantasin som sätter gränser för vilka kanaler som kan användas vid aktiv kommunikation av ett employer brand. Dock är det i mycket stor utsträckning väsentligt att ett företag, innan de lanserar och kommunicerar sitt externa employer brand, har fått ett internt understöd för det. Alla medarbetare måste förstå och i viss utsträckning acceptera varumärkets värden och fördelar, så att oavsett när, var eller hur en intressent får kontakt med företaget och dess employer brand utsätts för samma grundvärderingar. Detta är synnerligen viktigt för kunskaps- och serviceföretag, då dessa företags varumärken i stor utsträckning baseras på människors interagerande med varandra. Oavsett hur mycket personerna som aktivt skall kommunicerar employer brandet tränas eller lär sig det, kommer det alltid råda en viss variabilitet i employer brandet som uppstår på grund av att människor helt enkelt är olika som individer och tolkar värden på sina personliga sätt. Detta kan inte frångås, men grundupplevelsen och värdegrunden bör i så stor utsträckning som möjligt överensstämma (de Chernatony, 2006).

Den 'Brand Position' eller det externa employer brand som sprids och kommuniceras är alltså i servicebranschen, som revisionsbranschen, i stor utsträckning beroende av de anställda, hur de uppträder, agerar och talar vid såväl offentliga och formella som vid informella och vardagliga möten. Ett företags externa employer brand är således i stor utsträckning påverkat och framställt genom så kallad mun till mun-marknadsföring. Detta betyder dock inte att centrala beslut och framtagna värdegrunder saknar innebörd, dessa styr istället i större utsträckning inriktningen på strategin och de långsiktiga målen. Exempelvis är storleken på ett företag av stor vikt för många kunskapsföretag, då stora och välkända företag ofta uppfattas som trovärdiga och framgångsrika (Alvesson, 2004).

För att komma fram till vilka kanaler som strategiskt är tillbörliga att använda sig av vid den aktiva kommunikationen av ett externt employer brand bör ett företag ställa sig vissa frågor. Frågorna kan exempelvis vara: Vilka källor för information finns? Hur bearbetas denna information idag? Vem bär det ledande ansvaret för kommunikation av informationen? Hur segmenteras målgruppen idag? Vilka kanaler finns tillgängliga idag? Besvarandet av dessa frågor bör underlätta framtagandet av rätt kommunikationskanaler för företaget i fråga och utvecklandet av dess externa employer brand (Barrow & Mosley, 2005).

2.3 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR

Ett effektivt och välutvecklat employer brand för med sig flertalet fördelar och positiva egenskaper för ett företag. Ett lyckat arbete med ett internt employer brand leder till nöjdare, mer motiverade och mer engagerade medarbetare. Detta då ett företag genom att marknadsföra sig själv gentemot sina

arbetstagare kan lyckas förmedla de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som anställningen faktiskt medför. Att påminna de anställda om företagets värden, nytta, ställning och fördelar samtidigt som dessa utvecklas är nyckeln till framgång. Detta utvecklar samtidigt även förmågan att lyckas behålla sin arbetskraft och deras produktivitet (Barrow & Mosley, 2005).

Grundligt sett så förbättrar och rationaliserar vidare det externa employer brandet all rekrytering och rekryteringsprocessen för ett företag. Detta då ett företag genom att på ett tydligt sätt ha positionerat sig och sanningsenligt förmedlat sina värden och fördelar, i större utsträckning kan attrahera och få arbetssökande som är bäst för just företaget i fråga att söka sig till dem (Barrow & Mosley, 2005).

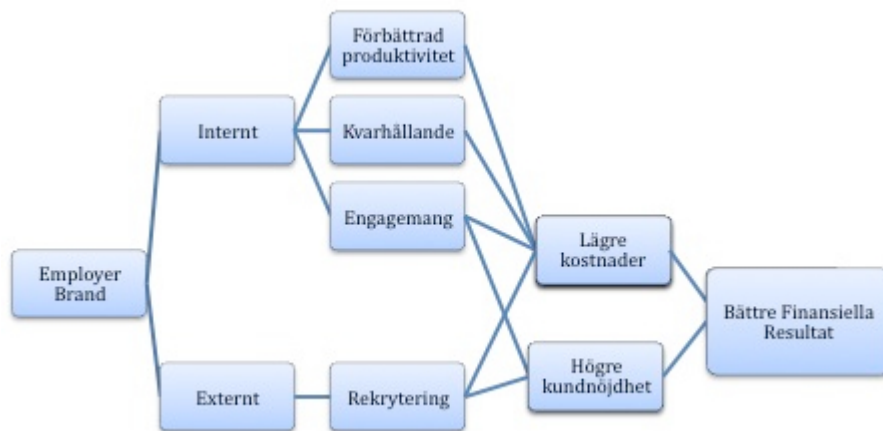
Rekryteringsprocessen bör av företag ses som ett tillfälle att aktivt kommunicera vad ens varumärke står för och vilka värden företaget bygger på, för att kunna påverka vilka personer som söker sig till företaget (Ind, 2007). För att locka till sig de mest attraktiva studenterna krävs att företaget har ett väl fungerande rekryteringsprogram. Rekryteringsprocessen kan betraktas som en marknadsföringsaktivitet där de potentiella arbetstagarna attraheras av de budskap företagen förmedlar (Schuler et al., 1999). Det är dock väsentligt att det råder ett nära samarbete mellan företagets HR-avdelning och marknadsavdelning, så att employer brandet framträder på ett konkret och entydigt sätt (Ind, 2007). Det är vidare väsentligt för företag att förstå att den bild arbetssökanden får av företaget som arbetsgivare i stor utsträckning är beroende av rekryteraren och dennes personlighet. Då rekryteraren är företagets ansikte utåt blir det därför viktigt att välja rekryterare omsorgsfullt, så att denne återspeglar en så rättvisande bild av företaget som möjligt. Genom att tidigt skapa uppmärksamhet kring företaget på exempelvis mässor och arbetsmarknadsdagar kan konkurrensfördelar i rekryteringen skapas. Uppmärksamheten bör vidare bibehållas genom att kontinuerligt under rekryteringsprocessen hålla kontakt med de arbetssökande (Schuler et al., 1999). När företag skapar denna externa uppmärksamhet är det vidare viktigt att utgångspunkten ligger i företagets interna styrkor och fördelar. Genom att företaget förstår sina interna styrkor och fördelar kan en mer effektiv extern kommunikation och ett mer effektivt budskap skapas. Ett vanligt fel vid skapandet av ett företags externa kommunikation är att företaget utgår ifrån sina konkurrenter eller potentiella arbetssökandes önskemål, istället för sina egna styrkor som speglar det verkliga employer brandet (McKenzie, 2001).

Samtliga ovannämnda faktorer leder i förlängningen till lägre kostnader för ett företag, vilket kan tyckas naturligt då exempelvis en effektivare rekryteringsprocess i längden leder till lägre genomsnittliga rekryteringskostnader. På samma sätt blir det naturligt att en mer engagerad och produktiv personal leder till lägre genomsnittliga produktionskostnader för ett företag. Samtidigt kan företagets nyanställningskostnader hållas nere, då företaget i större utsträckning lyckas hålla kvar sin arbetskraft. Nyanställning av mer seniora medarbetare kan leda till mycket stora kostnadsposter i form av avgångsvederlag och kostnader för att finna en ny, lämplig kandidat till posten. En mer engagerad och tillfredsställd personal har vidare visat sig leda till lägre kostnader för ett företag i form av lägre nivåer av sjukskrivningar, slöseri och svinn av resurser (Barrow & Mosley, 2005). Det har till och med visat sig att företag med starkare employer brand kan anställa jämförbar personal till lägre lön än vad ett företag med ett svagare employer brand kan göra (Berthon et al., 2005).

En stark korrelation mellan medarbetares engagemang och kunders nöjdhet har vidare bevisats av flera studier, exempelvis i brittiska 'The Institute for Employment Studies' studie från år 1999 som inkluderade över 65 000 anställda i över 100 brittiska företag (Barrow & Mosley, 2005). Detta kan ha sin förklaring i att mer motiverade och tillfredsställda medarbetare helt enkelt arbetar hårdare och gör sitt yttersta i större utsträckning än annars, vilket medför godare resultat för företagets kunder (Barrow & Mosley, 2005). Korrelationen blir ännu tydligare i kunskapsföretag, som revisionsbolag, där medarbetarna och dess kunskaper är den faktiska produkt som företaget säljer. En medarbetare som då i större utsträckning är tillfreds med sin arbetsgivare, anställning, villkor och arbetsuppgifter förmedlar då denna produkt på ett mer engagerat och bättre sätt (Alvesson, 2004). Att redan i rekryteringsfasen anställa bäst lämpade medarbetare, som i framtiden med störst sannolikhet kommer att vara tillfreds med arbetsgivaren, dess värden och fördelar, blir således även väsentligt för företagets framtida kundnöjdhetsnivåer. (Barrow & Mosley, 2005).

Avslutningsvis kan det påstås vara naturligt att lägre kostnader och högre kundnöjdhet i slutändan, allt annat lika, leder till bättre finansiella resultat för ett företag. Sammanhanget tillhandahåller således en stark affärslogik till varför företag bör fästa större uppmärksamhet på utvecklandet av ett starkt employer brand, både internt och externt. Detta då händelseförloppet förmedlar en tydlig länk mellan ett välutvecklat och genomgående starkt employer brand och förbättrade finansiella prestationer (Barrow & Mosley, 2005).

För att förtydliga händelseförloppet och samspelen mellan de olika faktorerna och perspektiven har figur 6 tagits fram.



Figur 6: Mål med ett Employer Brand (Källa: Egenutvecklade utifrån Barrow & Mosley, 2005)

Trots att denna studie endast behandlar det externa perspektivet när det gäller employer branding blir det väsentligt att i viss mån redogöra för båda perspektiven. Detta då de båda i väldigt stor utsträckning samspelar och tillsammans bildar en helhet som i längden gemensamt behjälper företag att förbättra sina finansiella prestationer. Att på ett tydligt sätt utstaka hela sambandet och skillnaderna perspektiven emellan bidrar till en fördjupad förståelse för fenomenet employer branding, som är väsentligt att inneha vid studiens kommande analys inom det externa employer brand perspektivet.

3 METOD

Genom detta kapitel kommer läsaren att bli införstådd med den ansats och de tillvägagångssätt som har använts för att genomföra studien och uppfylla dess syfte. Vidare beskrivs de urval som har gjorts, hur materialet har samlats in, bearbetats och analyserats med hjälp av ett tolkningsverktyg. Tillslut diskuteras tolkningars tillförlitlighet och trovärdighet samt studiens begränsningar.

3.1 VAL AV ANSATS

Utifrån studiens syfte bestäms den ansats som krävs för att kunna besvara forskningsfrågorna. Beroende på hur forskningsproblemet är formulerat kan man använda sig av kvalitativ eller kvantitativ metod (Patel & Davisson, 1991). En kvantitativ studie baseras på ett relativt stort och statistiskt urval. Detta gör att en sådan studies resultat och tillförlitlighet är kvantifierbart och till en viss grad även kan generaliseras, vilket kan vara fördelar med den kvantitativa metoden. Negativa aspekter med en kvantitativ studie kan vara att dess struktur är relativt strikt, med litet utrymme för flexibilitet under studiens gång (Lindblad, 1998). Vid en kvalitativ studie väljs istället ett mindre och mer strategiskt urval, vilket studeras mer ingående och där målet snarare är att utreda ett specifikt problem för att skapa sig en djup förståelse kring de bakomliggande strukturerna till problemet. Kritik mot kvalitativ forskning riktas ofta mot att metodens resultat är svårt att upprepa och att dess rimlighet är svår att kontrollera, vilket kan anses vara svagheter med metoden. Med hjälp av en kvalitativ studie nås en fördjupad förståelse i just det man studerar, medan resultatens generaliserbarhet kan bli lidande (Bryman & Bell, 2005).

För att kunna besvara denna studies forskningsfrågor och uppfylla dess syfte krävs en djup förståelse för innebörden av employer branding, samt hur det används i praktiken. Eftersom studiens problem handlar om att undersöka och förstå de stora revisionsbyråernas arbete med extern employer branding, och inte nå ett kvantifierbart resultat, blir det naturligt att en kvalitativ metod är mest lämplig. Undersökningen syftar inte till att hitta ett generellt svar på hur företag bör arbeta med employer branding, utan syftar snarare till att undersöka och beskriva hur de stora revisionsbyråerna arbetar med extern employer branding för att attrahera nytexaminerade ekonomistudenter i Göteborg. Genom att utreda hur Deloitte, Ernst & Young och KPMG, som tillsammans har en marknadsandel på 50 % av revisions- och rådgivningsbranschen i Sverige (PwC, 2011), arbetar med extern employer fås samtidigt även en insikt i hur en stor del av revisionsbranschen arbetar med dito. Observera att studiens resultat inte är generaliserbart till branschen i stort, vilket inte heller är målet med studien, men genom att studera just dessa tre företag som tillsammans har en marknadsandel på 50 % fås även en god branschinsikt.

Eftersom vi valt att undersöka hur tre specifika företag arbetar med employer branding handlar det om att fördjupa och rikta in oss på ett specifikt område samt försöka beskriva de tillvägagångssätt, egenskaper och problem respektive företag står inför. Fördelarna med att använda den här typen av

ansats är att den ger stor frihet och flexibilitet, vilket gör att informationen kan bli mer djupgående (Bryman & Bell, 2005).

3.2 URVAL

3.2.1 VAL AV FÖRETAG

Den primära utgångspunkten var att studera de fyra revisionsbyråerna Deloitte, Ernst & Young, KPMG och PwC, som vardagligt benämns Big four. Anledningarna att studera just dessa byråer är flera. De ligger högt på Universums rankinglista över mest attraktiva arbetsgivare i Sverige och är världens största och ledande revisionsbyråer. Tillsammans har de en majoritet av den svenska revisionsmarknaden, närmare bestämt 83 % och reviderar 92 % av de svenska börsbolagen (PwC, 2011). Det är även till största del dessa företag som nämns i litteratur, media och når ut till studenter. Företagens närvaro märks tydligt på arbetsmarknadsdagar och mässor, varför vi anser det intressant att ingående studera deras arbete med employer branding i rekryteringssyfte. Placeringen på Universums rankinglista tyder vidare på att de anses attraktiva som arbetsgivare, varför det blir intressant att studera just deras arbete med extern employer branding.

Samtidigt som bortfallet av PwC försämrar studiens omfång och adekvata återspeglning av branschen i stort, sporrade det oss i vårt fortsatta arbete. När PwC inte ville medverka i studien på grund av informationens känslighetsgrad kände vi att vi fick bekräftat att vi valt att studera ett aktuellt och intressant fenomen. Vidare anser vi att Deloitte, Ernst & Young och KPMG tillsammans ger oss en bra återspeglning av branschen, då de tillsammans har en marknadsandel på 50 % av revisions- och rådgivningsbranschen (PwC, 2011). Att studien omfattar tre revisions- och rådgivningsföretag, istället för fyra som planerat, ger oss vidare större utrymme att genomföra en mer ingående studie av de kvarvarande.

3.2.2 VAL AV GEOGRAFISK INRIKTNING

Vid kvalitativa studier och intervjuer förespråkas närhet mellan författare och informant (Bryman & Bell, 2005), varför vi valt att göra en geografisk inriktning av studien till Göteborg. Med denna högre grad av närhet mellan författare och informant anses ett kvalitativt bättre resultat nås (Bryman & Bell, 2005). Ytterligare faktor till val av denna inriktning är att det enligt vår vetenskap inte finns några, eller få, tidigare studier som behandlar problematiken med samma geografiska inriktning.

3.2.3 VAL AV INTERVJUPERSONER

I samband med kvalitativa studier är det ofta önskvärt att få en så liten variation som möjligt i urvalet (Trost, 2010). Därför har vi gjort ett strategiskt urval av informanter för att nå de personer som lämpar sig bäst för studien. En viktig urvalsprincip vid informativa intervjuer är centralitet, vilket innebär att man väljer informanter beroende på position i företaget och som därmed förväntas besitta den kunskap som krävs för att redogöra vad som är av intresse för studien (Esaiasson et al., 2007). Målet var därför att hitta personer som dels har insyn i arbetet med employer branding, men även arbetar mot den

grupp studenter studien behandlar. Vi har valt att i stor utsträckning intervjua personer som representerar det lokala arbetet mot studenter i Göteborg, eftersom vi anser att de har viss kunskap om hur företaget som helhet arbetar med employer branding, men störst kunskap kring det lokala arbetet mot studenterna i Göteborg. Alternativet hade varit att enbart kontakta personer som arbetar centralt med employer branding, men då studien behandlar hur problematiken ter sig i Göteborg ansåg vi det mest relevantt att främst intervjua personer som arbetar lokalt. Dessutom ville vi ha möjlighet att få ut så mycket information som möjligt av respektive företagsrepresentant, vilket erhålls vid personliga intervjuer (Bryman & Bell, 2005). De som arbetar centralt med frågan befinner sig i Stockholm vilket med anledning av avståndet mellan författare och informanter hade gjort det svårare att genomföra personliga intervjuer.

Representant från Deloitte är dels Sofie Jungmar, som under två år arbetat som nationell studentkoordinator och har ansvar för all marknadsföring mot studenter inom samtliga av Deloitte's affärsområden, och dels Therese Andersson, lokal studentkoordinator och revisorsassistent i Göteborg. Vid kontakt med Andersson blev vi hänvisade till Jungmar, som ansågs vara den bäst lämpade informanten. Jungmar arbetar centralt med employer branding-frågor, men medverkar vid samtliga event med studenter och har därför mycket god insyn i hur arbetet med employer branding utförs i Göteborg. Då Jungmar befann sig i Göteborg då vi planerat att genomföra intervjun föll det sig naturligt att intervjua henne. För att säkerhetsställa att denna information i stor utsträckning var applicerbar på situationen i Göteborg, ansåg vi det lämpligt att genomföra en kompletterande intervju med Andersson. Andersson har haft positionen som lokal studentkoordinator i två år och lägger cirka 10 timmar per vecka på arbetet med studentrelationerna, mot i första hand Handelshögskolan.

Intervjupersoner från Ernst & Young är Victor Cukierman och Johanna Elensky. Båda arbetar som revisorsassistenter och har tillsammans ansvar för studentrelationerna i Göteborg. Eftersom Cukierman och Elensky delar på rollen som studentansvarig faller det sig rimligt att intervjua dem tillsammans för att få en helhetsbild av situationen och få ut så mycket information som möjligt av intervjun. Elensky har arbetet som studentkoordinator i ett år och Cukierman i drygt ett halvår. Employer branding och arbetet mot studenter är prioriterat inom företaget och engagemanget hos de anställda är stort, även om Cukierman och Elensky är huvudansvariga. Tillsammans lägger Cukierman och Elensky i snitt sex timmar per vecka på arbetet med studentrelationer, mot i första hand Handelshögskolan.

Intervjuperson från KPMG är Toni Pemaj som arbetar som revisorsassistent och har ansvar för studentrelationerna i Göteborg. Pemaj har haft dessa positioner sedan augusti 2011. Pemaj är ensam i arbetet mot studenter i Göteborg och arbetar i snitt 10 timmar per vecka med studentrelationerna vid Handelshögskolan och Förvaltningshögskolan i Göteborg.

3.3 INSAMLING AV DATA

3.3.1 INSAMLING AV TEORI

För att besvara studiens forskningsfrågor och uppfylla dess syfte har vi använt oss av litteratur, vetenskapliga artiklar samt tidigare forskning inom ämnet. För att hitta relevant litteratur började vi med att söka tidigare forskning för att få en översikt av potentiella referenser och effektivisera datainsamlingsprocessen. I det första skedet använde vi oss av Google och sökte på ord vi ansåg relevanta för studien så som "employer brand", "attrahera nyutexaminerade" och "revisionsbranschen". Vidare besökte vi hemsidan www.uppsatser.se som innehåller en mängd examensuppsatser från Sveriges olika universitet.

För att bilda oss en bakgrundsuppfattning kring problemet sökte vi i FAR-Komplett, databasen för branschorganisationen för revisorer och rådgivare, och fann relevanta artiklar. FAR-Komplett förde oss dessutom vidare till tidningen Balans, som bland annat debatterar kring redovisning och revision, och innehåller reportage, nyheter och kommentarer från revisionsbranschen. Genom att utelämma ändelserna på sökorden, och skriva "employ* brand*", fick vi en bredare täckning för ämnet och möjlighet att få ett större antal träffar. På samma sätt sökte vi efter litteratur i GUNDA, Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog, samt de svenska forskningsbibliotekens gemensamma katalog, LIBRIS. För att finna vetenskapliga artiklar sökte vi, med liknande sökord, i databaserna Business Source Premier och Emerald Management Xtra Plus.

3.3.2 INSAMLING AV EMPIRI

För att samla information som bygger på frågor inom ett specifikt område lämpar sig en intervju, i form av personligt möte, bäst för att få svar på hur de valda företagen arbetar med extern employer branding (Trost, 2010). Vidare finns det två huvudtyper av intervjuer, respondentintervju och informantintervju (Patel & Davidsson, 1991). Våra enskilda samtalsintervjuer har snarare varit av karaktären informantintervju än respondentintervju, eftersom intervjupersonerna använts för att ta reda på hur de valda företagen arbetar med employer branding, snarare än intervjupersonernas egna tankar och åsikter.

I samband med intervjuer är det viktigt att tänka på två aspekter, grad av standardisering och grad av strukturering (Patel & Davidsson, 1991). Grad av standardisering beror på hur stort ansvar vi författare lämnar till informanterna vid utformning av frågor och dess ordning. Vid helt standardiserade intervjuer ställs samma frågor till samtliga informanter, vilket lämpar sig vid exempelvis jämförelsestudier (Patel & Davidsson, 1991). Genom att ha ställt samma frågor till samtliga intervjupersoner, men i olika följd beroende på hur den intervjuade styrt ordningsföljden och följdfrågor, har vi kunnat konstatera att intervjuerna innefattat en viss grad av standardisering. Att ge företagen, som denna studie baseras på, lika förutsättningar att framföra sin information har varit en förutsättning för att nå en så väl överensstämmande skildring av problematiken som möjligt.

Grad av strukturering avgörs vidare av hur frågorna formuleras och därmed i vilken utsträckning de lämnar utrymme för informanten att tolka och välja riktning på intervjun (Patel & Davidsson, 1991). Vid samtliga intervjuer har vi använt oss av en mall för att strukturera intervjun samtidigt som vi, vid utformandet av mallen, tänkt på att frågorna ska ge informanten möjlighet att svara utifrån sina preferenser och uppfattningar. Detta kan klassificeras som en semistrukturerad intervju och gör att vi skapar en möjlighet för att få en så representativ bild av företagets uppfattningar och synsätt som möjligt. Genom en personlig intervju ges vidare större möjlighet att påverka intervjusituationen i form av följdfrågor, samt att undvika missförstånd (Bryman & Bell, 2005).

För att förbereda informanterna på vad studien behandlar presenterade vi både syftet och problemformuleringen i samband med den första kontakten. Vidare upprättades en intervjumall (Bilaga 1), med utgångspunkt i referensramen. För att uppnå studiens syfte var det nödvändigt att utreda vad employer branding är för respektive företag, hur de använder employer branding i sin aktiva kommunikation samt vilka mål och förväntningar som finns med arbetet. Intervjumallen formulerades således utifrån studiens referensram, där svaren på intervjufrågorna tillsammans skulle utgöra en tillräckligt ingående informationskälla för att studiens forskningsfrågor skulle kunna besvaras. Genom att utgå ifrån referensramen vid skapandet av intervjufrågorna fanns på förhand en insikt i vilka specifika informationsområden som för studien var nödvändiga och intressanta att fråga företagen om. Intervjumallen skickades via mail till respektive företagsrepresentant i god tid innan intervjun för att ge informanten möjlighet att, vid intervjutillfället, ge så utförliga svar som möjligt.

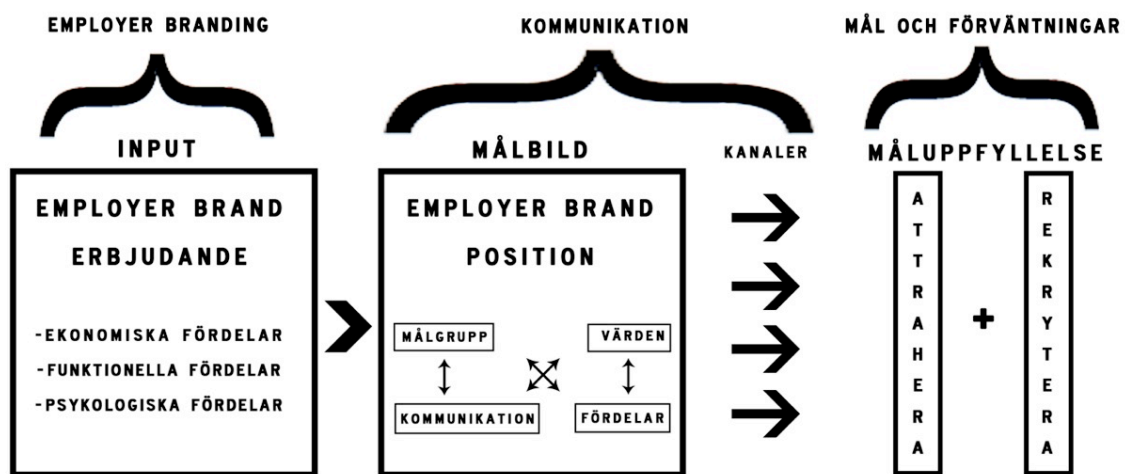
I studien har det alltså genomförts fyra samtalsintervjuer, där vi båda författare medverkat då det är lämpligt med två intervjuare som vid intervjutillfället har möjlighet att komplettera varandra (Trost, 2010). Den första intervjun genomfördes med Toni Pemaj på KPMG den 25 april 2012, den andra med Sofie Jungmar på Deloitte den 26 april 2012, den tredje med Therese Andersson på Deloitte den 10 maj 2012 och den fjärde med Johanna Elensky och Victor Cukierman på Ernst & Young den 10 maj 2012. Samtliga intervjuer ägde rum på respektive företags kontor, i ett avskilt konferensrum. Intervjuerna tog cirka 60 minuter vardera och alla intervjuer utom den med Andersson spelades in med hjälp av en mobiltelefon. Samtliga intervjuer kompletterades med fortlöpande anteckningar under intervjuernas gång. Inspelningarna har minskat riskerna för feltolkningar, då författarna kunnat vända sig till denna om någon oklarhet uppstått (Trost, 2010). Dessutom möjliggör en inspelning att man som intervjuare kan koncentrera sig på frågorna och svaren, istället för att endast anteckna. I direkt anslutning till intervjuerna har materialet sammanställts för att förhindra att information faller bort.

Det empiriska materialet presenteras för tydlighetens skull per företag likt referensramens struktur utifrån studiens forskningsfrågor, under rubrikerna *employer branding*, *kommunikation* samt *mål och förväntningar*. Alternativet hade varit att presentera materialet utifrån varje rubrik, men eftersom empirin baseras på en semistrukturerad intervjumall blir en ren tematisk indelning svår, då informationen i stor utsträckning löper samman.

3.4 TOLKNINGSVERKTYG

Utifrån den teori som har behandlats i studiens referensram har ett tolkningsverktyg skapats, vilket har tagits fram för att förenkla besvarandet av studiens forskningsfrågor. Tolkningsverktyget kommer användas och vara behjälpligt under den kommande analysen av det empiriska materialet. Vid analysen kommer tolkningsverktyget att användas som ett redskap, som vi utgår ifrån och som hjälper oss att tolka och relatera det empiriska materialet till referensramen. Genom att utgå ifrån tolkningsverktygets respektive delar förtydligas vilka samband och skillnader som råder mellan empiri och referensram.

Detta tolkningsverktyg är även tänkt att vara behjälplig och underlätta för läsarens förståelse av problematiken och referensramen.



Figur 7: Tolkningsverktyg (Källa: Egenutvecklad utifrån denna studies Referensram, kapitel 2)

Den första delen av tolkningsverktyget, *Input*, behandlar primärt den första forskningsfrågan 'Vad innebär extern employer branding för de stora revisionsbolagen?' och således även den del som i referensramen och empirin benämns 'Employer branding'. De efterföljande delarna av tolkningsverktyget, *Målbild* och *Kanaler*, behandlar vidare den andra forskningsfrågan 'Hur kommunicerar de stora revisionsbolagen aktivt sitt employer brand till studenter i Göteborg?' och således även den del i referensramen och empirin som benämns 'Kommunikation'. Slutligen behandlar delen *Måluppfyllelse* den sista forskningsfrågan 'Vad har de stora revisionsbolagen för mål och förväntningar på arbetet med employer branding mot studenter i Göteborg?' och således även den del i referensramen och empirin som benämns 'Mål och förväntningar'.

Tolkningsverktygets struktur är till stor del inspirerad av Aakers (1996) teorier. Eftersom denna studie specifikt behandlar employer branding blir det naturligt att innehållet i detta verktygs *Input* utgörs av hur Barrow & Mosley (2005) definierar ett employer brand. *Målbilden* utgörs helt av Aakers (1996) 'Brand Position'. Vidare beskriver verktyget hur *Målbilden* bör förmedlas via diverse *Kanaler* för att en *Måluppfyllelse* skall kunna nås. *Kanalerna* baseras till stor del på hur Barrow & Mosley (2005) och de

Chernatony (2006) anser att ett employer brand bör kommuniceras. Eftersom denna studie endast behandlar det externa employer branding-perspektivet så bygger *Måluppfyllelsedelen* av detta tolkningsverktyg till sist på de externa delarna av Backhaus & Tikkos (2004) och Barrow & Mosleys (2005) teorier som åskådliggjorts i Figur 2 respektive Figur 6.

3.5 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET

Eftersom vi i studien förlitar oss till ett fåtal personer inom respektive företag finns det risk för en viss grad av subjektivitet, vilket kan utgöra en svaghet i studiens tillförlitlighet. Dessutom kan det i samband med intervjuer finnas anledning att ifrågasätta objektiviteten eller tillförlitligheten i forskningen, det vill säga huruvida författare ställt lämpliga frågor eller inte och tolkat svaren på liknande sätt (Troost, 2010). Att vi i denna studie varit två intervjuare vid varje intervjutillfälle har lett till en högre grad av objektivitet och tillförlitlighet. Viss kritik kan riktas mot att vi som författare är studenter och således redan innan studiens början hade skapat oss en bild av de företag studien omfattar. Vi har personligen haft kontakt med företagen och informanterna i fråga innan studiens påbörjande, vilket medfört att vi har utvecklat våra personliga bilder av dessa. Även om vi anser att bilden inte påverkat vår studies fortlöpande och utfall, då studien genomgående utförts utifrån ett strukturerat tillvägagångssätt, är det för studiens trovärdighet aktuellt att nämna och redogöra för detta faktum.

Den information vi har ställt frågor kring kan ur de valda företagens perspektiv anses känslig, varför de fick möjligheten att läsa igenom det empiriska materialet innan studien slutfördes. Vi författare kan vidare inte garantera att all relevant information angivits. En total trovärdighet i informanternas helt adekvata återgivning av verkligheten kan inte garanteras, vilket är ett vanligt problem vid kvalitativ forskning. En helt rättvisande bild av verkligheten kan sägas vara så gott som omöjlig att uppnå vid denna typ av forskning, då varje informant har sina egna åsikter och synsätt. Genom att vi på förhand skickat ut en intervjumall till informanterna, så att de kunnat förbereda sig inför intervjusituationen, anser vi att en högre trovärdighet i återgivningen har kunnat uppnås då informanterna i större utsträckning kunnat tillgodose sig korrekt information som vidareförmedlats till oss. Genom att samtidigt använda oss av en semistrukturerad intervjumall har vidare vi som författare haft möjligheten att under intervjutillfället dessutom kunnat ställa spontana frågor för att undvika att en glorifierad bild av verkligheten ges, vilket även det ökat trovärdigheten. Genom att spela in flertalet av intervjuerna samt låta informanterna i efterhand läsa igenom och kommentera vår tolkning av intervjuerna kan vi också garantera att tillförlitligheten i våra tolkningar av informanterna är hög. Däremot finns en viss risk att informanterna, vid genomläsning, upptäcker information som är korrekt men som är för känslig för att presenteras. Genom att känslig information tvunget exkluderas kan en studies utfall förlora precision. Trots detta faktum har vi valt att låta informanterna läsa igenom det empiriska materialet då vi anser att kravet på tillförlitlighet är högre. Vi har i denna studie tvingats presentera det empiriska materialet på ett sätt som inte avslöjar uppbyggnaden av uttryckliga interna strategier. Detta har dock inte lett till bortfall av, för studien, relevant information.

3.6 BEGRÄNSNINGAR

Vid en redogörelse av olika företags arbetssätt och synpunkter är det viktigt att samtliga representanter från de valda företagen har samma förutsättningar att bidra med information. Andersson och Jungmar har haft sina positioner betydligt längre än Cukierman, Elensky och Pemaj, vilket kan ha gett upphov till skillnader i den givna informationen. Därför blev vi tillfrågade att kontakta respektive informant om vi ansåg att något av de andra företagen lagt mer eller mindre vikt vid något område. Detta är givetvis till fördel för studien då en mer rättvisande återspeglning av problematiken har kunnat förmedlas.

Ytterligare en aspekt som skulle kunna utgöra en viss begränsning är att vi valt att intervjua en person som har en annan position inom företaget än de övriga. Jungmar har, som nationellt ansvarig, ett mer övergripande synsätt på företagets arbete med employer branding, vilket vi snarare anser varit positivt för studien. Då studiens syfte inte är att jämföra företagen i fråga, utan endast utreda hur problematiken ter sig i Göteborg hölls en kompletterande intervju med Andersson, som är studentansvarig i Göteborg. Detta för att kontrollera att den information Jungmar gav oss var applicerbar på situationen i Göteborg.

Att Cukierman och Elensky intervjuades tillsammans kan ha påverkat deras helt sanningsenliga återgivning av situationen, då de vid intervjutillfället kan ha återhållit fakta eftersom intervjupersoner som intervjuas i par kan påverkas av varandra (Trost, 2010). Det är svårt att avgöra om separata intervjuer med Cukierman och Elensky skulle gett ett mer rättvisande utfall. Vi upplever dock att den information intervjun gav är kvalitativt likvärdig med den information övriga intervjuer gett oss.

Vi författare befinner oss själva i slutskedet av vår ekonomiutbildning, vilket gjort att intresset för hur företag arbetar med extern employer branding i rekryteringssyfte väckts. Det kan vara aktuellt att här påpeka att vi författare som snart nyutexaminerade ekonomistudenter själva ingår i företagens målgrupp och således innan studiens början varit utsatta för företagets arbete med extern employer branding i rekryteringssyfte. Båda författarna har, i olika utsträckning, haft kontakt med Deloitte, Ernst & Young, KPMG och PwC innan studien påbörjades, vilket skulle kunna påpekas ha påverkat utfallet av studien. Vi anser dock inte att detta påverkat studiens utfall nämnvärt då vi kontinuerligt under studiens gång arbetat utifrån ett strukturerat tillvägagångssätt där det i liten utsträckning funnits utrymme för personliga åsikter. Att här redogöra för detta faktum är dock positivt för studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

4 EMPIRI

I detta kapitel kommer vi redogöra för det material som intervjuerna med utvalda informanter på respektive företag har gett oss. Innan vi delger för vår insamlade data för varje företag följer en kort företagspresentation för att både den insatta och den mindre insatta läsaren har en bra uppfattning om respektive företag och dess omfattning. Materialet presenteras för tydlighetens skull per företag, i alfabetisk ordning, utifrån studiens forskningsfrågor.

4.1 DELOITTE

I avsnitt 4.1.1 ges en kort presentation av Deloitte som företag, med information hämtad från företagets årsredovisning. Vidare redogörs i avsnitt 4.1.2 - 4.1.4 för det insamlade empiriska materialet som en intervju med nationellt studentansvarig, Sofie Jungmar, på Deloitte's Göteborgskontor inbringade vid en cirka 60 minuter lång personlig intervju den 26 april 2012. Dessutom intervjuades Therese Andersson, lokal studentansvarig, den 10 maj 2012 under cirka 60 minuter på Deloitte's kontor i Göteborg.

4.1.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Deloitte AB är moderbolag för den svenska Deloitte-koncernen och ingår i världens största revisions- och konsultnätverk Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). DTTL hade, när Deloitte ABs årsredovisning för 2010/2011 publicerades, cirka 170 000 medarbetare i 150 länder. Alla nationella firmor är enskilda juridiska enheter och Deloitte är varumärket som koordineras av DTTL världen över. Den svenska Deloitte-koncernen består av fyra verksamhetsområden; Audit, Tax, Consulting och Financial Advisory. För det brutna räkenskapsåret 2010/2011 hade den svenska koncernen i medeltal 1 054 anställda och en aktieägarkrets på 80 stycken i bolaget aktiva revisorer eller specialister, så kallade partners. Deloitte's vision är att vara förstavalet för talangfulla medarbetare som vill göra karriär inom revisions- och rådgivningsbranschen (Deloitte AB, Årsredovisning 2010/2011).

4.1.2 EMPLOYER BRANDING

Deloitte's arbete med employer branding mot studenter styrs centralt från Stockholm. Tanken är att arbetet skall följa den struktur som anges centralt, samtidigt som det är viktigt att arbetet anpassas lokalt (Jungmar, 2012). Orsaken är att studenterna i de olika städerna efterfrågar olika typer av aktiviteter och vill bemötas samt få marknadsföringen på olika sätt. Göteborg kan varken sägas vara student- eller storstad och det behöver inte vara självklart att alla studenter befinner sig på ett givet ställe, vilket kan göra det svårare att finna och nå dem. Samtidigt finns det ett visst studentliv i Göteborg och det är på campus Deloitte har den bästa möjligheten att marknadsföra sig. För att nå ut till de studenter som i första hand inte befinner sig på campus handlar det snarare om att sprida sitt budskap genom de nyckelpersoner inom kåren de har möjlighet att nå. Dock anses de studenter som verkligen vill arbeta på Deloitte, självmant söka sig till företaget oavsett vilken typ av person man är (Jungmar, 2012).

Något som följer hela Deloitte's arbete med employer branding är att de skall visa en så rättvisande bild som möjligt av företaget för att matchningen mellan arbetstagare och Deloitte skall bli optimal (Andersson, 2012). Det finns ett antal huvudbudskap Deloitte vill förmedla, bland annat att de arbetar internationellt, att de alltid arbetar i team med medarbetare på olika positioner inom företaget, att fokus ligger på personlig utveckling och utmaning i arbetet samt vikten av att Deloitte hela tiden arbetar tillsammans för klienternas bästa. För att framföra värdena är det av stor vikt att samtliga medarbetare presenterar sin syn på företaget (Jungmar, 2012).

Att 70 - 80% av rekryteringen består av nyutexaminerade studenter gör att den övergripande målgruppen för arbetet med employer branding består av just studenter (Jungmar, 2012).

4.1.3 KOMMUNIKATION

Genom kommunikation av sitt employer brand mot studenterna vill Deloitte marknadsföra sig, attrahera och skapa relationer (Jungmar, 2012). Vid arbetet i Göteborg använder de sig av diverse olika kommunikationskanaler som i första hand utgår ifrån Handelshögskolan i Göteborg (Andersson, 2012).

Genom olika kvalitativa event och aktiviteter vill Deloitte träffa utvalda studenter under personliga och avslappnade förhållanden på företagets kontor. Målet är att nå ut till och skapa relationer med studenter som är i slutskedet av sin utbildning. Väsentligt är att både företaget och studenterna lär känna varandra för att en perfekt matchning mellan de båda skall kunna åstadkommas, vilket senare kan användas i rekryteringssyfte. För att den perfekta matchningen skall kunna uppnås är det av stor betydelse att vara personlig och ärlig för att kunna skapa och bygga en relation. Detta för att både Deloitte och de potentiella arbetstagarna ska få kunskap om varandra och lära känna varandra mer ingående. Genom att förmedla företagskulturen och företagets värden på ett personligt sätt kan Deloitte mer effektivt finna medarbetare som är bäst för just Deloitte, och således kan en optimal matchning uppnås. Företagskulturen på Deloitte beskrivs som ohierarkisk, vilket anses vara en väsentlig fördel att förmedla för att kunna differentiera sig. Vidare nämns konkreta fördelar Deloitte besitter vara att man aldrig sålde av konsultdelen av företaget i början av 2000-talet som många av konkurrenterna gjorde. Dessutom låts nyanställda under lång tid vara generalister, de får arbeta med uppdrag inom olika branscher och olika storlekar på företag, vilket anses leda till att anställda på Deloitte får ett bredare kompetensområde och på sikt kan tänkas göra bättre ifrån sig på revisorsprovet (Jungmar, 2012).

För att dessa relationer överhuvudtaget ska kunna skapas är det viktigt att Deloitte först skapar ett intresse för företaget hos studenterna genom att ge dem en förståelse för vad Deloitte arbetar med. Kort sagt, att attrahera studenter som är inne på sitt andra eller tredje studieår. Detta görs med hjälp av närvaro på arbetsmarknadsdagar, företagsföreläsningar och aktiviteter på campus. Fokus ligger på att berätta och förmedla Deloitte som arbetsplats, det vill säga hur det är att arbeta på Deloitte, vilka värden som finns, vilka fördelar företaget besitter samt vilken företagskultur som råder. Det är till stor fördel att de personer som arbetar mot studenterna har kunskap om deras situation genom att till exempel själva studerat på universitetet i fråga under den senaste tiden. Sanningen är att kommunikationen av värden som dessa är avgörande. Det går inte att påstå och förmedla värden eller

förhållanden som inte stämmer överens med verkligheten. Vid denna typ av kommunikation är det därför viktigt att ge reella, helst personliga, exempel som styrker ens påståenden. Att avvika från sanningen kommer endast leda till besvikelser och frustrationer i framtiden (Jungmar, 2012).

Innan Deloitte kan skapa relationer eller attrahera studenter måste de med hjälp av grundläggande marknadsföring nå ut med sitt varumärke. Detta sker genom alltifrån annonser, artiklar, affischer, grafiskt material, hemsidan, sociala medier till arbetsmarknadsdagar. För att väcka studenternas intresse om Deloitte som företag och existens som arbetsgivare fokuseras denna kommunikation till de som nyss påbörjat sina studier. Vid en jämförelse mellan revisionsbolag och exempelvis banker, har bankerna här en fördel då deras varumärken är relativt kända för gemene man, eftersom de erbjuder tjänster och produkter för konsumenter. Studenter har alltså av den anledningen tidigt en uppfattning om bankerna som företag och dess existens som arbetsgivare. Detta gör att Deloitte, som i detta sammanhang är en relativt okänd arbetsgivare, tidigt vill använda sig av en grundläggande marknadsföring för att framhäva sin existens som potentiell arbetsgivare (Jungmar, 2012).

4.1.4 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR

Från den övergripande målgruppen ekonomistudenter är vidare målet att attrahera och på sikt anställa de studenter som kan passa Deloitte bäst. Egenskaper som utmärker många av Deloittes medarbetare är att de är *drivna* och *engagerade* samt besitter en god *social kompetens*. Därför är dessa egenskaper som värdesätts hos studenterna i samband med rekrytering. Att vara driven kan uttryckas på många olika sätt, till exempel att studenten presterat goda studieresultat, jobbat mycket vid sidan av studierna, studerat utomlands eller varit engagerad i ideella projekt som skolans studentkår. Även om en student är väldigt driven och intresserad av branschen bör studenten även ha en god, och för företaget passande, social kompetens för att optimal matchningen skall kunna uppnås (Andersson, 2012). Mångfald är något som premieras och det går inte att förneka att revisorsyrket är ett socialt yrke där en revisor dagligen ställs inför olika sociala prövningar, som måste kunna hanteras (Jungmar, 2012).

Ett övergripande mål i arbetet med employer branding är vidare att bygga upp Deloittes varumärke som helhet. Genom att lyckas rekrytera rätt och bäst medarbetare för Deloitte, istället för flest, uppnås vidare en positiv spiral där rekryteringskostnader hålls nere. Det blir i framtiden då lättare att förmedla de värden och den personlighet som är väsentligt i kommunikationen av företagets employer brand (Jungmar, 2012).

Trenden visar att arbetet med relationer har blivit allt viktigare och antalet aktiviteter på universitet och högskolor har ökat drastiskt. Positivt för Deloitte är att de anser sig ligga långt fram i arbetet med employer branding eftersom de länge arbetat strategiskt med marknadsföring mot studenter. En ökad konkurrens är snarare en utmaning för företaget då de måste fortsätta utveckla sig själva och sitt arbete med employer branding (Jungmar, 2012).

Ur företagets perspektiv finns inga nackdelar med arbetet kring employer branding. Däremot har inte Deloitte som målsättning att bli placerade högst upp på Universums rankinglistor, vilket kan anses

negativt ur utomståendes perspektiv. Företaget har, som tidigare nämnts, istället valt att fokusera på att hitta rätt studenter för Deloitte, snarare än att ligga högt på rankinglistor (Jungmar, 2012).

Någon konkret kvantitativ utvärdering av arbetet med employer branding i Göteborg görs idag inte. Utvärderingsmomentet ligger istället i att företaget lär känna och får en bild av studenterna som deltar på aktiviteter och mässor och på så sätt känner igen dem vid kommande möten och potentiella rekryteringar (Andersson, 2012).

4.2 ERNST & YOUNG

I avsnitt 4.2.1 ges en kort presentation av Ernst & Young som företag, med information hämtad från företagets senast utgivna årsredovisning. Vidare redogörs i avsnitt 4.2.2 - 4.2.4 för det insamlade empiriska materialet som en intervju med studentansvariga på Ernst & Youngs Göteborgskontor, Victor Cukierman och Johanna Elensky, inbringade vid en cirka 60 minuter lång personlig intervju den 10 maj 2012.

4.2.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Ernst & Young Sweden AB är moderbolag till den svenska Ernst & Young-koncernen som är ansluten till den globala organisationen Ernst & Young Global Limited (EYGL). EYGL är indelad i fyra geografiska områden, där den svenska verksamheten ingår i EMEA-arean (Europa, Mellanöstern, Indien och Afrika). EYGL hade vid publicerandet av Ernst & Young Sweden ABs brutna årsredovisning för 2010/2011 cirka 152 000 anställda i 140 länder. I medeltal arbetade 1 948 heltidsanställda i den svenska verksamheten under räkenskapsåret 2010/2011. Ernst & Young Sweden ABs verksamhet är indelad i fyra verksamhetsområden: Assurance, Advisory Services, Tax och Transaction Advisory Services. Ernst & Young Sweden AB ägdes vid publicerandet av årsredovisningen för 2010/2011 av 167 stycken i företaget aktiva partners. Företagets vision är att vara det revisionsföretag som i störst utsträckning bidrar till medarbetares och kunders framgång genom att skapa värde och förtroende (Ernst & Young Sweden AB, Årsredovisning 2010/2011).

4.2.2 EMPLOYER BRANDING

Ernst & Youngs övergripande frågor med employer branding hanteras av en marknadsavdelning i Stockholm och fokuseras av två nationellt studentansvariga. De nationellt ansvariga har ansvarar för det så kallade prio-programmet och bestämmer därmed vilka som ska arbeta med studentrelationerna på de olika skolorna samt utformandet av praktikprogrammet Talent Training. De upprättar även en budget för vilka resurser som skall läggas på studentaktiviteter. Med hjälp av den lokalkännedom Cukierman och Elensky besitter har de fria händer att utforma arbetet med employer branding mot studenter i Göteborg (Cukierman & Elensky, 2012).

För Ernst & Young i Göteborg innebär employer branding för det första att ge studenterna en god kännedom om företaget. Genom att befinna sig på skolan vill företaget förmedla att de är globala, att det är lätt att som anställd få arbeta utomlands samt att det satsas på medarbetarna genom flertalet

internutbildningar. Ytterligare en faktor som önskas förmedla är att företaget, i Universums senaste ranking över mest ideala arbetsgivare hos ekonomistudenter i Sverige, rankas högst inom branschen. För det andra vill de förmedla sina företagsvärderingar och motivera varför Ernst & Young är en attraktiv arbetsgivare. Employer branding är det viktigaste sättet att utmärka sig och genom det vill företaget differentiera sig genom att förmedla sina värden, sin kultur och övrigt som utmärker just Ernst & Young. Genom employer branding mot studenter vill Ernst & Young uppfattas som ett företag som sätter kvalitet och professionalism i första hand. Ytterligare kärnegenskaper för Ernst & Young nämns vidare vara en entreprenöriell anda. Idéer och engagemang är något som premieras och är centralt för att de anställda tillsammans ska kunna utveckla företaget så att bästa möjliga tjänst kan levereras erbjudas till kund (Cukierman & Elensky, 2012).

Inom företaget finns vidare en strategi som benämns 'People First', vilket innebär att medarbetarna och dess kunskaper är viktigast och alltid prioriteras. Målet med strategin är att de anställda skall vara så duktiga att företaget har möjlighet att leverera bästa kvalitet till sina klienter, vilket i sin tur leder till att företaget kan attrahera de mest framgångsrika företagen. Detta skapar en positiv spiral där företaget, genom att visa att man har mest intressanta kunder, blir attraktiva gentemot studenter och således kan attrahera de mest talangfulla studenterna. Detta för att även i fortsättningen kunna ge högsta kvalitet till sina kunder och därmed locka till sig ytterligare framgångsrika, intressanta och bra företag (Cukierman & Elensky, 2012).

I samband med rekryteringen är employer branding avgörande. Det är den bild medarbetarna förmedlar, dess employer brand, vid det personliga mötet som avgör vilket företag studenterna väljer att arbeta på (Cukierman & Elensky, 2012).

4.2.3 KOMMUNIKATION

Ernst & Youngs aktiva kommunikation av sitt employer brand delas in i två faser eller stadier (Cukierman & Elensky, 2012).

I den första fasen är målet att nå ut till den breda marknaden med sitt varumärke, att få både presumtiva kunder och potentiella arbetstagare att få upp ögonen för företaget. Här utsätts Ernst & Young för en större utmaning än företag inom branscher som säljer varor eller tjänster till konsumenter. När studenter inleder sina studier är det så gott som självklart att de känner till företag som Swedbank, H&M, Volvo eller IKEA, då företagen säljer produkter och tjänster till privatpersoner som man exponeras för redan tidigt i sitt liv. Genom en tidig kännedom om företagets produkter och tjänster blir det lättare och mer naturligt att som student bilda sig en uppfattning om respektive företag som arbetsgivare. Att som nybliven student känna till och ha en tydlig uppfattning om Ernst & Young, eller andra revisionsbolag, är av samma anledningar inte lika självklart eftersom de i första hand säljer företagstjänster som gemene man inte exponeras för i samma utsträckning. Därför blir det viktigt för Ernst & Young att i detta stadie, genom aktiv kommunikation, bygga upp och skapa en grundlig kännedom om företaget och vad man egentligen arbetar med. Kanaler som används i det här kommunikationsstadiet är alltifrån tv-reklam till event på universitet och arbetsmarknadsmässor. Den

viktigaste kommunikationskanalen i Göteborg är de två arbetsmarknadsmässorna Gadden och Rekon som hålls på Handelshögskolan under höstterminen respektive vårterminen. Att synas på dessa och på skolan i övrigt kan anses vara en viktig grund för att skapa en medvetenhet kring företaget. Genom att kännedom uppnås kan vidare företagets varumärke och employer brand kommuniceras (Cukierman & Elensky, 2012).

I den andra kommunikationsfasen arbetar Ernst & Young istället efter devisen att attrahera studenter till företaget. Fokus läggs på att sanningsenligt och trovärdigt kommunicera sina värden och företagskultur, då det ses som ett av få tillvägagångssätt företaget kan differentiera sig gentemot sina konkurrenter på. Om man bortser från företagskulturen är det egentligen inga andra faktorer som särskiljer Ernst & Young från de övriga stora revisions- och rådgivningsbolagen i branschen. Det enda som konkret kan användas för att särskilja företaget från övriga företag i branschen blir således dess employer branding. Genom olika event på företagets kontor kan Ernst & Young få fördjupad kännedom om studenterna och deras egenskaper, samtidigt som de kan bilda sig egna uppfattningar om Ernst & Young som företag och dess kultur. Personliga möten blir i denna fas viktigt för att kunna förmedla kulturen på ett trovärdigt sätt, då det ofta kan vara svårt att sätta fingret på ett företags kultur. Genom personliga möten kan företaget förmedla och visa vad kulturen i stor utsträckning utgörs av, människorna. På så sätt kan studenterna bilda sig egna uppfattningar om företaget och dess kultur samt upptäcka om de överensstämmer med de personliga värderingarna. För att kunna spegla en så rättvisande bild som möjligt av företagskulturen blir det således viktigt att vid dessa företagsevent och arbetsmarknadsmässor delta med en bredd av företagsrepresentanter, som kommer ifrån olika avdelningar och har jobbat olika länge i företaget (Cukierman & Elensky, 2012).

Den målgrupp Ernst & Young vill nå ut till med kommunikationen av sitt employer brand består i första hand av ekonomistudenter som har studerat de kurser som revisorsnämnden kräver för auktorisation. Vidare önskar Ernst & Young nå ut till och attrahera studenter som delar deras företagskultur och således kännetecknas av engagemang, laganda och integritet.(Cukierman & Elensky, 2012).

4.2.4 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR

I det första, breda kommunikationsstadiet önskas faktorer som att Ernst & Young är ett professionellt företag som prioriterar kvalitet, förmedlas. Vidare önskar man med kommunikationen i denna fas även förändra och motbevisa den stereotypa bilden av en revisor som endast sitter på sitt kontor och kontrollerar siffror. Genom att berätta om en revisors typiska arbetsdag, som består av många kundmöten, önskas en ökad attraktionskraft för yrket i allmänhet uppnås (Cukierman & Elensky, 2012).

Genom att i det andra, mer snäva, kommunikationsstadiet kommunicera sin företagskultur, värden och hur det är att arbeta på Ernst & Young önskar man attrahera de rätta och mest talangfulla studenterna. Studenterna bör dela företagets grundvärden och kultur som baseras på engagemang, laganda och integritet. En svårighet i arbetet med employer branding nämns samtidigt vara att företagskulturen, som är ett relativt subjektivt begrepp, är det enda konkreta sättet att uppnå differentiering (Cukierman & Elensky, 2012).

Övergripande mål och förväntningar Ernst & Young har med sitt arbete kring employer branding mot studenter är vidare att behålla sin position som branschetta som ideal arbetsgivare i Sverige. I slutändan är målet även att nå den åtråvärda förstaplatsen (Cukierman & Elensky, 2012).

Arbetet med employer branding mot ekonomistudenterna i Göteborg utvärderas dels genom feedback från studentorganisationerna bakom arbetsmarknadsmässorna och dels från nyligen anställda. Genom att fråga nyanställda varför de valt just Ernst & Young och vad de anser borde fokuseras på inom employer branding i framtiden, kan arbetet utvecklas. De personer som senast blivit anställda har av naturliga skäl störst insikt i vad studenter efterfrågar och förväntar sig i dagsläget. En trend inom arbetet med employer branding mot studenter anses vidare vara att konkurrensen om talangerna hårdnar, vilket leder till att företag satsar alltmer på sitt arbete med employer branding och sin kommunikation till studenterna (Cukierman & Elensky, 2012).

4.3 KPMG

I avsnitt 4.3.1 ges en kort presentation av KPMG som företag, med information hämtad från företagets årsredovisning och hemsida. Vidare redogörs i avsnitt 4.3.2 - 4.3.4 för det insamlade empiriska materialet som en intervju med studentansvarig på KPMGs Göteborgskontor, Toni Pemaj, inbringade vid en cirka 60 minuter lång personlig intervju den 25 april 2012.

4.3.1 FÖRETAGSPRESENTATION

KPMG AB är en fristående juridisk enhet som är medlem i det internationella nätverket KPMG International Limited. Det internationella KPMG-nätverket finns representerat i 150 länder och har idag cirka 138 000 medarbetare. KPMG AB ägs av 89 stycken i bolaget aktiva delägare (KPMGs hemsida, 2012). Vidare är KPMG uppdelat i tre verksamhetsområden: Audit, Advisory och Tax. Internationellt sett stod Audit för 46 % av omsättningen i det brutna räkenskapsåret 2010/2011, medan Advisory stod för 33 % och tax för 21 % (KPMG International Annual Review, 2011). Medeltalet anställda i KPMG AB under räkenskapsåret 2010/2011 uppgick till 1 511 (KPMG AB, Årsredovisning 2010/2011). KPMGs vision är att vara ledande på de marknader där de verkar (KPMGs hemsida, 2012).

4.3.2 EMPLOYER BRANDING

KPMGs arbete med employer branding mot studenter styrs centralt från Stockholm. Där upprättas ett ramverk för företagets arbete med employer branding, som sedan efterföljs av respektive lokalt kontor. Arbetet med employer branding i Göteborg läggs upp och anpassas efter de kanaler som lämpar sig bäst i Göteborg. En förutsättning är att det inte avviker för mycket från det uppsatta ramverket samt att kostnaderna inte blir för höga. Som exempel på vad som görs speciellt i Göteborg, nämns att KPMG anordnar ett seglingsevent tillsammans med Handelshögskolan Göteborgs Seglingsällskap, något som är helt unikt för KPMG i Göteborg (Pemaj, 2012).

För KPMG innebär employer branding mot studenter i stort att stärka varumärket och få studenterna att få upp ögonen för KPMG som potentiell arbetsgivare. Arbetet är i synnerhet viktigt eftersom det finns

fyra stora aktörer inom branschen och konkurrensen är hård. Företaget måste därmed vara slagkraftiga och kunna visa på vad KPMG har att erbjuda som arbetsgivare. Genom sitt employer brand vill KPMG förmedla att det, med anledning av företagets internationella position, finns goda möjligheter för internationell karriär, utveckling inom sitt arbetsområde samt allmänbildning. Genom att arbeta på KPMG får man en bra grund och möjligheter till vidareutveckling tack vare det stora utbudet av internutbildningar. Oavsett om den anställde väljer att fortsätta sin karriär inom företaget eller i något annat företag, är denna bas en bra utgångspunkt i varje målmedveten students fortsatta yrkeskarriär. (Pemaj, 2012).

4.3.3 KOMMUNIKATION

I kommunikationen av sitt employer brand försöker KPMG i Göteborg arbeta så högt och brett som möjligt. Göteborgskontoret fokuserar emellertid främst på att nå ut till studenter på Handelshögskolan i Göteborg, men på senare tid även till studenter vid Göteborgs Förvaltningshögskola. För att nå ut till studenterna så kontinuerligt som möjligt används flera olika marknadsföringskanaler. Kanalerna kan uttrycka sig i alltifrån affischering på skolorna i fråga, samarbete med studentkårerna till sociala medier och sedvanlig media som tidningar, radio och TV. Vidare är olika event i företagets regi ett vanligt sätt att få studenters uppmärksamhet och väcka deras intresse. Under till exempel case-kvällar ges information om företaget, men stor vikt läggs vid de personliga, informella mötena där representanter från företaget får chansen att stifta bekantskap med studenterna och vice versa. En gemensam grund för alla kanaler som används är emellertid att företaget vill synas, höras och verka där studenterna finns (Pemaj, 2012).

Stort fokus av kommunikationen läggs dock under och i samband med arbetsmarknadsmässor på Handelshögskolan, då främst Gadden på höstterminen och Rekon på vårterminen. Kommunikationen kan därför bli något fokuserad kring dessa händelser, men KPMG ser det som en självklarhet att anpassa sig till skolornas och studenternas engagemang och initiativ. Vidare erhålls vid arbetsmarknadsmässorna mycket gratis i form av planering och logistik kring eventen. Genom att närvara på mässor önskar KPMG främst synas och höras, men även nå ut med information om företaget, dess kultur, värden och informella karaktärer till studenterna (Pemaj, 2012).

Genom dessa kanaler vill KPMG förmedla sin mer informella kultur vilken utmärks av faktorer som gemytlig, att ställa upp för varandra och ansvar under frihet. Vidare önskas samtidigt förmedla de värden KPMG står för, så som förtroendegivande, 'cutting through complexity' och engagemang. Dessa informella och mjuka värden beskrivs vidare som de faktiska fördelar KPMG besitter, vilka kan yttra sig i ett rikt föreningsliv och privata aktiviteter bland de anställda. Genom att förmedla dessa mjuka värden och fördelar som KPMG står för och är uppbyggt av, vill man särskilja sig från sina konkurrenter. Detta blir ett effektivt sätt att differentiera sig från de närmsta och största konkurrenterna eftersom de stora revisions- och rådgivningsbyråerna i grunden är väldigt lika i sin verksamhet och erbjuder liknande möjligheter. För att utmärka sig vill KPMG fokusera på att förmedla dessa mer utmärkande mjuka och informella värdena, samtidigt som mer fast eller hård information om KPMG som företag inte lämnas helt utanför. Fokus bör dock alltid ligga på att förmedla det som utmärker KPMG (Pemaj, 2012).

Det finns inte någon direkt målgrupp som KPMG vill rikta sitt arbete med employer branding mot. Alla studenter som kan sägas vara potentiella framtida arbetsökande hos KPMG vill företaget försöka nå ut till. Detta då ett framgångsrikt arbete med employer branding utförts genom skapandet av en stor och bred bas som kommande urval kan göras utifrån. I ett initialt skede bör därför ingen student som i framtiden kan ses som en framtida arbetsökande hos företaget lämnas utanför. Även studenter som inte direkt kan tänkas söka arbete hos KPMG i framtiden är intressanta att nå ut till, då de i framtiden kan tänkas arbeta i andra företag som är i behov av de tjänster som KPMG erbjuder. Att då tidigt ha positionerat sig som ett bra, slagkraftigt och framgångsrikt företag ses som viktigt och fördelaktigt. I ett senare skede görs dock ett urval från den bas som arbetet med employer branding gentemot studenterna frambringt. Med en så stor bas som möjligt kan ett bättre eller lämpligare urval göras och en så optimal 'fit' mellan arbetsgivare och arbetstagare som möjligt kan uppnås. Denna 'fit' anses bli som mest framgångsrik då arbetsgivaren och arbetstagaren delar samma informella och mjuka värden. Emellertid fokuseras arbetet med employer branding och marknadsföringen genom de olika kanalerna KPMG använder sig av i stor utsträckning gentemot de studenter som har cirka ett år kvar till examen (Pemaj, 2012).

4.3.4 MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR

De mål KPMG har med sitt arbete med employer branding gentemot studenter är vidare förenliga med den kommunikation och den bild av företaget som önskas sändas ut. Det huvudsakliga målet är att, med hjälp av arbetet, kunna utveckla en så stor kännedom som möjligt om företaget hos studenterna. Detta då man framförallt vill förmedla förtroende, vilket lättast och mest effektivt görs genom 'word-of-mouth'. Vidare är ett mål att, med hjälp av sitt arbete med employer branding, arbeta fram en stor och bred bas av framtida arbetsökande. Med en större urvalsbas kommer företaget i större utsträckning att finna och kunna anställa studenter som matchar KPMGs värden och synsätt helt och hållet, vilket tidigare benämnts 'fit'. Med en stark 'fit' mellan arbetsgivare och arbetstagare anser KPMG att både företaget och de anställda kommer att kunna utvecklas på bästa möjliga sätt (Pemaj, 2012).

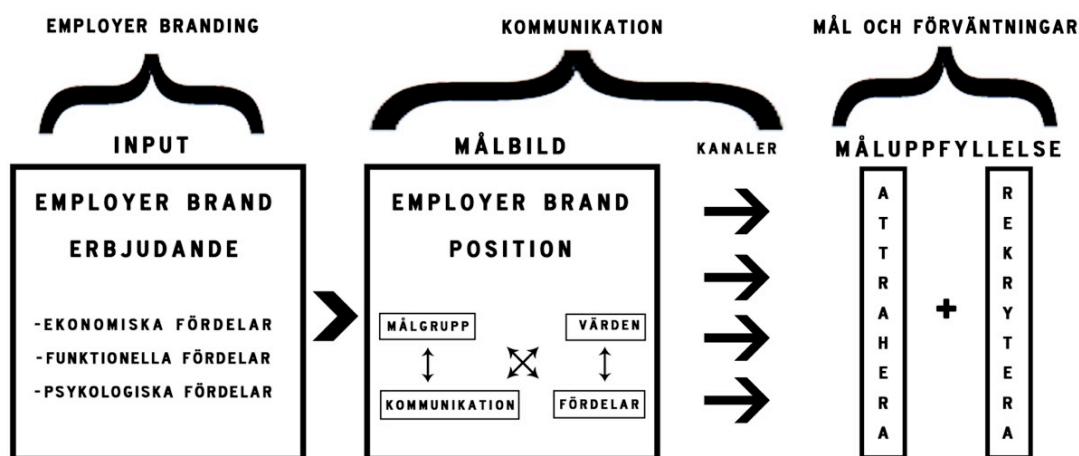
När det gäller studenternas förväntningar på företagets arbete med employer branding är det framförallt att se vad KPMG har att erbjuda. Oftast vet studenterna vad de vill ha ut av en arbetsgivare, så det ligger till stor del hos studenterna själva att känna efter vad företaget ger för möjligheter och om de motsvarar deras förväntningar. Detta anses positivt eftersom det ger en större möjlighet för KPMG att nå den perfekta matchningen (Pemaj, 2012).

Avslutningsvis nämns att arbetet med employer branding inte medför några direkta nackdelar för företaget. Utvärdering av arbetet med employer branding mot studenter i Göteborg görs endast på individnivå i företaget, med hjälp av ett standardiserat verktyg för kvalitativ utvärdering. Utvärderingen diskuteras med huvudansvarig för studentverksamheten för att arbetet skall kunna utvecklas (Pemaj, 2012).

5 ANALYS

I detta kapitel genomförs en analys av det empiriska materialet som, med hjälp av tolkningsverktyget, relateras till den presenterade referensramen. Genomgående i analysen kommer hänvisning för tydlighets skull ske till respektive företag istället för de enskilda informanterna.

Nedan presenteras återigen det tolkningsverktyg som analysen kommer att genomföras utifrån.



5.1 INPUT

Ett employer brand bör enligt Barrow & Mosley (2005) innehålla de funktionella-, ekonomiska-, och psykologiska fördelar som en anställning medför. Påtagligt och intressant är att samtliga studerade företag fäster störst del av sin fokusering på psykologiska faktorer, vilket tydligt bekräftas av KPMG och Ernst & Young som nämner att det är de mjuka värdena som kan särskilja dem från konkurrenterna. Genomgående värdesätter Deloitte, Ernst & Young och KPMG studenter som är drivna, engagerade och intresserade samt att kvaliteten på medarbetarna avgör företagets framtida framgångar. Samtliga företag förmedlar att de är internationella, att man utvecklas på arbetet och får ta del av många internutbildningar. Genom att förmedla dessa psykologiska aspekter kan företagen uppnå en känsla av att de anställda på företagen är karriärfokuserade och att det inom företagen finns obegränsade utvecklingsmöjligheter, vilket tydligt speglar att företagen har stor förståelse för Generation Y som Parment (2008) menar nu intar arbetsmarknaden. Med hjälp av de psykologiska faktorerna bygger företagen upp en känsla och syn på dem som framgångsrika företag där framgångsrika människor arbetar. Detta kan exemplifieras av Ernst & Young som sätter kvalitet, entreprenörskap och professionalitet i första hand. De undersökta företagens strävan efter att uppfattas som professionella och framgångsrika organ kan vidare styrkas av deras storlek, då Alvesson (2004) menar att stora företag ofta uppfattas som trovärdiga och framgångsrika. Vidare kan önskan att framhäva sig som en bra

arbetsplats för talanger exemplifieras av att Ernst & Young lägger stor vikt vid sin höga placering på Universums lista över mest attraktiva arbetsgivare inom ekonomiområdet. Intressant är att Deloitte vänder sin, något lägre, placering till något positivt för företaget då de menar att fokus snarare ligger på att hitta rätt personer för just Deloitte. Att på detta sätt istället bygga upp en känsla av att känna sig utvald som anställd på Deloitte är ytterligare ett tecken på att psykologiska faktorer spelar en väldigt central roll i företagets employer branding. Enligt Backhaus & Tikko (2004) bör ett employer brand förmedla unika aspekter av ett företags identitet, vilket kan sägas att de studerade företagens employer brand inte gör i en tillräckligt stor utsträckning, eftersom de liknar varandra både affärs- och värderingsmässigt. Backhaus & Tikko (2004) menar att det är positivt om ett employer brand differentierar ett företag från ens konkurrenter. Det kan dock vara svårt att i realiteten uppnå denna differentiering för de studerade företagen då den enda möjligheten att differentiera sig på är arbetet med employer branding, vilket företagen är medvetna om. Trots denna medvetenhet är skillnaderna dock enligt våra observationer i realiteten små mellan företagen, vilket enligt både Backhaus & Tikko (2004) och Thambert (2012) leder till försämrade möjligheter att positionera sig och på ett effektivt sätt tilltala och attrahera de studenter som bäst stämmer överens med företagets värderingar och kultur.

Enligt Barrow & Mosleys (2005) uppfattning bör vidare ett företags employer brand innehålla funktionella fördelar, något som de studerade företagen inte lägger lika stor vikt vid som att förmedla psykologiska fördelar. Funktionella fördelar som förmedlas av alla de undersökta företagen kan nämnas vara att de är internationella och har kontor på väldigt många platser i såväl Sverige som utomlands. Detta gör att man som anställd har goda möjligheter att göra både kort- och långsiktiga internationella karriärer, vilket kan bli en funktionell fördel för studenter som har ett särskilt önskemål om att någon gång i sin karriär arbeta i ett specifikt land eller stad. Att företagen förmedlar att de har kontor över hela världen, bidrar till att studenterna då kan se detta som en påtaglig fördel. Vidare lägger Deloitte och Ernst & Young stor vikt vid att motbevisa den stereotypa bilden av en revisor, att yrket istället är socialt med varierande arbetsuppgifter. Att de preciserar att revisorsyrket är ett yrke med stimulerande arbetsuppgifter kan då ses som vad Barrow & Mosley (2005) nämner är en funktionell fördel.

Ett område som inget av de undersökta företagen lägger vikt vid att förmedla är ekonomiska fördelar, vilket ett employer brand enligt Barrow & Mosley (2005) bör inkludera. Det är svårt att yttra sig om att företagen medvetet inte framfört några ekonomiska fördelar med anställning, eller om det i vår undersökning bara förefallit sig så. Intressant är trots allt att inget av företagen i studien nämnt några ekonomiska fördelar. Om utgången görs i Barrow & Mosleys (2005) teorier kan detta vara ett utvecklingsområde för företagets arbete med employer branding.

Ett samspel mellan det interna och externa perspektivet inom employer branding, likt vad Backhaus & Tikko (2004) anser existerar, bekräftas av bland annat Deloitte då man utgår ifrån dagens medarbetare och deras egenskaper när man formar sitt externa employer brand. Vidare råder, hos de undersökta företagen, ett starkt samband mellan employer brandet och konsumentvarumärket. Detta uttrycker sig i företagets angreppssätt med en bred målgrupp där även studenter som inte kan tänkas söka sig till företagen också vill nås, då man ser att de i framtiden kan arbeta på företag som är i behov av revisionsbyråernas tjänster. Det finns således en stor förståelse för en varumärkesintegritet, likt Barrow

& Mosleys (2005) synsätt som åskådliggjordes i Figur 3, där ett starkt konsumentvarumärke spelar en central roll i uppbyggnaden av ett employer brand och vice versa.

5.2 MÅLBILD

Den målbild som ett företag genom kommunikation bör arbeta mot för att uppnå innehåller, enligt Aaker (1996), fyra karakteristika: värden, målgrupp, kommunikation och fördelar.

Värdena bör enligt Aaker (1996) differentiera ett företag från sina konkurrenter för att störst effekt skall uppnås. Enligt våra observationer är de undersökta företagen mycket lika i sina värdeerbjudanden, alla uttrycker klart att de som företag är framgångsrika, drivna och engagerade. En ansträngning till påtagligt differentierande värde kan emellertid Ernst & Young sägas stå för, genom att värdesätta entreprenörskap, vilket inget annat av de undersökta företagen uttryckligen gör. I övrigt är det svårt att skilja Deloitte, Ernst & Young och KPMG åt i de värden som förmedlas. För enskilda personer kan det dock råda skillnader i uppfattningarna om företagen, vilket i så fall kan tänkas grunda sig i de personliga mötena man har haft med respektive företag och dess enskilda medarbetare. Detta potentiella faktum bekräftas även av företagen i undersökningen. Att i denna objektiva studie peka på konkreta differentierande värden, företagen emellan, blir dock svårare då majoriteten av de värden som kommunicerats till oss är liknande företagen emellan.

De värden ett employer brand består av bör enligt Aaker (1996) inte avvika från kärnvarumärkes värden. Det kan påpekas att företagen, genom att ha en bred utgångspunkt av målsegment i sitt arbete med employer branding, där både framtida arbetstagare och kunder tilltalas, visar på en stark varumärkesintegritet. Ur målsegmentet kan vidare påstås, i enlighet med Aakers (1996) uppfattningar, att företagen i första hand vill attrahera de studenter som är drivna, intresserade, engagerade och sociala, vilket då kan utgöra en primär målgrupp. Övriga delar av målsegmentet blir då en sekundär målgrupp som inte motarbetas då den sällan åsidosätts av företagen, vilket även det enligt Aaker (1996) är centralt för att genomföra en så effektiv kommunikation som möjligt. Då ett kärnvarumärke, enligt Aaker (1996) består av två delar, ett employer brand och ett konsumentvarumärke som i företagets fall till stor del stämmer överens, kan logiska slutsatser om att företagets employer brand stämmer överens med kärnvarumärket, vidare dras. Aaker (1996) menar också att en pådrivande faktor som verifierar företagets kärnvärden kan vara positivt för en lyckad kommunikation. Ernst & Young lägger exempelvis stor vikt vid sitt praktikprogram Talent Training, vilket skapar ytterligare precision till den önskade positionen som ett professionellt företag, som ger de anställda stora möjligheter till utveckling. När det gäller kommunikation av värden menar Barrow & Mosley (2005) att det är väsentligt att inte vara överflödig, då de flesta människor endast kan hålla fem separata tankar i huvudet samtidigt. Att de undersökta företagen genomgående håller sig till ett fåtal grundvärden som alla följer en röd tråd, tyder på att det, i detta fall, råder en kongruens mellan teori och praktik.

Enligt Foster et al. (2010) är det av stor betydelse att all kommunikation är tillförlitlig och pålitlig för att inte riskera att inge falska förhoppningar hos studenterna. Samma tankesätt speglas tydligt hos de studerade företagen, där exempelvis Deloitte menar att sanningsenligheten är avgörande för att inga

framtida besvikelser ska uppstå. Enligt Aaker (1996) är det vidare viktigt att upprätta kommunikationsmål som är mätbara och uppåneliga. För att precisera och kanalisera sitt arbete med employer branding kan det här, med utgångspunkt ur Aakers (1996) idéer, vara väsentligt för Deloitte, Ernst & Young och KPMG att utveckla sådana kommunikationsmål. Det är vidare svårt att yttra sig om vilken av kommunikationsinriktningarna, som Aaker (1996) tar upp, företagen befinner sig i. Detta då studien inte behandlat det som Aaker (1996) benämner som 'Brand Image', det vill säga hur företagens employer brand uppfattas idag. Eftersom företagen inte gör någon konkret utvärdering av sitt arbete med employer branding blir det svårt för dem att få reda på hur deras 'Brand Image' ser ut, det vill säga hur studenternas uppfattningar om företagen ser ut. Genom att Ernst & Young rådfrågar nyligen anställda om deras uppfattningar om företaget kan de emellertid få en del av den insyn som krävs för att bestämma kommunikationsinriktning. Vidare insyn ges genom den återkoppling Ernst & Young erhåller i samband med arbetsmarknadsmässor på Handelshögskolan i Göteborg. En del av den insyn får även KPMG genom att kvalitativt utvärdera sitt arbete med employer branding på individnivå. För Deloitte handlar det istället om att lära känna och få en bild av studenterna, där utvärderingsmomentet ligger i vilken utsträckning man lyckas attrahera rätt studenter.

Tendenser till samtliga kommunikationsinriktningar kan dock sägas föreligga. Exempelvis kan inriktningen *förändra* och *utöka* tänkas råda i samband med att synen på revisorsyrket vill förändras. Vidare kan inriktningen *förstärka* tänkas existera då Ernst & Young placerat sig väldigt högt upp på Universums senaste rankinglista över mest attraktiva arbetsgivare hos ekonomistudenter i Sverige, vilket kan bekräfta en stark kongruens mellan deras 'Brand Image' och 'Brand Identity', förutsatt att de strävar efter en hög placering.

Samtliga studerade företag är väldigt lika i sina affärsverksamheter, vilket gör det svårt att skapa och demonstrera fördelar, något som enligt Aaker (1996) är viktigt. En utgångspunkt för företagen i differentieringsarbetet kan göras i Aakers (1996) vidare resonemang om att ett mer genomförbart differentieringsmål kan vara att neutralisera dimensioner som ett företag uppfattas som underlägset inom och istället fokusera på de dimensioner som utmärker företaget. Som exempel kan ges att Ernst & Young skulle kunna satsa mer kraftfullt på att förmedla sig själva som entreprenöriella, och neutralisera övriga dimensioner där de liknar konkurrenterna. Företagen är medvetna om att det är mjuka värden som de kan differentiera sig med, men enligt studiens objektiva synsätt blir skillnader svåra att definiera. Detta kan tänkas vara ett motiv till en mer utvecklad inriktning på arbetet med employer branding.

5.3 KANALER

Barrow och Mosley (2005) menar att det är viktigt för ett företag som arbetar med extern employer branding att ha en djup förståelse för den omfattning av kanaler som finns tillgängliga och vilka som är mest lämpliga för företaget i fråga, dess mål och målgrupp. Då samtliga av de studerade företagen använder sig av ett mycket brett spektra av kanaler kan denna djupa förståelse sägas råda. Dock är det, för oss, svårt att dra slutsatser kring om företagens sammansättningar av kanaler är optimal eller inte. Primärt vid val av kanaler och kommunikation av ett employer brand är, enligt de Chernatony (2006), att internt understöd föreligger. Det vill säga att samtliga medarbetare förstår och delar varumärkets

värden, vilket är extra viktigt för kunskaps- och serviceföretag som i stor utsträckning baseras på människor och deras interagerande med varandra. Ett starkt internt understöd för Ernst & Youngs arbete med employer branding kan vidare sägas finnas då de uttryckligen framhäver vikten av att medarbetare med varierande bakgrunder och positioner närvarar vid olika event så att en helhet av företaget visas upp. Att så väl partners som nyanställda deltar på arbetsmarknadsmässor för studenter förmedlar att arbetet med employer branding tas på stort allvar av alla inom företaget. Viktigt att tänka på är enligt de Chernatony (2006) att även om människor är olika som individer och tolkar värden på sina egna sätt, så är det väsentligt för en effektiv kommunikation av ett employer brand att grundupplevelsen och värdegrunden i stor utsträckning överensstämmer. Även om kommunikationen av ett företags employer brand alltså i stor utsträckning, enligt de Chernatony (2006), är beroende av människorna som kommunicerar det, är de centrala beslut som styr inriktningen på den långsiktiga strategin, väsentliga. Centrala beslut frångås inte av något av de studerade företagen, då de arbetar utefter uppsatta ramverk från huvudkontoren i Stockholm. Inom ramarna för de centralt angivna strategierna anpassas arbetet till vad som anses fungera bäst i Göteborg.

5.4 MÅLUPPFYLLELSE

Ett välutvecklat internt och externt employer brand för, enligt Barrow och Mosley (2005), med sig en mängd fördelar för ett företag, vilket i slutändan yttrar sig i bättre finansiella resultat. Barrow och Mosley (2005) menar att de positiva aspekter som ett välutvecklat externt employer brand för med sig är att det förbättrar och rationaliserar all rekrytering för ett företag. Med ett starkt externt employer brand kan man tydligt positionera sig och förmedla de värden man som företag står för. Detta medför att företaget kan attrahera arbetssökande vilka delar företagets värderingar och på så sätt är bäst för företaget i fråga. Deloitte, Ernst & Young och KPMG ser arbetet med employer branding som en del av rekryteringsprocessen, där man genom att förmedla sina mjuka värden och företagskultur vill positionera sig och attrahera de talanger som delar värdena och då är bäst för just företaget i fråga. En stor resonans mellan teori och praktik kan alltså, rörande detta faktum, observeras där målen med ett externt employer brand entydigt är att *attrahera* och *rekrytera* bäst lämpade arbetstagare.

Barrow och Mosley (2005) menar vidare att ett starkt externt employer brand leder till en förbättrad och mer effektiv rekryteringsprocess, som i sin tur leder till lägre genomsnittliga rekryteringskostnader. Detta speglas tydligt i att Deloitte framhäver fördelarna med att rekrytera rätt och bäst medarbetare som främst ligger i att rekryteringen blir rätt från början, vilket i förlängningen leder till lägre rekryteringskostnader och således även till bättre finansiella resultat för företaget.

Samtliga företags huvudsakliga marknadsföringskanal för extern employer branding är arbetsmarknadsmässor på Handelshögskolan i Göteborg. I ett initialt skede vill Deloitte, Ernst & Young och KPMG bidra till en grunduppmärksamhet för företaget, vilket stämmer väl överens med Schuler et al. (2009) som menar att man genom tidig uppmärksamhet kring ett företag på arbetsmarknadsmässor kan skapa konkurrensfördelar i sin rekrytering. Schuler et al. (2009) menar vidare att det är viktigt att uppmärksamheten bibehålls kontinuerligt under rekryteringsprocessen, vilket Deloitte, Ernst & Young och KPMG tydligt gör då de efter att i ett initialt skede har förmedlat en grunduppmärksamhet kring

företagen, fortsätter sin kommunikation till studenterna genom företagsevent och dylikt som leder till att djupare och mer ingående relationer mellan företagen och studenterna skapas.

McKenzie (2001) menar vidare att det är viktigt att utgå från interna styrkor och fördelar när extern uppmärksamhet skapas av företag. Det kan ifrågasättas om de undersökta företagen gör detta då de i stor utsträckning liknar varandra. Även om internt understöd för employer branden kan föreligga hos företagen, kan det ifrågasättas om de har begått det vanliga felet som McKenzie (2001) menar är att utgångspunkt snarare har gjorts i konkurrenterna vid skapandet av extern kommunikation.

Det har enligt Berthon et al. (2005) visat sig att företag med ett starkt employer brand kan anställa jämförbar personal till lägre lön än vad ett företag med ett svagare employer brand skulle kunna göra. Eftersom de undersökta företagen, i och med den höga rankingen på Universums lista över mest attraktiva arbetsgivare, kan sägas inneha ett starkt externt employer brand blir det intressant att fråga sig om det faktum att företagen inte förmedlar några ekonomiska fördelar grundar sig i det faktum att man, genom detta starka employer brand, vill kunna anställa jämförbar personal till lägre löner.

Barrow & Mosley (2005) menar att det råder en korrelation mellan medarbetares engagemang och kunders nöjdhet, vilket preciseras av Alvesson (2004) som påpekar att denna korrelation blir extra tydlig i kunskapsföretag som revisionsbolag, där medarbetarnas kunskap är den faktiska produkt som företaget säljer. Denna korrelation förmedlar ytterligare en stark anledning till varför ett revisionsbolags arbete med extern employer branding är så viktigt. Samma syn på denna korrelation återspeglas av Ernst & Youngs uttalade strategi, 'People First', där målet är att de anställda ska vara så kompetenta och engagerade att företaget har möjlighet att leverera bästa möjliga kvalitet till sina kunder. I längden, menar Ernst & Young, att detta leder till att man kan attrahera ytterligare, framgångsrika kunder. En tydlig affärslogik framhävs genom ett nära samspel mellan företagets externa employer brand och dess framtida finansiella prestationer.

Genom att *attrahera* och *rekrytera* rätt och bäst medarbetare kan företagen nå bättre finansiella resultat.

6 SLUTSATS

I detta kapitel besvaras studiens forskningsfrågor och syfte. De slutsatser som presenteras dras utifrån den föreliggande analysen. Kapitlet och studien avslutas med ett förslag på vidare forskning inom området ges.

6.1 SLUTSATSER

Uppsatsens syfte var...

...“att skapa en fördjupad förståelse för hur de stora revisionsbolagen arbetar för att attrahera och rekrytera nytexaminerade ekonomistudenter i Göteborg, genom att undersöka hur de arbetar med extern employer branding”.

Genom att besvara de uppställda forskningsfrågorna som genomsyrat studiens upplägg och fortgång anser forskarna att tillräckligt omfattande kunskap, för syftets uppfyllelse, har uppnåtts.

6.1.1 VAD INNEBÄR EXTERN EMPLOYER BRANDING FÖR DE STORA REVISIONSBOLAGEN?

För de studerade revisions- och rådgivningsbolagen Deloitte, Ernst & Young och KPMG utgörs en klar majoritet av deras employer brand utav psykologiska fördelar. Företagen bygger, med hjälp av att förmedla psykologiska faktorer i form av driv, engagemang och intresse, upp en känsla av att det finns goda karriärs- och utvecklingsmöjligheter på företagen. Vidare består deras externa employer brand av vissa funktionella faktorer, vilka exempelvis yttrar sig i att företagen förmedlar att möjligheten att arbeta över hela världen finns.

Vidare har det bekräftats av företagen att det råder ett nära samspel mellan det externa och interna arbetet med employer branding, eftersom det externa arbetet med employer branding är internt underbyggt.

6.1.2 HUR KOMMUNICERAR DE STORA REVISIONSBOLAGEN AKTIVT SITT EMPLOYER BRAND TILL STUDENTER I GÖTEBORG?

Deloitte, Ernst & Young och KPMG betonar alla vikten av tillförlitlighet och sanningsenlighet i kommunikationen av sitt externa employer brand för att undvika att inge falska förhoppningar hos studenterna.

Företagen kommunicerar vidare kärnvarumärkenas värden som det externa employer brandet är uppbyggt av. Kommunikationen sker dels brett för att skapa en grundläggande kännedom om företagen hos så många studenter som möjligt, och dels snävare för att nå och attrahera studenter ur en målgrupp, vilken utgörs av studenter som delar företagets värden och kultur.

Enligt våra iakttagelser har Deloitte, Ernst & Young och KPMG dock svårt att, med hjälp av kommunikationen, differentiera sig från varandra.

Kommunikationen av företagens employer brand till studenter i Göteborg sker genom ett omfattande spektra av marknadsföringskanaler. Alltifrån affischer, arbetsmarknadsmässor, event på företaget, föreläsningar och TV-reklam används för att förmedla sitt externa employer brand till studenterna. De viktigaste och mest frekvent använda kanalerna är dock arbetsmarknadsmässor på Handelshögskolan i Göteborg och event i företagets regi.

6.1.3 VAD HAR DE STORA REVISIONSBOLAGEN FÖR MÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ ARBETET MED EMPLOYER BRANDING MOT STUDENTER I GÖTEBORG?

Deloitte, Ernst & Young och KPMG ser arbetet med extern employer branding som en stor del av rekryteringsprocessen. Genom att kommunicera sitt externa employer brand till studenter så önskar företagen positionera sig och *attrahera* studenter för att slutligen *rekrytera* de studenter som är mest talangfulla och delar företagets värden och kultur i störst utsträckning. Eftersom revisionsbolag är kunskapsföretag vars produkter utgörs av de anställda och deras kunskaper, är det i synnerhet viktigt att företagen lyckas rekrytera bäst lämpade studenter, då medarbetarnas kompetens avgör hur väl företagen i framtiden lyckas skapa värde för sina kunder. Fördelarna med ett lyckat externt employer brand ligger i att företagen i större utsträckning lyckas positionera sig och rekrytera bäst lämpade kandidater, samt att rekryteringen effektiviseras och blir rätt från början.

Företagens mål och förväntningar med utvecklandet av ett externt employer brand är att attrahera och rekrytera, för företagen, bäst lämpad personal. Detta leder på sikt till en effektiviserad rekryteringsprocess och nöjdare kunder vilket, allt annat lika, leder till förbättrade finansiella resultat.

6.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Under studiens gång har flera intressanta uppslag för vidare forskning observerats. Det mest intressanta förslaget är att studera det som enligt Aaker (1996) kallas 'Brand Image', det vill säga hur företagens employer brand uppfattas idag. En studie kring företagets 'Brand Image' är intressant och väsentlig då ett företag med kunskap om denna, enligt Aaker (1996,) kan utvärdera sitt arbete med employer branding, sätta relevanta kommunikationsmål och således välja mest lämpad kommunikationsinriktning för att slutligen nå sina mål med employer branding.

En studie kring hur ett företags employer brand uppfattas av mottagarna, studenterna, skulle på ett lämpligt sätt komplettera vår studie som i större utsträckning fokuserat på hur avsändarna, företagen, uppfattar problematiken.

7 LITTERATURLISTA

Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press

Alvesson, Mats (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Andersson, Therese (2012). Studentansvarig/revisorsassistent Deloitte Göteborg, Personlig intervju den 10 maj 2012, Göteborg.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9, Nr. 5, s. 501-517.

Bahlenberg, Johan (2006). "Revisorn har blivit trendig", *Fokus*, Nr. 4, s. 24-25.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, N.J.: Wiley

Berthon, P, Ewing, M & Hah, L.L (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24, Nr. 2, s. 151-172.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

de Chernatony, Leslie (2006). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann

Cukierman, Victor & Elensky, Johanna (2012). Studentansvariga/revisorsassistenter Ernst & Young Göteborg, Personlig intervju den 10 maj 2012, Göteborg.

Danielsson, Charlotta (2011). "Noteringar: Stor efterfrågan på civilekonomer", *Balans*, Nr. 5.

Danielsson, Charlotta (2012). "Noteringar: Tusen nya jobb i revisions- och rådgivningsbranschen", *Balans*, Nr. 3.

Deloitte AB (2011). "Årsredovisning 2010/2011". Hämtad den 12 april 2012, från:
[\[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Sweden/Local%20Assets/Documents/AR_10-11_final.pdf\]](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Sweden/Local%20Assets/Documents/AR_10-11_final.pdf).

Ekhlas, Jahangir & Nikkilä, Sandra (2011) "*Duktig student - se och välj oss!*". Uppsala universitet. Hämtad den 28 mars 2012, från: [\[http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:506079/FULLTEXT01\]](http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:506079/FULLTEXT01)

Ernst & Young Sweden AB (2011). "Årsredovisning 2010/2011". Hämtad den 12 april 2012, från: [[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ernst_Young_%C3%85rsredovisning_2010 - 2011/\\$FILE/ey_%C3%85R_1011_final%20low.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ernst_Young_%C3%85rsredovisning_2010_-_2011/$FILE/ey_%C3%85R_1011_final%20low.pdf)]

Esaiasson, Peter (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Financial Stability Board (2012). "International Standards on Auditing (ISA)". Hämtad den 16 april 2012, från: [http://www.financialstabilityboard.org/cos/cos_021001b.htm]

Foster, C, Punjaisri, K, & Cheng, R (2010). "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal Of Product & Brand Management*, Vol. 19, Nr. 6, s. 401-409.

Ind, Nicholas (2007). *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. 3. ed. London: Kogan Page, Ltd.

Jungmar, Sofie (2012). Nationell studentansvarig Deloitte, Personlig intervju den 26 april 2012, Göteborg.

KPMG (2012). "KPMG i korthet". Hämtad den 13 april 2012, från: [<http://www.kpmg.com/SE/sv/vilka-vi-ar/kpmgIKorthet/Sidor/default.aspx>]

KPMG AB (2011). "Årsredovisning för räkenskapsåret 1 maj 2010 - 30 april 2011". Mottagen per mail den 16 april 2012.

KPMG International Limited (2011). "International annual review 2011". Hämtad den 12 april 2012, från: [<http://www.kpmg.com/Global/en/WhoWeAre/Performance/AnnualReviews/Documents/kpmg-international-annual-review-2011.pdf>]

Lindblad, Inga-Britt (1998). *Uppsatsarbete: en kreativ process*. Lund: Studentlitteratur

Magnusson, Elin & Malmberg, Victoria (2010). "Talangjakten - en studie av hur företag kommunicerar för att attrahera rätt medarbetare". Göteborgs Universitet. Hämtad den 28 mars 2012. [http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/23029/1/gupea_2077_23029_1.pdf]

McKenzie, Alasdair (2001), "Effective employment branding", *Strategic Communication management*, Vol. 5, Nr. 4, s. 22-26.

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Education

- Minchington, Brett (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain*. Torrensville: Collective Learning Australia
- Moroko, L, & Uncles, M (2008). "Characteristics of successful employer brands", *Journal Of Brand Management*, Vol. 16, Nr. 3, s. 160-175.
- "Noteringar: Revisorn - från tråkig till trendig" (2006). *Balans*, Nr. 3.
- Parment, Anders (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Patel, Runa & Davidson, Bo (1991). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Pemaj, Toni (2012). Studentansvarig/revisorsassistent KPMG Göteborg, Personlig intervju den 25 april 2012, Göteborg.
- PwC (2011). "Verksamhetsbeskrivning 2010/2011". Hämtad den 20 april 2012, från: [\[http://www.e-magin.se/v5/viewer/files/viewer_s.aspx?gKey=526qqjtt&gInitPage=1\]](http://www.e-magin.se/v5/viewer/files/viewer_s.aspx?gKey=526qqjtt&gInitPage=1)
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (red.) (1999). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell
- Smith, Dag (2006). *Redovisningens språk*. 3., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Statistiska centralbyrån (2011). "Arbetskraftsbarometern". Hämtad den 20 april 2012, från: [\[http://www.scb.se/statistik/publikationer/UF0505_2011A01_BR_AM78BR1103.pdf\]](http://www.scb.se/statistik/publikationer/UF0505_2011A01_BR_AM78BR1103.pdf)
- Thambert, Fredrik (2012). "Revisionsbyråer satsar på varumärkesbyggande", *Resumé*, 8 mars.
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Universum (2011). "World's most attractive employers 2011". Hämtad den 2 april 2012, från: [\[http://www.universumglobal.com/stored-images/43/43cf44fd-5e33-4c03-8aca-4bdb3fa1ad1b.pdf\]](http://www.universumglobal.com/stored-images/43/43cf44fd-5e33-4c03-8aca-4bdb3fa1ad1b.pdf)
- Universum (2012). "FöretagsBarometern 2012". Hämtad den 2 april 2012, från: [\[http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey\]](http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey)
- Welander, Pauline & Neuman, Karl (2011) *Attrahera, motivera och behålla - employer branding på Attendo Care*". Göteborgs Universitet. Hämtad den 28 mars 2012, från http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26295/1/gupea_2077_26295_1.pdf

Wäghert, Daniel & Johansson, Karin (2011). "Konkurrensen på talangmarknaden är hårdare än någonsin", *Metro*, 6 april.

8 BILAGOR

8.1 BILAGA 1 - INTERVJUMALL

Inledning

- Vad heter ni och vad har ni för position i företaget?
- Hur ser er roll ut i företagets arbete med employer branding?

Allmänna tankar kring employer branding

- Vad innebär employer branding för företaget?
- Vad vill ni förmedla med ert employer brand?
- Vad har det för betydelse i samband med rekryteringen av nyutexaminerade?

Kommunikation

- Vad vill ni aktivt förmedla externt, till potentiella arbetstagare?
- Vilka kanaler använder ni för att förmedla ert employer brand?
- Har ni en speciell målgrupp för er kommunikation? Hur ser den ut i så fall?
- Vad är viktigt att tänka på vid denna aktiva kommunikation?
- Vad anser ni att ni besitter för fördelar?

Mål och förväntningar

- Vad förväntar ni er att få ut av arbetet? Vad har ni för mål?
- Vad upplever ni att studenterna vill ha ut av arbetet och vad får ni för respons på det?
- Finns det några nackdelar med arbetet?
- Hur ser trenderna inom området ut?

Avslutningsvis

- Är det något ni vill tillägga?
- Kan vi kontakta er vid eventuella framtida funderingar?