



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Att rekrytera dagens talanger

En kvalitativ studie kring vikten av en separat employer brandingfunktion på företag utifrån en fallstudie på ICA Sverige AB.

KANDIDATUPPSATS VT2017

**FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
MARKNADSFÖRING**

Författare: Viktor Brodin och Emma Ottosson
Handledare: Peter Zackariasson

Sammanfattning

Bakgrund: Aldrig tidigare har en så stor del av arbetskraften varit högutbildad som idag. I takt med att utbildningsnivån stiger ökar medvetenheten och kraven från de välutbildade talangerna, ofta i form av millenniegenerationen. Det blir allt svårare för företag att differentiera sig som attraktiv arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden.

Syfte: Med utgångspunkt i employer branding är syftet med uppsatsen att analysera attityder om företags marknadskommunikation i rekryteringssammanhang mot millenniegenerationen/talanger för att vidare diskutera vikten av en utvecklad employer branding funktion i företag.

Forskningsfrågor: Hur kan företags arbete med employer branding förstås? På vilket sätt påverkar företags kärnvärden och företagsstruktur möjligheterna till en framgångsrik employer branding? Hur påverkas företag av de nya variabler som efterfrågas av millenniegenerationen på arbetsmarknaden idag? Varför kan ett starkt varumärke och ett starkt employer brand skilja sig åt?

Teoretisk referensram: Teorier presenteras med utgångspunkt i employer branding. Vidare presenteras teorier vilka behandlar marknadsförhållandena på den svenska arbetsmarknaden.

Metod: Uppsatsens metod innefattar en kvalitativ undersökning med sex semistrukturerade intervjuer. Den empiriska datan är tillsammans med det sekundära källmaterialet, bestående av artiklar, statistisk data, det som vidare ger underlag för analys. Analysen genomfördes genom att undersöka och diskutera den insamlade datan i relation till det teoretiska ramverket.

Slutsats: För att företag ska lyckas upprätthålla långsiktiga konkurrensfördelar på arbetsmarknaden är det nödvändigt att implementera strategier kring employer branding. Med en separat employer brandingfunktion på bolag kan företag på ett effektivt och systematiskt sätt nå marknadens eftertraktade talanger.

Nyckeltermerna: Employer branding, human resources, marknadsavdelningen, kommunikation, rekrytering, millenniegenerationen, talanger, ICA Sverige.

Abstract

Background: Never before has such a large part of the labour force been as highly educated as today. As the education level rises the awareness and demands of the well-educated talents, often millennials, increase. It is becoming increasingly difficult for companies to distinguish themselves as attractive employers in the Swedish labour market.

Purpose: Based on employer branding the purpose is to analyze attitudes about corporate marketing communications in recruitment contexts with millennials/ talents in order to further discuss the importance of a developed employer branding function in companies.

Research questions: How can companies' employer branding work be understood? How do corporate core values and business structures affect the prospects of a successful employer branding? How does the new value propositions, claimed by the millennials, affect the companies? Why can a strong brand and a strong employer brand differ?

Theoretical framework: Several theories are presented concerning the concept of employer branding. Theories regarding the prevailing market conditions are also featured.

Method: The method of this essay consists of a qualitative approach, with six semi-structured interviews. The empirical data formed, together with secondary sources such as articles and statistical data, the data of analysis. Investigating and discussing collected data in relation to the theoretical framework formed a further analysis.

Conclusion: In order for companies to achieve long lasting competitive advantages, it is crucial to have implemented strategies of employer branding. With a separate employer branding function within companies, companies can efficiently and systematically reach the markets' coveted talents.

Keywords: Employer branding, human resources, marketing, communication, recruitment, millennials, talents, ICA Sverige.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.1.1 Begreppsdefinition Employer Branding.....	6
1.1.2 Förändrade värderingar på arbetsmarknaden	7
1.1.3 Problemformulering	7
1.2. Syfte	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Delfrågeställningar	9
1.5 Fallstudie ICA Sverige AB	9
2. Teoretisk referensram	10
2.1. Employer branding.....	10
2.1.1 Employer branding variabler.....	12
2.1.2 Employer Value Propositions (EVP)	13
2.2 Talang/ millenniegenerationen.....	14
2.3 Human resources (HR) och marknadsfunktionen	14
2.4 Marknadskommunikation	15
2.5 Marknadstrender.....	16
3. Metod	17
3.1 Strategiska val.....	17
3.2 Forskningsprocess.....	18
3.3 Undersökningsmetod för primärdata.....	18
3.4 Val av respondenter.....	19
3.5 Testintervju	20
3.6 Genomförande av intervjuer	20
3.7 Källmaterial sekundärdata	21

3.8 Analysmodell	21
3.9 Kritiskt granskande av metod	22
3.9.1 Subjektivitet	22
3.9.2 Validitet och reliabilitet	22
3.9.3 Generaliserbarhet	22
3.9.4 Statistiskt underlag	23
3.10 Etiska hänsynstaganden av forskning	23
3.10.1 Informationskravet	23
3.10.2 Samtyckeskravet	23
3.10.3 Konfidentialitets- och anonymitetskravet	23
3.10.4 Nyttjandekravet	24
3.10.5 Falska förespeglingar	24
4. Analys – Fallstudie ICA Sverige	25
4.1 Hur kan företags arbete med employer branding förstås?	25
4.2 På vilket sätt påverkar bolags företagsstruktur möjligheterna till en framgångsrik employer branding?	27
4.3 Hur påverkas företag av de nya variabler som efterfrågas av millenniegenerationen på arbetsmarknaden idag?	30
4.4 Varför kan ett starkt varumärke och ett starkt employer brand skilja sig åt?	34
5. Slutsats.....	40
5.1 Diskussion	41
5.2 Förslag på fortsatt forskning	41
6. Referenser	43
7. Bilaga - Intervjufrågor	47

1. Inledning

Inledningsvis beskriver kommande avsnitt bakgrunden till uppsatsen och begreppet employer branding. Avsnittet fortsätter därefter med en problemformulering vilken formar uppsatsens syfte och frågeställningar vilka studien ämnar besvara.

1.1 Bakgrund

Aldrig tidigare har en så stor del av arbetskraften varit högt utbildad som idag. Befolkningens eftergymnasiala utbildningsnivå uppgick 2015 till 26 procent i jämförelse med 1990 då samma siffra endast uppgick till 11 procent (Statistiska Centralbyrån, 2015). I takt med att befolkningen, i synnerhet millenniegenerationen, utbildas i större utsträckning ökar medvetenheten och följaktligen kraven från de utbildade, så kallade talangerna. Globalisering har lett till världsomspännande utbyten och ökat konkurrensen bland arbetsgivare från lokal till global nivå (Robinson, 1998). Millenniegenerationen och dess preferenser väger allt tyngre då de är den framväxande arbetskraften (Futurion, 2016). Det har skett ett maktskifte där millenniegenerationen i större utsträckning än tidigare styr villkoren på arbetsmarknaden (Universum, 2014). Tankesmedjan Futurion (2016), skapad av tjänstemännens centralorganisation, förutspår att 50 procent av Sveriges arbetskraft kommer bestå av denna generation, födda mellan 1981-2000, år 2020. Företag får allt svårare att utmärka sig som attraktiva arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden (Arbetsmarknadsnytt, 2017) och måste anpassa sina verksamheter efter de nya rådande kraven. Att öka förståelsen för hur företag förhåller sig till den nya generationen, millenniegenerationen, i sitt rekryteringsarbete är föreliggande uppsatsens fokus.

1.1.1 Begreppsdefinition Employer Branding

I kommunikations- och rekryteringssammanhang finns begreppet employer branding. Begreppet syftar till att förklara den process ett företag använder sig av för att kommunicera sitt varumärke som arbetsgivare mot en specifik målgrupp, antingen anställda eller framtida rekryteringar. Att fokusera på potentiella arbetstagare, som senare kan anställas, är idag viktigt för att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsplats i det avseendet att många ser företaget som en önskad framtida arbetsplats. (Backhaus 2016). Employer brandingkonsulterna Universum menar att om ett företag kan förmedla sina värderingar och sitt varumärke genom framgångsrikt arbete med employer branding kan detta bidra till att hjälpa företaget uppnå sina långsiktiga strategiska mål (Universum, 2014). Att arbeta med

employer branding är en förhållandevis ny praktik, trots att teorin bakom konceptet funnits sedan 1990-talet (Rousseau, 1990).

1.1.2 Förändrade värderingar på arbetsmarknaden

Nya värderingar har växt fram på dagens arbetsmarknad. Millenriegerationen är en generation vars tillvaro ständigt utgjorts av en närvaro av digitala produkter tillsammans med en enkel och hög rörlighet, vilket har präglat värderingar och åsikter (Serazio, 2015). Följaktligen skapas nya krav gentemot arbetsgivare. I Västsvenska handelskammarens rapport om livskarriärer, *Millenriegerationen på arbetsplatsen*, diskuteras avgörande egenskaper hos en arbetsgivare. Klassiska status- och framgångsmarkörer har minskat i värde samtidigt som nya egenskaper hos en arbetsgivare istället prioriteras. För företag innebär det krav på förändringar i arbetsklimatet för att möta nya förväntningar. Mer specifikt efterfrågar millenriegerationen ett arbetsklimat fyllt av feedback, rättvisa och tydligt ledarskap. Drömarbetsgivaren karakteriseras av öppenhet, ödmjukhet, stabilitet, kreativitet och drivenhet. Millenriegerationen efterfrågar spontan feedback vilken ska ges på ett snabbt, bekräftande, konstruktivt och situationsanpassat sätt. Västsvenska Handelskammaren menar vidare att talangerna gör sin bedömning utifrån dessa värden om vilken arbetsgivare som är mest attraktiv. Mjuka värden är nya viktiga komponenter framför tidigare hårda variabler, såsom lön och karriär (Västsvenska handelskammaren, 2017). Att möta och besvara dessa nya värden på arbetsplatsen innebär en förändring och ett stort arbete för företag. Att dessutom lyckas kommunicera ut efterfrågad bild till potentiella arbetstagare är en stor utmaning.

1.1.3 Problemformulering

Ett återkommande problem för många företag är att framgångsrikt kommunicera sitt varumärke till talanger. Denna problembild illustreras tydligt genom statistik vilken påvisar stora skillnader i ett starkt varumärke och en attraktiv arbetsgivare (Thambert, 2016 & Universum, 2016). Även om ett företag ger upphov till positiva associationer hos konsumenter gällande värderingar och produkter behöver inte potentiella arbetstagare uppfatta företaget som en efterfrågad arbetsplats. Att arbeta på ett företag skiljer sig från att konsumera från det. Hur företag uppfattas som arbetsplats är inte någonting som naturligt följer av marknadskommunikationen. Employer branding fyller här en viktig funktion och uppmärksammar behovet av riktad kommunikation till arbetskraften. Det är av största vikt, även i arbete med rekrytering, att i alla avseenden kommunicera ut det budskap man önskar förmedla om sitt företag. Det som kommuniceras fungerar som underlag för

arbetssökande. Är kommunikationen bristfällig, försvåras möjligheten att skapa sin en uppfattning om företaget (Dabirian *et al.*, 2017).

I företag finns två huvudsakliga funktioner som på olika sätt påverkar employer branding, human resources (HR) och marknadsföring. HR funktioner inom företag syftar till att ta hand om personalomsorg och rekrytering av nya medarbetare (Boxall *et al.*, 2009). Vidare ansvarar de för att maximalt utnyttja anställdas kompetens samt identifiera nya kompetenser och talanger på arbetsmarknaden. Marknadsföringsfunktionen på ett företag arbetar med all kommunikation mot marknaden. Analysarbete görs löpande för att identifiera föränderliga kundpreferenser och behov då fokusområdet för marknadsföringen är den tänkta konsumenten (Fill, 2009).

Begreppet employer branding syftar till att integrera personal- och marknadsföringsfunktioner för att på ett bättre sätt kunna skapa en önskad bild av ett företag som attraktiv på arbetsmarknaden. Den uppmärksammade problembild gällande skilda varumärkesstyrkor riskerar att öka ytterligare genom att två separata företagsfunktioner delar på ett ansvarsområde, employer branding. Om kopplingen mellan företagsfunktioner inte är tillräcklig, riskerar företag att marknadskommunikationen till värdefulla talanger uteblir (Percy, 2008).

1.2 Syfte

Med utgångspunkt i employer branding är syftet med uppsatsen att analysera attityder om företags marknadskommunikation i rekryteringssammanhang mot millenniegenerationen/ talanger för att vidare diskutera vikten av en utvecklad employer branding funktion i företag.

Uppsatsen önskar vidare att adressera frågan kring employer branding i svenskt näringsliv och bidra till ytterligare diskussioner och synsätt. Tidigare forskning kring employer branding har inte fokuserat på en separat employer branding funktion i bolag, varför uppsatsen önskar bidra till detta forskningsområde.

1.3 Frågeställning

- Vad finns det för argument för att det ska finnas en företagsfunktion inom företag som enbart arbetar med employer branding för att öka företagets attraktivitet på marknaden?

1.4 Delfrågeställningar

För att vidare besvara vald frågeställning kommer fyra mindre frågeställningar att användas för analys och ämnar slutligen besvara huvudfrågeställningen. Frågorna har utvecklats under studiens gång i symbios med insamlandet av empiri och teori.

- Hur kan företags arbete med employer branding förstås?
- På vilket sätt påverkar bolags företagsstruktur möjligheterna till en framgångsrik employer branding?
- Hur påverkas företag av de nya variabler som efterfrågas av millenniegenerationen på arbetsmarknaden idag?
- Varför kan ett starkt varumärke och ett starkt employer brand skilja sig åt?

1.5 Fallstudie ICA Sverige AB

För att besvara uppsatsens frågeställningar har ett företagsexempel valts ut, ICA Sverige AB. Fallstudien ämnar skapa förståelse kring hur employer branding arbetas med på ett företag och därefter att stärka uppsatsens syfte gällande en separat och utvecklad employer branding funktion i bolag. Vidare avgränsningar och strategiska val kommer diskuteras under metodavsnittet.

2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt introduceras och presenteras begrepp och teorier relevanta för uppsatsen. Referensramen syftar vidare till att forma ett ramverk för analys av insamlat empiriskt material.

2.1 Employer branding

Ett varumärke är en blandning av attribut, både materiella och immateriella, vilket sammantaget utgör ett företags kännetecken och värde. Edwards (2010) menar att konkurrensfördelar kan skapas om detta vårdas. Dessa värden tillför någonting ytterligare till företag utöver den produkt eller tjänst de erbjuder. De skapar medvetenhet och associationer kring ett varumärke vilket Biswas & Suar (2016) menar stärker ett företags konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Positiva associationer och hög kunskap kring hur det är att arbeta på en viss arbetsplats skapar attraktivitet för arbets sökande och därmed ett starkt employer brand (Biswas & Suar, 2016).

Employer branding är ett brett begrepp som inkluderar strategier för att attrahera potentiella arbetstagare såväl som att upprätthålla bilden av en attraktiv arbetsplats bland anställda. Den interna delen av employer branding syftar till att skapa en förståelse bland anställda gällande organisationen de är en del av och vad som särskiljer den från dess konkurrenter. Kan det skapas en stark och gemensam identitet inom företag kommer det både kunna höja medarbetarnas motivation, enligt Chhabra & Sharma (2014), och göra det enklare för nya medarbetare att finna sig tillrätta och bli en del av organisationen. Skiljer sig bilden, mellan det företaget förmedlar och vad de egentligen är, märker nya medarbetare det snabbt, vilket skapar instabilitet i organisationen enligt Backhaus (2016). Den externa delen av employer branding handlar om att förmedla en uppriktig och sanningsenlig bild av företaget mot omvärlden och framför allt för personer som i framtiden kan tänkas anställas.

Enligt Backhaus & Tikoo (2004) bygger employer branding på antagandet att arbetstagare utgör värdefulla tillgångar för företag. Genom investeringar i arbetskraften och det humana kapitalet kan företagets resultat förbättras. Barney (1991) anser att värdefulla tillgångar för företag kan bidra till hållbara och långsiktiga konkurrensfördelar. Priem and Butler (2001) menar att det humana kapitalet har kommit att bli en allt viktigare värdeskapande tillgång. För att kunna attrahera värdefulla tillgångar i form av humankapital betonar

Backhaus & Tikoo (2005) vikten av extern employer branding, marknadskommunikation till potentiella arbetstagare. Detta är väsentligt för att kunna marknadsföra sig som ett attraktivt företag där talanger vill arbeta. Vidare menar Backhaus & Tikoo (2005) att intern employer branding är viktigt när man lyckats rekrytera önskade talanger. Intern employer branding kan skapa en unik kultur med stor konkurrenskraft som är svårt för andra företag att efterlikna.

Backhaus (2016) menar vidare att begreppet extern employer branding syftar till att på liknande sätt som intern employer branding visa upp varumärkets värde, denna gång i rekryteringssammanhang. I en inledande fas handlar den externa employer branding om att synas, då det visat sig att en hög medvetenheten om ett företag också höjer företagets rykte på arbetsmarknaden. (Backhaus, 2016) Rekryteringsprocessen är idag av yttersta vikt på grund av det humana kapitalets roll i bolag. Företags status i rekryteringssammanhang är avgörande för att lyckas förvärva talanger enligt Cable & Turban (2003). Följaktligen räcker det inte för företaget att exponera sig, utan det är också avgörande att man syns och hörs på rätt sätt och förmedlar efterfrågat budskap. Statusen i rekryteringssammanhang baseras på ett företags förmedling av sig själva och sina aktiviteter, vilket gör den externa marknadskommunikationen viktig. På samma sätt som en produkt uppfattas av en konsument, menar Backhaus (2016) att en arbetssökande ska kunna känna kring ett företags varumärke, att det är attraherande och inspirerar till jobbansökningar. Både intern och extern employer branding är alltså av största vikt för företag att arbeta med. Det är också väsentligt att företag ger en så korrekt bild som möjligt av sig själv som arbetsgivare.

Inom employer branding finns också begreppet psykologiska kontrakt. Psykologiska kontrakt består av individers tankar kring ömsesidiga skyldigheter mellan arbetsgivare och arbetstagare och är något som Rousseau (1990) betonar. Rousseau (1990) menar vidare att kontrakten uppstår genom relationer, kort- eller långvariga. Relationerna utgör förväntningar av kontinuitet gällande framtida beteenden i samband med yrkesroller. Kontrakten är viktiga för anställning enligt Rousseau (1990) som förklarar hur de psykologiska kontrakten särskiljer sig från tidigare forsknings mer generella förväntningar utifrån ett arbetstagarperspektiv. Kontraksfrågor kan spela en viktig roll i rekryteringsprocesser, där Rousseau (1990) menar att osäkerhetsfaktorn kring en anställning ska kunna minska med hjälp av ömsesidiga förväntningar om rättigheter och skyldigheter. Robinson och Rousseau (1994) diskuterar vikten av transparens i sin employer branding och skapandet av psykologiska kontrakt med syfte att förmedla en sanningsenlig bild av sitt företag mot talangerna. Lojalitet mot

arbetsgivaren och en framgångsrik employer brandingstrategi är ett resultat av att företag lyckas omvandla ett anställningskontrakt till ett psykologiskt kontrakt med de anställda (Chhabra & Sharma 2014). Då har osäkerhetsfaktorn minskat och tilliten ökat. Om det psykologiska kontraktet särskiljer sig från verkligheten ökar risken att den nyanställda slutar, då tillfredsställelsen av jobbet är låg och tilliten till företag har minskat.

2.1.1 Employer branding variabler

Dabirian *et al.* (2017, s.4) har, delvis baserat på tidigare studier, identifierat sju värdeskapande variabler som gör ett varumärke attraktivt som arbetsplats. Dessa sju härstammar från Ambler and Barrows (1996, s.189) värdepaket, innehållande tre viktiga funktioner för att skapa ett starkt employer brand. De tre variablerna är funktionalitet, ekonomiskt värde och psykologiskt värde. Funktionaliteten grundar sig i att aktiviteterna man som anställd utför ska vara utvecklande och värdefulla. Det ekonomiska värdet betyder att den monetära förtjänsten ska vara tillfredsställande i förhållande till de utförda arbetssysslorna. Slutligen ska företaget betona känslomässiga värden mot en anställd för att skapa känslor av tillhörighet och nytta. Dessa tre dimensioner lade grunden för de variabler som Berthon *et al.* (2005, s.162) utvecklade till fem värden; socialt värde, intresseskapande värde, meningsfullhet, utvecklingsmöjligheter och ekonomiskt värde. Det som läggs till i Berthon *et al.* (2015, s.162) är vikten av att arbetsplatsen ska vara stimulerande intressant utifrån både arbetstagare och arbetsgivares ögon. Vidare ska man kunna dra social nytta av att arbeta på arbetsplatsen, vilket genereras av talangfulla och trevliga kollegor. Utifrån dessa två tidigare studier formar Dabirian *et al.* (2017, s.5) sina sju värdeskapande variabler för företags varumärkesattraktivitet. Författarna har inledningsvis inkluderat de fem variablerna Berthon *et al.* (2015, s.162) identifierat. De två ytterligare variablerna som lagts till är värden författarna menar speglar dagens aktuella samhällsbild gällande nya värderingar på arbetsplatsen. Första tillägget är värdet av god ledning på arbetsplatsen. Känner de anställda att deras överordnade är ärliga, respektfulla, inspirerande och skapar tillit, ökar förutsättningarna att trivas jämfört med ett mer traditionellt och hårt styre. Det andra tillägget ser till relationen mellan arbetstid och fritid. Förhållandet mellan arbetstid och fritid menar Dabirian *et al.* (2017, s.5) ska vara flexibelt med syftet att man ska kunna bli framgångsrik både på och vid sidan av arbetet.

Sammanfattningsvis skapar de sju värdeskapande variablerna; socialt värde, intresse värde, meningsfullhet, utvecklingsmöjlighet, ekonomiskt värde, högt lednings värde samt balans

mellan arbete och fritid ett starkt employer brand enligt Dabirian *et al.* (2017). Variabler som speglar den aktuella samhällsbild som författarna beskriver anses vara av särskild vikt för framväxande generationer.

2.1.2 Employer Value Proposition (EVP)

Bland många företag används kundlöften, Customer Value Proposition (CVP), vilket enligt Dyhre & Parment (2013) är omsorgsfullt utvecklade värden som syftar till att skapa kundnöjdhet och lojalitet. Värdena är en avvägning mellan vad konsumenter vill och förväntar sig av företag, vad konkurrenter på marknaden gör samt vad företag tror ska ge ökat resultat. Dyhre & Parment (2013) menar vidare att kundlöften kräver omfattande analyser för att kunna ligga till grund för strategiska beslut.

I rekryteringssammanhang finns en motsvarighet, medarbetarlöften, Employer Value Proposition (EVP). Detta menar fortsättningsvis Dyhre & Parment (2013) är en grundpelare och förutsättning för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Karin Johansson från employer brandingkonsulterna Universum (2015) betonar att medarbetarlöftet bör vara omsorgsfullt skapat, med noggrant grundarbete. Grundarbetet bör involvera tre olika målgrupper för att säkerställa ett sanningsenligt EVP i verksamheten. Först bör medarbetare involveras för att undersöka och fastställa hur företaget i fråga uppfattas internt. Därefter bör externa målgrupper, potentiella arbetstagare, undersökas för att uppmärksamma den bild företaget avspeglar på marknaden. Avslutningsvis är ledningen i företaget en viktig målgrupp, där företagets långsiktiga visioner identifieras för att säkerställa att ledningsarbete går i linje med EVP. Utöver granskandet av målgrupperna menar Johansson (2015) att andra grundläggande frågor bör utredas i skapandet av ett framgångsrikt EVP. Frågorna bör röra övergripande varumärkesuppfattningar, exempelvis företagets kärnvärden och marknadskommunikation. Dyhre & Parment (2013) menar att EVP ska verka för att kommunicera en sanningsenlig bild av företaget och vara det första budskap som förmedlas ut till företagets potentiella arbetstagare. Ett framgångsrikt EVP ska enligt Dyhre & Parment (2013) vara tydligt, sant, konkret, särskiljande och innehålla en känsla som skapar associationer hos arbetssökanden. Johansson (2015) menar vidare att ett välarbetat och tydligt EVP som implementeras i all kommunikation har möjlighet att förändra önskade målgruppers uppfattning om företaget som arbetsgivare. Sammanfattningsvis utgör även EVP en viktig del i företags arbete med rekrytering. Företags kärnvärden utgör en viktig

grundpelare i arbetet med att förmedla, det potentiella arbetstagare uppfattar som, en korrekt bild av ett specifikt företag.

2.2 Talang/millenniegenerationen

De två begreppen millenniegeneration och talang syftar till samma grupp människor i denna uppsats. Detta förklaras av att begreppen ofta används som synonymer i employer branding-sammanhang (Västsvenska handelskammaren, 2016) Coates (2017) slår fast att millenniegenerationen refererar till arbetskraft, födda mellan ungefär 1981-2000. Vidare framhäver tankesmedjan Futurion (2016) gruppens betydande del av dagens och framtidens arbetskraft.

2.3 Human resources (HR) och marknadsfunktionen

I företag finns två centrala funktioner som arbetar med och påverkas av employer branding - human resources och marknadsföring. Human resources avdelningar spelar enligt Armstrong (2012) en nyckelroll hos företag i skapandet av ett lönsamt och positivt arbets- och företagsklimat. Detta menar Armstrong (2012) görs bäst genom human resources management, HRM, vilket rör alla aspekter hur människor är anställda och förvaltas inom organisationer. En effektiv HR funktion kan nyttomaximera sitt humankapital, och resurseffektivisera sin arbetskraft. Trivsel och tillfredsställelse bland arbetstagare är viktiga variabler för att totalt sett bli ett framgångsrikt företag.

Enligt Fill (2009) är marknadsfunktionen den funktion som ansvarar för att förmedla önskad bild av företaget. Detta görs genom att studera kundbeteenden och därefter upprätta lämpliga marknadsstrategier. Att skapa värde för ett företags intressenter har blivit en allt viktigare uppgift för marknadsföringspraktiker. Fill (2009) menar att företag idag inte har det huvudsakliga målet att sälja produkter eller tjänster i samma utsträckning, utan fokus ligger på att sälja värdeskapande lösningar som ger konsumenten möjlighet att uppfylla sina personliga mål. Vidare argumenterar Kothandaraman & Wilson (2001) att det ligger i företags intresse att möta konsumenternas önsknings genom att leverera högpresterande och värdefulla lösningar.

De två funktionerna human resources och marknadsföring har i en ursprunglig kontext två skilda uppgifter. Marknadsföringsfunktionen är i stor utsträckning konsumentorienterad och human resources har sitt fokus på arbetstagare. I takt med att arbetsmarknaden däremot har

förändrats och jakten på talang blivit allt hårdare, har funktionernas arbete kommit att korrelera i större utsträckning. (Arbetsmarknadsnytt, 2017) Den externa kommunikationen mot potentiella arbetstagare för att stärka företagets employer brand, har idag kommit att kräva båda funktionernas resurser.

2.5 Marknadskommunikation

Marknadskommunikation är enligt Fill (2009) den koordinerade marknadsföringen ett företag förmedlar ut mot marknaden. Kommunikationen är en vital del i ett företags employer branding. Det är genom kommunikation mot marknaden som Dyhre & Parment (2013) menar att företag förmedlar sin expertis och sina kärnvärden. Kommunikationen innefattar fortsättningsvis enligt Fill (2009) den integrerade marknadskommunikation (IMK). En definition av integrerad marknadskommunikation är att aktiviteten handlar om att systematiskt planera ett meddelande och budskap för att, på ett effektivt och övertygande sätt, nå en specifik målgrupp. Ofta är IMK förstådd utifrån en företags- och en konsumentrelation där företag diskuterar hur man på bäst sätt ska variera kommunikationen mellan olika försäljningsstrategier, såsom reklam eller personlig försäljning. Dock handlar begreppet parallellt också om hur företags olika funktioner interagerar inom organisationen, för att kunna förmedla ett önskat och rättvist budskap.

Det som kommuniceras är det marknaden och arbetsmarknaden använder för att skapa sig en uppfattning om företaget och varför det är av största vikt att detta görs på rätt vis, menar Dyhre & Parment (2013). Viktiga variabler att ta med i beaktning är till exempel vad företaget vill kommunicera, när det ska kommuniceras, vem budskapet ska nå och inte minst vart det ska kommuniceras? Detta skapar en kommunikationsplan företaget kan använda sig av. Vidare menar Dyhre & Parment (2013) att kommunikationen måste ske återkommande under en lång tid för att arbetskraften inte ska "glömma bort" varumärket. Resultaten av en bra employer brandingkommunikation kan synas först flera år efter startskottet och det är därför viktigt att man arbetar långsiktigt och kontinuerligt (Dyhre & Parment, 2013). För att bli ett effektivt företag utifrån ett marknadskommunikationsperspektiv, måste företag hitta en konkurrenskraftig positionering på marknaden där de särskiljer sig från sina konkurrenter. Percy (2008) menar att det är först när en konkurrenskraftig position uppnåtts, som det är möjligt att vidare arbeta med att skapa positiva och enhetliga företagsassociationer vilka företag förmedlar både internt och externt. (Dyhre & Parment, 2013)

2.6 Marknadstrender

Att attrahera talanger är ett arbete som har blivit än mer komplext till följd av utvecklingen av olika marknadstrender, såsom digitalisering och globalisering. Robinson (1998) påvisar att digitalisering och globalisering har skapat ett skifte i kommunikation och beteende, då den ökade globala integrationen möjliggjort fler internationella utbyten. Genom en ökad teknisk utveckling i världen har företags möjlighet till effektivitet förändrats radikalt. Nya kommunikationskanaler möjliggör, enligt Hagberg, Sundström och Egels-Zandén (2016), nya möten och snabb informationsspridning mellan företag och konsumenter. I takt med förenklad kommunikation, har företags internationaliseringsprocess underlättats. Återigen menar Robinson (1998) att globaliseringen har förändrat beteendet på marknaden med nya världsomspännande relationsutbyten, vilka har brutit upp lokala, nationella och regionala autonomier. En av framtidens största utmaningar, menar Dyhre & Parment (2013), handlar om att hitta och behålla rätt kompetens. Konkurrensen kring medarbetare har ökat från lokal till global marknad, där det är en stor trend att söka sig utomlands.

3. Metod

Följande avsnitt kommer presentera uppsatsens metod och föra en diskussion kring för- och nackdelarna med genomförda metodval. Inledningsvis introduceras de strategiska val som gjorts för att avgränsa uppsatsen för att vidare diskutera forskningsstudiens tillvägagångssätt.

3.1. Strategiska val

Employer branding är en bred teoribildning med många olika komponenter. De två huvudgrenarna inom ämnet rör intern och extern employer branding. Med utgångspunkt i uppsatsens syfte, ligger fokus primärt på extern employer branding, vilket handlar om marknadskommunikation mot potentiella arbetstagare. De gånger employer branding, som samlat begrepp, benämns är det på grund av att uppsatsen ämnat förklara eller problematisera helheten av begreppet med hjälp av teori och empiri. De slutsatser och frågeställningar som uppsatsen däremot ämnar besvara rör den externa delen av employer branding. Teoriavsnittet i uppsatsen presenterar relevanta teorier för ämnet extern employer branding.

Vidare har arbetskraften och de potentiella arbetstagarna i uppsatsen avgränsats till millenniegenerationen vilka också omnämns som talanger. Att avgränsning gjorts mot denna grupp av arbetskraft baseras delvis på forskningsstudier som påvisar ett maktskifte på arbetsmarknaden. Talangerna har vunnit maktkampen mot arbetsgivarna enligt Universum (2014) och styr i allt större utsträckning förhållandena på dagens arbetsmarknad. Vidare utgör millenniegenerationen en omfattande och växande del av den totala nya arbetskraften som företagen ämnar rekrytera (Futurion, 2016).

För att kunna nå uppsatsens syfte appliceras teorier kring employer branding på ett valt företagscase. Fallstudien görs på ICA Gruppen. Valet av företag baserades på statistik kring ICA som ett starkt varumärke men ett svagare arbetsgivarvarumärke (Thambert, 2016 och Universum, 2016). ICA Gruppen är Sveriges 4:e starkaste varumärke och rankas som Sveriges 7:e mest attraktiva arbetsplats bland medarbetare. Däremot når de endast plats nummer 34 gällande attraktivitet hos de som inte arbetar inom bolaget och är studenter. Koncernen har fem dotterbolag; ICA Sverige, Rimi Baltic, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter, ICA Banken och Hemtex (ICA Gruppen, u.å). Då företagsgruppen består av flera företag väljs ett specifikt dotterbolag ut för en djupgående analys, ICA Sverige. ICA Sverige är det företag som omfattar alla matbutiker och det företag flest konsumenter kommer i

kontakt med. Det är dessutom det dotterbolag som omsätter mest i koncernen. Inom ICA Sverige har en avgränsning av intervjurespondenterna gjorts till ICAs human resources och marknadsfunktion. Valet är baserat på funktionernas delaktighet i arbetet kring employer branding.

Teoriavsnittet i uppsatsen presenterar relevanta teorier för ämnet extern employer branding och vald urvalsgrupp. I Dabirian *et al.* (2017) artikel *A great place to work!?* omnämns sju värdeskapande variabler på en arbetsplats. Bland de nämnda employer branding variablerna, kommer uppsatsens analysavsnitt endast att diskutera de två senast tillagda kring ledarskap och relationen mellan fritid och arbetstid. Valet motiveras av att det är dessa variabler som specifikt speglar dagens samhällsbild med förändrade arbetsplatsvärderingar och därför får anses vara av särskilt intresse för en yngre målgrupp, det vill säga millenniegenerationen/talangerna. Då variablerna också är de senast tillkomna ökar sedermera deras intresse och relevans för fördjupade studier av dem.

3.2 Forskningsprocess

Studien och uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsprocess. Kvalitativa studier har en tonvikt mot att vara tolkande och analysera data bestående av ord snarare än siffror (Bryman & Bell, 2013 s.390). Studie syftar till att undersöka respondenternas attityder kring det teoretiska ramverket employer branding, varför en kvalitativ ansats utgör det lämpliga valet för uppsatsens forskningsprocess. Vid vald metodform lämpas önskat utrymme för respondenterna att resonera kring valda intervjufrågor istället för att enbart svara på strukturerade frågor. Den kvalitativa forskningsprocessen utformas med hjälp av en instrumentell fallstudie av en organisation där empirin samlas in genom semistrukturerade intervjuer. Instrumentella fallstudier syftar till att fokusera på ett fall, i det här fallet, ICA Sverige. Det specifika fallet används sedan som exempel för att skapa en större förståelse för uppsatsens problemformulering, syfte och frågeställningar (Bryman & Bell, 2013).

3.3 Undersökningsmetod för primärdata

Undersökningsmodellen kommer vara utformad för att synliggöra respondenternas attityder kring sitt arbete inom extern employer branding. Grunden och primärdatan för studiens resultat inhämtas genom analys av de semistrukturerade intervjuerna. Intervjufrågorna byggs upp med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska ansats. De semistrukturerade intervjuerna ger respondenten stor frihet att tolka ställda frågor, samtidigt som nödvändiga teman och ämnen

tas upp under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). På detta sätt ställs öppna frågor, utan några ledande motiv. Intervjuerna struktureras utifrån valda intervjuteman, vilka sedan utgör underlag för vidare diskussion. Genom intervjuerna önskas ökad förståelse beträffande respondenternas attityder om ICA Sveriges employer brandingarbete. Valda teman för intervjuerna är; generella tankar kring ICAs arbete med attraktivitet på arbetsmarknaden. Här ingår bland annat frågor om attityder kring ICAs kärnvärden, både som arbetsgivare och företag för att se om dessa eventuellt skiljer sig. Därefter fokuserar intervjun på de olika företagsfunktionernas, human resources och marknadsföring, kommunikation mot millenniegenerationen eller de så kallade talangerna. Attityder om skillnaden mellan ett starkt varumärke och roll som en attraktiv arbetsgivare diskuteras, med eventuella förklaringar och orsaker. Avslutningsvis undersöks respondenternas attityder om studentprogram och integrerande aktiviteter riktade mot talanger. Undersökningens intervjufrågor finns bifogade som bilaga.

3.4 Val av respondenter

Med utgångspunkt i vald undersökningsmetod med intervjuer har ett urval gjorts av sex stycken respondenter från valt företagscase, ICA Sverige. Att intervjua sex personer ansågs vara ett tillräckligt stort urval för att uppnå teoretisk mättnad i vald kvalitativ analys och forskning (Bryman & Bell, 2013). Teoretisk mättnad i denna uppsats ansågs uppnådd när svaren blev alltför odifferentierade och inte längre bidrog till något nytt analysunderlag. Respondenterna har valts från två separata företagsfunktioner båda integrerade i begreppet employer branding; HR och marknadsföring. Genom att intervjuerna riktas mot dessa två funktioner möjliggörs en jämförande analys av avdelningarnas arbete. Urvalsgruppen är tre från respektive avdelning (Bryman & Bell, 2013). På marknadsavdelning intervjuas ICA Sveriges marknadschef, Mats Liedholm. Hans två kollegor Josefin Lundmark, som är varumärkesdirektör på ICA Gruppen, samt ICA Sveriges Kampanjchef Sofia Eriksson intervjuas också. På HR funktionen intervjuas ICA Gruppens HR direktör Petra Albuschus, tillsammans med hennes kollegor Louise Liljestränd som är HR manager på ICA Gruppen och ICA Sveriges HR direktör Ann Hennicks. Respondenterna är valda utifrån deras ledningsfunktioner i både moder- och dotterbolag inom koncernen. Detta beslutat grundades i respondenternas djupa insikt i ICA Sveriges verksamhet och förståelse för företagets strategiska val. Samtliga intervjupersoner har accepterat att deras namn publiceras i uppsatsen.

3.5 Testintervju

För att testa och bekräfta utformade intervjufrågor, genomfördes en testintervju. Intervjun syftade till att se om frågorna utformats på ett tillgängligt sätt och om de tolkades på önskat vis. Intervjun hölls med en ICA-handlare från Göteborg med stor insikt i ICA Sveriges verksamhet. Personen i fråga jobbar inte på HR eller marknadsfunktionen, vilket gör att intervjun inte var användbar för uppsatsens analys. Testintervjun var däremot givande då den gav underlag för viss revidering av frågeformulering och gav bra indikationer på förväntad intervjulängd. Intervjun visade att vissa frågor innehöll svårtolkade formuleringar, vilka minskade förutsättningarna för reflektion hos respondenterna. Dessutom adderades ett fåtal frågor som syftade till att klargöra vissa frågetecken testintervjun inte gav svar på. Samtidigt togs några överflödiga frågor bort då dessa inte bidrog till användbart analysunderlag.

3.6 Genomförande av intervjuer

De sex intervjuerna på ICA Sverige genomfördes på distans, via Skype. Då respondenterna inte hade möjlighet till ett personligt möte, var videosamtal en lämplig lösning på problemet. Efter första intervjun genomfördes en utvärdering för att ytterligare kvalitetssäkra upplägget. Därefter fortskred de följande fem intervjuerna efter viss revidering av frågeföljden. Intervjuernas längd varierade mellan cirka 20 till 45 minuter. I samtliga intervjuer svarade respondenterna på alla frågor och bidrog till ett omfattande analysunderlag, varför intervjutiden kan anses vara tillräcklig (Bryman & Bell 2013). Intervjun genomfördes genom en dialog mellan respondenten och en intervjuare. Stödanteckningar togs löpande under intervjun av den som inte ställde intervjufrågorna. Intervjuerna spelades in i transkriberingssyfte vilket sedan utgjorde analysunderlaget. Hänsyn har tagits till den möjliga minskade interaktionen vid vald intervjuform. Bästa möjliga förutsättningar för en intervju ges vid ett personligt möte, jämfört med en telefon- eller Skypeintervju (Bryman & Bell, 2013). Där framhävs och visas reaktioner och kroppsspråk i större utsträckning än vad som är möjligt via videosamtal. Cook, I & Crang, M (2011) menar dock att fokus under en intervju bör ligga på det som sägs, eftersom att det huvudsakligen ligger till grund för analysunderlag. Med hänsyn till detta är telefon- och Skypeintervju under de givna omständigheter en lämplig intervjuform.

3.7 Källmaterial sekundärata

Sekundärdatan representeras av vetenskapliga artiklar, översiktsartiklar och relevant litteratur. Främst representeras den sekundära datan från Backhaus (2016), Backhaus & Tikoo (2004), Dabirian *et al.* (2017), Dyhre & Parment (2013) och Fill (2009). Artikeln *Employer Branding Revisited* skriven av Backhaus (2016) samt *Conceptualizing and researching employer branding* av Backhaus & Tickoo (2004) belyser de olika aspekterna av employer branding, den externa och interna delen. *A great place to work!?* skriven av Dabirian *et al.* (2017) introducerar två nya värdeskapande variabler för arbetsgivarattraktivitet vilka speglar dagens samhällsbild, ledarskap och relationen mellan arbete och fritid. Medarbetarlöften, EVP, beskrivs i Dyhre & Parments (2013) bok *Employer branding, allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Här synliggörs skillnaden mellan medarbetarlöften och kundlöften, CVP, i arbetet med att bygga ett starkt employer brand. Fill (2009) *Marketing communications: interactivity, communities and content* betonar vikten av marknadskommunikation och betonar dess betydelse för arbetsgivarvarumärket. Övrig använd sekundärdata utgörs av aktuella statistisksammanställningar. I uppsatsens problemformulering används bland annat jämförande statistik för att visa på skillnaden i starkt varumärke och attraktiv arbetsgivare. Tillsammans formar sekundärdatan ett teoretiskt ramverk vilket ligger till grund för intervjufrågor (Bryman & Bell, 2013). Rapporten från Evimetric Swedish Brand Award, vilken rankar starka varumärken, låter cirka 5000 personer jämföra och rangordna 500 bolag (Swedish Brand Award, 2017). Employer brandingkonsulterna Universum rankar attraktiva arbetsgivare, och ser till cirka 22 000 studenter i Sverige vilka får välja företag de kan överväga att arbeta för och sedan välja vilka deras fem ideala arbetsgivare är (Universum, 2017).

3.8 Analysmodell

För att möjliggöra bearbetning av insamlat material har en analysmodell arbetats fram bestående av fyra delfrågeställningar. Med stöd i analysen kan uppsatsens syfte uppnås och de delfrågeställningar som ställs i inledningen besvaras. Med grund i en teoretisk bas har relevanta ämnen avgränsats och ur denna har relevanta frågor utformats till respondenterna. Intervjuernas utformning följer uppsatsens delfrågor och utgör grund för fortsatt analys. Analysen har formats under arbetets gång och efter varje enskild intervju, vilket gjort analysprocessen till en löpande metod. På grund av använd analysprocess har uppsatsen valt att presentera resultat och analys tillsammans. I enlighet med Strauss & Corbins (1998) finns det ett nära samband mellan datainsamling, analys och den resulterande teorin. Vald teori

utgår från en formell teoribildning vilken Alvesson & Sköldberg (2008) beskriver ger möjlighet till applicering av slutsatser på fler än en bransch och företag. Detta gör att uppsatsen avslutningsvis diskuteras i mer generella termer.

3.9 Kritiskt granskande av metod

3.9.1 Subjektivitet

Kvalitativ forskning kan kritiseras genom dess potentiella subjektivitet. Bryman & Bell (2013) menar att datainsamlingen kan vara alltför impressionistisk och att analysens fokus riskerar att baseras på personliga preferenser. Detta kan, tillsammans med ett begränsat urval av intervjurespondenter, försvåra möjligheterna att generalisera resultaten i studier (Bryman & Bell, 2013). Risken för subjektivitet i forskningsstudien beaktas i analysen.

3.9.2 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två begrepp vilka verkar som mått på den kvalitet och följaktligen forskningspotential en studie har. Validitet handlar om att en forskningsstudie gör det den säger sig vilja göra medan reliabilitet handlar om att man genomför den på ett bra och tillförlitligt sätt. I kvalitativ forskning är det generellt sett svårt att uppnå dessa kvalitetssäkringar. Reliabilitet försvåras då sociala miljöer är föränderliga och tolkning av data sker olika beroende på intervjuaren i fråga. För att uppnå validitet i en kvalitativ studie krävs det ofta en hög delaktig under en lång period för att kunna garantera överensstämmelse mellan intervjuer och utvecklade teorier. Detta är inte någonting som kommer kunna garanteras i vald studie då den endast består av ett mindre antal intervjuer. Problematiken kommer dock att beaktas i uppsatsen (Bryman & Bell, 2013).

3.9.3 Generaliserbarhet

Användandet av en fallstudie försvårar möjligheterna att forma generella slutsatser. En fallstudie med ett företagscase utgör inget representativt urval, vilket är grunden för generaliseringar. Istället ser fallstudier till vad som karaktäriserar ett unikt fall och utvecklar förståelse kring dess komplexitet. Intervjuer ger ökad möjlighet att förstå på ett mer fördjupat sätt än vad fallet är med studier med stor svarsfrekvens baserad på statistiska underlag. (Bryman & Bell, 2013) Uppsatsens syfte handlar om att analysera företags marknadskommunikation för att vidare diskutera vikten av en employer brandingfunktion

inom bolag. Trots att fallstudiens möjligheter till generaliseringar är små kan argument för en förändrad företagsstruktur med relevans för fler fall lyftas fram med grund i analysen av ICA Sverige.

3.9.4 Statistiskt underlag

Statistik kring starka varumärken och attraktiva arbetsgivare introduceras i uppsatsens inledning. Använd statistik handlar om koncernen ICA Gruppen, och inte ICA Sverige. Eftersom ICA Sverige är ett dotterbolag i koncernen, verkar fortfarande statistiken som bra indikatorer. Det är dock en riskvariabel som måste vägas in i analysen, att information kring varumärkesställningen inte behöver vara helt sanningsenlig.

3.10 Etiska hänsynstaganden av forskning

Vid företagsekonomisk forskning finns det ett antal etiska förhållningssätt vilka beaktas under forskningsprocessen. Hänsynstaganden syftar till att behandla individer påverkade av de aktiviteter som relateras till forskningen och således säkerställa en etiskt korrekt forskningsprocess. (Bryman & Bell, 2013)

3.10.1 Informationskravet

Forskaren ska informera alla inblandade personer om aktuell forsknings syfte. Dessutom ska information tillhandahållas kring forskningsprocessen tillvägagångssätt och metod (Bryman & Bell, 2013). I förberedelsen inför varje intervju informerades respondenten om uppsatsens syfte, forskningsprocessens tillvägagångssätt och vad kommande frågor syftade till att utreda.

3.10.2 Samtyckeskravet

I undersökningar som innebär aktivt medverkande av deltagarna skall samtycke alltid säkerställas. Samtyckeskravet innebär att individerna som genomför en undersökning ska göra de som intervjuas eller deltar i undersökningen medvetna om att deltagandet är frivilligt. Rätten att avbryta finns om så önskas (Bryman & Bell, 2013). Varje intervju i studien inleddes med att säkerställa respondenternas delaktighet.

3.10.3 Konfidentialitets- och anonymitetskravet

Personuppgifter om alla människor som berörs av forskningen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Uppgifterna måste förvaras så att obehöriga och utomstående

människor inte har möjlighet att komma åt dem (Bryman & Bell, 2013). Alla respondenter i denna studie fick godkänna de personuppgifter som ryms i uppsatsen, till exempel titel och namn, samt säkerställa att inga irrelevanta uppgifter togs med.

3.10.4 Nyttjandekravet

Information och uppgifter som beträffar enskilda personer får endast och enbart användas i informerats forskningsändamål (Bryman & Bell, 2013). Ingen information gällande enskilda personer har tagits med i andra sammanhang än i uppsatsens presentation av insamlad empiri.

3.10.5 Falska förespeglingar

En forskare får inte ge deltagare i forskningsprocessen falsk eller vilseledande information om undersökningen (Bryman & Bell, 2013). Alla uppgifter som ingår i undersökningen har källgranskats noggrant för att undvika feltolkning och missförstånd i uppsatsen.

4. Analys - Fallstudie ICA Sverige

Baserat på tidigare teoribildning och vetenskaplig utgångspunkt, kommer följande avsnitt att presentera och analysera insamlad empiri. Analysen syftar till att uppfylla uppsatsen syfte och besvara de fyra delfrågeställningarna presenterade i bakgrunden.

4.1 Hur kan företags arbete med employer branding förstås?

Som Chhabra & Sharma (2014) skriver är employer brandingarbetet inom företag ett brett begrepp vilket inkluderar både strategier för att attrahera nya medarbetare, parallellt med arbetet kring att upprätthålla en bild som en attraktiv arbetsplats för de redan anställda. HR funktionen inom ICA Sverige är enligt respondenten Ann Hennicks, HR Direktör på ICA Sverige, den som leder och koordinerar all HR verksamhet inom bolaget. Funktionen anser hon bland annat ansvarar för rekrytering, företagshälsovård, talent management och kompetensförsörjning. Åsikten att HR har det yttersta ansvaret för employer branding för ICA Sveriges räkning, är någonting som ICA Gruppens HR Direktör Petra Albuschus delar med Hennicks. Funktionen har vidare som uppgift att också analysera marknaden med syfte att hitta önskad kompetens dit resurser bör riktas menar dem. När målgrupp är identifierad betonar Albuschus vikten av att information om arbetsplatsen presenteras på ett sanningsenligt sätt, vilket innebär att marknadsfunktionen inkluderas i employer brandingprocessen. Idag krävs både HR och Marknadsfunktionen för att uppfylla det som Chhabra & Sharma (2014) tillsammans med Backhaus (2016) menar är kraven för framgångsrik employer branding, att upprätthålla en positiv bild bland anställda samt att attrahera potentiella arbetstagare.

Marknadsfunktionen på ICA Sverige ansvarar för all ICA Sveriges kommunikation mot marknaden. ICA Sveriges Marknadsdirektör Mats Liedholm menar att funktionen dels är massmarknadsmässig i skapandet av tv-reklam samtidigt som den ansvarar för kampanjhantering ut mot den svenska marknaden. Sofia Eriksson, kampanjchef på ICA Sverige, beskriver kampanjhantering och marknadsfunktionen som kommunikationsmotorn på ICA. Vidare betonar Mats Liedholm att marknadsfunktionens arbete är kundorienterat och syftar till att främja och facilitera ICA Sveriges och butikens verksamheter. Detta betyder att den största delen av kommunikationen från avdelningen inte är anpassad för potentiella arbetstagare. I linje med Fills (2009) beskrivning av en marknadsföringspraktiker, är marknadsfunktionens huvudsakliga uppgift och fokus att främja relationen mot konsument. ICAs varumärkesdirektör Josefin Lundmark, vars roll ryms inom marknadsfunktionen,

diskuterar arbetet kring employer branding och betonar det delade ansvaret mellan företagsfunktionerna HR och marknad, även om HR funktionen är ytterst ansvarig för processarbetet. Vidare poängterar hon också möjligheten för alla ICA Sveriges chefer att påverka företagets arbetsgivarattraktivitet och det breda ansvaret som vilar på hela organisationen. HR funktionen är, enligt Ann Hennicks, medarbetarorienterad och trots att de ansvarar för "talent recruitment" sköter de inte den externa kommunikationen med de potentiella arbetstagarna. Den interna delen av employer branding har ICA Sverige tidigare fokuserat mycket på där de lyckats skapa en arbetsplats med hög trivsel. Employer branding är dock ett tvådelat begrepp, som består av både internt och externt varumärkesbyggande. Om ICA Sverige ska bli en attraktivare arbetsplats kan ICAs nuvarande externa marknadskommunikation ifrågasättas som effektiv och tillräcklig. Lundmark beskriver samtidigt vikten av ökad struktur och aktivitet kring employer branding för att definiera ett tydligare arbetsgivarvarumärke och fånga nyutbildade medarbetare. Louise Liljestrand beskriver i enlighet med detta att employer branding inte är någon enskild funktion på ICA Sverige utan att arbetet tidigare har varit en samverkan mellan olika dedikerade personer och funktioner inom företaget.

Sammanfattningsvis menar respondenterna att flera funktioner och personer idag på ICA Sverige delar på ansvaret om att göra företaget till en attraktivare arbetsplats. Att sprida varumärkesidentiteten internt är någonting ICA Sverige anser sig själva varit framgångsrika med, utifrån respondenternas svar. Idag ryms mestadels internt byggande av arbetsgivarvarumärket i de olika funktionerna, där externt employer branding och kommunikation mot millenniegenerationen verkar utebli. Gällande intern employer branding är delade ansvarsområden inget problem, vilket påvisas i statistik från Universum (2016) med nöjda medarbetare på ICA. Idag är extern employer branding också ett arbete med delat ansvar. Detta arbete har haft mindre framgång, vilket statistiken från Universum (2017) vidare påvisar. Det kan tolkas på så vis att ICA Sverige har problem med en framgångsrik kommunikation mot millenniegenerationen. Det kan bero på att detta arbete inte ligger inom ramen för en enskild företagsfunktion utan kräver resurser från flera funktioner, både HR och Marknad. En risk med detta upplägg är att arbetet inte prioriteras tillräckligt då ingen av funktionerna behandlar ämnet som huvudområde. Ett delat arbete innebär också ett delat ansvar, vilket skapar en komplex bild av begreppet. Det ligger en utmaning för employer brandingpraktiker att hitta en lämplig plats i företag där employer brandingarbetet kan utföras mest effektivt. Fallet kan tolkas utifrån Backhaus (2016) tankar kring att det inte räcker att

synas som en produkt eller ett varumärke. På samma sätt som en produkt uppfattas ska en arbetssökande kunna få tillgång till tillfredsställande information om ett företag. Kommunikation mot arbetssökande är idag inte alls lika tydlig från ICA Sverige jämfört med kommunikationen mot konsument. En separat employer branding funktion hade underlättat detta arbete.

4.2 På vilket sätt påverkar bolags företagsstruktur möjligheterna till en framgångsrik employer branding?

ICAs varumärke kommuniceras dagligen ut till intressenter med grund i företagets kärnvärden, vilka ska visa vad ICA står för. Ann Hennicks beskriver utvecklandet av kärnvärden och en gemensam värdegrund för ICA koncernen att ha varit en omfattande resa. I skapandet av värderingarna engagerades medarbetare genom interaktiva arbetssätt såsom seminarier och case. Denna metod syftade, enligt respondenten, till att skapa sanningsenliga värden kring verksamheten vilka medarbetarna kan identifiera sig med och vara stolta över. Detta syftar dessutom också till att sprida en bred kännedom om ICAs värdegrund bland medarbetare och till att förenkla implementeringen av kärnvärdena i den dagliga driften. Enkelhet, engagemang och entreprenörskap är tre kärnvärden för ICA koncernen som genererats genom ICAs interna employer brandingverksamhet med en gemensam värdegrund. Ann Hennicks menar att dessa kärnvärden dels ska förmedlas till företagets medarbetare, men också önskas förmedlas till potentiella arbetstagare i rekryteringssammanhang. Enligt Mats Liedholm har ICA en vision och ett varumärkeslöfte om att också göra varje dag lite enklare för sina konsument. Detta menar han vidare, bygger på en personlighet vilken baseras på ICAs tre kärnvärden. Utifrån ett varumärkesperspektiv menar Josefin Lundmark att två ytterligare variabler tillkommer till ICAs varumärke, lokalt och personligt, vilka skall genomsyra allt som görs av företaget.

För att upprätthålla en hög attraktivitet på arbetsmarknaden och ett bra employer brand är det nödvändigt att visa hur man särskiljer sig som företag. Det räcker inte att arbeta med variabler internt på ett bolag, utan det är också avgörande att dessa kommuniceras ut. Dyhre & Parment (2013) påvisar detta genom att betona vikten av företags förmedling av sin expertis och sina kärnvärden. Det som kommuniceras ut mot marknaden är vidare det som arbetskraften använder sig av för att skapa sig en uppfattning om företaget i fråga. I ICA Sveriges fall är det flera kolika värdeskapande ord och riktlinjer som förmedlas utåt. Det kan

därför tänkas vara svårt att uppfatta vilka värden som representerar vad och vilken del av koncernen.

Med en företagsstruktur som idag erbjuder de enskilda ICA handlarna att driva sina verksamheter utifrån egensatta kärnvärden utökas problematiken. Problematiken handlar om hur ett konsekvent employer brand kommuniceras ut mot potentiella arbetstagare i allmänhet och millenniegenerationen i synnerhet. En stark och gemensam identitet på bolag, anser Backhaus (2016) vara viktigt för företag och påverkar attraktiviteten på arbetsmarknaden. Statusen i rekryteringssammanhang baseras på företags förmedling av sig själva, vilket ökar problembilden för ICA. När ICA centralt förmedlar en bild och ett varumärke samtidigt som enskilda, cirka 1300, handlare har möjlighet till en separat marknadskommunikation är det svårt att uppnå en enhetlig arbetsgivaruppfattning. Backhaus (2016) menar vidare att en instabilitet kan uppstå inom organisationen, vilket påverkar företagets employer brand och rekryteringsmöjligheter. Detta är en situation som kan antas vara den som respondenterna ger uttryck för avseende ICA Sverige.

“ICA har en affärsmodell när butikerna ska tala mer och där det egentligen är ICA-handlare som syns mest. Utifrån ett tjänstemannaperspektiv är det väl kanske frågan om det är tillräckligt.”

- Sofia Eriksson, Kampanjansvarig ICA Sverige

ICA-butikerna representerar en kommunikationskanal vilken ICA Sverige använder sig av för att möta sina intressenter, både kunder och potentiella arbetstagare. ICA Sverige består till stor del av butiksverksamhet vilken människor runt om i Sverige dagligen möter i sin vardag. Att ICA dessutom är en stor tjänstemannaorganisation med många anställda är något som inte syns i samma utsträckning. Josefin Lundmark menar att många kunder enbart associerar ICA Sverige med den lokala butiken, och inte med den stora bakomliggande verksamheten. Precis som Backhaus (2016) skriver handlar den inledande fasen av extern employer branding om att exponera sig. Om Josefin Lundmark har rätt gällande att många vid första anblick associerar hela ICAs verksamhet med den närmsta ICA-butiken är detta företagets största skyltfönster och något som måste beaktas.

Vidare förstärks utmaningen att rekrytera talanger ytterligare genom företagets komplexa bolagsstruktur och många olika arbetsuppgifter. På samma sätt som att hela organisationen på

ICA Sverige i sin helhet inte syns, syns heller inte de jobb vilka kräver högskoleutbildning och är attraktiva för talanger i samma utsträckning som butikstjänsterna. Skulle en arbetssökande från millenniegenerationen inte vara intresserad av en butikstjänst på ICA är risken att den arbetssökande vänder sig till en annan arbetsgivare. Backhaus (2016) betonar vikten av att känna inspiration gällande ansökan till ett företag, likväl som konsumenter känner längtan efter produkter.

“ICA är ju ett varumärke som till väldigt stor del är en stor del av människors vardag. Människor handlar och litar på ICA. När man bedömer ICA som varumärke så är det ofta den närmsta ICA butiken, ICA handlaren och den lokala ICA butiken. Jag tror att många tycker om ICAs varumärke, men bara ser till den närmsta butiken. Det är positivt, det är verkligen så att vi vill att det ska göra, men utifrån ett arbetsperspektiv kanske man inte reflekterar över vad ICA är mer om man inte helt självklart vill ha butikskarriär. Det är någonting som jag tror vi kan påverka.”

- Josefín Lundmark, Varumärkesdirektör ICA Gruppen

Sammanfattningsvis verkar det som att ICA Sverige, baserat på respondenternas svar, inte träffar helt rätt med sin externa kommunikation i syfte att attrahera millenniegenerationen. Precis som Backhaus (2016) beskriver är en framgångsrik employer branding till viss del beroende av att företag lyckas förmedla en samlad och sanningsenlig bild av verksamhetens arbete. Detta är viktigt för att nå ut med företagets värderingar samt för att kommunicera ut vilka typer av jobb som ryms inom bolaget. ICA Sverige tillsammans med dess koncern innefattar en mängd kärnvärden, personligheter och värderingar vilka de olika respondenterna nämner. Även om det finns en förklaring vart värdena härstammar ifrån och vad de baseras på, kan det för en utomstående bli förvirrade när det gäller att förstå vad ICA representerar gentemot konsument i förhållande till vad de står för som arbetsgivare. Respondenter nämner under intervjuerna ICAs centralt givna värden. Om man till dessa adderar alla de kärnvärden eller riktlinjer den enskilda ICA-handlaren har för sin egen butik, tillkommer ännu fler värden att behandla. En uppsjö av värderingar skapas till följd av detta. I stor utsträckning kan de antas stämma överens med verkligheten, men komplicerar samtidigt bilden av hur ICA uppfattas av olika intressenter. Olika kärnvärden och värderingar behöver riktas till rätt mottagare och målgrupp för att nå ut på ett tillfredsställande sätt. I en situation där allmänheten i stor utsträckning uppfattar ICA Sveriges verksamhet som sin närmsta ICA butik krävs det tydliga kanaler och metoder för att nå ut till företagets potentiella arbetskraft.

Idag tenderar butikstjänsterna inom bolaget att vara de som tydligast kommuniceras ut, mot potentiella arbetstagare.

Employer branding arbetet ser sedermera annorlunda ut för olika bolag beroende på bolagsstruktur. Detta är en variabel som är viktigt att beakta. På grund av att organisationer har olika uppbyggnad kommer employer branding behöva appliceras annorlunda på olika företag. Strategier och olika arbetssätt kan komma att behöva utvecklas för enskilda bolag. Det finns idag riktlinjer att förhålla sig till, men det finns ingen given form eller mall för hur ett framgångsrikt employer branding arbete ser ut. Arbetet med extern employer branding kan vidare komma att behöva utvecklas så att företag har olika employer branding strategier för olika yrkesroller inom ett och samma bolag eller koncern. Detta beror på att det idag kan finnas olika värderingar inom bolag vilka ska förmedlas utåt. Både struktur och värderingsarbete ställer krav på en employer branding teori vilken beaktar eventuella olikheter inom företag.

4.3 Hur påverkas företag av de nya variabler som efterfrågas av millenniegenerationen på arbetsmarknaden idag?

Employer branding begreppet med tillhörande värdeskapande faktorer, gällande vad som gör ett företag attraktivt, har förändrats över tid enligt Dabirian *et al.* (2017). Socialt värde, intresseskapande värde, meningsfullhet, utvecklingsmöjligheter samt ett ekonomisk värde är faktorer vilka visat sig avgörande för uppfattning av ett företag. Författarna menar dock vidare att det tillkommit två nya värden på arbetsmarknaden vilka speglar dagens aktuella samhällsbild med önskat nytt företagsklimat. Värdena är god ledning på arbetsplatsen och relationen mellan fritid och arbetstid gällande exempelvis flexibla arbetstider, vilka sägs vara mer avgörande för företag att kommunicera i syfte att skapa konkurrenskraft som arbetsgivare i relation till dagens arbetssökande.

Det inledande steget i en framgångsrik kommunikationsstrategi är förståelse för vald målgrupp enligt Ann Hennicks. Att vidare också vara specifik i sina urval och tydligt definiera vilka kategorier av arbetstagare man ämnar nå, menar Hennicks, är någonting ICA Sverige bör arbeta med för att kunna uppnå en framgångsrik kommunikation. Petra Albuschus menar att millenniegenerationen är en generation vars personlighetsdrag och värderingar förändrats från tidigare generationer. Egenskaperna menar hon vidare är bland annat lite mer utmanande, egoistiska och självcentrerade än tidigare. Petra betonar att det är högprioriterat

med personlig utveckling, varför lojalitet mot arbetsgivare inte prioriteras i samma utsträckning. Detta är en bild som överensstämmer med det som presenteras i materialet från Västsvenska Handelskammaren (2017) där anställningar blir allt fler och kortare. Sofia Eriksson beskriver millenniegenerationen som kräsen och selektiv vars val är värderingsstyrda.

Relationen mellan arbetstid och fritid är en variabel som har ändrats idag. Ann Hennicks betonar ICAs insatser gällande denna fråga, i form av förstärkt föräldrapenning för medarbetarna och initiativet mot ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Ett aktivitetsbaserat synsätt betonar rörlighet och möjligheter till olika arbetsmiljöer. Olika generationer lockas av olika saker, vilket Mats Liedholm diskuterar. Han menar att det traditionellt varit en kultur i arbetslivet där trygghet värderades högt. Bland millenniegenerationen däremot, är flexibilitet en variabel som kommit att bli viktigare än tillit. Ett schemabundet och låst arbetsförhållande är inte längre aktuellt. Sofia Eriksson beskriver arbetssättet som frihet under ansvar. Josefin Lundmark betonar att ICA har ett målstyrt arbete, vilket möjliggör en flexibilitet i vardagen. Vidare menar hon att det finns en positiv balans på företaget mellan välmående och prestation, vilket stämmer överens med det som Dabirian *et al.* (2017) beskriver om variabeln kring mellan arbetstid och fritid.

Ett förändrat ledarskap är en annan variabel som värderas högt på ICA, menar Petra Albuschus. Världen är i ständig förändring, vilket hon vidare menar ställer krav på ledarskap som inte tror sig veta exakta lösningar för konkurrenskraft i framtiden. Istället betonas innovation och agil utveckling där lösningar förändras över tid, då miljöer och kontexter inte går att låsa eller bestämma i för tid. Viktiga karaktärsdrag för ledare menar Petra Albuschus fortsättningsvis är att vara inspirerande, involverande och medskapande tillsammans med sina medarbetare. Idag menar Josefin Lundmark att det handlar om att ta vara på människors intressen, engagemang och entreprenörskap eftersom detta främjar människor att ta egna initiativ. Uppmuntran är nödvändig. Mats Liedholm bekräftar vikten av det nya ledarskapet genom att beskriva en god ledare vilket inte enbart pekar på anställda och delegerar vad som ska göras, utan istället coachar och skapar förutsättningar för att medarbetare ska kunna skapa goda resultat.

“Vi är här för att tjäna pengar såklart, men vi vill också göra skillnad i det samhälle vi verkar och lever i. Det tror jag är otroligt viktigt, inte minst märker vi att det tilltalar yngre människor. Det är också en del av gott ledarskap att se det, förmedla det, ge och verka för det. Vårt entreprenörskap och engagemang försöker vi både kommunicera och leva efter, våra värderingar handlar mycket om hur vi ser på ledarskap”
- Josefin Lundmark, Varumärkesdirektör ICA Gruppen

Ann Hennicks tror att ICA i framtiden kommer att arbeta mer med ungt ledarskap, då karriärvägar och arbetscykler utvecklas till att bli kortare. Detta går i linje med den rapport Västsvenska Handelskammaren presenterat (2017). Vidare menar Albuschus att bra ledarskap generellt är viktigare än någonsin, och att dagens ledarskap kommer behöva förändras.

“Min personliga åsikt är att det är viktigare än någonsin med ledarskap. Ledarskapet behöver dock successivt utvecklas och personligen tycker jag att det behöver vara mer involverande, medskapande och coachande jämfört med hur det har varit historiskt sett.
Det blir viktigt att skapa lärande kulturer”
- Petra Albuschus, HR Direktör ICA Gruppen.

Louise Liljestrand nämner i enlighet med Albuschus och Hennicks att ledarskap är någonting som värderas högt på ICA, men att det kanske inte lika tydligt kommuniceras ut till potentiella arbetstagare. Återigen blir den uteblivna kommunikationen ett problem om man vill bygga ett starkt employer brand i enlighet med Backhaus (2016), som menar att det är avgörande att synas och förmedla vad man gör för att bli en attraktiv arbetsgivare. Vidare resonerar Liljestrand att den bilden många kan tänkas se framför sig är ICA-Stig i tv-reklamen. Hon fortsätter dock med att ICA litar på sina medvetna kunder att inse att ICA-Stig inte är verkligheten på företaget och att kunden förstår att reklamen i stor utsträckning används i underhållningssyfte. Samtidigt sänder dock reklamen en bild av arbetsplatsen ICA, vilket är viktigt att ta med i beaktning. Vid första anblick kan arbetssituationen i TV-reklamen uppfattas som en vilken inte överensstämmer med det som, Dabirian *et al.* (2017) argumenterar, ryms i arbetsklimatet millenniegenerationen efterfrågar när det kommer till flexibilitet och ledarskap. Ett problem ligger i reklamens anpassning till konsument och dess underhållningssyfte. Det kan tänkas att det krävs en annan typ av marknadskommunikation för att attrahera arbetstagare.

Petra Albuschus betonar att millenniegenerationen är en generation som är digitala. ICA Sverige måste fortsätta bemöta denna förändring i sitt arbetsklimat om de skall kunna utgöra en attraktiv arbetsplats på sikt. Ett skifte har enligt Robinson(1998) skapats i kommunikation och beteende till följd av detta. Nya kommunikationskanaler har tillkommit och möjliggjort en snabb spridning av information mellan företag och konsument. Sociala medier har utvecklats från något som tidigare använts i privat syfte, till att bli viktiga kanaler i företagskommunikation (Universum, u.å). Sökmotorer används för att utvärdera och jämföra bolag. Det är nödvändigt att hitta en konkurrenskraftig positionering på marknaden enligt Percy (2008) för att möjliggöra positiva företagsassociationer. Det finns stora förbättringsmöjligheter för ICA Sverige när det kommer till att strategiskt rikta sin kommunikation mot millenniegenerationen som mål. Nya strategier behövs kring att skapa engagemang hos millenniegenerationen och verksamheten har områden att förbättra. Vidare betonar Mats Liedholm att en ökad närvaro i digitala forum är nödvändig för att underlätta en högre "one to one" kommunikation, både mot konsument och mot potentiell arbetstagare.

“Vi är alldeles för många digitala immigranter som har hand om kommunikation mot digitala natives och det blir alldeles för ofta alldeles fel.”
- Mats Liedholm, Marknadsdirektör ICA Sverige

Vikten av en kommunikationsplan betonas av Dyhre & Parment (2013). ICA uppfyller Dyhre & Parments (2013) krav på kontinuitet och varaktig kommunikation genom ICAs konsumentreklam. Medarbetarundersökningar på ICA ska enligt respondenterna visa att företaget lyckas med sin interna employer branding och trivsel bland medarbetarna gällande variablerna god ledning och flexibilitet. Ska ICA lyckas med att uppnå liknande resultat från potentiella arbetstagare i form av millenniegenerationen och dagens talanger, menar Fill (2009) dock att det krävs ett separat budskap mot en väl definierad målgrupp där ICA påvisar att de uppfyller arbetstagarkraven. Det räcker inte med ett meddelande till att Sveriges TV-tittare. Integrerad marknadskommunikation (IMK) är ett begrepp som Fill (2009) beskriver används för att systematiskt nå en specifik målgrupp med ett tydligt budskap. Om ICA saknar denna systematiska kommunikation gällande nya värderingar gentemot potentiella arbetstagare, speciellt i form av millenniegenerationen, försvåras möjligheterna att nå ut med information kring arbetsplatsens företagsklimat och miljö. Att använda sig av kommunikation riktad mot konsument för att indikera värderingar på ICA som arbetsplats kan ifrågasättas som systematiskt och tydligt.

Nya kommunikationskanaler har möjliggjorts till följd av en ökad digitalisering. Ursprungliga sätt att nå potentiella arbetstagare utmanas dagligen. Möjligheten att nå ut med sitt employer brand har ökat genom nya kanaler vilket också bidragit till en ökad förmåga att nå ut till många intressenter. Samtidigt blir det dock allt viktigare vad som kommuniceras i varje kanal, med en hög medvetenhet bland mottagare och potentiella arbetstagare. Olika marknadsföringsplattformar når ut till olika målgrupper på arbetsmarknaden. Inom dessa målgrupper återfinns också olika prioriteringar gällande vad som är viktigt på en arbetsplats. Sammantaget är därför både val av kommunikationskanal till målgrupp samt förmedlat budskap mot målgruppen av största vikt vid dagens och framtidens employer branding.

4.4 Varför kan ett starkt varumärke och ett starkt employer brand skilja sig åt?

ICA är Sveriges 4:e starkaste varumärke och rankas som Sveriges 7:e mest attraktiva arbetsplats bland medarbetare. I rankingen av studenter, som idag till stor del utgörs av millenniegenerationen, når de dock endast plats nummer 34. Förklaringen till detta anser både Ann Hennicks och Petra Albuschus vara bristande employer brandingaktiviteter riktade mot millenniegenerationen och studenter. Sammantaget menar Hennicks och Louise Liljestrand, HR Manager på ICA Gruppen, att det görs mycket bra arbete inom bolaget ICA Sverige vilket rankingen av deras starka varumärke också pekar på. Arbetet med att bygga ett lika starkt employer brand har de däremot inte lyckats med än, vilket Petra Albuschus förklarar genom att företagets employer brandingarbete är relativt nytt. Hon menar vidare att den primära och mest frekventa kommunikationen gentemot arbetsmarknaden görs via ICAs vanliga branding arbete och varumärkesbyggande aktiviteter. Albuschus menar att det starka retailvarumärket hos ICA Sverige i förlängningen gör dem till en attraktiv arbetsgivare, men att detta inte alltid når de potentiella arbetstagarna.

“Tack vare vårt väldigt starka retailvarumärke, så är vi en mycket attraktiv arbetsgivare idag. Sedan är vi medvetna om att det inte kommer att räcka till framöver utan vi måste arbeta mer aktivt med vårt arbetsgivarvarumärke och synas mer. ”

- Petra Albuschus, HR Direktör ICA Gruppen

Marknadsfunktionen önskar koppla samman ICAs externa varumärkeskommunikation med företagets employer branding, vilket Josefin Lundmark menar syftar till att skapa en attraktiv arbetsgivare genom ett starkt varumärke. Vidare hävdar Josefin Lundmark att denna koppling skulle kunna utvecklas ännu mer, och att potentialen som arbetsgivare inte utnyttjas fullt ut

idag. Backhaus & Tikoo (2005) bekräftar vikten av den externa kommunikationen för att attrahera en av företagets viktigaste tillgångar, det humana kapitalet. Marknadsfunktionen i företag har, enligt Fill (2009) återigen dock som huvudsakliga uppgift att sälja värdeskapande lösningar för konsumenter. Enheten är konsumentorienterad och har som största intresse att möta konsumenternas önsknings. Employer branding går inte linje med funktionens primära syfte.

För att belysa teorin kring EVP och CVP, skillnaden mellan konsumentvarumärke och arbetsgivarvarumärke, betonar Louise Liljestrand skillnaden mellan kund- och medarbetarlöften. Där menar hon att det finns en outnyttjad potential att bli framgångsrik för ICA. Medarbetarlöften måste specificeras för att kunna kommuniceras ut till vald målgrupp. Dyhre & Parment (2013) betonar vikten av ett medarbetarlöfte för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Det används på samma sätt som kundlöften men mot en annan målgrupp. Mycket av den kommunikation ICA Sverige idag använder sig av i sitt brandingarbete har varit riktad mot konsumenter. Till följd av detta har de byggt upp starka kundlöften och blivit ett starkt och välkänt varumärke. De har, i enlighet med Dyhre & Parment (2013) teorier om ett framgångsrikt kundlöfte, lyckats med avvägningen kring vad konsumenterna förväntar sig från företaget, vad konkurrenterna gör på marknaden och vad som är mest intäktsdrivande för dem själva. Däremot har de inte lika effektivt lyckats kommunicera sanningen om deras arbetsplats vilket potentiella arbetstagare i form av millenniegenerationen vill se innan en jobbsökan. Ett starkt employer brand menar Dyhre & Parment (2013) fortsättningsvis kräver att företaget arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke och medarbetarlöfte och inte enbart förlitar sig på sitt starka varumärke och kundlöfte.

“Vissa företag, ligger i topp, år efter år efter år. De har helt enkelt precis som vi lyckats bygga ett väldigt starkt varumärke. Dessutom har de lyckats väldigt bra med att bygga ett väldigt starkt employer brand. Vi har inte det, utan vi har lite kvar där helt enkelt. Vi är lite försiktiga, vi kommunicerar inte allt vi gör, vi gör ju massa bra grejer men det stannar lite innanför väggarna.”

- Ann Hennicks, HR Direktör ICA Sverige

Johansson (2015) beskriver vikten av ett välutvecklad EVP i linje med företagets och verksamhetens arbete. Likadant som CVP används i konsumentsammanhang och är det budskap som konsumenter sammankopplar företaget med, bör EVP representera de värden arbetskraften associerar arbetsplatsen ICA Sverige med. Ett tydligt EVP har enligt Johansson (2015) möjlighet att förändra vald målgrupps uppfattning om företaget som arbetsgivare. Saknas ett utvecklat EVP att kommunicera i rekryteringssammanhang, finns risken att potentiella arbetstagare kopplar samman företaget arbetsplats med varumärkets kundlöften. I ICA Sveriges fall finns tydliga kundlöften i linje med företagets kärnvärden vilka är enkelhet, engagemang och entreprenörskap och kommuniceras på ICAs hemsida. På ICA menar respondenterna att EVP och CVP går ihop och att företagets kärnvärden representerar ICA som arbetsgivare likväl som varumärke. I linje med Liljestrands åsikter att ICA dock har ett ospecificerat medarbetarlöfte, måste EVP definieras oavsett om det är består av lika värden som CVP eller inte. Johansson (2015) betonar risken som skapas om EVP arbetet inte genomförs väl eller marknadskommunikationen kring löftet inte kommuniceras ordentligen. ICA riskerar då att låta de enskilda ICA-handlarna påverka arbetsplatsens arbetsgivarvarumärke likväl som medarbetarlöfte. Detta behöver nödvändigtvis inte vara någonting negativt, men det kan komma att motverka ett enhetligt och gemensamt EVP för hela organisationen.

Grunden för ett gemensamt EVP finns inom organisationen där interaktion med målgrupper är viktigt för att bygga ett starkt EVP enligt Johansson (2015). Utifrån de tre grundläggande målgrupperna att interagera med inom organisation, anses ICA vara på god väg. Den första målgruppen, medarbetare, har ICA Sverige arbetat mycket med för att skapa gemensamma förutsättningar, värderingar och kärnvärden som de anställda trivs med. Detta är vidare någonting man också kan se i Universums undersökningar gällande företagets ranking av medarbetare (Universum, 2017). Andra målgruppen att fokusera på är ledare inom företaget. Efter insamlat empiriskt material i denna studie kan det fastställas att ICAs ledare inom HR och marknadsfunktionen signalerar gemensamma visioner och förhållningssätt vilka önskar arbeta utifrån framöver. Gemensamma mål är en avgörande faktor för ett på sikt uppnå ett framgångsrikt employer brand. Gällande den sista målgruppen, potentiella arbetstagare, har ICA Sverige fokuserat på kategorin “young professionals”, arbetskraft med några års arbetslivserfarenhet.

“Vårt employer branding arbete har primärt riktats mot young professionals, dvs. vi har inte varit lika aktiva mot skolor och studenter och därför kommer vi inte ut lika starkt i undersökningar bland studenter”

- Petra Albuschus, HR Direktör ICA Gruppen

Ann Hennicks instämmer och menar att millenniegenerationen tidigare inte har prioriterats och inte fått några riktade insatser mot sig med undantag från enskilda samarbeten, exempelvis med programmet Retail Management på Handelshögskolan i Stockholm. Sofia Eriksson betonar vikten av en ordentlig närvaro i studentsammanhang, vilket hon menar att ICA lyckats med idag. Employer branding arbetet riktat mot millenniegenerationen anser Louise Liljestrand bygger på enskilda medarbetares initiativ snarare än en systematisk strategi. Trots att ICA inte har svårt att rekrytera anställda idag hävdar Albuschus att den bilden kan komma att ändras, varför ett ökat fokus riktat mot millenniegenerationen behövs. Om det görs på rätt sätt tror Albuschus att det finns förutsättningar för att bli en attraktiv arbetsgivare även bland den här målgruppen.

“Jag tror att just om vi pratar om millenniegenerationen i synnerhet, så är vi nog ganska nyvakna fortfarande skulle jag vilja säga. Tidigare har vi inte jobbat med så riktade insatser som man skulle kunna ha potential att göra. “

- Ann Hennicks, HR Direktör ICA Sverige

Mats Liedholm menar att ICA och marknadsfunktionen speciellt arbetar med employer branding genom ett omfattande studentprogram, ICA Student, vilket syftar till att fånga upp studenter under studietiden och integrera dem i ICAs olika verksamheter. Arbetet omfattar ungefär 100 000 studenter och skapar förmånliga erbjudanden och produkter för studenter, både genom ICA banken samt ICA Sverige. På så sätt hoppas Liedholm att man tidigt kan knyta studenter till företaget och på så sätt skapa lojalitetsband. Relationer, oavsett kort- eller långvariga, menar Rousseau (1990) kan skapa psykologiska kontrakt och avgörande för anställning. Rousseau (1990) menar vidare att det råder en stor osäkerhetsfaktor i rekryteringsprocesser kring anställningar vilken kan minska med hjälp av ökad insikt i verksamheten. Om ett psykologiskt kontrakt blir framgångsrikt och lyckas kommunicera en sanningsenlig bild av företaget, kan ökad lojalitet gentemot en framtida potentiell arbetsgivare öka.

Gällande ökad integration av studenter i ICAs verksamhet, var samtliga respondenter överens om att ökade studentprogram var någonting fokus borde ligga på. Här menar Josefin Lundmark att det finns god potential där kunskapsbidrag kan skapas. Mats Liedholm lyfter innovationsprocesser med studentgrupper, där åsikter från “digital natives” kan användas för att hitta utvecklingsområden på ICA. Program med studenter är något som bör initieras på gymnasial- likväl som högskolenivå enligt Liedholm. Genom programmen menar Josefin Lundmark att en bra dialog med millenniegenerationen önskas att uppnå, där studenter kan få en bredare bild om ICA. Vidare anser hon att det är av största vikt att attrahera nyutbildad talang, då den kan bidra med ny kunskap i verksamheten. Att utveckla den bild som millenniegenerationen uppfattar gällande ICA Sverige anser Ann Hennicks vara av stor vikt. Integreringen av nyutbildade studenter anser respondenten vara något vilket kan göras på olika sätt och därför måste ICA Sverige hitta sitt tillvägagångssätt och sin effektiva rekryteringsmodell av millenniegenerationen.

ICA studentprograms arbete betonar återigen kommunikationen mot ICAs konsumenter och stärker varumärket framför arbetsgivarvarumärket. Erbjudandena som ICA Student tillhandahåller ger rabatter hos ICA, men uppmuntrar inte millenniegenerationen att söka jobb hos företaget. Om studentprogrammet, parallellt med kundfokus, varit mer fokuserat på att integrera och engagera studenter i ICAs verksamhet hade ett enormt employer branding arbete kunnat utvecklas. Arbetet hade kunnat använda sig av tydliga medarbetarlöften vilka dagligen skulle genomsyra deltagarna i ICA students vardag. Exempelvis hade inbjudningar eller workshops arrangerade av ICAs tjänstemannaorganisation kunnat marknadsföras genom studentprogrammet. Istället för initiativ riktade mot enskilda universitet, kan man genom detta sätt nå en bredare målgrupp och sprida ICAs värderingar och arbetssätt till fler potentiella arbetstagare. Ett bra employer branding arbete beskriver Dyhre & Parment (2013) kan visa sig först flera år efter ett startskott varför det är extra viktigt att nå studenter under deras studietid i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare vid examen och jobbansökningstillfällen.

Även om ICA har ett starkt retailvarumärke och hög företagsranking likställs inte detta nödvändigtvis med ett starkt employer brand och ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. För employer brandingteorin betyder det att skapandet av meningsfulla relationer med alla företagets intressenter i olika kontexter kräver separata självständiga strategier. Det externa employer brandingarbetet kan i framtiden komma att behöva vara lika utvecklat som det konsumentrelaterade arbetet inom bolag. På ett lika tydligt och strategiskt sätt som

konsumentgrupper idag definieras av marknadsfunktionen, kan det komma att krävas att framtidens potentiella medarbetare från de allt mer krävande generationerna särskiljs och får anpassade budskap. Detta skulle i sin tur innebära att employer branding i framtiden får en än mer omfattande och avgörande roll i bolag.

5. Slutsats

Efter analys och efter att uppsatsen besvarat formulerade delfrågeställningar, besvarar slutsatsen uppsatsens huvudsakliga frågeställning.

Efter fallstudien på ICA Sverige påvisar att employer brandingarbetet kan hamna mellan olika avdelningar istället för att prioriteras som en separat funktion. Ett enhetligt företagsbudskap är nödvändigt för en framgångsrik kommunikation inom extern employer branding. Decentraliserade värden som skiljer sig går inte i linje med denna teori. Komplexa bolagsstrukturer, vilket ICA exemplifierar med enskilda handlare i samverkan, möjliggör skapandet av olika kärnvärden och budskap inom verksamheten. Olika värden gör det svårt för arbetssökande att skapa sig en helhetsbild och uppfattning av företagets värderingar som arbetsgivare. En splittrad kommunikation av värderingar hos företag försvårar för den arbetssökande att skapa sig en nödvändig bild av företag.

Arbetsplatsen och företag måste vidare kommunicera och uppfylla de nya krav som ställs på arbetsmarknaden och på så sätt bli en relevant och intressant arbetsplats. En dynamisk arbetsmiljö är idag nödvändigt för att locka talanger. För att kunna uppnå en konkurrenskraftig position på marknaden måste arbetsplatsens egenskaper förmedlas till millenniegenerationen och talangerna. Kommuniceras inte arbetsplatsens unika egenskaper riskerar företaget att endast bli ett i mängden. Fortsättningsvis går det inte att förlita sig på ett starkt konsumentvarumärke när man bygger ett starkt arbetsgivarvarumärke. Förmedlas inte ett samlat medarbetarlöfte som en arbetssökande lätt kan förstå, kan verksamheten i sin helhet uppfattas som fragmenterad då varje enskild arbetssökande får utrymme att skapa sin egen bild kring vad företaget representerar.

Det kan vara svårt för företag att nå ut till sina intressenter, vilket fallstudien med ICA Sverige påvisar. Företaget visar att det görs mycket framgångsrikt internt inom bolaget, vilket följaktligen gör dem till en attraktiv arbetsgivare bland medarbetare. Dock finns det inte vidare systematiska strategier att kommunicera detta vidare ut till framtidens arbetstagare, millenniegenerationen. En separat employer brandingfunktion på företag kan samla och förmedla det som bolaget representerar som arbetsgivare, i syfte att rätt information ska nå rätt målgrupp och få högsta möjliga genomslagskraft. Rekryteringsarbetet kan effektiviseras och företag kan komma att stärka sin position i kampen om talangerna. Med en separat

employer branding funktion kan företaget på ett strategiskt och effektivt sätt nå marknads eftertraktade talanger.

5.1 Diskussion

Uppsatsen slutsats indikerar att det idag ställs så stora krav på företag att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare och att det vidare finns argument för att skapa en specifik employer brandingfunktion. Frågan är dock vad det egentligen innebär att ha en framgångsrik employer brandingstrategi? Att definiera en framgångsrik employer branding skiljer sig mellan alla bolag. Teorierna kring en framgångsrik employer branding, både intern och extern, växer för varje dag. På samma sätt som att varje enskild företagsstruktur ser annorlunda ut behöver även employer brandingstrategier individuellt anpassas efter varje verksamhet. Varje enskilt företag har olika behov men också olika möjligheter att framstå som en attraktiv arbetsgivare. I vissa fall lockar företagens tjänster talanger utan vidare marknadsföring medan det i andra fall behövs betydligt mer arbete. Företaget som denna uppsats valt att undersöka, ICA Sverige, kommer behöva utveckla sin employer brandingstrategi om företaget vill nå millenniegenerationen och dagens talanger. Framtidens arbetskraft och kunskap kommer inom den närmsta framtiden att utgöras av denna grupp människor. Genom att nå dagens talanger möjliggörs vidare utveckling för företaget och är därför ett nödvändigt steg i företagets fortsatta utveckling.

ICA Sverige har figurerat som ett företagsexempel i denna uppsats och vidare påvisat utmaningarna kring rekrytering av talanger. Även om företags bolagsstrukturer skiljer sig åt, är genomförd studies argument applicerbara på fler företag. Detta förklaras av att uppsatsen belyser den potentiella problematik som finns gällande oförmågan att nå ut på önskat sätt som arbetsgivare. En separat employer brandingfunktion, menar vi efter genomförd studie, definitivt kan bemöta denna problematik.

5.2 Förslag på fortsatt forskning

I kampen om talanger, har det blivit allt viktigare för företag att ha en effektiv och framgångsrik rekryteringsprocess. Employer branding är begreppet vilket syftar till att stärka företags arbetsgivarvarumärke. Fler och fler bolag implementerar därför strategier kring detta fokusområde. Denna uppsats har begränsats till att enbart undersöka ett företags arbete med extern employer branding, ICA Sveriges. Det vore därför av intresse för fortsatt forskning att

undersöka fler bolag med olika bolagsstrukturer i syfte att testa uppsatsens slutsats angående vikten av en separat employer brandingfunktion.

Vidare undersökte uppsatsen arbetet gentemot en generation, millenniegenerationen. Trots att de utgör en betydelsefull del av dagens arbetskraft, finns fler intressenter att se till. Generation Z, som är på väg att bli framtidens arbetskraft, hade exempelvis kunnat vara en annan generation att studera i fortsatt forskning. På så sätt hade förståelsen kunnat öka för hur en employer branding funktion bör utvecklas idag och i framtiden. Inom detta område hade en intressant forskningsfråga varit att se över integrationer av de kommande generationerna på bolagen. Är traineeprogram och liknande aktiviteter fortfarande det bästa och mest effektiva sättet att integrera och rekrytera nya generationer? I ett företagsklimat där unga arbetstagare allt mer frekvent förväntas byta arbete kan traineetjänster på ett och ett halvt år ifrågasättas som en attraktiv ingång i ett företag.

Avslutningsvis har uppsatsen begränsats till att enbart vidröra den externa delen av employer branding vilket gör att argumenten för en separat employer brandingfunktion endast är applicerbara på den externa delen av arbetsgivarvarumärket. Vidare forskning av den interna delen av teorin hade varit av intresse för att avgöra var den delen av employer brandingaktiviteter bör rymmas inom bolaget. Ska en employer brandingfunktion innehålla både intern- och extern employer branding, eller rymms de interna delarna i någon befintlig funktion i den existerande bolagsstrukturen?

6. Referenser

Alvesson, M. & Sköldberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod 2.*, [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), ss. 185-206.

Arbetsmarknadsnytt.se. (2017). *Stenhård konkurrens om talangerna*. [online] <http://arbetsmarknadsnytt.se/konkurrensen-om-talangerna-ar-stenhard/> (Hämtad 2017-04-02).

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership developing effective people skills for better leadership and management 3rd ed.*, London: Kogan Page.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organisation Management Journal*, 13(4), ss.193–201

Backhaus, K & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp.501–517.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, 17(1), s.99.

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

Biswas, M. & Suar, K. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), ss.57–72.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2009). *The Oxford handbook of human resource management*, Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2., [rev.] uppl. ed.). *Stockholm: Liber.*

Cable, D.M. & Turban, D.B., 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), pp.2244–2266.

Chhabra, Neeti Leekha & Sharma, Sanjeev. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 Iss 1 ss. 48 - 60

Coates, T.K.L. (2017). Hearing the voices of Generation Y employees: a hermeneutic phenomenological study. *Human Resource Development International*, 20(1), ss. 37–67.

Cook, I. & Crang, M. (2007). *Doing Ethnographies*, SAGE Publications Ltd.

Dabirian, Kietzmann & Diba. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*. 60(2), ss.197–205.

Dybre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding : allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare* 1. uppl., Malmö Liber.

Edwards, M.J. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), ss. 5–23

Fill, C. (2009). *Marketing communications : interactivity, communities and content* 5. ed., Harlow; New York: Prentice Hall/Financial Times

Futurion. (2016). *Robotisering, Urbanisering, gig economy - krafter som påverkar framtidens arbetsliv*. ss. 1-11

Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), ss. 694-712.

- ICA Gruppen. (u.å). *Om ICA Gruppen*. [online] <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/#/> (Hämtad 2017-03-27)
- Johansson, K. (2015). *Behöver man verkligen ett employer value proposition?* [online] <http://universumglobal.com/se/2015/03/behover-man-verkligen-ett-employer-value-proposition-2/> (Hämtad 2017-05-08)
- Kothandaraman. & Wilson. (2001). The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management*, 30(4), ss. 379–389.
- Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communication theory and practice*, Amsterdam ; Boston: Butterworth-Heinemann.
- Priem, R. & Butler, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy Of Management Review*, 26(1), ss. 22–40.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), ss. 245-259
- Robinson, W.I. (1998). Beyond Nation-State Paradigms: Globalization, Sociology, and the Challenge of Transnational Studies. *Sociological Forum*, 13 (4), ss. 561-95
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 11, ss. 389-400.
- Serazio, M. (2015). Selling (Digital) Millennials. *Television & New Media*. 16(7), ss. 599–615.
- Statistiska Centralbyrån. (2015). *Befolkningens utbildningsnivå*. [online] <http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/befolkningens-utbildning/> (Hämtad 2017-03-27)

Strauss, A.L. et al., 1998. *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

Swedish Brand Award. (2017). *Evimatrix Swedish Brand Award - Undersökningens genomförande*. [online]
http://www.swedishbrandaward.se/statics/Mer_om_Evimatrix_Swedish_Brand_Award_2015.pdf (Hämtad 2017-04-19)

Thambert, F. (2016). *IKEA är Sveriges starkaste varumärke – igen*. [online]
<https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/09/28/ikea-ar-sveriges-starkaste-varumärke--igen/> (Hämtad 2017-04-12)

Universum. (2014). *What is employer branding?* [online]
<http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>
(Hämtad 2017-03-27)

Universum. (2016). *Ica as an employer*.
[online] <http://universumglobal.com/rankings/company/ica/> (Hämtad 2017-03-27)

Universum Global. (2017). *Sweden's Most Attractive Employers - Business student 2017*.
[online] <http://universumglobal.com/rankings/sweden/student/2017/business/>
(Hämtad 2017-04-18).

Universum Global. (u.å). *Förväntningar på dig som arbetsgivare i sociala medier*. [online]
<http://universumglobal.com/se/insights/nasta-generation-forvantar-sig-mer-fran-er-pa-sociala-medier/> (Hämtad 2017-05-15)

Västsvenska Handelskammaren. (2017). *Livskarriäristerna - om millenniegenerationen på arbetsplatsen*. ss. 2-10

7. Bilaga - Intervjufrågor

1. Tema: Avdelning/Företagsfunktion (Introduktion till intervjun)

- Vad är din utbildningsbakgrund?
- Vad är din huvudsakliga arbetsuppgift?
- Skiljer sig den från din avdelnings huvudsakliga arbetsuppgifter?

2. Tema: ICAs kärnvärden

- Vad anser du vara ICA Sveriges kärnvärden som företag?
- Vad anser du vara ICA Sveriges kärnvärden som arbetsgivare?
- Hur anser du att dessa värden knutna till ICA Sverige som arbetsgivare kommuniceras mot millenniegenerationen, alltså potentiella arbetstagare?
- Tycker du att kärnvärdena som kommuniceras skiljer sig mellan gentemot konsument och arbetstagare, i så fall hur?

3. Tema: Attraktivitet på arbetsmarknaden (employer branding)

- På vilket sätt tycker du att ICA Sverige arbetar med sin attraktivitet på arbetsmarknaden gentemot millenniegenerationen?
- Vilka företagsfunktioner anser du ansvarar för att göra ICA Sverige till en attraktiv arbetsgivare gentemot millenniegenerationen?

4. Tema: Avdelningens kommunikation mot millenniegenerationen

- Hur tycker du att din avdelning arbetar med kommunikation mot millenniegenerationen?
- Tycker du att arbetet kring kommunikationen mot millenniegenerationen prioriteras?
- Hur tänker du kring det ICA Sverige, i sin externa marknadskommunikation, kommunicerar om god ledning på arbetsplatsen?
- Hur tänker du kring den bilden ICA Sverige vill förmedla när det kommer till relationen mellan arbetstid och fritid gentemot millenniegenerationen?

5. Tema: Gapet mellan ICA Gruppen som varumärke, stark intern arbetsgivare och svag extern arbetsgivare

- ICA Gruppen är rankade som Sveriges 7:e starkaste arbetsgivarvarumärke av anställda. Av studenter är de rankade som nummer 34. Varför tror du att ICA är en attraktiv arbetsgivare av anställda men inte lika attraktiva bland millenniegenerationen och dagens talanger vilka utgör framtidens arbetskraft?
- Fortsättningsvis, varför tror du att ICA Gruppen är rankade som Sveriges 3:e starkaste varumärke men har ett så mycket svagare arbetsgivarvarumärke?
- Hur tycker du att ICA Sverige når ut med sitt budskap?
- Tycker du att det är viktigt för ICA Sverige att utveckla sin bild bland millenniegenerationen?
- Vad ser du för värde utav en ökad attraktivitet bland studenter gällande ICA Sverige som arbetsgivare?

6. Tema: Studentprogram

- Hur tänker du kring ert arbete med att integrera och attrahera ny utbildade studenter till er verksamhet?
- Ni har sedan ett antal år tillbaka tagit bort traineeprogrammet på ICA. Känner du till orsakerna till att det togs bort?
- Ser du ett värde i att återskapa traineeprogrammet?